

## Inimressursi juhtimine



Tartu Ülikool  
Juhtimise ja turunduse instituut

**Kulno Türk**

# **INIMRESSURSI JUHTIMINE**



TARTU ÜLIKOOLI  
KIRJASTUS

Retsensendid  
*PhD (majandusteadus) Tõnu Roolaht*  
*PhD (majandusteadus) Jüri Krusealle*  
*magister Vaiko Tigane*

Tehniline toimetaja  
*Merike Kaseorg*

Keeletoimetaja  
*Leelo Jago*

Kaane kujundaja  
*Aita Linnas*



Toetab Euroopa Liit



Autoriõigus Kulno Türk 2005

ISBN 9949-11-164-1  
Tartu Ülikooli Kirjastus  
[www.tyk.ut.ee](http://www.tyk.ut.ee)  
Tellimus nr 301

## SISUKORD

EESSÕNA .....	9
1. INIMRESSURSI JUHTIMINE KUI JUHTIMISE PÕHIFUNKTSIOON .....	11
1.1. INIMRESSURSI JUHTIMISE OLEMUS JA ARENGUSUUNAD .....	11
1.1.1. Inimressursi juhtimise süsteem ja keskkond .....	11
1.1.2. Personalitöö valdkonnad ja arengusuunad .....	24
1.1.3. Inimressursi juhtimise teoreetilised alused.....	34
1.2. ORGANISATSIION, TÖÖSUHTED JA TÖÖSEADUSTIK .....	47
1.2.1. Organisatsiooni ülesehitus ja selle arengusuunad .....	47
1.2.2. Töösuhete reguleerimise organid ja ametiühingud .....	55
1.2.3. Tööseadustik .....	63
2. TÖÖANALÜÜS JA PLANEERIMINE .....	68
2.1. TÖÖANALÜÜS .....	69
2.1.1. Tööanalüüsi olemus ja meetodid.....	69
2.1.2. Organisatsiooni tegevust reguleerivad dokumendid ....	76
2.1.3. Ametijuhend.....	80
2.2. PERSONALI PLANEERIMINE JA TÖÖJÕU LIIKUMINE .....	84
2.2.1. Personali planeerimine ja nõudmise-pakkumise tasakaalustamine .....	84
2.2.2. Tööjõu liikumine, voolavus ja koondamine .....	94
3. PERSONALI VÄRBAMINE .....	102
3.1. PERSONALI VÄRBAMISE PROTSESS .....	103
3.2. VÄRBAMISE ALTERNATIIVID JA ORGANISATSIIONISISENE VÄRBAMINE .....	107
3.2.1. Värbamise alternatiivid .....	107
3.2.2. Organisatsioonisisese värbamise vahendid .....	111
3.3. ORGANISATSIIONIVÄLINE VÄRBAMINE .....	113
3.3.1. Organisatsioonivälise värbamise allikad .....	113
3.3.2. Organisatsioonivälise värbamise vahendid .....	116

4. PERSONALI VALIK.....	126
4.1. PERSONALI VALIKU PROTSESS JA SELLE USALDUSVÄÄRSUS .....	127
4.2. PERSONALI VALIKU MEETODID .....	135
4.2.1. Personali valiku meetodid, etapid ja süsteemid.....	135
4.2.2. Kandideerimisdokumendid .....	139
4.2.3. Taustauuring ja soovitusel.....	144
4.2.4. Test ja käitumisülesanne .....	151
4.2.5. Intervjuu .....	160
4.3. PERSONALI VALIKU PÕHINÕUDED JA VEAD .....	177
5. PERSONALI HINDAMINE .....	182
5.1. PERSONALI HINDAMISE KOOSTISOSAD, EESMÄRGID JA NÄITAJAD.....	183
5.1.1. Hindamise olemus, protsess ja koostisosad.....	183
5.1.2. Hindamise eesmärgid ja hindajad .....	188
5.1.3. Hindamise näitajad.....	193
5.2. HINDAMISE MEETODID.....	202
5.2.1. Ametikohtade hindamise meetodid.....	202
5.2.2. Töösoorituse hindamise meetodid.....	214
5.2.3. Minevikul põhinevad töösoorituse hindamise meetodid.....	218
5.2.4. Tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamise meetodid.....	227
5.2.5. Tasakaalustatud tulemuskaart. ....	237
5.3. HINDAMISE PROBLEEMID JA VEAD .....	244
6. PERSONALI HÜVITAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE .....	252
6.1. PERSONALI HÜVITAMINE .....	253
6.1.1. Hüvitamise olemus ja koostisosad .....	253
6.1.2. Töö hüvitamise tegurid.....	258
6.1.3. Mitterahaline hüvitamine .....	262
6.1.4. Rahaline hüvitamine.....	268
6.2. TÖÖTASUSTAMINE .....	273
6.2.1. Töötasustamise põhiprintsiibid .....	273
6.2.2. Töötasustamise vormid .....	282
6.2.3. Töötasustamissüsteem, määrustik ja kord .....	291
6.2.4. Tulemustasustamine .....	299

---

7. PERSONALI ARENDAMINE JA KARJÄÄR .....	308
7.1. PERSONALI ARENDAMINE JA KOOLITAMINE .....	309
7.1.1. Personali arendamine .....	309
7.1.2. Personali koolitamise eesmärgid ja programmid .....	314
7.1.3. Koolitamise meetodid, vormid ja tõhusus .....	321
7.1.4. Õppiv organisatsioon ja koolitamise arengusuunad .....	332
7.2. KARJÄÄRI JUHTIMINE .....	340
7.2.1. Karjääri olemus ja eesmärgid .....	340
7.2.2. Karjääri planeerimine ja juhtimine .....	344
7.2.3. Karjääri valik ja mudelid .....	350
7.2.4. Karjääri etapid ja platoo .....	356
7.2.5. Karjääri komponendid ja müüdid .....	362
7.2.6. Karjääriteooriad .....	368
8. EESTVEDAMINE .....	380
8.1. EESTVEDAMISE OLEMUS JA LIIDRI ROLL PERSONALI JUHTIMISEL .....	381
8.1.1. Eestvedamise olemus ja erisus juhtimisest .....	381
8.1.2. Liidri omadused, oskused ja eeldused .....	386
8.1.3. Ümberkujundav juhtimine ja loov organisatsioon .....	392
8.2. JUHTIMISSTIILID, MÕJUVÕIM JA EETIKA .....	396
8.2.1. Juhtimisstiilid .....	396
8.2.2. Mõjuvõim ja töötajate võimustamine .....	402
8.2.3. Juhtimiseetika ja sotsiaalne vastutus .....	409
LISAD .....	417
LISA 1. TÖÖSUHTEID REGULEERIVAD PEAMISED SEADUSED EVS .....	417
LISA 2. ANKEET .....	418
LISA 3. INTERVJUU KÜSIMUSTE TÜÜBID JA PLOKID .....	422
LISA 4. INTERVJUU HINNANGUSKAALA .....	424
LISA 5. JUHI HINDAMIS-ARENGUVESTLUSE HINNANGULEHT .....	425
LISA 6. TÖÖTASU STRUKTUUR .....	427
KIRJANDUS .....	428
REGISTER .....	441





## EESSÕNA

Inimressursi (personali) juhtimise raamatu eesmärgiks on käsitleda personali kujundamise ja rakendamise küsimusi organisatsioonis (ettevõttes). Analoogses valdkonnas on autor varem avaldanud “Personali juhtimine” I ja II osa 1990. aastate keskel, “Personali juhtimine ja eestvedamine” 1999. aastal, “Personali juhtimine” 2001. aastal, “Eestvedamine” 2001. aastal ning “Juhtimine” 2003. aastal. Neist on avaldatud ka täiendatud kordustrükke ning käesolev raamat on kümnes väljaanne nimetatud raamatute hulgas.

Personali juhtimise käsitlusi on käesolevas raamatus oluliselt edasi arendatud ja täiendatud, lähtudes inimestest kui organisatsiooni strateegilisest ressursist. Suurt tähelepanu pööratakse raamatus personali kujundamisele, rakendamisele ja arendamisele. Raamatus on antud suur kaal personali värbamise ja valiku ning hindamise ja tasustamise küsimustele. Põhjalikult käsitletakse personali arendamise ja koolitamise, karjääri juhtimise ja eestvedamise probleematikat lähtuvalt inimressursi juhtimise arengusuundadest. Raamatus esitatud joonised, tabelid ja lisad on enamikus originaalid või neile on viidatud.

Raamatu koostamisel on tuginetud Anglo-Ameerika väljaannetele, mida kontsentreerides on antud terviklik ainekäsitus ning seotud see Eesti personalijuhtimise praktikaga. Välditud on aine sügavat käsitlemist neis valdkondades, milles eestikeelset kirjandust on juba piisavalt (tööseadustik, ametiühingud, personali juhtimise dokumentatsioon jt). Tuginetud on rohkem kui kahesajale allikale, mille hulgas enamkäsitletud autorid on C. Fisher, L. Schoenfeldt, J. Shaw, R. Stone, I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, L. Gomez-Mejia, D. Balkin, R. Cardy, G. Cole jt.

Kasutatud kirjandusse on lülitatud vaid need allikad, millele on ka töös viidatud. Lause lõpus (pärast punkti) toodud viide näitab, et esitatud allikal põhineb kogu eelnev lõik. Enne punkti oleva viite korral tugineb autor esitatud allikale aga vaid viimases lauses.

Raamat täidab ka käsiraamatu funktsiooni nii juhtidele kui personalitöötajatele. Eesti ettevõtetes ja asutustes on mõttekas välja töötada neile sobiv personali juhtimise kontseptsioon ja poliitika. Personalitöötajad peavad oma töö vajalikkust senisest enam praktikas tõestama ning kaasama sellesse nii juhte kui spetsialiste. Edu on võimalik saavutada tihedas koostöös organisatsiooni juhtidega, neid nõustades ja personali juhtimise küsimustes meetoodiliselt abistades.

Inimressursi juhtimise aine tervikliku käsitluse saab spetsiaalsetel kursustel Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureuse- ja magistriõppes, ärijuhtimise intensiivkursusel ja spetsiaalsetel koolitustel. Nimetatud teadmised ja oskused võimaldavad kursuse läbinutel paremini tööturul konkureerida ning loovad head eelused töötamiseks ettevõtte või asutusse juhina või personalispetsialistina.

Suur tänu Tõnu Roolaele, Vaiko Tigasele ja Jüri Krusealle väärtuslike ettepanekute ja märkuste eest ning Merike Kaseorule jooniste kujundamise eest. Tänan ka Tartu Ülikooli Kirjastust asjatundliku abi ja meeldiva koostöö eest.

Oktoober 2005  
Tartu

Kulno Türk

# 1. INIMRESSURSI JUHTIMINE KUI JUHTIMISE PÕHIFUNKTSIOON

## 1.1. Inimressursi juhtimise olemus ja arengusuunad

### 1.1.1. Inimressursi juhtimise süsteem ja keskkond

**Inimressursi juhtimine** (*human resource management*) ehk personali juhtimine (*personnel management*) on juhtimise põhifunktsioon. See hõlmab töötajate juhtimist organisatsioonis ning seisneb nende tegevuse koordineerimises ja mõjutamises püstitatud eesmärkide saavutamise nimel.

**Inimressursi juhtimise alged** leiame 20nda sajandi alguse juhtimise klassikalistest ja neoklassikalistest teooriatest, sh eelkõige Mary Parker Folletti ja Elton Mayo teoreetilistest käsitlustest. Viimatinimetatuid loetakse inimsuhete koolkonna (*human relations*) rajajateks. Sellele järgnesid motivatsiooniteooriad (Abraham Maslow jt), keda loetakse inimressursi (*human resources*) koolkonna rajajateks. Inimressursi ehk personali juhtimine aktuaalseeris 1950–1960. aastatel. (Carrell *et al* 2000: 5–6; Daft 2000: 50–52).

Inimressursi juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mida aegade jooksul on nimetatud kas mehitamiseks (*staffing*), personali juhtimiseks või inimressursi juhtimiseks. Kuna termin *inimressurss* on eesti keeles aga materiaalse varjundiga ja keeleliselt kohmakas, on otstarbekas kasutada tavakäsitlustes terminit *personali juhtimine*.

Lääne praktikas ja teoorias on viimasel aastakümnel hakatud rohkem kasutama terminit *inimressursside juhtimine*, millega tõsteti inimesed organisatsiooni muude ressurssidega võrdsel positsioonile. Inimressursi juhtimise raames käsitletakse lisaks personali juhtimise organisatsioonisisestele aspektidele ka inimese juhtimise üldisemaid küsimusi, sh tööturu ja töö tõhususega seotuid. Senisest enam pööratakse tähelepanu ka personali arendamise, motiveerimise ja eestvedamise küsimustele (Legge 1995: 62–64; Beardwell *et al* 2004: 5–9). Seepärast kasutab autor paralleelselt personali ja inimressursi mõisteid.

**Personali** all mõistame organisatsiooni kõiki töotajaid, kusjuures personali hulka võivad kuuluda ka omanikud, kui nad töötavad organisatsioonis palgalisel kohal. Edumeelsetes organisatsioonides on hakatud töotajaid partneriteks nimetama, mis võimaldab seada kõik töotajad juhiga samale tasandile (Alas 2005: 8).

Personali liigitusi on erinevaid, millest levinumaks on järgmine: juhid, spetsialistid ja täitjad. Viimased jagunevad töölisteks ja teenindajateks. Töölise mõiste kasutamisega peaks tänapäeval olema reserveeritud, sest sellega iseloomustatakse eelkõige madalat kvalifikatsiooni nõudvat, lihtsat ja füüsilist tööd tegevast isikut. Niisuguseid töökohti on tänapäeva organisatsioonides vähe. Keerulisel seadmel töötava isiku nimetamine töölisteks on talle solvav ja pole põhjendatud ka selle isiku kõrge kvalifikatsiooni tõttu.

Organisatsiooni töotajad moodustavad erinevaid **huvigruppe**, kelle huvide mõistetavaks tegemine on sageli keerukas. Näiteks tippjuhid mõtlevad enamasti organisatsiooni eesmärkide realiseerimist iseloomustavate rahaliste näitajate *keeles* ja keskenduvad peamiselt neile. Enamus töotajaid pöörab aga peamise tähelepanu omavahelistele suhetele, kus olulisel kohal on vastastikune meeldivus ja mõju. Juhid peavad suutma vahendada erinevaid huve ja neid töotajatele vastastikku mõistetavaks tegema. Kuna huvigruppide huvid ja nende realiseerimise võimalused pole võrdsed, nõuab see juhilt lisaks kõrgele erialasele pädevusele ka huvide oskuslikku vahendamist.

**Juhtimine** (*management*) on personali juhtimisest oluliselt laiem valdkond ning seisneb inimeste tegevuse sihipärasel suunamisel ja ühtseks tervikuks koondamises organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Juhtimine seisneb protsesside juhtimises organisatsioonis, mille käigus ühendatakse organisatsiooni inim-, raha-, info- ja materiaalsed ressursid ühtseks tervikuks.

Juhtimise klassik Mary Parker Follett mõistab juhtimise all *millegi saavutamise kunsti inimeste kaudu – art of getting things done through people* (Skinner, Ivancevich 1992: 225). Nimetatud definitsioon viitab personalile, st töötajate olulisele kohale juhtimises, mis toob endaga kaasa juhtimisprotsessi kordumatusena olenevalt olukordadest ja selles osalejatest.

Juhtimise mõistmiseks käsitleme seda põhitegevuste ehk funktsioonide kaupa, rõhutades samas juhtimise tervikkust ja süsteemsust. Funktsionaalse jaotuse tinglikkuse tõestuseks on eri klassifikatsioonide paljusus, mis on tingitud teoreetikute rõhuasetustest juhtimise eri valdkondadele. Eesti juhtimisteoreetikute kasutatavad näiteks Raoul Üksvärav üheksast, Maaja Vadi, Aino Siimon ja Jüri Krusealle viiest, Ruth Alas neljast jaotust.

**Juhtimise funktsioonide** süsteemse jaotuse esitavad S. Skinner ja J. Ivancevich (1992: 231), kes ühendavad juhtimisklassikute Henri Fayoli, Mary Parker Folletti ja Chester Barnardi käsitlused:

- planeerimine (*planning*)
- organiseerimine (*organizing*)
- mehitamine (*staffing*)
- vahetu juhtimine/mõjutamine/eestvedamine (*directing*)
- kontrollimine (*controlling*).

Eelnevast jaotusest näeme, et juhtimise viiest klassikalisest funktsioonist kaks (mehitamine ja vahetu juhtimine) on otseselt seotud personali juhtimisega. Planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise käigus tegeletakse aga lisaks muudele ressurssidele ka inimressursiga. Mehitamist kasutab personali juhtimise sünonüümina Raoul Üksvärav (2004: 136–173).

**Inimressursi (personali) juhtimise kui aine mõistmiseks käsitleme seda läbi osategevuste ehk funktsioonide, milleks on tööanalüüs ja planeerimine, värbamine ja valik, hindamine ja hüvitamine, arendamine ja eestvedamine (joonis 1.1).**



Joonis 1.1. Inimressursi juhtimise funktsioonid ja keskkond.

Personali juhtimise raames analüüsitakse esmalt tööd, uuritakse töö iseärasusi organisatsioonis ning määratakse kindlaks ametikohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded. Personali planeerimine võimaldab prognoosida personali vajadust ning rakendada selle rahuldamiseks sobivaid allikaid ja meetodeid. Personali värbamise ja valiku käigus kujundatakse organisatsioonile vajalik personal, kasutades selleks nii organisatsioonisiseseid kui -väliseid allikaid ning selleks sobivaid vahendeid ja meetodeid.

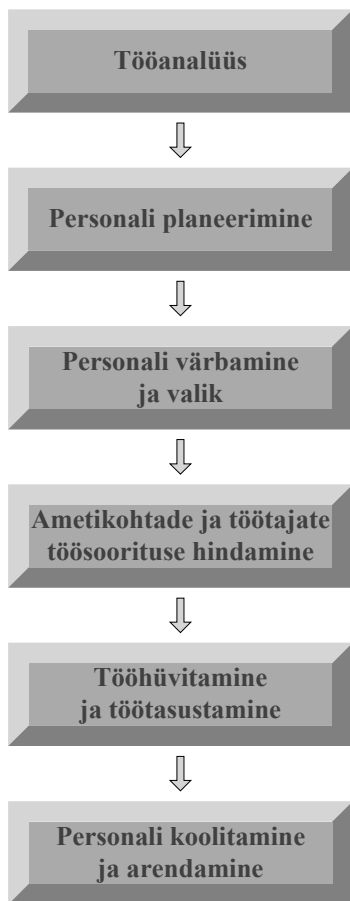
Personali hindamine võimaldab hinnata ametikohti ja töötajate tööd (töösooritust), mis on töötajate motiveerimise eelduseks organisatsioonis. Personali hüvitamine on protsess, mille käigus tööandja tasub tehtud töö eest, kasutades nii rahalisi kui mitte-rahalisi hüvesid.

Personali arendamine koosneb töötajate teadmiste ja tööoskuste arendamisest, koolitusest ja karjääri juhtimisest. Eestvedamine on juhtimistegevus, mis põhineb juhi võimetusel, oskustel ja autoriteedil mõjutada ning motiveerida töötajate tegevust vastavalt organisatsiooni vajadustele ja eesmärkidele.

Personali juhtimise funktsioonid peavad olema omavahel seotud ja moodustama ühtse terviku. Näiteks tööanalüüs ja organisatsiooni dokumentatsioon peab toetama personali juhtimise põhi-funktsioonide täitmist (joonis 1.2).

Personali juhtimine oleneb organisatsioonisisese ja -välise keskkonna iseärasustest ning selle teguritest. **Organisatsioonisisese keskkonna** all mõistame organisatsiooni ametlikku ja mitteametlikku struktuuri ja töötajatevahelisi suhteid ning organisatsiooni visiooni, missiooni, eesmärke, strateegiat, poliitikat ja kultuuri.

Organisatsioonisisesteks peamisteks huvigruppideks on omanikud, juhtkond ja töötajad. Omanikke huvitab eelkõige investeeritud kapitali säilitamine ja suurendamine ning kapitalilt saadav tulu. Juhtkonda ja töötajaid aga eelkõige tööhüvitamisega kaasnevad hüved, sh töötasu. Nimetatud huve on vajalik ühildada, kasutades näiteks aktsiaoptioone (Gomez-Mejia *et al* 2004: 381–387).



Joonis 1.2. Personali juhtimise funktsioonide vahelised seosed.

Erinevate huvide ühildamise eesmärgil on organisatsioonides hakatud väärtustama ka organisatsioonikultuuri ja -väärtusi ning nendest lähtuvalt **missiooni** ehk olemise eesmärki. Viimase raames rõhutatakse õilsaid ning ühiskonnale ja inimestele kasulikke eesmärke, mille realiseerimine praktikas on aga keeruline.



Eesti ettevõtete ja asutuste missioonides võib leida erinevaid lähenemisi, kus alati ei lähtuta inimesest (kliendist), kelle jaoks on organisatsioon loodud, või on missioon väga üldsõnaline. Näiteks rõhutatakse ettevõtte missiooni all *tõestust sajandivanustest oskustest* või peetakse missiooniks *teha elu Eestis rõõmsaks*. Samas kohtab ka üsna selgeid missiooni sõnastusi. Eesti Ühispanga missiooniks on *aidata klientidel teenida, hoida ja juhtida raha*. *Invicta* missiooniks on *kujundada arengutingimusi koostöös inimeste, meeskondade ja organisatsioonidega nende eesmärkide efektiivsemaks saavutamiseks*. (Leimann et al 2003: 79)

Ülemaailmselt tuntud korporatsiooni *Philips* missiooniks on parandada inimeste elukvaliteeti ajakohase ja innovaatilise tehnoloogia kasutuselevõtu kaudu: *We improve the quality of people's lives through the timely introduction of meaningful technological innovations*. (<http://www.usa.philips.com>)

Ettevõtte missioon ei peegelda alati tegelikkust ning see esitatakse sageli kui avalikkusele mõeldud hüüdlause, mille elluviimiseks puuduvad nii tahe kui ka ressursid. Missioon on sageli nõrgalt seotud ka klientide tegelike soovidega, mida polegi välja selgitatud. Ka personali juhtimisel ei lähtuta alati missioonist, näiteks töötajate hindamiseks ei kasutata missioonist lähtuvaid hindamismeetodeid. (Wright 2002)

Missioonist lähtuvalt kujundatakse **visioon** ehk nägemus (kuvand, pilt) organisatsiooni ambitsioonikast ja soovitavast tulevikust. Personali juhtimisel tuleb pöörata suurt tähelepanu organisatsiooni tulevikuvisionile, teha see töötajatele nähtavaks ja mõistetavaks ning kohandada selleks tehtavad muudatused organisatsiooni eesmärkidega. Visioon võimaldab meil juhtida tulevikust lähtuvalt ning vältida keskendumist minevikule ja olevikule.

Visioon võib olla kõrgelennuline, näiteks soov *saada juhtivaks firmaks maailmas*, või suhteliselt lihtne, näiteks soov *pakkuda mõistliku hinnaga kaupa piiratud sissetulekuga inimestele*. Visiooniks võib olla *parim puidutöötlemisettevõtte Eestis* või *saada juhtivaks ... ettevõtteks Balti regioonis*.

Mõnikord kasutatakse täiendavalt veel ka spetsiaalseid tunnuslauseid (*slogan*), mis võivad sisaldada ka missiooni elemente. *Wiru Ölu* kasutab tunnuslausena: *Meistrid pruulivad, asjatundjad joovad ning Paulig: Kuld kohvitassis* (Leimann et al 2003: 85). Näiteks *Nokia* kasutab tunnuslausena sõnumit: *Connecting people* ning *Philips: Let's Make Things Better*. Kuigi viimast tunnuslauseid omistatakse *Philips*'ile, annab [www.google.com](http://www.google.com) Interneti otsingumootor sellele tunnuslausele üle 14 miljoni aadressi, mis näitab lause massilist kasutamist ka teiste poolt. Tänapäeval on võimalik tunnuslauseid registreerida ka kaubamärgina, mis aitavad ettevõtet tarbijatele paremini tutvustada ja reklaamida.

Organisatsiooni missiooni ja visiooni väljatöötamine ning realiseerimine on juhtimise olulisteks komponentideks ja juhi üheks oluliseks ülesandeks. Sellest annavad tunnistust ka mitmed tänapäevased teooriad, mis omistavad visioonile suurt kaalu (Hunt, Laing 1997). Missioon ja visioon peavad olema töötajate poolt laialdaselt aktsepteeritud, ainult siis aitavad nad organisatsioonil muutustega edukalt toime tulla, annavad töötajatele usku ja lootust tulevikuks ning peegeldavad kõrgeid ideaale.

Järgnevalt piiritletakse organisatsioonis **eesmärgid** ning lähtuvalt sellest tegevuse **strateegia ja taktika**. See on klassikaline lähene mine organisatsiooni juhtimisele, kus olulisel kohal on ka igasugused reeglistikud ja kontrollimehhanismid. Tänapäeva organisatsioonides kasutatakse vähem reeglistikke ja rohkem vabatahtlikult järgitavaid norme. Reeglid ei soodusta töötajate pühendumist tööle ja piiravad loomingulisust. Seepärast lähtutakse organisatsiooni juhtimisel üha enam organisatsioonikultuurist ja väärtustest.

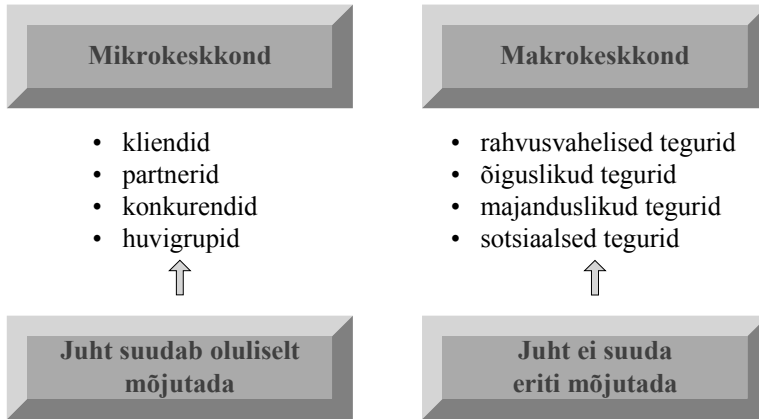
**Organisatsioonikultuur** on Maja Vadi (2004) käsitluses *organisatsiooni kooshoidev sidusaine*, mis on organisatsioonides erineva tugevuse ja koostisega. Osa sellest on nähtav ja osa mitte, osa toetab organisatsiooni struktuuri ja osa läheb sellega vastuollu. Organisatsioonikultuur võib oma mõjult olla tugev või nõrk ning sisult positiivne või negatiivne, mis sõltub sellest, kas töötajad toetavad organisatsiooni eesmäärke ja juhtkonda või mitte.

Organisatsioonikultuuri kui sidusaine koostisosadeks on väärtused, normid ja käitumisviisid. Kuigi pole olemas kõigile ühtseid põhiväärtusi, tuleb teha nende hulgas valik, mis on antud organisatsiooni jaoks ja just antud ajajärgul kõige olulisem. Näiteks *Sony*'l puudub põhiväärtusena klienditeenindus, *Wal-Mart*'il kvaliteet, *Nordstrom*'il meeskonnatöö (Collins, Porras 2003: 147–150). Kuigi nimetatud väärtused on olulised kõigis ettevõtetes, on igaühes neis rõhutatud midagi spetsiifilist, millest juhindutakse.

Organisatsiooni jaoks pole oluline mitte niivõrd see, missugused põhiväärtused on esitatud, kuivõrd põhiväärtuste olemasolu üldse, millest töötajad saaksid juhinduda. Organisatsiooni väärtused on aluseks organisatsiooni missioonile ja vastupidi. Sellest lähtuvalt kavandatakse organisatsiooni arengu visioon ja eesmärgid, mida tahetakse saavutada ja kuhu jõuda. See aitab mõtestada töötajate tööd ja piiritleda eesmärgid personalijuhtimisel.

**Organisatsiooni väliskeskkonna** tegureid liigitatakse erinevalt. Näiteks *PEST*-analüüsi (Chelsom *et al* 2005: 436–438) abil jagatakse organisatsiooni makrokeskkond neljaks: poliitiline, majanduslik, sotsiaalne ja tehnoloogiline (*political, economical, social, technological*). Käesolevas raamatus lähtume personali juhtimise spetsiifikast ning jagame organisatsiooni väliskeskkonna mikro- ja makrokeskkonnaks. Kui makrokeskkonda ei suuda organisatsiooni omanikud ja tippjuhid eriti mõjutada, siis mikrokeskkonnaga peavad nad pidevalt tegelema. (Joonis 1.3)

**Organisatsiooni mikrokeskkond** koosneb klientidest, partneritest, konkurentidest ja huvigruppidest (sidusgruppidest). Klientid on isikud ja organisatsioonid, kes ostavad pakutatavat toodet (teenust), partnerid aitavad aga hankida või turustada toorainet, materjale, kaupu ja seadmeid. Konkurendid on isikud ja organisatsioonid, kes tegutsevad ettevõttega (asutusega) analoogses valdkonnas ja kellega konkureeritakse klientide pärast. Huvigrupid on organisatsiooni tegevust mõjutavad muud organisatsioonivälised grupid, nagu näiteks valitsusasutused, meedia, ametiühingud, muinsuskaitse, tarbijakaitse, looduskaitse jt.



Joonis 1.3. Organisatsiooni väliskeskkond ja selle mõjutatavus juhi poolt.

Üksteisest eristatakse organisatsiooni eksistentsi ja edukust tagavaid huvigruppe. Organisatsiooni eksistentsi tagavad omanikud, juhtkond, töötajad, partnerid, kliendid ja valitsusasutused. Selle edukusele avaldavad olulist mõju aga paljud huvigrupid, sh ajakirjandus, ühiskondlikud organisatsioonid, protestigrupid, konkurendid jt. Organisatsioone tuleb käsitleda ühiskondlikke huve esindavate sotsiaalsete ühendustena, mis kannavad ka sotsiaalset vastutust. Seetõttu esitatakse neile ulatuslikke nõudeid ja eeldatakse ka personalialase tegevuse kõrgetasemelist juhtimist.

Seetõttu on nn huvigrupimudel nüüdisaegse organisatsiooni juhtimiseks sobivam, sest see võimaldab organisatsioonil senisest enam arvestada erinevate huvigruppidega ning vältida ja ületada nendega tekkivaid probleeme ja vastuolusid. Isegi organisatsiooni kaudselt mõjutavad tegurid võivad erinevate huvigruppide kaudu osutada organisatsiooni tegevusele väga suurt mõju, millega arvestamine on vajalik. Huvigrupimudel võimaldab väärtustada rohkem ka sotsiaalseid tegureid ja kasutada neid organisatsiooni juhtimisel.

**Makrokeskkond** sisaldab organisatsiooni tegutsemise makromajanduslikke ja regionaalseid tegureid, sh organisatsiooni tegutsemise rahvusvahelisi, õiguslikke, majanduslikke ja sotsiaalseid tegureid. Rahvusvahelised tegurid hõlmavad ülemaailmseid ja rahvusvaheliste ühendustega seonduvaid suhteid, sh kõrgtehnoloogiaga, informaatikaga, keskkonnakaitsega, sotsiaalsete garantiidega jm seonduvaid tegureid.

Õiguslikud tegurid hõlmavad seadustikku ja valitsuse regulaatiivseid akte. Neis reguleeritakse ja käsitletakse ettevõtete konkurentsi, turukaitse, tööhõive, looduskaitse, ökoloogilise keskkonnaga jm-ga seonduvaid küsimusi. Majanduslikud tegurid hõlmavad majanduse juhtimise ja arenguga seonduvaid tegureid, sh krediititingimusi, ettevõtluse soodustusi ja subsidiume, inflatsiooniga seonduvaid trende, tööhõivet, tööpuudust jm. Majanduslike tegurite alla kuuluvad ka ettevõtte tehnoloogia ja selle arenguga seonduvad aspektid.

Sotsiaalsed tegurid hõlmavad eelkõige rahva demograafilisi, hariduslikke, kultuurilisi, rahvuslikke ja poliitilisi iseärasusi ning ühiskondlikke norme, väärtushinnanguid ja eetilisi tõekspidamisi. Sotsiaalne keskkond hõlmab inimest kui indiviidi ja tema tegutsemist erinevates sotsiaalsetes kooslustes, sh organisatsioonis, mõjutades sellega olulisel määral personali juhtimist.

**Personalitöö maht ja spetsiifika** sõltub organisatsiooni eripärast ja suurusest. Organisatsiooni suuruse üheks põhinäitajaks on töötajate arv, mille alusel Euroopa Statistika Amet liigitab neid neljaks: mikroettevõtted (kuni 10 töötajat), väikeettevõtted (10–49 töötajat), keskmised ettevõtted (50–249 töötajat) ja suurettevõtted (üle 250 töötaja). Arvestades Eesti ettevõtluse struktuuri ja juhtimise eripäraga (ligi 90% kuni 10 töötajaga mikroettevõtteid), lähtutakse õpikus edaspidi keskmiste organisatsioonide suuruse määramisel väiksemast töötajate arvust – 50–99 töötajat. Suurteks organisatsioonideks loeme aga vähemalt 100 töötajaga ettevõtteid ja asutusi.

Suurtes organisatsioonides ei suuda tippjuhid (administratiivjuhid, generalistid) enam töötajaid vahetult juhtida ega jõua suhelda iga töötajaga eraldi, mis on võimalik mikro- ja väikeettevõtetes. Neis organisatsioonides muutub ka tööjaotus märksa keerulisemaks ning luuakse funktsionaalsed allüksused (tootmine, turundus, finantsid, personal) teatud valdkondade juhtimiseks (Leimann *et al* 2003: 103).

**Personali juhtimine** sai alguse Teise maailmasõja eelsel perioodil, mil selle ala töötajad (personaliametnikud) tegelesid põhiliselt rutiinse kaadritööga. Sõdurite massiline värbamine sõja ajal eeldas ka vastavate protseduuride väljaarendamist. 1940. aastatel hakati USAs moodustama personaliosakondi ka eraettevõtetes, milleks tekkis sisuline vajadus seoses ametiühingute õiguste olulise suurenemisega töö- ja palgatingimuste alastel läbirääkimistel.

Majanduse elavnemine 1950.–1960. aastate Euroopas muutis organisatsioonide personaliküsimused keerukamaks, mistõttu personalitöötajad hakkasid tegelema ka personali planeerimise ja värbamisega. Ametiühingute tugevnemise ja tööseadustiku arenguga tekkis 1970. aastatel vajadus tööandjate ja -võtjate vaheliste suhete vahendamiseks. Analoogsed protsessid USAs leidsid aset paarkümmend aastat varem. USA sõjaväes ja sõjatööstuses arendati juba Teise maailmasõja ajal välja personali värbamise, valiku, treenimise ja hindamise süsteemid. Praktikaga paralleelselt hakkas seal Euroopaga võrreldes varem arenema ka personali juhtimise teooria.

Personali juhtimises on riikidel erinevad rõhuasetused. USAs, Kanadas ja Inglismaal on kõige olulisemaks personalitöö osaks juhtimise arendamine, Saksamaal aga personali värbamine ja valik. Enamuses lääneriikides on esimese kolme tegevuse hulgas ka personali koolitamine ja arendamine. (Alas 2005: 17) Viimastel aastatel Eestis korraldatud personali juhtimise ja juhtimise konverentside ja seminaride põhiteemades on üha enam vaatluse alla võetud personali hindamine, tasustamine ja arendamine.

Personali juhtimisega seonduvaid küsimusi uuritakse majandusteaduse, psühholoogia ja sotsioloogia erinevates ainetes. Organisatsiooni struktuuri ja selle kujundamist käsitletakse organisatsiooniteoorias. Organisatsioonikäitumise raames uuritakse valdavalt organisatsiooni ja selle liikmete juhtimise sotsiaal-psühholoogilisi aspekte. Personali juhtimises käsitletakse personali planeerimise, kujundamise, rakendamise ja arendamise küsimusi.

Personali juhtimise käsitlusstiile liigitatakse kas karmideks (*hard*) või mahedateks (*soft*). Esimesel juhul lähenetakse tööjõule kui ressursile, rakendatakse kulude minimeerimise strateegiaid ning rõhutatakse tihedate seoste olemasolu ühelt poolt personalipoliitika ja teiselt poolt organisatsiooni eesmärkide ja strateegia vahel. Personali juhtimise mahedates käsitlustes rõhutatakse aga arengu aspekte ning käsitletakse indiviide tööprotsessis läbi usalduse, pühendumuse ja suhete prisma (Beardwell *et al* 2004: 6–7). Viimastel aastakümnetel on suurenenud nn mahedate käsitluste osatähtsus inimressursi juhtimisel. Samas tuleb arvestada mõlema lähenemise olulisusega organisatsiooni juhtimisel ja üksnes nende tasakaalustatud rakendamine annab parima tulemuse.

Personali juhtimises on toimunud viimasel aastakümnel olulised muutused ning lisaks personalitöötajatele etendavad olulist rolli ka juhid, kes peavad olema vaadeldavas valdkonnas pädevad. Kui juhid tunnetavad vajadust muutusteks personali vallas, siis viiakse need muudatused ka ellu. Kuigi lõpliku otsuse töötajate valiku, koolitamise, hindamise jm küsimustes teevad vahetud juhid kooskõlas tippjuhtidega, eeldab see personalitöötajalt suurt eeltööd, mistõttu personalitöö maht ja keerukus suureneb.

Juhid konsulteerivad personali küsimustes personalitöötajatega, kes on saanud vastava väljaõppe ja kellel on teadmisi, oskusi ja kogemusi töötajate juhtimise erinevates valdkondades ning kes valdavad kaasaegseid meetodikaid, tagades sellega personali süsteemse ja tasakaalustatud juhtimise. Kirjeldatud koostööna on organisatsioonis võimalik tagada inimressursi süsteemne kujundamine, arendamine ja rakendamine.

### 1.1.2. Personalitöö valdkonnad ja arengusuunad

**Personalitöö valdkondadeks** on personali kujundamise, arendamise ja rakendamise põhiküsimused organisatsioonis. Personalitööd teevad ja juhivad organisatsioonis personalitöötajad või selleks volitatud muud isikud.

**Personalitöö** on oma olemuselt väga mitmekesine, alates lihtsast ja rutiinsest personali arvestusest ning lõpetades inim- ja sotsiaalse kapitali kujundamise ning juhtimisega organisatsioonis. Personalitööd teevad ja juhivad organisatsioonis personalitöötajad (personaliadministraatorid, -spetsialistid ja -juhid), kelle tööülesanded sõltuvad kvalifikatsioonist ja organisatsiooni eripärast.

Personalitöötaja tööülesanded võivad olla järgmised (Beardwell *et al* 2004: 23–26):

- personaliarvestuse ja dokumentatsiooni korraldamine
- töötervishoiu ja töökaitsse küsimustega tegelemine
- suhtlemine ametiühingute, kutseorganisatsioonide, tööturuameti ja teiste institutsioonidega
- organisatsioonisiseste suhete ja koostöö korraldamine (juhtkonna ja töötajate esindamine, töövaidlused jm)
- personali värbamine ja valik ning talentide leidmine
- töötajate koolitamine, arendamine ja karjääri kujundamine
- töötajate motiveerimise, hindamise ja hüvitamise süsteemide väljatöötamine ja rakendamine
- personalitöö süsteemi kujundamine ja juhtide konsulteerimine
- intellektuaalse, sotsiaalse ja vaimse kapitali kujundamine
- organisatsiooni strateegia kujundamine ja muudatuste juhtimine.

Personalitöö eripära sõltub eelkõige organisatsiooni spetsiifikast, suuruselt ja töötajate eripärast, sh eelkõige nende pädevusest ja motiveeritusest. Näiteks suuremates organisatsioonides on selleks palgatud personalijuht, kelle tööülesanded võivad olla väga erinevad, sõltudes personalitöö vajalikkuse mõistmisest ja vää-



tustamisest organisatsioonis ning tippjuhtkonna personalistrateegiast. Kui juhtkond ei näe personalis üksnes eesmärkide saavutamise vahendit, vaid tunnetab töötajates ka partnereid, pöörab ta ka personali juhtimisele vajalikku tähelepanu.

Personalitöö sisu ja roll organisatsioonis sõltub ka personalijuhi pädevusest ja isiksusest, st kuivõrd ta suudab tõestada selle vajalikkust lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest. Eelnevast tingituna omistatakse personalitööle väga erinevat sisu. Näiteks professor W. Mayrhofer eristab personalijuhil kuut rolli (Alas 2003):

- personali kujundamine ja rakendamine
- organisatsioonide virtualiseerimine
- töötajate arenguks sobiva keskkonna loomine
- erinevate gruppide vahendamine
- toimetulek mitmekesisuse ja globaalsusega
- tähenduse andmine muutustele ja nende vastuvõetavaks tegemine.

Ülaltoodust näeme, et personalitöötaja tööülesanded seisnevad alates personalidokumentide koostamisest ja haldamisest kuni organisatsiooni strateegia kujundamiseni ja elluviimiseni. Olulise funktsioonina väärib äramärkimist ka juhtkonna ja täitjate sidustamine ning nende personalialane nõustamine.

Personali juhtimine on olulisel kohal iga organisatsiooni juhtimisprotsessis, tagades selle tõhususe. Personali juhtimisega tegeleb ka enamik juhte, sõltumata ametinimetusest. Eestis luuakse personalitöötaja ametikoht tavaliselt alates 80–100 töötajaga organisatsioonidest. Eesti suurtes organisatsioonides on kujunenud praktika, et iga 100–150 töötaja kohta on üks personalitöötaja. Euroopas ja USAs on nimetatud näitajad märksa väiksemad. Samas ei saa personalitöötaja ametikoha olemasolu või mitteolemasolu alusel anda hinnangut personalitööle organisatsioonis, sest see võib olla jagatud erinevate juhtide ja spetsialistide vahel ning olla isegi paremini korraldatud kui personalitöötaja olemasolu korral.

Personalitööd võib teha ja juhtida ka mingi muu ametinimetusega töötaja, näiteks arendusdirektor, bürojuht, sekretär või juhi abi.

Keskmistes ja suurtes organisatsioonides korraldab personalitööd reeglina **personalitöötaja**, keda võiks nimetada olenevalt kvalifikatsioonist personaliametnikuks, personalispetsialistiks või personalijuhiks. Personalitöötaja roll (tööülesanded, õigused, kohustused) sõltuvad tema kvalifikatsioonist ja ametikohast juhtimishierarhias. See sõltub ka organisatsiooni tegevusvaldkonnast ja keskonnast, organisatsiooni arengutasemest ja kultuurist. Näiteks range struktuuri ja reeglistikuga organisatsioonides tuleb personalitöötajal täita eelkõige personali- ehk nn kaadriametniku rolli, intellektuaalsel töö põhinevates organisatsioonides aga organisatsiooni suhete ja muudatuste juhtija rolle.

Personaliametnik tegeleb rutiinse personalitööga, näiteks personali arvestuse ja aruandlusega ning suunab ja kontrollib personalitoiminguid organisatsioonis.

Personalispetsialist on erioskustega töötaja mingites konkreetsetes personalitöö valdkondades, nagu näiteks personali värbamine ja valik, hindamine ja tasustamine jt. Ta võib olla keskastmejuhi staatuses, kes viib ellu tippjuhtkonna määratud personalipoliitikat ja töötab selleks välja vastavad tegevusjuhised.

Personalijuht tegeleb personalipoliitika arendamise ja elluviimisega organisatsioonis ning kuulub ka organisatsiooni tippjuhtkonda. Ta osaleb organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja poliitika väljatöötamises ning elluviimises.

**Eesti kutsekvalifikatsioonisüsteemis** eristatakse personalitöötajat, -spetsialisti ja -juhti ning neile on kehtestatud kokku viis kvalifikatsiooni taset. Nimetatud kutsestandardi kinnitas Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu 2004. aastal. Esimene tase on madalaim ja viies kõrgeim. Konkreetse taseme saamine eeldab personalitöötajalt teatud pädevust, sh kindlat haridustaset (kraadi) ja/või erialaste täiendkoolituste läbimist ning praktilist töökogemust personalitöös. Eristatakse järgmisi kvalifikatsioonistmeid (Personalitöötaja ... 2004):

- personalitöötaja I (*HR administrator*)
- personalispetsialist II, III (*HR specialist*)
- personalijuht IV, V (*HR manager*).

Kahjuks on kutsekvalifikatsioonisüsteemis võrdsustatud I taseme personalialal töötava isiku ja personalitöötaja nimetus, mis on selle ala töötajate üldnimetus, tekitades ka segadust kvalifikatsioonijärkude seletuste mõistmisel, kus terminit *personalitöötaja* kasutatakse eri tähendustes.

I taseme personalitöötajalt ei nõuta kõrgharidust ega töökogemusi, personalispetsialistilt ja -juhilt eeldatakse aga taseme tõustes üha kõrgemat haridust ja pikemaajalist töökogemust. Kui I taseme personalitöötaja vajab tööülesannete täitmisel ka juhendamist, siis järk-järgult muutub ta iseseisvamaks, millele lisandub IV ja V taseme töötajatel ka teiste töö korraldamine ja vastutamine selle eest. III tasemest alates on võimalik spetsialiseeruda juba konkreetsetele personalitöö põhivaldkondadele.

Personalijuhtidelt eeldatakse juba kõigi personalitöö valdkondade tundmist. IV taseme personalijuht töötab välja organisatsiooni strategiast tuleneva personalipoliitika ja korraldab selle elluviimist, ta nõustab ka organisatsiooni juhte personalitöö vallas. V taseme personalijuht töötab suurte, kontserni tüüpi organisatsioonide personalijuhina, koordineerides selle allüksuste personalitööd.

Kvalifitseeritud personalitöö vajadus on aasta-aastalt tõusnud ning sellele on kaasa aidanud ka personali ebastabiilsuse kasv viimasel aastakümnel. Näiteks täistöökohaga töötajate asemel palgatakse üha sagedamini ajutise ja osalise tööajaga inimesi. Sageli ostetakse sisse ka *outsourcing*-firmade teenuseid ja kasutatakse renditöövõttu (Beardwell *et al* 2004: 221). Sellest lähtuvalt keskenduvad personalijuhid üha enam protsessidele ja suhetele, mitte niivõrd ametikohtadele ja igale töötajale eraldi.

Organisatsioonid on muutunud virtuaalsemaks ja seda nii väliselt kui ka sisemiselt töökorralduselt. Levinud on elektrooniline värbamine ja kooolitus ning ka juhtimine ja töötajatevaheline suhtlemine toimub üha suuremas mahus elektroonilisel teel. Paljud inimesed töötavad Interneti vahendusel ja neil ei ole enam tava-pärast ametikohta ja tööaega. Paljudele töötajatele see meeldib, sest võimaldab aega tõhusamalt kasutada. Näiteks 2001. aastal

tehtud uurimusest selgus, et 96% tehnoloogiaspetsialistidest eelistab kodus töötamist ning 39% neist on isegi nõus saama sellise eelise eest vähem palka (Gomez-Mejia *et al* 2004: 303–304).

Töötajad on muutunud mobiilsemaks ega hoia alati enam oma ametikohast kinni. Seepärast on muutunud sobivate ja andekate inimeste leidmine ja stabiliseerimine organisatsioonis keerukamaks. Parimate palkamine ja motiveerimine eeldab suurte tasude maksmist, mis võib kaasa tuua oma ala tippspetsialistide voolavuse kasvu ja üha suuremate tasude nõudmise. Parimatele töötajatele keskendumine suurendab ka individualismi ning tekitab ebatervet konkurentsi ja konflikte töötajate vahel.

Parimad töötajad ei jaga tihti oma teadmisi ja kogemusi teistega sellisel määral, nagu võiks, mis on tekitanud vajaduse õppiva organisatsiooni mudeli kasutamiseks. Liigne keskendumine parimale inimressursile tööturul toob kaasa lisaprobleeme, mille vähendamiseks tuleb organisatsioonidel tegeleda ka oma töötajate arendamise ja nende potentsiaali parema realiseerimisega.

Muutuste oludes tuleb töötajatel tegutseda pidevalt teiseenas keskkonnas ja nende stabiilsus väheneb, mis suurendab tööpinget ja stressi. Inimesed soovivad aga järgida traditsioone, tagada stabiilsust ja olude prognoositavust, mistõttu üksnes muudatustele panustamine võib viia organisatsiooni selle põhieesmärgist eemale ja muuta töö liiga pingeliseks. Selle vältimiseks oleks vaja aegajalt muudatuste tempot vähendada ja tagada ka stabiilsust. Personalijuhi üheks uueks, aktuaalseks ülesandeks ongi muudatuste ja stabiilsuse tasakaalustamine. Ta peab välja töötama ja juhtkonnale mõistetavaks tegema ka piirangute vajalikkuse muudatuste kavandamisel ja elluviimisel.

Juhtide töö pingestumise ja komplekssemaks muutumise tulemusena on suurenenud personalijuhtide roll organisatsiooni personaliküsimustes. Personali pädevuse kujundamine ja vastavusse viimine organisatsiooni eesmärkidega on saanud paljude organisatsioonide üheks võtmeküsimuseks. Kõik see nõuab personalitöötajalt kõrget pädevust, ta peab olema hea suhtleja ja omama juhtimisoskusi. Personalijuht peab tundma ka organisatsiooni

erinevate valdkondade ja tegevuste spetsiifikat ja omama kontseptuaalseid oskusi – siis on ta võimeline kaasa rääkima ka organisatsiooni strateegilistes küsimustes.

Vajalik on ka tööseadustiku tundmine, sest vead personalidokumentatsioonis lähevad organisatsioonile kalliks maksma. Seetõttu palgatakse sageli jurist või ostetakse vastav teenus spetsiaalsetelt firmadelt. Näiteks töötajate ebapädev vallandamine võimaldab töölt vallandatud isikutel end tööle tagasi ennistada ja nõuda suuri kahjutasusid. Analoogseid juhtumeid on esinenud ka Eesti riigiasutuste tippametnike vallandamisel, mis on läinud riigile kalliks maksma.

**Töö olemus ja sisu** on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud. Kui varem mõisteti töö all vaid reaalselt tunnetatavat ja mõõdetavat tegevust ning töö oli ajaliselt ja asukohalt täpselt piiritletud, siis nüüd on töö mõiste muutunud märksa universaalsemaks ja vaheldusrikkamaks.

Globaliseeruvus majanduses on muutunud kapital kergemini kättesaadavaks ning pole organisatsiooni juhtimisel enam esmatähtis. Tähtsaimaks organisatsiooni ressursiks on inimesed. Kuigi ka tööjõu kättesaadavus on ettevõtete rahvusvahelistumise ja virtuaaliseerumisega paranenud, tekitab tööjõu juurdekasvu vähenemine lääneriikide tööturul kvalifitseeritud tööjõu puudust. Tööpuudus eksisteerib käsikäes üha suureneva tööjõupuudusega.

Organisatsioonid ja nende töötajaskonnad muuvad üha mitmekesisemaks ja rahvusvahelisemaks ning ärid globaalsemaks. Personal muutub eripalgelisemaks, selle väärtused, rolliarusaamad ja ootused on erinevad. ELi oludes rahvusvahelistuvad organisatsioonid senisest suurema tempoga, mis tekitab probleeme meeskondade loomisel ja koostöö tagamisel. Erineva kultuuri, väärtuste ja tavadega inimestest on keeruline moodustada hästitoimivat inimkooslust ning ka nende motiveerimine ja hüvitamine on komplitseeritum. (Sparrow *et al* 2004)

Seoses organisatsioonide globaliseerumisega on personali juhtimine rahvusvahelistunud ning sellega on kaasnenud mitmed eripärad (Reiljan, Roolah 2000: 214–215):

- erinevad tööturud
- töötajate rahvusvaheline mobiilsus
- juhtimisstiilide eripära
- riiklike ja globaalsete huvide vastandlikkus
- kontrolli rakendamise eripära jm.

Välismaal asuva tütarettevõtte personali mehitamise muudab keeruliseks valiku tegemine eri riikidest pärit töötajate vahel. Potentsiaalsed töötajad jagunevad emamaa, tütarettevõtte asukohamaa ja kolmandate maade kodanikeks.

Sageli lähetatakse tütarettevõtte juhtivatele ametikohtadele emamaa kodanikud, et tagada kontroll ettevõtte tegevuse üle. Viimaseid tuntakse ja usaldatakse ning loodetakse, et nad suudavad tänu oma pädevusele juhtida ettevõtet edukalt ka välismaal. Emamaa kodanike lähetamine on aga kallis ning sageli pole nad suutelised kohanema kohalike oludega ega mõista kohalikku kultuuri ja traditsioone. Seepärast võivad emamaalt pärit pädevad juhid oma tegevuses välismaal ebaõnnestuda.

Asukohamaalt pärit töötajad tunnevad kohalikke olusid ja kultuuri ning nende sidemed kohalike inimeste, ettevõtete ja valitsusasutustega võimaldavad luua paremaid kontakte nii töötajate kui ka organisatsioonidega. Sageli jätab soovida aga nende erialane pädevus, samuti pole nad piisavalt järjekindlad emamaa ettevõtte kultuuri juurutamisel.

Veelgi problemaatilisemad on kolmandate maade kodanikud, kelle isikus ühilduvad nii emamaa kui tütarettevõtte asukohamaa töötajate plussid ja miinused. Samas ei ole otstarbekas ka sellest personaliallikast loobuda, sest sealt võib saada pädevat ning tööjõukulu maksumuselt ja kultuuriliselt sobivaid töötajaid.

Personali juhtimisele kui juhtimise põhifunktsioonile pannakse suuri lootusi, mis paraku aga alati ei realiseeru. Organisatsioonid ei saavuta alati eesmärke, mida nad selles valdkonnas on püstita-

nud. Näiteks P. Sparrow, M. Marchington, D. Torrington (1998: 3–37, 52–72) esitavad küsimuse: “Kas personali juhtimine on kriisis?”. Oma käsitlustes jõuavad nad järeldustele, et tegemist pole kriisiga, vaid personali juhtimisele esitatava uue väljakutsega (*challenge*), mis on tingitud ettevõtluse globaliseerumisest ja internatsionaliseerimisest.

Maailma üks tuntumaid personali juhtimise raamatute autoreid Randall Schuler prognoosib rahvusvaheliste ühissettevõtete arvu suurenemist ja tegevusharude konsolideerumist. Inimressursi juhtimine tähtsustub ja selle ala spetsialistide ettevalmistamisel pööratakse lisaks personali juhtimise alastele teadmistele tähelepanu ka muudatuste juhtimisele, teadmusjuhtimisele ja eestvedamisele. Konkurentsi tihenemine ettevõtete vahel toob kaasa tugevama surve toodete omahinna langetamisele madala töötasuga riikide poolt. Erinevate huvigruppide huvide ühildamine organisatsioonis eeldab süsteemsete mõõtmisvahendite kasutamist, mille hulgas on populaarseim tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*) ja sotsiaalne audit. Viimaste kooskasutamine võimaldab anda ülevaatliku hinnangu suhetest organisatsiooni kõigi osapoolte vahel. (Alas 2002: 126–127)

Personali juhtimisega kaasnevad probleemid **Eestis** on autori arvates osaliselt tingitud ka bürokraatia kiirest kasvust selles valdkonnas. Liiga suurt tähelepanu pööratakse dokumentatsioonile ning ei tegeleta piisavalt personali kujundamise, rakendamise ja arendamise sisuliste küsimustega. Mõnedes välisfirmade esindustes ei kohandata personali juhtimist piisavalt ka kohalike oludega ja reaalsete protsessidega, vaid arvestatakse ülemäära teistest ühiskondadest pärinevate kogemustega. Eestis ei ole otstarbekas üheselt üle võtta Euroopas domineerivat nn sotsiaalset ega USA pragmaatilist personali juhtimise mudelit.

Inimressursse väärtustatakse organisatsiooni juhtimisel ja arendamisel üha enam. Klassikaline tööjõukulu määratlus põhipalga, soodustuste ja maksude alusel on jäänud ammu kitsaks ega taga organisatsiooni konkurentsivõimet. Jack Welch märgib, et äris on kolm oluliselt järgnevat põhinäitajat – töötajate rahulolu, klien-

tide rahulolu ja rahavoog. Kokkuvõttes sõltub kõik töötajatest, nende võimetest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimetest ja juhiomadustest. (Mayo 2001: 2)

Personali ehk inimressursi juhtimist on tähtsustatud sedavõrd, et kasutusele on võetud termin *strateegiline inimressursi juhtimine* (*strategic human resource management, SHRM*), mille sisus leiab senisest enam rõhutamist tippjuhtide roll ja ülesanded inimressursi juhtimisel, seostades seda organisatsiooni strateegilise juhtimise ja arendamisega. Tööandjate ja -võtjate suhete muutused sunnivad otsima uusi juhtimisvõtteid ja organisatsioonilisi vorme, mis võimaldavad ühelt poolt väärtustada loovust ja teiselt poolt vältida määramatust (*chaos*). Rohkem tähelepanu pööratakse töötajate motiveerimisele ja nende tööalase pühendumuse suurendamisele ning tulemusjuhtimisele, milleks rakendatakse terviklikke hindamissüsteeme, nagu tasakaalustatud tulemuskaarti. (Beardwell *et al* 2004: 32–71)

Strateegiline inimressursi juhtimine lähtub organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning käsitleb inimressursi kujundamise ja tegevuste kavandamise võimalusi, saavutamaks organisatsiooni eesmärgi. Inimressurssi käsitletakse sel juhul juba tõeliselt strateegilise ressursina, mille juhtimine ei piirdu selle administreeerimisega. Ka tippjuhilt nõutakse üha enam personali juhtimise alaste rollide täitmist. Oluliselt tähtsustatakse ka personalijuhi ja personaliosakonna ülesandeid ja rolle organisatsiooni strateegilisel juhtimisel. (Swart *et al* 2005: 76–77)

Me kuuleme üha sagedamini, et *inimesed on meie suurim vara*, ja sageli sellega ka piirdume. Organisatsiooni tulemuslikkus oleneb aga eelkõige töötajatest, nende töö tulemuslikkusest. Seepärast on vaja asetada inimressurss strateegiliste otsuste keskmesse ning luua inimeste jaoks ideaalid ja tähendused ning rakendada nende juhtimisel eesmärgilisi strateegiaid. Ilma inimeste pühendumiseta ei saavuta me häid tulemusi ja paljud ideed jäävad teostamata. Organisatsiooni strateegiline juhtimine tuleb ühildada inimeste juhtimise strateegiaga. Jagatud visiooni loomine ja eestvedamise paradigmatel lähtumine juhtimisel on inimkeskse strateegia



aluseks personali juhtimisel tänapäeva organisatsioonis (Gratton 2004).

Inimressursi juhtimise vallas on kasutusele võetud ka intellektuaalse, sotsiaalse ja vaimse kapitali mõisted, mille kaudu rõhatakse töötajate kasvavat rolli organisatsioonides. Nimetatud kapitali leidmise, arendamise ja rakendamise küsimustega tegelevad personalijuhid. Nende ülesandeks on intellektuaalse kapitali kujundamine ning selle sidustamine teadus- ja arendustegevuse ning teadmusjuhtimisega tänapäeva organisatsioonides. Just immateriaalsed varad ehk intellektuaalne kapital loovad jätkuvat väärtust, mistõttu nende juhtimisele on tarvis pöörata senisest enam tähelepanu. (Mayo 2001)

Globaliseerunud organisatsioonid, nende mitmepalgeline personal ja muudatuste kiirenemine eeldavad kõrgetasemelist juhtimist, mille käigus tuleb tugineda juhtimise uutele käsitlustele. Juhtimisel on saanud üha määravamaks eestvedamisalased teadmised ja oskused ning töötajate arendamine, mõjutamine ja motiveerimine. Suur tähelepanu personalile ja selle juhtimisega seondumisele küsimustele võimaldab tõhustada organisatsiooni tegevust ning aitab kaasa töötajate pädevuse ja konkurentsivõime suurendamisele organisatsioonis ja tööturul.

Personali juhtimine on vajalik nii tööandjatele kui töövõtjatele ning sellega seotud küsimuste käsitlemisel on suur tähtsus kõigile töötajatele, sh nii juhtidele, spetsialistidele kui täitjatele. Muutunud on nii töö kui ka töösuhted, mis avalduvad ühelt poolt vahendatumates suhetes läbi arvutivõrkude ja teiselt poolt vahetumates töötajatevahelistes suhetes. See eeldab ka uut tüüpi organisatsioonide loomist ja praktiseerimist.

### 1.1.3. Inimressursi juhtimise teoreetilised alused

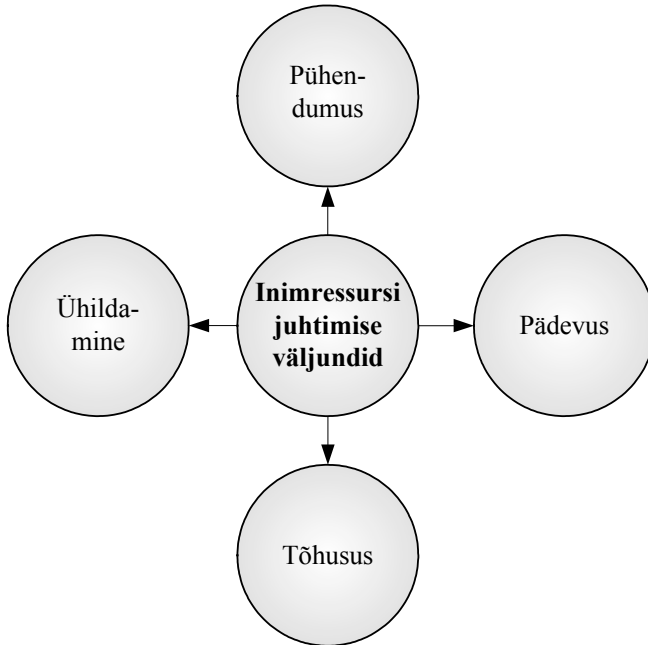
**Inimressursi juhtimise** kui rakendusteaduse rajajad on M. Beer, P. Lawrence, R. Walton ja paljud teised, peamiselt Anglo-Ameerika teadlased. Olulist rolli etendavad viimasel aastakümnel töötajate motiveerimist, mõjutamist ja eestvedamist käsitlevad teadlased, kellest tuntumad on P. Drucker, J. Kotter, T. Peters, C. Handy, S. Covey jt.

**Inimressursi juhtimise** kui rakendusteaduse rajasid 1980. aastatel N. Tichy, B. Spector, M. Beer, P. Lawrence, R. Walton jt. Nimetatud teadlased tuginesid oma kontseptsioonides organisatsioonikäitumisele ning pöörasid põhitähelepanu selle rakendatavusele. Nad esitasid inimressursi juhtimise põhimõtted, eesmärgid ja neli peamist väljundit: pühendumus (*commitment*), pädevus (*competence*), ühildatavus (*congruence*) ja tõhusus (*cost effectiveness*) (Beardwell 2004: 20–21). (Joonis 1.4)

Olulist rolli etendavad personali juhtimise arengus ka **postmodernistlikud teooriad** ning töötajate motiveerimise, mõjutamise ja eestvedamise käsitlused, mida iseloomustab väärtuste, tõekspidamiste ja sotsiaalsete normide paljus. Postmodernism väidab, et teadmised omandatakse kogemustest, millele omakorda avaldavad määravat mõju intuitsioon ja kultuur.

Postmodernistlik organisatsioonikäsitlus seondub nn uut tüüpi juhtimisega. Juht peab olema liider, kellel on ideesid ja visioon ning ta peab tundma eestvedamise seaduspärasusi.

Inimese kui ressursi üha kõrgem väärtustamine on lisaks tema motiveerimisele päevakorrale tõstnud ka juhtimise ja otsustamise komplitseerituse. Kuigi arvutistamise tulemusena oli võimalus hakata kasutama üha keerukamaid matemaatilisi meetodeid ja mudeleid, millega sai arvestada paljusid tegureid, ei leitud selles lahendust juhtimisprobleemidele. Inimestega seonduvaid protsesse on võimatu formaliseerida ja täpselt mõõta.



Joonis 1.4. Inimressursi juhtimise väljundid.

Kiired muudatused organisatsiooni väliskeskkonnas tingivad muutusi ka organisatsioonis. Omandatud teadmised ja oskused muutuvad kiiremini tarbetuks ning inimesed peavad ennast pidevalt arendama ja õppima. Organisatsiooniliste muudatuste elluviimise kiirus ja tõhusus oleneb sellest, kuidas suudab juht leida neile toetajaid. See omakorda sõltub muudatuse toetava ja arengut soodustava töökeskkonna loomisest, mis on tihedalt seotud eestvedamisega. Muudatused eeldavad pidevat õppimist, mis on olnud aluseks õppiva organisatsiooni teooria loomisele. Selle järgi peavad peale üksikisiku õppima ka grupid ja terve organisatsioon.

Uuemad juhtimisteooriad rõhutavad jätkuvalt inimese osatähtsuse tõusu ja koostöö olulisust organisatsioonis. Näiteks teadusjuhtimises (*knowledge management*) rõhutatakse vajadust motivee-

rida töötajaid koostegevusele, säilitades samas neile mõõduka iseseisvuse ning võimustades töötajaid. Rõhutatakse ka teadmusel põhineva juhtimise/eestvedamise (*knowledge leadership*) olulisust. Organisatsioonides on vaja luua mehhanismid töötajate ergutamiseks ja tasustamiseks oma teadmuse ja kogemuste edastamise eest. Selle järgi peab lisaks töötajatele õppima terve organisatsioon ning õpitu peab saama organisatsiooni omandiks, mis säilib ka töötaja lahkumise korral. (Amidon 2003; Bounfour 2003; Sparrow *et al* 2004)

Põhiküsimusteks on saanud isejuhtivad meeskonnad ja innovaativsed isikud, kellel on universaalsed oskused, kus kesksel kohal on pädevus, seosed ja kommunikatsioon. Sellest lähtuvalt on muutunud ka personali juhtimise rõhuasetused, mida tuleb arvestada nii töötajate valikul, arendamisel kui ka motiveerimisel.

**Eestvedamisteooriates** käsitletakse vahetu juhtimise ja juhi mõjuvõimuga seonduvaid küsimusi. Eestvedamise situatiivsed ja olukorrasteooriad väidavad, et organisatsioonid koosnevad vastastikusel sõltuvuses olevatest osadest, kus ühes osas toimunud muutus mõjutab teisi. Ühe olukorra jaoks sobiv juhtimisstiil või -meetod võib osutada sobimatuks teises olukorras, mistõttu igas olukorras tuleb rakendada spetsiifilisi juhtimisvõtteid, arvestades ühelt poolt töö iseärasusi ja teiselt poolt töötajate spetsiifikat.

1980.–1990. aastate eestvedamisteooriad väidavad, et edukas juht peab oskama ja olema suuteline rakendama, olenevalt olukorrast, erinevaid juhtimisstiile ja töötajate mõjutamise võtteid. Eestvedamisteooriaid käsitletakse lähemalt viimases peatükis.

Personali juhtimist on käsitletud ja edasi arendanud paljud juhtimisteoreetikud, kelle olulisematele töödele käesolev õpik põhinebki. Õpiku koostamisel on enam käsitlemist leidnud I. Beardwelli, L. Holdeni, T. Claydoni, G. Cole, K. Davise, R. Dafti, G. Dessleri, C. Fisheri, P. Sparrow', C. Brewsteri, H. Harrise, G. Milkovichi, R. Stone, G. Yukli ja teiste tööd.

Personali juhtimine ning sellega seotud töö olemus ja sisu on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud. Kui varem mõisteti

töö all vaid reaalselt tunnetatavat ja mõõdetavat tegevust ning töö oli ajaliselt ja asukohalt täpselt piiritletud, siis nüüd on töö muutunud märksa universaalsemaks ja vaheldusrikkamaks.

Tõhusa juhtimise eelduseks on töötajate motiveerimine. Motivatsioon tähendab töötaja soovi rakendada oma võimed, st teadmised, oskused ja energia mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks. Motivatsioonil on oluline koht nüüdisaegsetes juhtimisteooriates ja nende praktilisel rakendamisel. Töömotivatsioon etendab sageli määravat osa tulemusliku töö tagamisel.

Motiveerimisel tuleb otsustada, millele keskenduda. Kas asetada rõhk töötajate vajaduste, hoiakute ja ootuste väljaselgitamisele ja rahuldamisele, apelleerida heade töösuhete kujundamisele või töötajate loomevõime arendamisele ja saavutusvajadustele? Kas motiveerida töötajaid positiivsete või negatiivsete motivaatorite kaudu või kasutada olenevalt olukorrast tasakaalustatult mõlemat võtet? Need ja paljud teised motivatsiooniküsimused on juhtide töö lahutamatuks koostisosaks.

**Motivatsiooniteooriaid** on palju ja nad põhinevad väga erinevatel põhimõtetel. Motivatsiooni lähtealused võivad olla psühholoogilist või juhtimislikku laadi, nad võivad baseeruda traditsioonilisel või inimsuhete mudelil. Motivatsiooni on juba aastasadu uuritud ning selle ajaloolised käsitlused on üsna erinevad. Ajalooliselt võib eristada motivatsiooni käsitlemisel psühholoogilist ja juhtimislikku käsitlust. Motivatsiooni juhtimiskäsitlusi võib jagada traditsiooniliseks, inimsuhete ja inimressursi mudeliks (Steers, Black 1993: 136–139).

**Traditsiooniline mudel** (*Traditional Model*) sai alguse industriaalrevolutsiooni käigus 17. sajandi lõpus ning selles väideti, et töö on inimesele loomult vastuvõetamatu. Inimestele on tähtis vaid tasu töö eest ning vaid vähesed inimesed tahavad ja oskavad teha tööd iseseisvalt, loominguliselt ja on võimelised end ise kontrollima. Juhi peamiseks ülesandeks on oma töötajaid täpselt juhendada ja kontrollida. Juht peab jagama tööülesanded lihtsateks, korduvateks ja kergesti omandatavateks ning püstitama

detailsed tööülesanded ja protseduurid ning neid enesekindlalt ja õiglaselt ellu viima. Inimesed on töö suhtes tolerantsed, kui palk on korralik ja juht on õiglane. Kui üleanded on piisavalt lihtsad ja töötajaid kontrollitakse tihti, siis nad töötavad vastavalt nõuetele.

**Inimsuhete mudel** (*Human Relations Model*) hakkas levima 1930. aastate alguses ning seal väideti, et inimesed tahavad olla indiviidid ning soovivad tunda end vajalike, kasulike ja tähtsatena. Inimesed soovivad, et neisse suhtutakse kui indiviididesse ning võimaldatakse osaleda otsustamisprotsessis ja rahuldada seeläbi oma kuuluvusvajadusi. Need vajadused on inimestele isegi olulisemad kui töö eest makstav palk. Nad soovivad pühenduda oma tööalastele eesmärkidele ning osaleda organisatsiooni juhtimises.

Juhi põhiülesandeks on panna inimesi tundma ennast tähtsate ja vajalike. Selleks peab juht informeerima töötajaid tööprobleemidest, kuulama nende vastuväiteid oma plaanidele ning laskma töötajatel rakendada mõningal määral enesekontrolli ja -juhtimist rutiinsetes asjades. Jagades töötajatega infot ja kaasates neid lihtsamatesse otsustusprotsessidesse rahuldatakse nende kuuluvusvajadused ja lastakse töötajatel tunda end tähtsana. Nende vajaduste rahuldamine aitab parandada moraali ja vähendab võimalike vastuseisu, mis parandab töötajate koostööd.

**Inimressursi mudel** (*Human Resources Model*) käsitleb motivatsiooni problemaatikat komplekselt, kus töötajad on potentsiaalselt inimressursiks. Nimetatud käsitlustel põhinevad suures osas ka nüüdisaegsed personali juhtimise teooriad. Inimsuhete mudel ei suutnud piisavalt adekvaatselt põhjendada inimese tööalast tegevust, mistõttu inimressursi mudelis arvestatakse senisest enam inimkäitumise mõjutegureid. Need tegurid sisaldavad ergutusüsteemi, sotsiaalseid mõjusid, töö iseloomu, juhtimisstiili ning töötaja vajadusi, väärtushinnanguid ja kujutlust töökeskkonnast.

Inimpotentsiaali tuleb rakendada nii, et töötajad areneksid ja maksimeeriks oma töötulemusi. Töötajatele tuleb leida sobiv töö, kus nad saavad oma võimeid kõige paremini rakendada. Nad on nõus andma oma panuse vaid mõttekate eesmärkide realiseerimiseks, mille püstitamisel nad ka ise osalevad.

Töötajate ja organisatsiooni vajadusi ja eesmärgke on vaja paremini ühildada. Intellektuaalset tööd eeldavad organisatsioonid vajavad pädevaid ja haritud töötajaid, kes hindavad kõrgelt iseenda juhtimise (*self-management*), sh isekorraldamise ja enda-kontrolli võimalusi. Inimesi tuleb kaasata otsustamisse, kasutades paremini ära nende ideid ja ettepanekuid (Docherty *et al* 2002: 47–49).

Juhi peamiseks ülesandeks on leida ja avada seni kasutamata ressursid inimeses. Juht peab looma keskkonna, milles töötajad saavad anda oma võimetele vastava tööpanuse ning julgustama töötajaid osa võtma olulistest otsustest. Suurendades töötajate mõju, enesejuhtimist ja -kontrolli on võimalik tõhustada tööd. Tööga rahulolu võib kasvada, kui töötajad saavad oma ressursse täielikumalt kasutada.

Tuntuimate motivatsiooniteooriatena väärivad märkimist eelkõige mitmesugused töörahulolu ja -protsessi teooriad. Vajaduste teooriad on läbi teinud pika arengu ja on aluseks paljudele motivatsiooni- ja juhtimisteooriatele. Vaatame lähemalt inimeste põhivajadusi käsitlevaid teooriaid (Champoux 2005: 152–160; Steers, Black 1994: 140–156).

**A. Maslow**'d peetakse vajadustel põhineva motivatsiooniteooria rajajaks. Ta koostas vajaduste hierarhia: füsioloogilised, turva-, sotsiaal-, lugupidamis- (ego-), eneseteostusvajadused. Tema süsteemne vajaduste jaotus on paljude hilisemate motivatsiooniteooriate aluseks. Maslow pakkus välja kaks vajaduste toime printsiipi. Vajaduste defitsiidi printsiibi järgi on rahuldamata vajadus inimese käitumise motivaatoriks. Vajaduste progressiooni printsiibi järgi muutub vajaduste hierarhia kõrgem tase aktuaalseks, kui madalam tase on rahuldatud. Maslow lihtsustab tegelikkust, mille tõttu teda kritiseeriti ja arendati edasi D. McGregori, F. Herzbergi, D. McClellandi, C. Alderferi jt poolt.

**F. Herzberg** on kahe faktori teooria looja. Ta jagas vajadused motivaatoriteks (*motivators*) ja nn hügieeniteguriteks (*hygiene factors*) ning käsitles neid vastavalt rahuldajatena ja mitterahuldajatena. Hügieeniteguritega arvestamine tagab olukorra, et tööta-

jad pole rahulolematud ning alles motivaatorite rakendamine võimaldab tagada rahulolu. Töö sisukus tagab tööst saadava rahulolu ning töö rikastamine võimaldab töötajatel ennast teostada ja neid tõeliselt motiveerida. (Chelsom *et al* 2005: 161–163)

Herzbergi teooria valguses mõistame paremini töötajate motiveerimise eri aspekte ning vajadust tasakaalustada rahalisi ja mitterahalisi hüvesid sõltuvalt organisatsiooni ja töötajate eripärast. Kõrge elustandardiga riikides pööravad inimesed üha enam tähelepanu nn kõrgemate vajaduste rahuldamisele ning töötasu kui füsioloogilise vajaduse rahuldamise motiveeriv toime väheneb.

Seepärast rühmitas **D. McClelland** vajadused osaduse-suhtlemise (*affiliation*), autoriteedi (*power*) ja saavutuse (*achievement*) vajadusteks ning väitis, et igal indiviidil on oma domineeriv vajadus, millele vastavalt tuleb teda motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond (Chelsom *et al* 2005: 162). Analoogselt lähenes vajadustele C. Alderfer, kes eristas *ERGi* teoorias kolme peamist vajaduste rühma: eksistentsivajadused (*existence needs*), suhete vajadused (*relatedness needs*) ja kasvuvajadused (*growth needs*). Nii McClelland kui Alderfer olid ühed esimesed, kes väitsid, et inimesed tegelevad korruga paljude erinevate vajaduste rahuldamisega ning nn vajaduste trepil käib pidev ja vilgas üles-alla liikumine.

Personali juhtimises on viimastel aastakümnetel tehtud suuri korrektiive, mille käigus juhtimine on muutunud individikesksmaks. Töötaja pole enam ainult vahendiks organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel, vaid on muutunud ka juhtide partneriks. Nüüdisaegsed teooriad väärtustavad suhtlemist ja koostööd. Suhtlemine on organisatsiooni tegevuse oluline koordineerimis- ja kontrollivahend, mis mõjutab organisatsioonisiseseid protsesse ja ühendab need ühtseks tervikuks.

Koostöö eeldab kõigi organisatsiooni liikmete tasakaalustatud tegevust, mis tagab organisatsiooni pideva ja ühtlase tegevuse, sh väliskeskkonna muutumise korral. Organisatsioon on nagu muutuva tervik, milles osalejad mõjutavad pidevalt üksteist ning tänu sellele, et tervik on osade summast suurem, tekib sünergia.



1990. aastatel saavutasid USA ja Euroopa juhtimispraktikute hulgas suurima populaarsuse lihtsaid juhtimiskäsitlusi esitavad juhtimisteoreetikud ja -konsultandid, nagu P. Drucker, J. Kotter, T. Peters, E. Goldratt, C. Grönroos, S. Covey, C. Handy, A. Mc-Alpine, M. Wheatley jt. Nimetatud juhtimisteoreetikud ja -konsultandid on ühed tsiteeritavamad isikud juhtimise, sh personali juhtimise alases kirjanduses. Nende käsitlusi ja tõekspidamisi arvestatakse inimressursi kujundamisel, arendamisel ja rakendamisel nii teoorias kui ka praktikas.

**P. Drucker** (1985) propageerib juhtimiskeskonnalt (*managerial society*) ettevõtluskeskkonnale (*entrepreneurial society*) üleminekut ning eesmärgipärast juhtimist (*management by objectives*). Ta väidab, et ettevõtetes tuleb kujundada ettevõtluskeskkond, mis võimaldab töötajatel end paremini teostada. Juhid muutuvad muudatuste eestvedajateks ja töötajatelt oodatakse senisest märksa suuremat vastutuse võtmist.

Ettevõtluse koolkond (*the entrepreneurial school*) näeb ettevõtte juhtimises eelkõige visionaarset protsessi, mis rõhutab liidri ning selle intuitsiooni, tarkuse ja otsustusvõime olulisust juhtimisel. Oluliseks komponendiks nimetatud käsitluses on visioon, mille on loonud ja edastanud töötajatele organisatsiooni liider, kes on neile inspireerivaks suunanäitajaks. Ettevõtja võib olla olenevalt olukorrast ettevõtte rajaja, tegevjuht või ka innovaatiline liider mingis valdkonnas või allüksuses.

**J. Kotter** (1990, 2004) käsitleb eesmärgipärast juhtimist ja ametlikult võimult mitteametlikule võimule ehk autoriteedile üleminekut (*from official formal authority to unofficial power*). Kui võim on koondatud organisatsiooni tippu, siis ei saa töötajad tõhusalt tööd teha, sest nad ei saa paindlikult ja kiiresti olukordadele reageerida. Võimu tuleb jagada töötajatega, sest see annab töötajate käsutusse vahendid oma töö paremaks korraldamiseks ning suurendab samas mitteametlikku mõjuvõimu nende üle.

**T. Peters** (1984, 2003) käsitleb oma teoorias bürokraatlikult juhtimiselt (*bureaucratic management*) lihtsale juhtimisele (*simple management*) üleminekut ja põhjendab selle vajalikkust inimese

loovusest lähtuvalt. Bürokraatlik juhtimine väärtustab korra ja reeglid, kuid surub maha äriolemuse ja inimeste loominguksid protsessid. Üksnes nn lihtne juhtimine võimaldab töötajaid tõeliselt motiveerida ja seega tõhusalt rakendada.

**E. Goldratt** (1998) näeb oma piirangute teoorias (*Theory of Constraints*) organisatsioonide juhtimise ja arendamise põhitakistustena vananenud mõtlemist ja vastuseisu muudatustele. Ta propageerib mõtlemisprotsesside lihtsustamist, soovitades tehnilistesse üksikasjadesse ja keeruliste matemaatiliste algoritmide tasemele mitte laskuda.

Goldratt kritiseerib ühekülgsed eesmärkide ja mõõdetavate tootmislike (füüsiliste) näitajate kasutamist juhtimises, sh toote omahinnast ja kuluarvestusest lähtuvat otsustamist investeeringute tegemisel ja organisatsiooni juhtimisel. Ta märgib, et lisaks füüsilistele piirangutele on üha olulisemaks muutunud nn käitumispäirangud. Juhtimise tõhustamine eeldab tegutsemispäirangutega arvestamist ja senise tegevuse olulist muutmist.

**C. Grönroosi** (1990: 221–250) organisatsioonisisese turunduse teooria väidab, et organisatsiooni esmaseks turuks on personal. Organisatsioonisisese turunduse oskuslik korraldamine organisatsiooni esmasel turul on välise turunduse edukuse eeltingimuseks kaubaturgudel.

Nimetatud terminid iseloomustavad inimesega seotud protsesse organisatsioonis ning rõhutavad isegi terminoloogiliselt nende tihedat seost turundusega. Teooria üks lähtepunkte seisneb selles, et personal on organisatsiooni esmane turg (sisemine turg), mille kujundamisele ja juhtimisele tuleb tähelepanu pöörata.

Juhtimisel tuginetakse sealjuures kahele põhimomendile: suhtumiste juhtimisele ja suhtlemise juhtimisele. Ühelt poolt kujundatakse personalis kliendisõbralik suhtumine ja teiselt poolt töötajasõbralik keskkond. Organisatsioonisisene turundus seisneb inimeste niisuguses juhtimises, mis tagab nende tõhusa kujundamise ja rakendamise ning organisatsiooni eduka tegevuse.

**S. Covey** (2001) nn tõhusaks isiksuseks (liidriks) kujunemise seitsme harjumuse teooria. S. Covey rakendab oma teooriat omaanimelises rahvusvahelises keskuses (*Covey Leadership Center*), kus nõustab tuhandeid USA firmade juhte, sh ligi poolte *Fortune 500* ettevõtete juhte. Analoogselt Goldratti lähenemisega käsitleb ka Covey eestvedamise ja isiksusega seonduvaid protsesse eelkõige filosoofilises plaanis ning tehnilistesse üksikasjadesse laskumata. Ta väidab, et liidri kujundamiseks tuleb keskenduda indiviidi arendamisele, ühendades tema teadmised, oskused ja soovid.

Coveyga analoogsetel seisukohtadel on ka D. Goleman (2000), kes oma emotsionaalse intelligentsuse (*EQ*) teoorias väidab samuti, et juhil tuleb hakkama saada esmalt iseenda juhtimisega (eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, saavutusvajadus) ning alles siis on ta võimeline tõhusalt ka teisi mõistma ja juhtima (empaatia, sotsiaalsed oskused). *EQ* teooriat on edasi arendanud D. Goleman, R. Boyatzis ja A. McGee (2003) ning V. Druskat ja S. Wolff (2001: 81–90), kes toovad meeskonnatöö arendamisel sisse nn grupi emotsionaalse intelligentsuse vajalikkuse. Emotsioonide teadvustamine ja nende oskuslik juhtimine võimaldab suurendada vastastikust usaldust, mis on töötajate aktiivse osalemise aluseks juhtimises ja üksteise toetamisel.

**C. Handy** (1996, 2000) väidab oma föderaalset organisatsiooni kontseptsioonis, et organisatsioon peab ennast detsentraliseerima ja väärtustama koostöövajaduse. Võimu tuleb delegeerida allapoole ning juhtimiskeskus ei pea asuma organisatsiooni tipus. Organisatsiooni edukas tegevus oleneb kõigi töötajate motiveeritusest ja tööle pühendumisest. C. Handy käsitleb inimese juhtimisega seonduvaid aspekte ettevõtte pragmaatilistest eesmärkidest lähtuvalt, mis tagab töötajate tõhusa töö.

Handy väidab, et tänapäeva töötajatele esitatakse väga kõrgeid nõudmisi ning eeldatakse, et nad:

- täidavad korraga mitut ülesannet ja on universaalsed
- on huvitatud protsessidest ja mõjust, mitte aga staatusest
- on sitked, kuid samas ka tundlikud

- hindavad instinkte ja intuitsiooni ning analüüsi ja ratsionaalsust
- saavad hakkama vastuoludega
- on usaldusväärsed ja arenguvõimelised.

Tugev konkurents sunnib juhte kujundama personali vaid võimekatest ja tööle pühendunud töötajatest. Need firmad, kes soovivad jääda eksisteerima ka viie aasta pärast ning tahavad olla edukad, rakendavad sageli järgmist valemit: **0,5 : 2 : 3**. Nimetatud valem tähendab, et poolte töötajatega tehakse ära kogu töö, allesjäänute palka tõstetakse kaks korda ning töö muutub kolm korda tõhusamaks.

Samas Handy hoiatab inimesi muutumast *hammasratasteks* (*tühjadeks vihmamantliteks*). Mingil hetkel peaks inimenergia asenduma tarkusega, kuid asendub sageli hoopis kurnatuse ja läbipõlemisega (*burn-out*). Inimesed mahutavad oma traditsioonilise elutöö sada tuhat tundi kolmekümnesse ja mitte neljakümne seitsmesse aastasse ning jätavad peagi oma töö uuele isikule, sest ei suuda seda enam ise tõhusalt teha (Handy 1996: 17).

**J. Belasco ja R. Stayer** (2001) esitavad juhtimise *piisonikarja* ja *metsahaneparve* mudelid. Nad väidavad, et *piisonikarja* juhib *juhtpiison* klassikaliselt, juhtimisfunktsiooni kaudu. Niisugune juht on kontrolli keskmeks. *Piisonid* on lõpuni lojaalsed vaid ühele juhile (liidrile) ning teevad seda, mida juht neilt tahab ja lähevad sinna, kuhu juht soovib. Kui juhti pole kohal, siis nad ootavad tema ilmumist. Seetõttu on *juhtpiisoni* hukkamise korral kerge *piisonikarja* hävitada.

*Metshaneparves* on rollid jaotatud ühtlaselt. *Juhthaned* vahetuvad pidevalt ning igäiks vastutab ise selle eest, et ta jõuaks sinna, kuhu parv lendab. *Metshaned* on võimelised võtma vastavalt vajadusele kas liidri, järgija või rajaleidja rolli. *Juhtpiisonina* tegutsemine on saanud tänapäeva ettevõtete arengu suurimaks probleemiks. *Piisonid* tammuvad kohapeal ja ootavad vaid korraldusi ning muutuvad hoolimatuks ja mittepühendunuks töö suhtes. Nende tööeetika ja motivatsioon vähenevad. Arenenud organi-

satsiooni edukuse võti seisneb autoritaarsusest eemaldumises ning otsustamise ja vastutuse delegeerimises. Tehes seda aga korralduse vormis, pole ikka võimalik saavutada edu, sest *piisonid* püüavad ära mõistatada, missuguse otsuse teeks juht antud olukorras, kulutades selleks palju aega ja energiat.

Vana *juhtpiisoni* paradigma asemele tuleb kasutusele võtta *hane-parve* liidrirolli mudel. Liidrid peavad andma vastutuse töö eest üle neile, kes seda teevad ning looma neile omanikutunde. Liidrid peavad arendama ennast ja looma tingimused teiste arenguks.

**A. McAlpine** väidab, et ettevõtte juhtimine on karm tegevus. Tuginedes keskaegsele filosoofile Machiavellile, väidab ta, et ettevõtete juhid ei pea kartma langetada karme ja ebapopulaarseid otsuseid, sest miski ei nõrgesta sedavõrd kui otsused, mida pidevalt muudetakse. Lisaks erapooletusele ja julmusele peab tööandja olema ka lahke. Arukas juht kasutab harva hirmu, kuid kui asju ei tehta, nagu vaja, on hirm hindamatu väärtusega. Machiavellile tuginedes tuleb kõik kahjuteod sooritada ühekorraga, et nad vähem kahju teeksid. Heategusid tuleb osutada aga raashaaval, et neid paremini mõistetak. (McAlpine 2001: 69, 94)

Valitsejad on ilmutanud vähe austust sõnapidamise vastu ja on üle olnud neist, kes on teinud panuse aususele. Analoogne olukord on äriettevõtluses, kus selles osalejad leiavad soovi korral võimaluse veenda end selles, et kõrvale hiilida sõlmitud kokkuleppest. Inimesed ei tunne puudust ettekäänetest, millega end õigustada. Loominguliste inimeste käes muutub pettus kavaluseks ning nad kasutavad seda karistamatult ja seadusi kartmata. Kui kõik sujub, siis on lihtne ausaks jääda. Kui aga olukorrad pöörduvad teie vastu, võib tekkida vajadus petta. Pettus on läbikukkumise valuuta. (McAlpine 2001: 112–114)

Populaarne juhtimisteoreetik **M. Wheatley** taunib organisatsiooni ülesehituse ja toimimise osas 17. sajandist pärit *newtonlikku* mõtlemist ning näeb uue lähenemise põhitakistustena lääne kultuuri kolme põhiveendumust: individualismi, konkurentsi ja mehhaanilist maailmavaadet. Ta peab 20. sajandi alguse teoreetikute suhtumist töötajasse kui tehnikaprobleemi aegunuks ja soovib

läheneda juhtimisele loodusteadustest lähtuvalt. Juhtimises ei saa enam tugineda klassikalisele matemaatikale ja füüsikale, sest maailmas toimuvaid protsesse seletatakse juba ammu kvantfüüsika arusaamade ja paradigmade kaudu.

Wheatley (2002: 154–168) väidab, et teadlane, kes kasutab pikki ja keerulisi valemeid, kus tema enda arvates on arvestatud kõigi oluliste muutujatega, ei suuda mõista organisatsiooni toimimist ega selle juhtimist. Inimkäitumist pole võimalik valemitega kirjeldada. Sellest on aru saanud ka paljud sotsiaal- ja juhtimisteadlased, kes on hakanud kasutama mittelineaarseid metodoloogiad.

Kuigi paarkümmend aastat on maailma juhtivad juhtimisteoreetikud rõhutanud vajadust rakendada organisatsioonis osalevat juhtimist, ei tehta seda sugugi kõikjal. Veelgi enam – mõningatel juhtudel on sellest tehtud lihtsalt kaasaegne töötajatega manipuleerimise meetod. Liikumine osaluse poole põhineb aga elu organiseerivatel põhiprintsiipidel.

Whetley ebatraditsiooniline juhtimise käsitlus aitab näha organisatsiooni uue pilguga. Ta avardab meie maailmavaadet ja aitab mõista eestvedamise paradigmade rakendamise olulisust ja paratamatust nüüdisaegses organisatsioonis. Kas tema ja teised tänapäeva autorid suudavad ka ajaproovile vastu panna ja neist saavad juhtimise klassikud, seda saame teada alles aastakümnete pärast.

Juhtimisteooriates puuduvad absoluutsed tõed ja dogmad. See pärast on palju erinevaid käsitlusi, mõnikord ka vastandlikke. See aitab meil paremini mõista juhtimise dilemmasid. See on ehk ka võtmeks, mõistmaks samal ajal nii vastuolu kui ka samasust paljude juhtimisgurude ja McAlpine'i seisukohtades *machiavelismi* kohta tänapäeva äris.

Juhtimise tippteoreetikud ja konsultandid rõhutavad ehk liiga optimistlikult *võitja-võitja* tüüpi kokkulepete ning koostöö ja kompromisside olulisust (Handy, Covey jt). Autori arvates pole maailma äriettevõtlus selleks veel piisavalt valmis, mistõttu ebaeetilisus ja võimu kuritarvitamine on jätkuvalt meie igapäevane kaaslane.

## 1.2. Organisatsioon, töösuhted ja tööseadustik

### 1.2.1. Organisatsiooni ülesehitus ja selle arengusuunad

**Organisatsioon** on ühise eesmärgi nimel tegutsevate inimeste sotsiaalne ühendus, mille all mõistame eelkõige ettevõtet või asutust. Organisatsioon eeldab enese struktureerimist ja tegevuse korraldamist, mis omakorda eeldab ametlike suhete ja reeglite kehtestamist.

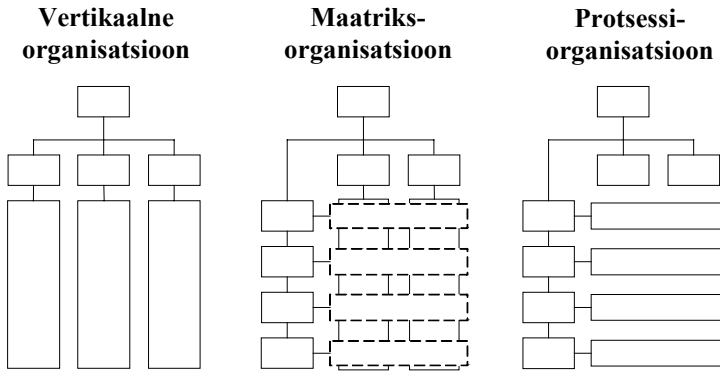
**Organisatsioon** on üheskoos tegutsevate inimeste enamasti vabatahtlik ja koordineeritud sotsiaalne ühendus ehk inimkooslus, mille töötajad ja allüksused lähtuvad oma tegevuses ühtsest eesmärgist. Käesolevas raamatus mõistetakse organisatsiooni all ettevõtet, asutust või mõnda muud kindlal eesmärgil moodustatud inimkooslust, kus on olemas personal, mille kujundamine ja rakendamine eeldab sihipärasest tegevust.

Organisatsiooni mõistet käsitletakse inglise ja saksa keeleruumis erinevalt. Organisatsiooni määratletakse saksa keeleruumis ühendusena, institutsioonina, süsteemina, struktuurina, protsessina ja instrumendina. Nimetatud määratlused avavad organisatsiooni mõistet vaid mingist ühest vaatepunktist või näitajast lähtudes. (Siimon 2004) Jaak Tamberg (2000) kasutab seepärast organisatsiooni asemel käitise mõistet. Käesolevas raamatus lähtutakse organisatsiooni termini kasutamisel selle institutsionaalsest tähendusest.

Organisatsiooni **instrumentaalne tähendus** seisneb selles, et igal institutsioonil on oma vorm. Selle all mõistetakse ka ettevõtte, asutuse ja klubi struktureerimise ja tegevuse korraldamise protsessi, mis eeldab ametlike suhete ja reeglite kehtestamist ning aksepteerimist nende omanike, juhtkonna ja töötajate poolt. Organisatsioon on sel juhul tööjaotusest tingitud reeglistik, mille abil institutsioon struktureeritakse ja korraldatakse selle koostisosade tegevus. Kahe eritähendusliku organisatsiooni mõiste eristamiseks

kasutame organisatsiooni vormi tähenduse korral täiendit *struktuur, ülesehitus* või *skeem*.

**Organisatsiooni struktuure** võib liigitada ametlikuks ja mitte-ametlikuks. Erinevate tegevuste koordineerimine ja juhtimine eeldab ametliku struktuuri loomist organisatsioonis. Siis on võimalik vältida erinevate koosluste vastandumist üksteisele ja tagada eesmärkide ühtsus. Seetõttu peavad ka allüksused, grupid ja meeskonnad olema omavahel seotud (joonis 1.5).



Joonis 1.5. Vertikaalne, maatriks- ja protsessiorganisatsioon.

Ametliku organisatsiooni tegevus põhineb ametlikul koostöömudelil, teisel juhul kujundavad töötajad omavahelisi suhteid ise. Ametliku projektigrupi ja meeskonna tegevus lähtub organisatsiooni huvidest ja eesmärkidest ning selles osalevad nii juhid kui ka alluvad. Niisugused kooslused on oma olemuselt paindlikud ja loominguks.

Organisatsiooni koostisosadeks on **allüksused**, mis koosnevad üksteisega tihedalt seotud ametikohtadest. Allüksus võib olla mitmesuguse suuruse ja iseseisvusega, kuid tal peavad olema organisatsiooni eesmärkidest ja tegevusest tulenevalt kindlalt piiritletud tööülesanded. Viimaste määramisel võidakse näiteks tugineda



tootele, piirkonnale või kliendile. Peamisteks tegevusvaldkondadeks on näiteks tootmine, turundus, rahandus ja personal.

Organisatsiooni ülesehituse peamistest põhimõtetest ja seostest annab ülevaate **organisatsiooni skeem**, milles on toodud allüksuste ja töötajate vahelised peamised horisontaal- ja vertikaalseosed. Horisontaalstruktuur on organisatsiooni allüksusteks jaotamine samal juhtimistasandil, olenevalt regioonist, tootest, funktsioonist, grupist. Vertikaalstruktuur on organisatsiooni allüksusteks eraldamine eri juhtimistasanditel, mille käigus kujundatakse alluvusjavad ja organisatsiooni hierarhia.

Organisatsiooni struktuuri kujundamisel võib lähtuda erinevatest eesmärkidest, mis loovad erinevad eeldused juhtimispõhimõtete rakendamiseks. Tänapäeval rakendatakse üsna palju **maatriks- ja protsessiorganisatsioone** (joonis 1.5), kus põhitegevus ja erialane tegevus on omavahel ühendatud maatriksstruktuuri ning töötajate ja allüksuste ametlikud suhted on keerulised. Maatriksorganisatsiooni kujundamisel tuginetakse nn *Fayol'i sillale*, mille tulemuseks on, et ühel alluval võib olla mitu ülemust.

Maatriksorganisatsiooni põhierinevus vertikaalorganisatsioonist seisneb selles, et tema osad on nii vertikaalselt kui ka horisontaalselt seotud. Maatriksorganisatsiooni edasi arendades on võimalik välja kujundada protsessiorganisatsioon, mis on oma hierahtiaalt veelgi lamedam. (Champoux 2005: 421–424)

Organisatsiooni eesmärkidest tulenev tegevus jaotatakse ka üksikisikute vahel. Suuremates organisatsioonides on enamasti üksikasjalikum tööjaotus ja vastupidi. Tööd võib jaotada esiteks tegevusalade järgi mingil juhtimistasandil, mis määrab ära organisatsiooni horisontaalse hargnemise. Teiseks võib tööd jaotada hierarhtiliselt (astmeliselt) eri juhtimistasanditel, mis toob paratamatult kaasa korralduste andmise ahela ja infokanalite pikenemise.

Juhtimistasandite arv oleneb organisatsiooni suurusest, tööjaotusest, alluvate tegevuse koordineerimise ja kontrollimise vajadusest ning juhtimise ulatusest. Mida ulatuslikum on juhtimine, seda

vähem on vaja juhtimistasandeid ja vastupidi. Juhtimisulatus all mõistame alluvate arvu, keda juht kontrollib ja mõjutab.

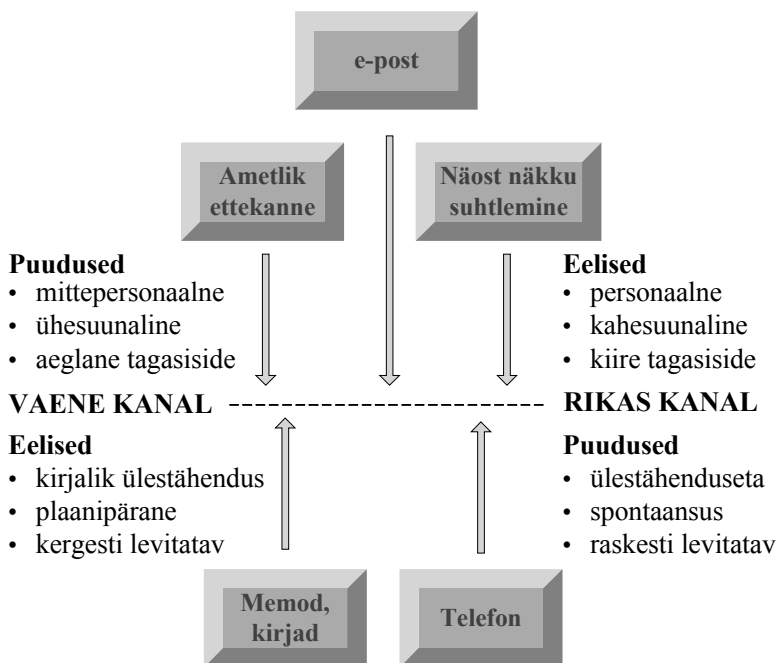
Vahetute alluvate arvu aritmeetilise kasvuga kaasneb kõigi võimalike seoste arvu kasv geomeetrilises progressioonis. Töötajatevaheliste seoste arvu on võimalik arvutada alljärgneva valemi abil:  $N=n(2^n/2+n-1)$ , kus  $N$  tähistab võimalike seoste üldarvu ja  $n$  alluvate arvu (Üksvärav 2004: 107).

**Kommunikatsioon** on suhtlemise informatsiooniline külg, olles seega osa suhtlemisest. Ingliskeelses kirjanduses kasutatakse terminit *communication* nii ametliku infovahetuse kui ka suhtlemise tähenduses. Kommunikatsiooni liigitatakse ametlikuks ja mitteametlikuks, kirjalikuks ja suuliseks, juhtimis- ja eestvedamisala-seks. Kommunikatsiooni levinumateks vormideks on koosolekud, kirjavahetus, elektrooniline kommunikatsioon ja vahetu (näost näkku) suhtlemine. (Chelsom *et al* 2005: 205–207)

Juhtimisalane kommunikatsioon seisneb konkreetse kirjaliku ja personaalse info (faktid, andmed) kogumises, mis seejärel saadetakse vastavatele töötajatele. Juht võib soovida saada ka altpoolset tagasisidet, mis näitab, kuidas ülaltpoolt antud infot mõisteti ja kasutati. Eestvedamisalane kommunikatsioon eeldab samuti info saatmist ja saamist, kuid info on mastaapsem ja sisaldab rohkesti visiooniga seonduvat infot – mitte aga niivõrd fakte. Liider on infovõrkude keskmes ja rakendab eri kommunikatsioonikanaleid, mille rikkalikkus ja personaalsus on erinevad ning mis eeldavad nende oskuslikku ja tasakaalustatud kasutamist (joonis 1.6).

Kommunikatsioonikanalid erinevad info kandevõime poolest, st info poolest, mida on võimalik ühe ülekande ajal edastada. Kommunikatsioonikanali rikkalikkus (*richness*) seisneb aga võimes tegeleda mitme ülesandega korraga, võimes vahendada kiiresti kahepoolset tagasisidet ja olla suhtlemisel personaalne.

Vahetu suhtlemine on rikkalik meedium, kuna võimaldab saada erinevat infot, sh isiklikku tähelepanu, kohest tagasisidet ja vahetut kogemust. See võimaldab mõista ka ulatuslike probleemide emotsionaalseid aspekte.



Joonis 1.6. Kommunikatsioonikanali rikkalikkus (Daft, 1999: 165).

Telefonivestlused ja interaktiivne suhtlemine kiirendavad küll suhtlemist, kuid ei võimalda silmsidet ning partneri kehakeele jälgimist. Kommunikatsioonikanalite rikkust aitavad suurendada videokonverentsid, mis jäävad aga suhteliselt impersonaalseks ning vähendavad liidri suutlikkust aktiivselt kuulata, mõista ja mõjutada.

Organisatsiooni struktuur võib olla **mehhaaniline** (*mechanistic*) või **orgaaniline** (*organic*). Mehhaaniline organisatsioon on jäik, mille puhul tippjuhtidel on teistest enam infot ja nad tuginevad otsustamisel standardiseeritud protseduuridele. Niisugune organisatsioon on tugevasti formaliseeritud ja tsentraliseeritud ning ülemuse ja alluva positsioonid on selgelt eristatavad. Orgaaniline organisatsioon on paindlik, kergesti muudetava struktuuriga, vä-

hese spetsialiseerituse ja töö standardiseeritusega. Info liikumine on suhteliselt vaba ning horisontaalsed suhted võrreldes vertikaalsetega enam tähtsustatud. (Champoux 2005: 416–417)

Paindlikus organisatsioonis väärtustatakse koostööd ja töötajate vahelisi suhteid ning organisatsioon on detsentraliseeritud struktuuriga ja tema tegevuse formaliseeritus on väike. Viimatinimetatud organisatsioonid on tänapäeva ühiskonnas elujõulisemad, sest nad suudavad väliskeskonna tingimustega kiiremini kohaneda.

Organisatsiooni ülesehituses puututakse kokku **erinevate dilemmadega**, mis näiliselt välistavad üksteist. Kuigi eespoolnimetatud võimalused näivad esmapilgul vastanditena, nad seda tegelikult pole ning nende vahel on vaja saavutada tasakaal. Juhtimise dialektilised vastuolud esinevad erinevates dimensioonides, näiteks:

- paindlikkus – reeglid
- paindlik organisatsioon – jäik organisatsioon
- innovaatika – vigade vältimine
- pühendumus – kontroll
- tsentraliseeritus – detsentraliseeritus.

Tegelikult ei saa kunagi öelda, et näiteks detsentraliseerimine on organisatsioonile hea ja tsentraliseerimine halb, vaid olenevalt olukorrast tuleb tasakaalustatult rakendada mõlemaid. Näiteks kriisi puhul tsentraliseeritakse juhtimist, sest on vaja kontrollida kulusid. Turu kasvu korral detsentraliseeritakse juhtimist, sest on vaja ergutada initsiatiivi ja olla oma tegevuses paindlik.

#### **Tsentraliseerimine võimaldab:**

- saada juhtkonnal olukorrast selgem ülevaade
- tugevdada kontrolli
- koordineerida kergemini tegevust ja vältida dubleerimist
- koondada tähelepanu võtmeüksustele ja -isikutele
- toetada organisatsiooni konkreetseid valdkondi ning saavutada soovitud tasakaal.

**Detsentraliseerimine võimaldab:**

- vähendada probleemide keerukust, jaotades neid osadeks
- suurendada paindlikkust ja operatiivsust probleemide lahendamisel
- delegeerida otsustamine pädevatele isikutele
- vähendada tippjuhtkonna koormust ning võimaldada keskenduda neil rohkem organisatsiooni strateegilistele küsimustele
- kaasata töötajaid juhtimis- ja otsustamisprotsessi ning luua juhtkonnale järeikasv
- väärtustada töötajaid ja saavutada seeläbi nende suurem tööle pühendumus.

Problemaatiline on **kontrolli ja pühendumuse** vaheline dilemma. Kontroll võimaldab tagada kindla ja standarditele vastava töötulemuse, kuid ei võimalda saavutada väljapaistvat töötulemust, sest pärsib töötajate loomevõimet ja tööalast pühendumust. Kontrolli puudumine võib viia aga anarhia ja kuritarvitusteni. Väljapaistvad tulemused eeldavad aga pühendumust ja loomingut ning on käsu korras raskelt saavutatavad.

Seepärast pööratakse organisatsioonides peale ametlike suhete olulist tähelepanu ka mitteametlikele suhetele ning paljud asjad otsustatakse ja reguleeritakse mitteametlikus korras. Üha enam tuginetakse väärtustele ja normidele, mis on organisatsioonikultuuri aluseks. Viimane toimib küll läbi ametlike suhete ja struktuuride, kuid avaldub vabatahtlike käitumishormide kaudu, aidates töötajatel õigesti ja kiiresti olukordades orienteeruda ning oma tegevust kujundada.

Ametlike organisatsioonide kujundamisele pöörati 1980. aastatel suurt tähelepanu, mis tõi kaasa juhtimiskulude tõusu. Konkurentsi tihenemine tekitas omakorda vajaduse kulusid kokku hoida, seega vajaduse vähendada personali, sh eelkõige juhtide arvu. Uute infotehnoloogiate kasutuselevõtuga algas juhtiva personali vähendamise etapp.

Organisatsioonide suuruse vähendamine sai 1990. aastatel USA korporatsioonide strateegilise juhtimise üheks lähtekohaks. Seal-

juures ei keskendutud aga mitte niivõrd töötajate mehhaanilisele koondamisele, sest selle tulemusena oleks langenud töötajate kindlustunne tuleviku ees. Selle vältimiseks kasutati organisatsiooni vähendamisel töö plaanipärase ja süsteemse ümberkorraldamise strateegiaid.

1980.–1990. aastatel laienes rahvusvaheline koostöö ja sellele järgnes majanduse üleilmastumine (globaliseerumine), mis tõstas senisest enam kultuuride, rahvuste ja inimeste eripära arvestamise vajadust. Samas kasvasid organisatsioonid nii suureks, et nende tegevuse juhtimine ja kontrollimine muutus väga komplitseerituks.

Üleilmastumine on tekitanud juba suuri vastuolusid, mis on toonud kaasa ülemaailmse raskesti juhitava majanduskriisi. See valmistab ette uut tüüpi ühiskonnakorda ja ka uut tüüpi organisatsioonide teket. (Martin, Schumann 1999: 69–70, 118–119)

Kõik see on kaasa toonud ettevõtluse globaliseerumise ja korporatsioonide järsu suurenemise, mis on muutnud ka arusaamu organisatsiooni (ettevõtte, korporatsiooni) ülesehitusest, juhtimisest ja eestvedamisest. Kuhu maailma majandus ja ettevõtlus peaks suunduma, selles ei olda veel kaugeltki ühel meelel. Näiteks soovitatakse vähendada globaalsete korporatsioonide suurust ja võimu ning liikuda paiksema ja stabiilsema kapitali suunas (Korten 2000: 335–354).

Ettevõtete ja korporatsioonide suurenemine ja rahvusvahelistumine nõuab kindla struktuuriga organisatsioone, kus hierarhia ja ametlikud suhted on olulisel kohal. Seega ei saa ka tulevikus hakkama ilma ametliku organisatsioonita, millel on kindel struktuur ja allüksustel oma kindel positsioon. Samas ei tohi nüüdisaegne organisatsioon olla jäik, kus tööülesanded, võim ja vastutus on jäigalt reguleeritud, vaid peab olema orgaanilise ja paindliku ülesehitusega.

## 1.2.2. Töösuhete reguleerimise organid ja ametiühingud

**Töösuhted** koosnevad tööandjate ja töövõtjate tööalastest suhetest, mis avalduvad tööturul ja organisatsioonis. Töösuhteid reguleerivad mitmed riiklikud organid, sh eelkõige tööturuamet ja tööinspeksioon ning tööandjate ja töövõtjate ühendused, sh ametiühingud.

Eesti tööturu juhtivaks institutsiooniks on Sotsiaalministeerium, mille ülesandeks on tööpoliitika kavandamine ja elluviimine. Sotsiaalministeeriumi alluvuses töötab Eesti **Tööturuamet**, mille ülesanneteks on töövahendusteenuste osutamine, töötutega tegelemine ja tööturustatistika haldamine. Tööturuameti alluvuses on maakondlikud tööhõiveametid. Nende peamiseks ülesandeks on oma tegevuspiirkonna ja riigi tööturupoliitika elluviimine, tööturuteenuste osutamine, töötute sotsiaalse kaitse tagamine ning töötute registreerimine ja töötü abiraha määramine ja maksmine. (<http://www.ta.ee>)

**Töövahendusteenused** seisnevad tööandjate ja -võtjate kokkuviiimises ja nende huvide ühildamises. Selleks kogutakse tööturu infot, suunatakse tööturu koolitusi, korraldatakse mitmesuguseid abiprogramme, antakse toetusi jm. Õigus kasutada tööturuteenusid ja saada töötü abiraha on Eesti alalistel elanikel.

Töötüks registreeritakse töövõimelises eas isik, kel puudub töö või sellega võrdsustatud tegevus ja kes pöördub selleks vormikohaselt tööhõivetalitusse. Nimetatud isik peab olema töövõimelises eas ja otsima tööd. Tal puudub hõive, kuid ta on olnud eelnevalt seaduses ettenähtud ulatuses tööga hõivatud või tööga võrdsustatud tegevustes.

Eestis teostab töötute sotsiaalset kaitset riik ning on käivitatud töötuskindlustuse süsteem. Tööturuamet rakendab aktiivseid ja passiivseid tööpoliitika meetmeid. Esimeste alla kuuluvad tööturukoolitused, koolitustoetused, mitmesugused toetused tööand-

jatele ja ettevõtluse alustamiseks ning hädaabitööd. (Eamets *et al* 2000: 112–118)

Passiivsete tööpoliitika meetmete all mõistetakse töötü abiraha, mis on ajutise iseloomuga ning oma suuruselt alla poole miinimumpalga. Töötü riikliku abiraha suurus on 2005. aastal 1000 krooni ning see on plaanitud tõsta 2006. aastaks 1700 kroonini (Töötü sotsiaalse .... 2004).

Eesti tööhõivet iseloomustab töö nõudmise ja pakkumise regionaalne ja majandusharuline mittevastavus. Näiteks 2001. aastal varieerus töötus 20%st Jõgevamaal 9%ni Lääne-Virumaal (Eamets 2003: 189). Töötuse suur erinevus regiooni on tingitud eelkõige ettevõtluse ebaühtlasest paigutumisest ja ka töötü vähesest mobiilsusest.

Samas on olemas ka vakantseid ametikohti ja on puudu vastava kvalifikatsiooniga inimesi. Paljus on see autori arvates tingitud ka nende ametikohtade madalast palgatasemest, mistõttu eelistatakse elada töötü abirahast, sotsiaaltoetustest ja juhutöödest saadavast tasust. Uute ettevõtete ja ametikohtade loomine ning ebaühtlane jaotumine, samuti eestimaalaste asumine töölle välisriikidesse töötü vaba liikumise tingimustes ELis suurendavad veelgi struktuurset tööpudust.

Riik reguleerib töötandjate ja -võtjate huve oma **institutsioonide kaudu**, luues ühelt poolt töötandjatele (ettevõtetele, asutustele) ja teiselt poolt töövõtjatele ning kolmandaks mõlemat poolt esindavatele organisatsioonidele (töötandjate ühendused, ametiühingud) vajalikud töötingimused. Riigi funktsiooniks on osapoolte kaitsmine teineteise eest, näiteks töötandjate kaitsmine streikide eest ning töötajate kaitsmine ebaõiglase tööhõive- ja töötasustamisüsteemide rakendamise eest.

Töösuhete üheks oluliseks reguleerijaks on **tööinspeksioon** ja selle regionaalsed allasutused ([www.ti.ee](http://www.ti.ee)). Viimaste alluvuses on töövaidluskomisjonid ja tööinspektorid, kelle ülesandeks on seaduste täitmise jälgimine, töövaidluste lahendamine jms. Töötajatel



on õigus vaidlustada iga tööandjapoolne karistus ja tegevus või tegevusetus ning pöörduda töövaidluskomisjoni.

Ametlikud töösuhted peavad olema reguleeritud täpselt ja olema seadusega kooskõlas. Sageli see nii aga pole ning näiteks tööandjad osutuvad töövaidlustes kaotajaks pooleks mitte niivõrd sisulistel, kuivõrd vormilistel põhjustel. Seepärast peab tööandja järgima hoolega tööseadustikku ning konsulteerima eelnevalt tööinspektorite ja juristidega. Kui üks osapool pole töövaidluskomisjoni otsusega nõus, on tal võimalik pöörduda kohtusse.

**Ametiühing** (*labor union*) on üks suuremaid töötajaid ühendavaid organisatsioone, mis on loodud töö spetsiifika ja ühiste huvide alusel. Ametiühingutegevus on levinud peamiselt tööliste hulgas ning tunduvalt vähem nende töötajate seas, kes on seotud tihedalt organisatsiooni juhtkonnaga ega taha oma tulevase karjääri huvides minna juhtkonnaga vastuollu. Viimastel on sageli ka paremad töötingimused, kõrgemad palgad ja meeldivam töö, mistõttu neil puudub vajadus ennast tööandjate eest kaitsta ning nad tunnevad seetõttu ametiühingute vastu vähem huvi.

Samas võib ametiühingute mõju tööliste palkade suurendamisele osutada niivõrd tugevaks, et nn valgekraede (*white collar*) palgaeelised kaovad ning nad on sunnitud ka ise ametiühingutelt toetust otsima. Seetõttu on hakanud ka valgekraed koonduma ametiühingutesse. Näiteks Suurbritannias on loodud eraldi ametiühingud töölistele ja valgekraedele.

USA uuringud näitavad, et töötajad ühinevad ametiühingutesse, kui nad on rahulolematud oma tööga ega suuda juhtkonda piisavalt mõjutada ning näevad, et ametiühingud suudavad nende probleeme paremini lahendada. Seega on ametiühingute tekke põhjuseks ebasõbralik juhtimine, mis tekitab töötajatel vajaduse oma huvide kaitsmiseks ametiühingutelt abi otsida. Töötajate huvidega arvestamisel puuduvad tingimused ametiühingute tekkeks. (Alas 2005: 125)

USAs on levinud üldriiklikud tööstusharu või kutseala töötajate ametiühingud, mis ühendavad eri majandusharude või kutsealade töötajaid ning aitavad neil sõlmida üha keerukamaid ja juriidiliselt

komplitseeritumaid kollektiivlepinguid (Cole 1993: 470–479). Ametiühingud pole oma tegevuses ka enam nii ühekülgsed kui aastakümneid tagasi, vaid aitavad juhtida õigeaegselt ja tasakaalustatult tähelepanu organisatsiooni juhtimisalastele puudustele. Selle tulemusena kaitstakse ühelt poolt töötajaid tööandjate subjektiivsete ja ebaõiglaste otsuste eest ning teiselt poolt tööandjat tööalaste konfliktide ja sellega kaasneva anarhia eest. Ametiühingud aitavad juhtida tähelepanu ka ühiskonna globaalprobleemidele ning tasakaalustada tööandjate ja -võtjate suhteid.

Omanike, juhtide ja töötajate huvide tasakaalustamine ja ühildamine ning osapoolte koostöö tagamine on sageli siiski üsna komplitseeritud. Heaks näiteks niisuguse koostöö kohta on Euroopa ühe suurima tekstiilifirma **Kreenholmi Valduse AS** juhatuse endise esimehe Meelis Virkebau hinnang ametiühingu tegevusele. Ta väitis, et kuigi esimestel aastatel olid suhted ametiühinguga probleemsed ja mõlemad pooled tegid vigu, sai tänu koostööle ja kollektiivlepingule saavutatud siiski niisugune teineteisemõistmine, et kaheksa aasta jooksul ei toimunud ühtegi streiki. Ka töötajate koondamise küsimustes jõuti ametiühingutega kokkuleppele. (Postimees 2002: 7)

Niisugusest poliitikast lähtuvalt juhti vaadeldavat ettevõtet aastaid, kuni välismaiste omanike, juhtkonna ja töötajate huvid muutusid juba sedavõrd vastuoluliseks, et Kreenholmi tippjuht vahetati välja. Tänapäeva globaliseeruva majanduse tingimustes on mõnikord ka parima tahtmise juures võimatu saavutada kõigile pooltele vastuvõetavaid kokkuleppeid. Omanikud on muutunud konkurentsi teravnemise tõttu maailmaturul konservatiivsemaks ja jäigemaks ning taotlevad kindlat ja pidevat kasumit. Nad soovivad suuremat kontrolli ettevõtete tegevuse üle ega riski enam sedavõrd kui aastaid tagasi. Niisugune lähenemine on iseloomulik ka teistele rahvusvahelistele kontsernidele, kus põrkuvad erinevad huvid. Seetõttu muutuvad töösuhted ja töökonfliktid teravamaks, mis loob omakorda soodsa pinnase ametiühingute jõulisemaks tegevuseks.

Valitsuste ja ametiühingute vaheliste vaidluste ja konfliktide ägenemised Euroopas ja Eestis on sundinud osapooli otsima uusi lahendusi tõsiste konfliktide ennetamiseks ja vähendamiseks. Näiteks autokontsern *Opel* tegi 2004. aastal ametiühingumeelse otsuse ega vallandanud töölisi. Selle eest kehtestati viiele tuhandele töötajale 35tunnise töönädala asemel 30tunnine töönädal ning vähendati ka nende palka keskmiselt 1300 krooni kuus.

Tõsiste konfliktide ennetamiseks sõlmitakse tööandjate ja töötajate või nende poolt moodustatud ühingute vahel vabatahtlikke kokkuleppeid, mis vormistatakse sageli nn **kollektiivlepingutena**. Viimastes reguleeritakse osapooltevahelisi töö- ja olmesuhteid ning tagatakse ühelt poolt töötajate huvide kaitse ning teiselt poolt tööandjale töösuhete stabiilsus. Kollektiivlepingu olemasolu kergendab ka töölepingu sõlmimist ja selle kontrollimist ning võimaldab vähendada tööandjate konkurentsi tööturul. Tööandjate ja töötajate vaheliste suhete reguleerimine võimaldab vältida aegunudvaid arutelusid ja töökonflikte ning loob organisatsiooni tegevuseks ja arenguks püsivad alused.

Paljud tööandjad kalduvad arvama, et ametiühingud maksimeerivad kasulikkust või tööalast rahuldust oma liikmetele, nagu maksimeerivad oma kasumeid organisatsioonid ise. Niisugune lähenemine ei ole enam ametiühingutele omane. Viimased mõistavad, et palkade maksimeerimine toob kaasa ametikohtade vähenemise, mis omakorda suurendab töötust ja vähendab ametiühinguliikmete arvu. Ametiühingute palganõudmisi piirab selle võrdeline seos töötusega, seepärast on ametiühingud sageli leppinud ka palkade külmutamise ja kärpimisega. Vastupidine tegutsemine halvendaks tema liikmete olukorda veelgi, kutsudes esile töötajate vallandamise või organisatsiooni (ettevõtte) pankroti ja sulgemise.

Organisatsioonide (ettevõtete) kasumit vähendavad üldjuhul iga-sugused tööalased nõuded, mida tööandjale esitatakse. Levinumad tööalased piirangud ja nõuded on seotud tööaja ja töökoormusega, ohutustehnikaga, tööülesannetega, töö garanteeritusega ja tööalase arenguga. Nii näiteks töökoormustega seotud nõuded piiravad töö

intensiivsust. Ohutustehnikanõuded ei võimalda aga juurutada tõhusaid töömeetodeid nende kahjuliku või ebaselge mõju tõttu töötajate tervisele ja ohutusele.

Samas võitlevad ametiühingud töötajate töögarantiide ja stabiilsuse eest. Ametiühingud taotlevad tööandjalt eeliseid staažikatele ja vanematele töötajatele. Nad nõuavad objektiivsete ja kontrollitavate näitajate rakendamist töötasustamisel, pidades selleks aga eelkõige tööstaaži. Nimetatud nõuded lähevad vastuollu organisatsiooni õigustatud taotlustega eelistada tõhusaid töötajaid vähetõhusatele ning vähendavad ettevõtete efektiivsust.

Seepärast on asutud otsima uusi vorme tööandjate ja -võtjate suhete reguleerimiseks ning ametiühingute osatähtsus töösuhete korraldamisel on viimastel aastakümnetel vähenenud. Üheks põhjuseks on rohkete institutsioonide, sh riiklike ametkondade ja mitmesuguste muude töötajaid esindavate tööorganisatsioonide osatähtsuse kasv tööandjate ja töötajate suhete reguleerimisel.

Niisuguse tegevuse üheks näiteks on **kaebuste vahekohtute** (*grievance arbitration*) loomine tööandjate ja ametiühingute vaheliste konfliktide lahendamiseks. Töötajate kaebusi püütakse esmalt lahendada isekeskis selleks spetsiaalselt loodud vahekohtus. Viimasel pole küll õigust lepinguid muuta, aga see aitab pooltel teineteist paremini mõista. (Fisher *et al* 1999: 750–752)

Vahekohtunikud peavad olema kõrgelt haritud ja autoriteetsed isikud, siis on nende otsustel ka reaalne mõju osapooltele. Nad peavad tundma hästi nii tööolusid kui ka töötajate probleeme, üksnes siis on nad võimelised pakkuma sobivaid lahendusi mõlemale poolele.

Ametiühingute alternatiivina on Saksamaa ettevõtetes rakendamist leidnud **töönõukogud** jt institutsioonid (Mullins 1993: 598–599):

- töönõukogu (*works council; Betriebsrat*)
- juhatus (*representation on boards of directors; Aufsichtsrat*)
- tegevjuhtkond (*executive board; Vorstand*).

Töönõukogude tegevus on Saksamaal seadustega üsna täpselt reguleeritud ning kirjalike lepingute ja dokumentidega märksa enam tagatud kui näiteks Inglismaal. Nimetatud nõukogud on nii era- kui ka avalikus sektoris ning nende koosseisu kujundavad töötajate valitud esindajad.

Töönõukogul on õigus saada informatsiooni organisatsiooni eesmärkide ja töösoorituse kohta ning osaleda organisatsiooni strateegia väljatöötamisel, investeringute kavandamisel ja allüksuste sulgemisel. Nimetatud nõukogul on suured õigused töösuhete kujundamisel, mis väljenduvad personali juhtimise niisugustes põhiküsimustes nagu tööaeg, edutamine, vallandamine, sotsiaalsed hüved ja personali valik.

Uue lähenemise töönõukogude rakendamisse on toonud ELi tööpoliitikast tulenev töötajate informeerimise kohustus, mis mõningatel andmetel kohustab omanikke määrama ettevõtete juhtorganitesse ka töötajate esindajaid. Tegelikult ei mõisteta töötajate kaasamise all siiski mitte ettevõtte juhtimist, vaid töötajate informeerimist ja konsulteerimist töönõukogude kaudu.

Töönõukogu on konsultatiivorgan ja see tuleb luua ettevõtetes, mis annavad tööd rohkem kui tuhandele töötajale ja mis tegutseb vähemalt kahes ELi liikmesriigis. Igal liikmesriigis tegutseval tüarettevõtjal on omakorda kohustus määrata oma esindaja ematöötaja juures loodud töönõukogusse juhul, kui ta selles liikmesriigis annab tööd vähemalt 150 töötajale. EL ei kohusta Eestis kehtestama regulatsiooni, millega töötajate esindajad peavad kuuluma ettevõtte juhtorganisse. (Kriis 2004)

Töönõukogud piiravad tööandjate vabadust töösuhete korraldamisel isegi rohkem kui ametiühingud. Seega, ametiühingute puudumine ei tähenda sugugi tööandjate suuremat vabadust oma otsustes. Kas Eestis hakatakse rakendama peamiselt USA, Inglismaa või Saksamaa mudelit, seda näitab lähitulevik. Autori arvates tuleks meil hoiduda näiteks diskrimineerimisalaste küsimustega liialdamisest, nagu toimub USAs, ning töötajate liigsest kaasamisest juhtimisse, nagu tehakse Saksamaal, ning ellu rakendada Eesti oludele sobilik töösuhete regulatsioonimehhanism.

Töötajatele on seadusega loodud juba mitmeid võimalusi osalemaks ettevõtete juhtimisel ja oma huvide eest seismisel. Näiteks on loodud töötajate usaldusisiku institutsioon ja ametiühingute seaduse kaudu sotsiaalse dialoogi pidamise nõue. Esmalt tuleks õppida kasutama juba olemasolevaid võimalusi ja alles siis kavandada vajaduse korral uusi tööandjate ja -võtjate vahelisi regulatsioone.

Tööjõu madala hinna tõttu on Eesti ahvatlev väliskapitalile, kes otsib **madalapalgalist tööjõudu**. Samas, Eesti tööturule tulnud välisfirmad ei taha alati aktsepteerida kohalikke seadusi, tehes seda samas enesestmõistetavalt oma kodumaal. Odava tööjõu otsingul ollakse valmis ignoreerima ka Eesti seadusi ja töötajate huve ning üritatakse näiteks keelata ametiühingute loomist ettevõtetes või diskrimineeritakse ja isegi vallandatakse töötajate esindajaid. Sellist suhtumist on ette tulnud isegi mitmete Põhjamaade suurte ja tunnustatud firmade Eesti tütaretevõtetes.

Eestisse tulevad välisfirmad suhtuvad kohalikku tööjõudu eelarvamusega ja madalamatest standarditest ning nõuetest lähtuvalt. Samas on aga ka Põhjamaades tegutsevad ametiühingud oma olemuselt teistsugused ning tegutsevad majandussektori, mitte ettevõtte tasandil. See võib olla ka üheks tööandjate ja ametiühingute arusaamatuste põhjuseks, mis muudab tööandja ametiühingute tegevuse suhtes ettevaatlikuks. Põhjamaade ettevõtjatel on mõnevõrra teine arusaam partnerlusest tööandjate ja -võtjate vahel ning ka Eesti ametiühingutel on siin veel arenguruumi. (Uusen 2004)

Tööandjate ja töövõtjate vahelisi suhteid pole võimalik täielikult seadustega reguleerida, mistõttu tööandjad ise peavad kujundama neile sobiliku ning töötajast ja eetikast lähtuva personali kujundamise ja rakendamise poliitika. Juba Henry Ford kirjutas möödunud sajandi algul, et hästijuhitud firmas ei saa tekkida ametiühingute piiranguid tootmisele, sest need peegeldavad halba juhtimist (Paju 2005).

Seetõttu on näiteks ametiühingu funktsioone hakanud üle võtma tööandjad ise, rakendades töötajakeskset personalipoliitikat. Nii-

sugused tööandjad võimaldavad töötajatel osaleda organisatsiooni juhtimisel, garanteerivad töö ja turvatunde, rakendavad avatud ja õiglast töötasustamispoliitikat. Suurendades töötajate kindlustunnet ja rahulolu tööga, vähendavad tööandjad oluliselt vajadust töötajaid esindavate organisatsioonide, sh ametiühingute järele.

### 1.2.3. Tööseadustik

Töösuhete reguleerimise aluseks on **tööseadustik ja organisatsioonisisene dokumentatsioon**. Eesti Vabariigi tööseadustik koosneb kümnest seadusest ning nende sadadest täiendusest ja muudatusest.

Tööandjate ja -võtjate (töötajate) vaheliste töösuhete olulisemaid aspekte reguleeritakse tööseadustikuga. Eesti Vabariigi tööseadustikku asuti praegusel kujul välja töötama 1990. aastate alguses.

Olulisemad töösuheteid reguleerivad seadused on järgmised (täpsemalt lisa 1).

1. Töölepingu seadus. RT, I osa, nr 15–16, 1992.
2. Töökaitse seadus. RT, I osa, nr 25, 1992.
3. Puhkuse seadus. RT, I osa, nr 37, 1992.
4. Töötajate distsiplinaarvastutuse seadus. RT, I osa, nr 26, 1993.
5. Palgaseadus. RT, I osa, nr 11, 1994.
6. Töö- ja puhkeaja seadus. RT, I osa, nr 17, 2001.
7. Puhkuse seadus. RT, I osa, nr 42, 2001.
8. Võlaõigusseadus. RT, I osa, nr 60, 2002.

Lisaks nimetatud seadustele on veel palju teisi seadusi, millest tuleb personali kujundamisel ja rakendamisel lähtuda. Käesoleval ajal on asutud harmoniseerima ka Eesti Vabariigi seadusi ELi seadustega. Sealjuures on juba vastu võetud mitmeid seadusi rahvusvahelise tööorganisatsiooni (*ILO*) põhikirja ja konventsioonide ratifitseerimiseks. Näiteks on viimastel aastatel ühildatud Eesti Vabariigi seadused *ILO* nõuetega naiste ja meeste töötasu võrdsustamise ning laste töö reguleerimise osas. Selleks on paran-

datud ja juba korduvalt täiendatud Euroopa sotsiaalharta ratifitseerimise seadust.

Eesti Vabariigi seadusi täiendatakse ja muudetakse pidevalt vastavalt vajadusele, mis muudab seaduste jälgimise ja mõistmise väga keeruliseks. Kõige uuema redaktsiooni seadustest saab Riigi Teataja koduleheküljelt, kus on esitatud ka Riigikogu poolt vastu võetud muudatused ([www.riigiteataja.ee](http://www.riigiteataja.ee)), ning Interneti-aadressil <http://seadus.ibs.ee/litsents.html>, kus on samuti ära toodud Eesti õigusaktid.

Üks olulisemaid, kõige rohkem muudetud ja problemaatilisemaid on töölepingu seadus, mida on juba aastaid pidevalt täiendatud, kuid see ei vasta ikka veel tänapäeva nõuetele. Nimetatud seaduse eelnõu on Riigikogus juba pikemat aega menetlemisel ja tekitanud palju vaidlusi.

Uue töölepingu seaduse menetlemisel püütakse tasakaalustada tööandjate ja -võtjate huve. Seadus on aga ikka vastu võtmata ja jätkuvad vaidlused selle sisu ja regulatsioonide tõlgendamise üle. Selles soovitakse näiteks rakendada nn võrdse partnerluse põhimõtet ja suurendada ka töötajate vastutust. Töövõtjate esindajad väidavad aga vastupidi, et menetletav seadus ei pane just tööandjale piisavat vastutust töölepingu rikkumise või muutmise eest, rääkimata ebaseaduslikust käitumisest ja diskrimineerimisest. Nad väidavad ka, et võrdseid partnereid enamikul juhtudel pole ja tööandja on tugevamaks pooleks. Seda näitab ka Balti tööelu uuring, kus Eesti töötegijatest vaid 9% arvab suutvat oluliselt mõjutada oma tööelu ning 60% töötajatest arvab end olevat täielikult tööandja meelevaldas. (Pärnits 2004).

Vastavalt Töölepingu seadusele tuleb töölepingu lõpetamise teatud juhtudel küsida nõusolekut ka tööinspektorilt ning seda isegi juhul, kui alus töölepingu lõpetamiseks on olemas ja dokumendid on korrektselt vormistatud. Kui protseduurireegleid rikutakse, on töölepingu lõpetamine ebaseaduslik ning töötaja tuleb ennistada tööle ning talle tuleb välja maksta sunnitud töölt puudumise eest saada olev keskmine tasu seaduses ettenähtud piires.



Probleemne on ka töötajate **koondamine**, mil tööandja peab lähtuma paljudest piirangutest. Näiteks on eelisõigus tööle jääda töötajate esindajatel, pikema staažiga töötajatel ja paremate töötulemustega töötajatel. Koondada ei või näiteks töötajat, kui ta on nõus tegema mõnda muud talle pakutavat tööd, rasedat ja alla kolmeaastast last kasvatavat isikut.

Tööandjate Keskliidu juhataja Tarmo Kriisi hinnangul ületavad Eesti töölepingu seadusega reguleeritud koondamistingimused oma ranguselt paljude Euroopa nn sotsiaaldemokraatlike riikide omi, nagu Rootsi, Soome, Hollandi, Belgia, Austria, rääkimata USA, Kanada, Suurbritannia ja Iirimaa vastavatest tingimustest.

Eesti tööseadustikust kõrgemad töögarantiid on töötajatel vaid Saksamaal ja Vahemere-äärsetes Euroopa riikides, kes on tuntud suurte tööturuprobleemide ja mõjuvõimsate ametiühingute poolt. (Kriis 2005)

Töölepingu seadus on tihedalt seotud ka paljude muude seadustega. Näiteks palgakorraldust reguleeritakse palgaseaduse ja selles tehtud muudatuste alusel, mida käsitleme töötasustamise teema juures.

**Keeleseadus** nõuab eestikeelset asjaajamist ettevõtetes ja asutustes ning kõigile töötajatele peab olema tagatud eestikeelne tööalane teave. Praktikas on selle nõude rakendamiseaga aga suuri probleeme. Paljude suurte ja enamasti välismaisel kapitalil põhinevate ettevõtete juhtkondade asjaajamiskeeleks on inglise keel, Ida-Virumaa ettevõtetes käib asjaajamine aga sageli vene keeles.

2003. aasta sügisel jõustus **isikuandmete kaitse seadus**, kus isikuandmed liigitatakse eraelulisteks, delikaatseteks ja tavalisteks. Enamus töötaja isikuandmeid on privaatsed ning töölepinguseadusest lähtuvalt on tööandjal võimalik nõuda vaid teatud andmete esitamist. Lisaks sellele peab silmas pidama isikuandmete küsimise ja kasutamise eetilist aspekti.

Isikuandmete väljaselgitamine personali valiku protsessis on üsna probleemne. Seepärast on soovitatav sõlmida näiteks pooltevahe-

line konfidentsiaalsuse kokkulepe intervjuu, testimise jm valiku meetodite teel saadavate andmete hankimiseks ja kasutamiseks. Privaatsuse tagamiseks võiks koostada spetsiaalse, mõlema poole allkirjastatud dokumendi, mille alusel antakse tööandjale (intervjueerijale) teatud õigused saadud info kasutamiseks (Personalijuhtimise käsiraamat 2002: 3.1). Nimetatud dokumendi alusel annab kandidaat tööandjale õiguse testide ja intervjuude läbiviimiseks ja saadud info edastamiseks teatud isikutele valikuotsuste tegemiseks.

Isikuandmete kaitse seaduse kohaselt kuuluvad andmed isiku **tervise seisundi** kohta delikaatsete ja perekonnaelu käsitlevad andmed eraeluliste isikuandmete hulka. Olukorra muudab keerukaks aga asjaolu, et praktikas on raske eristada erinevate andmetike kuuluvust mingisse isikuandmete rühma. Näiteks tööandja võib küll töötaja tervisekontrolli saata, kuid tervisekontrolli andmed on delikaatsed isikuandmed, millest töötaja võib keelduda rääkimast.

Missugustel juhtudel peab töötaja terviseandmed tööandjale avalikustama ja missuguse terviserikke korral on võimalik töötajaga töösuhe lõpetada, on paljudel juhtudel tööspetsiifiline, mida ei saagi lõpuni reguleerida. Põhitingimuseks sel juhul on töötaja tervisliku seisundi seostamine konkreetsete tööülesannete täitmisega ning kolleegide ja klientide ohustamisega. Näiteks enamikul juhtudel on keelatud töötaja vallandamine põhjusel, et ta põeb tuberkuloosi või on HIV-positiivne, sest see ei ohusta otseselt teisi inimesi.

Otsuse töötaja vallandamise seaduslikkuse kohta teeb töövaidluskomisjon ja lõplikult selgub vallandamise õiguslikkus alles kohtus. Selleks hetkeks on tööandja ja töötaja sisuline töösuhe aga juba ammu lõppenud. Seega määrav on hoopis tööandja ja kolleegide suhtumine haigetesse või puuetega inimestesse. Kui see on negatiivne, hakatakse oma haigusi varjama, kartes langeda ebasoosingusse ja diskrimineerimise ohvriks. Tervisega seotud küsimusi pole võimalik reguleerida ainult seadustega ning enamus olukordi tuleb lahendada vastastikuse kokkuleppe teel.

**Tähtajalise töölepinguga** kaasnev ebastabiilsus vähendab töötajate motiveeritust. Samasuguse negatiivse efekti võib anda ka mitmesuguste piirangute ja kohustuste kehtestamine töötajale uues töölepingu seaduses. Näiteks plaanitakse seal panna töötajale senisest suurem vastutus lojaalsuse, ärisaladuse pidamise, konkurentsist hoidumise ja kahju tekitamise eest. Ühepoolne on ka plaan lisada näiteks töötajapoolsele kahju hüvitamisele kohustus hüvitada tööandjale ka saamata jäänud tulu.

Kui me karmistame nõudeid töövõtjatele, tuleks sama teha ka tööandjate suhtes. Näiteks Euroopas rakendatakse töötajate õiguste kaitseks täiendavaid meetmeid, sh nende esindajad kuuluvad ettevõtete ja asutuste nõukogudesse, kus teatud juhtudel on neil juhtkonna otsustele isegi vetoõigus. Alles siis saame hakata kujundama võrdväärseid suhteid partnerite vahel, vastupidisel juhul jääb aga töösuhte regulatsioon ühekülseks.

**Tööhõive- ja töötasustamispoliitika** kujundamisel Eestis tuleb arvestada Euroopa sotsiaalharta nõutavaga. Viimases on mitmeid töötasustamist reguleerivaid artikleid ja lõikeid, kus figureerivad sellised mõisted nagu *õiglane töötasu*, *võrdsed võimalused*, *võrdse töö eest võrdne tasu*. Näiteks harta I osa 4. lõikes on öeldud: “Kõigil töötajatel on õigus saada õiglast töötasu, mis on piisav endale ja oma perekonnale inimväärse elatustaseme tagamiseks”. Euroopa sotsiaalharta II osa 4. artikli pealkirjaks on “Õigus saada õiglast töötasu” ja selle 3. lõikes tunnustatakse “... mees- ja nais-töötajate õigust saada võrdse töö eest võrdset tasu” (Euroopa Sotsiaalharta. 1997: 4–7).

Töösuhted jäävad siiski valdavalt alluvussuheteks ning töövõtja kui nõrgema poole õiguste kaitse on vähemalt Eesti ühiskonnas veel vajalik. See ei keela aga tööandjatel juba praegu paremaid lahendusi leidmast ning tööandjate ja -võtjate vahelisi vabatahtlikke ning teineteist austavaid kokkuleppeid sõlmimast. Lääne-maailma praktika ja teooria on juba aastakümneid näidanud, et kui tööandja suhtub töötajasse lugupidavalt, saab ta enamikul juhtudel ka ise samaväärse suhtumise osaliseks.

## 2. TÖÖANALÜÜS JA PLANEERIMINE



## 2.1. Tööanalüüs

### 2.1.1. Tööanalüüsi olemus ja meetodid

**Tööanalüüs** (*job analysis*) on personali juhtimise funktsioon, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ning määratakse kindlaks ametikohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded. Tööanalüüsi käigus uuritakse organisatsiooni ülesehituse, tööjaotuse ja ametikohtade iseärasustega seonduvaid küsimusi.

**Tööanalüüs** on personali juhtimise põhifunktsioon ning on seotud personali kujundamisega (värbamise ja valikuga), hindamise ja töötasustamisega ning personali koolitamise, arendamise ja karjäärijuhtimisega. Tööanalüüs on aluseks personali juhtimise põhi-tegevuste (funktsioonide) kavandamisel ja läbiviimisel. Tööanalüüsi tulemusena koostatakse organisatsiooni tegevuse reguleerimiseks vajalikud dokumendid.

Tööanalüüsi käigus uuritakse organisatsiooni tööjaotust ja ametikohtade iseärasusi ning kehtestatakse seal töötavatele isikutele konkreetsed pädevusnõuded ja fikseeritakse ametikoha eripärast tulenevad tööülesanded, õigused ja kohustused. Tööanalüüsi käigus väljatöötatud nõuded ametikohtadele ja seal töötavatele isikutele peavad olema täpsed ning võimaldama personali tõhusalt ja otstarbekalt kujundada.

Tööanalüüs eeldab rikkaliku ja tõese **info kogumist** ametikohtade ja töökorralduse kohta organisatsioonis. Selle käigus soovitakse leida vastused küsimustele: Mida tehakse? Kus tehakse? Kuidas tehakse? Miks tehakse? Millal tehakse? Info kogumisel tuleb otsustada, millist infoallikat kasutatakse ning missuguseid info kogumise ja töötlemise meetodeid rakendatakse. Saadud info on ametikohtade ja personali kujundamise aluseks, mida kasutatakse töötajate värbamisel ja valikul ning hindamisel ja tasustamisel.

Tööanalüüsiks vajalikku infot valdavad ja võivad koguda kas töötajad ise, nende otsesed ülemused või personalitöötajad. Töötajate

endi kogutud info on kergesti kättesaadav, kuid sageli ebatäpne ja moonutatud. Personalispetsialistide rakendamine võimaldab koguda töö kohta objektiivsemat infot. Kuna nad ei tööta aga ise uuritavatel ametikohtadel, võivad neil jääda mõned tööalased nüansid märkamata või ebaselgeks.

Tööanalüüsist saadav info võimaldab täiustada personali kujundamist ja kindlaks määrata konkreetsele ametikohale kandideerivale isikule esitatavad pädevusnõuded, sh nõuded kandidaadi teadmistele, oskustele, kogemustele ja isiksuseomadustele. See võimaldab hinnata ka töötajate pädevust ning kavandada sellest lähtuvalt nende koolitus- ja arenguprogramme. Tööanalüüsi käigus võetakse välja ka ametikohtade ja töötajate hindamiskriteeriumid ning luuakse sellega töötasustamissüsteemide rajamise alused. Selleks, et maksta töötajatele õiglast palka ja välja töötada motiveerivad töötasustamissüsteemid, on vaja eelnevalt kindlaks määrata erinevate ametikohtade iseärasused ja töö spetsiifika. (Beardwell *et al* 2004: 319–321)

Tööanalüüsi käigus viiakse läbi mitmesuguseid **personaliuuringuid**, mis eeldab spetsiaalse infosüsteemi olemasolu. Personaliuuringuid tehakse töötajate töörahulolu, motivatsiooni jt valdkondades nii suuliselt kui kirjalikult. Nimetatud uuringud võimaldavad hoida töötajate ootusi realistlikes piirides ning vähendada rahulolematust ja sellega kaasnevat tööjõu voolavust. (Fisher *et al* 1999: 158–159)

Personaliuuringute tegemisel tuleb tugineda järgmistele peamistele infoallikatele:

- organisatsiooniväline info, milleks on klientide hinnangud ning tööturu, sh palgaturu uuringu tulemused, mille raames hangitakse infot personali kujundamise ja rakendamise kohta teistes organisatsioonides
- organisatsioonisiseseid uuringuid ja aruandlus, mille raames peetakse personali arvestust ja hinnatakse selle kujundamise, rakendamise ja arendamisega seotud tegevusi ning hinnatakse personali sobivust, töötulemusi ja selle vastavust töötasule.

Häid tulemusi annavad anonüümsed ankeetküsitlused, mille raames uuritakse sageli ka töötajate rahulolu organisatsioonikultuuri, väärtuste ja juhtide tegevusega. Küsimuste vastusevariandid on soovitatav vähemalt neljases skaalas ette anda. Näiteks võiks küsida:

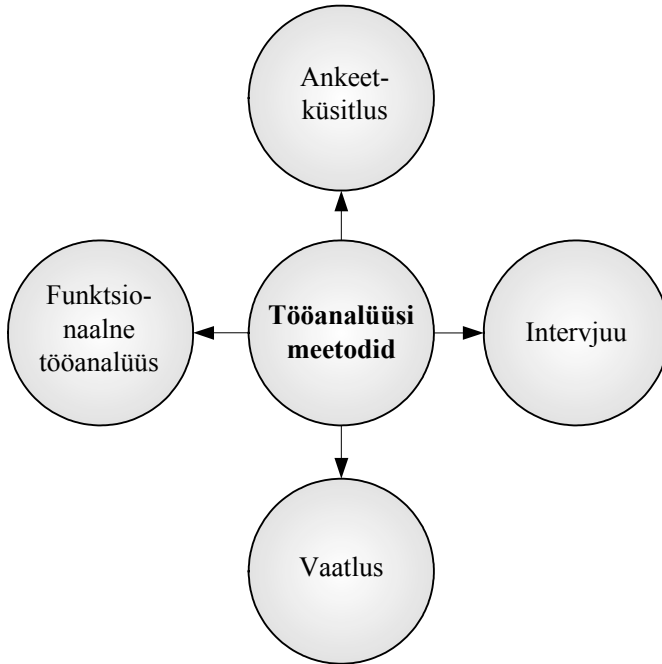
1. Kui rahul olete oma tööga?
2. Kui rahul olete töötingimustega?
3. Mil määral olete rahul oma vahetu juhi tegevusega?
4. Kui selged on Teile esitatavad tööülesanded?
5. Kui head on Teie suhted töökaaslastega?
6. Mil määral motiveerib Teid palgasüsteem?

Soovitatav on jätta võimalus ka vabaks vastusevariandiks neile, kes soovivad midagi olulist lisada. Näiteks võib avatud küsimuse raames esitada täpsustava küsimuse: Mida Te soovitsite palgasüsteemi täiustamiseks teha?

Tööanalüüsil kasutatakse mitmesuguseid **meetodeid**: ankeetküsitlus (*questionnaire*), intervjuu (*interview*), vaatlus (*observation*), funktsionaalne tööanalüüs (*functional job analysis*) (joonis 2.1). (Fisher *et al* 1999: 167–178; Stone 1998: 137–140; Cole 1997: 128–130; Carrell *et al* 2000: 109–111)

**Ankeetküsitlused** koosnevad eelkõige ametikohta ja tööd iseloomustavatest küsimustest, millele vastates annab töötaja täpse ülevaate oma tööülesannetest, tehtavast tööst ja sellega kaasnevatest probleemidest. Ankeetküsitlus võimaldab saada olulist infot vahetult töötegijalt endalt, mis võimaldab täiustada juhtide kujutlust ametikohtadest ja nende spetsiifikast.

Küsitluste käigus võidakse välja selgitada, kust saab töötaja oma tööks vajalikku infot, missugune on vaimse ja füüsilise töö suhe ja eripära, missugune on töökeskkond, mil määral tehakse koostööd ja suheldakse töökaaslastega. Kui küsimustik on juba välja töötatud, on selle kasutamine suhteliselt lihtne ega võta ka palju aega. Ka info töötlemine on võrreldes teiste tööanalüüsi meetoditega lihtsalt standardiseeritav.



Joonis 2.1. Tööanalüüsi meetodid.

Näiteks spetsiaalse ametikoha ankeetküsitlusega *PAQ* (*position analysis questionnaire*) uuritakse kuut eri valdkonda (Stone 1998: 138–139):

- sisendinfo – kust ja kuidas saavad töötajad tööks vajalikku infot
- vaimsed protsessid – kuivõrd töö sisaldab mõtlemist, otsustamist, planeerimist, informatsiooni
- füüsilised tegevused – füüsilise töö osatähtsus ning seadmete ja vahendite kasutamise eripära
- töösuhted – töö eripärast tulenevad suhted teiste töötajatega
- töökeskkond – töö füüsiline ja sotsiaalne keskkond
- muud töö tunnused – töötingimused ning muud tööd ja tegevust iseloomustavad näitajad.



**Intervjuu** raames uuritakse ametikohtade ja töö spetsiifikat, vesteldes neil ametikohtadel töötavate isikutega. Intervjuuga on võimalik saada infot, mida teised meetodid ei võimalda saada, sh nii standardsete kui ka mittestandardsete tegevuste, nii vaimse kui ka füüsilise töö kohta. Intervjuu on aga suhteliselt kallis ja aeganõudev meetod, mistõttu selle läbiviimisel võidakse kasutada peale individuaalse ka grüpiintervjuud, mil intervjuueeritakse mitut töötajat korraga.

Intervjuu käigus uuritakse, mida peetakse olulisemaks ja suuremat pingutust nõudvaks tööülesandeks, mil määral on konkreetne töö seotud teiste töödega ja kuivõrd on vaja teha koostööd, kes peaks otsustama mingites olukordades, kuidas tuleks lahendada tööprobleemid.

**Vaatlus** ehk töökoha pildistamine seisneb tööprotsessi analüütilises vaatlemises, mille raames pannakse kirja tööd kirjeldavad olulisemad tegevused, selleks kasutatavad vahendid ja kulutatud aeg. Vaatlust on võimalik läbi viia eelkõige lühiajaliste ja korduva töösükliga ametite puhul. Keerukamate ametite puhul muutub vaatlusperiood väga pikaks ning nende tööde uurimiseks on otsarbekas kasutada teisi meetodeid. Vaatluste käigus võib kesken-duda ka kriitiliste juhtumite analüüsile, mis võimaldab neid tulevikus ära hoida või paremini lahendada.

Vaatlus eeldab ka nende standardite ja eesmärkide eelnevat fikseerimist, mida tahetakse järgida. Vaatlusel võib kasutada ka tehnilisi vahendeid, sh näiteks töökohtade filmimist. Vaatluse suurimaks puuduseks on see, et töötajad ei tegutse vaatluse korral tavapäraselt ning võivad töösituatsiooni tahtlikult või tahtmatult moonutada. Salajane vaatlus eeldab aga töötajatelt vastava loa saamist. Paljud tegevused, sh eelkõige vaimset laadi tegevused pole ka vaatluste teel fikseeritavad, samuti võib vaatluste tõlgendamine olla subjektiivne.

Vaatlusi võivad läbi viia ka oma töötajad, kes teevad tähelepanekuid töö kohta ning fikseerivad need näiteks spetsiaalsetes päevikutes. Selle raames märgitakse teatud perioodi kohta üles oma

põhitegevused, selleks kasutatavad vahendid ja võtted, kulunud aeg ja tööprobleemid.

**Funktsionaalne tööanalüüs** on oma olemuselt kompleksmeetod, võimaldades saada infot eri allikatest. Nimetatud meetodi kasutamisel tuginetakse olemasolevatele kirjalikele materjalidele, töö-situatsioonide vaatlustele ning töötajate ja juhtide intervjuudele. Erinevate meetodite kombinatsioon võimaldab saada tasakaalustatud ja usaldusväärset infot töö kohta.

Funktsionaalse tööanalüüsi raames tuginetakse standardiseeritud juhistele, sh kutsestandarditele ja -nimetustele. Nimetatud meetod võimaldab kindlaks määrata nn tööperekonnad, mille alla kuuluvad sarnaste tegevustega konkreetseid töökohad. Funktsionaalse tööanalüüsi raames kirjeldatakse töökohal tehtavat tööd ja võrreldakse seda juba konkreetsete kutsestandarditega. Konkreetse töö kirjeldamisel peab olema täpne ega saa piirduda vaid üldsõnalise iseloomustusega. Näiteks bussijuht ei vea üksnes reisijaid, vaid ta ka juhib transpordivahendit, müüb pileteid, suhtleb reisijatega.

Ühtegi eelnimetatud meetoditest ei saa pidada teistest paremaks, sest nende rakendamine sõltub töö iseärasustest ja uuringu eesmärgist. Tööanalüüsi meetodi valik sõltub kasutatavast infost ja tööanalüüsi taktikast. Parima tulemuse annab erinevate meetodite kombineeritud kasutamine. Töö analüüsimisel tuleb arvestada, et töö spetsiifika muutub pidevalt ning sellest tingituna on vaja käsitleda tööprotsessi pidevas dünaamikas.

Tööanalüüsil saadud info põhjal käivitatakse **töökoha kujundamine** (*job design*) protsess, mille käigus määratakse kindlaks, mis-sugust tööd tuleb teha ning kuidas, kus ja kes seda teeb. Töökoha kujundamise käigus fikseeritakse töökoha füüsilised ja sotsiaalsed parameetrid ning töötajate tööülesanded, kohustused ja vastutus konkreetsetel töökohal. Tööanalüüsi tulemusena koostatakse organisatsiooni ülesehitust, tööjaotust, töökohti ja ametlikke töösuhteid reguleerivad dokumendid ning fikseeritakse töökohta-devahelised suhted. (Stone 1998: 124)

Töökohtade kujundamisel kasutatakse alljärgnevaid **meetodeid**:

- töökohtade võrdlusmeetod
- töökohtade standardiseerimise meetod
- töökohtade kujundamise psühholoogiline meetod.

Töökoha kujundamisel võib lähtuda töökohtade sarnasusest eri organisatsioonides (ettevõtetes), rakendades selleks **võrdlusmeetodit**. Näiteks raamatupidajad on eri organisatsioonides suhteliselt sarnaste tööülesannete, kohustuste ja vastutusega, mille arvestamine võimaldab lihtsustada tööanalüüsi ja selle tulemusena ametit iseloomustavate dokumentide koostamist. Viimastel aastatel on tööanalüüsi ja töökoha kujundamise meetodeid unifikseeritud, kasutades selleks ühtsetel alustel põhinevaid töökirjeldusi ehk ametijuhendeid.

Teise meetodina on juba möödunud sajandi algusest kasutatud töökohtade **standardiseerimist**. Selle meetodiga uuriti algul ühelt poolt inimese ning teiselt poolt seadmete, masinate ja töövahendite füüsilisi seoseid. Töökoht standardiseeriti, arvestades üksnes töö füüsilisi komponente. Niisugune lähenemine oli seotud ergonoomikaga ja aitas parandada töö füüsilist keskkonda, võimaldades sel teel vähendada töötajate väsimust ja vältida tööprotsessi korraldamisel tehtavaid vigu.

Kolmanda meetodina kasutatakse töökohtade kujundamise **psühholoogilist meetodit**. Viimane on eriti aktuaalne käesoleval ajal, mil üha enam töötajaid pöörab suurt tähelepanu töö sisule. Eneseteostus, töösaavutused ja töörahuldus kuuluvad töö sisu valdkonda. Mida meelepärasem ja nauditavam on töö, seda paremaid töötulemusi töötajad saavutavad ja vastupidi.

Töö sisukamaks muutmiseks kasutatakse **töö laiendamist ja rikastamist** (*job enlargement and enrichment*) (Champoux 2005: 194). Töö laiendamine põhineb tööülesannete mitmekesistamisel, näiteks töötamisel erinevatel seadmetel või tööülesannete perioodilisel vaheldumisel. Töö rikastamine seisneb tööülesannete kombineerimises, eraldiseisvate üksuste moodustamises, klientidega otsesidemete võimaldamises, töötajate kaasamises juhtimisprotsessi ja neile tagasisidekanali loomises oma töötulemuste näge-

miseks või teadasaamiseks. Üha enam väärtustatakse ja rakendatakse nüüdisaegses organisatsioonis ka meeskonnatööd.

### 2.1.2. Organisatsiooni tegevust reguleerivad dokumendid

**Organisatsiooni personalialased dokumendid** võimaldavad korrastada ja reguleerida organisatsiooni tegevust. Tööanalüüsi tulemusena koostatakse mitmeid organisatsiooni tegevust reguleerivaid dokumente, neist olulisemad tööleping, tööraamat, töösisekorraeeskiri ja ametijuhend.

Organisatsiooni tegevus peab olema põhiküsimustes reguleeritud, mis on vajalik organisatsiooni tegevuse ja töösuhete korrastamiseks ning nõutav seadustega. See eeldab teatud valdkondades kohustuslike reeglite fikseerimist ning nendest kinnipidamist.

Organisatsiooni tegevuse reguleerimiseks koostatakse tööanalüüsi tulemusena organisatsiooni ülesehitust, tööjaotust, töökohti ja ametlikke töösuhteid reguleerivad dokumendid. See sunnib juhte organisatsiooni ülesehitust ja toimimist paremini lahti mõtestama ning selle tegevust seadustega kooskõlla viima. Dokumentide kohustuslikkus ja normiline rakendamine organisatsioonides on konkretiseerunud seoses ühinemisega ELiga.

Kuna tööseadustik on Eestis alles kujunemisejärgus, pole seadused alati üheselt mõistetavad. Ka Eesti Tööinspektsiooni regionaalsed allüksused tõlgendavad tööseadustikus esitatud seisukohti seetõttu mõnevõrra erinevalt ning paljude küsimuste lahendamisel puudub kohtupraktika.

Tööanalüüsi käigus koostatakse mitmeid kohustuslikke või soovitava iseloomuga personali tegevust reguleerivaid **dokumente** (Personalijuhtimise käsiraamat 1998–2005):

- tööleping
- tööraamat

- töösisekorraeeskiri
- ametijuhend jt.

**Tööleping** on töötaja ja tööandja vabatahtlik kokkulepe, mille kohaselt töötaja kohustub tegema tööd ja alluma tööandja juhtimisele. Viimane kohustub maksma töötajale töötasu ja garanteerima tööseadustiku või lepingutega ettenähtud töötingimused. Töölepingus määratakse kindlaks tööülesanded, töö iseärasused ja sellest tulenevad nõuded töötajale ja tema kvalifikatsioonile.

Töölepingu seaduse järgi tuleb töölepingus fikseerida tööülesanded, töö keerukuse aste, ametikoht (piirkond), tööaeg, vahetusega ja sesoonse töö rakendamine ning töötasustamisega seotud küsimused. Töölepingus fikseeritakse mõnikord ka selle kehtivusaeg. Määratud ajaks (ajutiselt) võib sõlmida töölepingu vaid konkreetse töö tegemiseks, ajutiselt äraoleva töötaja asendamiseks või tööde mahu ajutisel suurenemisel (Töölepingu seadus 1992).

Töölepingu võib sõlmida kuni neljakuulise katseajaga, mille jooksul tööandja saab kontrollida töötaja võimeid, tema tervise sobilikkust konkreetsele ametikohale, suhtlemisalast sobivust ja kutseoskusi. Töölepingu lõpetamine on võimalik poolte kokkuleppel, tähtaja möödumisel või pooltest sõltumatutel asjaoludel. Olenevalt olukorrast ja töötaja tööstaazist peab tööandja teatama töölepingu lõpetamisest 2 nädalat kuni 4 kuud ette ning maksma töötajale organisatsiooni likvideerimise, pankrotistumise või töötajate koondamise korral vallandamishüvitist.

Töölepingu sõlmimisega võtab tööandja endale töövõtja ees suure vastutuse ja on kohustatud tagama talle konkreetsed garantiid tööhõive, tasu jm osas. Praegu käib Eestis diskussioon selle üle, kas need garantiid peaksid olema suuremad või tööandjale tuleks anda tegutsemiseks vabamad käed. Ainuõigeid vastuseid pole ning arvestada tuleb kogu probleemide kompleksiga.

Näiteks töötajate koondamispriirangud suurendavad Tarmo Kriisi arvates töötajate selektiivsust ning nn riskigruppi kuuluvaid isikuid (sh töötuid) ei võeta enam nii kergelt tööle, mis suurendab omakorda tööpuudust. Väiksemad koondamiskulud suurendavad

ka madalama konkurentsivõimega isikute töösaamise võimalusi. Praegune töö- ja maksuseadustik ei soodusta ka töölepingute sõlmimist. Üha enam tööandjaid ja -võtjaid on huvitatud töölepingute ümbervormistamisest nn FIE lepinguteks, millele ei laiene tööseadustest tulenevad garantiid ega tööjõu maksustamise põhimõtted. Kui riik ei liberaliseeri tööseadustikku ega vähenda tööjõu maksukoormust, siis võib lähiaastatel prognoosida FIEde arvu kasvu 100 tuhandeni, mis toob omakorda kaasa maksude laekumise vähenemise. (Kriis 2005)

**Tööraamat** on töölepingu alusel töötamist tõendav ja töötajale kuuluv põhidokument. Tööraamatut peab tööandja, fikseerides seal töölepingu alusel töötamise aja ning muu tööalase informatsiooni vastavalt töölepingu seadusele või töötaja soovidele. Käesolevaks ajaks on tööraamat kaotanud aga oma õigusliku tähenduse pensioniõigusliku tööstaaži arvestamisel. Seetõttu on levinud väärarusaam, et tööraamatu kasutamine pole enam vajalik.

Tööraamatust on sisuliselt kasu mõlemale poolele. Tööandja saab tööraamatust täiendavat infot töötaja senise tegevuse kohta, samuti võimaldab see lõpetada korrektselt töölepingu, sest töötaja on huvitatud tööraamatu enda valduse tagasisaamisest. Töövõtjale annab tööraamat aga suurema turvatunde tööstaaži tõendatuse kohta.

Kuigi ELiga ühinemisel kehtestatakse uus töölepingu seadus, mis kaotab Eestis tööraamatud, on nimetatud dokumendid oluliseks infoallikaks pensioniõigusliku tööstaaži arvestamisel kuni 1999. aastani. Seega jääb tööraamat oluliseks infoallikaks ka tulevikus, seni kuni on juurutatud uued meetodid tööstaaži arvutamiseks, näiteks üleriigilise andmebaasi alusel (Lääne 2004). Kuid ka sel juhul jääb tööraamat ilmselt siiski üheks dokumendiks, mille abil on võimalik lahendada näiteks (kohtu)vaidlusi tööstaaži osas.

**Töösisekorraeskiri** on dokument, mis reguleerib organisatsioonisiseseid töösuhteid ning sätestab käitumisreeglid ja kohustused organisatsiooni igapäevatöö häireteta korraldamiseks. Nimetatud dokument tuleb koostada organisatsioonides, kus on vähemalt viis töötajat.

Töösisekorraeeskirja esmasel koostamisel ettevõttes (asutuses) tuleb selle projekti eelnevalt tutvustada töötajatele ning esitada see kaheks eksemplaris tööinspektorile kinnitamiseks. Töösisekorraeeskirja muutmine eeldab samalaadsete protseduuride läbimist, nagu on nõutavad selle kehtestamisel.

Töösisekorraeeskirjas fikseeritakse tööaja, töötingimuste, töötasustamise, ametialaste lähetuste, töökaitse jm põhinõuded ning töökorralduste (-ülesannete) andmise ja täitmise kord. Praktikas reguleeritakse selles sageli ka muid tööprotsessi osi, näiteks autode ja telefonide kasutamist, tööruumidesse pääsu ja sealt lahkumist. Eeskirjad peavad olema igale töötajale kättesaadavad ja neid tuleb tutvustada töötaja töölevõtmisel ja töötamise ajal ning selle kohta on soovitav võtta töötajalt allkiri.

Tööülesannete täitmisega seonduv on organisatsioonis probleemide ja konfliktide üheks põhioluliseks. Selle vältimiseks tuleb mõlematel pooltel tööülesannete täitmise tingimustes kokku leppida ja töösuhteid reguleerida. Olulise osa sellest moodustavad töödistsipliiniga seonduvad küsimused, mida reguleeritakse töö- ja tsiviilseadustikega, organisatsioonis kehtestatud eeskirjade ja töölepinguga.

Töödistsipliini rikkumisi peab ühelt poolt ennetama ja teiselt poolt välja töötama regulatsioonid töödistsipliini rikkumiste tagajärgede reageerimiseks. Oluline on eristada uudse tegevuse ning hoolimatusega kaasnevaid vigu. Kui esimesel juhul peavad juhid olema pigem toetavad, siis teisel juhul tuleks kasutada juba karistuse mehhanisme.

Paljud eksimused pole tingitud mitte töötajate pahatahtlikkusest, vaid nende teadmatusel, mistõttu tööle esitatavad nõuded peavad olema selgelt esitatud. Eksimuste korral oleks vaja aga kohe reageerida ning kindlaks teha põhjused. Ka töötajale tuleb anda võimalus eksimuse selgitamiseks, siis saaks mõista paremini töökorralduse eripära ning täiustada organisatsioonisisest regulatsiooni ja juhtimist. Töötaja peab oma eksimusest aru saama ja tunnetama juhtkonna toetust vigade vältimiseks tulevikus.

Kui töötaja eksib töödistsipliinõuete vastu tahtlikult ja korduvalt, on vaja töötajat karistada. Oluline töödistsipliini rikkumine tuleks fikseerida kirjalikult ühe kuu jooksul ning selle eest võib määrata karistuse kuni kuue kuu jooksul alates rikkumise päevast.

Karistuse liikidena on levinud noomitus, trahv ja töölt vallandamine. Eelnevalt peab olema aga teo süülisus tõestatud ja töötajale teatavaks tehtud. Selleks võetakse töötajalt ka seletuskiri, millest keeldumise korral peab selle koostama tööandja (juht) koos tunnistajatega. Materiaalse vastutuse lepinguga seotud töötajad hüvitavad tekkinud puudujäägi eespoolnimetatud lepingus ettenähtud korras ja mahus.

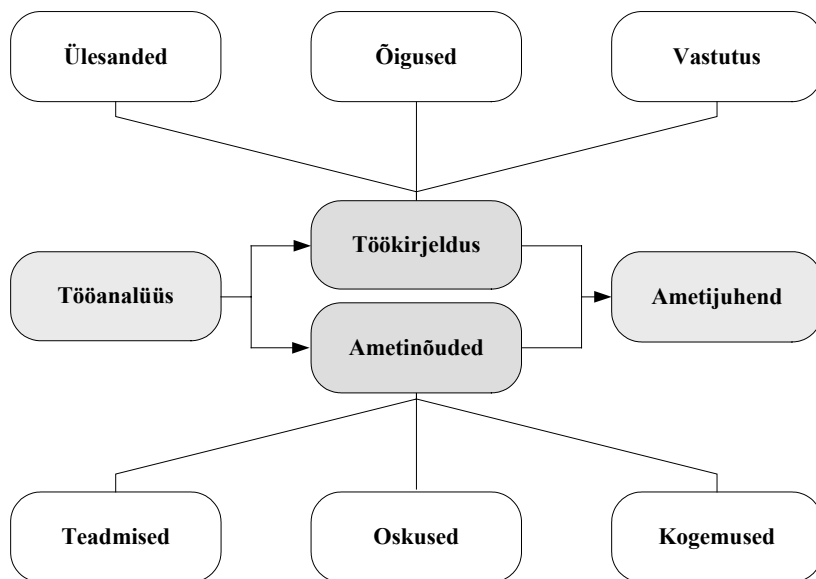
### 2.1.3. Ametijuhend

**Ametijuhend** on personali juhtimise põhidokument, mis koostatakse tööanalüüsi käigus ning mis on aluseks personali planeerimisel, kujundamisel, hindamisel, tasustamisel, koolitamisel ja arendamisel.

**Ametijuhend** on personali juhtimise üks põhidokumentidest, mis reguleerib töö iseärasusi ja selleks vajalikke kvalifikatsiooninõudeid niisugustel ametikohtadel, kus seda pole muude õigusaktidega reguleeritud. Ametijuhend koosneb kahest pooldest – töökirjeldusest ja ametinõuetest. Esimeses esitatakse töötingimuste ning töötaja tööülesannete, õiguste ja vastutuse nõuded, teises aga töötaja kvalifikatsiooni nõuded (joonis 2.2).

Eestis kasutatakse töökirjelduse ja ametinõuete sünonüümidega mitmeid termineid. Näiteks Personalitöö Arendamise Ühing kasutab terminit *ametikirjeldus* või *ametijuhend*. Avalikus teenistuses kasutatakse ametijuhendi mõistet, mida käsitletakse töökorraldusdokumendina, mis aitab juhil oma alluvate tööd täpsemini korraldada ja selle tulemust mõõta ning alluval oma ülesannetest selgemini aru saada.





Joonis 2.2. Ametijuhendi koostisosad.

**Ametinõuded** ehk ametiprofiil (*job specification*) sisaldavad nõudmisi töötajatele edukaks töötamiseks konkreetsel ametikohal. Töötajatelt nõutakse konkreetseid teadmisi, oskusi, võimeid ja isiksuseomadusi mingil ametikohal töötamiseks. Ametinõuetes esitatakse kandidaatidele konkreetsed nõuded, millega saab mõõta nende sobivust pakutavale ametikohale.

### Ametinõuete peamised koostiselemendid

#### Kvalifikatsioon ja senised töötulemused

1. Tunnistused – diplom, kutse, kraad, luba, litsents.
2. Teadmised – üldiste, erialaste jm teadmiste tase.
3. Oskused – tehniliste oskuste, keelte jm oskuste tase.
4. Vaimsed võimed – sh töötaja vaimne potentsiaal, mõtlemisvõime, loogika, *IQ*.
5. Füüsilised võimed – sh füüsiline võimekus, psühhomotoorsus.

6. Töökogemused ja tööstaaž – tööstaaž analoogses või samas organisatsioonis ja ametikohal.
7. Töötulemused – senised töötulemused ja saavutused.

### **Isiksuseomadused**

1. Kognitiivsed omadused – taju, tähelepanu, mälu, temperament.
2. Tahtejõulisus – töötahe, visadus ja sihikindlus.
3. Kohanemisvõime – stressitaluvus, emotsionaalne stabiilsus.
4. Usalduslikkus – ausus, usaldusväärsus ja lojaalsus.
5. Loomingulisus – loov töösse suhtumine ja ideederohkus.
6. Suhtlemisoskus – tolerantsus, empaatia jt.

**Töökirjeldus** (*job description*) sisaldab konkreetse ametikoha ja töötingimuste kirjeldust ning sellel ametikohal töötavale isikule esitatavaid tööülesandeid, õigusi ja kohustusi (vastutust). Töökirjeldus annab ametikohast esmase pildi ning vastuse küsimusele: mida, kus ja kuidas tehakse. Töökirjelduses fikseeritakse ka ametikohtade omavahelised seosed ja asendamistega seotud küsimused.

### **Töökirjelduse peamised koostiselemendid**

Ametikoha nimetus, asukoht ja eesmärk

Töötingimused, sh eritingimused

Tööülesanded

- Tööülesanded, sh ühekordsed ülesanded
- Iseseisvad ja kooskõlastatavad ülesanded

Töötaja kohustused, vastutus ja õigused

Võimkond ja võimupiirid (pädevus), sh alluvus ja alluvad

Seotus teiste ametitega

- Töötaja asendab
- Töötajat asendab

Töö hindamine ja sanktsioonid

- Standarditele vastav ja mittevastav töö
- Sanktsioonid tööülesannete mittetäitmise eest.

Sarnastele ametikohtadele koostatakse sageli üks tüüpametijuhend, mida kasutatakse nendel ametikohtadel töötavate isikute töö korraldamisel. Et töö spetsiifika ning seadustikust tulenevad nõuded muutuvad pidevalt, on vaja ametijuhendeid regulaarselt

täiendada ja uute nõuetega kooskõlla viia. Kui ametijuhend on töölepingu lisa, saab seda teha vaid töötaja nõusolekul ning kooskõlas töölepingu seadusega.

Ametijuhend peab olema osapooltega läbi arutatud ning see vormistatakse kahes eksemplaris, mille allkirjastavad nii töötaja kui tööandja ning kumbki saab endale ühe eksemplari. Töötaja allkiri tõendab, et ta on tööülesannete ja muude tööga seonduvate asjaoludega tutvunud. (Personalijuhtimise käsiraamat 2003: 3.3.1)

Asjakohased ametijuhendid võimaldavad juhtidel selgemalt piiritleda vakantsetele ametikohtadele kandideerivatele isikutele esitatavaid nõudeid ning töötajatele esitatavaid tööülesandeid ja kohustusi. Viimaste alusel töötatakse välja töötajate hindamise näitajad ja töötasustamissüsteemid. Ametijuhend on hädavajalik suurtes ja keskmistes organisatsioonides, mille töökorraldus eeldab täpsemat reguleerimist. Nende dokumentide vajadus sõltub ka ettevõtte tegevusvaldkonnast. Kui tootmisettevõttes on ametijuhend hädavajalik, siis infotehnoloogiaettevõttes võib see hakata arengut pidurdama.

Näiteks *Helmes* juht Jaan Pillesaar väidab, et nemad on loobunud klassikalisest ärimudelist ja juhtimistõdede rakendamisest ning nende organisatsioon on hajus ja piirideta võrgustik. Nad ei pea vajalikuks ka töökirjeldusi ega määratle tööaega, neil puuduvad plaanid ja strateegia. Negatiivne suhtumine organisatsiooni tegevuse korrastatusesse ja regulatsiooni on omane nn uue majanduse ettevõtetes. (Leimann *et al* 2003: 14–17) Kuigi tagasilöögid äritegevuses on ka uue majanduse ettevõtteid sundinud pöörama tähelepanu organisatsiooni ja personali juhtimise korrastamisele, säilib neis kindlasti oma eripära ning töökorraldus ei vaja samavõrd reguleerimist nagu tootmis- ja teenindusettevõtetes.

Ametijuhenditesse (töökirjeldusse) ei tohi suhtuda aga nagu bürookraatlikesse dokumentidesse, mille järgimine pidurdab ettevõtte arengut ja vähendab töötajate loovust. Nimetatud dokumendid peavad olema sellise üldistusastmega ja sedavõrd tegevusi reguleerima, mis on otstarbekas just antud ettevõttele. Neid tuleb

pidevalt ajakohastada ning keskmiselt üks kord aastas läbi vaadata ja vajadusel täiustada. Tööanalüüs ja selle alusel välja töötatud organisatsiooni põhidokumendid loovad soodsad alused personali planeerimiseks ning personali juhtimise teiste põhifunktsioonide realiseerimiseks.

## **2.2. Personali planeerimine ja tööjõu liikumine**

### **2.2.1. Personali planeerimine ja nõudmise-pakkumise tasakaalustamine**

**Personali planeerimine** (*personnel planning*) on protsess, mille käigus määratakse organisatsioonis kindlaks töötajate vajadus nende kvalifikatsiooni ja struktuuri lõikes ning koostatakse vastavad plaanid. Selle käigus prognoositakse ka tööjõu liikumist ning töötatakse välja meetmed tööjõu nõudluse ja pakkumise tasakaalustamiseks.

**Planeerimine** ehk kavandamine seisneb organisatsiooni ja tema liikmete eesmärkide ning nende saavutamise teede ja abinõude kindlaksmääramises (Üksvärv 2004: 62). Personali planeerimine on protsess, mille käigus identifitseeritakse organisatsiooni praegused ja tulevased nõuded inimressursile ning nende nõuete arendamise ja realiseerimise plaanid, samuti kontroll nimetatud tegevuse tõhususe üle.

Tänapäeval ei tegele planeerimisega enam üksnes organisatsiooni juhtkond, vaid nimetatud protsessi kaasatakse põhipersonal. Plaan muutub siis elujõuliseks ja realiseeritavaks, kui seda mõistvad ja võtavad omaks isikud, kes selle ellu peavad viima (Belasco, Stayer 2001: 63–64).

Sageli tulevad uued elujõulised ideed just töötajatelt, milleks juhid loovad aga vastavad tingimused, julgustamaks oma alluvaid neid välja pakkuma. Juhtide üheks põhiülesandeks on soodsate tingimuste loomine edu saavutamiseks tulevikus.

Personali planeerimise käigus töötatakse välja personali kujundamise, arendamise ja rakendamise plaanid järgmistes peamistes valdkondades (Beardwell *et al* 2004: 168–170):

- töö korraldamine (*working patterns*)
- organisatsiooni kujundamine ja arendamine (*organisation structure and development*)
- värbamine ja valik (*recruitment and selection*)
- tööjõu paindlikustamine (*workforce diversity*)
- rahaline ja mitterahaline hüvitamine (*pay and reward*)
- töösoorituse juhtimine (*performance management*)
- tööjõu kinnistamine (*retention*)
- koolitus ja arendamine (*training and development*)
- ametisuhete kujundamine (*employment relations*)
- töötajate vabastamine (*release*).

Personali planeerimisel koostatakse konkreetseid personali hõive-, kohandamis-, karjääri- jm plaane, mille käigus määratakse kindlaks nõutavas kvalifikatsioonis ja struktuuris töötajate vajadus ja nende arendamise võimalused. Olulised on ka mitmesugused töötajate koolituse ja väljaõppe plaanid, milles määratakse esmalt kindlaks need valdkonnad, kus töötajate teadmisi ja oskusi on vaja täiendada ning valitakse siis sobivad koolitajad ja õppevormid.

Plaanides fikseeritakse põhitegevused, mida konkreetsetel juhtudel tuleb teha. Näiteks uute töötajate **kohandamise plaanis** on fikseeritud etapiti tegevused, mida uue töötaja töölevõtmisel tuleb läbida. Neist olulisemad on järgmised:

- palkamisega seonduvate dokumentide vormistamine
- juhendaja (patrooni, mentori) määramine ja tema tegevuse piiritlemine
- organisatsiooni ülesehituse ja töökorralduse tutvustamine,
- allüksuse ja ametikoha tutvustamine
- töökaaslaste tutvustamine, sh erikohtumised lähemate töökaaslastega
- partnerite tutvustamine
- proovitöö andmine.

Uute töötajate kohandamiseks kasutatakse sageli mentoreid, kes võimaldavad tagada nende kiire ja tõhusa rakendumise organisatsioonis. Mentorid vähendavad ka uute töötajate kohandamisstressi ja vahetu juhi koormust nendega tegelemisel. Plaanipärane kohandamine aitab parandada ka uute töötajate sulandumist organisatsiooni ja vähendada nende tehtavaid vigu. Plaan võimaldab vältida ka juhtimisvigu, mis tekivad näiteks seetõttu, et juht loodab uue töötajaga seonduva küsimuse lahendamisel kellegi teise peale.

Planeerimine eeldab esmalt info kogumist, töötlemist ja analüüsi. Personali planeerimisele lähenetakse kvantitatiivselt või kvalitatiivselt (*quantitative and qualitative approaches*) ning selleks kasutatavad meetodid võib jagada kahte rühma (Fisher *et al* 1999: 110–114):

- matemaatilised meetodid (*mathematical methods*)
- hinnangulised meetodid (*judgemental methods*).

Personali planeerimise kvantitatiivne lähenemine põhineb **statistilis-matemaatilistel meetoditel** ning see on rakendatav suurte organisatsioonide personalivajaduse prognoosimisel. Tänapäeva info- tehnoloogia võimaldab prognoosimisel tugineda suurtele andmebaasidele ja rakendada ökonomeetrilist modelleerimist, mille raames kasutatakse regressioonanalüüsi jt meetodeid. Statistilis-matemaatiliste meetodite rakendamisel tuginetakse eelnevate perioodide andmetele, mille põhjal tehakse tulevikuprognoose. (Stone 1998: 52–55)

Regressioonanalüüsi tehakse olukorras, mil mitmesuguste näitajate (käive, toodangu maht jne) ning töötajate arvu vahel on tugev korrelatiivne seos. Viimane võimaldab määrata personalivajaduse sõltuvalt konkreetsetest näitajatest ning prognoosida töötajate arvulist vajadust olenevalt teatud tegurite muutustest. Näiteks kui ettevõttes planeeritakse käibe kasvu kolmandiku võrra, siis arvutatakse vajalik töötajate arv senise käibe ja töötajate arvu seose põhjal.

Kvalitatiivse lähenemise korral kasutatakse tuleviku prognoosimiseks eksperthinnanguid. Prognoosimisel rakendatakse **arvamusmeetodeid**, millest levinumad on nn juhtide tagasivaate prognoosid (*top-down forecasting*), töötajate gruppide hinnangud (*bottom-up, unit forecasting*) ja Delphi meetod (*Delphi technique*) (Fisher *et al* 1999: 110–112). Grupi hinnangu saamiseks kohtuvad grupiliikmed üksteisega ja prognoosivad personalivajadust ühiselt grupidiskussiooni käigus.

**Delphi meetod** põhineb anonüümsetel eksperdihinnangutel, mil iga ekspertkomisjoni liige teeb esmalt personalivajaduse prognoosi iseseisvalt. Seejärel tehakse kokkuvõtted ja neid tutvustatakse ekspertidele, kes siis oma hinnanguid vajaduse korral korrigeerivad. Protsess jätkub niikaua, kuni personalivajaduse hindamisel saavutatakse üksmeel.

Sagedamini rakendatakse nn nominaalse grupi meetodit, mil pärast esmast iseseisvat ideede genereerimise vooru järgnevad juba grupiliikmete vahetud kohtumised. Eksperdihinnanguid kasutatakse personali planeerimisel üha sagedamini, sest need on lihtsamad, tõesemad ja kiiremad ega nõua keerulist matemaatilist töötlust ja analüüsi.

Personali planeerimine on protsess, mis koosneb järgmistest etappidest:

- organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna uurimine
- personalivajaduse prognoosimine
- personali plaanide koostamine.

**Keskkonna uurimise** käigus koostatakse ettevõtete äriplaanid, milles kavandatakse töötajate koguseline ja struktuuriline vajadus tulevikus. Keskkonna uurimine võimaldab välja selgitada organisatsioonivälised tegurid ning prognoosida nende mõju äritegevusele ja personali kujundamisele.

**Personalivajaduse prognoosimine** koosneb töötajate vajaduse lühiajalisest (kuni 1 aasta), keskmisest ja pikaajalisest (üle 5 aasta) prognoosidest. Tänapäeval on muutused sedavõrd kiired, et perso-

nalivajaduse prognooside tegemine on muutunud väga keerukaks. Samas on säilinud vajadus personaliproгноoside järele. Mida suuremad organisatsioonid, seda pikemaid prognoose tuleks teha. Pikaajalisi personalivajaduse prognoose on vaja teha eelkõige riigiasutuste ja suureettevõtete jaoks.

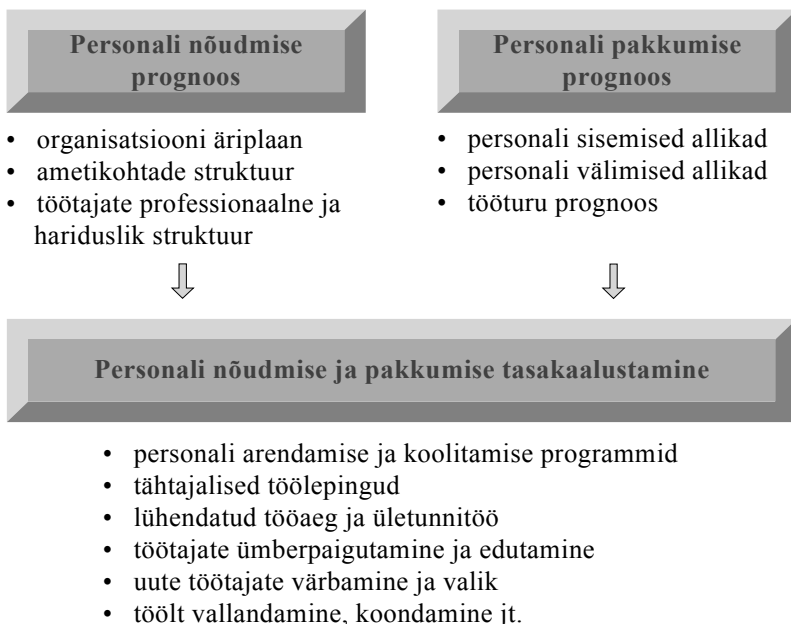
**Personaliplaanides** fikseeritakse personali nõudmise-pakkumise tasakaalustamise peamised teed. Töötajate tööle võtmine ja töölt vabastamine on sihipäraselt teostatav, kui seda planeeritakse ette ning seostatakse personali värbamise, valiku ja lahkumise programmidega. Organisatsioonid, kes sellega ei tegele, võivad pörkuda personali kujundamise keerukate probleemidega, tehes sealhulgas suuri kulutusi näiteks personali koondamistele.

Tööjõuvajadust on tarvis prognoosida ka riiklikul tasandil, tehes seda peamiste professionide kaupa riigis tervikuna. See võimaldab teha põhjendatud riiklikke koolitustellimusi ning suunata haridussfääri arengut vastavalt ühiskonna vajadustele.

Usaldusväärsed tööjõuvajaduse prognoosid võimaldavad tasakaalustada paremini tööturgu ning teha sihipärasemaid kulutusi haridussfääris. Riikliku koolitustellimuse esitamisel ei tohi lähtuda õppeasutuste soovidest, vaid prognoositavast ametikohtade struktuurist ja erisuguse kvalifikatsiooniga töötajate vajadusest ühiskonnas.

**Personali nõudmise ja pakkumise** prognoosimine ning tasakaalustamine eeldab personalivajaduse ja allikate kindlaksmääramist erinevate võtetega (joonis 2.3). Personalivajadus sõltub organisatsiooni tegevusest ja seal asetleidvatest muudatustest, mis on konkurentsi tugevnemise tõttu muutunud märksa intensiivsemaks ja ulatuslikumaks kui kümmekond aastat tagasi. Seepärast on vähenenud ka prognooside usaldusväärsus ning personali nõudmise ja pakkumise ühildamiseks tuleb kasutada üha rohkem mitmesuguseid alternatiivseid võtteid.





Joonis 2.3. Personali nõudmise ja pakkumise tasakaalustamine.

Näiteks tööstusettevõtte toodete arendamisel ja toodangu koguste planeerimisel võetakse aluseks turuprognosisid ning vastavalt sellele kujundatakse ka konkreetsete toodete tootmismahud. Võttes aluseks tootmise iseärasused, tehnilise taseme ja tööviljakuse, määratakse kindlaks töötajate vajadus professionide, hariduse ja kvalifikatsiooni kaupa ning kavandatakse nimetatud nõuetele vastava tööjõu saamise allikad.

Et prognoosi koostamise lähteinfo võib sisaldada olulisi vigu, pole personaliprognosis eriti usaldusväärne. Samas võimaldab see paremini kavandada konkreetseid tegevusi, näiteks kindlaks määrata personalivajaduse rahuldamise organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikad ning personali reserv. Personali reserv võib olla väga erinev ning sõltub töötajate arendamisest, koolitamisest ja edutamise iseärasustest – see võib ületada organisatsiooni vajadusi või osutada ebapiisavaks. Viimasel juhul pööratakse organi-

satsiooniväliste tööjõuallikate poole. Uutele ametikohtadele esitavate nõuete ja olemasolevate töötajate ebapiisava pädevuse korral on võimalik asuda ette valmistama vajalikku personali.

Ettemääramatuse suurenemise oludes on hakatud rohkem tähelepanu pöörama erinevate stsenaariumide (*scenario planning*) väljatöötamisele, mis on korrektuuride tegemise aluseks olukordade kujunemisel ühes või teises suunas. Planeerimisel tuginetakse tööjõu voolavuse ning tööjõu nõudmise ja pakkumise prognoosidele ning neljale peamisele plaanile (Beardwell *et al* 2004: 175–178):

- tööjõu ressursiplaanid (*resourcing plan*)
- tööjõu kinnistamise plaanid (*retention plan*)
- töötajate arvu vähendamise plaanid (*downsizing plan*)
- töö paindlikkuse suurendamise plaanid (*flexibility plan*).

**Ressursiplaani** tegemisel võetakse aluseks personali värbamise plaanid, kus peale värvatavate arvu ja struktuuri pööratakse üha enam tähelepanu ka värbamise protsessile (värbamise allikatele, tehnikatele, vahenditele). Parimate töötajate saamiseks peavad organisatsioonid pakkuma uutele töötajatele ahvatlevaid hüvesid. Näiteks Suurbritannia organisatsioonid esitavad uutele töötajatele nn kuldseid pakkumisi (*golden hellos*) mitmesuguste finantsergutuste näol (Beardwell *et al* 2004: 175).

**Tööjõu kinnistamise plaanides** keskendutakse töötajate kinnihoidmisele organisatsioonis. Selleks töötatakse välja põhipersonali kinnistamise plaanid, kus oluline koht on erinevate tasude süsteemil ning töötajate koolitamisel, arendamisel ja karjääril. Lisaks sellele parandatakse juhtimist ning töötingimusi ja muid tööga seonduvaid aspekte, mis muudab töö meeldivaks.

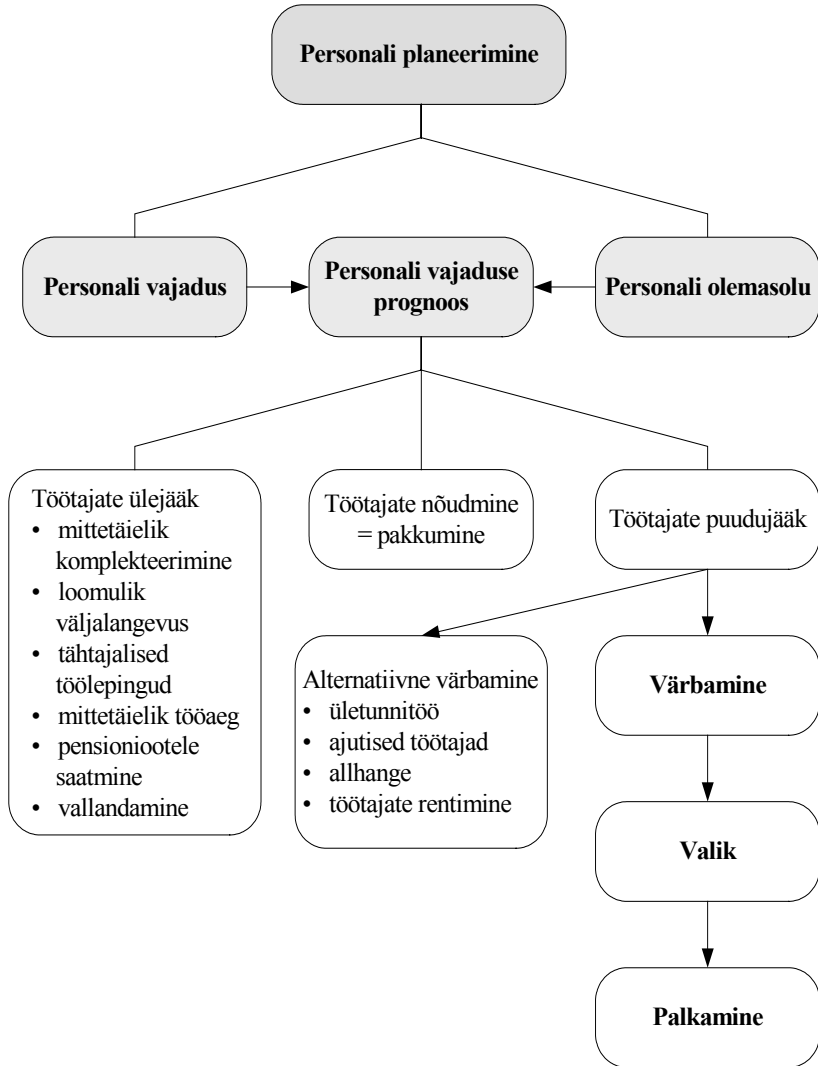
Töö pakkumise vähenemise korral rakendavad organisatsioonid mitmesuguseid **töötajate arvu vähendamise võtteid** ja suurendavad töö paindlikkust. Oluline on ka ettevõtte funktsionaalne paindlikkus, st kui kiiresti suudetakse tootmist ümber korraldada, ettevõttesisest töökorraldust ja tööorganisatsiooni muuta, näiteks töötajaid roteerida (Eamets 2003: 184). Kõigele vaatamata tuleb töötajaid ka vallandada, sh koondada, mida käsitleme lähemalt alapeatükis 2.2.2.

Personalipoliitika üheks eesmärgiks on motiveerida häid töötajaid ja tagada neile sobilikud töötingimused. See eeldab ka ettevõtte elutsükli kõigi faaside, sh tõusude ja languste edukat üleelamist ning nende perioodidega kaasneva personali üle- või puudujäägiga seotud küsimuste tasakaalustatud lahendamist.

Selleks soovitatakse kasutada ka mitmesuguseid **alternatiivseid võtteid**, sh personali mittetäielikku komplekteerimist, loomulikku väljalangemist, tähtajalisi töölepinguid, mittetäielikku tööaega, pensioniootele saatmist (*early retirement*), ületunnitööd, ajutisi töötajaid, allhanget ja töötajate rentimist (punkt 3.2.1 ja joonis 2.4). Ettevõtte on hakanud sagedamini rakendama ka töötajate ametialast ja regionaalset ümberpaigutamist (*redeployment*), töötajate koondamist olenevalt töölepingute pikkusest ja mitmesuguseid ajalisi meetodeid. (Fisher *et al* 1999: 258–259)

Personali rakendamise **ajaliste meetodite** kasutamine võimaldab vähendada vajadust personali järele töötajaid vallandamata. Levinumateks meetoditeks on töötajate puhkuste ümberkujundamine, ületundide ja normtööajaga manööverdamine, kogu ettevõtte üleviimine lühendatud tööajale ja mitmesuguste tööajarežiimide kasutamine. Tasakaalustatult tuleks rakendada erinevaid tööajavorme, sh täis- ja osalise tööajaga tööd, ületunnitööd, tähtajatut ja tähtajalist tööd, töö jaotamist (*job sharing*) ja paindlikke töögraafikuid. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 143–144)

Tööjõu paindlik rakendamine seisneb tööaja ja isikliku elu paremas ühendamisest ning töötajate universaalsuse, sh võimete ja oskuste suurendamises. See seisneb ka töö paindlikumas korraldamises ja koondamiste vältimises töötajate arvu mõõduka vähendamise teel. Niisuguste alternatiivsete võtete rakendamine personali nõudluse ja pakkumise tasakaalustamisel aitab luua töösuhetes usaldusväärset, mis on pädeva ja pühendunud põhipersonali kujundamise eelduseks.



Joonis 2.4. Personali planeerimine ning töötajate nõudluse ja pakkumise tasakaalustamine.

Vastupidisel juhul tekitame töötajates ebakindluse, mis toob kaasa nende töemotivatsiooni, pühendumuse ja lojaalsuse languse. See tekib eriti kergesti tingimustes, mil koondatakse töötajate kolleege ja seda ei põhjendata piisavalt. Süütunne viimaste ees ja ebamäärasus enda tuleviku suhtes on väga olulised demotivaatorid. Niisuguse olukorra vältimiseks tuleb suhtuda töötajatesse hoolivalt ning arvestada rohkem ka töötajate isiklike probleemide ja väljavaadetega. Olukorrast tuleb ausalt rääkida ning luua selge ja kindel tulevikuvision. (Boost 2002)

Personali kujundamisel ja rakendamisel tuleb kasutada erinevaid võtteid:

- organisatsioonid kujundavad välja optimaalse soolise, vanuselise ja professionaalse struktuuri, mis võimaldab personali pidevalt ja ühtlaselt uuendada
- organisatsioonid kujundavad välja põhipersonali ja palkavad teatud ulatuses ajutisi töötajaid, kes täidavad puhvri ülesannet personali nõudmise-pakkumise tasakaalustamisel
- organisatsioonid rakendavad personali alavarustamise taktikat ning komplekteerivad põhipersonali 80–90% ulatuses tegelikust vajadusest
- organisatsioonid suunavad alakoormatud töötajaid täiendusõppele, et tõsta nende kvalifikatsiooni vajalikus suunas ning valmistada neid ette organisatsiooni tegevuse uueks elavnemise perioodiks.

Nimetatud meetmed võimaldavad ettevõttes tööd kiiremini ümber korraldada ja tagada universaalse ja võimeka personali. See on võimeline täitma keerukaid ja vastutusrikkaid ülesandeid, tagades sellega ettevõttele suurema paindlikkuse. Personalivajaduse prognoosimine ning erinevate alternatiivsete võtete rakendamine personali nõudmise ja pakkumise tasakaalustamisel võimaldab tagada töötajatele suurema turvatunde ning kujundada organisatsioonil püsiva ja lojaalse põhipersonali.

## 2.2.2. Töøjõu liikumine, voolavus ja koondamine

**Töøjõu liikumine** võib aset leida organisatsioonide vahel või organisatsiooni sees. Töøjõu liikumise peamiseks vormideks on töötajate vallandamine, üleviimine, tagasiastumine, errumine, taandamine ja edutamine.

**Töøjõu liikumine** võib aset leida organisatsioonide vahel või organisatsiooni allüksuste ja ametikohtade vahel. Esimest nimetatakse väliseks, teist aga sisemiseks töøjõu voolavuseks. Mõningas ulatuses on töøjõu voolavus organisatsioonile paratamatu ja isegi värskendav, võimaldades uute inimeste ja ideede tulekut. Liiga suur töøjõu voolavus toob aga kaasa põhjendamatuid kulutusi personali värbamiseks ja valikuks ning uute töötajate väljaõppeks ja kohandamiseks organisatsiooniga.

Tänapäeva organisatsioonid on sunnitud vähendama töøjõukulusid ja seega sageli ka töötajate arvu, et olla konkurentsivõimelised. See toob kaasa **töötajate vallandamise** (*dismissal, discharge, layoff*). Mõnikord vallandatakse töötajaid ajutiste majandusraskuste tõttu (*layoff*), mille ületamisel töötajad ennistatakse tööle. (Beardwell *et al* 2004: 447–450; Mondy, Noe 1990: 685–689)

Vallandamine on töösuhetes äärmuslik abinõu, mis tekitab mõlemapoolseid ebameeldivusi, kuid on sageli möödapääsmatu organisatsiooni kui terviku huvidest lähtuvalt. Isegi Jaapani korporatsioonid, olles tuntud oma eluaegse tööhõive garanteerimise poolest, on sunnitud seda tegema. Koondama asuti töötajaid Jaapanis 1990. aastate keskel, mil näiteks *Pioneer Electric* vallandas 35 tiptöötajat, tekitades sellega kogu riigis šoki (Fisher *et al* 1999: 780–781). Eesti töövõtjad on juba viiesteist aastat kokku puutunud koondamisega ning pidanud taluma suuri vapustusi eelkõige põllumajandus- ja tootmissektoris. Massilised vallandamised Eestis on tingitud ka ettevõtete ümberstruktureerimisest.

Vallandamine on väga tõsine probleem ja see puudutab kõiki, tekitades hirmu ametikoha kaotuse ees. Selle negatiivsete tagajärgede vähendamiseks rakendavad organisatsioonid erinevaid vallandamist pehmendavaid ja välistavaid strateegiaid. Näiteks *General Electric*'us, *General Motors*'is ja paljudes teistes suurtes korporatsioonides on moodustatud spetsiaalsed vallandamisega tegelevad töögrupid, mis aitavad töötajatel üle saada nn vallandamisstressist, välja selgitada ja arendada nende potentsiaalseid oskusi, korraldavad ümberõpet ja aitavad leida uut ametikohta. Töötajatele õpetatakse *CV*-de kirjutamist, intervjuudel esinemist ja aidatakse leida infot vakantsetest ametikohtadest. (Daniel, Carrie 1994)

Töötajate vallandamisel võib olla erinevaid põhjusi, alates töötaja sobimatuses oma ametikohale kuni organisatsiooni majandusraskusteni. Viimasel juhul pole vallandamise põhjuseks mitte töötaja isik, vaid organisatsiooni juhtimisest ning turukonjunkturi ja tehnoloogia muutustest tingitud põhjused, mis sunnivad töötajaid koondama (*redundancy, retrenchment*). (Stone 1998: 106–113)

Vallandamine võib toimuda ka töötaja initsiatiivil, mis toob sageli kaasa ka organisatsiooni vahetuse. Teatud vanusest või professionaalsest tööstaažist alates leiab aset ka töötaja pensioneerumine, mis on loomulik protsess inimeste elus. Pensioniiga on riigiti erinev, kuid ilmutab viimastel aastatel tõusutendentsi, olles tingitud aktiivse tööjõu osatähtsuse vähenemisest elanikkonna hulgas. Ka Eestis on juba tõstetud ja tõstetakse ilmselt veelgi pensioniiga, hetkel on see 63 aastat.

Töötajate vallandamine võib olla tingitud tööga seonduvatest või mitteseonduvatest asjaoludest. Viimasel juhul on vallandamise põhjusteks töötajate isikliku eluga seonduvad asjaolud, sh pereprobleemid ja elukoha muutused, mis pole juhtide poolt eriti mõjutatavad. Enamasti lahkuvad omal soovil töölt paremad ja võimekamad töötajad, kes on tööturul mobiilsemad ja on võimelised leidma endale paremat rakendust.

Kuigi tööjõu voolavuse põhjuseks võib olla pakutava töö (töötingimuste) ja selle eest osutatavate hüvede, sh töötasu mittesobivus töötajale, on sagedaseks põhjuseks ka juhtimisvead. Viimastest levinumad on töötaja vajaduste ja huvide ebapiisav arvestamine ning juhi ja tema alluva halb koostöö ja teineteise mittemõistmine. Nimetatud tegurid on organisatsiooni juhtide poolt otseselt mõjutatavad, mis peaks panema otsima võimalusi töötajate voolavuse vähendamiseks.

Tööjõu liikumise optimeerimine eeldab **tööjõu voolavuse** (*labour turnover*) kindlaksmääramist mingi perioodi jooksul. Selleks jagatakse aruandeperioodi (enamasti aasta) jooksul organisatsioonist lahkunud töötajate arv sama perioodi töötajate keskmise nimestikulise arvuga (Beardwell *et al* 2004: 164):

*Tööjõu voolavus (%) = töölt lahkunud töötajate arv (aastas) / töötajate keskmine arv (aastas) × 100*

**Personali stabiilsuse** määramiseks jagatakse kogu aruandeperioodi jooksul (enamasti kogu viimase aasta jooksul) organisatsioonis töötanud töötajate arv vaadeldava perioodi alguses oleva töötajate nimestikulise arvuga (Beardwell *et al* 2004: 165):

*Personali stabiilsus (%) = kogu aruandeperioodi vältel organisatsioonis töötanud töötajate arv / aruandeperioodi alguse töötajate arv × 100*

Tööjõu voolavuse uurimise **kvalitatiivsete meetoditega** on võimalik välja selgitada voolavuse põhjused ja seeläbi voolavust paremini reguleerida. Selleks viiakse läbi intervjuusid või ankeetküsitlusi, sh näiteks töölt lahkujatega (*exit interviews, leaver questionnaires*). Uuritakse töötajate töölt lahkumise põhjusi ning selgitatakse välja, mis tingimustel oleks töötaja tööle edasi jäänud. Uuritakse hüvede ja tasudega seotud eelistusi ning nende rakendamise mehhanisme, selgitatakse välja juhtide ja täitjate vahelised töösuhted, küsitakse soovitusi töötingimuste ja juhtimise parandamiseks organisatsioonis, uuritakse töö ja isikliku elu ühildamise võimalusi.



Tööjõu voolavus on organisatsioonide ja majandussektorite lõikes väga erinev, mistõttu pole võimalik määrata otstarbekat tööjõu voolavuse suurust. Näiteks Suurbritannia tööjõu keskmine voolavus oli 2002. aastal 27%. Sealjuures oli see kõrgeim hulgi- ja jaekaubanduses (56%) ning madalaim transpordis ja laomajanduses (11%). (Beardwell *et al* 2004: 164–165)

*Hay Groupi* uuringud näitavad, et juhi või spetsialisti lahkumine võib minna organisatsioonile maksma kuni pooleteise aasta palga. Nii kalliks läheb uue töötaja värbamine, valik, koolitamine ja kohandamine organisatsioonis. Hea töötaja lahkumine võib kaasa tuua ka teiste töötajate lahkumise. Omal soovil lahkuvad ju enamasti parimad ja organisatsioonile vajalikud töötajad. Need aga, kes pidurdavad organisatsiooni arengut, ei lahku omal soovil reeglina kunagi. (Gobbesso 2003)

Organisatsioonid hoiavad tööjõu voolavust mingites piirides ning seavad eesmärgiks tagada vähemalt põhipersonalile kindlustunne tuleviku suhtes. See muudab organisatsioonid tööturul konkurentsivõimelisemaks, sest töötajad eelistavad kindlaid töösuhteid ebakindlatele. Kindlustunde olulisust töösuhetes väärtustavad eelkõige jaapanlased, kes rakendavad oma töötajatele laiaulatuslikke **töögarantiisid** nn eluaegse tööhõive vabatahtliku kontseptsiooni alusel. Oma töötajatele on rajatud isegi nn firmasurnuaiad ning lahkunute mälestamiseks korraldatakse spetsiaalseid üritusi (Steers, Black 1994: 648).

Tänapäeval laieneb Jaapanis töögarantii organisatsiooni põhipersonalile, mis moodustab ligikaudu poole selle töötajatest. Samas pole eluaegne tööhõive enam paljudele töötajatele eesmärgiks omaette ja nooremad töötajad pole sellest enam huvitatudki. Üha rohkem inimesi soovib vaheldusrikast tööd ning töötada erinevates ametites ja organisatsioonides. (Fisher *et al* 1999: 817) Jaapani tööhõivealaseid kogemusi on rakendatud juba aastakümneid ka Euroopa ja Põhja-Ameerika ettevõtetes ja asutustes. Töö garanteerimine oma parematele töötajatele võimaldab neil enam pühenduda oma põhitööle, kuna nad ei pea pidevalt muretsema homse pärast.

Töögarantiid on oluliselt suuremad riigiasutustes. Näiteks õpetajate ametikoht on paljudes Euroopa riikides kuni viimase ajani suhteliselt stabiilne ja garanteeritud. Õpetajaamet kindlustab inimesele pikemaks perioodiks töö erinevalt paljudest teistest ametitest. Enamuses Euroopa riikides töötavad õpetajad riigiametniku staatuses, mis muudab nende vallandamise komplitseerituks ja suurendab seeläbi nende töögarantiid.

Samas on konkurentsi tihenemine muutnud ettevõtted oma tegevuses märksa kergemini haavatavamaks ning need on sunnitud tööjõukulusid kokku hoidma ja töötajaid sagedamini vallandama. Vajadus tööjõu järele on langenud ja töötajate koondamine muutunud igapäevaseks. Konkurents eeldab sobivaima ja parima personali kujundamist ja selle tõhusat rakendamist. Euroopas on suurenenud **tööpuudus** ning isegi sellises kõrge tööhõivega riigis nagu Rootsis on juba viiendik tööeas inimestest tööelust väljas. Seetõttu ollakse sunnitud kärpima ka töötajate sotsiaalseid garantiid.

Ka Eesti tööhõive väheneb ning vaid 57% tööealistest inimestest on tööga hõivatud. Kuigi ametlik tööpuuduse näitaja on viimase kümne aasta madalaim ning on praegu 8,5% ehk 56 tuhat töötut (kümme tuhat vähem kui 2003. aastal), viitab nii järsk tööpuuduse langus statistilistele moonutustele. Samal ajal on vähenenud ka majanduslikult aktiivsete inimeste arv ning tekkinud vajadus tööjõu sissetoomiseks välismaalt. (Reinap 2005)

Tööpuuduse arvuline vähenemine on tingitud muudatustest statistikas, mitte aga uute töökohtade loomisest. Töötute hulgast on välja arvatud isikud, kes on ELi abirahade abil läbimas täiend- ja ümberõpet, ning nn heitunud, kes on loobunud tööotsingutest. 2004. aasta lõpus oli heitunute arv aga viimase kolme aasta kõrgeim, ulatudes 21 tuhande inimeseni. (Kriis 2005)

Euroopa Liidu tööhõive- ja sotsiaalpoliitikast ning Euroopa sotsiaalhartast tulenev surve tööjõu hinnale sunnib Eestit üha enam arvestama oma töötasustamispoliitika kujundamisel Euroopas kehtestatud nõuetega. Päevakorraile kerkib ka nn sotsiaalse dum-

pingu küsimus. Sotsiaalselt kaitselt madalama taseme ja töötasuga riikidel on seetõttu suurem konkurentsivõime, võrreldes riikidega, kus sotsiaalkaitse on kõrgemal tasemel. Eesti on ratifitseerinud juba mõned Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni konventsioonid, sh võrdse tasustamise ja töötajate esindajate kaitse kohta, mis kohustavad organisatsioone nendes küsimustes euroopalikult käituma.

Töölane diskrimineerimine on muutunud läänemaailmas oluliseks probleemiks. Euroopa Nõukogus on kritiseeritud paljusid riike, sh eelkõige naiste ja laste tööhõive osas. Samas ei suuda Euroopa tööhõivepoliitika majanduse kiire arengu ja pidevate muudatustega kaasas käia. Lääneriikides kaob praegu aastas umbes 10% ametikohtadest, mille asemele tekivad uued.

Euroopas töötatakse välja uut ja paindlikumat tööturusüsteemi. Uus süsteem ei põhine enam töötajate töölt lahtilaskmise liberaalsel käsitlel, millega tagati tööandjatele suhteliselt suured vabadused vastavalt nende vajadustele. Uue süsteemi rakendamisel pannakse senisest suuremad kohustused ka riigile, kes peab looma paremad tööalase ümberõppe võimalused, mida töötajad saavad ja ka peavad aktiivselt kasutama.

Heade töötingimuste tagamine nõuab tööandjalt suuri rahalisi kulutusi, mis omakorda tõstab kaupade ja teenuste hinda. Odava tööjõu ja halvemate töötingimustega riigid pakuvad seetõttu kaubaturul lääneriikidele suurt konkurentsi, mille vähendamiseks kaalutakse ELis isegi kaitsetollide kehtestamist. Päevakorral on ka ülemaailmsete töötingimuste väljatöötamine ja kehtestamine Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni poolt. See on ka igati mõisteta, sest kui lääneriikides tehakse inimväärse tööhõive ja töötingimuste rakendamiseks suuri kulutusi, siis arengumaades hoitakse selle arvelt kokku, saavutades nii ebaausaid konkurentsieliseid.

Tööhõiveprobleemid muutuvad üha teravamaks kogu maailmas. Prognoositakse, et nn *asjade tootmises* on tulevikus hõivatud vaid mõni protsent inimesi. Arvatakse, et sel sajandil rakendub tööturul valem 20:80, mis võimaldab vaid 20%le inimestest aktsepteeritavat tööd. Ülejäänutele tuleb võimaldada aga nn töö aseainet ja

garanteerida neile inimväärne elu ehk nagu Brzezinski väidab, tagada *tittytainment* (kõhutäis ja meelelahutus). (Martin, Schumann 1999: 11–13)

Arvutiseerumise tulemusena väheneb vajadus ka juhtide järele. Näiteks Saksamaal kaob kümne aasta jooksul iga teine keskastme juhi ametikoht. Päevakorral on organisatsioonide ja töötajate arvu vähendamine, milleks on kasutusele võetud rida termineid, nagu näiteks *downsizing*, *redundancy*, *termination*, *reengineering* jt. Suured muudatused on toimunud paljude rahvusvaheliselt tuntud korporatsioonide tegevuses, mida on saneeritud ja mille personali järsult vähendatud. Viimasel kümnendil on viidud suuri **koondamisi** läbi näiteks järgmistes korporatsioonides: *AT&T*, *Sears*, *Xerox*, *Delta*, *Kodak*, *Motorola*, *GM* ja *IBM*. Viimasel viidi läbi üks ulatuslikumaid koondamisi läbi aegade, kus ajavahemikul 1987 kuni 1995 vähendati töötajate arvu 406-lt 202-le tuhandele. (Swart *et al* 1995: 21–22)

Töötajate koondamisel rakendatakse erinevaid strateegiad ja võtteid, et vähendada heade töötajate töölt vallandamist. **IBM**-s rakendatakse töötajate koondamise hierarhilist printsiipi, mis seisneb tööjõu vähendamise alternatiivsete võtete kasutamises ning töö pakkumistes muudel, sh ajutistel ametikohtadel. Enne põhi-personali koondamist kasutatakse alljärgnevat meetmeid (IBM Sells ... 1994):

- ajutiste töötajate koondamine ja suviste praktikaprogrammide vähendamine
- töötajate regionaalne ümberpaigutamine
- töötajate professionidevaheline ümberpaigutamine
- vanemate töötajate nn pensioniootele saatmine
- allhangete vähendamine.

Koondamine on raske ja keeruline protseduur eelkõige koondatavatele, kuid ka selle läbivijatele. Koondamine tekitab töötajal ebakindlust tuleviku suhtes ning riivab tema identiteeti, väärikust ja positsiooni teiste hulgas. Seepärast on vaja välja töötada koondamise protseduurid ja reeglistik ning tagada selle kooskõla seaduste ja organisatsiooni eetikaga. Igale töötajale tuleb läheneda

individuaalselt, arvestades tema eripäraga. Koondamine eeldab selle oskuslikku juhtimist, mistõttu üha enam kasutatakse tööjõu ümberpaigutamisega tegelevate personalifirmade (*outplacement firms*) teenuseid, mis aitavad korraldada töötajate koondamist ning aitavad leida koondatutel uut tööd. (Stone 1998: 371–372)

Läbi tuleb mõelda ka koondamisteate edastamise koht ja aeg ning selgelt formuleerida ja kirja panna koondamisotsuse põhjused ja sellega kaasnevad hüvitised. Koondamisotsuse peaks edastama autoriteetne isik avatud ja personaalse vestluse vormis, varudes selleks piisavalt aega. Kuigi koondamisotsused tehakse reeglina tippjuhtkonna tasemel, tuleks koondamisest teatada siiski vahetutel juhtidel, vältides viitamist tippjuhtidele.

Koondamis- ja vallandamisteate üleandmise järel võiks läbi viia ka lahkumisvestluse, mille raames selgitatakse veel kord niisuguse otsuse põhjust ja püütakse saada infot organisatsiooni juhtimise, sh vallandamise kohta. Seal tuleks tunnustada töötaja senist tööd, esile tõsta tema positiivseid omadusi, teadmisi ja oskusi. Koondamise oskuslik ja soliidne läbiviimine võimaldab säilitada organisatsiooni maine nii koondatavate kui ka tööle allesjäävate töötajate hulgas. Võimaluse korral tuleks aidata töötajal leida uut ametikohta ja olla tema soovitajaks.

Töötajate suhtes õiglane, eetiline ja turvaline personalipoliitika võimaldab suurendada nende motiveeritust. See eeldab aga edukat toimetulekut muudatustega, sh organisatsiooni tõusude ja langustega kaasneva personali üle- või puudujäägiga. Tööjõu nõudmise ja pakkumise plaanipärane tasakaalustamine eeldab erinevate meetmete rakendamist personali kujundamisel.

### 3. PERSONALI VÄRBAMINE



### 3.1. Personali värbamise protsess

**Personali värbamine** (*personnel recruitment*) on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajad kandideerima vakantsele ametikohale. Personali värbamine koosneb organisatsioonisisestest ja -välisest värbamisest ning põhineb organisatsioonisisestel ja -välistel allikatel ja vahenditel.

**Personali värbamise** käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale ametikohale ning ergutatakse neid vastu võtma pakutavat tööd. Värbamine on tegevus, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud (Ivancevich 1992: 25). Värbamise eesmärgiks on leida vakantsetele ametikohtadele sobivad kandidaadid, mitte aga maksimeerida kandidaatide arvu.

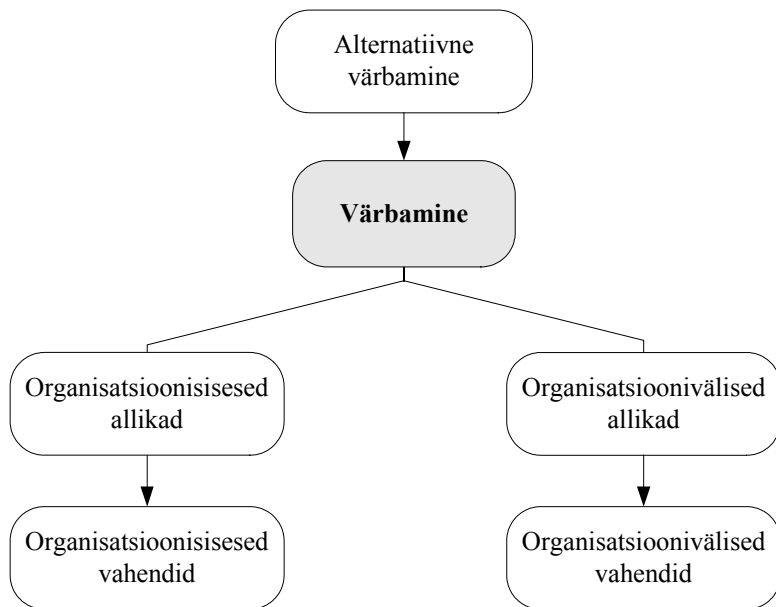
Värbamist mõjutab oluliselt töövõtja usk tulevasse tööandjasse, mis toob organisatsiooni palju häid kandidaate. Niisugused töötajad reageerivad ka organisatsiooni värbamisalastele pingutustele soodsalt. Sageli jätkavad organisatsioonid uute töötajate värbamist isegi pärast vakantsete ametikohtade täitmist, mis võimaldab organisatsioonidel luua personali reservi.

Sobivate kandidaatide leidmisele aitab kaasa organisatsiooni tegevuse avalikustamine ja komplekteeritava ametikoha tutvustamine. Piisava info andmine organisatsiooni ja pakutava töö kohta võimaldab käivitada eneseselektiooniprotsessi, millega välditakse mitesobivate ja ebapiisava kvalifikatsiooniga isikute sattumist kandidaatide hulka (Carrell *et al* 2000: 152–154). Kandidaatide suur hulk raskendab personali valikut, sundides organisatsiooni kasutama lihtsamaid ja vähem tõhusaid personali valiku meetodeid.

Värbamise alguses esitatakse kandidaatidele kindlad nõuded, mis fikseeritakse spetsiaalsetes dokumentides, sh ametijuhendis. Järgnevalt määratakse kindlaks kandidaatide saamise allikad, milleks

võivad olla nii organisatsioonisesed kui ka -välised allikad. Sellele järgneb värbamisvahendite valik, mis sõltub eelkõige organisatsiooni ja ametikoha iseärasustest ja situatsioonist tööturul. Värbamisel kombineeritakse organisatsiooniseseid ja -väliseid allikaid ja vahendeid ning värbamise alternatiive (joonis 3.1).

**Organisatsioonisesese värbamise** (*internal recruitment*) eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise tulemusena. Organisatsioonisesene värbamine on tõhus seetõttu, et oma töötajaid tuntakse ning ollakse teadlikud nende töötulemustest ja võimetest. Seepärast osatakse prognoosida töötajate sobivust pakutavale ametikohale ning vähendada personali värbamise ja valikuga kaasnevaid riske.



Joonis 3.1. Personali värbamise allikad ja vahendid.



Töötajate edutamine aitab ka neid motiveerida ja loob neile paremad võimalused eneseteostuseks. Seepärast tuleks vakantse ametikoha täitmisel kaaluda esmalt võimalust edutada sinna keegi oma töötajatest ja teha selleks näiteks organisatsioonisisene konkurss. Töötajate organisatsioonisisest ümberpaigutamist ja edutamist tuleb kasutada aga mõõdukalt, sest viimasega liialdamine pidurdab organisatsiooni loovust.

Personalipoliitikas on levinud seisukoht, et enamus vabanevatest keskmise või kõrgema tasandi ametikohtadest tuleb täita organisatsioonisiselt, ülejäänud värvata aga väljastpoolt, mis on vajalik uute ideede genereerimiseks. Näiteks *SAS Institute* teeb vakantse ametikoha väljakuulutamisel esmalt firmasisese konkursi, luues sellega karjäärivõimaluse oma töötajatele. *SAS* toetab igati ka oma töötajate arendamist, pakkudes neile firma kulul erinevaid koolitusprogramme. (Joosu-Palu 2003)

**Organisatsiooniväline värbamine** (*external recruitment*) seisneb uute töötajate palkamises väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi ametikohtade (*entry-level job*) või uute ja erilisi oskusi nõudvate ametikohtade täitmiseks. Välise värbamisega püüavad organisatsioonid saada ka eripalgelisi ja uute ideedega töötajaid.

Parima tulemuse annab organisatsioonisisese ja -välise värbamise ning valiku tasakaalustatus. See loob head eeldused võimeka, lojaalse ja motiveeritud personali kujundamiseks, kes on oma oskustes universaalne ja muutumisvõimeline. Sel juhul saavutavad organisatsioonid mitu eesmärki korraga: tagavad töötajatele kõrge töömotivatsiooni ja omavahelise konkurentsi ning uute ideede genereerimise ja organisatsiooni pideva arengu.

Ametikohad on oma iseloomult erineva pingelisuse ja muutliku töökoormusega, mis eeldab vastavat töökorraldust. Seepärast on stabiilsed töölepingud organisatsioonidele sageli vähetõhusad, kus tööjõukulud muutuvad püsikuludeks ja organisatsioonile koormavaks. Selle vältimiseks kasutatakse üha sagedamini ajutist tööjõudu ja tähtajalisi töölepinguid. Head ja tõhusad töötajad ei taha aga ennast siduda tööandjaga, kes pakub neile vaid perioodiliselt

mahukat ja pingelist tööd. Eelnevat arvestades eelistavad organisatsioonid sageli institutsionaalset partnerit juhuslikule eraisikust partnerile.

Organisatsioonid on oma olemuselt, eesmärkidelt ja tööjõult erinevad. Seetõttu tuleb organisatsioonil välja töötada temale sobiv **värbamisstrateegia** ning kohandada see organisatsiooni vajaduste ja muutustega. Olenevalt vabanevate ametikohtade iseärasustest valitakse sobivaimad värbamisallikad ja -vahendid.

Oletame, et organisatsioon vajab kogemustega juhti. Tõenäoliselt on võimalik sellist töötajat saada mõnest teisest, sh konkureerivast organisatsioonist, mitte aga koolilõpetajate hulgast. Olles värbamisallikad fikseerinud, valime järgnevalt sobivaimad värbamisvahendid. Selleks võib antud juhul kasutada näiteks tööpakkumisreklaami eeldatava sihtrühma meediakanalites, personalifirma teenust või oma töötajate soovitusi.

Värbamisel ja valikul rakendatakse erinevaid strateegiaid ja ollakse nn võtmepersonali väljavahetamise suhtes lausa vastandlikel seisukohtadel. Näiteks *A.Le Coq* õlle turule toomisel vahetati välja 80% Tartu Õlletehase müügipersonalist, mis pidi tagama vanadest harjumustest ja tegevusmallidest vabanemise, mida oleks olnud raske muuta. Sama edukas ja innovaatiline *Tallegg* viis muudatused läbi aga valdavalt endiste juhtide ja spetsialistidega. (Leimann *et al* 2003: 253)

Kuigi enamus juhte ja spetsialiste on võimalised oma väärtusi ja hoiakuid muutma, võtab see aega. Samas kätkeb töötajate väljavahetamine ebapädevate inimeste palkamise riski ja tekitab liigseid pingeid personali hulgast. Mingis ulatuses uute inimeste sissetoomine on aga ettevõtet värskendav ja arengule uut hoogu andev ning seetõttu muudatuste perioodil ilmselt otstarbekas.

Värbamine on kulukas protsess, mistõttu tuleb valida optimaalsed värbamisallikad ja -vahendid. Odavaimad värbamisvahendid on töötajate soovitusel ja reklaamikuulutused ajakirjanduses. Mõnevõrra kallimaks läheb reklaam raadios ja televisioonis. Kalleimad

vahendid on personalifirmad, mille kasutamist tuleb seetõttu eriti hooliga kaaluda.

Värbamisvahendite hindamisel võib neid käsitleda nii maksumuse kui ka kasutamise sagedusest lähtuvalt. Otstarbekas on kindlaks määrata ka palgatud töötaja sobivus ametikohale ja võrrelda seda värbamiseks tehtud kulutustega. Nii on võimalik välja selgitada vähetõhusad värbamisallikad ja -vahendid.

Hinnata tuleb personali kujundamist tervikuna. Selleks ei piisa näiteks personalivaliku maksumuse kõrvutamisest palgatute arvuga, saades nii ühe palgatu valikuks tehtud kulutuste summa. Töötajate sobivuse hindamisel tuleks arvestada ka töötajate töö-tulemusi, arengut ja edutamisvõimalusi.

## 3.2. Värbamise alternatiivid ja organisatsioonisisene värbamine

### 3.2.1. Värbamise alternatiivid

**Personali värbamise alternatiividena** kasutatakse ületunnitööd, ajutisi töötajaid, allhanget ja töötajate rentimist. Nime-tatud meetodid võimaldavad tööjõu nõudmist ja pakkumist paindlikumalt ühildada.

Personali värbamise ja valiku komplitseeritus, tööjõu nõudmise ja pakkumise tasakaalustamine ning püsiva ja lojaalse personali kujundamise vajadus sunnib organisatsioone pöörama tähelepanu ka muudele tööjõu vajaduse rahuldamise võimalustele ehk alter-natiividele.

**Personali värbamise alternatiivideks** on (Carrell *et al* 2000: 174–175; Fisher *et al* 1999: 258–259):

- ületunnitöö (*overtime*)
- ajutised töötajad (*temporaries*)
- allhange (*subcontract*)
- töötajate rentimine (*employee leasing*).

**Ületunnitöö** on tööjõu vajaduse suurendamise alternatiivne vahend, mille rakendamisel suurendatakse töötajate normtöötundide arvu. See sobib tööjõuvajaduse lühiajalise suurenemise korral, võimaldades vältida kulutusi tööjõu värbamisele, valikule ja koolitusele. Töövõtjate huvi ületundide tegemise vastu tuleneb aga lisateenistuse soovist ning kõrgemast tőotasust ületundide eest.

Ületundide tegemise maht ja nende eest tasumine on lääneriikides seadustega täpselt reglementeeritud. Ka Eesti seadused piiravad ületundide tegemist ning näevad ette selle eest 1,5kordset tasu, mis vähendab tööandjate huvi ületundide rakendamise vastu.

Tööandjad ei soovi nimetatud meetodit eriti kasutada, sest töötajate tootlikkus kipub ületunde tehes tasapisi langema ja peab maksma ka suhteliselt rohkem palka, kui selle eest tegelikult tööd tehakse. Töötajad võivad ka harjuda lississetulekuga ületunnitöö eest ning pole ületunnitöö vajaduse äralangemisel enam nõus väiksema palga eest töötama. Nad võivad juba ennatlikult tõsta ka oma elustandardi uuele tasemele, mida võimaldab sissetulek ületunnitöö jätkumise korral.

**Ajutised töötajad** on töötajad, kellele tasutakse tehtud töötundide, tükitöö või konkreetsete tööülesannete täitmise eest. Ajutiste töötajate palkamine on lihtne ning nende värbamis- ja valikukulud madalad, sest nende sobimatuse korral on võimalik neist lihtsalt ja kiiresti vabaneda. Niisuguste töötajate tegevusvaldkonnad on suhteliselt piiratud ja neid kasutatakse enamasti madalamat kvalifikatsiooni nõudvate tööde tegemisel. Viimasel ajal on levinud ajutiste töötajate kasutamine ka spetsialistide ja isegi juhtide ametikohtadel.

Ajutist tööjõudu vahendavad selleks loodud spetsiaalsed firmad, kes aitavad organisatsioone ka uue personali leidmisel. Näiteks juhul, kui töötaja end õigustab, sõlmitakse temaga vastastikku siduvad töölepingud. Ettevõtted peavad maksma ajutise tööjõu kasutamise eest vastavatele firmadele ka vahendustasu (*conversion fee*) (Fisher *et al* 1999: 258).

**Allhange** on vahend, mille rakendamisel antakse teatud tööde tegemine lepingulisel alusel teistele organisatsioonidele. Organisatsioon ei palka töömahu suurenemise korral uusi töötajaid, vaid sõlmib lepingu teise ettevõttega, kes võtab teatud tööde tegemise enda peale. See võimaldab tööjõu vajadusega paremini manööverdada. Näiteks tootmise languse korral loobuvad organisatsioonid esmajärjekorras allhangetest, võimaldades neis valdkondades tööd oma töötajatele.

Allhanke kasutamine on otstarbekas juhtudel, mil nõudlus mingi kauba (teenuse) järele ajutiselt suureneb. Sageli rakendatakse allhanget ka valdkondades, mis pole organisatsiooni põhitegevuseks. See võimaldab organisatsioonidel pöörata suuremat tähelepanu oma põhivaldkonnale.

**Töötajate rentimine** on kahe organisatsiooni vaheline töötajate kasutamise lepinguline vorm, mille käigus üks organisatsioon rendib teiselt töötajaid, nendega ise sealjuures otsestesse lepingulistes suhetesse astumata. Töötajate rentimine võimaldab vältida personali värbamise ja valiku ning töötajate koondamisega kaasnevaid probleeme ja kulusi ning on sobilik eelkõige ootamatu tööjõuvajaduse suurenemise korral. Töötajate rentimine võimaldab saada kvalifitseeritud personali, sidudes teda samal ajal töövõtjaga minimaalselt.

Seoses Euroopa Liitu astumisega on see valdkond Eestis viimasel ajal oluliselt arenenud ning on loodud mitmeid uusi tööjõudu vahendavaid firmasid. Tööjõu renditeenuseid osutavad firmad on ka rahvusvaheliselt aktiivsed ning hõlbustavad sellega tööjõu vaba liikumist Euroopas.

Töötajate rentimine võimaldab organisatsioonidel rahuldada suhteliselt riskivabalt ajutise tööjõu vajadust. Tööperioodi kestel on töötaja tööandjaks töötajate rendifirma, kes tasub ka sotsiaalmak-su ja ravikindlustuse. Peale muutliku töökoormuse juhtude kasutatakse niisugust võtet tööjõu hankimiseks sageli ka väljaspool asukohamaad, kus oma tegevusega alustatakse ja personali kujundamise alane pädevus puudub. Sellisteks firmadeks on näiteks suured rahvusvahelised kontsernid. (Fisher *et al* 1999: 259)

Kuigi renditöövõttu kasutatakse enamasti lihtsamate ametikohtade täitmiseks, võetakse mõnikord rendi korras tööle ka professionaale, näiteks suurte muudatuste tegemiseks või kuni leitakse endale juba põhikohaga töötaja. Niisugused töötajad aitavad kiiremini muudatusi läbi viia ja põhikohaga töötajaid nõustada. Rendifirmadest võib leida ka kõrge kvalifikatsiooni ja pädevusega töötajaid, kelle töötulemuste eest vastutavad tööjõu rentijad. Renditavad töötajad on nimetatud organisatsioonide palgal tähtjaliste lepingutega ning töölepingust tulenev vastutus töötajate ees lasub teenuse pakkujal.

Maailmas, sh Euroopas kasutatakse töötajate rentimist juba aastakümneid. Näiteks Soomes moodustab renditööjõud ligi 0,6% kõigist töösuhetest, Rootsis ulatub aga vastav näitaja üle ühe protsendi (Kossar 2004, c).

Ka Eesti ettevõtted kasutavad niisugust tööjõu vahenduse vormi, mis pole aga tööseadustikus piisavalt reguleeritud ja on tekitanud probleeme ja konflikte tööturul. Näiteks *Elcoteq* 'is kasutatavat töötajate rentimist on teravalt kritiseerinud ametiühingute keskkliidu ja tööinspeksiooni juhid, pidades seda isegi illegaalseks (Töötajate rentimine ... 2005).

Eesti suuremateks tööjõudu vahendavateks ja rentivateks firmadeks on Soome suurim personaliteenuseid pakkuv ettevõtte *Vara-miespalvelu OY* ja rahvusvaheline personalivahendaja *ManPower*, mille palgalehel on 1,6 miljonit töötajat 63st riigist. Kuid ka Eesti firmad tegelevad intensiivselt töötajate rentimisega. Näiteks OÜ *Varumees* rendib laadijaid, olles suuteline rentima kuni 300 inimest päevas. *Helmes* pakub tipp-professionaale IT valdkonnas, olles hõivanud suurematel turgudel selles vallas üle 2% tööjõust. (Vahur 2003)

Töötajate rentimisega kaasneb ka mitmeid probleeme, näiteks oskusteabe kaotsimine renditöötaja lahkumisel. Selle vältimiseks peaksid renditöötajad andma üle oma teadmisi ja oskusi organisatsiooni oma töötajatele ning selle võiks rendilepingus isegi fikseerida.

Probleeme tekitab ka organisatsioonikultuur ja selle omaksvõtt renditöötaja poolt. Samas võib aga renditöötaja ka täiendada ja arendada senist organisatsioonikultuuri, tuues sinna uusi töökogemusi ja töökultuuri. Kuna renditöötajate osakaal on organisatsioonides reeglina marginaalne, ei etenda see siiski määravat rolli organisatsiooni juhtimises.

### 3.2.2. Organisatsioonisisese värbamise vahendid

**Organisatsioonisisese värbamise vahendid** põhinevad ametikohtade pakkumise ja omandamise süsteemil, mis on personali arendamise ja karjääri juhtimise aluseks. Sellest teavitamiseks kasutatakse infolehti ja -bülletääne, elektroonilist infot ja andmepanku.

Personali organisatsioonisisel värbamisel tuginetakse **ametikohtade pakkumise ja omandamise** (*job posting and bidding*) süsteemile. Ametikoha pakkumine on protseduur, mille käigus informeeritakse töötajaid vabanevatest kohtadest ning ametikoha omandamine on protsess ja tehnika, mis lubab nõutava kvalifikatsiooniga töötajatel saada pakutavat tööd. (Fisher *et al* 1999: 260; Stone 1998: 179)

Organisatsiooni ja töötaja vahelistes töösuhetes eristatakse mitmesuguseid töötajate **organisatsioonisisese liikumise vorme** (Mondy, Noe 1990: 662–692):

- üleviimine (*transfer*)
- taandamine (*demotion*)
- edutamine (*promotion*).

**Töötaja üleviimiseks** nimetatakse niisugust töötaja organisatsioonisisest liikumist, millega ei kaasne muudatusi organisatsiooni hierarhias. Üleviimine võib olla ajutine ja lühiajaline ning on tingitud muutustest organisatsiooni töökorralduses, ootamatutest olukordadest ja töö põhimõttelisest ümberkorraldusest. See võib olla tingitud vajadusest avardada töötajate oskusi ja suurendada

nende universaalsust. Üleviimine võib aset leida nii töötaja kui ka organisatsiooni initsiatiivil.

**Töötajate taandamine** on organisatsioonisisese tööjõuliikumise vorm, mil töötaja viiakse madalama vastutusega ametikohale, kus ka saadav töötasu on enamasti madalam. See on töötajale reeglina ebameeldiv ning tekitab temas pettumust. Taandamine demotiveerib töötajaid ning toob sageli kaasa nende töö tulemuslikkuse languse. Seepärast rakendatakse töötajate taandamist harva.

**Töötajate edutamine** seisneb, vastupidi eelnevale, nende tööalases liikumises kõrgematele ametikohtadele, olles karjäärisüsteemi koostisosaks. Edutamine mõjub enamasti positiivselt töötajate moraalile ja motiveerib neid oma töötulemusi tõstma. Samas võib edutamine mõjuda töömoraalile ka negatiivselt, näiteks tingituna ka teiste kolleegide kandideerimisest tekkinud konfliktidest. Edutamiseiga seonduvaid probleeme käsitletakse lähemalt karjäärijuhitumise teema raames.

Töötajate organisatsioonisisene liikumine ning ametikohtade pakumine ja omandamine peab olema üksikasjalikult läbi mõeldud ja avalikustatud. Töötajad peavad teadma, kust saada infot ja kelle poole pöörduda pakutava ametikoha saamiseks. Nimetatud süsteem võimaldab luua oma töötajatele õiglasi ja sobivaid tingimusi tööalaseks arenguks ning karjääriks. See vähendab ka pretensioone töötajate edutamise suhtes ning aitab vältida tööandjate ja -võtjate konflikte.

Mõningad autorid soovivad luua organisatsioonides vabanevatest ametikohtadest spetsiaalsed andmepangad (*job banks*), kuhu kogutakse infot kõigi ametikohtade ja nende potentsiaalsete täitjate kohta (Ivancevich 1992: 361). See võimaldab luua aktiivsed infosüsteemid, mida saab operatiivselt ja tõhusalt kasutada vakantsete ametikohtade tekkimisel. Organisatsioonile on oluline, et tööalane info oleks pidev ja leiaks alalist säilitamist ning võimaldaks luua personali reservi ja aegsasti kindlaks määrata erinevatele ametikohtadele sobivad isikud.



Viimastel aastatel on arenenud elektrooniline-, sh intraneti-värbamine (*electronic recruiting, direct-mail*), mida rakendatakse ka organisatsioonisiselisel värbamisel (Carrell *et al* 2000: 172; Stone 1998: 189–190). Ka Eestis on loodud suuremates organisatsioonides spetsiaalsed elektroonilised andmebaasid, kus koos muu infoga esitatakse ka konkreetset värbamisinfot. Viimased võimaldavad kindlaks määrata nõutava kvalifikatsiooniga potentsiaalsed töötajad vakantsete ametikohtade täitmiseks.

Ametikohtade pakkumise ja omandamise süsteem vähendab pressioone töötajate edutamise suhtes ning aitab vältida tööandjate ja -võtjate konflikte. Organisatsioonid, kes ergutavad töötajaid karjääri tegema ja pakuvad neile valikuvõimalusi, on oma arengus tavaliselt teistest kiiremad.

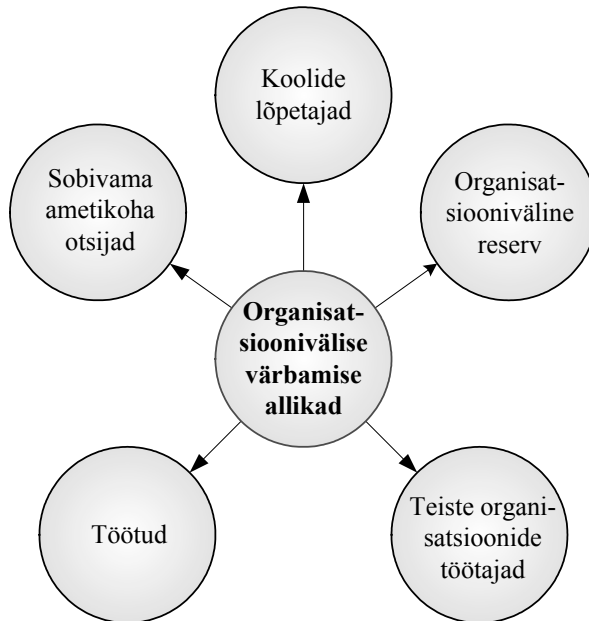
### 3.3. Organisatsiooniväline värbamine

#### 3.3.1. Organisatsioonivälise värbamise allikad

**Organisatsioonivälise värbamise allikad** põhinevad koolide lõpetajatel, organisatsioonivälisel reservil, teiste organisatsioonide töötajatel, töötutel ja sobivama ametikohtade otsijatel. Paljud töötajad hoiavad end avatuna uutele tööpakkumistele, eelistades vabakutselise ja füüsilisest isikust ettevõtja staatust.

Organisatsiooniväline värbamine eeldab organisatsiooniväliste allikate kasutamist, mida võib liigitada erinevalt. Käesolevas töös tuginetakse organisatsioonivälise allikate liigitamisel erialakirjandusele ja Eesti praktikale (joonis 3.2).

**Koolide, sh eelkõige kõrgkoolide lõpetajad** (*campus recruiting, college recruiting*) on üks olulisemaid personali värbamise allikaid, mille aktuaalsus on viimasel aastakümnel suurenenud (Carrell *et al* 2000: 168). Kõrgkoolid on oluliseks värbamisallikaks, sest arenguvõimelisi spetsialiste ja juhte on võimalik leida eelkõige sealt.



Joonis 3.2. Organisatsioonivälise värbamise allikad.

Seepärast loovad paljud organisatsioonid suhteid kõrgkoolidega, toetades neid uurimistööde tegemisel ja üliõpilastele praktika võimaldamisega. Praktika võimaldab organisatsioonidel üliõpilasi aegsasti ja paremini tundma õppida, et nende hulgast hiljem valida endale uusi ja perspektiivikaid töötajaid. Ka Eesti ettevõtted ja asutused on asunud looma tihedaid sidemeid kõrgkoolidega, nähes neis väärtuslikku personali kujundamise allikat.

Koolilõpetajatel on enamasti nüüdisaegsed teadmised, palju uusi ideid ja hea mõtlemisvõime, nad on edasipüüdlikud ja suure töövõimega. Samas puudub koolilõpetajatel sageli eelnev töökogemus ja nad vajavad tööalast väljaõpet. Praktika näitab, et paljud koolilõpetajad pole ka tööandjale kuigi lojaalsed ega jää esimesele ametikohale pidama, vaid püüavad leida peatselt endale uut ja sobivamat ametikohta.

**Organisatsiooniväline reserv**, sh nii organisatsiooni endised töötajad kui ka eelmistes konkurssides osalenud isikud on üheks enamkasutatavaks ja tõhusaks organisatsiooniväliseks allikaks. Nimetatud töötajaid tuntakse ning nende värbamis- ja valikukulud on seetõttu madalad. Ka paljud Eesti organisatsioonid on loonud endale personali reservi, mis aitab tööturul edukalt konkureerida.

**Teiste organisatsioonide**, sh konkurentide töötajad on oluliseks kvalifitseeritud ja kogemustega töötajate värbamise allikaks. Töötajaid värvatakse mõnikord ka oma klientide hulgast. Näiteks tootmisettevõtted värbavad endale müügiagentideks kaubandusettevõtete töötajaid, kes tunnevad hästi turgu ja potentsiaalsete ostjate nõudmisi. Töötajate värbamine teistest organisatsioonidest, sh eelkõige konkurentidelt on ka mõnevõrra problemaatiline, sest see kätkeb ohtu palgata endale ebalojaalseid töötajaid. Samas võimaldab nimetatud allikas saada kohe kogemustega töötajaid, kes on oma valdkonnas pädevad ja kelle kaudu on võimalik luua sidemeid ka uute klientidega..

Nimetatud allika kasutamine võib kulmineeruda teatud juhtudel **personali ülevõtmiseks**. Ka Eestis on näiteid sellest, kui tipp-professionaalid vahetavad ettevõtet ning panevad aluse nende arengule. Näiteks uute kaubandusettevõtete personali kujundamisel tuginetakse olemasolevate kaubandusettevõtete spetsialistidele. Probleem on aktuaalne ka Eesti turvafirmade personali kujundamisel ning erakõrgkoolide õppejõudude palkamisel ja rakendamisel. Nimetatud organisatsioonid kasutavad selleks analoogsete riiklike organisatsioonide töötajaid ning väldivad sellega personali kujundamise ja arendamisega seotud kulutusi.

**Töötud** (*unemployed*) on väärtuslik värbamisallikas eelkõige madalamat kvalifikatsiooni nõudvatele ametikohtadele. Nimetatud allikast võib leida aga ka kvalifitseeritud tööjõudu, sest töötuks ei jääda üksnes töötaja ametialase sobimatuse tõttu, vaid töö võib kaotada ka ettevõtte tegevuse lõpetamisel või piiramisel. Töötajaid vallandatakse mõnikord juhtide poolt ka isiklikel motiividel.

**Sobivama ametikoha otsijad** (*walks-ins, write-ins*) on isikud, kes püüavad leida oma võimetele ja ootustele sobivamat ametikohta, apelleerides oma initsiatiivile ja pädevusele. Inimesed on muutunud oma tööjõu müümisel üha aktiivsemaks ja julgemaks ka Eestis. Oluliselt on suurenenud ka füüsilisest isikust ettevõtjate ja vabakutseliste (*self-employed*) arv tööturul.

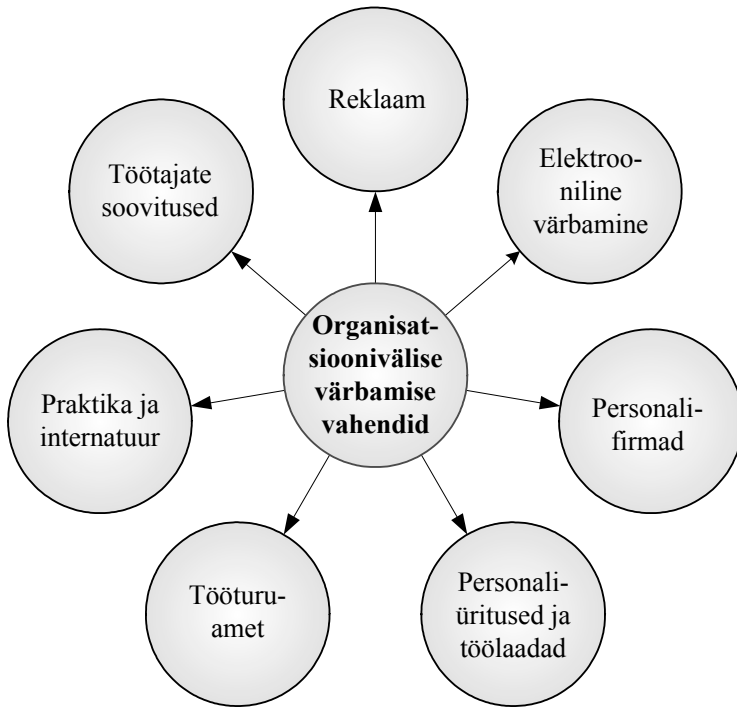
Vaatamata püsivale ja heale töösuhtele hoiavad paljud töötajad end avatuna ka muudele tööpakkumistele. Nad saadavad oma CV elektroonilistesse andmebaasidesse ja jälgivad erinevaid tööpakkumisi. Järsult on suurenenud viimastel aastatel ka töötamine välismaal. See sunnib organisatsioone senisest enam tegelema personaliga ning arvestama nende soovide ja huvidega.

### 3.3.2. Organisatsioonivälise värbamise vahendid

**Organisatsioonivälise värbamise vahendid** on reklaam, elektrooniline värbamine, personalifirmad, personaliüritused ja töölaadad, tööturuamet, praktika ja internatuur ning organisatsiooni oma töötajate soovitusel.

**Organisatsioonivälise värbamise vahendid** on meetmed, mille abil on võimalik leida vakantsetele ametikohtadele kandidaate, kelle pädevus ja isiksuseomadused vastavad kehtestatud nõuetele. Selleks kasutatakse erinevaid vahendeid, mis põhinevad spetsiaalsete organisatsioonide abil (tööamet, personalifirma), ametlikel või mitteametlikel kontaktidel ja reklaamil (joonis 3.3). (Beardwell *et al* 2004: 208–209, Cole 1997: 147–148)

Personali värbamise üheks peamiseks vahendiks on **reklaam** (*advertising*), mille abil edastatakse infot pakutava ametikoha iseärasuste kohta ning kutsutakse sobivaid inimesi sellele kandideerima.



Joonis 3.3. Organisatsioonivälise värbamise vahendid.

Reklaamiga meelitatakse ligi vajaliku pädevuse ja isiksuseomadustega kandidaate. Värbamisel on üha määravamateks saanud töötajate isiksuseomadused, mitte aga niivõrd nende ametialane kvalifikatsioon. Van Den Broek (2001) väidab, et ... *me ei suuda õpetada inimesi olema toredad, kuid suudame kindlaks teha, kas palgataval inimesel on eeldusi teha pakutavat tööd.*

Reklaami eesmärgiks on positiivsete assotsiatsioonide kujundamine sihtgrupis. Selle sisu on aga sageli stereotüüpne ja eksitav ning seondub propaganda ja manipulatsiooniga. (McQuail 2004: 451) Eelnevat tuleb vältida ka personali värbamisel, tagades reklaamialase tegevuse eetilise ja usaldusväarsuse.

Reklaami vahendusel edastatakse organisatsiooni vajadus töötajate järele. Organisatsiooni varasemad kogemused enda reklaamimisel ning reklaamikanali valikul on olulise tähtsusega ka tulevaste tööpakkumiste esitamisel. Arvestada tuleb ka erinevate reklaamikanalite maksumuse ning konkreetsete tööpakkumiste ja -nõudmiste suhtega, mida iseloomustab reklaami- ehk töökuulutuse indeks. Kui konkreetseid tööpakkumisi on palju, on mõttekas teha vähem reklaami ja vastupidi.

**Reklaamisõnumis** peab olema lühike info organisatsioonist ja pakutavast ametikohast ning ta peab äratama kandidaatides huvi ja usaldust pakutava töö suhtes. Seal tuleb ka öelda, missugustele tingimustele peab kandidaat vastama ja kuidas kandidaadid peavad tööpakkumisele reageerima. Reklaamisõnumis leivad kajastamist reeglina alljärgnevad aspektid:

1. Mõjuv pealkiri, mis köidaks lugeja huvi. Näiteks: “Kas Te soovite teenida tuhat eurot kuus?”
2. Organisatsiooni ja pakutava ametikoha nimetus.
3. Peamiste tööülesannete ja -kohustuste loetelu.
4. Peamised nõuded kandidaadi kvalifikatsioonile, omadustele ja töökogemustele.
5. Kandidaadi esitatavate dokumentide loetelu ning nende esitamise aeg ja koht.
6. Kontaktisik, -aadress või -telefon, kelle poole kandidaat võib pöörduda.

Reklaamisõnumid ei tohi olla diskrimineerivad. Näiteks soolise ja vanuselise rõhuasetusega reklaamikuulutusi tohib demokraatlikes riikides kasutada vaid erandjuhtudel, mil nimetatud nõuded on tingitud ametikoha eripärast. Põhjendatuks peetakse sooeelistust ka suurte füüsiliste koormuste korral (raskuste tõstmisel). Vanusepiiranguid tohib kasutada siis, kui ohtu võib sattuda teiste inimeste julgeolek, näiteks lendurite ja kaugliinibussijuhtide palkamisel. Muudel juhtudel tuleb vanuselist diskrimineerimist vältida ning palgata töötajaid lähtuvalt nende individuaalsetest võimetest, mitte aga grupile omistatavatest nõuetest.

Reklaamisõnum võib olla suunamata või suunatud iseloomuga. **Suunamata reklaam** sisaldab vähe infot ning sel ei ole konkreetset sihtgruppi. Pakutavat ametikohta iseloomustatakse ebapiisavalt, mis suurendab üleliia kandidaatide arvu, kelle hulgast sobivaima valik nõuab hiljem lisakulutusi. Näiteks pakutakse küll tasuvat ametit, kuid ei iseloomustata seda lähemalt ega anta ka organisatsiooni kohta eriti infot.

Tööhõiveamet selliste kuulutuste üle järelevalvet ei teosta, küll aga pöörab tähelepanu ettevõtetele, kust liiga sageli nende poole kandidaatide saamiseks pöörduakse. Sageli ei sõlmi sellised ettevõtted töötajatega töölepinguid ja kasutavad töötü staatuses isikuid odava tööjõuna ebaseaduslikult ära, jättes neile lubatud töötasu välja maksmata. (Männiste 2004, b)

Suunamata ja väheinformatiivsete reklaamisõnumite taga võivad olla ka kahtlase tegevusega ettevõtted. Kui ka telefonipäringus ei selgu näiteks ettevõtte nimi, kontaktandmed ja pakutava töö spetsiifika, on otstarbekas kandideerimisest pakutavale ametikohale loobuda. Tegemist võib olla madala maine, tegevusloata või lausa kriminaalse taustaga ettevõttega. Ka töövõtjad peavad hoolikalt valima kohta, kuhu tööle minna ega tohiks teha otsuseid pealiskaudse info põhjal.

**Suunatud reklaam** sisaldab rohkem infot organisatsiooni, ametikoha ja kandidaatidele esitatavate nõudmiste kohta. Suunatud reklaamikuulutus aitab kutsuda sobiva pädevusega inimesi kandideerima pakutavale ametikohale. Sel juhul käivitub ka enese-selektioon, mis võimaldab vähendada hilisemaid valikukululusid. Seepärast tuleb reklaamisõnum koostada piisavalt informatiivne, esitada sobivas vormis ning suunata kindlale sihtgrupile.

Reklaamimisel kasutatakse mitmesuguseid massimeediakanaleid (raadiot, televisiooni, ajakirjandust), kus avaldatakse tööpakkumisi. Viimaste sisu ja avaldamise koht varieeruvad, sõltudes reklaami eesmärgist ja kandidaatidele esitatavatest nõuetest vastavalt pakutavale ametikohale.

Kõige levinum reklaamikanal on trükireklaam, sh eelkõige ajalehereklaam. Viimasele reageerib tavaliselt aga palju sobimatuid ja vähekvalifitseeritud inimesi. Erialajakirjad (-ajalehed) on suunatud juba konkreetsemale kontingendile, mis võimaldab apelleerida teatud hariduse, huvide ja oskustega lugejaskonnale. Näiteks reklaamikuulutused sellistes väljaannetes nagu *Wall Street Journal* või *Äripäev* on mõeldud eelkõige juhtide ja spetsialistide värbamiseks. Keskendudes oma reklaamitegevuses spetsiaalsele tööturule, vähendatakse ebapiisava kvalifikatsiooni ja oskustega kandidaatide hulka.

Olulisteks reklaamikanaliteks on ka raadio ja televisioon, mis on võrreldes trükireklaamiga tavaliselt palju kallimad massimeedia-kanalid. Neid kasutatakse eelkõige siis, kui vajatakse kiiresti erioskustega töötajaid. Kahjuks on raadio ja televisiooni kaudu võimalik edastada eelkõige üldist infot, sest eetriaeg on kallis.

Viimastel aastatel on tormiliselt arenenud **elektrooniline ehk interaktiivne värbamine** (*electronic recruitment*), mida rakendatakse personali värbamisel nii organisatsiooni sees Intraneti vahendusel kui ka väljastpoolt organisatsiooni Interneti kaudu. Elektroonilise värbamise erivormidena on levinud alljärgnevad (Beardwell *et al* 2004: 209–210; Gomez-Mejia *et al* 2004: 165):

- värbamine organisatsiooni kodulehekülgedel (*corporate web site*)
- elektroonilise värbamise vahendajad (*third-party recruitment sites*)
- trükimeedia võrguväljaanded (*print media sites*)
- spetsialiseeritud elektroonilised tööpakkumised (*usenet new-group, internet advertising, career sites*).

Mitmesugused Interneti töövahendusportaalid on muutunud käesoleva sajandi üheks enamkasutatavaks personali värbamise vahendiks. Töötajate lülitamine andmebaasidesse on enamasti tasuta, tööpakkumised peavad aga selle eest maksma. Sageli on osa tööpakkumise infot kõigile kasutamiseks tasuta, kuid täpsema info eest tuleb maksta. Töövahendusportaalides pakutakse sageli ka karjäärialast nõu ja konsultatsiooni.



Tööpakkumiste elektroonilisi andmebaase kasutavad ka trükimeedia ja teised spetsialiseeritud organisatsioonid (üliskoolide karjäärikeskused, erialaliidud, tööturuamet) oma võrguväljaannete kaudu. Üha enam tööpakkumisi esitatakse ka organisatsiooni kodulehekülgedel, mis on suunatud nii oma töötajatele kui ka teistele tööotsijatele. Et tööotsijad ei peaks erinevate firmade kodulehekülgi uurima ja sealt tööpakkumisi otsima, on hakatud kasutama elektrooniliste tööpakkumiste vahendamist näiteks spetsiaalsete internetiprogrammide kaudu (*resume spidering*), mis võimaldab koguda erinevate firmade tööpakkumisi.

Elektrooniline värbamine on odav ja seda on võimalik teha operatiivselt. Samas on sellel ka mõningaid puudusi, mis on seotud eelkõige infolevi piirangutega. Elektrooniline värbamine on orienteeritud vaid teatud töötajate gruppidele, kellel on tihedam kokkupuude arvutiga, mistõttu see pole sobilik kõigi ametikohtade täitmisel.

Algul otsiti töötajaid Interneti teel eelkõige info ja meedia, turunduse ja reklaami, teeninduse ja müügi valdkondadesse. Üha enam on hakatud nimetatud värbamisvahendi kaudu otsima aga ka lihttöölisi (Kossar 2004, a). Elektrooniline värbamine pole ilmselt kõige õigem tööliste värbamise vahend, sest viimased kasutavad ametikohtade otsimiseks arvatult suhteliselt vähe.

Ka Eestis on loodud palju tööpakkumiste elektroonilisi andmebaase. Ainuüksi *neti.ee* kaudu on võimalik märksõna *personaliotsing* abil leida üle kolmekümne personali elektroonilise värbamisega tegeleva andmebaasi, milledest tuntuimad ja suurimad on *CV-Online* ja *CV-Keskus*.

Neis on võimalik koostada töökuulutusi eesti ja inglise keeles ning esitada ka küsimusi, millele kandidaadid peavad vastama. Kandidaate saab automaatselt intervjuule kutsuda, kõigile korraga äraütlevaid kirju saata, kandidaatide professionaalse tegevuse ja seniste kandideerimiste ajalugu näha. Lisaks portaaliteenusele pakutakse tööandjatele sageli ka töötaja leidmise täisteenust koos garantiiga. Levinud on ka välismaiste tööpakkumiste vahenda-

mine. Näiteks *CV-Online* on vahendanud inimesi Baltikumi, Tšehhi ja Ungarisse. (Kossar 2004, a)

Elektroonilise värbamisega tegeleb ka enamasti **personalifirmasid** (*search firm*), luues selleks spetsiaalseid töövahendusportaale ehk tööpakkumiste ja töötajate kuulutuste andmebaase. Enamasti kasutavad viimased aga ka klassikalisi värbamisvahendeid. Personalifirmad tegelevad ka organisatsiooni personalivajaduse väljaselgitamisega, töötavad läbi organisatsiooni juhtimise struktuure ning töösoorituse hindamise ja tasustamise süsteeme. See võimaldab saada selge ülevaate organisatsiooni eesmärkidest ja töö iseärasustest ning loob paremad eeldused sobiva personali kujundamiseks.

Personalifirmade üks erivorme on tippspetsialistide ja -juhtide ühest organisatsioonist teise ülesostmisega tegelevad firmad ehk nn *head hunting* firmad. Eestis niisuguseid firmasid ei ole ja ilmselt väikese turu tõttu napiks neile ka tööd. USAs ja Euroopa riikides on nimetatud tüüpi personalifirmad aga laialt levinud. (Fisher *et al* 1999: 273–274)

Personalifirmadel on rikkalik andmebaas ning see tugineb tavaliselt mingile sõltumatule infovõrgule, millele on ligipääs vaid andmebaasi klientidel. Vastava info omamine võimaldab neil otsida ja pakkuda organisatsioonile sobivaid kandidaate vajaliku ametikoha täitmiseks. Personalifirmade probleemideks on ebapiisavad suhted klientidega, mistõttu nad ei mõista alati kliendi olemust, iseloomu ja täidetava ametikoha iseärasusi. Kliendid peavad omakorda mõistma värbamis- ja valikuprotsessi iseärasusi ning tegema koostööd personalifirma esindajatega.

Personalifirmade teenused on üsna kallid. Näiteks personalifirma värbamismaks (*fee*) arvutatakse tavaliselt protsentides, olles nii Eestis kui ka teistes riikides ligikaudu 30% palgatava töötaja aastapalgast. Seepärast loovad organisatsioonid sageli ise personali reservi, mis võimaldab neil kiiresti ja madalate valikukuludega palgata uut tööjõudu.

**Personaliüritused ja töölaadad** (*special event*) on niisugused üritused, mille käigus tööandjad kohtuvad potentsiaalsete töövõtjatega ja sõlmivad tööhõivealaseid ametlikke või mitteametlikke kokkuleppeid. Eesti organisatsioonid korraldavad sageli nn lahtiste uste päevi, kuid ka suuremaid tööandjate ning üliõpilaste ja gümnaasiumiõpilaste ühisüritusi (personalimesse), nagu näiteks “Võti tulevikku” ja “Teeviit”.

Personaliüritustena on levinud ka mitmesugused koolitused, konverentsid ja seminarid, mis võimaldavad kohtuda sama valdkonna töötajatel. Suheldes kolleegidega teistest organisatsioonidest on võimalik saada ühelt poolt uusi ideid ja kogemusi ning teiselt poolt kindlaks määrata nende pädevus ja sobivus töötamiseks oma organisatsioonis. Neil üritustel on võimalik kohata väga häid töötajaid ning uurida nende rahulolu praeguse ametikoha ja organisatsiooniga. Võimalik on välja selgitada nende ambitsioonid ja plaanid ning teha pakkumisi tööks oma organisatsioonis. Kõigele lisaks on võimalik kujundada oma organisatsioonist maineka ja meeldiva organisatsiooni imago, kuhu inimesed tahavad tööle tulla. (Efert 2003)

**Tööturuametid** (*employment agencies*) on organisatsioonid, mis koguvad infot vakantsete ametikohtade ja tööotsijate kohta ning aitavad korraldada töötajate värbamist, abistades ühelt poolt tööandjaid töötajate ja teiselt poolt töövõtjaid ametikoha otsimisel. Enamikus riikides on riiklikud tööturuametid, mis tegelevad eelkõige madalama konkurentsivõimega töötajate värbamisega. Tööturuametid aitavad ellu viia ka riigi tööhõivepoliitikat.

Eesti tööturu juhtivaks institutsiooniks on Tööturuamet, mille üheks ülesandeks on ka töövahendusteenuste osutamine. Tööturuameti alluvuses on maakondlikud tööhõiveametid, mille ülesandeks on tööturuteenuste osutamine oma tegevuspiirkonnas. Töövahendusteenused seisnevad tööandjate ja -võtjate kokkuviimises ja nende huvide ühildamises. Selleks kogutakse tööturuinfot, suunatakse tööturukoolitusi, korraldatakse abiprogramme, antakse toetusi jms. (<http://www.tta.ee>)

**Praktika ja internatuur** (*internship*) on eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamise vahend, mis põhineb üliõpilaste praktilal ja ajutisel tööl organisatsioonis. Internatuuri rakendatakse praegu Eestis eelkõige arstide koolitamisel. Praktika ja internatuur on mõlemapoolsete hilisemate kohustusteta, mis tähendab, et organisatsioon pole kohustatud hiljem üliõpilast tööle palkama ja üliõpilane ei pea asuma pärast kooli lõpetamist tööle praktiseeritava ametikohale.

Praktika ajal saavad üliõpilased ülevaate organisatsiooni tegevusest, mis annab võimaluse seostada teooriat praktikaga. Üliõpilased õpivad tundma organisatsiooni ja pakutavat tööd, määrates sellega kindlaks ka ametikoha sobivuse enda jaoks. Organisatsioon omakorda õpib lähemalt tundma potentsiaalset töötajat, määrates kindlaks tema kvalifikatsiooni ja sobivuse pakutavale ametikohale.

Praktika rakendamine võimaldab organisatsioonidel luua endale personali reservi ning suurendada oma tuntust ja populaarsust töövõtjate hulgas. Praktika ja internatuur võimaldavad personali värbamist ja valikut paremini planeerida ja korraldada.

**Töötajate soovitus** (*employee referrals, word-of-mouth advertising*) võimaldavad täita vakantseid ametikohti organisatsiooni oma töötajate soovitatud inimestega. Organisatsiooni tuumiku kujundamisel võidakse rakendada ka nn perekondlikku värbamist (*family recruitment*), mille võimalused on aga siiski piiratud. (Fisher *et al* 1999: 266; Stone 1998: 188)

Nimetatud meetod on suhteliselt odav ja võimaldab värvata pakutavale ametikohale sobivaid töötajaid. Uuringud näitavad, et kuigi see meetod pole eriti usaldusväärne, kasutatakse seda personali värbamisel ja valikul kolmel juhul neljast täiendava info saamiseks (Beardwell *et al* 2004: 214–215).

Töötajate soovitus on oluliseks tööjõu värbamise vahendiks, mis võimaldavad organisatsioonidel paremini kasutada olemasolevat infot. Tavaliselt soovitatakse tööle võtta oma tuttavaid, kes oma omadustelt ja oskustelt sobiksid pakutavatele ametikohtadele.

Organisatsiooni töötajatel on piisavalt infot pakutavatest ametikohtadest, mida nad saavad levitada oma tuttavate seas. Potentsiaalsed kandidaadid saavad oma tuttavatelt üksikasjalikku, täpset ja usaldusväärset infot tulevase tööandja ja ametikoha kohta ning on seetõttu tuleviku suhtes oluliselt realistlikumate ootustega.

Otstarbekas on motiveerida ja isegi tasustada oma töötajad uue sobiva inimese leidmise ja organisatsiooni toomise eest. Tasu suurus peaks sõltuma uue töötaja tõhususest ja sellest, kui kauaks ta organisatsiooni tööle jääb. See seob ka oma töötajaid rohkem organisatsiooniga ja motiveerib neid tõhusamalt tööle. (Efert 2003)

Ka Eesti ettevõtetes on viimastel aastatel hakatud oma töötajaid rohkem motiveerima, sh hüvitama (tasustama) sobivate töötajate leidmise eest. Oma töötajad võivad olla usaldusväärsed soovitajad, sest nad teavad, missuguse pädevuse ja omadustega töötajat ametikoht eeldab. Nad teavad ja tunnevad ka oma valdkonna töötajaid ja oskavad välja valida sobiva inimese pakutavale ametikohale.

Tuginedes aga üksnes soovitustele ja jättes ära konkursi vakantsele ametikohale, võivad jääda vaatluse alt välja veelgi sobivamad ja paremad pakkumised. Ohuna tuleb arvestada ka nn onupoja-poliitikat, mida niisugune süsteem võib tekitada.

Viimase vältimiseks võiks oma töötajate soovituste kasutamisel käivitada organisatsioonis kindla korra ja mehhanismi. Soovitajad peavad teadma, et võtavad oma soovitustega ka vastutuse pakutavate töötajate sobivuse eest. Tundes vastutust tööandjate ees, kaaluvad nad hoolikalt oma pakkumist. Soovitajad teavad ka seda, et sobiva töötaja leidmist hinnatakse juhtide poolt vääriliselt.

Eestis palgatakse töötajate soovituste alusel tööle suur osa organisatsioonide personalist. Autori arvates on töötajate soovituste kasutamine küll odav ja sageli õigustatud, kuid loob ohu ühekskülgse personali kujundamiseks ja korruptsiooni tekkeks, mis võib vähendada organisatsiooni loomevõimet ja ideeküllust ning muuta ta ühekskülgseks.

## 4. PERSONALI VALIK



## 4.1. Personali valiku protsess ja selle usaldusväärsus

**Personali valik** (*selection*) on tööandja ja -võtjate vaheline kahesuunaline sihikindel protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast sobivaim. Valiku käigus määratakse kindlaks ametikohale kandideerija tööalane sobivus, kasutades erinevaid valikumeetodeid.

**Personali valiku** käigus püüab tööandja leida endale sobivat töötajat ja töövõtja sobivat tööd. Valik võib olla organisatsioonisene või -väline. Esimesel juhul kogutakse kandidaatide kohta tavaliselt vähem infot, sest neid tuntakse ja esmane info on juba olemas. Organisatsioonivälisel valikul on tarvis koguda kandidaatide kohta rohkem infot, milleks kasutatakse spetsiaalseid valikumeetodeid.

Personali kujundamisel lähtutakse seadustikust ja tavadest, mille alusel kujundatakse välja valiku põhiprintsiibid. Esmalt kaalutakse **organisatsioonisisese valiku** võimalusi vakantsete ametikohtade täitmisel, sest oma töötajate edutamine annab neile positiivse tööstiimuli, see on odavam ja tagab usaldusväärse tulemuse. Organisatsioonisisene valik võimaldab vältida ka ebalojaalsete ja mingite muude ebasobivate, varjatud omadustega töötajate valikut. Oma töötajaid on võimalik ka eelnevalt ette valmistada ning seetõttu on nende kohanemiskulud väiksemad.

Samas ei tohi organisatsiooni võtmeametikohti komplekteerida ainult oma töötajatega, sest see vähendab töötajate konkurentsija vastutusvõimet ning mõjub organisatsiooni uuendusvalmidusele negatiivselt. Seetõttu rakendatakse ka **organisatsioonivälist valikut**, mille raames kasutatakse erinevaid personali valiku meetodeid.

Perspektiivne on palgata tööle noori koolilõpetanuid, kelle tööpotsiaal on kõrge. Viimased on aga üsna ebastabiilsed ning ka nende kohandamine ametikohale läheb kalliks maksma. *Hewlett-*

*Packard*'i hinnangul kulub kaks aastat, enne kui uus noor insener suudab n-ö täistuuridel tööle hakata, lisaks sellele tuleb teha tema koolitamiseks täiendavaid kulutusi ligi 15 tuhande dollari eest (Joosu-Palu 2003).

USA juhtivate firmade endine personalijuht Martin Yate (2001: 163) väidab, et kõige keerulisemad otsused on ta teinud seoses personali valikuga ja sobiva inimese palkamisega pakutavale ametikohale. Oma võtmealluvate valikusse peaksid juhid suhtuma aga väga tähelepanelikult. Nad ei tohiks jätta oma sekretäride ja abide valikut teiste hooleks ning peaksid lähtuma ütlusest, et kui keskpärasel juhil on esmaklassiline sekretär, näib ka tema ise edukas. Kui esmaklassilisel juhil on aga keskpärane sekretär, paiskab juhtki keskpärane. Eelneva mõistmine aitab juhtidel enam väärtustada personali kujundamist organisatsioonis.

Personali valik eeldab **ühtse metoodika ja mehhanismi** välja-töötamist. Samas tuleb kasutada näiteks juhtide, spetsialistide ja täitjate valikul erinevaid võtteid. Valikul tuleb lähtuda pikaajalise koostöö eeldusest valitavatega. Näiteks *SAS Institute* ei soovi palgata töotajaid vaid mõneks aastaks, vaid nendega sõlmitakse pikaajalised koostöölepingud konkreetsete projektide raames. Seepärast on vaadeldava organisatsiooni tööjõu voolavus alla 5% aastas. Samal ajal on tööjõu voolavuse näitajad *Silicon Valley*'s 20%, mis on isegi kõrgem USA keskmisest voolavusest (17%). Madala voolavuse pealt hoiab firma kokku ligi 100 miljonit dollarit aastas, mis võimaldab teha suuremaid kulutusi oma töötajate motiveerimiseks. (Joosu-Palu 2003)

Personali valik eeldab üksikasjalikku tööalast informatsiooni, mis vähendab töövõtja ebarealistlikke ootusi tulevase töö suhtes ja tööandja riski palgata tööle sobimatu töötaja. Ebasobiva isiku palkamine mingile ametikohale on kahjulik tööandjale ja ka töövõtjale.

Kahjulik on võtta tööle nii **alakvalifitseeritud kui üle kvalifitseeritud töötajat**. Esimese palkamisel jääb vajaka töötaja teadmistest ja oskustest ning ta tuleb kas ümber paigutada, vallandada



või teha suuri kulutusi täiendusõppele. Ülekvalifitseeritud isiku palkamisel tekib olukord, et ta ei saa tööst rahuldust ega ka väärilist hüvitust.

Ülekvalifitseeritud isik lahkub paremal juhul peatselt ise töölt ja organisatsioon peab jätkama personali otsinguid. Halvemal juhul hakkab niisugune isik aga nõudma endale kõrgemat palka ja sobivamat tööd ning temast võib olla väga raske lahti saada. Ta võib tekitada palju konflikte ja asjatuid arutelusid ning lõhkuda väljakujunenud koostöösuhteid.

Samas on mõningatel juhtudel ka otstarbekas valida ametikohale ülekvalifitseeritud töötaja. See on mõttekas näiteks juhtudel, kui ettevõtte personalipoliitika näeb ette tõsta oma inimressursi potentsiaali. Enamasti ollakse aga üksmeel, et mida väiksemad on hälbed kandidaadi pädevuse ja omaduste ning ametijuhendis nõutava vahel, seda sobilikum on kandidaat vakantsele ametikohale. (Tamberg 2000: 37)

**Ametikoha taotlemise motiivid** on kandidaatidel erinevad. Viimaste hulgas võib olla näiteks tööturul madala konkurentsivõimega töötajaid, kes tahavad saada kas või ajutist tööd. Kandidaatide hulgas võib olla ka ebaausaid inimesi, kes soovivad teha kiiret karjääri või teevad panuse muudele hüvedele.

Näiteks Eesti riigiasutuste ametnike ametikohtade eelistuse põhjuseks on mõnikord soov lasta kinni maksta oma õppelaenu. Kõik see nõuab töötajate hoolikat valimist, et leida ausaid ja pühendunud inimesi. Seetõttu on otstarbekas hinnata lisaks kandidaadi teadmistele ja oskustele ka nende väärtusi ja tööalast motivatsiooni. Mõttekas on näiteks küsida, miks kandidaat eelistab just seda organisatsiooni ja pakutavat ametikohta.

**Personali valiku näitajate** väljatöötamisel lähtutakse ametikohast ja seal töötavale isikule esitatavatest nõuetest. Viimased töötatakse välja tööanalüüsi käigus ja fikseeritakse ametijuhendis (ametinõuetes). Ametijuhendis esitatakse töötajatele konkreetsed nõuded nende pädevuse, omaduste ja senise tegevuse osas mingil

ametikohal töötamiseks. Nende alusel mõõdetakse ka töötajate sobivust pakutavale ametikohale.

Töötajate lõplikul valikul peaks tuginema aga eelkõige konkreetsetele tööalastele näitajatele (Cole 1997: 378–385). Näiteks USAs on ametikoha pakkumisel keelatud aluseks võtta töötaja haridustaset ja kogemusi, pidades neid formaalseteks. Tööle palkamisel ei tohi arvestada ka kandidaadi kriminaalset minevikku, isikliku vara olemasolu, sõjaväeteenistusega seonduvat jt tööga mitte-seotud näitajaid.

Sobiva töötaja väljaselgitamiseks määratakse esmalt kindlaks ametikoha olulised **pädevused**, mida võiks olla kümnekond. Pädevuse all mõistame olukordades püsivate ja sügavate teadmiste, oskuste, võimete ja omaduste kompleksi, mida töötaja rakendab oma tööülesannete täitmisel. Töötaja pädevus väljendub tema mõtlemises ja igapäevategevuses ning see ei ole kiiresti kaduv.

Oluliseks näitajaks peetakse mõnikord töötaja intelligentsust, sh niisugust intelligentsust, mis näitab teadmiste kasutamise oskusi. Selle teadasaamiseks võidakse anda elulisi ja loogikat nõudvaid matemaatilisi ülesandeid või küsida ootamatuid küsimusi, hinnates eelkõige vastaja reageeringut, mitte niivõrd sisulist vastust (Lõhmus 2003).

Kandidaadilt eeldatakse nii tööalast pädevust kui ka pühendumust pakutavale tööle. Palju oleneb kandidaadi ettevalmistusest, milleks on tal vaja eelnevalt põhjalikult tutvuda organisatsiooni ja pakutava ametikoha spetsiifikaga. Ei saa piirduda ainult töökuulutuses pakutavaga, vaid on tarvis hankida lisateavet näiteks organisatsiooni koduleheküljelt, muudest avaldatud materjalidest ja kasutada ka informaaalseid allikaid, et teada tööandja eelistusi.

Kandidaat peaks asetama end mõttes tööandja rolli ja tunnetama, missugust töötajat ta tema asemel sooviks sellel ametikohal näha.

Pädevusmudeli rakendamine personali kujundamisel on muutunud aktuaalseks. Senisest enam tähelepanu pööratakse ka töötaja omadustele, sh tema töökusele, motiveeritusele ja aususele. Samas

osa teoreetikuid väidab, et omaduste kasutamine valiku näitajana on komplitseeritud ja subjektiivne, mistõttu neist tuleks hoiduda (Campbell 1998: 132).

Liiga suure tähelepanu pööramine kandidaadi omadustele jätab tagaplaanile töötaja senised töösaavutused. Juhtimisguru Tom Peters (2003) on personali valiku näitajate kohta aga väitnud, et parimaks näitajaks on töötaja minevik. Selle põhjal, kuidas töötaja minevikus oma tööülesannetega hakkama sai, võib prognoosida ka tema tööd tulevikus.

Autori arvates tuleb pöörata tähelepanu nii kandidaadi tööalasele pädevusele, omadustele kui ka väärtustele, mis on omavahel tihe- dalt seotud. Näiteks klienditeenindaja (müüja) edukuse olulisteks eeltingimusteks on töökus ja usaldusväarsus, meeskondlikkus ja koostöövõime, meeldiv välimus ja käitumine, suhtlemisoskus ja humoorikus.

Andres Koger (2004) peab nüüdisaegse, motiveeritud töötaja ära- tundmise üheks olulisemaks tunnuseks *kandidaadi silmavaadet*, mille õige hindamine on küll subjektiivne, kuid kui osata seda teha, on sellest personali valikul suur abi. Alles seejärel tuleks tema arvates uurida ka töötajate teadmisi ja oskusi ning pöörata tähelepanu kandidaadi töökogemustele.

Töötajate väljaõpetamine ei võta palju aega, kuid väärtushinnan- guid ja suhtumisi teistesse ja töösse on peaaegu võimatu ümber kujundada. Kahtlemata on intuitsioonil töötajate omaduste ja tööalase sobivuse määramisel suur tähtsus, mille usaldusväarsuse tõstmiseks tuleks kasutada aga ka muid valikumeetodeid, sh ekspert hinnangut.

Personali valik peab olema **valiidne** (*validity*) ehk põhjendatud ning valiku meetodid võimaldama kindlaks määrata kandidaadi töösobivuse. Valiku valiidsus sõltub valiku prediktorite (ennusta- jate) võimest prognoosida valitud töötaja töö tulemuslikkust seda iseloomustavate näitajate kaudu. Prediktorid täidavad indikaatori ülesannet, mille abil on võimalik ennustada töötaja sobivust paku- tavale ametikohale.

**Prediktor** on töötajalt nõutava pädevuse formaliseeritud näitaja (näiteks suhtlemisoskus, *IQ*- või *EQ*-testide tulemused jt), mille alusel prognoositakse tema töösobivust. Näitajate abil hinnatakse töötajate töö tulemuslikkust, milleks võivad olla näiteks töömaht, käive, töö kvaliteet ja -täpsus. (DeCenzo, Robbins 2005: 183–185; Gomez-Mejia *et al* 2004: 172–173)

Personali valiku valiidsust uuritakse esmalt mittempiiriliste meetoditega, mille abil analüüsitakse valiku prediktorite ja näitajate seoseid ning mõõdetavust. Empiiriliste meetoditega on võimalik prognoosida aga juba kandidaatide tööalast sobivust ja personali valiku õigsust. Selleks võrreldakse näiteks organisatsiooni oma töötajate pädevust ja töö tulemuslikkust. Et ametikohad eeldavad erineva pädevusega isikuid, tuleb kasutada ka erinevaid prediktooreid ja näitajaid. Viimaste sobivuse määramiseks kasutatakse korrelatsioonimeetodit, mis võimaldab mõõta prediktorite ja näitajate seoseid ning hinnata töötajate töösobivuse prognoose.

Personali valiku valiidsuse määramisel kasutatakse **mittempiirilisi ja empiirilisi meetodeid**. Neist esimesed loovad eeldused personali valiku usaldusväärseks, teised võimaldavad aga seda mõõta. Enamkasutatavad meetodid on alljärgnevad (DeCenzo, Robbins 2005: 184–191; Stone 1998: 214–216):

- **sisuline valiidsus** (*content validity*) eeldab töötulemustest lähtuvate personali valiku meetodite ja prediktorite kasutamist, mis võimaldab prognoosida töötaja töösobivust
- **konstruktiivne valiidsus** (*construction validity*) eeldab töötajate tööalaste tunnuste, sh pädevuse mõõdetavust ja selle usaldusväärset
- **ennustav valiidsus** (*predictive validity*) põhineb tööle kandideerivate isikute pädevuse kindlaksmääramisel erinevate valikumeetoditega (näiteks testidega) ning saadud tulemuste võrdlemisel nende isikute hilisemate töötulemustega
- **kaasnev valiidsus** (*concurrent validity*) põhineb organisatsiooni töötajate pädevuse kindlaksmääramisel erinevate valikumeetoditega (näiteks testidega) ning saadud tulemuste võrdlemisel nende isikute hilisemate töötulemustega.

Personali valiku valiidsuse kõrval on oluline arvestada ka selle **reliaablusega** (*reliability*) ehk kasutatava meetodi töökindlusega (Gomez-Mejia *et al* 2004: 172). Reliaablus on oma sisult lähedane ennustatava valiidsusega, erinedes viimasest selle poolest, et reliaablusega hinnatakse mõõtmise täpsust ja stabiilsust, kasutades korduvaid uuringuid samade meetodite ja vahenditega või samade isikute poolt (Pande *et al* 2002: 221–222).

Personali valiku reliaabluse kindlaksmääramiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, sh näiteks testide korral võidakse kasutada:

- korduvtestimist (teatud aja möödudes korratakse testi)
- testi jagamist (test jagatakse võrdseteks osadeks)
- analoogsete testide paralleelset kasutamist.

Korduvtestimine ning erinevate testide või testide osade tulemuste võrdlemisel määratakse kindlaks nende sarnasus, mis on testi kui valiku meetodi reliaabluse määramise aluseks.

Ebausaldusväärseteks peetakse näiteks soovituskirju ja *CV*-de mõningaid osasid, milles näidatakse kandidaate vaid positiivses valguses ja vaikitakse maha nende puudused. Näiteks Inglise konsultatsioonifirma *Office Angeles* väitel ilustavad kandidaadid oma elulugudes hobidega seonduvat kaks korda enam kui kogemuste ja oskustega seonduvat infot. Kandidaadid teavad, et tööandja kontrollib esitatud info õigsust, mistõttu 60% kandidaatidest väldib moonutusi ja valet oma seniste töökogemuste ja 55% õpingutulemuste kohta. Samas eraelu kohta oli valmis liialdusi ja ilustamist kasutama 80% kandidaatidest. (Job-Seekers 2002)

Personali valiku usaldusväärsus eeldab ka selleks pädevate isikute kaasamist valikuprotsessi. Personali valijate sobivuse üheks näitajaks on nende hinnangute kokkulangevus, mis peab põhiküsimustes olema sarnane (Bach, Sisson 2000: 119–120). Kui valijate hinnangud erinevad suurel määral, pole nad usaldusväärsed.

Personali värbamise ja valiku usaldusväärsus tagab selle tõhususe. Personali kujundamise tõhususe üheks näitajaks on see, kas palgatud töötaja jääb organisatsiooni tööle, ta vallandatakse peatselt või lahkub töölt omal soovil. Töötaja töösobivuse määramiseks

tuleb hinnata eelkõige tema töötulemusi ja arengut organisatsioonis (joonis 4.1).



Joonis 4.1. Töötaja sobivuse hindamise tegurid.

Töötajate sobivuse määramisel tuleb hinnata nende töötulemusi, kasutades selleks näiteks hinnanguskaalat ja selle rakendamisel saadavaid hinnanguid. Töötajate arengut võib hinnata aga näiteks ka palgatud töötajate edutamise protsendi alusel teatud aja jooksul. Kuigi seda on võimalik välja selgitada tulevikus ning see sõltub paljudest teguritest, sh organisatsiooni enda arengust, võimaldab see anda objektiivse hinnangu personali värbamise ja valiku usaldusväärsele ja tõhususele organisatsioonis.

Kandidaate tuleb **teavitada valiku tulemustest** ning nende valituks mitteosutumise korral saata soliidsed äraütlemiskirjad või teatada sellest neile mingil muul viisil. Kirjas tuleb põhjendada lühidalt oma otsust, tänada kandidaate konkursil osalemise eest ja soovida edu edasiseks. Võimalusel võiks anda soovitusi töö leidmiseks muudes valdkondades ja organisatsioonides. Äraütlemiskirjad jätaavad organisatsioonist hea maine ja aitavad vältida sellesse negatiivset suhtumist.

Kahjuks ei vastata kandidaatide tööpakkumistele aga kaugeltki alati. Kõige rohkem esineb mittevastamist valikuprotsessi esimestel etappidel. Näiteks nn *CV*-de voorus ei võeta rohkem kui pooltel juhtudel kandidaatidega kontakti ka Eesti ettevõtetes (Männiste 2004, a). Põhjusi on siin mitmeid, milles oma süü on ka osal kandidaatidel, kes saadavad massiliselt nn fokuseerimata *CV*-sid väga erinevatele tööpakkumistele.

Põhjendatud pole ka mõningate juhtide sagedased väited, et kõikidele kandidaatidele pole suure aja- ja rahakulu tõttu otstarbekas ja võimalik vastata. Tänapäevased kommunikatsioonivahendid võimaldavad rakendada näiteks väikest ajakulu nõudvaid e-posti teel saadetavaid äraütlemiskirju. Äärmisel juhul on võimalik kasutada ka näiteks *SMS*-sõnumeid ja lühikesi äraütlevaid telefonikõnesid. Tagasisidet on aga kandidaatidele tarvis kindlasti anda, sest seda oodatakse ja see on nüüdisaegse ärikultuuri lahutamatu koostisosa.

Personali valik eeldab sobiva meetodika ja mehhanismi väljatöötamist ning niisuguste näitajate kasutamist, mis on iseloomulikud pakutavale ametikohale ja tehtavale tööle. Personali valik peab olema valiidne ja usaldusväärne ning selleks kasutatavad meetodid ja näitajad peavad võimaldama prognoosida kandidaatide töösobivust.

## 4.2. Personali valiku meetodid

### 4.2.1. Personali valiku meetodid, etapid ja süsteemid

**Personali valiku meetodid** on ankeet ja *CV*, taustauuring ja soovitusel, test ja käitumisülesanne ning intervjuu. Olenevalt organisatsioonist, ametikohast ja töötaja valiku spetsiifikast kasutatakse erinevaid valikumeteodeid.

Personali valiku protsess algab hetkest, mil kandidaatide hulgast hakatakse otsima sobivaimat isikut, kasutades selleks erinevaid meetodeid. Personali valiku põhjalikkus ja kasutatavate meetodite struktuur sõltub täidetava ametikoha olulisusest organisatsioonis.

Mida olulisema ametikohaga on tegemist, seda üksikasjalikumalt kandidaatide hulgast töötajat valitakse ja vastupidi. Kuigi personali valiku meetodite struktuur sõltub eelkõige tööspetsiifikast ja organisatsiooni võimalustest, sõltub see ka ametikoha paiknemisest organisatsiooni hierarhias (Sheenan 1997: 154–157).

Personali valiku meetodeid kasutatakse enamasti kindlas järjekorras, kuid nende rakendamine võib joonisel 4.2 toodud järjekorrast ka oluliselt erineda. Näiteks kasutatakse mõnikord eelintervjuud enne ankeeti ja CV-d. Käitumisülesannet rakendatakse sageli töölevõtuintervjuu ajal. Vajadusel pöördutakse mõne meetodi juurde hiljem tagasi. Näiteks korduvalt viiakse läbi intervjuusid, taustauuringut tehakse sageli ka teist korda isikutele, kes on jõudnud personali valiku lõppvooru.

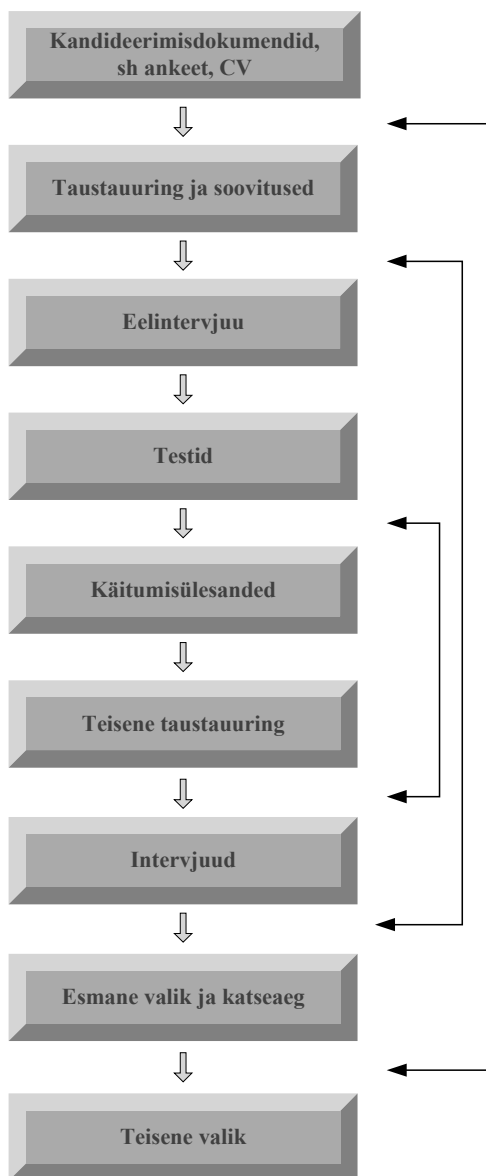
Sageli ei läbita kõiki personali valiku etappe ja meetodeid, sest see on aeganõudev ja kulukas. Enamasti piirduakse ankeedi, intervjuu ja kandidaadi taustauuringuga. Paljude kandidaatide olemasolu korral viiakse suuremates organisatsioonides valikuprotsess läbi mitmes järgus erinevate isikute poolt. Esmalt on valijaks vaid personalitöötaja ning alles hilisemas järgus lülituvad valiku protsessi ka organisatsiooni juhid.

Näiteks *Eesti Energia* personalijuht Sirje Tamberg väidab, et kandidaadile teeb personalijuht või -spetsialist eelintervjuu, mille käigus annab kandidaat ülevaate oma eelmistest ametikohtadest, ootustest ja eesmärkidest. Vaid üksikutel juhtudel soovivad osaleda eelintervjuul ka valdkonnajuhid. Enamasti lülituvad juhid valikuprotsessi pärast esmavalikut. Sobivate kandidaatidega tehakse hiljem ka teine intervjuu, kus osalevad juba nii struktuuriüksuse kui ka otsene juht. Lõppvooru kandidaatidele tehakse ka taustauuring, mida ei tehta aga viimase tööandja kaudu juhtudel, kui kandidaat seal veel töötab. (Kossar 2004, b)

Personali valik algab enamasti **kandideerimisdokumentide**, sh ankeedi ja CV (*curriculum vitae*) esitamisega kas paberkandjal või elektroonilisel kujul. Neid on võimalik täita nii kodus kui ka organisatsioonis, näiteks eelintervjuu raames.

**Eelintervjuu** on personali valiku meetod, mille käigus tutvutakse töötajaga põgusalt ning elimineeritakse edasisest valikust täiesti sobimatud isikud. Eelintervjuud viivad läbi juhid või personali-töötajad, sageli grüpiintervjuu vormis, mitu kandidaati korraga.





Joonis 4.2. Personali valiku protsess, meetodid ja tüüpilised etapid.

Personali valikut võidakse alustada ka eelintervjuuga, kuhu kandidaadid võtavad kaasa nõutavad dokumendid ning võivad täita osa neist (näiteks ankeedi) kohapeal. Et mõlemad meetodid on tööandjale nii ajaliselt kui rahaliselt vähekulukad, kasutatakse neid sageli. Nimetatud meetodid võimaldavad kergesti eemaldada valikuprotsessist kõige sobimatuid kandidaadid. Kandidaatide elimineerimisel kasutatakse ankeeti rohkem tootmisettevõtetes, kus olulist rolli mängivad tehnilised teadmised ja oskused, ning eelintervjuud teenindusettevõtetes, kus suur roll on eelkõige suhtlemisoskusel (Torrington 1998: 724–730).

**Töölevõtuintervjuu** on juba põhjalik vestlus, mille käigus personalitöötajad koos juhtidega selgitavad lõplikult välja kandidaadi sobivuse vakantsele ametikohale.

**Taustauuring ja soovitused** annavad infot kandidaadi senise professionaalse tegevuse ja eluloo kohta, tuginedes peamiselt endiste juhtide ja töökaaslaste arvamusele. Taustauuringu käigus kontrollitakse ja täpsustatakse kandidaadi esitatud infot.

**Test** võimaldab koguda infot kandidaadi pädevuse, isiksuseomaduste, väärtuste jm kohta. Teste liigitatakse näiteks teadmiste, oskuste ja võimete testideks, intelligentsus- ja isiksustestideks. Testidega saadud infot kasutatakse enamasti kandidaatide arvukuse vähendamiseks ning väljavalitute sobivust määratakse juba täiendavate meetoditega või täiendava info allikana kandidaatide töösobivuse määramisel.

**Käitumisülesanne** on personali valiku meetod, millega selgitatakse välja kandidaadi konkreetsed oskused tegevusvaldkonnas. Levinumad käitumisülesanded on *case*'id (juhtumid), dokumentide analüüs, simulatsioon ja rollimäng.

Personali valikul kasutatakse erinevaid meetodeid ja tehnikaid, mis eeldab nende kombineerimist ja ühtseks tervikuks kujundamist. Niisugust kompleksset hindamist viiakse sageli läbi hindamiskeskuses (*assessment centre*), kus hinnatakse eelkõige kandidaatide tegevust (käitumist) erinevates olukordades. Selle raames kasutatakse erisuguseid personali valiku meetodeid, prognoosides

seeläbi kandidaatide töösobivust lähtuvalt nende pädevusest ja potentsiaalst. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 182)

Mõnikord kasutatakse valikul ka nn **mitteteaduslikke meetodeid**, näiteks grafoloogiat ja astroloogiat. Esimene meetod seisneb kandidaadi hindamises tema käekirjast lähtuvalt, teisega hinnatakse kandidaadi ametikoha sobivust tema sünniaastast ja -kuupäevast lähtuvalt. Viimatinimetatud meetodeid rakendatakse mõnikord ka Eesti ettevõtetes. Lääneriikides ei peeta grafoloogiat ja astroloogiat tõsiseltvõetavateks personali valiku meetoditeks, kuigi mõningates nendega arvestatakse. (Beardwell *et al* 2004: 215)

Personali valikul vähendatakse enamasti etapp etapi järel kandidaatide hulka. Harvem kasutatakse mudelit, kus kõik kandidaadid läbivad kõik etapid ning valituks osutub parima summaarse tulemuse saanud kandidaat. Niisugune lähenemine on kulukas ning seda rakendatakse harva. Tavaliselt kasutatakse ametikoha taotlejate sõelumist, kus iga valikuetapi järel arvatakse välja kõige ebasobivamad kandidaadid. Personali valikul kasutatakse tavaliselt nn **tõkendiga mudelit**, mis võimaldab kandidaatide arvu erinevate valikumethodite kasutamise järel pidevalt vähendada, arvates nende hulgast välja liiga madalad hinnangud saanud kandidaadid.

#### 4.2.2. Kandideerimisdokumendid

**Kandideerimisdokumendid**, sh ankeet ja *CV (application blank, curriculum vitae)* on kandidaadi eluloolist ja tööalast liikumist fikseerivad dokumendid, milles kandidaat esitab andmed oma isiku, hariduse, kvalifikatsiooni ja professionaalset tegevust iseloomustavate tunnuste kohta.

**Kandideerimisdokumentide** esitamisega algab valikuprotsess. Enamasti nõutakse ankeedi ja/või *CV* esitamist. Ankeet eeldab konkreetse vormi olemasolu, mille kandidaadid täidavad, *CV* on aga suhteliselt vabas vormis koostatav dokument. Organisatsioon-

nide poolt etteantavad ankeedi ja *CV* vormid on sageli mahukad ja keerukad, mis võimaldavad saada üksikasjaliku pildi nii töötaja senisest tööst kui ka isikust. Nimetatud meetodit kasutatakse personali valikul väga laialdaselt ning vaid intervjuu on veelgi enam (Robertson, Smith 2001).

Ankeedile või *CV*-le on soovitatav lisada **kaaskiri** ning mõnikord veel motivatsioonikiri. Kaaskiri on lühike, sageli vaid pool lehekülge ega võimalda kandidaadil end piisavalt avada. Seepärast soovivad Eesti personalifirmad kasutada ka motivatsioonikirja, mis on põhjalikum ning võimaldab kandidaadil oma sobivust pakutavale ametikohale paremini põhjendada.

Et kaaskiri on lühike, siis tuleb tema koostamisse väga hoolikalt suhtuda ning mõelda üksikasjalikult läbi, mida sinna kirjutada ja mille alusel teistest eristuda. Kaaskiri on dokument, mis mõjutab tööandjat häälestama end kandidaadi suhtes positiivselt ja vältima tema väljaarvamist juba *CV*-voorus.

Kaaskirja eesmärgiks on tutvustada kandidaadi *CV*-d (ankeeti) ja juhtida tähelepanu kandidaadi professionaalse tegevuse olulismatele aspektidele. Kaaskiri koostatakse tavalise ärikirja ülesehitusest lähtuvalt, kus esmalt kirjutatakse, kuidas tööpakkumisest teada saadi.

Teiseks rõhutatakse oma pädevust ja omaduste sobivust pakutavale ametikohale, tuginedes esitatud nõuetele. Kolmandaks põhjendatakse tööpakkujale, miks soovitakse just selles organisatsioonis ja ametikohal töötada. Lõppu kirjutatakse, millal ollakse valmis tulema tööintervjuule ning missugused dokumendid kaaskirjale lisatakse.

**Ankeedis** küsitakse eelkõige kandidaadi nime, sugu, vanust, aadressi, kodakondsust ja haridustaset ning selgitatakse välja kandidaadi peamised tööalased andmed ja viimaste aastate teenistuskäik. Kandidaadi üldandmed, elulugu ja tööalane karjäär võimaldavad saada väärtuslikku infot isiku kohta ja prognoosida selle alusel tema sobivust ametikohale. (Stone 1998: 219–221) (alljärgnev loetelu ja lisa 2)

## Ankeedi põhikomponendid

### I. Isikuandmed

- nimi, sugu, vanus
- kodakondsus või tööluba
- kontaktaadress ja kontakttelefon
- viimane (praegune) ametikoht
- haridus ja täienduskooolitus (eriala, kool, lõpetamise aasta)
- load, litsentsid, liikmelisus
- keelte valdamine (suuline, kirjalik)
- osalus ja töö teistes firmades.

### II. Töölased andmed

- kandideerimine konkreetsele ametikohale (põhjendusega)
- sobiv tööle asumise kuupäev
- tööstaaž kandideeritaval erialal (ametis)
- töökogemused ja senised saavutused
- soovitatav töötasu (bruto- või netopalk)
- soovitajad ja käendajad (organisatsioonist ja väljastpoolt).

### III. Teenistuskäik

Näiteks viimase viie aasta (või viimase viie ametikoha) teenistuskäik, õpingud ja muud (sh töövabad) perioodid kuu täpsusega, alustades viimasest ametikohast.

- organisatsioon
- allüksus
- ametikoht
- töötamise vahemik (algus ja lõpp)
- peamised tööülesanded ja saavutused
- töölt lahkumise põhjus
- vahetu juhi nimi ja telefon või e-posti aadress
- soovitaja nimi ja kontaktaadress.

Töölaste andmete osas käsitletakse põhjalikumalt senise ametikohaga seonduvat, sh erinevaid oskusi (keelteoskus, arvutioskus, autojuhtimine jm) ning töökogemusi kandideeritavas valdkonnas. Ankeedis peavad leidma kajastamist ka seniseid töölased saavu-

tused, milleks oleks otstarbekas viidata nii dokumentaalselt tõestatavatele kui ka ise enda poolt antavatele hinnangutele senise töö kohta.

Võimaluse korral võiks kandidaat anda hinnanguid ka oma pädevuse ja võimete ning ametikohale sobivuse kohta. Kandidaatidelt võiks küsida ka nende suhtumist erinevatesse väärtustesse ja isiksuseomadustesse. Uurida võib kandidaadi karjääriootusi ja tööplaan tulevikus, suhtumist muudatustesse, tööalasesse liikumisse ja lähetustesse. Teenistuskäigu osas tuleks kindlasti küsida infot viimaste ametikoha kohta. (Lisa 2)

Juhtide tööle võtmisel võib uurida kandidaatide senist juhtimiskogemust, küsides näiteks vahetute alluvate arvu nimetatud ametikohtadel. Ankeedi lõpus võiks olla antud võimalus veel arvamavalduseks ning see võiks alata näiteks sõnadega: *Täiendavalt sooviksin lisada ...* Ankeedi lõppu on soovitatav lisada ka allkirjaline tõestus esitatud info õigsuse kohta.

Keelatud on **kandidaate diskrimineerida** ning küsimusi ei tohiks esitada rahvuse, perekonna koosseisu ning poliitilise ja religioosse kuuluvuse kohta. Kuigi nimetatud info võib anda kandidaadi kohta väärtuslikku teavet, peetakse seda demokraatlikes riikides diskrimineerivaks ning on Eestis reguleeritud isikuandmete kaitse seadusega. (Isikuandmete ... 2003)

Suur osa isikuinfost on personaalne ega kuulu avalikustamisele. Näiteks kandidaadi tervisliku seisundi kohta võib küsimusi esitada seadusega ettenähtud juhtudel vaid väheste ametikohtade komplekteerimisel. Peale ametikohtade, kus tervisliku seisundi kontroll on kohustuslik, saab muudel juhtudel alles töölepingu sõlmimise järel uurida põhjalikumalt töötaja tervislikku seisundit, selgitamaks välja tööalased vastunäidustused. Nii on võimalik vältida tööst tingitud tervisekahjustusi ja sellega kaasnevaid töötajapoolseid hilisemaid pretensioone tööandjale.

Ankeedi küsimused peavad olema tööga seotud. Kui soovitakse saada aga biograafilist infot (*biodata*), võib see olla vaid kandidaadi tööalaseid kogemusi ja haridust avav. Ankeedi koostamisel

tuleb rõhku panna küsimustele, mis võimaldavad prognoosida kandidaadi sobivust tulevasel ametikohal.

Küsimuste koostamisel peab arvestama ka organisatsiooni ja ametikoha spetsiifikat. Kandidaadi eelneva ja tulevase tööga seotud küsimused võimaldavad prognoosida tema sobivust märksa paremini kui mitmesugused eluloolised andmed, mis on omased biograafilisele ankeedile. Niisugused küsimused on osaliselt õigustatud vaid koolilõpetajate puhul, kellel tööpraktika veel puudub või on väga väike.

Ankeedi küsimused esitatakse neutraalse tooniga ja nende abil püütakse saada tasakaalustatud infot kandidaadi teadmiste, oskuste ja omaduste ning senise professionaalse tegevuse kohta. Ankeet võiks olla standardiseeritud ning saadav info arvutil lihtsalt töeldav. Seetõttu võiksid ankeedi küsimuste vastused olla loeteluna ette antud, jättes samas võimaluse ka vabaks vastuseks.

Ankeedi küsimused peavad olema ka selgelt esitatud ja üheselt mõistetavad. Näiteks soovitava töötasu küsimisel tuleb täpsustada, kas küsitakse bruto- või netopalka. Eristada tuleb ka katseaja ja sellele järgneva tööaja tasu ning tulemustasustamisega seonduvaid lisatasusid. Vältida tuleks viimase ametikoha palga suuruse küsimist ankeedis, sest see on seadusega osaliselt vastuolus ning pole ka heade tavadega kooskõlas.

**Kandideerimisdokumentide info analüüsil** on otstarbekas pöörata tähelepanu järgmistele asjaoludele:

1. Kandidaadi elulugu ja selle arengusuund, peamised etapid ja trendid. Sotsiaalse liikumise arengutrendid ja neist kõrvalekalded.
2. Kandidaadi pädevus, sh kvalifikatsioon ja tööoskused. Senise töö peamised iseärasused ja mil määral need langevad kokku pakutava tööga.
3. Kandidaadi tööalane liikumine, selle põhitrendid. Organisatsioonidevaheline liikumine olenevalt organisatsiooni tüübist, suuruselt, tegevusest ja funktsioonidest. Kas kandidaadi senine karjäär on ühesuunaline, pidev ja teile sobiv?

Kandideerimisdokumentides esitatud info analüüsimisel tuleb hinnata töötaja sobivust pakutavale ametikohale ning leida need valdkonnad ja küsimused, mida tuleks täiendavalt uurida järgnevate valikumeetodite käigus. Näiteks “aukude” avastamisel kandidaadi eluloos või tööalases karjääris oleks tarvis seda töölevõtuintervjuul täiendavalt uurida. Selle tulemusena saadakse usaldusväärsem pilt kandidaadi tööalastest karjäärist ja suundumustest.

Ankeet ja *CV* võimaldavad saada infot kandidaadi pädevuse ja professionaalse karjääri ning ka korrektsuse, täpsuse ja info süstematiseerimise võime kohta. Nimetatud dokumendid on väärtuslik infoallikas järgnevate valikumeetodite rakendamisel, sh töölevõtuintervjuu ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

### 4.2.3. Taustauuring ja soovitused

**Taustauuring ja soovitused** (*background and references*) annavad infot kandidaadi senise professionaalse tegevuse ja eluloo kohta endiste tööandjate, juhtide ja töökaaslaste arvamuse kaudu.

**Taustauuringu** käigus kontrollitakse ja täpsustatakse kandidaadi esitatud dokumentides esitatud infot. Selleks küsitletakse tema endisi juhte ja kolleege ning otsitakse täiendavat infot erinevatest andmebaasidest. Enamus tänapäeva organisatsioonide juhtidest kontrollib mingil viisil kandidaatide tausta, kasutades erinevaid võtteid, sh telefoni, elektroonilisi vahendeid, soovituskirju või spetsiaalseid andmebaase. (Beardwell *et al* 2004: 214–216; Fisher *et al* 1999: 369–371; Stone 1998: 232–233)

Taustauuring on ühelt poolt väga vajalik ja teiselt poolt seadustega täpselt reglementeeritud tegevus, mis eeldab kandidaatide nõusolekut (välja arvatud riiklikult olulistel ametikohtadel). Taustauuringuga kontrollitakse eelkõige kandideerimisdokumentides avaldatud fakte. Seaduslike ja eetiliste probleemide vältimiseks tuleks taustauuringut käsitleda värbamis- ja valikuprotsessi kohus-



tusliku koostisosana kõigi kandidaatide puhul kooskõlas seaduste ja heade äritavadega.

**Taustauuringut alustatakse** ankeedi ja *CV* analüüsist, millele tuginedes kontrollitakse kandideerimisdokumentides esitatud infot. Sellega püütakse paljastada võimalikke võltsinguid ja avastada ebatäpsusi, millega kandidaadid tahavad vahel endast paremat muljet jätta. Näiteks USA uuringud näitavad, et 10–30% kandidaatidest võltsivad või moonutavad end kohta käivaid andmeid (Fisher *et al* 1999: 369).

Levinud on võltsingud ja moonutused eelkõige hariduse ja koolituse osas. Mõnikord kasutatakse ka oma professionaalse tegevuse ilmetamiseks tundmatute firmade nimesid, mida pole üldse olemas või nad on oma tegevuse lõpetanud. Seepärast tuleb paluda ka kontaktisiku (endise juhi) nime ja kontaktaadressi või -telefoni.

Täiendavalt tuleks uurida neid aspekte, mis jäid kandideerimisdokumentides ebaselgeks. Tuleb kindlaks määrata ka kandidaadi ja teda soovitanud isikute suhted (juht, kolleeg, sugulane jt). Soovitatav oleks leida ka isikuid oma organisatsioonist, kes kandidaati tunnevad ning oskavad teda iseloomustada ja vajadusel ka soovitada.

Kandideerimisinfo analüüsi ja kontrollimise käigus tuleb leida vastused järgmistele küsimustele:

1. Kas dokumentides esitatud info on täielik ja piisav ning kas puudused infos on juhuslikud või sihilikud? Miks on eluloos või ametikohtade vahetustes augud?
2. Miks kandidaat on vahetanud sageli ametikohti ning kas ta on olnud tööalaselt stabiilne ja järjekindel?
3. Mis eesmärkidel ja kelle initsiatiivil on ametikohti vahetatud?
4. Missugused on olnud kandidaadi senised töötulemused ning kas temaga jäädi eelmistel ametikohtadel rahule?
5. Kuidas suhtub kandidaat oma endistesse tööandjatesse?
6. Miks kandidaat soovib tööle asuda just teie organisatsiooni ja pakutavale ametikohale?

**Isikuandmeid** võib koguda ja kasutada ainult isiku enda nõusolekul, mis omakorda eeldab tema eelnevat informeerimist sellest, mida ja milleks kogutakse ja kes seda hiljem kasutavad. Isikuinfo kasutamist reguleerib 2003. aasta sügisel jõustunud isikuandmete kaitse seadus, kus piiritletakse täpselt ka vastavate andmebaaside loomise ja kasutamise küsimused. Näiteks õigusrikkujate andmebaase võib luua ja pidada vaid politseil. (Isikuandmete kaitse ... 2003)

Nimetatud piirangu tõttu uuritakse kandidaatide tausta peamiselt info kogumise teel eelmistest ametikohtadest organisatsioonide ja nende juhtide omavahelise koostöö tulemusena. Kui mingi isiku puhul tekib kahtlus, kasutatakse juba turvafirmade abi ning tehakse vajadusel järelepärimine ka politseisse. Eesti Turvaettevõtete Liitu ([www.security.ee](http://www.security.ee)) kuuluvad firmad on hakanud pakkuma tööle kandideerivate isikute ametisobivuse taustauuringuid.

Seadusega lubatud piires on võimalik koguda kandidaatide kohta teavet ka mitmesugustest andmebaasidest, näiteks kriminaalkorras karistatud isikute andmebaasist. Kasutada võib ka erinevaid andmekogusid, sh karistus- ja politseiregistreid ([www.pol.ee](http://www.pol.ee)), kust saab infot näiteks tagaotsitavate isikute ja joobes sõidukijuhtide kohta. Oluliseks ja kõigile kättesaadavaks infoallikaks on kohtu- ja riigikohtulahendite register ([www.nc.ee/lahendid/tsiviil](http://www.nc.ee/lahendid/tsiviil)) ning ajakirjanduses avaldatud info Interneti otsingumootorite abil (Neti, Google).

Praktikas esineb kõige enam isikuandmete kaitse seaduse rikkumist töötajate andmete avalikustamisega organisatsiooni veebilehel ja tööle kandideerija tausta uurimisel ilma viimase nõusolekuta. Kuritarvitusi esineb ka töölt lahkunud isikute nn musta nimekirja kandmisega ja selle levitamisega sarnase tegevusega ettevõtete vahel. Kuigi viimatinimetatud tegevus on mõneti mõistetav, sest petmine on muutunud üha aktuaalsemaks, on isikuandmete kogumisel tarvis siiski järgida seadust.

**Petturlusega** võitlemiseks on organisatsioonides hakatud looma turva- ja sisekontrolli osakondi ning tegema tihedat koostööd

politseiga. USAs tehtud uuringute kohaselt põhjustab ligi poole kaubakadudest firma oma personal. Eesti kaubanduskeskustes on nimetatud näitaja sõltuvalt kaubanduskeskuse turvalisusest 30–70 protsendi vahel. Näiteks *Rautakeskos*’esse võeti 2000. aastal tööle inimene, kes jõudis teha ettevõttele saja tuhande kroonise kahju. Alles siis, kui ettevõtte teatas töötaja kadumisest, selgus, et tegemist oli politsei poolt tagaotsitavaga. Kuigi pettusega vahelejäädud isikute nimesid ametlikult vahetada ei tohi, on võimalik pettustega võidelda ka üldisema info abil. Näiteks Eesti Kaupmeeste Liidu egiidi all on hakanud koos käima turvaspetsialistid, et vahetada infot ja kogemusi uute petuskeemide ja nende avastamise kohta. (Teder 2004)

Kaubanduses on levinud näiteks kaubakoguste võltsimine kassiiri ja tema tuttava(te) kuritahtliku koostöö tulemusena, mil kauba ostmisel sisestatakse valed kogused või hinnad. Niisuguseid rikkumisi on isegi kaupluse turvatöötajal väga raske avastada. Kui aga petturid avastatakse, on neid väga raske kuritahtlikkuses süüdistada ja karistada, kusjuures neid ei tohi ka nn musta nimekirja kanda.

Viimaste koostamine on vastuolus isikuandmete kaitse seadusega, mis muudab ettevõtete juhtide tegevuse petturite väljaselgitamisel raskemaks. See on põhjendatud sellega, et enamus juhtumeid pole mustvalged ja need pole piisavalt usaldusväärset tõestatud. Kui inimene on pettuse eest eelnevalt karistatud, on võimalik saada vastavat teavet kohtulahenditest, mis on küll avalik info, kuid kust pole võimalik otsida infot isikunime järgi.

Kandidaatide taustauuring peab olema eriti põhjalik eelkõige **organisatsioonile olulistele ametikohtadele valitavate isikute** puhul, sest neist sõltub suurel määral organisatsiooni maine ja finantsmajanduslik käekäik. Lihtsamatel ametikohtadel töötavad isikud ei suuda sedavõrd olulisel määral kahjustada organisatsiooni tegevust kui näiteks tippspetsialistid ja -juhid. Taustauuring muutub üha aktuaalsemaks ka seoses tööjõu vaba liikumise hoo- gustumisega ELi riikide vahel. Oluline on orienteeruda Euroopa

seadustes ja haridussüsteemis ning osata kasutada erinevaid andmebaase.

Seepärast on hakatud üha rohkem kasutama ka spetsiaalsete taustauuringufirmade teenuseid. Nimetatud firmade teenus on aga üsna kallis ning kõigub suures ulatuses, olenevalt taustauuringu põhjalikkusest. Näiteks USA-s maksab kandidaadi üldine taustauuring firmadele 50–200 dollarit (Fisher *et al* 1999: 370). Spetsiifilised taustauuringud on aga oluliselt kallimad.

Sageli on otstarbekas **uurida korduvalt** ka nende isikute **tausta**, kes on jõudnud valiku lõppvooru. Tavaliselt kulmineerub valik töölevõtuintervjuuga, mille eel tehakse kandidaadile sageli veel täiendav taustauuring. Sealjuures pole lubatud ka siis uurida kandidaadi isiklikku ellu puutuvaid küsimusi, v.a seadusega määratletud erijuhtudel. Liiga kaugesse minevikku (5 ja enam aastat) pole samuti mõtet taustauuringuga minna, sest inimesed muutuvad ja pole otstarbekas lasta ennast minevikust liiga mõjutada. Me peame hindama kandidaadi sobivust lähiminevikust lähtuvalt.

Korduva taustauuringuga on otstarbekas kontrollida ka soovitajate ja organisatsioonide tausta, kus kandidaat töötab. Selleks on võimalik kasutada äriregistri andmeid ja spetsiaalsete taustauuringufirmade teenuseid. Põhjalikum tutvumine kandidaadi varasemate ametikohtade ja organisatsioonidega võimaldab ette valmistada ka intervjuud, kus saab juba konkreetsemalt avada kandidaadi senise professionaalse karjääriga seonduvaid olukordi. Ootamatud küsimused minevikus aset leidnud sündmuste kohta võimaldavad paremini kindlaks määrata ka kandidaadi usaldusväarsust, lojaalsust, eetikat ja ausust.

Taustauuringu käigus tuleb kontrollida ka kandidaadile antud **soovitusi** (*references*), mis on personali valiku oluliseks meetodiks. Nende abil antakse hinnang kandidaadi sobivusele teda tundvate inimeste poolt. Ka oma töötajad võivad olla tõhusateks ja usaldusväärseteks soovitajateks ning neid tuleks kaasata ka valikuprotsessi. Nad teavad, missugust töötajat ametikoht eeldab ning tunnevad ka oma valdkonna paremaid töötajaid ja oskavad

välja valida pakutavale ametikohale sobiva inimese. Sageli nõutakse kandidaadilt mitut soovitusi, mis suurendab nende usaldusväarsust.

Soovitused võivad olla vormilt erinevad, alates põgusast telefoni-soovitustest kuni vormikohase kirjaliku soovituskirjani. Viimased annavad ülevaate kandidaadi tööalasest tegevusest, tema omadustest (näiteks täpsusest ja distsipliinist) ning sisaldavad soovitaja personaalseid hinnanguid nii kandidaadile kui isikule kui ka tema sobivusele pakutavale ametikohale. Vaatamata sellele, et kolm neljandikku kandidaate kasutab kandideerimisel soovitusi, ei peeta neid sageli piisavalt usaldusväärseteks. (Beardwell *et al* 2004: 215–216)

Veelgi küsitavama usaldusväarsusega on **soovituskirjad** (*reference check, holding letter*), mis on tavaliselt paarileheküljelised kandidaadi tööalased iseloomustused. Sageli suhtutakse soovituskirjadesse pealiskaudselt ning piirdatakse neist vaid ühega, mis ei võimalda avada aga kandidaadi tausta (Stone 1998: 233).

Soovituskirjad võivad olla kas personaalsed või professionaalsed. Esimesi kasutatakse info saamiseks kandidaadi omaduste ja väärtuste kohta, professionaalsed soovituskirjad annavad ülevaate aga kandidaadi tööalasest pädevusest. Soovituskirju võivad kirjutada endised tööandjad, juhid, kolleegid, õpetajad, mitmesugused organisatsioonid, sh kutseühingud ja -liidud.

Professionaalne soovituskiri peaks olema kindla ülesehituse ja sisuga ning algama üldinfoga soovitaja kohta, sh tema nime, ametinimetuse, kontaktaadressi ja -telefoni kohta. Järgnevalt märgitakse organisatsioon, ametikoht ja tööstaaž vastaval ametikohal ning alluvussuhe soovitatavaga. Seejärel esitatakse töötaja pädevuse ja isiksuseomadustega ning tööülesannete täitmise ja tööalase liikumisega seonduv info. Soovituskirjas võiks välja tuua ka soovitatava eeldused ja potentsiaal töötamiseks mingitel ametikohtadel. Soovituskirja kirjutaja peab olema valmis ka selleks, et temaga võidakse võtta ühendust, täpsustamiseks soovitusi.

Soovituskirjade sagedasemaks **puuduseks** on üldsõnalisus ja ebaobjektiivsus. Paljud soovitajad ilustavad soovitatavaid ning väikivad maha nende negatiivsed omadused ja juhtumid. Negatiivset infot tuleks siiski kajastada, kuigi seda võiks teha neutraalses ja soliidses vormis. Spetsialistid mõistavad ka niisugust infot ja oskavad teha sellest vajalikke järeldusi.

Erinevates riikides on avaldatud isegi spetsiaalseid käsiraamatuid soovituskirjade kirjutamiseks ja mõistmiseks koos selleks sobilike väljenditega. Näiteks soovituskirja kirjutamisel võib kasutada alljärgnevat väljendeid: ... *töötaja püüdis probleeme lahendada; töötajale oli antud võimalus*. Nimetatud väljenditega antakse infot selle kohta, et töötaja ei saanud talle pandud ülesannetega piisavalt hästi hakkama.

Soovituskirjade kasutamise pika traditsiooni poolest tuntud Suurbritannias uurisid teadlased nende usaldusväärsust ja leidsid, et see osutus madalaks. Nimetatud uuringu üheks põhitulemuseks oli see, et ühe soovitaja kirjutatud soovituskirjad erinevatele soovitatavatele osutusid sarnasemaks kui erinevate soovitajate kirjutatud soovituskirjad ühele soovitatavale. Sageli anti vallandatutele heatahtlikke soovituskirju põhjusel, et pehendada vallandamisega kaasnevat ebameeldivusi. Uuringust selgus, et soovituskirjade kasutamises, sh kirjutamises ja mõistmises on tõsiseid vajakajäämisi.

Soovituskirja kirjutamisel võiks tugineda ka mingile vormile, mis oleks eelnevalt välja töötatud ning kus põhirõhk on sisul, mitte üldisel ja neutraalsel tekstil. Soovituskirja tuleb osata ka lugeda ja mõista seda, mida seal otseselt kirjutatud polegi. Sageli on olulisem hoopis see, mis on kirjutamata jäetud. Soovituskirja sisu tuleb analüüsida selle mõtete, sõnade ja tonaalsuse alusel.

Soovitaja peab soovitatavat piisavalt hästi tundma ning olema usaldusväärne ja kompetentne teda hindama. Ta peab omama soovitatavast vahetat infot ja olema olnud viimastel aastatel temaga ametialastes suhetes. Soovitajaks ei tohi olla pereliikmed, sugulased ja sõbrad. Usaldusväärsuse suurendamiseks võiksid tööand-

jad valida soovitajaid ka ise ning nad ei tohiks piirduda vaid kandidaadi pakutavate soovitustega.

Soovituse objektiivsust aitab suurendada selle konfidentsiaalsus ehk salastatus kandidaadi eest. Selleks peab aga kandidaadilt eelnevalt luba küsima, et viimane saaks kaitsta ennast ebaobjektiivsete soovituste eest, kui ta mingitel põhjustel soovitajat ei usalda. Mõningates lääneriikides on kandidaadil õigus näha antud soovitust, et kaitsta end vajadusel ebaobjektiivse soovitaja eest. Kui kandidaat aga usaldab soovitajat, võib ta nõustuda soovituse konfidentsiaalsuse nõudega. Viimasel juhul on võimalik saada soovitajalt üksikasjalikumat ja usaldusväärsemat infot kandidaadi kohta.

Arvestades Eesti väiksust ning tööandjate ja juhtide tihedaid suhteid, on ilmselt lihtsam, otstarbekam ja usaldusväärsem hankida suulisi soovitusi. Kuigi ka viimased pole piisavalt usaldusväärsed, on võimalik neid väikese ajakuluga täiendavalt hankida ning tagada seeläbi kandidaadi terviklikum ja usaldusväärsem iseloomustus.

Eesti äriettevõtetes puudub senini soovituskirjade traditsioon, mistõttu pole vaja pöörata suurt tähelepanu nende kasutamisele. Taustauuringu käigus tuleks pöörata põhitähelepanu informaalsetele soovitustele ja erinevates andmebaasides kajastatud infole, mille põhjal on võimalik hankida lisainfot kandidaatide kohta.

#### 4.2.4. Test ja käitumisülesanne

**Test** (*test*) on etteantud vastusevariantidega küsimustik, mis võimaldab koguda infot kandidaadi teadmiste, võimete, isiksuseomaduste, intelligentsuse kohta. **Käitumisülesandega** püütakse kindlaks määrata kandidaatide omadusi, väärtusi ja pädevust ning tööoskusi.

**Test** koosneb konkreetsetest küsimustest, mille vastusevariandid on ette antud ning mis seetõttu on kiiresti täidetav ja tulemused lihtsalt töödeldavad. Teste kasutatakse sageli ka personali valiku

meetodina, mille abil saadakse lisainfot töötajate töösobivuse kohta. Kandidaatide testimisel tuleb kasutada usaldusväärseid ja praktikas eelnevalt kontrollitud teste ning rakendada selleks sobivaid protseduure.

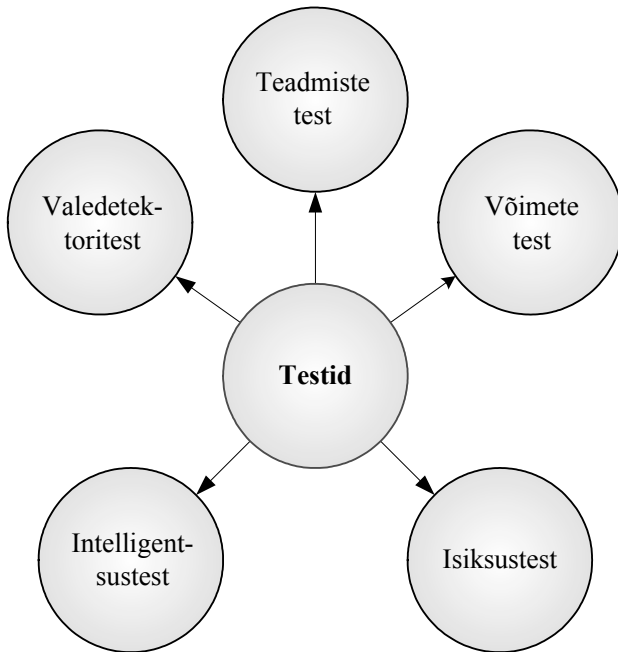
Teste võib liigitada olenevalt nende väljatöötamise ja rakendamise spetsiifikast **standard- ja originaaltestideks**. Standardtestid on levinud ning nende täitmine õpitav, mis vähendab nende usaldusväärust. Spetsiaalselt koostatud originaaltestid on usaldusväärsemad, kuid nende kasutamine on palju kallim. Lääne-riikides on testide kasutamine seadustega reguleeritud ning tööandjate nõutakse personali õiglast kujundamist, mille all mõistetakse olukorda, kus võrdsete võimete ja oskustega kandidaatidel on ametikoha saamisel võrdsed võimalused.

**Teste liigitatakse** teadmiste, oskuste ja võimete testideks (*ability and aptitude tests*), isiksus- ja intelligentsustestideks (*personality and IQ tests*). Mõnikord kasutatakse ka valedektorteste ja füüsiliste võimete teste (joonis 4.3.) (Beardwell *et al* 2004: 213–214; Gomez-Mejia *et al* 2004: 174–182).

Testimisel tuleb arvestada nn **jäämäeparadoksiga**, mis võimaldab usaldusväärsest kindlaks määrata kandidaadi konkreetsed teadmised ja oskused, mis pole aga kandidaadi töösobivuse määramisel nii olulised, sest neid on võimalik kergesti täiendada. Palju keerulisem on kindlaks teha jäämäe veealust osa, st missugused on töötaja isiksuseomadused, väärtused ja motivatsioon, mis avaldavad töösooritusele palju olulisemat mõju. (Stone 1998: 142)

Arvestada tuleb ka sellega, et testide täitmine on treenitav ja nn testitargad kandidaadid võivad küsimustele vastates ette aimata endale kasulikke vastuseid. Nad ei vasta testile mitte nii, nagu õigeks peavad, vaid nii, nagu ennast näha tahavad või nagu tulevane tööandja eeldab. Ka testi peidetud kontrollküsimused ei taga selles osas piisavat kaitset. Samavõrd, nagu psühholoogid üritavad usaldusväärsemaid teste välja töötada, õpetatakse teiste selle ala spetsialistide poolt kandidaatidele testide täitmist nii, et soovitud tulemust saada.





Joonis 4.3. Personali valiku testid.

Näiteks Martin Yate (1999: 302–303) tegi katse ühe tunnustatud ja usaldusväärse testi täitmisega, tehes seda kaks korda järjest. Esimene kord täitis ta testi lähtuvalt töötaja vaatevinklist ja teine kord lähtuvalt isiklikust elust. Mõlema testi vastused osutusid usaldusväärseks, kuid hinnangud testide täitjale anti täiesti erinevad. Esimese testi tulemused andsid kindla soovitusel kandidaat tööle võtta, teise testi tulemused kutsusid ettevaatlikkusele kandidaadi suhtes.

Isiksusetestide tulemusi tõlgendatakse sageli ka ebaadekvaatselt ning tehakse vaid üldisi järeldusi: *sai läbi, kukkus läbi*. Seetõttu tehakse mõnikord testide põhjal ennatlikke otsuseid ja sõelutakse osa kandidaate valikuprotsessist piisavalt põhjendamata välja. Isiksuseomaduste mõõdetavus ja nende seosed töötulemustega

ning testide usaldusväarsus ja sobivus personali valikul on jätkuvalt problemaatiline. Seetõttu väidetakse, et testid kui mõõtmisvahendid on liiga tundlikud ning nende kasutamisel tuleb kontrollida testide valiidsust ja reliaablust. (Armstrong 2001: 473)

**Teadmiste testidega** määratakse kindlaks kandidaatide teadmised, mis on vajalikud töötamiseks konkreetsel ametikohal. Näiteks kui ametikoht eeldab konkreetseid juriidilisi teadmisi tööülesannete täitmisel, on võimalik seda testiga kindlaks teha. Teadmisi on suhteliselt lihtne välja selgitada, kuid need on vaid eelduseks töötaja töösobivuse prognoosimisel. Mõnikord on nõutav ka kandidaatide teadmiste kontrollimine. Näiteks töökaitseseadus nõuab tööandjalt teatud ametikohtadele tööle võetavate isikute töökaitseteadmiste kontrollimist ning vajadusel täiendusõpet (Töökaitseseadus 1992).

**Võimete teste** (*aptitude test*) kasutatakse inimeste erinevate omaduste (mälu, tähelepanu-, kujutlusvõime), käelise tegevuse või mitmesuguste operatsioonide sooritamise mõõtmiseks (näiteks mingi asja lahtivõtmine või kokkupanek). Võimete testi ühe alla-liigina kasutatakse mõnikord ka füüsiliste võimete testi (*physical strength and ability test*), millega määratakse kindlaks kandidaadi füüsiline võimekus ja vilumused mingi ülesande täitmisel.

Füüsiliste võimete test võimaldab hinnata kandidaadi koordinaatsiooni, jõudu, vastupidavust ja tasakaalu. Sellega võidakse mõõta ka kandidaadi manuaalseid omadusi, sh näiteks mehhaanilist võimekust või masinakirja kiirust. Nimetatud testidega saab kindlaks määrata ka mingite tegevuste (operatsioonide) sooritamise oskust, kiirust ja täpsust.

**Isiksustestiga** (*personality test/inventory*) hinnatakse kandidaadi isiksuse põhiomadusi. Need on sageli väga olulised töösobivust prognoosivad näitajad, mida on aga raske usaldusväarselt mõõta. Kandidaadid aimavad neile sobivaid ja kasulikke vastuseid ette ja võivad saadavaid tulemusi tegelikkusega võrreldes oluliselt moonutada. Isiksustesti kasutatakse enamasti niisuguste ametikohtade täitmisel, mille iseärasuseks on juhtimine ja suhtlemine. Kõige levinumaks isiksustestiks on nn **Big Five**, millega määratakse

kindlaks viis peamist isiksuseomadust (Gomez-Mejia *et al* 2004: 174–75):

- ekstravertsus *versus* introvertsus (*extroversion*)
- leplikkus *versus* vaenulikkus (*agreeableness*)
- kohusetundlikkus *versus* kohusetundetus (*conscientiousness*)
- neurootilisus *versus* emotsionaalne stabiilsus (*emotional stability*)
- avatus *versus* kinnisus (*openness to experience*).

Isiksustestide tulemuste usaldusväärsus jätab soovida ning ka saadud tulemusi ei osata enamasti veel kasutada. Testide tulemusi ei osata piisavalt hästi tõlgendada ega suudeta ka veenvalt põhjendada. Seepärast ei avalikustata kandidaatidele sageli ka testi tulemusi ega anta piisavalt tagasisidet. Lõplik otsus tehakse aga enamasti mingi stereotüüpse näitaja põhjal ning enamus saadud infost jäetakse kasutamata. (Bach, Sisson 2000: 127)

Viimastel aastatel on Eestis näiteks *SHL Grupp* ja *Fontes*, kasutanud mitmesuguseid töötajate tegevust ning pädevust kindlaks määrata võimaldavaid teste. Näiteks tööalane isiksustest OPQ32 põhineb töötajate enesehinnangul ja kirjeldab töötaja käitumisviise erinevates töösituatsioonides.

Nimetatud testiga on võimalik välja selgitada töötaja tugevad ja nõrgad küljed. Testiga uuritakse inimestevahelisi suhteid, töötajate mõtteviisi ning nende tundeid ja emotsioone, samuti saab kirjeldada küsitletava juhtimis- ja meeskonnatööstiili, alluvusstiili ning juhtimisega seotud pädevusi.

Kasutamist leiavad ka verbaalse loogilise mõtlemise test VMG ja aritmeetilise loogilise mõtlemise test NMG, mis aitavad hinnata töötajate sobivust konkreetsele ametikohale. Esimene test on sobilik eelkõige niisugustel ametikohtadel töötavate inimeste testimiseks, kus on oluline verbaalse info mõistmine, teine test aitab kindlaks määrata majandusliku (sh numbrilise) info mõistmise ja tõlgendamise oskusi.

**Intelligentsustestiga** (*IQ-test*) (*intelligence test*) on võimalik kindlaks määrata kandidaadi vaimne võimekus, sh mälu maht,

mõtlemiskiirus, üldistusvõime, loogiline mõtlemine, seoste leidmise oskus ja üldteadmiste tase (Fisher *et al* 1999: 332–333). *IQ*- ja vaimse võimekuse testide koostamine, läbiviimine ning arenemisvõimeliste inimeste kindlaksmääramine on suhteliselt lihtsalt ja usaldusväärselt teostatav. Samas tuleb arvestada aga *IQ*-testide täitmise õpitavuse ning tulemuste absolutiseerimise ohuga.

*IQ*-testi kasutamine personali valiku meetodina pole eriti valiidne, sest võib anda petliku pildi töötaja isikust ja sobivusest ametikohale. Enamikul juhtudel on töötaja *IQ* ja töösobivus nõrgalt seotud. *IQ*-testid ei arvesta ka töötaja omaduste, väärtuste ja pädevusega, mis on sageli olulisemad kui vaimne võimekus. *IQ*-d saab mõõta väga erinevates valdkondades, mis üksteist sageli välistavad. Ühel inimesel on sageli vaid kaks-kolm intelligentsuse liiki. Seetõttu oleks tarvis esmalt piiritleda, missugust intelligent-sust ametikoht eeldab ja mida me näiteks H. Gardneri seitsmest või C. Handy (1996: 193–195) üheksast enamlevinud intelligent-suse liigist määrama hakkame.

Sageli sellega *IQ*-testide tegemisel ei arvestata ning määratakse vaid töötajate analüütilist võimekust ja mälu mahtu faktide teadmiste kontrolli kaudu. Väidetakse, et me anname sageli liiga suure kaalu matemaatilisele võimekusele, mis pole aga tänapäeva ettevõtluses kaugeltki olulisim intelligentsuse liik. Märksa olulisemad edukust tagavad näitajad on töötajate isiksuseomadused, oskus lahendada erinevaid töösituatsioone ja teha koostööd, mis kõrge *IQ*-ga inimestele pole aga enamasti omane. (Kets de Vries 2002)

Kõrge *IQ*-ga inimesed ei keskendu niivõrd konstruktiivsete lahenduste leidmisele, kuivõrd kriitikale ning nad pole ka koostööaltid. Kõrge *IQ* ei taga alati ka õigemaid otsuseid, muutes vastavad isikud põhjendamatu enesekindlaks. Samas nende inimeste arvamusi ja otsuseid on palju raskem ümber lükata, mistõttu tehakse rohkem vigu. Uurimused näitavad ka, et kõrge *IQ*-ga juhid saavutavad kehvemaid töötulemusi kui keskmise *IQ*-ga juhid (Stone 1998: 223).

Isegi töötaja andekuse ja edukuse vahel pole suudetud tõestada kindlaid seoseid, sest edukus oleneb ka paljudest muudest teguritest. Hea õpiedukus ei ennusta veel kaugeltki tulevast tööedu. Testide tulemusena hakatakse inimesi sageli ka *sildistama* ja *lahterdama*, mis halvendab töökeskkonda ning koostööd.

Ka Eesti praktikud ei hinda *IQ*-testi sobivust personali valiku meetodina kuigi kõrgelt. Näiteks Päevalehe peatoimetaja Priit Hõbemägi tunnustab küll *IQ*-testides kasutatavate faktorite määramise olulisust, mis aitab hinnata inimese mõtlemise sügavust, kuid peab ajakirjanike tööle võtmisel siiski märksa sobivamaks pooltunnist vestlust kandidaadiga. (Kalda 2003)

*Fontese* karjääriconsultandi Irja Rae sõnul kasutatakse eelkõige töötajate üldvõimekust ja isiksuseomadusi mõõtvaid teste. Esimene on sarnane *IQ*-testiga ning sellega hinnatakse eelkõige kandidaatide verbaalseid ja matemaatilisi võimeid ning ruumilist kujutlusvõimet, harvem tähelepanu ja loogilist mõtlemist.

Mõnikord tehakse ka erivõimekuse teste, näiteks testitakse numbrilist võimekust või verbaalloogilist mõtlemist. Teste rakendatakse eelkõige tippspetsialistide ja juhtide tööks vajalike omaduste mõõtmiseks ning neid kasutatakse abivahenditena valikuotsuste tegemisel. (Kossar 2005)

Vahel kasutatakse nn **valedetektortesti** (*integrity test, polygraph test*), mis võimaldab kindlaks määrata töötajate vastuste õigsust ja usaldusväarsust. Ebaausus on saanud demokraatlikes riikides üha suuremaks probleemiks.

Näiteks USA äriettevõtluses hinnatakse vargustest, näppamistest ja ebaselgetest põhjustest tingitud puudujääkidest tekitatud kahju suuruseks 120 miljardit dollarit aastas. Uurimused näitavad, et väga suurt rolli mängivad varguste põhjuste hulgas ebaõiglane palgakorraldus, tööga rahulolematuse ja võimalus varastada. (Fisher *et al* 1999: 359)

Valedetektortestiga püütakse välja selgitada ebaausaid inimesi ning mõõdetakse kandidaadi füsioloogiliste protsesside dünaamikat küsimustele vastamisel. Olenevalt esitatavatest küsimustest

ja neile vastamisest muutuvad kandidaadi füsioloogilised funktsioonid – näiteks vererõhk tõuseb, südametegevus kiireneb, naha elektrijuhtivus suureneb ja hingamine muutub. Valedetektortesti tulemused pole piisavalt täpsed ning füsioloogilised protsessid võivad vallanduda ka muudel põhjustel, mistõttu selle testi tulemusi ei saa võtta absoluutse tõena.

Testi usaldusväärsuse suurendamiseks kasutatakse mitmesuguseid võtteid, näiteks rist- ja kordusküsitlused, mille käigus muudetakse küsimuste järjekorda, esitatakse vaheldumisi küsimusi, millele vastamisel palutakse kas sihilikult valetada või tõtt rääkida. Saadud infot töödeldakse spetsiaalsete arvutiprogrammidega, kus testimisel saadud infot analüüsitakse spetsiaalsete näitajatega.

Valedetektortesti usaldusväärsus pole siiski piisav, mistõttu võivad kannatada ausad inimesed. Seepärast on näiteks USAs alates 1988. aastast nimetatud testi kasutamine erasektoris keelatud. Seda võib kasutada vaid seal, kus ebaausus võib osutada ühiskonnale väga ohtlikuks, näiteks turvateenust osutavates firmades ja ravimitööstuses. Valedetektortesti kasutamist ei tohi kohustuslikuks teha ja nende tulemusi ei tohi absolutiseerida lõplike otsuste tegemisel. (Fisher *et al* 1999: 359)

Töötaja võib omada küll häid teadmisi ja võimeid ning olla intelligentne, kuid ei pruugi osata seda kõike töös kasutada. Seepärast on tarvis kindlaks määrata ka kandidaadi tööoskusi, mis on vajalikud töötamiseks täidetaval ametikohal. Näiteks kui ametikoht eeldab konkreetseid tehnilisi oskusi mingite seadmete käsitlemisel, siis tuleb eelkõige need kindlaks määrata.

Selleks kasutatakse **käitumisülesandeid** ehk proovitöid, mis on oluliseks personali valiku meetodiks. Nendega selgitatakse välja kandidaadi konkreetsed oskused kindlas tegevusvaldkonnas. Käitumisülesanne on sisult sarnane proovitööga, milleks luuakse tööoludele lähedane situatsioon, mille raames selgitatakse välja kandidaadi tööoskused.

Levinumad käitumisülesanded on (Beardwell *et al* 2004: 214; Stone 1998: 325–326):

- *case*'id ehk juhtumid (*incidents*)
- dokumentide analüüs ehk nn korvimeetod (*in basket*)
- töösimulatsioon (*job simulation, work sampling*)
- rollimäng (*role play*).

Käitumisülesanne on personali valiku üks võtmemeetod, mis võimaldab töösikusi usaldusväärset kindlaks määrata. Näiteks 80% organisatsioonidest kontrollib sekretäri töölevõtmisel tema masinakirjaoskusi. Kõigile kandidaatidele antakse sarnased ülesanded, mille täitmist on hiljem lihtne võrrelda. (Fisher *et al* 1999: 354–355)

Käitumisülesandeid kasutatakse sageli ka intervjuude raames. Autori andmetel rakendatakse näiteks Inglise lennundusfirmas *Fly Bee* klienditeenindajate töölevõtmisel mitmesuguseid käitumisülesandeid eelkõige töölevõtuintervjuu raames. Esmalt lahendavad kandidaadid situatsioonülesande, mille salvestust palutakse neil enne intervjuu algust kuulata ja mille aruteluga intervjuud alustatakse. Teiseks esitatakse intervjuu käigus mitmeid lühikesi tulevaste tööülesannetega seonduvaid situatsioonülesandeid, näiteks konkreetne konfliktsituatsioon kliendiga, ja püütakse kindlaks määrata kandidaadi käitumine selles olukorras.

Mõnikord luuakse praktiliste tööülesannete täitmiseks võimalikult sarnased tööolud. Tööolukorda imiteeritakse seetõttu, et kandidaati ei tohi lasta tegelikesse tööoludesse nn proovitööd tegema, sest see on häiriv teistele osalistele ja klientidele. Teiseks võib see olla teatud juhtudel (näiteks ohtlike seadmete käsitlejad) ka ohtlik nii kandidaadile endale kui ka teistele inimestele. Kolmandaks, kandidaadi lubamine reaalsesse töösituatsiooni toob tööandjale kaasa juriidilised kohustused, sh suulise töölepingu automaatse sõlmimise. Tööandja on siis juba kohustatud, olenemata käitumisülesande täitmisest, kandidaadi tööle võtma. Tööandja ei saa enam töölepingut ühepoolset tühistada, vaid saab seda teha üksnes vastavalt töölepingu seadusele.

Testid ja käitumisülesanded on olulisteks personali valiku meetoditeks, mille abil saadakse täiendavat infot töötajate töösobivuse kohta. Testimisega on võimalik kindlaks määrata töötaja omadusi, väärtusi, teadmisi ja võimeid, mida aga viimane ei pruugi osata oma igapäevatöös kasutada. Seepärast rakendatakse personali valikul ka käitumisülesandeid. Need võimaldavad kindlaks määrata kandidaadi töösakusi, mis on vajalikud töötamiseks konkreetsel ametikohal.

#### 4.2.5. Intervjuu

**Intervjuu** (*interview*) on personali valiku meetod, mille käigus tööandja määratud isikud viivad kandidaadiga läbi tööalase vestluse, et välja selgitada kandidaadi sobivus pakutavale ametikohale.

**Intervjuu** on personali valiku üks põhimeetodeid, mida kasutatakse enamikul juhtudel. Intervjueerimine nõuab teoreetilisi teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis on suures osas õpitavad ja arendatavad. Intervjuu viivad üldjuhul läbi kandidaadi tulevased töökorraldajad ning sellesse kaasatakse ka teisi pädevaid isikuid, sh spetsialiste ja personalitöötajaid. Intervjuu käigus selgitatakse vestluse teel välja kandidaadi lõplik sobivus pakutavale ametikohale. (Beardwell *et al* 2004: 211–213; DeCenzo, Robbins 2005: 174–177)

Intervjuu eeldab meeldiva ja konstruktiivse kontakti loomist intervjueeritavaga – nii on võimalik saada objektiivset ja üksikasjalikku infot kandidaadi pädevuse ja tööalase karjääri kohta. Vaba vestlus võimaldab saada pildi ka kandidaadi isiksusest, omadustest ja iseärasustest, tugevatest ja nõrkadest külgedest. Ka kandidaadile tuleb anda piisavalt infot organisatsioonist ja pakutavast ametikohast.



**Intervjuusid võib liigitada** mitmeti. Olenevalt intervjuude kavandamise astmest liigitatakse neid kaheks:

- struktureeritud intervjuu (*structured interview*)
- struktureerimata intervjuu (*unstructured interview*).

USAs kasutatakse 70%l juhtudest eelkõige struktureerimata intervjuusid, Euroopa riikides on see aga erinev. Näiteks Saksamaal ja Inglismaal on populaarsemad struktureeritud intervjuud. (Stone 1998: 225) C. Fisher, L. Schoenfeldt ja J. Shaw (1999) soovivad kasutada nimetatud intervjuude vahepealse liigina poolstruktureeritud intervjuud (*semistructured interview*) (joonis 4.3).

**Struktureeritud intervjuu** on oma olemuselt ankeedilaadne, mille küsimused on eelnevalt täpselt välja töötatud ja neid esitatakse enamasti isegi kindlas järjekorras. Struktureeritud intervjuu ei võimalda aga läheneda kandidaadile paindlikult ja suunata vestlust vastavalt selle kulgemisele. Seepärast pole otstarbekas kasutada rangelt struktureeritud intervjuud.

**Struktureerimata intervjuu** on oma sisult ja läbiviimiselt suhteliselt vaba, mis ei tähenda, et selleks ei peaks valmistuma. Enamasti eeldab see isegi põhjalikumat eeltööd kui struktureeritud intervjuu. Hoolikalt töötatakse eelnevalt läbi juba olemasolevad kandidaati puudutavad materjalid ning kavandatakse intervjuu põhiteemad, mida tahetakse käsitleda. Intervjuu vähene kavandatus ja eesmärgitu suunamine võivad tekitada probleeme saadud info töötlemise ja hindamisega ning selle vältimiseks tuleb intervjuudeks põhjalikult valmistuda.

Struktureerimata intervjuu on sobilikum juhtide ja spetsialistide valikul. Vaba vestlus võimaldab saada küsimustele objektiivsemaid vastuseid ja probleeme sügavuti käsitleda. Samuti on võimalik intervjuud vastavalt vajadusele kiiresti ümber kujundada. Niisugune intervjuu nõuab intervjuueerijalt kogemusi ja suurt meisterlikkust ning on võimetekohane eelkõige kogemustega intervjuueerijatele.

H. Minzberg soovib kasutada eelkõige struktureerimata intervjuud, sest see võimaldab käsitletavaid probleeme paremini avada. Võrreldes rangelt struktureeritud intervjuuga on see intervjuu liik parem, võimaldades vaba vestluse raames pooltel end paremini avada. Struktureerimata intervjuu võimaldab saada kandidaatide kohta küll laialdasemat infot, kuid jääb siiski struktureeritud intervjuu usaldusväärsusele alla (Beardwelli *et al* 2004: 216).

Sageli kasutatakse struktureeritud ja struktureerimata intervjuu vahevarianti ehk **poolstruktureeritud intervjuud**, kus on oma koht nii konkreetsetel küsimustel kui ka vabavestlusel.

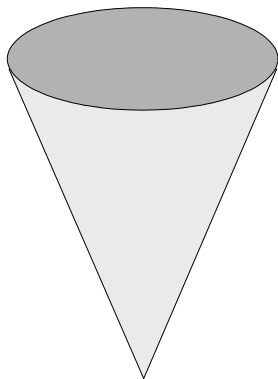
Poolstruktureeritud intervjuu rakendamise korral on võimalik kasutada informatsiooni kogumiseks nn koonusemeetodit, mille raames alustatakse intervjuud sissejuhatavate ja üldiste küsimustega (joonis 4.4). Sellele järgnevad juba töö olemust avavad spetsiifilisemad küsimused, sh nii pädevus- kui ka faktiküsimused, võimaldades vestluspartnerile paindlikult läheneda. (Fisher *et al* 1999: 365)

Üldine küsimus

Spetsiifiline  
küsimus

Täpsustav  
küsimus

Kas-küsimus



Iseloomustage oma  
varasemat tööd

Missugused olid Teie  
peamised tööülesanded

Täpsustage oma  
juhtimisülesannet

Kas Teil oli alluvaid

Joonis 4.4. Poolstruktureeritud intervjuu koonus (näide).

Autori arvates võimaldab poolstruktureeritud intervjuu saada sisukat infot. Selle raames saab kasutada nn vaba vestlust, mis tagab märksa suurema vastastikuse avatuse, ja käsitleda probleeme sügavamalt. Nimetatud intervjuud võimaldavad nii faktilist infot kui kandidaatidest kujunenud muljeid paremini võrrelda.

Intervjuusid võib liigitada olenevalt **vormist, valdkonnast ja eesmärgist** erinevalt. Enamlevinud intervjuude liigid, olenevalt vormist, on vaba vestlus, ajakirjanduslik intervjuu, stressiintervjuu ja komisjoniintervjuu. Olenevalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast rakendatakse sagedamini käitumisintervjuud, biograafilist intervjuud ja professionaalset intervjuud. Olevalt eesmärgist eristame personali valiku eelintervjuud, töölevõtuintervjuud, vallandamisintervjuud ja hindamis-arenguestlust. (Beardwell *et al* 2004: 211–212, 220; Stone 1998: 225–235)

Intervjuusid võib kandidaadiga läbi viia kas vahetult või vahendatult, kasutades erinevaid infotehnoloogia vahendeid (Internet, telefon). Levinud on telefoniintervjuud, mida kasutatakse sagedamini valikuprotsessi algul ning näiteks selliste ametikohtade täitmisel, mis oma töö iseärasustelt nõuavad suures osas ka telefoni kasutamist.

Ülalesitatud intervjuude liigid on tinglikud ja neid rakendatakse sageli kombineerituna. Samas on igal intervjuu liigil oma kindel rõhuasetus või soovitatav rakendamise koht. Näiteks biograafilise intervjuu käigus keskendutakse intervjuueeritava eluloole, professionaalse intervjuu käigus aga tema senisele professionaalsele tegevusele. Enamasti tuntakse intervjuu käigus huvi mõlema aspekti vastu ning kombineeritakse neid omavahel.

Personali valik algab sageli **eelintervjuuga**, mille käigus tutvutakse kandidaadiga põgusalt ning elimineeritakse edasisest valikuprotsessist täiesti sobimatud kandidaadid. Eelintervjuu jaoks töötatakse välja minimaalsed normid kandidaatidele esitatavate olulisemate omaduste ja oskuste kohta (haridustase, litsentside ja lubade olemasolu, keeleoskus jt).

Eelintervjuu läbimine on edasiste põhjalikumate valikumeetodite kasutamise eeltingimuseks ja seda viivad tavaliselt läbi personali-töötajad, juhtide aega selleks ei kulutata. Vigade vältimiseks rakendatakse mõnikord dubleeritud eelintervjuusid, mil esmase valiku teevad kaks sõltumatut intervjuerijat. Vaid mõlema ar-vamus kandidaadi mitesobivusest pakutavale ametikohale lülitab ta edasisest valikuprotsessist välja.

Mõnikord rakendatakse ka järjestikuseid intervjuusid. Seda kasu-tatakse juhtudel, kui kandidaate on palju ning nendega vestleb kõigepealt vähemkvalifitseeritud intervjuerija, kes selgitab välja täiesti sobimatud kandidaadid. Kui kandidaate on aga vähe, siis võidakse piirduda vaid ühe pikema töölevõtuintervjuuga.

**Töölevõtuintervjuu** on personali valiku kõige sagedamini kasuta-tav meetod, mille käigus organisatsiooni juhid koos teiste vali-kusse kaasatud inimestega selgitavad vestluse teel välja kandidaa-di lõpliku sobivuse pakutavale ametikohale. Selle käigus interv-jueerib kandidaati tavaliselt mitu inimest korraga, mida seetõttu nimetatakse ka komisjoniintervjuuks. Viimane võimaldab saada sisukaid ja usaldusväärseid tulemusi.

Töölevõtuintervjuu ei ole primitiivne küsimuste esitamise ja vas-tuste andmise protseduur, vaid sisukas vestlus, mille käigus lisaks verbaalsele infole kogutakse infot ka kandidaadi mitteverbaalse käitumise kohta ning võrreldakse neid. Jälgitakse, kas kehakeel (*body language*) kinnitab kandidaadi sõnu või mitte. Intervjuu läbiviimisel varitsevad intervjuerijat mitmesugused ohud. Sageli kammitsevad teda eelarvamused ja ta loodab liiga palju oma intuitsioonile, olles kindel oma hinnangu objektiivsuses. (Chelsom *et al* 2005: 226–230)

Töölevõtuintervjuu ühe osana kasutatakse mõnikord nn **stressi-intervjuud**. Selle käigus viiakse kandidaat stressi, mis on vajalik, et kindlaks määrata tema sobivus töötamiseks keerulistes ja stressirohketes töösituatsioonides. Stressiintervjuu eesmärgid on järgmised:

1. Kandidaadi esitatud info tõesuse kontrollimine.
2. Kandidaadi nõrkade kohtade ülesleidmine ja neile kontsentreerumine.
3. Kandidaadi emotsionaalsest tasakaalust väljaviimine ja tema töövõime määramine stressisituatsioonis.
4. Kandidaadi enesevalitsemise kontrollimine.
5. Liiga emotsionaalse ja vähese kriitikataluvusega kandidaadi väljaselgitamine.

Stressi tekitamiseks võidakse kasutada kandidaadi vahetut psühholoogilist ründamist, ignoreerimist (näiteks pikalt vaikimist) või ootamatuid ja keerulisi küsimusi. Näiteks võib taustauuringule tuginedes esitada ootamatu küsimuse kandidaadi mingite arusaamatute ametikohavahetuste ja nende põhjuste kohta, seostades seda vähese lojaalsusega endisele tööandjale. Stressiintervjuude puhul tuleb olla ettevaatlik, sest kandidaat võib solvuda ja isegi lahkuda. Kandidaadile tuleb selgitada stressiintervjuu vajadust personali valikul ning rõhutada, et see meetod on reeglipärane valikumethod, mida kasutatakse kõigi puhul.

Töölevõtuintervjuu on oma iseloomult stressirohke, mida tekitab kandidaadile juba komisjoni ees olemine. Näiteks Inglise lennufirma *Fly Bee* klienditeenindajate töölevõtuintervjuu viib läbi komisjon, kuhu kuulub peale vahetu juhi (*teamleader*'i) veel kolm temast üks aste kõrgemal olevat juhti (*dutymanager*'i). Selle käigus selgitatakse välja kandidaadi omadused, väärtused ja pädevus, milleks korraldatakse ka konkreetseid käitumisülesandeid kandidaatide tööoskuste kindlaksmääramiseks.

Näiteks kandidaadil palutakse tuua näiteid olukordadest, kus nad on olnud veenvad ja otsustavad ning kuidas nad mingi probleemi lahendasid. Kandidaatide isiksuseomaduste väljaselgitamiseks küsitakse kandidaadilt näiteks: *Kuidas ta lahendaks konkreetse konfliktlikti klienditeenindajate vahel? Kuidas ta lahendaks töökonfliktlikti oma ülemusega, kus tema seisukoht erineb oluliselt ülemuse seisukohast ning ta on veendunud, et viimane eksib?*

Intervjuu käigus palutakse kandidaadil iseloomustada ka iseennast, sh oma tugevaid ja nõrku külgi. Selleks antakse ette näiteks märksõnad, nagu vigade tunnistamine, vihaga toimetulek, suhtumine alluvatesse, motiveerimisvõtted, õiglustunne, sõpradega arvestamine jms. Neilt küsitakse, mida nad tahavad endas muuta ja kuidas plaanivad seda teha?

Inimestel on välja kujunenud suhteliselt püsivad **isiksuseomadused ja väärtused**, mis on sageli olulisemateks näitajateks kui konkreetset teadmised ja oskused, mis on märksa kergemini omandatavad. Intervjuu käigus on võimalik kindlaks määrata kandidaadi niisuguseid omadusi, mida muude meetoditega on raske saavutada (Winstanley, Woodall 2000: 46).

Paljud omadused ja oskused on ka raskesti näideldavad ning kogenud intervjuuerijat on raske ära petta. Näiteks intelligentsus, mõtlemisvõime ja kommunikatiivsus on paljudel juhtudel kandidaadi töösobivuse hindamise olulisteks näitajateks, mida pole võimalik näidelda. Ka huvi ja entusiasm töö suhtes on raske teeselda, sest seda on pädevusküsimustega üsna lihtne kontrollida. Samuti saavutab intervjuu käigus õigustatud edu tark, meeldiv ja vitaalne kandidaat. Kui kandidaat on aga ebakindel ega julge silma vaadata, siis ta kas varjab midagi või on suhtlemiskompleksiga ning näiteks klienditeenindajaks sobimatu.

Õelduga sama tähtis või isegi tähtsam on see, kuidas kandidaat midagi ütleb või mida ütlemata jätab. Rääkides ei tohi olla ebalev ja närviline, vaid enesekindel ja rahulik. Pea püsti ja naeratus näol aitab kujundada kandidaadist meeldiva, ausa ja avatud inimese mulje. Korrektnel ja sirge kehahoiak viitavad kandidaadi sirgjoonelisusele. Ristatud jalad ja käed viitavad aga kaitsepositsioonile, mis annab alust arvata, et kandidaat varjab midagi või on närviline inimene. Rahulik ja julge silmavaade, mõõdukalt emotsionaalsed kehaliigutused ja näomiimika ning meeldiv hääletoon teevad kandidaadist meeldiva inimese, keda tahetakse kolleegiks.

Inimese olemust on aga isegi kogenud intervjuuerijal raske täielikult mõista ning tema mõningad olulised isiksuseomadused

võivad jääda enesepresentatsiooni varju. Intervjueerijad peaksid vältima mõjutusi, mida kandidaadid avaldavad oma atraktiivse esinemise ja aktiivsusega ning suuri plaane ja lubadusi esitades. Sageli on niisugused kandidaadid ambitsioonikad ja püsimatud, kes ei tea isegi täpselt, mida nad tahavad. Nad on näiliselt universaalsed töötajad, kellel on sageli aga vaid põgusad teadmised ja oskused. Seetõttu on nn *haloefekti* oht ning intervjueerija võib lasta ennast mingite muude kandidaadi omaduste poolt üleliia mõjutada (Fisher *et al* 1999: 362).

Endast parema mulje jätmiseks koguvad intervjueeritavad sageli infot tööandja eelistuste ja pakutava töö kohta. Samas, ka intervjuuks valmistumine iseloomustab kandidaati positiivselt. Kui kandidaat suudab jätta endast hea mulje, siis on tal võime jätta tulevikus ka organisatsiooni klientidele hea mulje.

Kandidaatidel on siiski kõige kindlam olla intervjuul aus ning keskenduda oma positiivsete omaduste ja väärtuste väljatoomisele. Juhtidele meeldivad avatud ja rõõmsad, pädevad ja targad, ennast kehtestavad ja samas koostööaltid töötajad. Neid omadusi on ka raske näidelda, mistõttu kandidaadi olemust neis valdkondades on lihtne kindlaks määrata.

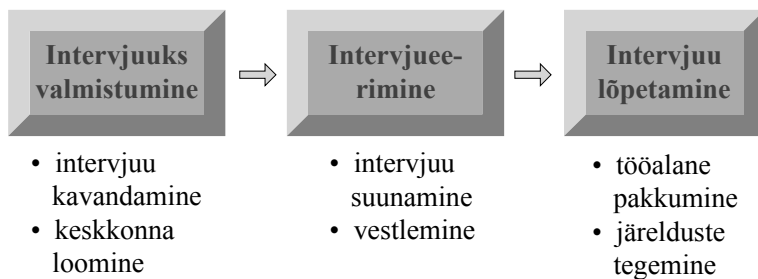
Varjatumaid isiksuseomadusi on ka intervjuu käigus raske välja selgitada. Suhteliselt keeruline on kindlaks määrata kandidaatide ausust ja lojaalsust. Selleks tuleb kasutada teisi valikumeetodeid, näiteks uurida kandidaadi tausta. Usaldusväärset infot annavad kandidaadi kohta tema senised töösaavutused. Intervjuul tuleks aga nimetatud infot täpsustada ja üle kontrollida.

Kandidaadi varjatud omaduste ja tõekspidamiste kindlakstegeviseks võidakse kasutada mõnikord ka ootamatuid ja segadusse ajavaid küsimusi. Sel viisil saab välja selgitada näiteks kandidaadi väärtused ja eetilised tõekspidamised, mis paljudes valdkondades on väga olulised. Näiteks müügijuhtide töölevõtmisel tuleb kindlaks määrata nende väärtused ja moraalinormid, sest see on valdkond, kuhu tahavad tööle asuda ka ebaausad inimesed. Viimased etendavad ka organisatsioonikultuuri ja eetika kujundamisel

olulist rolli, mistõttu palkamisotsuste tegemisel tuleb nende näitajatega arvestada. (Sivadas *et al* 2003: 7–21)

Ka Eestis pööratakse üha suuremat tähelepanu töötajate omadustele ja väärtustele. Jaak Aaviksoo (2003) andmetel peab ligi 90% tööandjatest ülikooli lõpetajate ettevalmistust väga heaks või heaks. Samas peavad tööandjad aga kõige olulisemaks töölevõtmise näitajaks intervjuul tekkinud muljet ja kõige vähem arvestavad õpingute tulemuslikkusega. Kuigi omaduste kaudu avaldub isiksus kui tervik, viitab see autori arvates ühe valikunäitaja liigsele eelistamisele teiste ees, mis toob paratamatult kaasa vigu personali valikul.

Olulisel kohal on intervjuuerimise strateegia ja taktika oskuslik valik ning rakendamine. Selleks tuleb eelnevalt läbi mõelda intervjuu kolme peamise etapi – **intervjuu ettevalmistamise, läbiviimise ja lõpetamisega** seonduv (joonis 4.5). Alljärgnevalt esitatud intervjuu metoodika on rakendatav peale inimeste töölevõtmise ka mitmesugustel muudel juhtudel, näiteks vallandamisintervjuude, hindamis- ja arenguveestluste puhul. (Stone 1998: 227–235; Gomez-Mejia *et al* 2004: 177–181; Chelsom *et al* 2005: 212–216)



Joonis 4.5. Intervjuu protsess ja põhietapid.



**1. Intervjuuks valmistumine** eeldab olemasolevate materjalidega tutvumist, intervjuu kavandamist ja intervjuuks sobiva keskkonna loomist. Eelnevalt töötatakse läbi juba olemasolev info kandidaatide kohta. Intervjuuks valmistuvad mõlemad pooled, sh ka intervjuueeritav, kes peaks argumenteerima enda sobivust pakutavale ametikohale. Selgitades välja, missugust pädevust pakutav ametikoht eeldab, on võimalik rõhutada oma vastavaid omadusi ja oskusi ning jätta endast ka väliselt (riietus, esinemine) sobiva töötaja mulje. Juhid eelistavad sageli omaduste ja väärtuste poolest endaga sarnaseid töötajaid, mistõttu kandidaadid püüavad ära aimata juhtide eelistusi ja üritavad end vastavalt sellele esitleda.

**Intervjuu kavandamisel** tutvutakse kõigepealt töölesoojija kandiddeerimisdokumentidega ning selgitatakse tema tööalane taust, pädevus, omadused ja ametikoha taotlemise motiivid. Intervjuu käigus tuleb keskenduda eelkõige tööga seotud sisuliste aspektide käsitlemisele ja täpsustamisele. Intervjuu kavandamisel valmistatakse ette selle põhiküsimused olulisemates valdkondades. Samuti püütakse ette näha intervjuuga kaasnevaid probleeme ning kavandatakse meetmed nende vältimiseks ja ületamiseks.

**Intervjuu küsimused** võivad oma olemuselt olla järgmised:

- tööalased või isiklikku laadi
- negatiivse, positiivse või neutraalse suunitlusega
- avatud või suletud
- kaudsed või otsesed
- arvamuse- ja pädevusküsimused jt.

Küsimuste tüübid võivad kasutamise sobivuselt ja intensiivsusest olla väga erinevad (lisa 3). Näiteks peetakse ebasoovitavateks nn mustvalgeid küsimusi, mille üheks tunnuseks on küsisõna *kas* kasutamine. Intervjuud ei oleks otstarbekas üles ehitada ka küsimustele, millele saab vastata ei või jaa, sest need ei võimalda sisulisi vastuseid. Häid tulemusi annab erinevat tüüpi küsimuste oskuslik kasutamine. Üldjuhul on otstarbekas kasutada avatud, neutraalseid ja arvamusküsimusi, sest need võimaldavad saada objektiivset infot. Vältida tuleks suunavaid ja suletud küsimusi ning küsimusi valdkondades, mille vastused on etteaimatavad.

Keeruliste ja ebameeldivate küsimuste esitamisel on otstarbekas selgitada nende vajalikkust, sest siis on ka vastused avameelsemad.

Näiteks *Eesti Energias* küsitakse intervjuu käigus tööle kandideerijalt sageli alljärgnevat küsimusi (Kossar 2004, b):

Miks kandidaat üldse tööle käib ja kui materiaalne olukord võimaldaks, kas ta siis loobuks töötamast?

Mis motiveerib kandidaati rohkem pingutama?

Kuidas käitub kandidaat pingelises situatsioonis?

Kuidas talub kandidaat töös tekkida võivat rutiini?

Kuidas maandab kandidaat tööpingeid?

Millised on kandidaadi tugevad ja nõrgad küljed?

Millisena näeb kandidaat oma tulevikku – kuhu tahab edasi jõuda/areneda?

Küsimustike koostamisel tuleb arvestada, et ebasoovitav on tunda huvi kandidaadi isikliku ja perekonnaelu vastu. Lubamatu on esitada küsimusi kandidaadi või tema abikaasa religioosse, poliitilise ja rahvuskuuluvuse kohta. Praktikast rikutakse nimetatud nõudeid sageli, põhjendades seda ametikoha eripäraga ja vajadusega kandidaati põhjalikumalt tundma õppida.

Kui ametikoht eeldab näiteks töötaja rahvusest tulenevalt keeleoskuse kindlaksmääramist, tuleks seda teha kandidaadi keeleoskuse kontrollimise teel, muutes näiteks ajutiselt intervjuu keelt. Soovides välja selgitada aga kandidaadi võimalusi käia komanderingutes, tuleks küsida seda lähtuvalt töö mobiilsusest, mitte tunda aga huvi tema perekonnaelu vastu. Intervjuu küsimused peavad olema suunatud eelkõige kandidaadi tööalase tegevuse ja karjääri valdkondadele (Fisher *et al* 1999: 364).

**Intervjuu keskkonna loomine** eeldab sobiva aja ja koha valikut ning üksnes intervjuuga tegelemist. Intervjuuks tuleb varuda piisavalt aega ja püsida ettenähtud ajalimiidis. Vältitakse kandidaatide kogunemisi ooteruumis ja peetakse kinni kokkulepitud aegadest. See jätab kandidaatidele organisatsioonist korrektse ja asjaliku mulje. Vajadusel muudetakse intervjuu kohta ja stiili –

ametlikumaks või mitteametlikumaks, sõbralikumaks või külmemaks.

Intervjuu eeldab meeldiva õhkkonna kujundamist, mis aitab vältida barjääri tekkimist ja vastastikust polariseerumist. Intervjueerija viib enda ja intervjueeritava esmalt ühele lainele, kasutades sobivat ja mõistetavat sõnavara ning julgustades partnerit avameelsele vestlusele. Poolte vahel tuleb luua usaldussuhe, sest see vabastab kandidaadi pingeseisundist ja võimaldab saada objektiivset infot.

Kontakti loomisel intervjueeritavaga tutvustatakse kõigepealt ennast ja selgitatakse lühidalt intervjuu protseduuri. Kandidaati tänatakse intervjuule tuleku eest ja temaga luuakse hea ja pingevaba kontakt. Intervjueeritavale võib pakkuda mingit karastusjooki, teed või kohvi ning vestlust alustatakse neutraalsel teemal. Intervjuus välditakse kohtuniku rolli, ollakse empaatiline ja luuakse intervjueeritavaga emotsionaalne kontakt. Intervjueerija peaks aktsepteerima kandidaadi väärtusi, elufilosoofiat, seisukohti ja isiksuseomadusi ning julgustama teda avameelsele vestlusele.

Intervjuu käigus kogutavat infot on otstarbekas talletada ja süstematiseerida, mille suhtes tuleb intervjueeritavaga eelnevalt kokku leppida. Samas tuleb arvestada, et märkmete tegemine ja eelkõige info elektrooniline salvestamine kahjustab intervjuu keskkonda, vähendab vastastikust usaldust ning loob reserveerituse ja teineteise ülekavaldamise õhkkonna. Info salvestamiseks tuleb kandidaadilt luba küsida ning kasutada talle vastuvõetavat tehnilist vahendit, näiteks diktofoni.

**2. Intervjueerimine** eeldab intervjuu käigu suunamist ja kandidaadiga vestlemist.

**Intervjuu suunamisel** tuleb keskenduda mingile olulisele probleemile, et saada vajalikku infot. Intervjueeritavat on raske rääkima panna ebameeldivatest asjadest, mistõttu intervjuud tuleb suunata märkamatult ning kandidaadi teemast kõrvale kaldumisel täpsustada teemat. Juhtohjade näiline jätmine intervjueeritavale võimaldab saada paremaid tulemusi ning on professionaalsete

intervjueerijate tunnuseks. Samas tuleb vältida, et intervjueeritav ei kavaldaks intervjueerijat üle ega hakkaks suunama intervjuu käiku endale sobivas suunas, näiteks hiilides ebaseadlikest küsimustest kõrvale.

Küsimusi esitatakse intervjuu käigus nii vähe kui võimalik ja seotakse need eelneva vestlusega. Küsimused sõnastatakse arusaadavalt ja lihtsalt ning veendutakse, et intervjueeritav mõistab nende sisu. Vajadusel küsimusi korratakse ja täpsustatakse. Vältitakse olukorda, mil intervjueeritav saaks endale mõttes esitada küsimuse: *Miks ta seda minult küsib?*, sest siis hakkab ta küsimustele reserveeritumalt vastama ja püüab teadlikult jätta endast paremat muljet.

Küsimuste esitamisel tuleb keskenduda positiivsele ja arenguvõimalustele. Näiteks ei küsita kandidaadilt, mida ta peab enda puudusteks, vaid küsitakse, mida ta sooviks endas edasi arendada. Küsimusi on vaja esitada nii, et neile vastataks avameelselt ja ammendavalt, mitte aga väljendada küsimustega oma suhtumist intervjueeritavasse. Samas võidakse aga esitada ka mõni ootamatu ja pingeline küsimus, mis võimaldab hinnata kandidaadi stressitaluvust ning reageerimis- ja mõtlemiskiirust.

Järjestikku on otstarbekas esitada intervjuu käigus vaid mõned küsimused, vastasel korral võib see esile kutsuda nn ülekuulamis-sündroomi. Kogemustega intervjueerija hoidub intervjuu liigsest ohjamisest ning suunab vestlust märkamatuult. Heatasemelise intervjuu aluseks on positiivsed emotsioonid ja improvisatsioon.

**Kandidaadiga vestlemine** eeldab tema tähelepanelikku kuulamist. Intervjueerija peab olema vestluse algataja ja suunaja, lastes infol vabalt liikuda. Intervjueeritaval tuleks lasta rääkida vähemalt kaks kolmandikku intervjuu ajast, muutes intervjuu kandidaadi presentatsiooniks, mitte vastupidi. Intervjueerija ei tohi kasutada parasiitsõnu, väljendada oma käitumisega üleolekut ning kritiseerida, ähvardada ja ignoreerida kandidaati.

Intervjueeritavale tuleb tagada psühholoogiline vabadus ja ohutus, mida on raske luua, kuid väga kerge kaotada. Sageli piisab üksnes

tahtmatult avalduvast negatiivsest arvamusest kandidaadi kohta ning intervjuu loomulik kulg on kahjustatud. Seepärast tuleb vältida ennatlikke järeldusi ja püüda jääda intervjuu lõpuni erapooletuks.

Intervjueeritava arendatakse dialoogi, võimaldades ka temal küsimusi esitada. Intervjuu on alati kahepoolne ja eeldab info vastastikust vahetamist. Samavõrd nagu intervjueerija hindab kandidaadi sobivust pakutavale ametikohale, hindab kandidaat ametikoha ja organisatsiooni sobivust.

Oskuslikult tuleb kasutada erinevaid suhtlemistehnikaid, sh intervjueeritava julgustamist, kui viimane muutub passiivseks ega soovi ennast piisavalt avada. Olenevalt intervjuu etapist ja vestluse sujuvusest on seda tarvis kas ohjata või avada. Viimasel juhul tuleb aidata intervjueeritaval pingest vabaneda ning rakendada aktiivse kuulamise tehnikat.

Kandidaati tuleb intervjuu käigus ka delikaatselt ja heatahtlikult jälgida. Intervjueerija pöörab tähelepanu kandidaadi hääletoonile, emotsioonidele ja mitteverbaalsele käitumisele (kehakeelele). Äkilised ja ootamatud liigutused võivad iseloomustada kandidaati enamgi kui sõnaline väljendus. Vastusest olulisem võib mõnikord olla aga hoopis vaikimine või see, mille kandidaat ütlemata jätab.

Kui intervjuu käigus soovitakse uurida ka kandidaadi stressitaluvust, võib ajutiselt tõsta intervjuu pingelisust, näiteks eba-meeldivate küsimuste esitamisega. See on aga ohtlik, sest kandidaat võib võtta seda isikliku rünnaku ja solvanguna ning näiteks intervjuult lahkuda. Stressitaluvuse kindlaksmääramiseks rakendatakse seetõttu sageli hoopis spetsiaalseid käitumisülesandeid. Põhjalik komisjoniintervjuu on kandidaadile niigi stressi tekitav vestlus, kus avaldub ka kandidaadi stressitaluvus.

**3. Intervjuu lõpetamine** seisneb järelduste tegemises ja kandidaadi sobivuse korral talle tööpakkumise konkretiseerimises. Intervjuu tuleb lõpetada soliidset ja tänada kandidaati valiku-protsessis osalemise eest.

**Tööpakkumise** konkretiseerimine seisneb töö ja selle eest saadava hüvituse täpsemas piiritlemises, mille üle jätkatakse kandidaadiga konkreetseid läbirääkimisi tulevikus, kui kandidaat osutub tööle valituks. Intervjuu lõpus võidakse teha kandidaadile ka esialgne tööpakkumine, mis koosneb ühelt poolt mitmesugustest tööülesannetest ja kohustustest ning teiselt poolt konkreetsest hüvitusest (palk, lisatasud, soodustused jt). See on vajalik selleks, et ka kandidaat saaks hinnata oma sobivust pakutavale ametikohale ja pakkumise üle järele mõelda. Lõpliku otsuse tegemine ja kokkuleppe sõlmimine lükatakse aga edasi, et oleks aega info analüüsiks ja järelduste tegemiseks ning vähendatakse samas ka teiste tööandjate võimalusi kandidaati endale palgata. Ka endises töökohas võidakse intervjueeritavale endisest soodsam pakkumine teha.

Intervjuu tulemustest tuleb kandidaadile ettenähtud ajal teatada ning oma otsuseid põhjendada. Kandidaatidele negatiivsete otsuste teatamisel jätke neist parematele võimalus tööle kandideerimiseks tulevikus ja paluge luba nende lülitamiseks organisatsiooni andmebaasi. Soovitage neile ka sobivaid arenguprogramme või andke praktilist nõu töö leidmiseks mujal. Kandidaadi mittesobivuse korral on otstarbekas viidata ametikoha nõuete ja indiviidi teatud omaduste ja pädevuse mittevastavusele ning avaldada kahetsust negatiivse otsuse suhtes, viidates samas kehtestatud reeglitele ja võimalusel ka ekspertide hinnangutele.

**Järelduste tegemiseks** tuleb võtta aeg maha ja hoiduda konkreetsetest hinnangutest intervjuu käigus. Et kohesed järeldused on mõjutatud hetkesituatsioonist, võidakse otsuse tegemisel kergesti eksida. Seetõttu on otstarbekas anda kandidaadile lõplik hinnang alles pärast intervjuu ja kogu valikuprotsessi tulemuste põhjalikku analüüsi.

Kuna kandidaat võib näiteks meenutada intervjuerijale kedagi, tuleb hoiduda stereotüüpide mõjust ja arvestada, et intuitsioon ning sellel põhinevad ennatlikud otsused ei asenda saadud info analüüsi. Oma mälu ja intuitsiooni liigne usaldamine ei võimalda saada objektiivset tulemust. Ka info töötlemisel tehakse vigu, mis

on tingitud selle unustamisest või ebaõigest talletamisest, liialdamisest või vähendamisest.

Pärast intervjuud tuleb info töötlemisel ja hindamisel kõrvutada ametikoha nõudeid intervjuueeritava pädevuse, omaduste ja senise tegevusega ning võrrelda kandidaadi- ja organisatsioonipoolseid vastastikuseid nõudmisi ja pakkumisi. Lõpliku otsuse tegemiseks tuleb pakkuda mõlemale poolele mõtlemisaega, sest valik on alati kahepoolne. Intervjuu tuleb lõpetada taktitundeliselt ja optimistlikult ka siis, kui kandidaat ei osutu ilmselt valituks. Kandidaadile tuleb ka öelda, millal tehakse lõplik otsus ja kuidas talle sellest teatatakse.

Intervjuu eeldab **info fikseerimist**, milleks tuleb kasutada konkreetseid võtteid ja meetodeid. Näiteks võiks teha märkmeid või koostada intervjuu lõpus vastav protokoll. Intervjuu käigus saadavat infot tuleb oskuslikult koguda, süstematiseerida ja töödelda, kasutades näiteks hinnanguskaalat (lisa 4). (Beardwell 2004: 212; DeCenzo, Robbins 2005: 174–175)

**Intervjuu hinnanguskaala** võimaldab vähendada eelarvamustest tulenevaid vigu ja aitab saada objektiivsemaid tulemusi. Selle koostamisel valitakse kõigepealt näitajad, mida intervjuu käigus hinnatakse. Hinnanguskaala lõpus võiksid intervjuueerijad anda kandidaadi sobivuse kohta hinnangu ka vabas vormis.

Stone (1998: 232) soovitab koostada hinnanguskaala, milles hinnatakse intervjuueeritava järgmisi omadusi ja oskusi:

- saavutused
- töökogemus
- suhtlemis- ja kommunikatsioonioskus
- karjääri orientatsioon
- intelligentsus
- huvi töö vastu
- huvi organisatsiooni vastu
- karjääri eesmärkide selgus.

Intervjuu hinnanguskaala aluseks võivad olla ka kandidaadi mingid omadused (omadustepaarid), millega soovitakse kandidaati hinnata ning koostatakse nn Osgoodi semantiline diferentsiaal. Seejuures peab arvestama, et kandidaadile esitatud omadused on tema tulevases töös erineva tähtsusega, mistõttu neid on otsustavalt kaaluda. See võimaldab väärtustada ametikoha jaoks olulisemaid omadusi enam ja vastupidi (lisa 4).

Omadustepaari ja isegi selle suuna valikul tuleb arvestada ametikoha eripäraga. Näiteks omadustepaariga *konservatiivne–eksperimenteeriv* on võimalik kindlaks määrata kandidaadi innovaatilisus ja suhtumine uuendustesse. Samas pole see kõigi ametikohtade puhul sugugi ühetähenduslik. Konservatiivsus võib olla olenevalt ametikohast nii soovitavaks kui ebasoovitavaks eelduseks. Näiteks raamatupidajate valikul on konservatiivsus ilmselt aktsepteeritav omadus, paljude muude spetsialistide ja juhtide valikul aga ilmselt taunitav.

Hinnanguskaalal tuleks esitada kõige vajalikumad omadused, väärtused ja pädevused (teadmised, oskused, kogemused) antud ametikohal töötamiseks. Ära tuua võib ka kõige ebasoovitavamad töötaja tunnused antud ametikohal töötamiseks. Vajalike tunnuste kindlaksmääramine konkreetsel ametikohal töötamiseks võimaldab tööandjal paremini prognoosida kandidaadi sobivust pakutavale ametikohale.

Eelnevast näeme, et intervjuu on oma olemuselt laiahaardeline ja kiiresti rakendatav personali valiku meetod, mis võimaldab saada olulist infot. Intervjuu on küll aeganõudev, kuid oskuslikul rakendamisel tõhus ja usaldusväärne personali valiku meetod, mis eeldab aga hoolikat ettevalmistamist, läbiviimist ja kaalutletud järelduste tegemist.



### 4.3. Personali valiku põhinõuded ja vead

**Personali valiku põhinõuded** tulenevad seadustikust ja äri-eetikast, mis aitavad tagada õiglast valikut ning vältida vigu personali kujundamisel. Personali valiku vead võivad organisatsioonile kalliks maksma minna, ja ebasobiv töötaja võib tekitada suure kahju.

Personali kujundamisel lähtutakse seadustikust ja tavadest, mille alusel kujundatakse välja valiku põhinõuded. Personali kujundamisel tuleb tagada kõigile kandidaatidele võrdsed võimalused ning olla õiglane ja eetiline. Seetõttu tuleb vältida kandidaatide ebavõrdset mõjutamist ja kohtlemist ning petlikku ja hooletut värbamist ja valikut. (Beardwell, Holden 1995: 219–230)

**Ebavõrdne mõjutamine** (*disparate impact*) seisneb selles, et palgamisprotsess on oma valikunäitajatega muudetud teatud gruppidele põhjendamatult raskeks. Näiteks kasutatakse liiga raskeid intelligentsusteste, mida tulevaste tööülesannete täitmine ei eelda.

**Ebavõrdse kohtlemise** (*disparate treatment*) käigus otsitakse formaalseid põhjusi tööle mittevõtmiseks. Näiteks esitatakse ametikohale kandideerijale niikaua küsimusi, kuni ta eksib neile vastamisel või kandidaadile öeldakse ära küll juriidiliselt aktsepteeritud põhjusel, kuid tegelikult põhjuseks on hoopis mõni tööväliline tegur (Ivancevich 1992: 346–347).

Demokraatlikes riikides on keelatud nn **onupojapoliitika** (*nepotism*) rakendamine, mis annab põhjendamatuid eeliseid juhtkonna sugulastele ja tuttavatele. Nimetatud probleem on tõstatunud ka Eesti riigiasutuste ja -ettevõtete juhtkondade mehitamisel, kus sugulaste määramine vastutusrikastele ametikohtadele on saanud ajakirjanduses ja ka poliitilistes ringkondades terava kriitika osaliseks. Sama ohtu kätkeb organisatsiooni oma töötajate soovitude rakendamine töötajate palkamisel. Kuigi meetod pole keelatud, võib selle kasutamine kaasa tuua kandidaatide diskrimineerimise ja osutada seetõttu seadusevastaseks (Fisher *et al* 1999: 238).

**Petlik värbamine ja valik** tähendab, et organisatsioonid tutvustavad end tahtlikult valesti. USAs on olnud kohtuprotsesse, kus töötajatele on välja mõistetud suuri kompensatsioone nende ebaausa meelitamise pärast ametikohtadele. Organisatsioonidele pandi süüks näiteks finantskahjumite varjamist ja ebatõeste tööväljavaadete lubamist.

Personali värbamisel ja valikul tuleb kandidaadile iseloomustada objektiivselt nii organisatsiooni kui ka pakutavat ametikohta. Siis käivitub ka eneseseleksioon ja kandideerima jäävad eelkõige inimesed, kes selle tööga ka hakkama saavad. Valiku käigus tuleb selgitada ka neid põhiväärtusi ja käitumisnorme, mida töötajalt hiljem oodatakse. Üksikasjalikult tuleb kokku leppida töötingimustes, -ülesannetes ja -tasustamises, vältimaks hilisemaid arusaamatusi ja konflikte.

**Hooletu värbamine ja valik** seisneb töötajate lohakas valikus, mis on eriti lubamatu niisuguste ametikohtade mehitamisel, mis võivad ohustada teisi inimesi. Kui kohtus leiab tõestamist, et ametikohale sobimatu inimese tööle palkamine sai võimalikuks organisatsiooni hooletuse tõttu, võib kahjukannataja nõuda organisatsioonilt kompensatsiooni. Sageli ollakse personali valikul üsna pealiskaudsed ja hoolimatud ning juhid hakkavad alles siis tõsiselt sellesse suhtuma, kui on vaja sobimatuid töötajaid vallandada (Collins 2002).

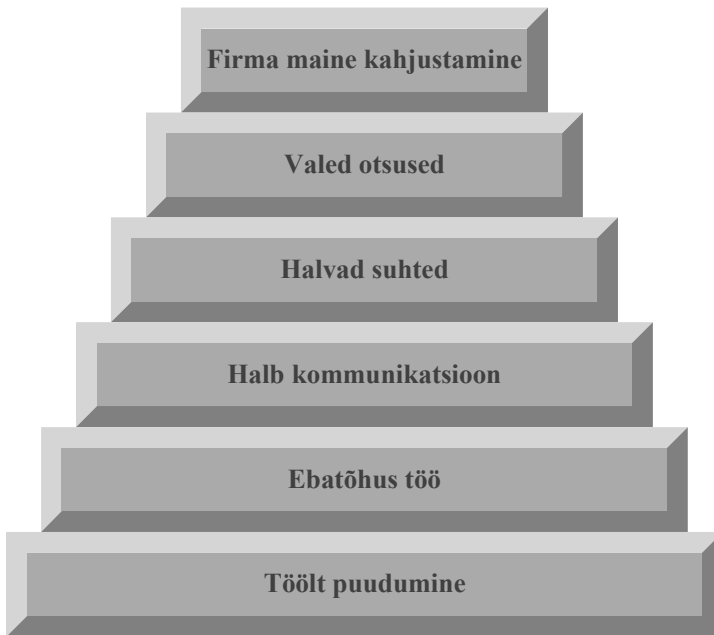
Töötajate hoolikas valik võimaldab vältida vigu ning vähendab vajadust loota **katseajale**, mille kestel selgub töötaja sobivus. Samas on levinud ka vastupidine lähenemine ja osa firmasid võtab sihilikult tööle rohkem töötajaid, kui tegelikult vajab, et siis nende hulgast katseajal sobivad välja selekteerida. Personali valik katseajal kätkeb ka negatiivseid aspekte. Esiteks on ülepaisutatud personal organisatsioonile kulukas, teiseks võivad ebasobivad töötajad katseaja jooksul palju probleeme tekitada ning kolmandaks on ebaeetiline ametikohta üles öelda tööga hästi toime tulevale isikule, kui kõik katseajaga töölevõetud isikud osutuvad nõuetele vastavateks.

Analoogsel seisukohal on ka Bill Gates (Dearlove 2000: 69–70), kes väidab, et kõige raskem on vabaneda keskpärasest töötajast, et asendada teda suurepärasega. Töötajate vallandamine toob kaasa ka lisakulutusi ja töömoraali languse. Seepärast suhtutakse *Microsoft*'is personali valikusse hoolikalt ning tehakse enne töötaja palkamist töötaja põhjalik uuring. Gates juhindub personali kujundamisel valemist  $n-1$ , mis tähendab, et ta palkab tööle ühe inimese vajaminevatest vähem, kuid nõuab oma töötajatelt korralikku tööd, mida ka vääriliselt hüvitab.

Personali valik eeldab ka **töötajate kohandamist** (adapteerimist) organisatsiooniga, mille käigus tutvustatakse organisatsiooni eesmärke, väärtusi, tavasid, norme ja käitumisviise. Kohandamine on kahepoolne protsess, mille käigus organisatsioon kohandab indiviidi endaga, indiviid aga individualiseerib organisatsiooni oma huvidest ja väärtustest lähtuvalt. Indiviidi ja organisatsiooni soovimatuse korral kohandada ennast teineteisele viib kohanematuseeni ehk desadaptatsioonini. Selle vältimiseks tuleb määrata igale uuele töötajale juhendaja (mentor), kes aitab tal uude olukorda sisse elada.

Peamised kohandamisliigid on professionaalne, organisatsiooniline ja sotsiaalne. Professionaalne kohanemine seisneb indiviidi lülitumises tööprotsessi ning selleks vajalike tööalaste teadmiste ja oskuste omandamises. Organisatsioonilise kohanemise all mõistetakse indiviidi kohandumist organisatsiooni eesmärkide, väärtuste, tavade, normide ja käitumisviisidega. Sotsiaalne kohanemine seisneb indiviidi kohanemises organisatsiooni liikmetega ning nende väärtuste, hoiakute ja tavadega. Uue töötaja lülitumisel töökeskkonda tuleks teda kindlasti tutvustada tulevastele kolleegidele.

Personali valikul tuleb vältida vigu, sest need võivad organisatsioonile kalliks maksma minna. Ebasobiv töötaja võib tekitada palju suuremat kahju, kui tema ametikoht esmapilgul isegi eeldab, avaldades oma negatiivseimal kujul organisatsiooni maine kahjustamises (joonis 4.6).



Joonis 4.6. Personali valiku vigade toime organisatsioonile.

USAs tehtud uuringud tippjuhtide palkamise kohta näitasid, et 30–40% neist vallandati suhteliselt lühikese aja jooksul (Fernandes-Araoz 1999: 108). Seega tehti juhtide valikul palju vigu ning kasutatavad valikusüsteemid osutusid vähetõhusaks. Selle põhjuseks on sageli asjaolu, et töötajate valik ja arendamine pole piisavalt seotud ettevõtete strateegiliste eesmärkidega (Fleenor 2003).

Eestis ei ole personali valiku ja palkamisega seotud küsimused veel kaugeltki nii detailselt reguleeritud ja jätavad tööandjale suure vabaduse personali kujundamisel. Seepärast on levinud ka ebaõigete valikunäitajate ja meetodite kasutamine. See on tingitud pealiskaudselt suhtumisest personali valikusse ning ebapiisavast tööanalüüsist, sh ametijuhendi puudumisest. Personali valiku näitajad peavad lähtuma eelkõige töö nõuetest, mis tuleb aga eelnevalt kindlaks teha.

Viimastel aastatel on Eestis hakanud levima ka kandidaatide-poolsed pettused, info moonutamine ja varjamine. Levivad ka dokumentide võltsimised, mistõttu tuleb senisest enam kontrollida algallikaid. Pettused on muutunud üha professionaalsemaks, mis nõuab kandidaatide tausta põhjalikumat uurimist.

Personali valiku tõhustamine eeldab nii värbamis- kui valiku-metoodika tundmist ja oskuslikku rakendamist. **Personali valikul on tarvis arvestada järgmisi nõudeid:**

1. Peab järgima seadusi ja ärietikat ning olema oma otsustes õiglane, luues heatahtliku ja võrdväärse keskkonna kõigile kandidaatidele.
2. Organisatsioonisisene ja -väline valik tuleb tasakaalustada, mis võimaldab kujundada eripalgelise ja innovaatilise personali.
3. Personali valikul peab olema objektiivne, kasutama kogu ole-masolevat informatsiooni ning sobivaid valikukriteeriume ja -meetodeid.
4. Ametikohale ei ole otstarbekas palgata ei ala- ega ülequali-fitseeritud töötajaid. Esimesed ei vasta ametikoha nõuetele, teistele ei suuda aga organisatsioon pakkuda väärilist tööd ja töötasu.
5. Valikul tuleks eelistada arenemisvõimelisi inimesi heade teh-niliste oskustega töötajatele. Tehnilised oskused on treeningu teel kiiresti omandatavad, isiksuse iseärasusi on aga raske muuta.

Inimressurss on organisatsiooni arengu võtmeressurss, millest oleneb tema edukus. Kahjuks ei mõisteta seda alati ja kui mõis-tetakse, siis ei aktsepteerita piisavalt. Seepärast lükatakse töötajatega seonduvad küsimused muude igapäevaste ja kiirete asjaolude tõttu sageli edasi. Vead personali kujundamisel ei avaldu kohe ja seetõttu õigustatakse end lubadusega tegeleda järgmine kord personali küsimustega põhjalikumalt.

## 5. PERSONALI HINDAMINE



## 5.1. Personali hindamise koostisosad, eesmärgid ja näitajad

### 5.1.1. Hindamise olemus, protsess ja koostisosad

**Hindamine** on töö hindamise protsess organisatsioonis, mis koosneb ametikohtade ja töötajate töösoorituse hindamisest. Töö hindamisel antakse ühelt poolt hinnang organisatsiooni ja tema allüksuste juhtimisele ning teiselt poolt ametikohtadele ja seal töötavate inimeste töösooritusele.

**Hindamine** on protsess, mille käigus uuritakse ja hinnatakse esmalt organisatsiooni ametikohti ja määratakse kindlaks iga ametikoha keerukus ja olulisus organisatsioonis teiste ametikohtade suhtes ning teiseks, hinnatakse seal töötavate isikute töösooritust.

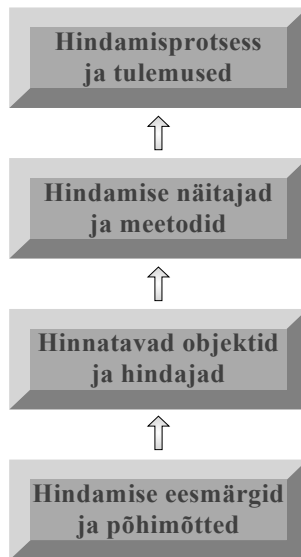
Hindamise sidumine organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkidega ning töötajate tulemuslikkusega võimaldab motiveerida ja tunnustada vääriliselt paremaid töötajaid, samuti juhtida tähelepanu puudustele. Inimesed tahavad saada hinnangut oma tööle, tagasisidet oma väärtuse kohta organisatsioonis. Hinnates töötajate tulemuslikkust ja sidudes selle töötasustamisega, võimaldab see suurendada ühelt poolt töötajate motiveeritust ja teiselt poolt organisatsiooni tulemuslikkust.

Personali hindamine on töötajate tõhusa juhtimise eeltingimuseks, aidates luua töötajate motiveerimiseks ja hüvitamiseks sobivad tingimused. Hindamine on ka personali kujundamise eeltingimuseks, võimaldades konkretiseerida personali valikut, arendamist ja edutamist. Hindamine paneb inimesed pingutama, sunnib neid ennast arendama ja paremaid töötulemusi saavutama. Hinnangute puudumine tekitab aga ebaõiglust, tuues kaasa võrdsustamise, kus paremaid töötajaid tasustatakse enam-vähem samamoodi kehvematega. See on aga üks olulisemaid demotivaatoreid.

Peters-Waterman (1984) uurisid ettevõtete edukuse põhjuseid ja avastasid ühe olulisema põhjusena selle, et väga edukad ettevõtted

olid kujundanud personali suures osas nn keskmistest töötajatest, kellelt nõuti väga head töösooritust. Peter Drucker (2003) rõhutab, et inimesed peavad teadma, mida neilt nõutakse ning igit indiviidi tuleb motiveerida maksimaalselt pingutama õiges suunas.

**Hindamissüsteemi väljatöötamine** eeldab esmalt hindamise eesmärkide, põhimõtete ja koostisosade paikapanemist, teiseks hinnatavate ja hindajate ringi piiritlemist, kolmandaks hindamisnäitajate ja -meetodite väljatöötamist ning neljandaks eesmärgipärast hindamist ja tulemuste sihipärast kasutamist töötajate hüvitamisel (joonis 5.1).



Joonis 5.1. Hindamisprotsess ja selle koostisosad.

Hindamissüsteemi väljatöötamine ei tohi jääda ühekordseks, vaid seda tuleb aeg-ajalt üle vaadata ning olenevalt keskkonna ja eesmärkide muutustest ajakohastada (Greengard 2001: 43). Hindajateks võivad olla juhid, kolleegid, alluvad, kliendid ja hinnatavade ise (nn enesehindamine).



**Hindamise eesmärkideks** ja põhimõteteks võivad olla õiglaste ja avalike töösuhete tagamine, tulemusjuhtimine, töötasustamissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine, töötajate koolitamine, arendamine ja karjäärijuhtimine.

**Hinnatavate objektide** ring eeldab esmalt ametikohtade grupeerimist vastavalt keerukusele, eripärale ja väärtusele. Töötajate ringi piiritlemisel lähtutakse töötajate kvalifikatsioonist ja olulisusest organisatsiooni tegevuses (juhid, spetsialistid, täitjad). Hinnata võib töötaja sobivust mingile ametikohale, tema töö tulemuslikkust (töösooritust) ja arenguvõimalusi.

**Hindamisnäitajad ja -meetodid** on hindamissüsteemi põhialuseks, mille valikul ja rakendamisel tehakse kõige rohkem vigu. Nende väljatöötamisel tuleb arvestada nii ametikoha kui ka seal töötaja spetsiifikat, mis eeldab spetsiifilist lähenemist igale organisatsioonile.

**Hindamisprotsess** eeldab selle kavandamist ja juhtimist. Hindamise aja ja koha valik peab olema põhjendatud, sest see aitab luua usaldusväärsed tingimused hindamiseks. Hindamise sagedus peab olema optimaalne, mis võib kõikuda olenevalt töospetsiifikast suures ulatuses. Näiteks tükitöö hindamine leiab aset pidevalt, juhte ja spetsialiste hinnatakse aga enamasti vaid kord aastas.

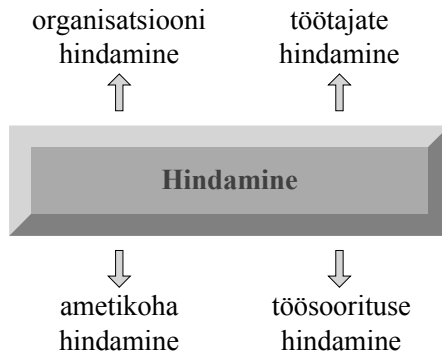
Hindamissüsteemi väljatöötamine eeldab organisatsiooni juhtkonna toetust ning selleks spetsiaalse töögrupi moodustamist (Carrel *et al* 2000: 226–227). Kui juhtkond suudab näidata töötajatele, kuidas nende töötulemused on seotud organisatsiooni eesmärkidega, muudab see kogu hindamisprotsessi tulemuslikumaks ja suurendab töötajate pühendumist ettevõtte strateegia elluviimisel (Shinkman 2001: 78).

Hindamissüsteemi väljatöötamisel tuleb lähtuda järgmistest nõuetest (Cascio 1992: 270–273, Fisher *et al* 1999: 500–511):

- asjakohasus (*relevance*) – hinnata tuleb töö olulisi elemente ning tagada organisatsiooni eesmärkide ja töösoorituse standardite tihedad seosed

- tundlikkus (*sensitivity*) – hindamine peab võimaldama eristada head töösooritust halvast ning tagama tõhusate töötajate eristamise vähetõhusatest
- usaldusväarsus (*reliability*) – hindamine peab olema järjekindel, mittediskrimineeriv ja sõltumatu ning selle käigus tuleb vältida hindaja isikust tulenevat subjektiivsust
- vastuvõetavus (*acceptability*) – hindamissüsteem peab olema selge ja hinnatavate poolt aktsepteeritav, milleks tuleb viimased kaasata hindamissüsteemi väljatöötamisse
- praktilisus (*practicality*) – hindamise meetodika peab olema arusaadav ja juhtide poolt lihtsalt rakendatav.

Hindamise raames hinnatakse nii töötajate tööd kui ka organisatsiooni ja selle juhtimist tervikuna, määratakse ametikohtade väärtused ja hinnatakse töötajate töösooritust (joonis 5.2).



Joonis 5.2. Hindamise koostisosad ja põhisuunad.

**Ametikoha hindamisel** (*job evaluation*) arvestatakse selle keerukust, spetsiifikat ja olulisust organisatsioonile, mis võimaldab grupeerida ametikohad palgagrupidesse ning määrata ametikohal töötavale isikule konkreetse palgaastme ja põhipalga. Töötajate regulaarse hindamise käigus korrigeeritakse aeg-ajalt palgaastet,

kusjuures võetakse aluseks ka töötaja pädevus, omadused ja töötulemuslikkus. (Fisher *et al* 1999: 556–558)

**Töötajate töösoorituse hindamine** (*performance appraisal*) on personali hindamise oluliseks koostisosaks. Seda käsitletakse ka töösoorituse juhtimise (*performance management*) olulise komponendina, mille alusel on võimalik hinnata ka organisatsiooni tulemuslikkust. Töösoorituse juhtimise käigus defineeritakse, mõõdetakse ja motiveeritakse töötajate töösooritust, eesmärgiks suurendada organisatsiooni tulemuslikkust. (Fletcher *et al* 2001: 473; Hartog *et al* 2004: 556)

Töösoorituse hindamine võimaldab kindlaks määrata nii indiviidi kui grupi (meeskonna) töö vastavuse püstitatud eesmärkidele. See põhineb töötajate töötulemuste, tegevuse (käitumise) ja pädevuse hindamisel. Parima hindamistulemuse annab erinevate hindamisnäitajate ja -meetodite kombineerimine.

Hindamine võib olla **ametlik või mitteametlik**. Ametlik hindamine eeldab töötulemusi iseloomustava informatsiooni kogumist, töötlemist ja interpreteerimist, tavaliselt üks kord aastas. Seda on otstarbekas teha üks kuu enne organisatsiooni eelarve koostamist, siis on võimalik tööjõukulutusi sihipärasemalt planeerida.

Mitteametlik hindamine on süsteemitu ja seisneb töötajate pidevas hindamises juhtide poolt igapäevatöö käigus. See on üldjuhul subjektiivne ning töötajad ei pea sel teel saanud hinnanguid eriti usaldusväärseteks. Vähene tähelepanu hindamissüsteemide rakendamisele põhjustab mitmesuguseid juhtimisvigu, mis võivad oluliselt kahjustada ka väga head hindamissüsteemi ja selle motiveerivat toimet. (Yancey 2000: 54)

Hindamine eeldab tööstandardite olemasolu, nende mõõdetavust ja selleks sobivate hindamismeetodite rakendamist. On vaja tagada info õigsus ja täpsus ning hindamisprotsessi enda objektiivsus, korrektsus ja õigeaegsus. Lõpliku hinnangu saamiseks korraldatakse töötajatega nn hindamis- ja arenguestlused, mille käigus juhid selgitavad ja arutavad töötajatega hindamistulemusi ning aitavad neil püstitada uusi eesmarke tulevikuks.

**Personali hindajateks** on tavaliselt organisatsiooni juhid ning hinnatava valdkonna spetsialistid. Sageli kaasatakse hindamisprotsessi ka täitjaid endid, lastes neil hinnata oma vahetuid juhte, kolleege või teha nn enesehinnanguid. Sobivaimateks hindajateks on kliendid ehk isikud, kelle nimel tegutsetakse. Parima hindamistulemuse saab erinevate hindajate rakendamisel ehk nn grupihinnanguga.

Personali hindamise süsteemi kujundamisel ja arendamisel seotakse see organisatsiooni ja selle allüksuste strateegiliste eesmärkidega. Seepärast minnakse klassikalistelt töösoorituse hindamise ja tasustamise süsteemidelt järk-järgult üle arengunäitajatel põhinevale hindamisele, mis pole enam niivõrd rahalistele näitajatele, kuivõrd organisatsiooni toetusele tuginev juhtimissüsteem.

### 5.1.2. Hindamise eesmärgid ja hindajad

**Personali hindamise eesmärkideks** on personali kujundamise ja rakendamise tõhustamine ning seekaudu organisatsiooni tegevuse parendamine. Hindajateks on isikud, kes hindavad töötajate tööd või organisatsiooni juhtimist.

**Personali hindamine** on üks olulisemaid personali tõhusa kujundamise ja rakendamise eeltingimusi, mis võimaldab paremustada töötajate motiveerimist, arendamist ja töötasustamist. Hindamine võimaldab saada infot organisatsiooni strateegiliste ja taktikaliste eesmärkide realiseerimise kohta.

Hindamissüsteemide kaudu on võimalik tagada organisatsiooni ressursside säilimist ja otstarbekat kasutamist ning ennetada tahtlikke ja lohakusest tingitud kuritarvitusi ja eksimusi. Hindamise põhieesmärkideks on kaks vastandlikku suunda – kontrollimine ja arendamine. Tänapäeval peetakse esimest klassikaliseks ja teist nüüdisaegseks hindamiseks.

Kontrollimise eesmärgil on hindaja nn kohtuniku rollis. Arengule orienteeritud hindamine keskendub töösoorituse parandamisele

õppimise ja arengu kaudu, luues soodsad tingimused hindaja ja hinnatava partnerluseks. Hindamisel orienteerutakse üha enam protsessidele ning minnakse üle komplekssele hindamisele. Üha enam keskendutakse töö sisendile (töötaja pädevusele, omadustele), mitte niivõrd väljundile (töötulemustele). (Bach, Sisson 2000: 260)

Kui minevikus orienteeruti peamiselt tööprotsessi ja töötajate tegevuse vahetule kontrollimisele, siis nüüd kasutatakse rohkem kaudset kontrollimist töö hindamise näol. Samas võimaldab viimane täita ka kontrollifunktsiooni, mille vajadus kasvab suurtes organisatsioonides, kus otsustusõiguse ja vastutuse delegeerimisega kaasneb vajadus tõhustada kontrolli erinevate valdkondade, protsesside ja tegevuste üle. Erinevad eesmärgid, huvid ja riskitasemed põhjustavad asümmeetriat juhtimises, mistõttu juhid vajavad täiendavaid kontrolli- ja koordineerimissüsteeme.

Hindamisel on võimalik saada **infot** personali töö iseärasuste ja töötulemuste kohta. Niisugust infot vajavad nii töötajad (juhid ja täitjad) kui ka organisatsioon tervikuna. Hindamine võimaldab kontrollida ka rakendatavate juhtimissüsteemide, -struktuuride ja -protsesside sobivust, olles organisatsiooni siseauditile (sisekontrollile) oluliseks tegevuse lähtepunktiks. Hindamisel töötatakse välja standardiseeritud töötulemuste analüüsi- ja hindamisprotseduurid, mis võimaldavad hinnata organisatsiooni tegevust ja eesmärgilisust. Hinnatakse tavaliselt üks kord aastas ning lihtsamat tööd tegevate töötajate puhul ka sagedamini.

**Personali hindamise eesmärgid** (ülesanded, funktsioonid) (Fisher *et al* 1999: 497–500; Lepsinger, Lucia 2004: 241–242):

1. Töösoorituse kindlaksmääramine ja tagasiside andmine.
2. Töötajate töötulemuste parandamine ja täiendõppe vajaduse määramine.
3. Töötajate töö väärtustamine, motiveerimine ja tasustamine.
4. Personali kujundamine, arendamine ja karjääri juhtimine.
5. Juhtimisinfo saamine ning tööprotsessi ja töötulemuste dokumenteerimine.

6. Organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkide ning töötajate tööülesannete täpsustamine.
7. Töötajate parem mõistmine ja ideede genereerimine.

Töösooritust ehk oma tegevuse tulemuslikkust soovivad kindlaks määrata nii organisatsioon kui ka selle töötajad, st nii juhid kui ka täitjad. Juhid soovivad hinnangut oma juhtimistegevusele, et täiustada näiteks personali kujundamise ja rakendamise eri aspekte. Täitjad soovivad hinnangut tehtud tööle (töösooritusele), et kontrollida oma sobivust ametikohale ja rakendada sobivaid töö tõhusamise meetmeid. Tagasiside on hädavajalik noortele ja uutele töötajatele, kes ei oska oma töösoorituse taset veel hinnata. See võimaldab neil tõsta oma enesehinnangut ja kindlustunnet ning taotleda väärilist tööd ja tasu selle.

Tagasiside võiks olla ulatuslik ehk nn **360kraadiline**, siis võimaldab see saada usaldusväärse ja kompleksse pildi töötulemustest. Paljude erinevate hindajate, sh juhtide, täitjate ja klientide antud hinnanguid usutakse rohkem ning need on seetõttu suurema motiveeriva toimega. 360kraadiliste hindamistega alustati akadeemilistes ringkondades, kus alluvad hindasid ka juhtide tegevust. Hiljem hakati seda rakendada ka kogu maailma tuntud ettevõtetes. (Beardwell *et al* 2004: 528)

Töösoorituse hinnangud osutavad heale või halvale tööle. Halba tööd tuleb korrigeerida, täiustades ühelt poolt personali juhtimist ja motiveerides töötajaid töötulemusi parandama. Töösoorituse hindamisel tuleb kindlaks teha töötajate arenguvõimalused ning korrigeerida vastavalt nende töökorraldust. Personali hindamine võimaldab välja selgitada vajakajäämisi töötajate teadmistes, oskustes ja kogemustes. Halvad töötulemused viitavad lünkadele nõutava ja reaalse pädevuse vahel. Sellest ülesaamiseks on vaja rakendada mitmesuguseid täiendõppe- ja treeninguprogramme.

Töösoorituse hindamise tulemused on töötajate hüvitamise, sh eelkõige töötasustamise olulisteks näitajateks. Töö hüvitamise süsteem tuleb viia otsesesse sõltuvusse töösooritusest. Paremale töösooritusele peab järgnema suurem töötasu, edutamine või

muud töötajale meelepärased tööalased muutused. Personali hindamine ja sellel põhinev tulemustasustamine on olulise tähtsusega eelkõige eraettevõtetes, kuid üha enam ka riigiasutustes. Viimastes kasutatakse üha enam eraettevõtetele omaseid juhtimisvõtteid, mis muudab organisatsioonid oma tegevuses eesmärgipärasemaks.

**Personali hindajateks** on tavaliselt organisatsiooni juhid ja spetsialistid. Need peavad olema pädevad, objektiivsed ja autoriteetsed isikud, kes suudavad oma hinnanguid ka põhjendada. Parima hindamistulemuse saab erinevate hindajate kasutamisel, kelleks peaks olema vähemalt kaks ja enam isikut, või on moodustatud spetsiaalne komisjon (*group appraisal*) või kasutatakse mitmeallikalist (*multisource*) ehk 360kraadilist tagasisidesüsteemi (Carrell *et al* 2000: 239; McCarthy *et al* 2001).

Enamasti eristatakse nelja peamist hindajate tüüpi (Stone 1998: 271–274; Fisher *et al* 1999: 530–531):

- vahetu juht (*immediate supervisor*)
- kolleeg (*peer*)
- klient (*customer*)
- hinnatav ise (*employees themselves*).

**Vahetu juht** on levinuim ja kompetentne ametikohtade ning töötajate hindaja, sest ta omab infot ja saab pidevalt tööprotsessi jälgida. Teda segavad aga eelarvamused, mis võivad tekitada objektiivsusnihkeid. Vahetud juhid korraldavad personali hindamist organisatsioonis, kaasates sellesse isikuid, kes tunnevad organisatsiooni vajadusi ja töö eripära.

**Kolleegi** hinnangud annavad ametikohtadest ja töötajatest teistüübilist infot, võimaldades kujundada õiglasemaid töösuhteid. Selle rakendamine eeldab konfidentsiaalsust ja töötajate normaalsete suhteid. Kolleegi hinnangut kasutatakse eelkõige temaga analoogse pädevusega töötajate hindamiseks.

**Klienti** kasutatakse organisatsiooni kui terviku tegevuse ning niisuguste töötajate töösoorituse hindamiseks, kes puutuvad nendega vahetult kokku. Organisatsiooni tegevus peab olema kliendikeskne, mistõttu klientide antud hinnangud on väga olulised.

Klientide hinnanguid kasutatakse nii indiviidide kui ka kogu allüksuse (grupi, meeskonna) töö hindamiseks. Teatud juhtudel pole võimalik või otstarbekas aga kliente küsitleda ning selle asemel rakendatakse tinglikult kliendina esinevate isikute hinnanguid ehk testoste (*mystery shopping*) (Jänes 2005).

**Enesehinnang** (*self appraisal*) võimaldab töötajal hinnata iseenast ning on vajalik eelkõige eneseteostusest huvitatud isikutele. Enesehinnang põhineb minevikusündmustel, kuid on oma eesmärgilt tulevikuorientatsiooniga. Selle käigus tunnetavad hinnatavad oma tugevaid ja nõrku külgi ning püstitavad endale reaalsed eesmärgid ja ülesanded.

Enamasti hindavad inimesed ennast üle ega soovi teadvustada oma puudusi ning vaid vähesed töötajad näevad ennast samamoodi kui nende töökaaslased. Kahjulik on ka madal enesehinnang, mis vähendab töötaja enesekindlust ja innovaatilisust. Enesehinnanguid võrreldakse teiste töötajate (eelkõige juhtide) ja klientide hindamistulemustega, mis võimaldavad hinnataval kõrvutada oma arvamust iseendast teiste arvamustega ning tuua välja nende erisused.

Juhtide hindamisel on väärtuslikeks hindajateks ka nende **alluvad** (*subordinate*), kes võivad anda juhtidele vajalikku tagasisidet juhtimise kohta. Alluvad tunnevad hästi oma vahetut juhti ning tema tugevaid ja nõrku külgi. Hindamise tulemused aitavad juhtidel korrigeerida oma senist tegevust, teha põhjendatud otsuseid ja tõhustada juhtimist. Niisugune hindamine eeldab aga anonüümsuse tagamist, vastasel juhul ei saada objektiivseid hinnanguid.

Personali hindamine ja selle tulemuste teadvustamine on töötajatele oluliseks motiiviks. See võimaldab töötajaid objektiivsemalt hüvitada ning luua tööandjate ja töötajate vahel ausad ja avatud suhted. Organisatsiooni avatus aitab kujundada konstruktiivsed ja heatahtlikud töösuhted. Positiivse suhtumise kujundamiseks hindamisse tuleb rõhutada, et selle eesmärgiks on eelkõige töötajate arendamine. Kuigi personali hindamine muudab töötajate suhted komplitseeritumaks ja need võivad isegi pingestuda, saavutatakse tänu õiglastele hinnangutele ka suhetes parem kooskõllalisus.



### 5.1.3. Hindamise näitajad

**Personali hindamise näitajad** on ametikohta või töötaja tööd (töösooritust) iseloomustavad peamised näitajad. Ametikohti iseloomustavad nende keerukus ja olulisus organisatsioonis. Töötaja töösoorituse hindamise peamisteks näitajateks on tema töötulemused, tegevus ja pädevus.

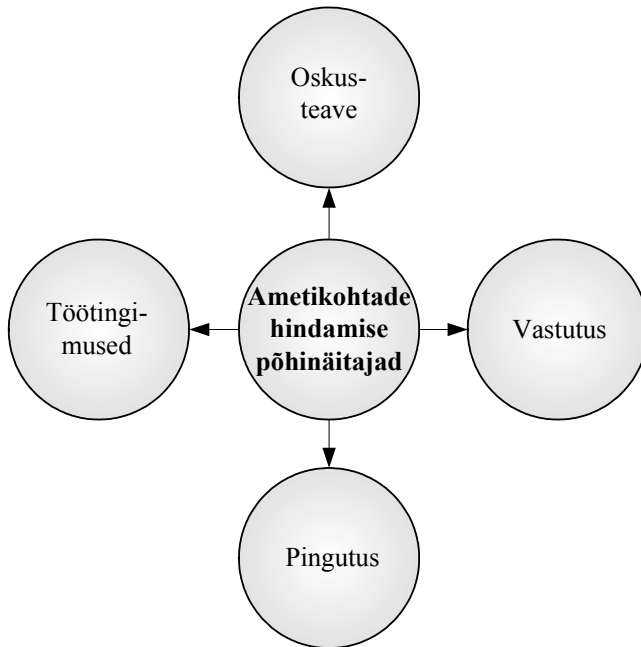
Hindamine eeldab ametikohtade ja töötajate hindamise näitajate väljatöötamist ja fikseerimist. Need näitajad peavad olema hindamisperioodi alguseks teatavaks tehtud, üheselt mõistetavad ja eristatavad ning peamiste ametikohtade gruppide lõikes ühtsed. Sarnaste ametikohtade ja töötajate grupi hindamisel on otstarbekas rakendada ühtseid näitajaid ja hindamist meetoodiliselt ühtlustada, et hiljem oleks võimalik hinnanguid võrrelda. Seda eeldab ka töötasustamissüsteemi väljatöötamine ning selle võimalikult õiglase ja objektiivne rakendamine.

**Ametikohtade hindamine** põhineb ametikoha keerukust, olulisust ja töö pingelisust iseloomustavatel näitajatel. Ametikoht eeldab konkreetsete teadmiste, oskuste, kogemuste ja võimetega inimeste palkamist, kes on motiveeritud kindlaid tööülesandeid täitma.

Ametikohtade hindamise põhinäitajatena on enamrakendatavad oskusteave, vastutus, vaimne ja füüsiline pingutus ning töötingimused (joonis 5.3). Nimetatud näitajad jagatakse alamnäitajateks, mis võimaldab töö spetsiifikat paremini esile tuua. (Fisher *et al* 1999: 562–565)

**Töötajate töösoorituse hindamise näitajaid** valides võib lähtuda neljast peamisest dimensioonist (Sparrow *et al* 1994: 575):

- eesmärkidel ja väljundil põhinevad (*target/output*)
- oskustel ja pädevusel põhinevad (*skills/competences*)
- tegevusel ja ülesannetel põhinevad (*process/task*)
- huvigruppide ootustel põhinevad (*stakeholders expectations*).



Joonis 5.3. Ametikohtade hindamise põhinäitajad.

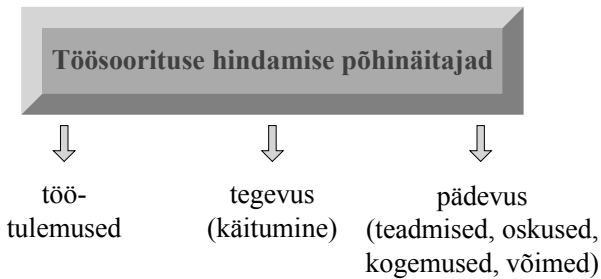
Neist esimene ja neljas dimensioon on aluseks töötulemuste hindamisel, kolmas võimaldab hinnata protsessi ehk tegevust ning teine on töö sisendiks ehk eelduseks.

C. Fisher, L. Schoenfeldt ja J. Shaw (1999: 511–513) eristavad kolme peamist töösoorituse hindamise näitajate rühma:

- omadustel põhinev (*trait-based appraisal*)
- tegevusel põhinev (*behavior-based appraisal*)
- tulemustel põhinev (*results-based appraisal*).

Tööle on üha raskem püstitada konkreetseid eesmärke ning neid ühildada indiviidi huvidega. Seetõttu rakendavad nüüdisaegsed ettevõtted korraga erinevaid hindamisnäitajaid, väärtustades lisaks tulemusnäitajatele üha enam ka töötaja tegevust, sh eelkõige

koostööd. Eelnevaid liigitusi aluseks võttes võib eristada kolme peamist töösoorituse hindamise näitajate rühma: töötajate töötulemused, tegevus (käitumine) ja pädevus (joonis 5.4).



Joonis 5.4. Töösoorituse hindamise põhinäitajad.

Töösoorituse hindamisel tuleb kasutada töö eri aspekte iseloomustavaid näitajaid, et saada organisatsiooni tegevusest terviklik ülevaade. M. Smith (2005: 239–249) väidab, tuginedes paljude autorite uuringutele, et isegi klientide rahulolu ja finantsmajanduslike näitajate vahel puuduvad põhjuslikud seosed. Seetõttu on vaja välja töötada näitajate süsteemid, tasakaalustamaks töö erinevaid aspekte.

Näiteks kui me hindame professori tööd, siis olulisteks näitajateks on tema avaldatud publikatsioonid ja õppetöö tase, mitte niivõrd esinemisoskus. Me peame vabastama end üldist pilti rikkuvatest näitajatest ja arvestama sellega, et näitajad oleksid valiidsed ja relevantssed ning hindaks töösoorituse aspekte, mis on tõeliselt olulised ja iseloomustavad töö tõhusust. (Fisher *et al* 1999: 500–502)

Mida keerulisema vaimse tööga on tegemist, seda raskem on indiviidi töösooritust hinnata ja selleks sobivaid näitajaid leida. Näiteks õpetaja töö hindamisel tuleks kaaluda järgmiste näitajate kasutamist: tundide maht, õpilaste arv, kodutööde maht, tunniväline töö, õppe-metoodiliste materjalide maht ja kvaliteet, tase-

metööde, olümpiaadide ja võistluste ning õpilasküsitluste tulemused. Osa eelnimetatud näitajatest on kvantitatiivse ja osa kvalitatiivse iseloomuga, millede omavaheline tasakaalustamine võimaldab saada objektiivse hinnangu.

Ametikohtade ja töötajate töösoorituse hindamise näitajad peavad olema objektiivsed, usaldatavad ja mõõdetavad ning seotud töötaja tööga ja organisatsiooni eesmärkidega. Töösoorituse hindamise põhinäitajaks on töötulemused. Mõnevõrra vähem kasutatakse töötajate tegevust iseloomustavaid näitajaid, kuigi samas nende osatähtsus on viimasel aastakümnel suurenenud. Töötajate pädevuse kui näitaja kaal üldhinnangus peaks olema aga teisejärguline. See on küll hea töösoorituse loomulikuks eelduseks, kuid avaldub nagunii töötulemustes, mistõttu selle arvestamist töösoorituse hindamisel ei peeta sageli vajalikuks.

Erialakirjanduses on siiski levinud töösoorituse laiemad käsitlused, kus töösoorituse hindamisel kasutatakse ka töötajate pädevust ja tegevust iseloomustavaid näitajaid. See võimaldab töösoorituse hindamise kaudu paremini suunata ka töötajate arendamise, koolitamise ja ümberpaigutamise seonduvaid protsesse. (Beardwell *et al* 2004: 525–526)

Nimetatud näitajatele on hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka Eesti ettevõtetes. Näiteks *Elisa* teenindajate motivatsioonisüsteemis on lisaks tulemusnäitajatele oluline koht ka koolitusprogrammidel ja töötajate pädevusel. Kord kvartalis kontrollitakse teenindajate teadmisi testidega, mis viiakse läbi interaktiivses keskkonnas töötajale sobival ajal. Testi positiivselt sooritanud töötajale toob see kaasa lisatasu pädevuse eest. (Aija 2005)

Hindamise näitajaid võib jagada **objektiivseteks ja subjektiivseteks**. Esimeste iseärasuseks on see, et mõõtmistulemused on numbriliselt täpselt fikseeritavad ning neid on võimalik hiljem kontrollida. Levinumad objektiivsed näitajad on toodangu maht, osutatud teenuste arv, kaebuste ja vigade arv. Niisugused näitajad on oma olemuselt kvantitatiivsed, kuid ei arvesta piisavalt töö sisulisi külgi. Subjektiivsed näitajad põhinevad hindajate arva-

mustel, mistõttu nende puuduseks on hinnangute suur sõltuvus hindajate ja hinnatavate suhetest ning keeruline kontrollitavus ja põhjendatavus. Subjektiivsed hinnangud on võrreldes objektiivsetega ka väiksema täpsusega.

Hindamise näitajad jagatakse **pidevateks ja diskreetseteks**. Esiimesed põhinevad lõpmatult jaguneval skaalal, näiteks tööaeg. Diskreetsete näitajate hulka kuuluvad aga näiteks töötaja omadused (haridustase, kogemused, meeldivus) ja nn kunstlikud skaalad (näiteks teenusega rahulolu).

Diskreetsed näitajad võivad näida arvuliselt pidevad, kuigi tegelikult seda pole. Näiteks naiste osatähtsus organisatsioonis on protsentuaalselt fikseeritav, mis ei muuda nimetatud näitajat aga veel pidevaks. Sama kehtib hinnanguskaalade kohta, millega hinnatakse näiteks töötajate töörahulolu. Kuigi pidevnäitajad on täpsemad, kasutatakse rohkem diskreetnäitajaid, sest need võimaldavad saada infot olulisemate tegevuste ja protsesside kohta. Näiteks kauba kättetoimetamisel ei mõõdeta enam niivõrd selleks kulunud aega (tunde ja minuteid), vaid tuntakse huvi, kas kauba kättetoimetamine oli õigeaegne. (Pande *et al* 2002: 201–207)

Hindamisel kasutatakse nii **prediktor- kui tulemusnäitajaid**, st näitajaid sündmuste ennustamiseks ja protsessi väljundi määramiseks. Tulemusnäitajad võimaldavad hinnata protsessi tulemuslikkust, prediktorid täidavad aga indikaatori ülesannet, mis aitavad õigeaegselt viidata erinevatele probleemidele.

Näitajad peavad olema otstarbekad, st tagama optimaalsete kulu- tustega piisava ja kompleksse info, ning kasulikud, st kajastama probleemseid valdkondi, tagama võrreldavuse ja olema lihtsalt kasutatavad. Faktide kogumine ei taga veel tulemuste ja protses- side mõõtmist ning kvantitatiivsed andmed olukordade õiget mõistmist. Samuti ühekordsest sündmusest järelduste tegemises peitub oht seda üle tähtsustada.

Töö hindamiseks kasutatakse **vaatlusi**, sh otse- või kaudseid vaatlusi. Otsevaatlused seisnevad töökoha ja töötaja tegevuse vahetus jälgimises ning hindamises, kaudsete vaatlustega hinnatakse töö-

sooritusega kaudsemalt seotud näitajaid. Objektiivsete ja subjektiivsete näitajate ning otsese ja kaudse vaatluse teel saadavad hinnangud on erineva täpsusega, kuid võimaldavad üheskoos saada tööprotsessist ja töösooritusest tervikliku ja objektiivse pildi (tabel 5.1).

Tabel 5.1

### Hindamisnäitajate ja vaatluse tüübi seosed

Hindamisnäitajad	Otsene vaatlus	Kaudne vaatlus
Objektiivsed näitajad	Väga suur täpsus	Suur täpsus
Subjektiivsed näitajad	Väike täpsus	Väga väike täpsus

Tootmisvaldkonnas hinnatakse näitaja sobivust nn *Gare R&R* testiga, kus arvestatakse mõõtmise täpsust alljärgnevast lähtuvalt (Pande *et al* 2002: 221–222):

- mõõtmise korratavus, st kas mõõtmise kordamisel saab sama isik sama mõõteriistaga sama tulemuse
- mõõtmise jäljendatavus, st kui mõõtmist teostavad erinevad isikud või teevad seda erinevate mõõteriistadega, kas siis saadud tulemus on sama
- mõõtmise stabiilsus, st kas mõõtmise kordamisel selle täpsus aja jooksul muutub.

Hindamisest ehk mõõtmisest oleneb palju ning selle tulemusena tehtavad otsused võivad olla kasulikud või saada saatuslikuks. Näiteks USA kosmoseuringute programmi tabas 1999. aastal õnnetus ning Marsi tehiskaaslane hukkus, sest lendas liiga madalal. Põhjuseks oli viga kursijuhistes, mis oli tehtud naeltes sekundi kohta, kuid arvuti tõlgendas saadud infot grammides sekundi kohta. (Pande *et al* 2002: 212)

Sobivaimateks töösoorituse hindamise näitajateks on **töötulemused**, sest need annavad täpse hinnangu töötajate tööle. Töötulemusi iseloomustavad näitajad täidavad ka kontrolli funktsiooni, määramaks kindlaks töö vastavust püstitatud eesmärkidele. Need

on sageli rahaliselt mõõdetavad ja võimaldavad hinnata ka ressursside kasutamist organisatsioonis. Töötulemusi iseloomustavad näitajad pole aga ideaalsed ja ainuvõimalikud. Kuigi töötulemusi on suhteliselt lihtne mõõta ja võrrelda, kaasneb nimetatud näitajatega mitmeid probleeme.

Rahalised näitajad (käive, kasum, võlgnevused) põhinevad minevikul ning nendega hinnatavate tegevuste ja neile järgnevate tulemuste vahel on tihti suur ajavahe. Rahalised näitajad keskenduvad ka liiga palju minevikule ning lühiajalistele eesmärkidele ja standarditele ega pööra piisavalt tähelepanu arengule (Kanji 2002: 716). Paljud sündmused on ka juba pöördumatult toimunud ja neid ei saa enam muuta.

Rahalised ehk finantsnäitajad üksinda jäävad liiga üldiseks ega ava piisavalt tööprotsessi spetsiifikat ning ei võimalda kindlaks teha iga töötaja konkreetset ja temast endast olenevat töötulemust. Käibe näitaja absolutiseerimine võib muuta töötaja ühekülgses, kes pöörab tähelepanu vaid käibe suurendamisele ja unustab hetkekasu tagaajamisel teeninduskultuuri ja kvaliteedi.

Peale selle on võimalik finantsnäitajatega manipuleerida ning nad muudavad ka töötajatevahelised suhted liiga tehniliseks ja materiaalseks. Töötajate tööülesanded on muutunud ka väga dünaamilisteks ning universaalseteks, mistõttu tulemusi polegi sageli võimalik täpselt välja selgitada ja võrrelda.

Üha määravamaks muutub meeskonnatöö ning sellest tingituna koostöö. Seetõttu ei piisa üksnes iga töötaja vahetute töötulemuste hindamistest, vaid tähelepanu pööratakse ka tööks soodsate tingimuste loomisele ja meeskonnatööle tervikuna. Täpselt mõõdetavad kvantitatiivsed näitajad taanduvad näiteks selliste kvalitaatiivsete näitajate nagu pühendumus ja fanatism ees.

Finantsmajandusnäitajate täitmine on organisatsioonide üheks peaesmärgiks, kuid sellest ei piisa, et tõsta klientide ja töötajate rahulolu, töö kvaliteeti ning töötajate motivatsiooni ja innovaatsilisust. Seetõttu on vaja motiveerida töötajaid järgimaks rahaliselt mõõdetavate näitajate kõrval ka mitterahalisi arengunäitajaid.

Organisatsioonid on hakanud üha rohkem rõhutama vajadust kombineerida rahalisi ja mitterahalisi näitajaid. Mitterahalised näitajad võimaldavad saada ka vahetut ja õigeaegset tagasisidet saavutuste kohta. See võimaldab näiteks müügijuhtidel õigeaegset sekkumist müügirotsessi (Said *et al* 2003: 195).

Mitterahalised näitajad annavad organisatsiooni töötajatele teavet ka erinevate väärtuste, hoiakute ja tegevuste kohta – mida olulisiks peetakse ja kuidas ning mil määral nende järgimist tunnustatakse. Need on omakorda tihedalt seotud rahaliste näitajatega. Näiteks meeldiv teenindus tagab klientide rahulolu ning võimaldab saavutada paremaid finantstulemusi.

Töötajad on organisatsiooni visiitkaardiks, kes kujundavad kliendi esmamulje ja tagavad seega organisatsiooni toodetele (teenustele) nõudluse. Tänapäeval peavad paljud tippjuhid kliendi rahulolu tähtsamaks näitajaks kui käivet, kasumit ja investeeringuid uude tehnoloogiasse (Boulton *et al* 2001).

Tulemusnäitajate leidmise ja rakendamise probleemid on muutunud üha keerukamaks. See, mida me mõõta tahame, on kas väga keeruline, aeganõudev või ka ohtlike tagajärgedega. Kuidas mõõta näiteks arsti või kohtuniku töö tulemuslikkust? Selleks võib leida küll esmapilgul üsna head näitajad, näiteks paranenute protsent ja kiirus või kohtulahendite läbivaatamise kiirus. Nimetatud näitajate rakendamine võib kaasa tuua aga ka tegevuse forsseerimise, mille tulemusena tekitatud kahjud ületavad kasusid, mida töötajate motiveerimine annab. Kui töötajate töö tulemuslikkust on keeruline hinnata, siis tuleb lähtuda töö sisust ja töötajate pädevusele esitatavatest nõuetest püstitatud eesmärkide täitmisel.

Kuigi tulemusnäitajaid tuleb püüda leida ja rakendada, peab alati mõtlema nende kuritarvitamise võimalustele. Näiteks on Eesti politseinike ja maksuametnike tulemuslikkuse hindamine toonud kaasa koos töötulemuste tõhustamisega ka mitmeid kuritarvitusi.

Kas politseinike töö tulemuslikkust tohib üldse hinnata? Poolas üritatakse seda teha näiteks tabatud kurjategijate arvu järgi. Politseinikud saavad iga tabatud kurjategija eest korraliku lisatasu.



Samas võib see autori arvates kaasa tuua mitmeid liigseid riske nii politseinikele kui tavakodanikele. Kas nimetatud tulemusnäitaja rakendamine ennast õigustab, on üsna küsitav.

Töötulemuse kui hinnangunäitaja ühekülgst aitab vältida konkreetse tööalase tegevuse hindamine. Levinumad tegevusnäitajad on koostöö, suhtlemine ja mitteverbaalne käitumine. Mõnikord on otstarbekas hinnata töötajate tegevust olukordades, kus töötulemusi on raske piiritleda ja iga töötaja puhul eraldi välja tuua.

Näiteks müügiprotsessi tõhususe hindamisel on otstarbekas tugineda teenindaja tegevust iseloomustavatele näitajatele, sest neid saab iga indiviid ise vahetult mõjutada. Klienditeeninduse üldlevinud tegevusnäitajateks on teenindusvalmidus, kontakti loomine, suhtlemine jt müügiprotsessi komponendid.

Teenindusvalmidust näitab teenindaja oskus kasutada suhtlemisvahendeid olenevalt olukorrast. Kontakti loomisel, arendamisel ja lõpetamisel tuleb saavutada vastastikune meeldivus, siis on tagatud edukas kontakt nii verbaalsel kui mitteverbaalsel suhtlemistasandil.

Müüja töösoorituse hindamise näitajate määramisel piiritletakse tema põhirollid. Müüjad on ettevõtete esindajad ja nende tegevusest oleneb suuresti selle maine. Nad on oluliseks lüliks ka tootja ja tarbija vahel. Müüja on ka hindamatu infoallikas turunõudluse ja selle muutuste teadasaamisel.

Tegevusel ehk käitumisel põhinevaid (*behavior-based*) näitajaid on keeruline hinnata. Näiteks müügi-mehe seisukohalt on suur vahe, kas ta müüb 20 autot agressiivseid meetodeid kasutades või faktipõhiselt, reserveeritult ja ostjaga arvestavalt. Vaatamata mõlema käitumismudeli võrdsele rahalisele efektiivsusele, ei käitu ta ühel juhul neist parimal moel. Töötajate hindamisel tuleks see kindlaks määrata ning anda talle õigeaegset tagasisidet ja tema käitumist muuta. (Fisher 1999: 513–514)

Personali hindamise näitajad peavad olema konkreetset tööd iseloomustavad, mõõdetavad ja töötajatele mõistetavad. Need peavad olema ka organisatsiooni eesmärkide ja töötaja tööga tihedalt

seotud ning põhinema töötulemustel. Kuigi näitajate arvult võib olla nende osatähtsus võrreldes töötajate tegevust ja pädevust iseloomustavate näitajatega väiksem, tuleb tagada nende oluline esindatus hinnangutes vastavate hinnangukaalude kasutamisega. Hindamisel tuleb lähtuda töö tulemuslikkuse näitajatest, sest need iseloomustavad töötaja tööd kõige täpsemalt ja usaldusväärsemalt.

## 5.2. Hindamise meetodid

### 5.2.1. Ametikohtade hindamise meetodid

**Ametikohtade hindamine** (*job evaluation*) on protsess, mis võimaldab kindlaks määrata ametikoha väärtuse ja põhipalga. Ametikohtade hindamise põhinäitajad on ametikoha keerukust ja olulisust iseloomustavad tegurid, sh oskusteave, pingutus, vastutus ja töötajate oskused.

**Ametikohtade hindamise eesmärgiks** on välja töötada ametikohtade hierarhia ja viia nende palgad vastavusse võrreldavate ametikohtade keskmiste palkadega tööturul, sh analoogsete organisatsioonide ametikohtade töötasudega regioonis. Ametikohtade hindamisel tuginetakse tööanalüüsile, mis eeldab ametijuhendi koostamist ning organisatsiooni ametikohtade omavahelist võrdlemist. See võimaldab vältida ka samanimeliste, kuid oma sisult erinevate ametikohtade samastamist.

Ametikohtade hindamisel arvestatakse organisatsiooni spetsiifika, eelistuste ja töötasustamispoliitikaga. Esmalt piiritletakse ametikohtade olulisus (*relevance*) ning jaotatakse need passiivseteks ja aktiivseteks. Viimastest olenevad organisatsiooni tulemused, sh finantsmajandusnäitajad. Ametikohtade hindamise süsteemid peavad olema (Cascio 1992: 270):

- tundlikud (*sensitivity*)
- usaldusväärsed (*reliability*)
- vastuvõetavad (*acceptability*)
- praktilised (*practicability*).

Ametikohtade hindamisel arvestatakse nendele vastava töö iseärasusi ning seal töötavale isikule esitatavaid järgmisi nõudeid (Fisher *et al* 1999: 563):

- oskused (*skills*)
- vaimsed nõuded (*mental demands*)
- füüsilised nõuded (*physical demands*)
- vastutus (*responsibility*)
- töötingimused (*job conditions*).

Oskuste all mõistetakse konkreetseid tööoskusi, mida ametikohal töötamine töötajalt eeldab. Vaimsete nõuete all mõistetakse peamiselt erialateadmiste ja mõtlemisvõime vajalikkust ning füüsiliste nõuete all osavuse, koormustaluvuse, tähelepanuvõime jm vajalikkust. Töötingimuste all mõistetakse eelkõige temperatuuri, niiskuse, müra, valgustuse ja tööohutusega seonduvat.

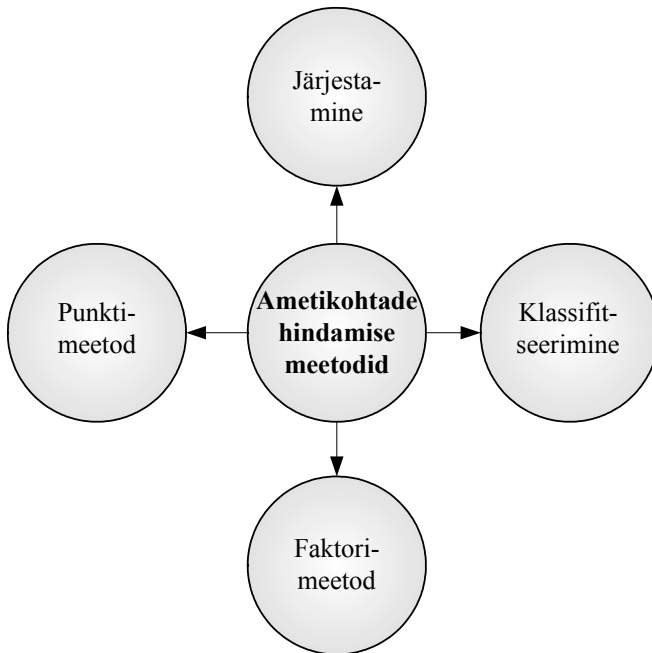
Vastutust käsitletakse töövahendite ja toodangu (teenuste), kaastöötajate ning tööprotsessi kui terviku seisukohalt. Ametikoha vastutus ja selle ulatus sõltub tööülesannetest ning nende seotusest organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Vastutuse tasand iseloomustab ametikohta mitte niivõrd töötajast kui võrd organisatsioonist lähtuvalt ning näitab vastava töötaja positsiooni ja olulisust organisatsioonis (Langford 1995: 88).

Hindamisnäitajate erinevus on tingitud hinnatavate ametikohtade spetsiifikast. Näiteks juhtide ja tööliste ametikohtade hindamisel kasutatakse erinevaid näitajaid. Esimesel juhul pööratakse enam tähelepanu vaimsetele, teisel juhul aga füüsilistele nõuetele.

**Ametikohtade hindamise meetodid** võib jagada mitteanalüütilisteks, sh ametikohtade järjestamiseks ja klassifitseerimiseks ning analüütilisteks, sh faktori- ja punktmeetoditeks (joonis 5.5). Analüütiliste meetodite puhul võetakse arvesse ametikohale esitatavaid üksikasjalisi nõudeid, mitteanalüütiliste meetodite rakendamisel hinnatakse aga ametikohta tervikuna.

**Ametikohtade järjestamisel** (*job ranking*) pannakse need olulisuse ja keerukuse alusel järjekorda. Seda rakendatakse tänu meetodi lihtsusele ja väiksele ajakulule eelkõige väikeettevõtetes.

Järjestamiseks kasutatakse sageli juhi kehtestatud näitajaid, mis arvestavad vaid töö üldisi iseärasusi. Järjestamise näitajatena kasutatakse näiteks töö lihtsust, eeldatavat haridustaset, teadmisi jm. (Stone 1998: 434)



Joonis 5.5. Ametikohtade hindamise meetodid.

Ametikohtade järjestamiseks võib kasutada ka **paarisvõrdluse meetodit**, mille käigus võrreldakse ametikohti omavahel. Lõpptulemusena saadakse ametikohtade eelistused üksteise suhtes. Ametikohtade paarisvõrdluse maatriksis avalduvad ametikohtade eelistused summeeritakse ja nende alusel koostatakse ametikohtade pingerida. Kõige enam eelistusi saanud ametikoht paigutatakse esikohale ja eelistuseta ametikoht jääb viimaseks. Tabelist 5.2 näeme, et juhi ametikoht on saanud neli, spetsialist kolm, sekretär

kaks ja ametnik ühe eelistuse. Paarisvõrdluse meetodi puuduseks on hindamisnäitajate ebamäärasus, mistõttu hindamine osutub ebatäpseks. Samuti ollakse sunnitud eristama ametikohti sel juhul, kui hindajad asetavad nad ühele astmele.

Tabel 5.2

**Ametikohtade paarisvõrdluse maatriks**  
(ametikohtade eelistused üksteise suhtes)

Amet	1	2	3	4	5	Eelistused
1. Juht	x	+	+	+	+	4
2. Spetsialist	–	x	+	+	+	3
3. Ametnik	–	–	x	–	+	1
4. Sekretär	–	–	+	x	+	2
5. Tööline	–	–	–	–	x	0

**Ametikohtade klassifitseerimisel** (*job classification, job grading*) jaotatakse ametikohad klassidesse, milleks töötatakse välja vastavad klassikirjeldused. Meetod on sobilik eelkõige homogeensete ametikohtade hindamisel ning võimaldab saavutada häid tulemusi keskmise suurusega ettevõtetes. Meetodi objektiivsust suurendab ametikohtade klassifitseerimiseks sobivate näitajate ja klassikirjelduste väljatöötamine. (Stone 1998: 434–435)

Ametikohtade jagamisel klassidesse tuginetakse neid iseloomustavatele tunnustele, nagu töö keerukus, vastutus ja pädevus. Näiteks madalaimasse klassi kuuluvad väiksemaid oskusi, initsiatiivi ja vastutust nõudvad ametikohad, mis vajavad pidevat juhendamist ja järelevalvet, kõrgeimasse klassi aga keerulised ning suurt vastutust ja initsiatiivikut nõudvad ametikohad (tabel 5.3).

**Ametikohtade hindamise faktorimeetod** (*factor comparison*) tugineb E. Benge teooriale, mille alusel hinnatakse tüüpametikohi iseloomustavaid faktoreid ehk tegureid. Faktorimeetodi

peamine eripära seisneb selles, et ta võimaldab siduda tööjõu turuhinnad organisatsiooni ametikohti iseloomustavate teguritega. (Schuler, Jackson 1996: 437)

Tabel 5.3

### Ametikohtade klassifitseerimine

Klass	Kirjeldus
I	Töö on lihtne, korduv, rutiinne ja toimub pideva järelevalve all; töö ei nõua erilist väljaõpet, initsiatiivi ega vastutust.
II	Töö on lihtne, väikeste variatsioonidega, valdavalt rutiinne ja toimub üldise järelevalve all; töö nõuab esmast väljaõpet, osavust ja vilumust ning mõningast initsiatiivi ja vastutust.
III	Töö on mõõdukalt keeruline, osaliselt varieeruv, vähe rutiinne ja vaid üldiselt kontrollitav; töö nõuab erialast väljaõpet ja kogemusi ning vilumust, vastutust ja initsiatiivikut.
IV	Töö on keerukas, mitmekesine ja loomuline; töö nõuab pidevat teadmiste ja oskuste täiendamist ning suuri kogemusi, vastutust ja initsiatiivikut.

Faktorimeetodi rakendamisel läbitakse järgmised etapid.

1. Määratakse organisatsiooni tüüpametikohad, mis esindavad organisatsiooni kõiki töökohti.
2. Valitakse ametikohti iseloomustavad tegurid.
3. Teguritele määratakse konkreetsed palgamäärad, mis olenevad teguri tähtsusest tüüpametikohale.
4. Hinnatakse tüüpametikohhti.

Meetodi edukus sõltub eelkõige tüüpametikohtade oskuslikust valikust ja kasutatavate tegurite sobivusest. Ametikohtade hindamine faktorimeetodiga põhineb peamiselt järgmistel ametikohta iseloomustavatel teguritel: oskusteave, pingutus, vastutus ja töötingimused (Mondy, Noe 1990: 446–449).

Tabelist 5.4 näeme, et juhi põhipalga tunnitasu määraks võiks olla näiteks 70 krooni, sh oskuste eest 15 krooni, vastutuse eest 30 krooni ja vaimse pingutuse eest 25 krooni tunnis. Seega vastutust peetakse juhi ametikoha jaoks kõige olulisemaks teguriks. Füüsilise pingutuse ja töötingimuste osas juhi ametikoht erilisi nõudeid ei esita.

Tabel 5.4

**Ametikohtade hindamise faktorimeetodi tegurite palgamäärad**  
(näiteks krooni tunnis)

Tegurid	Tüüpametil ohad				
	Juht	Spetsialist	Sekretär	Ametnik	Tööline
Oskused	15	20	5	15	10
Vastutus	30	20	15	10	5
Vaimne pingutus	25	20	10	15	0
Füüsiline pingutus	0	0	5	0	10
Töötingimused	0	0	0	0	10
Palgamäär	70	60	35	40	35

**Ametikohtade hindamise punktimeetod** (*point method*) tugineb ametikohti iseloomustavatele teguritele ja alamteguritele. Meetod põhineb konkreetsete tööülesannete sooritamiseks vajalike oskuste, vastutuse, pingutuse ja töötingimuste hindamisel punktides, arvestades töö keerukust ja vajalikkust.

Erinevus faktorimeetodist seisneb selles, et palgade asemel kasutatakse punkte ning tegureid käsitletakse detailsemalt. Näiteks juhtide ametikohtade hindamisel määratakse otsustusvõime ja suhtlemisoskuse vajalikkus. Tööliste ametikohtade hindamisel pööratakse suurt tähelepanu aga füüsilisele pingutusele ja töötingimustele (tabel 5.5).

Tabel 5.5

**Ametikohtade hindamise punktimaatriks (näide)**

Tegur	Tase			
	1	2	3	4
<b>1. Oskused</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>210</b>	<b>280</b>
1.1. Haridus ja teadmised	15	30	45	60
1.2. Kogemused	15	30	45	60
1.3. Sotsiaalsed oskused	20	40	60	80
1.4. Probleemide lahendamine	20	40	60	80
<b>2. Vastutus</b>	<b>90</b>	<b>180</b>	<b>270</b>	<b>360</b>
2.1. Töötajate ees	25	50	75	100
2.2. Tehnoloogia osas	20	40	60	80
2.3. Toodangu (teenuste) osas	20	40	60	80
2.4. Töö kompleksus	25	50	75	100
<b>3. Pingutus</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>240</b>
3.1. Vaimne pingutus	40	80	120	160
3.2. Füüsiline pingutus	20	40	60	80
<b>4. Töötingimused</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>160</b>
4.1. Töö ebameeldivus	5	10	15	20
4.2. Töö ohtlikkus	10	20	30	40
4.3. Tööalased muudatused	10	20	30	40
4.4. Pingelisus ja tööstress	15	30	45	60
<b>Kokku</b>	<b>260</b>	<b>520</b>	<b>780</b>	<b>1040</b>

**Ametikohtade hindamise punktimeetodi põhietapid:**

- hindamise eesmärgi fikseerimine (näiteks töötasustamissüsteemi väljatöötamine)
- hindajate valik ja hindamiskomisjoni moodustamine
- tööanalüüs ja ametijuhendite koostamine või täiendamine



- hindamise tegurite ja alamtegurite määramine tüüpametikohtadele
- hindamise tegurite ja alamtegurite tasemete määramine
- hindamise tegurite ja nende tasemete kirjeldamine
- hindamise tegurite kaalumine ja nende tasemetele punktide omistamine
- tüüpametikohtade hindamine punktimeetodil
- ametikohtade järjestamine ning järjestuse korrigeerimine
- ametikohtade palgagruppide, -astmete ja -vahemike kindlaksmääramine
- põhipalga määramine palgaastmetele.

Tüüpametikohtade hindamiseks kasutatakse tegureid (alamtegureid) ja neile omistatavaid tasemeid. Mida kõrgem tase, seda olulisem on antud tegur hinnatavale ametikohale ja vastupidi. Tegureid ja nende tasemeid kirjeldatakse, et tagada nende ühtne mõistmine. See võiks näiteks tootmisettevõtte tehnoloogia ja seadmetega seonduva vastutuse osas olla järgmine:

1. Ametikoht eeldab seadmetes avastatud vigadest teatamist.
2. Ametikoht eeldab vastutust seadmete järelevalve eest.
3. Ametikoht eeldab vastutust seadmete korrasoleku eest ning nende hoolduse ja parandamise korraldamist.
4. Ametikoht eeldab vastutust tootmistehnoloogia ja seadmete tõrgeteta töö eest.

Ametikohtade hindamiseks kasutatavatele teguritele omistatavate punktide väljatöötamiseks moodustatakse komisjon, mis määrab esmalt tegurite hinnangu kaalud. Käesolevas näites annab näiteks vaimne pingutus kaks korda rohkem punkte kui füüsiline pingutus (tabel 5.5).

Tegurite tasemete punktide skaalade väljatöötamisel määratakse esmalt nende miinimum- ja maksimumsuurus ning nendevaheline intervall. Oletame, et tegurile omistatavate punktide miinimum- ja maksimumsuurus on neljatasemelise skaala korral 25 ja 100 punkti. Teguri intervalli saame:  $(100 - 25) : (4 - 1) = 25$ . Teguri punktideks erinevatel tasemetel kujunevad seega 25, 50, 75 ja 100 punkti.

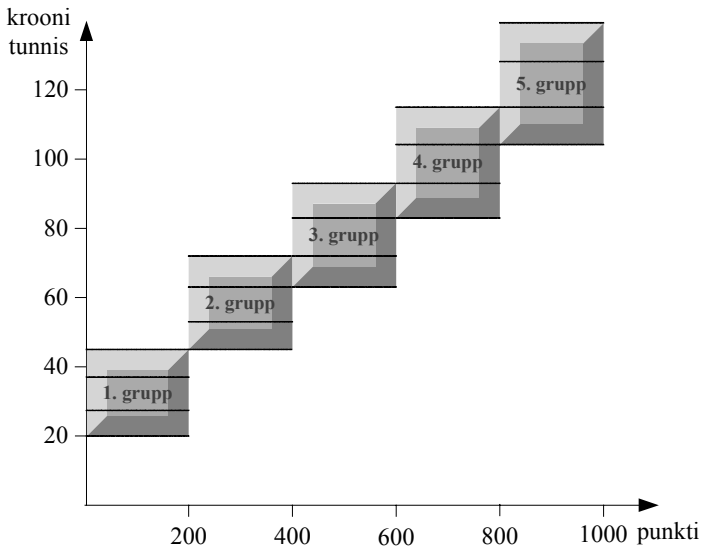
Tüüpametikohtade punktisumma määramiseks hinnatakse ametikoha väärtust tegurite kaupa. Iga teguri korral valitakse sobivaim tase, mis kirjeldab kõige paremini antud teguri sisaldust hinnatavas ametikohas.

Ametikohti hinnatakse tegurite tasemete alusel ning hindamise töötabelites sageli punkte enam ei näidata, et vähendada nn punkti-survet hindajale hinnangutaseme määramisel. Ametikohtadele omistatavate punktide kokkuliitmisel saadakse hinnatavate ametikohtade punktisummad, mille alusel koostatakse palgagrupid ja -astmestik.

**Palgaastmestiku** saamiseks koondatakse sarnase punktisummaga ametikohad palgagrupidesse, millele määratakse palgavahemikud. Igas palgagrupis on mitu palgaastet ning igale palgaastmele määratakse konkreetne palgamäär (põhipalk). Seejuures kehtestatakse palgamäärad erinevatele palgaastmetele nii, et palgaastmed oleksid selgelt eristatavad. Olenevalt meetodikast võidakse kehtestada palju palgagruppe, kus on vähe palgaastmeid või vastupidi.

Erinevate palgagruppide palgaastmed võivad ka osaliselt omavahel kattuda. Palgavahemik ühe grupi piires on kõrgemates gruppides tavaliselt suurem, mis võimaldab rakendada kõrgemat kvalifikatsiooni nõudvatel ametikohtadel diferentseeritumaid põhipalku (joonis 5.6).

Joonisel esitatud esimeses palgagrupis on lihtsamad ja madalamat kvalifikatsiooni nõudvad ametikohad (töoline, teenindaja, ametnik jt), kelledele on võimalik omistada esimene kuni neljas palgaaste koos palgaastmest tuleneva põhipalgaga. Tippjuhid ja -spetsialistid kuuluvad aga kaheksasaja kuni tuhande punktiga viiendasse palgagruppi, mille palgavahemikuks on antud näites 100–140 krooni tunnis. Igas palgagrupis on neli astet ning need jagunevad näiteks neljandas palgagrupis järgnevalt: 80, 90, 100 ja 110 krooni tunnis.



Joonis 5.6. Palgaastmestik ja palgamäärad.

Palgaastmete omistamine ametikohtadele võimaldab muuta põhipalkade määramise paindlikumaks ning korrigeerida ametikohtade põhipalku olenevalt muudatustest ja töötaja tulemuslikkusest. Ühele ametikohale võib omistada palgagrupi piires erinevaid palgaastmeid, tagades sellega lõppkokkuvõttes õiglasema põhipalkade struktuuri.

Ametikohtade hindamiseks on erinevaid meetodeid, millest levinumad on Benge, Hay, Genfi, Mondy jt meetodid. Näiteks **Mondy 500-punktilises süsteemis** (1990: 452) kasutatakse tegurite erinevat kaalumist, mille käigus antakse teguritele erinev osatähtsus ametikohtade hindamisel. Olulisematel teguritel on suurem punktiväärtus ja nad avaldavad seega ametikoha väärtusele suuremat mõju. Näiteks neljategurilise 500-punktilise süsteemi korral on suurim kaal omistatud haridusele ja väikseim töötingimustele (tabel 5.6).

Tabel 5.6

### Ametikohtade hindamise Mondy 500-punktiline süsteem

Tegur	Kaal (%)	Tase				
		1	2	3	4	5
Haridus	50	50	100	150	200	250
Vastutus	30	30	60	90	120	150
Füüsiline pingutus	12	12	24	36	48	60
Töötingimused	8	8	16	24	32	40

Teguri maksimaalse punktisumma kõrgeimal tasemel saame, kui korrutame teguri kaalu kogu punktisummaga. Näiteks hariduse maksimaalseks punktisummaks saame  $0,5 \times 500 = 250$  punkti. Vaadeldava teguri minimaalne punktisumma on aga võrdne vastava kaaluga (50 punkti). Tegurite intervalli saame analoogselt tabeli 5.5 tasemete intervalli arvutamise käsitlusega (lk. 218).

Ametikohtade hindamiseks kasutatavaid näitajaid jagatakse ja kasutatakse ametikohtade hindamise süsteemides erinevalt. Üheks tuntuimaks on **Hay süsteem** (*Hay guide chart profile*), mis tugineb kolmele peamisele tegurile, need jagunevad omakorda alamteguriteks (Fisher *et al* 1999: 564–565; Stone 1998: 436–438):

- oskusteave (*know-how*)
- probleemide lahendamine (*problem solving*)
- vastutusvõime (*accountability*).

**Oskusteave** koosneb teadmistest ja oskustest, mis on vajalikud nii elementaarse ja lihtsa töö tegemiseks kui kõrget professionaalsust nõudval töö. Oskusteavet jagatakse erialaseks oskusteabeks (*job knowledge*), juhtimise ulatuseks (*managerial scope*) ja suhtlemis- oskusteks (*human relation skills*).

**Probleemide lahendamine** seisneb mõtlemise tasemes, mis on vajalik alates rutiinsest tööst kuni abstraktse ja üldteoreetilisi probleeme käsitleva tööni. Probleemide lahendamine jagatakse

omakorda kaheks: mõtlemise keskkond (*thinking environment*) ja mõtlemise keerukus (*thinking challenge*).

**Vastutusvõime** seisneb vastutuse tasemes oma tegevuse ja töö- tulemuste eest ning on vahemikus alates täpsetest ettekirjutustest kuni õiguseni ise kindlaks määrata ettevõtte arengusuunad ja tegevuspoliitika. Vastutusvõime koostisosadeks on tegevusvabadus (*freedom to act*), mõjutamise suurusjärk (*magnitude*) ning mõju suurus ja iseloom (*impact*).

Kõigil nimetatud alamteguritel on konkreetne sisu ja nad on jagatud omakorda järkudeks. Näiteks erialasele oskusteabele esitatakse nõuetelt jagatakse ametikohad seitsmesse gruppi:

- A. Algteadmised.
- B. Lihtsad kutsealased teadmised.
- C. Keskmised kutsealased teadmised.
- D. Süvendatud kutsealased teadmised.
- E. Erialateadmised.
- F. Küpsed erialateadmised.
- G. Erialane meisterlikkus.

*Hay* süsteemi tegurid, alamtegurid ja nende järgud on täpselt lahti kirjutatud, tagamaks nende ühest mõistmist hindajate poolt.

Näiteks süvendatud kutsealaseid teadmisi (grupp D) eeldav ametikoht nõuab mitteteoreetilisi spetsialisti teadmisi ja oskusi, mis on saadud erialasel rakenduskoolitusel või tööl. Nimetatud ametikohal töötav töötaja toetab ning kontrollib B- ja C-grupi ametikohtadel töötavaid isikuid.

*Hay* süsteem sobib organisatsioonile, mis põhineb ametikohtade süsteemil ning määrab kindlaks ametikoha väärtuse. Nimetatud süsteem on ametikohapõhine ega arvesta piisavalt inimesega. Tänapäeval ei täideta aga enam mitte niivõrd ametikohti, kuivõrd võetakse tööle inimesi. Ametikohtade süsteemid on juurdunud eelkõige riigiasutustes ja tootmisettevõtetes, nüüdisaegsed innovaatilised organisatsioonid on aga isikupõhised. Praktikas on tarvis nii ühte kui teist, sh ka ühe organisatsiooni piires võib olla

nii reglementeeritud tegevusega kui ka loominguulisi ametikohti. (Kirsipuu, Kokk 2004: 24)

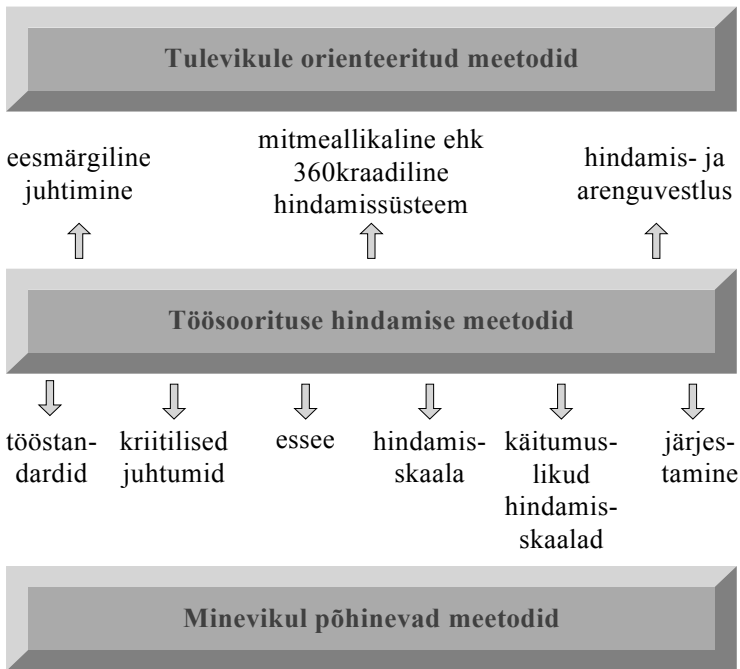
Põhipalkade kujundamisel juhindutakse sageli üksnes palgaturu uuringutest, mille käigus selgitatakse välja analoogsete ametikohtade palgad teistes organisatsioonides. Niisugune lähenemine on lihtsam, kuid kätkeb mõningaid ohte. Näiteks võidakse eeskujuks võtta ebaõigeid palgastruktuure rakendavad organisatsioonid või on saadud palga-alane informatsioon ebatäpne. Sageli võrreldakse sarnaseid või ka sama nimetusega ametikohti, mille töö sisu on aga täiesti erinev. Moonutusi tekitab ka palga kui tööhüvitamisüsteemi ühe osa eraldi käsitlemine, sest palk pole ainus töö eest saadav tasu.

Oluliselt mõjutavad lõplikku töötasu suurust tänapäevastes organisatsioonides ka lisatasud ja preemiad, mida ametikohtade hindamisel aga ei arvestata. Seetõttu on autori arvates otstarbekas rakendada keerukaid ja aeganõudvaid ametikohtade hindamise punktisüsteeme vaid riigiasutustes või väga suurtes ettevõtetes, kus tahetakse korrastada töötasustamissüsteeme või kus tulemus- tasustamise süsteemide rakendamise võimalused on piiratud.

### 5.2.2. Töösoorituse hindamise meetodid

**Töösoorituse hindamine** (*performance appraisal*) võimaldab kindlaks teha töötajate töötulemused ja neid selle eest vääri- liseks hüvitada. Töösoorituse hindamiseks kasutatakse minevikul põhinevaid ja tulevikule orienteeritud meetodeid.

Töötajate töösoorituse hindamise eesmärgiks on töötajate moti- veerimine, arendamine ja tõhus rakendamine. Töösoorituse hinda- mise peamiseks näitajateks on töötajate töötulemused ja tegevus. **Töösoorituse hindamise meetodid** võib liigitada minevikul põhi- nevateks ja tulevikule orienteeritud meetoditeks (joonis 5.7).



Joonis 5.7. Töösoorituse hindamismeetodid.

Parimaid tulemusi annab erinevate meetodite samaaegne kasutamine ehk komplekshindamine. Näiteks juhtide töösoorituse hindamiseks võib kasutada lisaks eesmärgilisele juhtimisele ka hindamis- ja arenguveestlust, kriitiliste juhtumite ja hindamiskaala meetodit. Õigete meetodite valik ja kasutamine suurendab hindamise objektiivsust ning muudab hindamisprotsessi usaldusväärseks.

Töösoorituse hindamine on komplitseeritud tegevus ja võib põhjustada vastuseisu, kui see ei ole piisavalt avalik või kui selleks ei kasutata sobivat meetodikat. Töötajad sageli kardavad töö hindamist ja sellest tuleneda võivad negatiivseid tagajärgi (töötasu langus, eneseväarikuse riivamine), eelkõige esmakordsel hindamisel.

Hindamise eesmärkide, meetodika ja tulemuste salastamine ning nendega manipuleerimine tekitab kartusi hindamise usaldusväärsuse suhtes. Selle vähendamiseks tuleb kaasata töötajaid hindamissüsteemide, sh hindamise kriteeriumide ja meetodite väljatöötamisse. Siis inimesed harjuvad hindamisega, toetavad hindamisprotsessi ning hakkavad väärtustama selle positiivset tagasisidet, mis võimaldab nende tööeesmärke organisatsiooni eesmärkidega paremini ühildada.

Töötulemustel peavad olema töötaja jaoks konkreetsed tagajärjed. Muutes süsteemi nii, et töötajad saavad mõõta oma tegevuse tulemusi ja jälgida seejuures, kuidas nad mõjutavad ettevõtte kasumlikkust, viib see enamasti nii töötajate kui ka ettevõtte kui terviku tulemuste paranemisele. Töötasustamissüsteem peaks sõltuma töösooritusest, mis on otseseks motiiviks töötajatele töötulemuste parandamisel.

Nüüdisaegsed hindamissüsteemid on avalikud ja usaldusväärsed, üles ehitatud hindajate ja hinnatavate partnerlusele ning lähtuvad nende ühistest huvidest (tabel 5.8).

Tänapäeva organisatsioonides on muutunud töösoorituse hindamine üha keerukamaks, mis on tingitud alljärgnevast (Baron, Kreps 1999: 275):

- ettevõtete tehnoloogia ja tööülesanded on muutunud keerukaks
- koostöö, kvaliteet ja innovatsioon on saanud üha määravaks, mida on aga raske mõõta
- organisatsiooni sisendite ja väljundite seosed on nõrgenenud
- tehnoloogia ja personali mitmekesisus ei võimalda töösooritust õiglaselt hinnata
- organisatsioonikultuur on konfliktis rahaliste näitajatega ning üha enam toetutakse töötajate seesmisele motivatsioonile.

Hindamissüsteemide ja -meetodite ebaõige rakendamine põhjustab tõsisid töötajatevahelisi konflikte, mis leiavad mõnikord lahenduse alles kohtus.



Tabel 5.8

**Personali traditsioonilise ja nüüdisaegse hindamise erisused**

<b>Hindamine</b>	<b>Traditsiooniline käsitlus</b>	<b>Nüüdisaegne käsitlus</b>
Eesmärk	Tööprotsessi ja töötajate tegevuse vahetu kontrollimine	Töötajate hindamine, motiveerimine ja arendamine
Orienteeritus	Minevikku ja olevikku	Olevikku ja tulevikku
Hinnatavad	Alluvad on hindamisprotsessis passiivsed	Töötajad on hindamisprotsessis aktiivsed
Hindajad	Vahetu juht (ülemus)	Komisjon ja kliendid
Näitajad	Kvantitatiivsed, peamiselt ametikohta iseloomustavad näitajad	Kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed töösoorituse näitajad
Õhkkond	Salastatus, usaldamatus ja konfliktid	Avatus ja töötajate kaasamine hindamisse

Euroopa ja USA seadustik annab selleks töötajatele suured õigused. Kõigile inimestele tuleb tagada võrdsed võimalused tööks ja neid tuleb tööl õiglaselt kohelda. Töötajad võivad nõuda töö hindamist analüütiliste ja töö olemust avavate meetoditega, ning need peavad tuginema tööga seotud näitajatele. (Beardwell *et al* 2004: 511–512)

Nimetatud probleemid on tõstatunud viimastel aastatel ka Eestis. Seetõttu pööratakse personali hindamisele senisest suuremat tähelepanu ning rakendatakse objektiivsemaid hindamissüsteeme. Senisest rohkem tähelepanu pööratakse nii töötajate hindamise näitajate, meetodite kui ka hindamissüsteemide väljatöötamisele.

### 5.2.3. Minevikul põhinevad töösoorituse hindamise meetodid

**Minevikul põhinevate töösoorituse hindamise meetoditega** hinnatakse töötajate senist tegevust ja töötulemusi. See võimaldab välja töötada tulemustasustamise süsteemi ning maksta töötajatele õiglasi ja töötulemustel põhinevaid töötasusid.

Minevikul põhinevate töösoorituse hindamise meetodite hulgas eristatakse sagedamini alljärgnevat (DeCenzo, Robbins 2005: 251–255; Fisher *et al* 1999: 515–527):

1. Töö standardiseerimine, töö normeerimine (*work standards, production measures, dollar sales*).
2. Kriitilised juhtumid (*critical incidents*).
3. Essee ehk subjektiivne kirjeldus (*essay description*).
4. Hindamiskaala (*rating scale*).
5. Käitumuslik hindamiskaala (*behaviorally anchored rating scales, behaviour observation scales*).
6. Järjestamine (*ranking*).

**1. Töö standardiseerimine** põhineb tööstandardite ja töötulemuste võrdlemisel. Standarditel põhineva hindamise pooldajad väidavad, et üksnes konkreetselt fikseeritavad ja hinnatavad tööstandardid on objektiivsed ning võimaldavad tööd tõhusalt korraldada. Tööstandarditena kasutatakse seetõttu mitmesuguseid finantsmajandusnäitajaid, näiteks käibenäitajaid või tükitöönäitajaid, mille abil võrreldakse töötajate töö vastavust kehtestatud nõuetele.

Tööstandardeid kasutatakse enamasti tootmisettevõtete tööliste hindamiseks ja seda on tehtud juba üle saja aasta. Selleks peab olema eelnevalt täidetud kolm peamist nõuet. Tööprotsess (tootmine) peab olema korduva iseloomuga, töötulemus (toodang) mõõdetav ja töötajad otseselt vastutavad selle eest (Fisher *et al* 1999: 516).

Tööstandardeid võidakse kehtestada töötajate gruppide keskmise tootlikkuse määramise teel, kus grupi liikmetel on sarnane või võrreldav tööspetsiifika. Tööstandardeid võib kehtestada mingi konkreetse töötaja tootlikkuse või proovitöö määramise teel, mis on etaloniks teistele hinnatavatele töötajatele. Tööstandardeid võib kehtestada ka eksperthinnangu alusel.

Tööstandardid on kehtestatud normaalsete tingimuste jaoks, mistõttu tingimuste muutumisel on nende täitmine kergem või raskem. Tööstandardite meetod on liiga jäik ega võimalda tööd paindlikult korraldada. Tööstandardite peamiseks puuduseks on see, et tehnoloogia ja tööülesanded muutuvad kiiresti ning standardid võivad hakata pidurdama arengut. Töö standardiseerimise meetodit on otstarbekas rakendada üksnes suhteliselt stabiilsetel ametikohtadel töötavate isikute hindamisel.

Nüüdisaegsed, peamiselt vaimsel tööl põhinevad organisatsioonid vajavad universaalseid, loomingulisi ja pühendunud töötajaid, mis eeldab üldisemate näitajate kasutamist. Selleks on ka töötajate töötulemuste võrdlemine parimate analoogsete saavutustega, mida nimetatakse *benchmarking*'uks (Chelsom *et al* 2005: 124).

**2. Kriitiliste juhtumite meetod** põhineb kriitiliste juhtumite arvestamisel mingi aja jooksul. Hinnatavate töötajate õnnestumised ja ebaõnnestumised võimaldavad anda tõepärase pildi nende tööalase tegevuse kohta. Erinevatele töötajatele antud hinnangute võrdlemisel on võimalik eristada paremaid töötajaid halvematest. Kriitiliste juhtumite meetodi rakendamisel võivad hindajateks olla eelkõige hinnatavate otsesed juhid, kelle ülesandeks on hindamispõhimõtete eelnev fikseerimine ja sellest töötajate teavitamine.

Meetod eeldab kõigi nn kriitiliste juhtumite ülesmärkimist, mis tekitab aga probleeme kriitiliste juhtumite piiritlemisel. Hindamisprotsessi objektiivsuse suurendamiseks tuleb kriitilised juhtumid eelnevalt fikseerida, milleks võivad olla näiteks tunnustused, saavutused, puudumised, hilinemised ja konfliktid. Alati on aga olukordi, mis jäävad kriitiliste juhtumite piirimaile ning hindaja

otsus, kas juhtum fikseerida või mitte, tekitab rahulolematust ja kahjustab töösuhteid.

Meetod on subjektiivne ja hinnang oleneb seetõttu väga palju juhust. See ei võimalda ka usaldusväärselt töötajaid võrrelda, mis ahendab veelgi meetodi rakendamise võimalusi. (Stone 1998: 284–285) Meetodi puuduseks on ka see, et kriitiliste juhtumite fikseerimise alusel võidakse koostada nn musti nimekirju, mis tekitavad töötajates trotsi ja hoopiski vähendavad nende motiivatsiooni.

**3. Essee** põhineb töötaja kirjeldamisel hindaja, sh eelkõige vahetu juhi poolt. Seda rakendatakse eelkõige niisuguste tööde hindamisel, mida on raske hinnata muude meetoditega. Essees kirjeldavad juhid tavaliselt oma alluvaid, tuues välja nende tugevad ja nõrgad küljed. Essee esitatakse kas vabas vormis või mingile meetodile (näiteks SWOT-analüüs) tuginedes. Essees iseloomustatakse töötaja töö mahtu ja kvaliteeti, koostööd, töövõimet ja arenguvõimalusi.

Meetodi puuduseks on subjektiivsus ning sel teel saadud infot on keeruline tasakaalustada ja võrrelda. Essee kirjutaja võib hinnatavast jätta vastavalt oma soovile parema või halvema mulje. Vaadeldava meetodiga saadud hinnanguid on juhil ka raske selgitada ja tõestada, mistõttu sel viisil saadud hinnanguid ei kasutata lõplike otsuste tegemisel.

Meetodi objektiivsuse suurendamiseks soovitatakse seda formaliseerida. Hindaja vastab sel juhul reale küsimustele hinnatava kohta. Tegemist on sisuliselt avatud vastustega ankeediga, kus esitatakse näiteks hinnatava tugevad ja nõrgad küljed, sobivus ametikohale, koolitusvajadus ja edutamise võimalused. Objektiivsuse suurendamiseks võidakse lasta kirjeldusi teha mitmel hinnajal, sh hinnataval endal.

**4. Hindamiskaala meetod** põhineb töötajat ja tema tegevust iseloomustavatel, sh nii subjektiivsetel kui ka objektiivsetel teguritel. Esimeste hulgas kasutatakse töötaja tegevust ja väärtusi iseloomustavaid tegureid, näiteks koostöö, innovaativsus ja usal-

dusväarsus. Objektiivsed tegurid iseloomustavad aga töötaja töö kvaliteeti ja kvantiteeti. Hinnanguskaala meetodid on populaarsed ja oskusliku rakendamise korral usaldusväärsed töösoorituse hindamise meetodid. (DeCenzo, Robbins 2005: 252–253; Fisher *et al* 1999: 520–521).

Mõningad teoreetikud kritiseerivad hindamiskaala meetodit viimase jäikuse tõttu, mis ei võimalda hindajal oma arvamust esitada. Selle vältimiseks soovitatakse kasutada nn avatud hindamiskaala meetodit (*open-ended method*), mille puhul on antud võimalus avaldada arvamust ka tekstiliselt, näiteks töötajate tugevate ja nõrkade külgede ning karjääripotentsiaali kohta (Graham, Bennett 1995: 219).

Hindamiskaala meetodi rakendamise tõhusus oleneb eelkõige kasutatavate tegurite sobivast valikust, seotusest tööga ja mõõtmise usaldusvärsusest. Tegurid peavad olema ka kaalutud, st nende olulisus on lõpphinnangu kujunemisel erinev.

Hindamiskaala meetodi objektiivsuse suurendamiseks soovitatakse hindamist formaliseerida ja kasutada komisjonihinnanguid, kus komisjoni võiksid kuuluda juhid, sh hinnatava otsene juht ja ka hinnatavate esindajad.

Tavaliselt kasutatakse töötajate töötulemusi, tegevust ja pädevust iseloomustavat 10–15 peamist tegurit ning need peavad olema lahti kirjutatud ja üheselt mõistetavad. Näitajatele määratakse hinnanguskaala, milleks sagedamini kasutatakse 5–6-pallilist skaalat. Paarisarvulise skaala eeliseks on asjaolu, et selle kasutamisel ei ole võimalik vastata keskmiste hinnangutega, vaid tuleb võtta konkreetne seisukoht.

Hinnanguskaala võib näiteks hinnangupallide lühimääratlustena lahti mõtestada järgnevalt: 5 – suurepärane, 4 – väga hea, 3 – hea, 2 – rahuldav, 1 – mitterahuldav.

Sageli kasutatakse hinnanguskaala lahtimõtestamiseks lühikirjeldusi. Näiteks initsiatiivi neljapallilise skaala kirjeldused võiksid olla järgmised:

- 1 – initsiatiivitu ja ootab pidevalt juhtnööre
- 2 – sageli initsiatiivikas, vajab aga aeg-ajalt tagantsundimist
- 3 – enamasti initsiatiivikas ega vaja tagantõhutamist
- 4 – algataja ja initsiatiivihaaraja igas olukorras.

**5. Käitumusliku hindamiskaala meetod** põhineb töötajate tegevuse hindamisel. Selles kirjeldatakse töötajate tegevust järk-järgult, saades eduka ja soovimatu tegevuse vahelise astmestiku, kus töötajate käitumise kirjeldused moodustavad spetsiaalsed toimingu kogumikud, mille hulgast tuleb leida hinnatava jaoks sobivaim (Beardwell *et al* 2004: 528).

Töötajate käitumise hindamiseks kasutatakse sageli graafilist hindamiskaalat, mille abil hinnatakse töö sisust tulenevaid tegureid. Hinnata võib näiteks töötaja toimetulekut tööülesannetega, tema distsiplineeritust, loominguilisust ja kohusetunnet. Juhi tegevuse hindamisel võib hinnata tema juhilikkust, koostööd, töö organiseerimist ja otsusekindlust. Hinnatakse ka meeskondade loomise, motiveerimise ja juhtimise oskusi, indiviidide ja gruppide kaasamist projektidesse.

Graafiline hindamiskaala eeldab hinnatavate tegurite eelnevat lahtikirjutamist, et hindajad neid samamoodi mõistaksid. Näiteks juhi koostöö seisneb tema koostöövõimes, -oskustes ja -tegevuses oma alluvate, kolleegide ja ülemustega. Hinnangud antakse enamasti numbrilisel skaalal. Hindamiskaala tegurite tasemete kirjeldus esitatakse niimoodi, et kõrgem tase eeldab paremaid oskusi ja praktilist tegevust selles valdkonnas. Hinnanguskaala kõrgeim aste eeldab hinnatava teguri kõrget taset, mis isegi ületab heaks tööks vajalikke nõudeid ja vastupidi.

Käitumusliku hindamiskaala meetoditena on levinumad (Fisher *et al* 1999: 520–527):

- käitumisootuste ja -vaatluste skaala meetod (*behavioral expectation scale, behavioral observation scale*)
- kontrollväidete meetod (*weighted checklists*)
- ühesuunaliste käitumisviiside meetod (*forced choice method*).

**Käitumisootuste ja -vaatluste skaala meetodis** jaotatakse töötajate käitumissituatsioonid gruppidesse, mille hulgast valitakse töötajat iseloomustav käitumisviis. Töötajate tegevust võib hinnata ka palliliselt, millega iseloomustatakse konkreetse tegevuse sagedust. Näiteks töötaja toimetulekut stressiga võib iseloomustada järgmise käitumisootuste skaala alusel.

1. Töötaja on väga närviline, ärrituv, kergesti vihastuv ning käitub ebaadekvaatselt.
2. Töötaja pole piisavalt tasakaalukas, vihastab sageli ja käitub ebakindlalt.
3. Töötaja ärritub sageli silmanähtavalt ja tegutseb mõnikord ebakindlalt.
4. Töötaja ärritub ja pingestub mõnikord, kuid suudab ennast kontrollida.
5. Töötaja jääb keerulistes ja konfliktsetes situatsioonides rahulikuks ja tasakaalukaks.

**Kontrollväidete meetodi** eripäraks on see, et hindaja valib tööga seonduvatest väidetest või omadustest töötajat enim iseloomustavad väited või omadused. Erinevatele väidetele ja omadustele on sealjuures antud erisugused kaalud, mida aga hindaja üldjuhul ei tea. Nii saadakse hindajatelt töötajate tegevuse kohta objektiivsemaid hinnanguid.

**Ühesuunaliste käitumisviiside meetodi** eripäraks on see, et erinevad käitumissituatsioonid on esitatud samasuunaliste paaridena. Näiteks: töötaja õpib kiiresti – töötaja on kohusetundlik; töötaja pole initsiatiivikas – töötaja töötab vastumeelselt. Raskesti seostatavate vastusevariantide hindamine vabastab hindajad kõrvalmõjudest hinnatavate suhtes ja aitab vältida hinnangu subjektiivsust.

Käitumusliku hindamiskaala meetodite põhipuuduseks on töötajate tegevuse ebapiisav seotus töötulemustega ning hinnangute subjektiivsus. Erinevatele käitumissituatsioonidele omistavad hindajad erineva tähenduse ning sageli tehakse vigu viimase aja käitumise üle- või alatahtsustamisega. Seetõttu tuleb meetodi raken-

damisel pöörata suurt tähelepanu hinnatavate tegurite valikule, tööga seotusele ja mõõdetavusele.

**6. Järjestamismeetodid** põhinevad töötajate võrdlemisel ja järjestamisel mingite näitajate alusel, näiteks töötulemused, innovaatus ja meeskonna sobivus. Meetod on oma olemuselt lihtne, kuid seetõttu ka subjektiivne ja ebausaldusväärne, tekitades hindajate ja hinnatavate vahel konflikte. Taunivalt suhtutakse ka töötajate “kastidesse” paigutamisse ning seda ei aktsepteerita nüüdisaegsetes organisatsioonides.

Järjestamismeetodeid võib klassifitseerida olenevalt järjestamistehnikast alljärgnevalt (DeCenzo, Robbins 2005: 254–255; Schuller, Jackson 1996: 361–362):

- lihtne järjestamine (*simple or straight ranking*)
- alternatiivne järjestamine (*alternate ranking*)
- paarisvõrdlus (*paired-comparison ranking*)
- rühmajaotus (*grading*)
- punktimeetod (*point allocation method*).

**Lihtne järjestamine** on meetod, kus hinnatavaid käsitletakse korraga ja järjestatakse eritehnikaid kasutamata. Meetodi puuduseks on süsteemi puudumine järjestamisel. Ta on järjestamismeetoditest lihtsaim ning seetõttu ka kõige subjektiivsem ja ebausaldusväärsem.

**Alternatiivne järjestamine** põhineb juba konkreetsetel järjestamistehnikal, mille käigus hinnatavate kogumist eraldatakse parim ja halvim töötaja. Nimetatud toimingut korratakse niikaua, kuni hinnatavad on järjestatud.

**Paarisvõrdluse** käigus võrreldakse töötajaid paaride kaupa. Meetod on analoogne ametikohtade järjestamise paarisvõrdluse meetodiga (punkt 5.2.1). Paarisvõrdlust esitatakse maatriksina, kus tabeli veerus ja reas esitatakse hinnatavad töötajad. Iga töötajat võrreldakse ülejäänud töötajatega ning saadakse eelistuste arv. Olenevalt töötajate eelistuste arvust nad järjestatakse. Parimaks osutub töötaja, kellel on kõige rohkem eelistusi teiste hinnatavatega võrreldes ja vastupidi.



**Rühmajaotus** on meetod, mille rakendamisel paigutatakse töötajad rühmadesse. Eelnevalt fikseeritakse rühmade arv ja suurus. Näiteks nelja rühma korral võiks parimasse rühma kuuluda 20%, heasse 20%, rahuldavasse 40% ja madala töötulemusega töötajate rühma 20% hinnatavatest. Vaadeldav meetod on eelnevatest mõnevõrra objektiivsem, sest töötajaid on võimalik paindlikumalt hinnata ja neid ei pea paigutama sunniviisil järjekorda. (Stone 1998: 283, Fisher *et al* 1999: 527)

Meetodi puuduseks on inimeste paigutamine jäikadesse gruppidesse. Kui rühma piirid on jäigad, varitseb oht osa töötajaid ülevõi alahinnata, sest etteantud kvoot nõuab seda. Selle vältimiseks soovitatakse kasutada paindlikke rühmajaotusi. Näiteks hindajale antakse õigus rühmade piiride nihutamiseks 10% ulatuses.

Hoolimata töötajate “kastidesse” paigutamise kriitikast rakendatakse seda meetodit sageli. Näiteks Jack Welch kasutas seda *General Electric*’us, nõudes juhtide rühmitamist kolme gruppi:

- A (ülemised) – 20%
- B (olulised) – 70%
- C (alumised) – 10%.

Ta nimetas niisugust lähenemist elujõulisuse trendiks (*vitality curve*), mille alusel töötas välja ka spetsiaalse hüvitus- ja karistusüsteemi. Ta nõudis näiteks, et C-grupi töötajad tuleb vallandada. (Welch, Byrne 2002: 161–162)

Niisugune süsteem kutsus *GE* juhtides esile vastuseisu ja nad püüdsid vältida oma töötajate esitamist mahajääjate grupis. Nii hakati näiteks mahajääjatena esitama juba töölt lahkunud või pensionile siirdunud töötajaid.

Käsitleva meetodi põhjendamatu karm, ebaõiglane ja ebaseaduslik ning on leidnud hukkamõistu. Töötajate kastitamist on rakendatud ka Eesti ettevõtetes, kuigi leebemas vormis. Näiteks 10% kehvemaid töötajaid ei pidanud küll vallandama, kuid neid karistati iga-aastasest palgatõusust ilmajätmisega. Autori arvates on niisugune töötajate kastitamine ning inimeste karistamine, sh

vallandamine, üksnes statistilise jaotuse põhjal taunitav ja ebaeetiline.

**Punktimeetod** on juba sisukam ja usaldusväärsem ning põhineb töötajate järjestamistehnikal, kus teatud arv punkte jaotatakse erinevate töötajate vahel. Nimetatud meetod võimaldab hinnata töötajaid objektiivselt ja usaldusväärset ega sunni inimesi ilmtingimata järjestama või “kastidesse” paigutama.

Meetodi tõhususe võti peitub hindamisnäitajate ja nende kaalude valikus, mille alusel töötajaid hinnatakse, samuti hindamise korraldamises. Näiteks võiks hinnata töötajate panust ettevõtte eesmärkide realiseerimisse ning jagada hinnatavate töötajate vahel ära 100 punkti. Igale punktile määratakse konkreetne rahaline ekvivalent, mille alusel saab hiljem määrata juba konkreetse lisatasu suuruse.

Töötajate järjestamine ja rühmitamine võib tekitada neis hirmu, mis on töötajate demotiveerimise üheks oluliseks põhjuseks. Nii-sugustes tingimustes töötamisel halvenevad töötajate töötulemused ning töösuhted muutuvad pingeliseks ja ebameeldivaks.

Kuigi alati võib leida inimesi, kelle parimaks motivaatoriks on hirm, pärsib ja halvendab valdaval osal töötajatest see töötulemust. Sageli on töötaja kehvades töötulemustes süüdi juht, seda kahjuks ise mõistmata. Juhi ülesandeks on hirmu vältimine töösuhetes ja -protsessis ning sellest põhimõttest lähtuvalt tuleb välja töötada ja rakendada ka töösoorituse hindamise süsteemid.

Töötajate töösoorituse hindamise sidumine organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkidega võimaldab vääriliselt tunnustada töötajate tööd. Usaldusväärsete hinnangute saamine eeldab erinevate meetodite kasutamist, mille valik oleneb töö ja ametikoha eripärast.

#### 5.2.4. Tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamise meetodid

**Tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamisel** lähtutakse senistest hinnangutest, mida täiendatakse eesmärgilise juhtimise, 360kraadilise hindamise ning hindamis- ja arenguveestluse rakendamisega. Keskendumine tulevikule võimaldab pöörata põhitähelepanu organisatsiooni ja töötajate arendamisele.

Töösoorituse hindamisel on hakatud rohkem väärtustama protsessi ja tegevust ning seda ka organisatsiooni allüksustes, kus hinnatakse näiteks indiviidi ettevõtlikkust ja õppimise tõhusust (*economies of learning*). Töösoorituse hindamisel tuginetakse tulevikule suunatud näitajatele, sh näiteks organisatsiooni missiooni realiseerimist ja teadmuse taaskasutamist iseloomustavatele üldistele, kuid olulistele näitajatele. (Amidon 2003: 181–182)

Töösoorituse hindamise kvalitatiivsete meetodite hulgas eristatakse mitmeid meetodeid, mis on orienteeritud tulevikku. Neist levinumad on alljärgnevad (Fisher *et al* 1999: 517–540; Stone 1998: 287; Gomez-Mejia *et al* 2004: 230–247; Lepsinger, Lucia 2004):

- eesmärgiline juhtimine (*management by objectives*)
- mitmeallikaline ehk 360kraadiline hindamine (*360-degree appraisal*)
- hindamis- ja arenguveestlus (*performance appraisal interview*).

Olukorras, kus konkreetseid ja täpselt mõõdetavaid eesmärke on üha raskem püstitada ja nende täitmist hinnata, on lisaks tulemusnäitajatele hakatud kasutama ka tegevuse- ja pädevusnäitajaid. Üha enam rakendatakse ka töösoorituse juhtimist (*performance management*), mille kaudu luuakse tingimused eesmärkide edukaks realiseerimiseks. See tähendab üleminekut töö tulemuslikkuse hindamiselt töö tulemuslikkuse juhtimisele (Sparrow, Marchington 1998: 119–121).

Selleks on vaja ka organisatsioonil ennast ise hinnata ja korraldada nn enesehindamine, millesse on kaasatud enamus töötajaid, kes analüüsivad hindamise teel organisatsiooni tegevust ja juhtimist. Enesehindamist rakendatakse juba aastaid ka Eesti asutustes (eelkõige koolides) ja ettevõtetes.

Näiteks *Hansab*'i tegevdirektori Raivo Krausi eestvedamisel on kaks korda läbi viidud organisatsiooni enesehindamist, mis on seotud ka ISO standardite väljatöötamise ja kvaliteedi juhtimisega. Seni on enesehindamine ennast õigustanud, aidates süsteeme ja protsesse korrastada ning muuta ja ühtlustada töötajate mõttelaadi. Seetõttu tekib oluliselt vähem probleeme ja nende lahendamiseks kulub vähem aega. Enesehindamist ei saa kasutada igas organisatsioonis, vaid see eeldab organisatsioonilt teatud arengutasemest ning sõltub organisatsiooni eripärasest, kultuurist ja juhtimisest. (Miks Hansab ... 2005)

Nimetatud ülesannet täidavad ka tulevikule orienteeritud töösooritus hindamise meetodid, mille käigus keskendutakse juba üldisematele näitajatele ning mille eesmärgiks pole mitte niivõrd täpsete hinnangute andmine erinevatele tegevustele ja töötaja töö tulemuslikkusele, kuivõrd eesmärkide realiseerimiseks soodsate tingimuste loomine.

**Eesmärgilise juhtimise** kui juhtimisteooria rajajateks peetakse eelkõige Douglas McGregorit ja Peter Druckerit (Dessler 1995: 100). See hakkas laialdasemalt levima 1950. aastatel, kui Peter Drucker rakendas nimetatud meetodit esimest korda *General Electric*'us. (Bartol, Martin 1991: 179)

Eesmärgilise juhtimise baasil kujundati hiljem välja selle mitmed edasiarendused, sh tasakaalustatud tulemuskaart ja tulemusjuhtimine. Käsitleme neid järgmistes alapeatükkides lähemalt. Nimetatud teooriate kompleksne käsitlemine võimaldab saada vastuse küsimusele, kuidas ühildada kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid juhtimismeetodeid ja -mudeleid.

Eesmärgilist juhtimist peetakse töösooritus hindamise oluliseks ja perspektiivikaks meetodiks, mis võimaldab keskenduda uutele

väljakutsetele. See kujutab endast tegutsemisviisi organisatsioonis, mille käigus üksteisega seotud organisatsiooni allüksused ja töötajad määravad kindlaks ja ühildavad oma eesmärgid ühise eesmärgi saavutamise nimel, tehes koostööd. Selle raames kooskõlastavad juhid oma spetsiifilised eesmärgid ühise põhieesmärgiga ning määratlevad oma kohustused ja vastutuse selle saavutamiseks. Organisatsiooni ja allüksuste eesmärgid peavad olema eelnevalt selgelt fikseeritud, alles pärast seda saavad töötajad fikseerida oma individuaalsed eesmärgid.

Eesmärgiline juhtimine on dünaamiline protsess ning eeldab eesmärkide püstitamist ja neist juhendumist. See võimaldab ühendada osalejate pingutusi püstitatud eesmärkide realiseerimisel ja on töötajate, juhtide ja organisatsiooni arengu heaks eelduseks. Selle käigus käsitletakse küll möödunud perioodi töötulemusi, kuid keskendutakse tulevikule, sh töö uutele eesmärkidele. Eesmärgilise juhtimise käigus korrigeeritakse organisatsiooni, meeskonna ja üksikindiviidi eesmarke ning nende realiseerimise kavasid. Meetodi eripäraks on hinnatavate aktiivne kaasamine eesmärkide püstitamisse ja nende täitmise hindamisse. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 230–231)

Eesmärgilise juhtimise raames pööratakse suurt tähelepanu töötakistustele ja püütakse lahendada sellega seonduvaid probleeme. Et lõppeesmärkideks peetakse sageli toodangut, käivet ja kasumit, peetakse eesmärgilist juhtimist mõnikord vaid kitsastel finantsmajandusnäitajatel põhinevaks kontseptsiooniks. See on tingitud meetodi kitsast tõlgendamisest ning lühiajaliste ja ühekülgsede eesmärkide rakendamisest.

Meetodi rakendamine eeldab püstitatud eesmärkide realiseerimise hindamist, mistõttu eesmärgid peaksid olema konkreetsed ja mõõdetavad. Niisuguseks eesmärgiks võib olla näiteks: *välja töötada ja juurutada tootmisse uus toode*.

Vaimsel töö põhinevates organisatsioonides on konkreetsete ja mõõdetavate eesmärkide püstitamine märksa komplitseeritum. Organisatsioonid vajavad senisest enam ka universaalseid, loo-

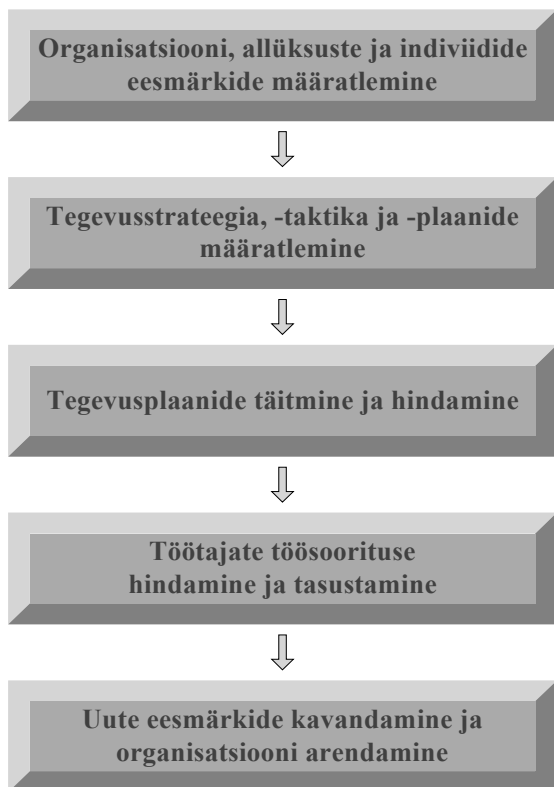
mingulisi ja pühendunud töötajaid, mis eeldab eesmärkide realiseerimise hindamisel üldiste ja subjektiivsete näitajate kasutamist. Eesmärgid on muutunud märksa sisukamaks ja üldisemaks ning pole enam nii täpselt piiritletavad ja mõõdetavad. (Gibson *et al* 1991: 672–674)

Eesmärgilise juhtimisega püütakse üldistest eesmärkidest lähtuvalt paremini kindlaks määrata konkreetseid eesmärke. See aitab tagada organisatsiooni huvide mõistetavuse erinevatel juhtimistasanditel, allüksustes ja töötajate poolt. Vaadeldav teooria keskendub peamiselt lõpptulemustele, millest lähtuvad ka hinnangud ja tasud. Lõpptulemuste alusel määratakse kindlaks töökohustused, vastutus ja nende realiseerimise plaanid. Tehakse kindlaks ka vajalikud vahendid ja tegevused püstitatud eesmärkide saavutamiseks ning töötatakse välja töötajate hindamise ja tasustamise süsteemid (joonis 5.8).

**Mitmeallikaline ehk 360kraadiline hindamissüsteem** seisneb eelkõige selles, et hindamisel tuginetakse erinevatele hindajatele ning hinnatav ise osaleb aktiivselt hindamisprotsessis. See aitab vähendada hindajate subjektiivsust ning saada objektiivsemaid hinnanguid. Nimetatud meetod erineb numbrilisi tulemusi pakkuvast klassikalisest hindamismeetodist selle poolest, et see on eelkõige arendusinstrumendiks, mis võimaldab anda hinnanguid koos tegevusjuhistega, lähtudes organisatsiooni ja isiku arengu vajadustest. Meetodi rakendamisel tuginetakse eelkõige ankeetküsitlustele ja intervjuudele, mis võimaldavad saada infot ka varjatud ja alles esilekerkivate probleemide ning vigade kohta. (Lepsinger, Lucia 2004: 21–24)

360kraadiline hindamine annab juhtidele ainulaadse võimaluse teada saada, kuidas juhid ja alluvad, kolleegid ja meeskonnakaaslased, sise- ja väliskliendid organisatsiooni tegevust tajuvad ning kuidas ära hoida vigu.

360kraadilise hindamise meetod töötati välja kogu organisatsiooni töökorralduse ja juhtimisspetsiifika hindamiseks ning see oli eelkõige juhtimise ja juhtide arendamise instrumendiks.



Joonis 5.8. Eesmärgilise juhtimise protsess.

Vaadeldavat meetodit kasutatakse organisatsiooni kõikidel tasanditel, sh eelkõige tegev- ja tippjuhtide puhul, kus seda rakendatakse üle kolmandikul juhtudest. Keskastme ja esmatasandi juhtide puhul kasutatakse seda vähem ja täitjate puhul veel vähem (vaid kümnendikul juhtudest). (Lepsinger, Lucia 2004: 35–36) Viimastel aastatel on hakatud nimetatud meetodit kasutama rohkem ka madalamatel juhtimistasanditel ning see on hakanud asendama klassikalist töösoorituse hindamist (Toegel, Conger 2003).

360kraadilisel hindamisel on ka puudusi, neist olulisemad suur aja- ja töömahukus, kulukus, minevikusündmustele keskendumine ja kvantitatiivsete andmete vähesus. Vaadeldav meetod tõstatab küll probleeme, kuid ei paku automaatselt lahendusi, mis võib omakorda muuta tippjuhid mugavaks ning annab hea võimaluse ka isiklikeks rünnakuteks saadud hinnangute alusel. Vaadeldava meetodi rakendamise suhtes on skeptiliselt meelestatud ka L. Gomez-Mejia, D. Balkin ja R. Cardy (2004: 245–46), kes rõhutavad sellega kaasnevat suurt aja- ja rahakulu.

360kraadilise hindamise meetodit on rakendatud ka Eesti ettevõtetes (näiteks *A. Le Coq*, *SEB Ühispanga Elukindlustus*, *Elion*). Juhtide ootused meetodi rakendamise suhtes on olnud kõrged, võrreldes selle tulemusena asetleidnud muutustega. *A. Le Coq Tartu Õlletehase* tippjuht Tarmo Noop arvab, et meetodit on soovitatav rakendada vähemalt üks kord, et töötajad saaksid teada, mida töökaaslased temast arvavad. Saadud hinnangud avaldavad inimeste edasisele tegevusele aga tagasihoidlikku ja aeglast mõju. (Rommelg 2005)

Kokkuvõttes võimaldab nimetatud süsteem siiski töötajatel võrrelda enda, juhi ja teiste hinnanguid ning saada seeläbi usaldusväärsemaid hinnanguid. Hinnangute paljusus võimaldab anda ka ausamat ja tõesemat tagasisidet. Niisugune süsteem ühildub paremini ka osaleva juhtimisega ja töötajate võimustamisega, mis võimaldab kaasata neid rohkem juhtimisse.

**Hindamis- ja arenguestlus** (*appraisal interview*) on juhi ja alluva planeeritud dialoog, mille käigus hinnatakse möödunud tööperioodil tehtud tööd ja püstitatakse uued tööeesmärgid. Vestluse käigus arutatakse seniseid hindamistulemusi ning antakse lõplik hinnang töötaja tööle. Vestlus eeldab usaldusliku õhkkonna loomist, sh hirmude ja barjääride kaotamist ning vestluse eesmärkide ja kestuse fikseerimist. Vestluse raames lastakse töötajal hinnata oma senist tööd ning teha ettepanekuid organisatsiooni juhtimise parandamiseks. (Fisher *et al* 1999: 534–538)



Mõnikord eristatakse hindamis- ja arenguvestlusi teineteisest ja neid viiakse läbi eraldi. Osa ekspertide hinnangul pole arenguvestlus töötasust kõnelemiseks sobiv koht, kuigi saadud info on väärtuslik sisend individuaalsete tulemustasude määramisel (Rae, Jamnes 2004). Kuigi ka viimase raames antakse töötajale tagasisidet tema töötulemuste kohta, teenivad nimetatud vestlused erinevaid eesmärke ja on oma ülesehituselt ning toimelt erinevad. Autori arvates poleks aja kokkuhoiu mõttes neid vestlusi otstarbekas eristada ning need võiks läbi viia ühe vestluse raames.

Analoogsel seisukohal on ka Mati Sööt (2004), kes ei pea otstarbekaks üksnes tulemusvestluse läbiviimist, mis on Eesti juhtide hulgas levinud. Ta soovib teha tulemusvestlus kolmeetapiliseks, kus lisaks senistele töötulemustele on oluline koht ka planeerimise ja arenguvestlustel. Samuti soovib ta vältida bürokraatiat ning dokumenteerida vestluse tulemused alles pärast selle lõppu, et mitte segada vestluse kulgu.

Hindamis- ja arenguvestluse **eesmärgid**.

1. Organisatsiooni (allüksuse) arengukava ja eesmärkide tutvustamine ja täpsustamine.
2. Töötaja rolli, tööülesannete ja ametijuhendi täpsustamine.
3. Töötaja töötulemuste, pädevuse ja töösobivuse (tugevuste ja nõrkuste) hindamine.
4. Töötasustamissüsteemi (palgaaste, põhipalk, lisatasud, preemiad) rakendamine ja sellest teavitamine.
5. Töötaja arenguvajaduste ja karjäärivõimaluste väljaselgitamine ning organisatsiooni võimalustega ühildamine.
6. Vastastikuse tagasiside andmine ja teineteise mõistmine.

Vestluse käigus arutatakse töösoorituse hindamise tulemusi, täpsustatakse eesmärke ja genereeritakse ideid organisatsiooni tegevuse tõhustamiseks. Töötaja tööle antakse hinnang, mis võimaldab paremaid töötajaid kinnistada organisatsiooni ja annab halvematele töötajatele õigel ajal märku, et nende tööga ei olda rahul. Selguse huvides vormistatakse vestluse lõpus **protokoll**, kus fikseeritakse olulisemad tulemused ja kokkuvõtte töötaja senistest

saavutustest. Fikseeritakse ka tulevased eesmärgid, tööülesanded ja vastutusvaldkonnad koos olulisemate hindamisnäitajatega.

Tähelepanu pööratakse ka arvamuste lahknevusele organisatsiooni juhtimise küsimustes, mida pooled vastastikku selgitavad. Juhid selgitavad oma juhtimisstiili ja tegevuse motiive ning töötajad oma tööd takistavaid organisatsioonilisi ja juhtimisalaseid põhjusi. Protokollis tuleb fikseerida ka eriarvamused, kui kõiges ühis-tele seisukohtadele ei jõuta. Protokoll lõppu lisatakse kuupäev ja see allkirjastatakse osalejate poolt (lisa 5).

Hindamis- ja arenguestluse käigus kasutatakse intervjuerimistehnikat ja arvestatakse selle nõuetega. Häid tulemusi saavutatakse hea teineteisemõistmise korral, milleks tuleb kõrvaldada segavad tegurid. Vestlus ei tohi olla formaalne dokumentide täitmine ega ka tavapärase kolleegide mõttevahetus.

Hindamis- ja arenguestlustega tuleb alustada organisatsiooni tipptasandi töötajaist ja liikuda siis aste-astmelt allapoole. Nii on võimalik tagada erinevate tasandite juhtide vastastikune mõistmine ning ühildada omavahel organisatsiooni, allüksuste ja töötajate huve.

Kui tippjuht aktsepteerib vestluste vajalikkust, hakatakse neid korraldama ka madalamatel juhtimistasanditel. Tippjuhtkonna eeskuju on parimaks argumendiks ja mõjusaks motivaatoriks vestluste läbiviimiseks organisatsiooni juhtide ja nende alluvate vahel.

**Hindamis- ja arenguestluse ettevalmistamisel** pannakse esmalt paika vestluse aeg ja koht ning sellest teatatakse varakult, andes töötajale aega vestluseks valmistumiseks. Vestluse ajaks tuleb kõrvaldada segavad tegurid, sh näiteks telefonid välja lülitada. Järgnevalt koostatakse ajareservidega vestlusgraafik, arvestades keskmiselt poolteist tundi isiku kohta. Vestlus eeldab järgmisi ettevalmistusi (Weiss 2001: 10–13):

- intervjuerija tutvub ettevõtte andmebaasis olemasolevate materjalidega intervjueritava kohta



4. **Mida töötaja soovib teha ja saavutada?** Selgitatakse välja töötaja soovid tööülesannete ja vastutuse osas ning püütakse ühildada neid organisatsiooni arenguvõimalustega.

**Hindamis- ja arenguestluse korraldamisel** on oluline selle regulaarsus. Et selle ettevalmistamine, läbiviimine ja tulemuste analüüs nõuab palju aega ja energiat, võiks teha põhjalikke arenguestlusi kord aastas. Tihedamalt võib teha nn vahestlusi, mis oma olemuselt pole ametlikud, ei nõua suurt ettevalmistust ega protokollide koostamist vestluse käigus. Liiga sagedased arenguestlused muutuvad formaalseks ja rutiinseks ning nende kasutegur väheneb.

Vestluse õhkkond peab tagama töötajale võimalused ettepanekute tegemiseks töötajate poolt. Koostööl põhinev hindamine võimaldab ühiselt läbi arutada organisatsiooni ees seisvad eesmärgid ning muuta ka hindamis- ja tasustamissüsteem läbipaistvamaks. See võimaldab vähendada ka vastuseisu hindamisele ning näha juhtides mitte kohtumõistjaid, vaid abilisi, kes aitavad eesmärke saavutada. (Fandray 2001: 36)

Hindamis- ja arenguestluse tulemusi tuleb analüüsida ning teha neist kokkuvõtted, vastasel korral poleks võimalik aasta pärast vestluses käsitletut ja omavahel kokku lepitut täpselt taastada. Kokkuvõtte loob head eeldused tulevaseks vestluseks, mille käigus saab anda hinnangu ka eelmise vestluse tulemuste rakendamisele. Vestluse tulemuslikkus peab avalduma töötulemuste paranemises ning töökorralduse ja juhtimise muudatustes.

Vestluses, eriti selle alguses, ei tohiks pöörata suurt tähelepanu palgale ja lisatasudele. Kui vestluse põhieesmärgiks on teatada töötajale tema palga suurus, jäävad vestluse muud eesmärgid realiseerimata. Töötajad, kes on uue palgaga rahul, ei vaevu rahulolust tingituna ise probleeme enam tõstatama ja arutama. Palgaga rahulolematute mureks on siis aga vaid oma palganumber, mitte organisatsiooni ees seisvad ülesanded ja probleemid. (Juhi käsiraamat 2003).

Hindamis- ja arenguvestlus on komplitseeritud tegevus ning nõuab juhilt oskusi ja ajakulu. Mõnikord kardetakse rikkuda vestlusega töötajate häid suhteid, mis väikestes töögruppides (meeskondades) võib olla isegi põhjendatud. Seetõttu piirduvad juhid sageli mitteametlike vestlustega, mis on aga ebakonkreetsed ja seetõttu ka vähem tõhusad. Hindamis- ja arenguvestlus peab olema ametlik ja põhinema konkreetsetel meetodikal.

Hindamis- ja arenguvestlus eeldab juhilt kõrget pädevust ning sunnib teda ka iseennast arendama. Eelnevat arvestades on paljudes Lääne ja ka Eesti organisatsioonides kehtestatud juhtidele kohustuslik nõue viia oma alluvatega läbi ametlikke hindamis- ja arenguvestlusi. Praktika näitab, et heatasemelistel vestlustel on hästi motiveeriv toime ja see võimaldab töötajaid tõhusamalt juhtida.

### 5.2.5. Tasakaalustatud tulemuskaart

**Tasakaalustatud tulemuskaart** (*Balanced Scorecard, BSC*) töötati välja 1990. aastatel ning selle eesmärgiks on tervikliku pildi loomine organisatsiooni tegevusest ja tulemusjuhtimise rakendamine, ühendades erinevad allüksused (juhtimistasandid) ja töötajad ühtseks tervikuks.

Eesmärgiline ja tulemusjuhtimine eeldavad organisatsiooni, allüksuste ja indiviidide huvide ning eesmärkide ühildamist. Viimasel aastakümnel on selleks välja töötatud erinevaid töötajate töö hindamisel põhinevaid tulemusjuhtimise süsteeme, milledest tuntum on **tasakaalustatud tulemuskaart** (edaspidi *BSC*).

Nimetatud meetodi töötasid välja Robert Kaplan ja David Norton (1996) ning selle abil hinnatakse süsteemselt organisatsiooni, allüksuste ja indiviidide tööd organisatsiooni lõppeesmärgist lähtuvalt. Nimetatud süsteemi rakendamisel lähtutakse ka töösoorituse juhtimise põhimõtetest (Sparrow *et al* 2004: 169–172).

*BSC* teooria loojad väidavad, et *kui ei saa mõõta, ei saa ka juhtida (if you can't measure it, you can't manage it)* (Kaplan, Norton 2003: 21). Paljud juhtimisteoreetikud on parafraseerinud sama seisukohta erinevas vormis (Markides 2000: 147). Goldratt (1999: 116) väidab, et *ütle, kuidas sa mind mõõdad ja ma ütlen sulle, kuidas ma hakkam käituma*.

*BSC* on näitajate süsteem, mis annab organisatsioonist tervikliku pildi, põhinedes tulemusnäitajatel (*results metrics*). See on juhtimissüsteem, mis annab juhi kätte rikkaliku näitajate süsteemi organisatsiooni põhieesmärgist lähtuvate otsuste tegemiseks. *BSC* on saavutanud USAs suure populaarsuse ja ainuüksi *Fortune 1000* ettevõttest kasutas 2001. aasta lõpus 66% ettevõtetest terviklikku või osalist *BSC*- süsteemi. (Lipe 2000: 2)

Organisatsiooni juhtkond soovib saada adekvaatset infot organisatsiooni töökorralduse ja juhtimisspetsiifika kohta, et täiustada juhtimist ja vastu võtta tõhusaid otsuseid. Hindamine võimaldab kontrollida rakendatavate juhtimissüsteemide, -struktuuride ja -protsesside sobivust ja tõhusust, olles organisatsiooni sisekontrolli (siseauditi) oluliseks lähtepunktiks. Hindamise käigus töötatakse välja töötulemuste standardiseeritud analüüsi- ja hindamisprotseduurid, mis võimaldavad pidevalt hinnata (kontrollida) organisatsiooni tegevust ja selle eesmärgilisust.

*BSC* eesmärkideks on tagada organisatsiooni majandusalane edukus, juhtida tõhusalt muudatusi, hinnata allüksuste ja töötajate töö tulemuslikust. Vaadeldavas süsteemis välditakse liigset keskendumist ettevõtte tegevuse hindamiseks kasutatavatele finantsnäitajatele ning rakendatakse näitajaid, mis aitavad õigel ajal suunata ettevõtte tegevust. Kasutades kliente, protsesse ja töötajaid iseloomustavaid näitajaid, on võimalik saada õigeaegset infot olukordadest ja tegevustest, mis hiljem avalduvad finantstulemustes. See võimaldab ennetada juhtimisvigu ning aitab vältida rahulolematust kontrollil põhinevate finantsnäitajatega.

Tasakaalus tulemuskaart võimaldab ühendada erinevad näitajad ühtseks tervikuks. See on aga keeruline, aeganõudev ja kulukas

süsteem, mida on indiviidi tasandil raske mõista. Seetõttu on hakatud vaadeldavat süsteemi lihtsustama, vähendades eelkõige kasutatavate näitajate arvu. Analoogsel seisukohal on ka Tiit Elenurm (2001: 29), kes väidab, et enamus inimesi ei suuda oma energiat korraga 20–30 sihi vahel jagada. Seetõttu piirduakse tulemusjuhtimises sageli viie kuni kaheksa võtmetulemusega, mille juhtimisele ka keskendutakse.

*BSC* võimaldab anda organisatsiooni seisundist ja arengust tervikpildi. Selleks tuleb aga esmalt paika panna sobilik ja tasakaalustatud näitajate süsteem, mis aitab organisatsiooni strateegia selgelt välja tuua ja selle realiseerimist hinnata. Kui varem keskenduti eelkõige finantsmajandusnäitajatele, siis nüüd on hakatud rohkem tähelepanu pöörama väärtustele ja klientidele, protsessidele ja meeskonnatööle. Võimalik on lähtuda ka inimkapitalist kui intellektuaalse kapitali põhilisest koostisosast, mille mõõtmiseks tuleb kasutada vastavaid näitajaid (Mayo 2001: 63–64).

*BSC* rakendamisel on antud sageli liiga suur kaal finantsnäitajatele, mis on rikkunud tasakaalu erinevate näitajate vahel. Seepärast tuleb esmalt tagada finants- ja mittefinantsnäitajate tasakaal. Ettevõtetes tuleks juurutada mõõtmisele orienteeritud kultuur ning rakendada käsitletavat süsteemi ka operatiivsel ja individuaalsel tasandil. Üksnes nii on võimalik tagada organisatsiooni tasakaalustatud areng ja hea kohanemisvõime muudatustega.

Tasakaalus tulemuskaart võimaldab kombineerida lühi- ja pikaajalisi eesmärke ning arvestada ka nn pehmeid näitajaid. Erinevate näitajate koosmõjus on võimalik ettevõtet tõhusalt juhtida ning vältida suboptimeerimist, st olukorda, kui ühte eesmärki realiseeritakse teise arvelt. Näiteks kasumi kasv saavutatakse töötajate töötasude ja rahulolu arvel.

*BSC* näitajad peavad olema tasakaalustatud nii organisatsioonisest kui -välise, objektiivsete (kvantitatiivsete) ja subjektiivsete (hinnanguliste) ning tulemuse- ja potentsiaali näitajate osas. Üksnes siis on võimalik tagada organisatsiooni tasakaalustatud areng ja hea muudatustega kohanemise võime. Kvantitatiivsed näitajad

on peamiselt ettevõtte sisemise protsessi ja finantsnäitajad. Subjektiivsed ehk hinnangunäitajad on orienteeritud valdavalt kliendile, arengule ja personalile. Finants- ja kliendinäitajad põhinevad peamiselt väliskeskkonnal, sisemise protsessi ning arengu- ja personalinäitajad aga sisekeskkonnal.

Ettevõtte kasvufaasis on olulisemad kliendinäitajad, langusfaasis aga sisemise protsessi näitajad. Näitajate rõhuasetused olenevad ka muudest asjaoludest, näiteks turu määravast rollist finantsvahendite hankimisel. Nii organisatsioonil, allüksustel kui ka indiviidil peavad olema püstitatud eesmärgid kõigis neljas dimensioonis, mis tuleb omavahel tasakaalustada.

BSC näitajad moodustavad juhtimissüsteemi raamistiku ning nad võib jagada neljaks allpool toodud rühmaks (Kaplan, Norton 2003).

### **Finantsnäitajad**

- *EVA (economic value added)* – tegevuskasum pärast makse, millest on maha arvatud investeeritud kapitali maksumus
- *CFROI (cash flow return on investment)* – investeringute tasuvuse rahavoogude näitaja (inflatsiooniga korrigeeritud rahavoogude ja investeringute suhe).

### **Kliendinäitajad**

- toote liider (*product leadership*)
- kliendilähedus – kliendisuhted (*customer intimacy*).

### **Sisemise protsessi (äriprotsessi) näitajad**

- väärtusloomeahel – innovatsioon, tootmine
- klientide müügijärgne teenindamine ja juhtimine.

### **Arengu (õppimise ja kasvu) näitajad**

- strateegilised pädevused (*strategic competencies*) – teadmised ja oskused
- strateegilised tehnoloogiad (*strategic technologies*) – uued tehnoloogiad ja infrastruktuur
- organisatsioonikultuur ja personaalsed BSC-d – töötajate teadlikkus, muutmismatmisvalmidus, motivatsioon, võimustamine.



**Finantsnäitajate** põhjal hinnatakse organisatsiooni lõppeesmärkide ja strateegiate realiseerimist. Siia kuuluvad näiteks omanike huvisid ja investeeringute rentaablust iseloomustavad näitajad. Niisugusteks levinud integraalseteks näitajateks on näiteks majanduslik lisandväärtus (*EVA*) ja investeeringult tagastuv sularahavoog (*CFROI*). Finantsnäitajate hulgas on olulisel kohal ka tuluallikaid (tooted, kliendid, turud) iseloomustavad näitajad, käive, kasum, rentaablus ning mitmesugused töö tõhusust iseloomustavad näitajad, näiteks kulude kokkuvõid.

**Kliendinäitajate** all mõistetakse toodete/teenuste turgu iseloomustavaid näitajaid, sh näiteks toote liidriks olemist, turuosa, kliendisuhteid. Kliendi perspektiivi määramisel tuginetakse sellele, mida klient soovib ja missugused kliendid on organisatsioonile vajalikud. Näitajatena kasutatakse klientide arvu ja rahulolu, uute klientide ja püsiklientide osatähtsust.

**Protsessinäitajate** abil saame infot eelkõige organisatsiooni sisetähtsuse kohta, milleks kasutatakse mitmesuguseid kvaliteedinäitajaid, tootmise efektiivsust iseloomustavaid näitajaid ning logistikat, tarnekindlust ja müügiotsust (sh müügiotsust teenindamist) iseloomustavaid näitajaid.

**Arengu ja personali** (õppimise ja kasvu) näitajate all leiavad kasutamist töötajate töötulemusi mõjutavad ja iseloomustavad, sh nende pädevust ja töörahulolu iseloomustavad näitajad. Organisatsioonikultuuri hindamisel tuginetakse ühtse arusaama määramisele töötajate hulgas ning eesmärkide kooskõlastamise taset, tagasiside andmist, muutmisvalmidust, koolitust, motivatsiooni iseloomustavaid näitajaid. Viimasel ajal on hakatud kasutama ka nn personaalseid *BSC*-id, mis on sisuliselt töötajate töösoorituse hinnangud ning tihedalt seotud töötajate tulemustasustamisega, mida käsitletakse lähemalt järgmises peatükis.

*BSC* näitajate süsteemid on oma olemuselt analoogsed nii indiviidile, allüksuse kui organisatsiooni tasandil. Ka töötajate isiklikud eesmärgid ja nende saavutamise näitajad võib jagada neljaks rühmaks, mis on analoogsed organisatsiooni tegevuse hindamise

näitajatega. Näiteks kui organisatsioonid kasutatavad väliskeskonna arvestamiseks klientidega seotud näitajaid, siis indiviidide puhul lisanduvad näiteks kolleegide ja juhtide hinnangud. (Rampersad 2003: 53–95)

*BSC*-süsteemi on pidevalt edasi arendatud. Näiteks Boxall ja Purcell (2003) käsitlevad õppimise ja kasvu näitajaid märksa detailsemalt, jagades need töötajatelt eeldatavateks strateegiliseks pädevusteks (teadmised, oskused, võimed), strateegilisteks tehnoloogiateks (sh infosüsteemid) ning tegevuskliimaks, sh töötajate motiveerimine, võimustamine ja joondumine (*align*). *BSC*-süsteemis ei käsitleta üksnes põhjus-tagajärg-seoseid, vaid pööratakse tähelepanu ka nende eeldustele, mis tagavad protsesside tõhususe. (Beardwell *et al* 2004: 66)

*BSC* rakendamisel on ilmnunud kaks põhiprobleemi, mis tulenevad nelja peamise näitajate rühma piirangutest ja nende tasakaalustamise probleemidest. Kaplan ja Norton väidavad, et meil on piisavalt rahalisi, kliendi- ja sisemiste protsesside näitajaid, kuid vähe töötajatega seonduvaid näitajaid. Nad väidavad, et selline olukord peegeldab ettevõtete suutmatust mõista, et nende strateegiad sõltuvad lõppkokkuvõttes inimestest, mistõttu nende tegevust tuleb enam mõõta ja juhtida. Seepärast tuleb õppimise ja kasvu näitajad asendada töötajaid iseloomustavate näitajatega. (Mayo 2001: 59–64)

Eestis rakendavad tasakaalustatud tulemuskaarti paljud asutused ja suurettevõtted, sh esimeste hulgas hakkasid nimetatud süsteemi kasutama Tartu *Õlletehas* ja *Estiko*. Nimetatud süsteemi väljaarendamisega ettevõtetes ja asutustes tegelevad mitmed konsultatsioonifirmad ja ülikoolid (näiteks TÜ, TTÜ, KPMG).

Sobivate näitajate leidmine ja usaldusväärne mõõtmine on hindamise üks keerulisemaid ja vastuolulisemaid küsimusi. Sellele on suurt tähelepanu pööratud näiteks *kuue sigma tee* meetodis, kus on keskendutud defektide kindlaksmääramisele ja minimeerimisele. Nimetatud käsitlus sobib eelkõige toodete kvaliteedi ja tootmisprotsessi tõhususe hindamiseks, kuid võimaldab teha ka

üldisemaid järeldusi. *Kuue sigma tee* meetod aitab analüüsida nähtuste mitmetahulisust ning pöörab tähelepanu sellele, kas mõõdetakse ka õigeid asju.

Organisatsioonis on palju infoallikaid, mida on võimalik kasutada, kuid tõdetakse pidevalt, et see, mida oleks vaja mõõta, on raskelt mõõdetav ja vastupidi. Mõõtmine eeldab ka positiivse ja negatiivse eristamist. Kui me aga püüame eristada järjekindlalt head halvast, võib jääda osa andmevarjundeid kasutamata. Kasutatav info peab iseloomustama uuritavat protsessi, toodet või teenust tervikuna ning võimaldama teha usaldusväärseid järeldusi. Peab olema selge, milleks infot vajatakse ja mida plaanitakse sellega teha. (Pande *et al* 2002: 201–237)

Protsesside hindamine eeldab mingite sündmuste vaatlemist. Näiteks klienditeenindajat hinnatakse lähtuvalt kontakti võtmisest, kliendi kõnetamisest, temaga suhtlemisest. Sealjuures peetakse silmas vaadeldavate tegevuste käitumisaspekte, sh kehakeelt ja hääletooni. Kuna need sõltuvad ka kliendist ja situatsioonist, pole võimalik vaadeldavaid käitumisaspekte standardiseerida. Neid on ka raske hinnata ja hinnang jääb paratamatult subjektiivseks. Samas on seda vaja teha, sest vaadeldavad käitumisaspektid on klienditeenindaja tööd iseloomustavateks olulisteks näitajateks.

Hindamise konkretiseerimiseks on mõttekas välja töötada teenindusstandardid, mille abil teenindajate tööd jälgitakse ja hinnatakse. Erinevad tegevused teisendatakse objektiivselt jälgitavateks sündmusteks ja jaotatakse osadeks, mida on juba lihtsam hinnata. Hindamisel kasutatakse sageli ka klientide üldhinnanguid, mis on orienteeritud eelkõige tulemusele, kuid ei võimalda samas süvapärgjusteni jõuda.

Keeruline on tasakaalustada ka hindamisnäitajaid omavahel, näiteks tööjõukulu praeguse ja tulevase väärtuse loomisel ning väärtust mitteloova tegevuse puhul. Näiteks müügimees kulutab pool tööajast kaupade müügile, veerandi uute sidemete loomisele ja veerandi rutiinseks igapäevategevuseks (sõidud, nõupidamised, aruanded jt). Viimasega seonduvaid ajakulusid tuleb vähendada,

tulevase väärtuse loomist hoida aga õiges proportsioonis praeguse väärtuse loomisega. (Mayo 2001: 176)

Tulevase väärtuse loomine sõltub töötajate innovatsioonist, mida on keeruline ja töömahukas kindlaks teha. See on aga sama oluline, kui mingite konkreetsete töötulemuste hindamine. Andmekogumine peab põhinema nii lihtsatel kui ka keerulistel näitajatel. Viimaseid kasutatakse üksnes oluliste protsesside ja tegevuste hindamisel. Mõõtmine on kulukas, kuid võimaldab saada infot erinevate protsesside, toodete ja teenuste tulemuslikkuse kohta ning ellu viia vajalikke muudatusi.

Tasakaalus tulemuskaart võimaldab kombineerida lühi- ja pikaajalisi eesmärke, kasutades selleks tasakaalustatult nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid näitajaid. Erinevate näitajate koostõhusus on võimalik ettevõtet tõhusalt juhtida ning vältida olukorda, mil ühte eesmärki realiseeritakse teise arvelt. Tasakaalus tulemuskaart võimaldab ettevõttes välja töötada tõhusa juhtimissüsteemi, mille abil on võimalik ühendada organisatsioon, selle allüksused ja töötajad ühtseks tervikuks.

### 5.3. Hindamise probleemid ja vead

**Hindamise probleemid ja vead** tulenevad hindamismeetodite ebaõigest valikust ja rakendamisest, hindamistulemuste ebaadekvaatsest kasutamisest ning hindajate ebapädevusest. Hindajad suhtuvad hinnatavatesse sageli eelarvamusega, on hinnangutes äärmuslikud või võrdsustavad ja teevad muid vigu.

**Hindamise probleemid ja vead** tulenevad eelkõige hindamissüsteemi, -meetodite ja -näitajate ebaõigest kasutamisest. Töötajate hindamiseks tuleb välja töötada sobiv hindamismetoodika ja seda järjekindlalt ning ausalt rakendada. Vigu tehakse ka tagasivõetud andmisel hinnatavatele ning hindamistulemuste rakendamisel ja sidumisel töötasustamisega.

Hindamise vead tulenevad sageli ka hindajate vähesest pädevusest ning hindamise pealiskaudsusest, mis ei võimalda koguda piisavalt tõest ja töötulemusi iseloomustavat informatsiooni nii ametikohtade kui ka seal töötavate inimeste töösoorituse kohta. Hindajad tuginevad üleliia ka oma mälule ja mitmesugusele juhuslikule infole ning tööga otseselt mitteseotud näitajatele. Hinnangud on sageli ka liiga subjektiivsed. Igal hindajal on oma lemmikud ja vastupidi, mis toob kaasa olukorra, et ühe isiku puhul tema puudusi ja vigu võimendatakse, teisel juhul aidatakse aga maha vaikida.

Hindamise vead on tingitud organisatsiooni juhtimisvigadest ning hinnangute ja sellest tulenevate tasude nõrgast seotusest. Paljude ametikohtade ja töötajate tegevuse üha komplitseeritum hindamine muudab hindamise subjektiivsemaks ja ebausaldusväärsemaks. Sageli sõltub töötaja hinnang ka temast endast vähesõltuvatest teguritest. Töötulemuste avaldumine nihkub ka üha kaugemale tulevikku, mistõttu töötajate tulemuslikkust on antud hetkel keeruline usaldusväärset hinnata. Mida komplitseeritumate ja hierarhiliselt kõrgemate ametikohtadega on tegemist, seda keerukam on töötaja töösooritust hinnata.

Hindamisel on tendents anda mingite tegevuste kohta aasta-aastalt üha paremaid hinnanguid, mis ei olene aga mitte niivõrd töötulemustest, kuivõrd muudest teguritest. Niisugune tegevus tekitab olukorra, et hinnangud (punktisummad) muudkui tõusevad. Selle vastu aitab hinnangupunkti iga-aastane kaalumine ja sellele konkreetse väärtuse omistamine, mis võib aasta-aastalt väheneda. (Martin, Bartol 1998: 226)

Hindamisega võivad kaasned ka ebasoovitavad mõjud organisatsioonikultuurile, kusjuures nende täielik vältimine on keeruline. Tuginemine vaid rahalistele näitajatele demotiveerib töötajaid ja kahjustab töötajate suhteid ning koostööd. Seepärast suhtuvad mõningad teadlased töötajate hindamisse üsna skeptiliselt.

Näiteks Scholtes (2001: 333–417) väidab, et hinnates vaid saavutusi, ei suuda me välja selgitada, mida toetada või mida kõrvale heita. Saavutuste hindamisel hakatakse ka töötajaid liialt arvus-

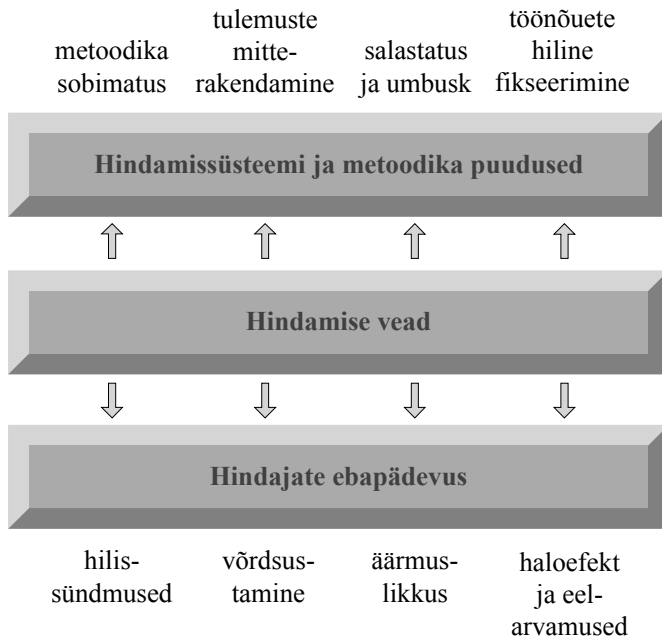
tama, mis on omane hierarhilisele juhtimisele. Tagasiside jääb ühekülgselt ega suuda varustada juhte vajaliku informatsiooniga, mis oleks orienteeritud protsesside täiustamisele. Niisugune tagasiside pole ka süsteemne ega tõene, vaid enamasti juhuslik ja esitatud tuimade arvudena. Keskenduda tuleb kliendile ja süsteemi täiustamisele, mitte premeerimisele või karistamisele. Sageli keskendutakse hindamisel kas indiviidile või grupile. Ei saa aga parandada ainult ühe töötaja või grupi töötulemusi, sest probleemid peituvad süsteemides ja protsessides. Ei piisa ka üksnes süsteemi ühe osa parandamisest, sest see leiab aset sageli teiste arvel.

Eespooltoodud hoiatused on autori arvates küll õigustatud, kuid ei välista töötajate töösoorituse hindamise vajadust. Nimetatud ohte on võimalik ka vältida, rakendades tasakaalustatud hindamissüsteeme. Ei tohi keskenduda üksnes rahalistele tulemusnäitajatele, vaid tuleb rakendada erinevat tüüpi näitajaid, sh nii objektiivseid kui subjektiivseid, nii tulemus- kui ka tegevusnäitajaid. Ka indiviidi ja grupi hinnangud tuleb tasakaalustada ja siduda ühtseks tervikuks.

**Hindamise vead** on tingitud eelkõige hindamissüsteemi ja -metoodika puudustest ning hindajate ebapädevusest (Stone 1998: 278–283; Fisher *et al* 1999: 534–538). Hindamisel tehtavad vead võib rühmitada alljärgnevalt (joonis 5.9):

**1. Metoodika sobimatus** on tingitud hindamismetoodika puudustest, mis ei võimalda saada objektiivseid ja usaldusväärseid hinnanguid töö kohta. Vead on tingitud sageli ka tööd iseloomustavate näitajate ebaõigest valikust, struktuurist ja esindatusest (kaaludest) ning nende mõõtmise vigadest. Hindamisnäitajad on organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkidega nõrgalt seotud või kasutatakse hindamiseks tööga väheseotud näitajaid. Hindamisnäitajad ja -meetodid tuleb omavahel tasakaalustada, nii et oleks tagatud töö eri aspektide tasakaalustatud hindamine ja tervikliku pildi saamine töötulemustest.

Hindamisel keskendutakse ka üha keerulisematele tegevustele ja raskemini hinnatavatele tulemustele. Kui me saamegi usaldusväärset hinnata muudatuse olulisust ja eesmärgipärasust, on keeruline välja selgitada ja hinnata selle põhjusi. Arvestada tuleb ka sellega, et hinnangu andmine muudatusele on võimalik alles mõne aja möödudes ning enneaegne hindamine võib kaasa tuua eksitavaid järeldusi. Näiteks võivad töötajad keskenduda mingil aja- perioodil ka niisugustele tegevustele, mis jätavad nende tegevusest parema mulje. (Senge 2003: 56–58, 523)



Joonis 5.9. Hindamise vead.

**2. Tulemuste mitterakendamine** seisneb selles, et hindamistulemustest ei teha vajalikke järeldusi. Hinnanguid ei seostata töötasustamisega, nende alusel ei koostata koolitusprogramme ega kavandata meetmeid töökorralduse ja töösoorituse parandamiseks.

Hindamissüsteemid ei rakendu sageli ka seetõttu, et töötajatele pühendatakse liiga vähe tähelepanu, neile ei anta tagasisidet ega selgitata hinnangute alusel tehtavaid muudatusi. Seepärast tuleb võtta aega ka aruteludeks ja diskussioonideks, mille käigus saab kujundada positiivseid hoiakuid tulevikuks ning leida ühiseid lahendusi tööks paremate tingimuste loomisel. (Torrington *et al* 2002: 270)

Hindamistulemuste vähene arvestamine juhtimisel toob kaasa hindamisrutiini ning hindamine muutub hindajatele ja hinnatavatele tülikaks ning ebahuvitavaks. Hindamist hakatakse pidama ebavajalikuks ja bürokraatlikuks.

**3. Salastatus ja umbusk** tulenevad hindamise eesmärkide ja meetodika salastamisest ning ebapiisavast tagasisidest töötajatele. Eelkõige hindamise käivitamisel võivad töötajad võõristada ja arvata, et midagi on kapitaalselt korrast ära. Hindamise salastamine tekitab usaldamatuse ja ebakindluse õhkkonna, mis suurendab umbusku ja hirmu hindamise suhtes. Hindamisega seonduv hirm võib tuleneda selle ebakonstruktiivsusest ja pahatahtlikkusest olukorras, kui hindamine ei lähtu organisatsiooni eesmärgist, vaid on pigem arветеõindamine, mille käigus keskendutakse halbadele hinnangutele. See sunnib inimesi ennast kaitsma ja hindamisele vastu töötama.

Inimesed kardavad hindamistulemuste personaalsust ja avalikustamist. Kui töötaja töös ilmnevadki puudused, tuleks neid taktitundeliselt käsitleda. Kriitikat ei tohi teha indiviidi kui isiku suhtes, vaid see peab olema suunatud tema puudustele, et leida võimalusi nende ületamiseks. Hindamistulemuste avalikustamisel peab vältima negatiivsete tulemuste esiletoomist ja rõhutamist ning on vaja teha ranget vahet avaliku ja privaatse info osas. Umbusu ja hirmu vältimiseks tuleb kaasata töötajad hindamismeetodika väljatöötamisse, rakendada komisjonihinnanguid ja 360kraadilist hindamist.

**4. Tööõuete (ülesannete) hiline fikseerimine** tuleneb tööstandardite ja -ülesannete tagantjärele kehtestamisest. Tööülesanded ja -kohustused ning nende hinnangu näitajad tuleb kehtestada



hinnanguperioodi alguses, siis saavad neist töötajad ka teadlikult juhinduda. Nende hiline fikseerimine ei võimalda töötajal oma tööd nõuetekohaselt korraldada ega suunata. Hindamisel tohib tugineda vaid niisugustele nõuetele, mis on eelnevalt ametijuhen-dis ja töölepingus fikseeritud.

**5. Hilissündmuse mõju** (*recency error/effect*) tuleneb sellest, et hindajal on rohkem meeles vahetult hindamiseelsel perioodil asetleidnud sündmused, mitte minevikujuhtumid. Sageli arvestavad sellega ka hinnatavad, kes hindamiseelsel perioodil püüavad näidata ennast paremast küljest. Hilissündmuse mõju vältimiseks soovitatakse koguda infot kogu hindamisperioodi vältel, seda pidevalt talletada ning teha koondhinnanguid erinevatel aegadel. (Stone 1998: 281)

**6. Võrdsustamine ehk keskmise kultus** (*central tendency*) tuleb ühelt poolt hindaja soovist vältida väga häid ja halbu hinnanguid. Niisugust käitumist põhjendatakse sellega, et hindajad kardavad eksida ja teha inimestele halba. Samas tekitab keskmise kultus ebaõiglust, sest ei võimalda paremaid töötajaid vääriliselt tasustada. Sageli põhjendatakse keskmise kultust hindamissüsteemi ebatäiuslikkusega, mistõttu tulemused jäävad niikuinii subjektiivseks. Diferentseeritud hinnanguid tuleb ka põhjendada, mis võib osutada hindajatele raskeks ja tülikaks. Keskmise kultust aitab vähendada usaldusväärsete ja ametlike hindamissüsteemide ning -komisjonide kasutamine. (Fisher *et al* 1999: 505–506)

**7. Äärmuslikkus** (*leniency or strictness/severity error*) seisneb liiga leebete või rangete hinnangute andmises, mis on tingitud hinnangustandardite puudumisest, hindamise ebatäpsusest või soovimatusest õiglaselt hinnata. Äärmuslikke hinnanguid tuleb ka põhjendada, mis võib osutada hindajatele üsna raskeks ja tülikaks. Liigset leebust esineb sagedamini, mis on tingitud heatahtlikkusest töötajate suhtes või suutmatusest oma hinnanguid põhjendada. Liigne rangus on tingitud eelkõige hindaja kõrgest enesehinnangust ja soovist olla kohtumõistjaks. (Fisher *et al* 1999: 505–506)

**8. Haloefekt (*halo error/effect*) ja eelarvamused (*prejudice*)** tulenevad hindaja subjektiivsest arvamusest töötaja või töötajate grupi kohta (Fisher *et al* 1999: 507; Stone 1998: 280). Hindaja sümpaatiat või antipaatiat tuleneb hindaja isiklikust arvamusest (eelistusest) töötaja kohta, mis avaldab olulist mõju hindamistulemusele. Hindaja pöörab teadlikult või alateadlikult ebaproportsionaalselt suurt tähelepanu mingile näitajale (tunnusele), mis segab tal õiglast hinnangut andmast. Näiteks hindaja võib osutada tema jaoks mingile olulisele tunnusele (töödistsipliin, kuulekus jt) põhjendamatu suurt tähelepanu. Haloefekti aitab vältida erapooletu hindamine ja keskendumine konkreetsele näitajale.

Eelarvamuste mõju seisneb hindaja subjektiivsuses eelkõige mingi töötajate grupi suhtes. Hindaja väärtustab sel juhul teatud grupile omaseid tunnuseid kõrgemalt. Hindajal võib olla näiteks kultuurilistel, rahvuslikel ja soolistel eripäradel põhinevaid eelarvamusi, eriti kui hindaja ja hinnatav pärinevad eri gruppidest. Näiteks osa rahvusi on avatumad ja impulsiivsemad kui teised. See tunnus, mis ühest rahvusest inimesele on positiivne, võib teisest rahvusest isikule olla negatiivne näitaja.

Erinev suhtumine personaalsel tasandil avaldub eelarvamustes konkreetse isiku suhtes, mis tekitab sõpru ja vaenlasi ning põhjustab ebausaldusväärseid hinnanguid. Eelarvamused võivad olla tingitud ka varasematest hinnangutest ja arvamustest, mis on visad muutuma. Hindaja peab vältima eelarvamusi ja stereotüüpe ning elimineerima oma eelistused teatud inimtüüpide suhtes. Hindajatel võib tekkida ka rollikonflikt, kus segunevad sõbra, treeneri ja kohtuniku roll.

Töösoorituse hindamise vead võivad tuleneda hindajate kognitiivsest piiratusest või tahtlikust manipulatsioonist. Viimase all mõistetakse juhi liigset rangust või leebust töötajate hindamisel, mis ei vasta hinnatava tegelikele töötulemustele. Selle all mõistetakse ka juhi egoistlikku käitumist, mil juht omastab töötaja saavutused ja ajab tema kaela ebaõnnestumised.

Kognitiivne piiratus tuleneb sageli haloefektist, mis seisneb näiteks minevikus asetleidnud positiivse või negatiivse sündmuse liiges arvestamises. Seda suurendab ka hilissündmuse mõju ning töötajate võrdlemise tulemusena tekkivad kontrastivead, keskmise kultus ja stereotüüpsus. (Bach 2000: 241–261) USA uuringud näitavad, et hindamise sagedamaks veaks on ebaselged hindamisinäitajad (83%), halvad suhted vahetu juhiga (79%) ja ebapiisava tagasiside andmine töötajate töösoorituse kohta (75%) (Torrington *et al* 2002: 306).

Hindamisvigade oht on kõige suurem hindamise käivitamisel organisatsioonis, mil vastavaid kogemusi veel napib. Hindamis-metoodika väljatöötamise ja elluviimise tuleb kaasata ka organi-satsiooni personal ning moodustada kompetentne hindamis-komisjon, kes tunneb hästi nii organisatsiooni kui ka hinnatavaid. Pädevuse puudumisel tuleb hindamisel kasutada ka konsultantide abi, kes aitavad seda meetodiliselt nõustada ning tagada hin-damise usaldusväarsuse.

## 6. PERSONALI HÜVITAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE



## 6.1. Personali hüvitamine

### 6.1.1. Hüvitamise olemus ja koostisosad

**Personali hüvitamine** (*compensation*) on töö kompenseerimise protsess, mille käigus tööandja määrab kindlaks tehtud töö väärtuse ja tasub selle eest. Töö hüvitamine hõlmab igasuguseid tasusid (hüvitiisi), sh töötasu, mida saadakse tehtud töö eest.

Personali hüvitamise ehk kompenseerimise kaudu tagatakse töötajate tööks, eksistentsiks ja arenguks vajalikud hüved. Pädeva ja motiveeritud personali kujundamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks, et organisatsioonid saaksid palgata võimekad töötajad.

**Tööhüvitiisi** (*rewards*) võib liigitada olemuse ning suunatuse järgi isikule või organisatsioonile alljärgnevalt (tabel 6.1) (DeCenzo, Robbins 2005: 274–275; Steers *et al* 1996: 498):

- sisemised hüvitised (*intrinsic rewards*)
- välised hüvitised (*extrinsic rewards*)
- organisatsioonilised hüvitised (*system-wide rewards*)
- individuaalsed hüvitised (*individual rewards*).

Tabel 6.1

#### Tööhüvitiste tüübid

	Välised hüvitised	Sisemised hüvitised
<b>Individuaalsed hüvitised</b>	Preemia, lisatasu	Eneseteostus
<b>Organisatsioonilised hüvitised</b>	Soodustus (nt kindlustushüvitis)	Organisatsiooni liikmeks olek

**Sisemised hüvitised** on seotud inimese seesmise rahuldusega, mida ta tunnetab tööprotsessis. Individuaalseks sisemiseks hüvitiiseks võib näiteks olla probleemi lahendamine, millest ka teised kasu saavad. Keeruka ülesande täitmine võib tekitada meeldiva

saavutustunde ja inimene tunneb end pädevana. Sisemine hüvitis on indiviidi poolt seesmiselt tunnetatav, võimaldades tal ennast paremini määratleda.

**Välised hüvitised** koosnevad eelkõige töötasust ja edutamisest. Need võimaldavad inimestel rahuldada oma esmavajadusi ning on tavaliselt seotud konkreetse tööülesande täitmisega.

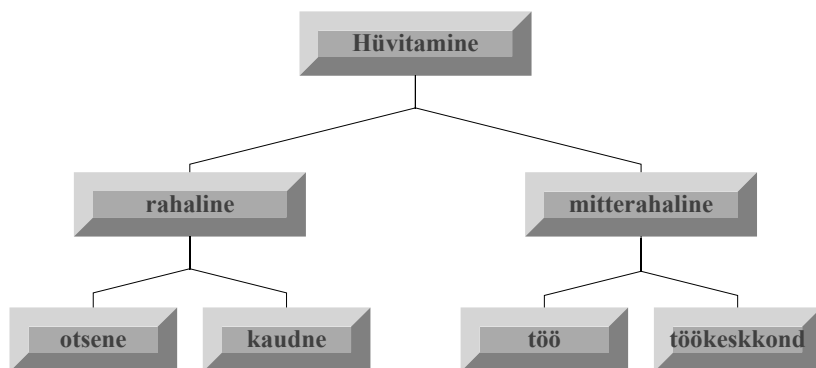
**Organisatsioonilised hüvitised** on kõigile töötajatele ühised. Väline organisatsiooniline hüvitis on näiteks mingi soodustus töötajatele. Sisemine organisatsiooniline hüvitis võib olla uhkuse-tunne töötamisest soliidses ja edukas organisatsioonis.

**Individaalsed hüvitised** on organisatsioonis töötaval inimestel erinevad. Väline individuaalne hüvitis on näiteks individuaalne lisatasu või preemia, sisemine individuaalne hüvitis aga enese-teostustunne mingil ametikohal.

Hüvitamine hõlmab mitmesuguseid tasusid ning seda võib jagada rahaliseks ja mitterahaliseks hüvitamiseks (*financial and nonfinancial compensation*). Töötasu (koos kaudse rahalise hüvitusega), töökeskkond ja töö ise on kolmeks peamiseks motiiviks, mis aitavad realiseerida organisatsiooni püstitatud eesmärgi (joonis 6.1). Käesolevas raamatus käsitletakse neid motiive töö hüvitamise lahutamatu koostisosadena. (Stone 1998: 431)

Personali hüvitamist käsitlevad teoreetikud erinevalt. Näiteks Milkovich ja Newman (1990: 242–244) käsitlevad hüvitamist kitsamalt, mõistes selle all igasuguseid finantstasusid ja rahas mõõdetavaid tulusid, mida töösuhtest tulenevalt töötajatele osutatakse.

Graham ja Bennett (1995: 300–315) jagavad hüvitamise individuaalseks töötasuks ning soodustusteks (*fringe benefits*), millest esimese all mõistavad otsest, teise all aga kaudset rahalist tasu. Mondy ja Noe (1990: 430–512) ning Stone (1998: 431–432) mõistavad hüvitamist aga ulatuslikumalt ning käsitlevad selle all ka mitterahalist hüvitamist.



Joonis 6.1. Tööhüvitamise koostisosad.

**Rahaline hüvitamine** koosneb otsesest rahalisest hüvitamisest ehk töötasustamisest ja kaudsest hüvitamisest. Esimene koosneb põhipalgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab muid rahasse arvestatavaid tasusid, sh mitmesuguseid lisasoodustusi, organisatsioonipoolset töötajate kindlustamist, sotsiaaltoetusi ja puhkusetasusid. (Tabel 6.2)

Soodustuste rakendamisel organisatsioonis on mitu eesmärki, motiveerides töötajaid ja tõstes seeläbi nende töö tulemuslikkust. Soodustused suurendavad töötajate usaldust tööandja vastu ning muudavad nad organisatsiooni suhtes lojaalsemaks. Teiseks aitavad soodustused siduda töötajaid paremini organisatsiooniga ja vähendavad voolavust. Kolmandaks aitavad soodustused tõsta organisatsiooni mainet ja konkurentsivõimet tööturul.

**Mitterahalise hüvitamise** all mõistetakse töötajatele sobiva ning meeldiva töö ja töökeskkonna loomist (tabel 6.2). Töö võib olla huvitav ja vastutusrikas ning võimaldada töötajale eneseteostust ja arengut või vastupidi. Töökeskkond võib olla meeldiv või ebameeldiv, mis sõltub eelkõige töötingimustest ja juhtimisest. Kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsiooni ja ametikoha maine, head töötingimused, sobiv tööaeg on üha olulisemateks töötajate motiveerimise komponentideks.

Tabel 6.2

**Rahaline ja mitterahaline hüvitamine** (Mondy, Noe 1990: 430–512; Stone 1998: 431–432), autori esitus

### Rahaline hüvitamine

Otsene	K üudne
Põhipalk ( <i>wage, salary</i> )	Kindlustus ( <i>insurance</i> ) (elu-, pensioni- jm kindlustus)
Lisatasu ja preemia ( <i>bonus</i> )	Sotsiaaltoetused ( <i>employee and social assistance</i> ) (haridus-, pensioni-, laste- jm toetused)
	Puhkusetasud ( <i>paid absences</i> ) (puhkused, puhkepäevad jm)
	Soodustused ( <i>services, fringe benefits</i> )

### Mitterahaline hüvitamine

Töö	Tööl eskkond
Huviäratav ( <i>interesting work, challenge</i> )	Kompetentne juhtimine ja õiglane kohtlemine ( <i>competent supervision, fair treatment</i> )
Vastutust võimaldav ( <i>responsibility</i> )	Sobivad kaastöötajad ( <i>congenial co-workers</i> )
Eneseteostust võimaldav ( <i>feeling of achievement</i> )	Sobiv kohastaatus ( <i>appropriate status symbols</i> )
Edutamine ( <i>advancement</i> )	Head töötingimused ( <i>safe, healthy and comfortable work conditions</i> )
Tunnustamine ( <i>recognition</i> )	Sobiv tööaeg ( <i>flexitime, compressed workweek, job sharing</i> )
	Kodus töötamine ja telekommunikatsioon ( <i>telecommunication</i> )



Näiteks Jaak Aaviksoo väidab, et 90% Tartu Ülikooli väärtusest moodustab tema maine, mille kujundamine on pikaajaline protsess ja seda tuleb hoida. Ülikool ei saa näiteks edukaks raha teenimiseks kasutada *offshore*-firmasid, sest rahaline võit ei ole maine kaotusega kuidagi kompenseeritud. Kui me ei suuda väärtustest kinni hoida, ei juhtu meiega midagi head. (Karu 2002: 18) Nimetatud põhimõtetest lähtuvad üha enam ka äriettevõtted, kes tahavad olla edukad ka kaugemas tulevikus.

Hüvitamise traditsiooniliseks koostisosaks on otsene rahaline hüvitamine ehk töötasustamine, mida Eesti keskastmejuhid peavad kõige olulisemaks töötajate motivaatoriks. Kuigi kõrgelt väärtustatakse ka positiivset tagasisidet ja tunnustamist, on siiski rahaline töötasu esmatähtis. Põhjuseks on asjaolu, et Eesti palgatase on ja jääb veel aastakümneteks võrreldes Euroopa riikidega madalaks. Seega füsioloogilised vajadused ja nende rahuldamine prevaleerib muude vajaduste ees. Samas kätkeb see ohtu, et motivatsioonisüsteeme käsitletakse lihtsustatult ega ei arvestata piisavalt mitterahaliste tasude ja motivaatoritega.

Organisatsioonid rakendavad sageli spetsiaalseid **kompensatsioonipakette**, mis on palgapoliitika oluliseks koostisosaks. Täiendavaid hüvesid, sh soodustusi pakutakse eelkõige põhipersonalile ning need ei laiene üldjuhul uutele töötajatele. Samas teavitatakse viimaseid võimalustest, mis lisanduvad neile mõne aja möödudes. Täiendavad soodustused on muutunud paljude organisatsioonide töökultuuri oluliseks osaks, mille abil organisatsioon hoolitseb oma töötajate eest.

Mitterahaliste ja kaudsete rahaliste hüvitamisvõtete puuduseks on nende rakendamise süsteemitus ja töötajate võrdsustamine soodustuste andmisel. Täiendavad hüved ja soodustused tuleb siduda töösooritusega, mis võimaldab tunnetada töötajatel paremini enda väärtust. Nii rahalised kui ka mitterahalised hüved tuleb viia sõltuvusse töötulemustest.

Töötajatele võiks anda võimaluse valida ise endale sobivaim kompensatsioonipakett, vastavalt oma töötulemustele. Hüvitiste valikut teatud summa ulatuses nimetame **paindlikuks hüvitamiseks** (*flexible benefits*). (DeCenzo, Robbins *et al* 2005: 315)

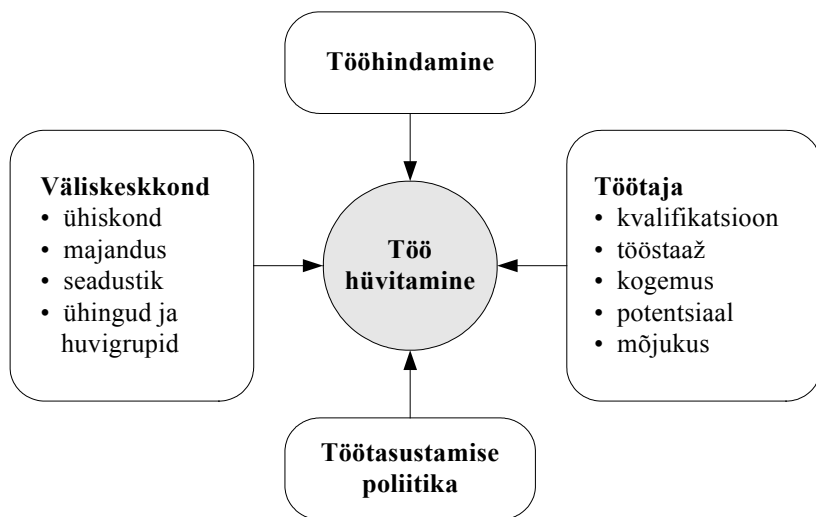
Töö hüvitamine tuleb isikupärastada. Need töötajad, kes on häälestatud eelkõige suuremale palgale, peaksid saama võimaluse seda ka teenida. Nendele töötajatele aga, kes soovivad olla oma aja peremehed, tuleks võimaldada paindliku töötaja kasutamist. Paindlikud ja vabagraafikud ning muud nüüdisaegsed töötaja juhtimise võtted loovad selleks palju võimalusi. Näiteks osalise töötaja rakendamine võimaldab säilitada organisatsioonile ka niisuguseid töötajaid, kes mingil põhjusel ei saa töötada täie koormusega. Hüvitamise isikupärastamine võimaldab luua töötajatele sobivamad töötingimused ja tagada suurem rahulolu tööst. See on töötajate eesmärgilise ja tõhusa rakendamise oluliseks aluseks.

### 6.1.2. Töö hüvitamise tegurid

**Töö hüvitamise tegurid** on tingitud organisatsioonivälistest ja -sisestest ning töötajast tulenevatest põhjustest. Neid võib jagada nelja peamisse rühma: väliskeskond, töötaja isikupära, töö hindamine ja palgapoliitika organisatsioonis.

Pädeva ja motiveeritud personali kujundamine ning selle tõhus rakendamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks ja arendamiseks. Keskmisest kõrgema töötasu maksmisel, võrreldes teiste tööandjatega, saab organisatsioon palgata endale paremaid töötajaid ja vastupidi. Selleks, et teada saada, missugune on töö hüvitamise, sh töötasustamise tase konkreetse regioonis, majandussektoris ja ametikohtadel, on tarvis teha palgaturu uuring, selgitades välja ka muud töö hüvitamist mõjutavad tegurid.

Töö hüvitamist mõjutavad tegurid võib rühmitada neljaks: väliskeskond, töötaja isikupära, töö hindamine, palgapoliitika organisatsioonis (joonis 6.2).



Joonis 6.2. Töö hüvitamise tegurid.

Nimetatud tegurid võib jagada erineval viisil alamteguriteks. Tugineme alljärgnevalt Mondy ja Noe (1990: 436–441) ning Beardwelli, Holdeni ja Claydoni (2004: 190–204) käsitlustele.

**Organisatsiooni väliskeskkonda** iseloomustavad kõige enam ühiskonna majandustingimused. Töötasu suurus oleneb suurel määral riigi, regiooni, majandussektori ning organisatsiooni majandustingimustest ja arengutasemest. Näiteks kui mingite toodete (teenuste) nõudmine ületab pakkumise, saavad ettevõtted tõsta hindu, mis omakorda võimaldab töötajaid paremini tasustada. Nn langevatel turgudel tuleb aga toodete hindu alandada, mis toob paratamatult kaasa kulude, sh tööjõukulude vähendamise vajaduse. Vaid monopoolsed ettevõtted saavad jätkata sel juhul oma toodete hinnakujundust kulupõhiselt ja suudavad seetõttu vähendada ka survet palgapoliitikale.

Palgapoliitika stabiliseerimiseks ja reguleerimiseks ning õiglase ja võrdse kohtlemise tagamiseks rakendatakse tööseadustikku, mille järgimine on ettevõtetele ja asutustele kohustuslik. Kõige tunta-

vamalt avaldub see miinimumpalga ja töötajate koondamishüvituste kaudu ning töötajate diskrimineerimist vältiva regulatsioonina. Viimase all käsitletakse soolist, vanuselist, rahvuslikku, rassilist ning seadustega pahuksisse sattunud ja puuetega inimeste diskrimineerimist (Beardwell *et al* 2004: 194–198). Olulist mõju töö hüvitamisele avaldavad ka paljud huvigrupid, millest olulisemad on ametiühingud ja tööandjate organisatsioonid.

**Töö hindamine** avaldab personali hüvitamisele otsest mõju ametikoha spetsiifika ja töösoorituse kaudu. Hindamine on protsess, mille käigus uuritakse ja hinnatakse süsteemselt ametikohti ning määratakse kindlaks iga ametikoha keerukus ja olulisus organisatsioonile, samuti hinnatakse seal tehtavat tööd (5. peatükk).

**Organisatsiooni palgapoliitika** sõltub organisatsiooni juhtimise strateegiast ja poliitikast. Palgapoliitika paneb aluse töötajate rakendamise ja töötasustamise põhimõtetele, millele tuginedes kujundatakse välja sobiv hindamis- ja töötasustamissüsteem. Viimane oleneb organisatsiooni üldisest arengutasemest, ressursidest ja võimalustest. Pingelise finantsseisundi korral on organisatsioonidel keeruline leida piisavalt vahendeid töötajate tasustamiseks, mis muudab personali kujundamise, arendamise ja rakendamise keerukaks, võrreldes heas finantsseisundis olevate organisatsioonidega (Beardwell *et al* 2004: 201).

**Töötaja isikupära** arvestamisel lähtutakse töötaja pädevust iseloomustavatest teguritest:

- kvalifikatsioon (teadmised, oskused, omadused)
- kogemused
- tööstaaž
- potentsiaal
- mõjukus.

Töötaja **kvalifikatsioon** avaldub tema teadmistes ja oskustes ning tööks vajalikes omadustes. Kvalifikatsioon aegub kiiresti, mistõttu seda on vaja pidevalt täiendada ja ajakohastada. Kvalifikatsiooni kui töötaja konkreetseid teadmisi ja oskusi arvestatakse eelkõige

töötaja põhipalga määramisel. Kogupalga kujundamisel on määrava tähtsusega töötaja töötulemused (töösooritus).

**Kogemused** iseloomustavad töötaja senist tegevust mingis valdkonnas. Kogemused võivad olla nii positiivsed kui ka negatiivsed, mistõttu nende arvestamisega peab olema ettevaatlik. Kogemused kätkevad töötajale ohtu kapselduda tavapärasesse tegevustesse ja käsitlustesse, mistõttu kogemustesse tuleb suhtuda loovalt ja nende abil ennast pidevalt edasi arendada.

**Tööstaaž** iseloomustab töötaja senist tegevust formaalselt ning pole veel piisavaks garantiiks heade töötulemuste saavutamisel. Samas on mõttekas töötajate hüvitamisel tööstaažiga arvestada, sest see on pädevuse ja tulemusliku töö oluliseks eelduseks.

**Tööpotentsiaali** all mõistetakse töötaja tööalaseid võimalusi tulevikus. Seepärast makstakse võimekatele töötajatele sageli rohkem kui nende töötulemused hetkel eeldavad. See võimaldab töötajaid kinnistada organisatsiooni ja aitab organisatsioonile luua järelkasvu.

**Mõjukuse** all mõistetakse töötaja mõju teatud isikutele ja protsessidele. Kellegi tundmine võib olla töötajale mõnikord märksa kasulikum kui millegi teadmine ja oskamine. Mõjukus avaldab sageli olulist mõju töötaja töötasule, mis ei ole aga enamasti vastavuses teiste töötajate õiglustundega. Mõjukuse arvestamine töötasustamisel vähendab töösooritusel põhineva hindamis- ja töötasustamissüsteemi usaldusväarsust.

Pädeva personali kujundamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks ning organisatsiooniväliste, -siseste ja töötajast tulenevate teguritega arvestamist. Selgitades välja töö hüvitamist mõjutavad tegurid, on võimalik teadlikult arvestada organisatsiooni väliskeskkonna ja töötajate eripärast tulenevate mõjudega ning kujundada organisatsioonis välja tõhus personali hindamise- ja palgapoliitika.

### 6.1.3. Mitterahaline hüvitamine

**Mitterahalise hüvitamise** all mõistetakse töötajatele meeldiva töö võimaldamist ja positiivse töökeskkonna loomist. See on seotud töötajate motiveerimisega ning nende vaimsete vajaduste rahuldamisega ja eneseteostuse tagamisega.

Mitterahaline hüvitamine seisneb töötajate kõrgemate vajaduste rahuldamises, mis on seotud vahetult töötajate motiveerimisega, sh nende suhete-, tunnustus- ja eneseteostusvajaduste rahuldamisega. Motivatsiooni võib liigitada mikro- ja makromotivatsiooniks. Esimene seondub inimese käitumisega organisatsioonis, teine aga ühiskonna mõjudega, sh organisatsiooni makrokeskkonna teguritega ja ühiskonnas valitsevate väärtuste, eetika ja tõekspidamistega. Motiveerimisel tuleb otsustada, kas asetada rõhk töötajate esmaste vajaduste väljaselgitamisele ja rahuldamisele või tugineda töösuhete kujundamisele, töötajate arendamisele ja saavutusvajadustele.

Motivatsioon võib olla oma olemuselt positiivse või negatiivse suunitlusega. Positiivne motivatsioon seondub mingite eesmärkide realiseerimisega, negatiivne on aga seotud hirmuga ebaõnnestumiste ees. Negatiivse motivatsiooni korral otsib inimene kaitset ja võib loobuda näiteks edutamisest ning võib isegi organisatsioonist lahkuda.

Tänapäeva organisatsioonide edu põhineb töötajate austusel, entuusiasmil ja vaimsusel. Austusel ja lugupidamisel põhinev motivatsioon võimaldab inimesel end väärtustada ja annab sellega talle tähendustunde. Töötajate austamine ja usaldamine annab neile võimaluse tunda emotsionaalset ja meeldivat sidet oma tööga, mis teeb nende elu rikkamaks ja tasakaalustatumaks. Emotsioonid, mis julgustavad inimesi riske võtma, muudatustega kaasa minema ja arenema, tulenevad eelkõige austusest ja armastusest, mitte hirmust.

Hirm takistab töötajal riske võtmast, olukordadele väljakutseid esitamast ja oma parimat andmast. Kartlik inimene teeb vaid seda, mida temalt nõutakse ning väldib uuendusi, pärssides sellega arengut ja muudatusi. Hirm võib luua keskkonna, kus inimene tunneb ennast jõuetuna ning ta motivatsioon ja pühendumus kahanevad. Hirm vähendab ka usaldust ja suhtlemist, sest töötajad tunnevad end võimalikest tagasilöökidest ohustatutena ning väldivad tööga seonduvaid probleeme. Hirm kahjustab oluliselt ka juhtimiseks vajalikku tagasisidet, mis võimaldaks vältida ebaõigeid otsuseid ja tegevusi. Juhid võivad mõnikord rakendada töötajate motiveerimisel ka hirmu ja sellega kaasnevaid negatiivseid emotsioone, loovad sellega aga paratamatult niisugused tingimused, mis mõjuvad inimeste loomevõimele ja töö tulemuslikkusele kahjulikult. (Dorsey 1997: 116–127)

Seepärast lähtuvad juhid positiivsest motivatsioonist, hoolimisest ja austusest ning rahuldavad töötajate vajadusi õigluse, mõistmise, tunnustuse ja eneseteostuse järele. Juhid rahuldavad sel viisil töötajate emotsionaalseid vajadusi ja ootusi, suurendades nii töötajate tööarmastust ning entusiasmi oma töö ja organisatsiooni suhtes. Mõningad teoreetikud nimetavad seda mitterahaliseks hüvitamiseks.

**Mitterahaline hüvitamine** seisneb töötajatele sobiva ja meeldiva töö ja positiivse töökeskkonna loomises, mis sõltub eelkõige juhtimisest, kaastöötajatest ja töötingimustest. Eneseteostust võimaldav töö motiveerib töötajat pühendunumale ja tõhusamale tööle. Käesolevas raamatus käsitletakse eespoolnimetatud tegevuse iseärasusi töö hüvitamise osadena, sest organisatsioon teeb kulutusi, et tagada inimestele meelepärast tööd. (Stone 1998: 431–432)

**Töö** meeldivus ja sobivus sõltub järgmistest peamistest töö iseärasustest ja võimalustest:

- huviäratavus
- vastutusrikkus
- eneseteostuse võimalikkus
- tunnustamine
- edutamine.

Töö võib olla huvitav või ebahuvitav, millest oleneb suurel määral ka selle atraktiivsus. Töö meeldivus sõltub ka töötajate tunnustamisest ja arendamisest, sh edutamisevõimalustest. Oluliseks tunnustuseks on ka töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse, mille käigus arvestatakse nende arvamuste ja ettepanekutega. Ka töötajate saavutuste ja initsiatiivi tunnustamine on oluliseks motivaatoriks. Sageli alahinnatakse head ja tunnustavat sõna, kiitust ja naeratust, mis tegelikult on küll lihtne, kuid tõhus juhtimisvõte.

Oluliseks motivaatoriks on **töökeskkond**, mille sobivus ja meeldivus töötajale sõltub järgmistest, peamistest töökorralduse iseärasustest:

- kompetentne juhtimine
- sobivad kaastöötajad
- ametistaatus
- head töötingimused
- sobiv tööaeg
- kodus töötamise võimalused.

**Kompetentne juhtimine** tagab organisatsiooni arengu ja edukuse, mis omakorda on töötajate väärilise hüvitamise eelduseks. See seisneb ka õiglastes otsustes ja tasustamises, mille puhul juhendatakse organisatsiooni eesmärkidest ning arvestatakse töö tulemuste ja huvidega. Juhid peaksid hoiduma juhtimise tsentraliseerimisest, võimustama töötajaid ning looma alluvatega avatud meeskonnasuhted. Kasuks tulevad ka mitmesugused ühisüritused, mis võimaldavad töötajal tunnetada end organisatsiooni olulise liikmena.

Häid töötajaid aitab organisatsioonis kinnistada ühelt poolt vääriline tasu tehtud töö eest ning teiselt poolt inspireeriv ja arenguvõimeline juhtkond. Töötajad lahkuvad enamasti mitte organisatsioonist, vaid oma ülemuse alluvusest. Kolm neljandikku töötajatest, kes seovad end organisatsiooniga kauemaks kui kaheks aastaks, on juhtkonnaga rahul (Gobbesso 2003). Nimetatud põhjus on üheks olulisemaks töölt lahkumise põhjuseks ka Eesti ettevõtetes. Kuigi töölt lahkumise põhjusena tuuakse enamasti



madalat palka, on tegelikuks põhjuseks sageli rahulolematuse juhiga. (Paavo 2005)

**Töötajate vastastikune sobivus** on suureks väärtuseks ja heade töötulemuste eelduseks. Sarnaste väärtuste, hoiakute ja omadustega töötajatel on head eeldused koostööks ning see võimaldab luua organisatsioonis meeldiva sotsiaalse keskkonna. Niisuguses keskkonnas on võimalik rakendada töötajate energia ja loomevõime paremini organisatsiooni eesmärkide teenistusse, mitte kulutada seda aga ebakonstruktiivsete ja emotsionaalsete konfliktide lahendamiseks.

**Ametistaatus** võimaldab töötajal ennast selgelt identifitseerida ning tunnetada oma väärtust ja positsiooni ühiskonnas ja organisatsioonis. Ametistaatuse tagavad mitmesugused prestiižisümbolid, sh ametinimetus, kabinet, ametiauto, firma riietus ja -sümboolika. Need aitavad rahuldada töötajate lugupidamisvajadusi. Staatuse sümbolid on olulisteks motiivideks, mille poole töötajad püüdleavad. Näiteks Suurbritannias kuulub ligi 40% uutest autodest firmadele ning ettevõtte antud auto on tõeliseks staatuse-sümboliks ja näitab sageli inimese hierarhilist taset organisatsioonis. (Mayo 2001: 182)

**Head töötingimused** on olnud alati üheks olulisemaks töökeskkonda iseloomustavaks teguriks. Nüüdisaegsetes organisatsioonides on nende mõju küll langenud, mis on tingitud sellest, et heade töötingimuste korral töötaja harjub nendega ega oska neid enam vääriliselt hinnata. Halbade töötingimuste korral on töötajad aga väga nõudlikud ning neid on raske vastavatele ametikohtadele palgata.

Suurt tähelepanu on viimasel aastakümnel pööratud vaimset tööd tegevate inimeste töötingimustele. 1990.aastatel olid populaarsed nn avatud bürood. Neist on hakatud nüüd loobuma, sest tekitavad liigset müra ning põhjustavad töötajate väsimust ja stressi. Enamus inimesi vajab töösse süvenemiseks rahu ja tööle keskendumist. Eesti organisatsioonid, kus on katsetatud avatud töökeskkonnaga bürood, on saavutanud samuti pigem negatiivseid tulemusi. Mare

Teichmann TTÜst väidab, et avatud büroo kahjulik mõju töötajatele seisneb keskmisest suuremas stressis, läbipõlemises ja nõrgemates töötulemustes ning pole sobilik omaette töötamiseks ja mõtisklemiseks (Priilinn 2005, a).

Ka paljud maailma juhtivad firmad, sh tarkvarafirma *SAS Institute* pole omaks võtnud avatud büroo taktikat, vaid tagab töötajatele privaatsuse omaette kabineti näol. Koostöök ja sotsialiseerumiseks on rajatud aga igale korrusele omaette puhkeruum, kus töötajad saavad kokku, et turgutada end karastusjookide, kohvi või puuviljadega. Karastusjoogid ja kohv on firma poolt tasuta, nagu ka näiteks *Microsoftis*. (Joosu-Palu, 2003)

**Sobiv tööaeg** on muutunud viimastel aastakümnetel üha olulisemaks hüvitamise võtteks, mistõttu organisatsioonid on tööaega liberaliseerinud, lubades võimaluse korral töötajatel paindliku tööaja kasutamist. See laskis töötajatel paremini ühildada tööd isiklike vajadustega ning reguleerida tööaega vastavalt elurütmile (Fisher *et al* 1999: 139). Paindliku tööaja kasutamiseega vähenesid ka isiklikest põhjustest tingitud töölt ärakäimised ja sellega seonduvad ettevõtete tööajakaod.

Sobiva tööaja üheks erivormiks on **tihendatud töönaodal** (*maxiflex*), mis seisneb pikemate tööpäevade ja sellest tulenevalt lühema töönaodala rakendamises. Sel juhul tehakse näiteks viiepäevase ja neljakümnetunnise töönaodala töö ära kümnetunniste tööpäevade jooksul nelja tööpäevaga. Paljud töötajad eelistavad sellist töökorraldust, sest see võimaldab neil paremini planeerida ja koondada oma aega, mida saab kasutada isiklikes huvides. (Stone 1998: 508)

Üheks tööaja erivormiks on **töökoha jagamine** (*job sharing*), mis kujutab endast ühe või mitme täistööajaga töökoha jaotamist kahe või enama osalise tööajaga töötava inimese vahel. Nimetatud isikud jagavad omavahel töökohustused ja korraldavad töö vastavalt omavahelisele kokkuleppele. Organisatsioon maksab neile töötasu vastavalt töötatud ajale ja töötulemustele. (Stone 1998: 508)

**Kodus töötamine ja telekommunikatsioon** (*homeworking and teleworking*) on töökorralduse üks eriliike, mis võimaldab töötajatel töötada mittetraditsioonilises töökeskkonnas väljaspool organisatsiooni tööruume. Kui varem oli see võimalik mingi lihtsa tootva töö korral ja mõnedel vaimse töö tegijatel, siis tänapäeval on neile lisandunud töötajad, kes saavad oma tööülesandeid täita arvutiga. (Beardwell *et al* 2004: 194)

Kodus töötamisega kaasnevad mitmed mugavused, kuid ka oht töö ja isikliku elu liigseks läbipõimumiseks ning sellega seondvalt ebatervisliku eluviisi väljakujunemiseks. Kodus töötamine kätkeb ühelt poolt ületöötamise ohtu ning teiselt poolt probleeme töömahu kontrollimisega. Viimase vajalikkus on viimastel aastakümnetel järsult vähenenud ning töötajate motiveerimisel on hakatud rakendama tulemusjuhtimise ja -tasustamise põhimõtteid.

Kodus töötamine nõuab paindlikumat juhtimist ja töökorraldust, mis muudab juhtide töö keerukamaks. Samas võimaldab see organisatsioonil kokku hoida materiaalseid vahendeid, mida tuleks kulutada töökohtade rajamiseks. Töötaja omakorda hoiab kokku oma aega, energiat ja raha töölesõiduks. Käesoleva aastatuhande alguses töötab arvutite ja telekommunikatsiooniseadmete vahendusel kodudes (*telecommuting*) üksnes USA-s ligi 15 miljonit inimest (Daft 2000: 401).

Viimastel aastakümnetel on raha mõju tööst rahulduse saamisel vähenenud. Materiaalsete vajaduste rahuldamise teatud taseme saavutamisel hakkavad olulist osa etendama kõrgemad vajadused, sh sotsiaal-, lugupidamis- ja eneseteostusvajadused. Viimaseid on võimalik rahuldada tööprotsessi, sh nii töö kui töökeskkonna parema juhtimisega. Meeldiv töö ja töökeskkond on töötajate motiveerimisel muutunud üha määravamaks.

#### 6.1.4. Rahaline hüvitamine

**Rahaline hüvitamine** koosneb otsesest ja kaudsest rahalisest hüvitamisest. Neist esimene seisneb töötasustamises, teine sisaldab aga töötajate kindlustamist, sotsiaaltoetusi, puhkusetasusid ja mitmesuguseid soodustusi.

**Otsese rahalise hüvitamise** ehk töötasustamise esmaseks koostisosaks on põhipalk, mida tööandja peab maksma töötajale nõuetekohase töö eest. Sellele võivad lisanduda mitmesugused lisatasud, juurdemaksud ja preemiad. Inglise keeles kasutatakse palga vastena termineid *wage* ja *salary*, millest esimese all mõistetakse tasu füüsilise töö eest töölistele, teise all aga ametipalka juhtidele ja spetsialistidele ametnikutöö eest (Mereste 1992: 378; 460).

Põhipalga määramisel on aluseks ametikohtade iseärasused, millele tuginedes need jagatakse palgagruppidesse, kus iga ametikoha maksimaalseks palgamääraks on antud palgagrupi kõrgeim palgaaste. Näiteks sekretäri põhipalk võib ulatuda konkreetse palgagrupi kõrgeima astme palgamäärani. Kui nimetatud ametikohal töötav isik on väga kompetentne ja täidab keerukaid töökohustusi, siis on võimalik maksta talle kas lisatasusid või tuleb ta viia kõrgemat kvalifikatsiooni nõudvale ametikohale, näiteks juhiabiks. Nimetatud ametikoht kuulub kõrgemasse palgagruppi ning sellele on võimalik määrata kõrgem palgaaste ja põhipalk.

Töötaja ergutamiseks rakendatakse mitmesuguseid lisatasusid ja preemiaid. Viimaste saamine eeldab keskmisest mahukamat ja kvaliteetsemat tööd, st paremaid töötulemusi või organisatsiooni jaoks olulist ja täiendavat tegevust. Oluline on luua selline töösoorituse hindamise ja töötasustamissüsteem, mis aitaks talendikaid inimesi organisatsioonis kinni hoida (Fleenor 2003).

Eesti ettevõtete keskastme juhid peavad oluliseks motiveerimisvahendiks palka ja preemiat, mis on tingitud oluliselt madalamast elatusasemest, võrreldes Euroopa riikidega. Kuigi Eesti töötajatele on olulisteks motivaatoriteks ka positiivne tagasiside, tunnus-

tus ja karjäärivõimalused, on olulisem siiski töötasu. Rahvusvahelise uuringu tulemusena selgus, et võrreldes ELi liikmesriikidega väärtustavad eestlased väga kõrgelt oma tööd, olles samas ühed rahulolematud palgaga, mis viitab suurtele probleemidele ja ebaõiglusele töötasustamisel (Aasmäe 2004). Seepärast tuleb töötasustamisele senisest suuremat tähelepanu pöörata.

**Kaudse rahalise hüvitamise** raames rakendatakse töötajate kindlustamist, sotsiaaltoetusi, puhkusetasusid ja mitmesuguseid soodustusi (teenuseid). Nimetatud soodustusi ja toetusi rakendatakse täiendavalt riiklikult garanteeritud sotsiaaltoetustele, mis nõuab organisatsioonilt olulisi rahalisi kulutusi. Võrreldes Eestiga on ELi liikmesriikides tööandjatele pandud ka märksa suuremad kohustused näiteks haiguspäevade kompenseerimisel.

Levinud on ka mitmesugused **kindlustused**, sh pensionikindlustus. Viimane võimaldab tagada keskmisest kõrgema elustandardi pensionieas ning sõltub sellest, kui pika aja jooksul ja kui suuri sissemakseid pensionifondi tehakse. Pensionikindlustuse sõlmimine tööandja poolt oma töötajatele tagab nende suurema lojaalsuse.

Ka Eesti ettevõtted on hakanud soodustama vabatahtlikku pensionikogumist ehk nn kolmanda pensionisambaga ühinemist, suurendades vastavate töötajate põhipalka mõne protsendi võrra. Praegu takistab eelnimetatu massilist rakendamist Eesti maksusüsteem, mis ei soodusta niisugust töötajate motiveerimise viisi. Kui tööandja rakendab töötajatele kirjeldatud soodustust, peab ta tasuma ka nn erisoodustusmaksu. Seetõttu on mitmed ettevõtted (*Elion*, *Baltika*, *Sampo Pank* jt) küll kaalunud pensionikindlustuse rakendamist, kuid on eespoolnimetatud põhjustel sellest siiski loobunud. (Martinson 2005)

USAs on viimastel aastatel vähenenud firma pensionifondide osatähtsus ning töötajad tahavad saada vastavas summas raha kohe kätte. Eestis on selles osas ilmselt veel arenguruumi ning kaudsete rahaliste tasude osakaal suureneb. (Kirsipuu, Kokk 2004: 24)

Levinud on ka mitmesugused muud kindlustuspaketid (elu-, õnnetusjuhtumi-, reisikindlustus jt) organisatsioonile olulistel või oht-

likes töölõikudes töötavatele töötajatele. Mõnikord kindlustatakse töötajaid ametialase (arstid, notarid, audiitorid jt) või üldise (ehitajad, autojuhid jt) tsiviilvastutuse eest, millega korvatakse isiku- ja varakahjud kolmandatele isikutele, st neile, kellele võidakse kahju tekitada.

**Soodustusi** võib jagada, olenevalt nende võimaldamise ajast kas töötamise ajal kättesaadavateks või tulevikku suunatud. Esimeste hulgas on levinud toitlustamine, sportimise ja aktiivse puhkuse võimaldamine, lastetoetused jt. Tulevikku suunatud soodustuste hulgas on levinud erinevad kindlustusliigid, koolitus- ja õpingutoetused, elamuasemelaen jt.

Soodustusi võib eristada ka lähtuvalt sellest, kas neid saab küsida lisaks palgale või pakub tööandja neid omal algatusel. *Fontese* 2004. aasta palgauuringud näitavad, et ligi 80% Eesti ettevõtetest rakendab ametiauto- või mobiiltelefonikulude katmist kui soodustust. Telefoniarved kompenseeritakse ligi kolmandikule kõigist töötajatest kas täies mahus või teatud limiidi piires.

Ametiauto kasutamise võimalus on 10%l töötajatest, sh eelkõige turunduse või projektijuhtimise valdkondades. Tervisesoodustusena hüvitatakse kõige enam vaksineerimis- ja tervisekontrollikuluseid. Levinud on ka prillide ostukulude hüvitamine. Osa ettevõtteid pakub lisaks seadusega garanteeritud puhkusele ka näiteks nädalast täiendavat talvepuhkust ning vabu päevi perekondlike tähtpäevade või muude oluliste sündmuste puhul. (Rae, Kukk 2004)

Levinud soodustusteks on ka toitlustamine, reisikulude hüvitamine, tervishoiu- ja spordisoodustused, oma toodangu soodustumük, lastetoetused, eluasemelaen ja tasuliste puhkepäevade andmine. Suurenenud on juhtidele osutatavate soodustuste maht ja struktuur, sh eelkõige ametiauto kasutamine, mobiiltelefonikulude katmine, arvutiseadmed, mitmesugused koolitus- ja arengupaketid, mugav töökeskkond (kabinet) ja -vahendid. (Kirsipuu, Kokk 2004: 24)

Lisahüvede (soodustuste) võimaldamine näitab tööandja hoolitsust oma töötajate eest ning vähendab ka töötaja maksukoormust. Lääneriikides tehakse soodustuste rakendamisel ettevõtetele ja asutustele suuri maksusoodustusi. Eestis on enamus soodustusi riigi poolt maksustatud tulu- ja sotsiaalmaksuga analoogselt töötasuga ning neid nimetatakse **erisoodustusteks**. Nn maksuvabade soodustustena on arvestatavad vaid täiendkoolitus, osa transpordikuludid (ametiautod) ning arvuti- ja telefonikulud, mida kasutatakse suhteliselt palju.

Eesti maksupoliitika pidurdab vajalike soodustuste osutamist töötajatele, kuigi samas aitab piirata põhjendamatute soodustuste tegemist ja maksudest kõrvalehiilimist. See takistab aga töötajasse investeerimast ja näiteks tema tervise eest hoolitsemast. Maksusoodustuste osas pole ette näha ka muudatusi ja Eesti juhtivad erakonnad ei näe selleks praegu rahalisi võimalusi (Uusen 2005, b).

Soodustuste osutamine Euroopa ja Põhja-Ameerika ettevõtetes hakkas tormiliselt levima 1960. aastatel. Möödunud sajandi lõpukümnenditel nende osutamine vähenes ja stabiliseerus. Konkurentsi tugevnemise tõttu pidid ettevõtted hakkama rakendama rangemat eelarvepoliitikat. Paljud töötajad aga hakkasid võtma osutatavaid soodustusi iseenesestmõistetavatena ega teadvustanud endale selleks tehtavaid kulutusi.

Seepärast hakkasid ettevõtted vähendama soodustusteks tehtavaid kulutusi ja sidusid suure osa neist töötajate töötulemustega. Töötajaid hakati kaasama ka soodustusteks tehtavate kulutuste tasumisse või saadeti neile tehtud kulutuste arвете koopiad, et nad paremini mõistaksid soodustustega seonduvaid kulutusi. Soodustuste osutamist töötajatele peetakse küll jätkuvalt vajalikuks, kuid seda tehakse nüüd läbimõeldumalt ja selektiivsemalt.

Tarkvarafirma *SAS Institute* tegevjuht Jim Goodnight väidab, et nende edukuse tagavad töötajatele osutatavad soodustused ehk helled privileegid. See tagab töötajate motiveerituse ja aitab vältida nende lahkumist organisatsioonist. Koheldes töötajat kui organisatsioonile väga vajalikku ja erilist, on võimalik saada vastu samasugust suhtumist. Firmas välditakse ka ületundide tegemist,

sest see kurnab töötajaid ja tekitab nende vahel pingeid. *SAS Institute* pole oma sektoris palgaturuliider ja tema keskmised palgad jäävad alla *IBM*i, *Oracle*'i ja *Microsoft*'i palkadele. Firma ei kasuta ka aktsiaoptsoone, kuid jagab igal aastal ära osa kasumist ning maksab aasta lõpus nn kolmeteistkümnendat palka.

Töötajate hoidmiseks ehitas *SAS Institute* oma linnaku ülikoolide *campus*'te eeskujul, kus on üle 20 hoone koos kahe lasteaia, teenindus- ja tervisekeskusega. Firma on võtnud enda kanda suurema osa paljudest soodustustest oma töötajatele, mille ostmine turult läheks töötajatele kalliks. Sarnast teed on minemas üha rohkem USA korporatsioonid, sest see aitab keskenduda inimestel tööle, hoides kokku aega argitoimetustelt. (Joosu-Palu 2003)

Erineva vanuse ja väärtushinnangutega töötajatel on erinevad soodustuste eelistused, mistõttu nendega arvestamine võimaldab töötajaid paremini motiveerida. Näiteks vanemad töötajad eelistavad mitmesuguseid sotsiaalse kindlustusega (pensionikindlustused ja -toetused jt) seonduvaid soodustusi, nooremad aga lastega, eluasemelaenu ja puhkusega seotud soodustusi.

Soodustuste ühtlane rakendamine organisatsiooni kõigile töötajatele või põhipersonalile võimaldab suurendada küll sotsiaalset võrdsust, kuid vähendab soodustuste motiveerivat toimet ja tekitab põhjendamatu kulutusi. Soodustuste diferentseeritud ja süsteemne rakendamine võimaldab tõhustada nende rakendamist ning tagada paremate töötajate kõrge motiveerituse ja lojaalsuse organisatsioonile. Soodustuste rakendamise tõhustamiseks tuleb siduda nende suurus töösooritusega ning määrata igale töötajale rahasumma, mille ulatuses ta võib endale soodustusi valida.



## 6.2. Töötasustamine

### 6.2.1. Töötasustamise põhiprintsiibid

**Töötasustamise põhiprintsiibid** on töötasustamise põhimõtted, millest organisatsioonid juhivad. Neist olulisemad on töötasustamise väline, sisemine ja individuaalne õiglus ning avalikustamine.

Töötasustamispoliitikale pööratakse üha suuremat tähelepanu nii riiklikult kui ka organisatsioonides. Viimastes on välja töötatud töötasustamissüsteemid, mis põhinevad töötajate töösooritusel ja tulemustasustamisel. Neis süsteemides kasutatakse erinevaid töötasustamise võtteid tasakaalustatult, mis võimaldab töötajaid eesmärgiliselt motiveerida ning tagada organisatsiooni areng ja edukus.

Töötajate motiveerimisel on vaja luua õiglane töötasustamissüsteem ja avalikustada selle alused. Erinevad teooriad (Adams 1963; Vroom 1964 jt) ja uurimused (Beardwell *et al* 2004: 513) näitavad, et töötasuga rahulolu sõltub eelkõige töötasustamissüsteemist ja selle õiglusest ning vähemal määral töötasu suurus. Ebaõiglased töötasustamissüsteemid ei võimalda tagada töötajate ja organisatsiooni tulemuslikkust ning tekitavad rahulolematust ja usaldamatust. Vanamoodsad töötasustamissüsteemid, mis rajanevad lojaalsel tööjõul, mitte aga individuaalsel töösooritusel ja selle eest tasustamisel, pole tõhusad.

**V. Vroomi ootuste teooria** põhineb eeldusel, et töö võimaldab realiseerida töötajal oma ootusi ja eesmärke. Ootus seisneb usus, et teatud tegevus võib olla töötaja seisukohalt edukas ning ta pingutab lähtuvalt sellest, kui väärtuslikuna tajub prognoositavat tulemust. Inimesed tegutsevad ratsionaalse mõtlemise tasandil ning nende teod olenevad individuaalsetest kogemustest, eeldustest ja ootustest. (Yukl 1989: 112–121; Steers, Black 1994: 179–181)

Inimesed arvestavad töötamisel **kolme peamist tegurit**:

- töösoorituse (töötulemuse) tõenäosus ( $E$  – *expectancy*)
- tasu saamise tõenäosus ( $I$  – *instrumentality*)
- tasu saamise tähtsus ja soov ( $V$  – *valence*).

Töösoorituse tõenäosus tähendab seda, et inimene hindab tõenäosust, mil määral tema tööalased võimed, kogemused ja pingutus võimaldavad midagi saavutada. Tasu saamise tõenäosus seisneb aga selles, mil määral töösaavutus viib kindla tasuni, ning tasu saamise tähtsus ja soov näitab, kuivõrd inimene soovib saavutusele järgnevat tasu. Töötajate motivatsiooni võib käsitleda kui eespooltoodud kolme teguri koostoimet, mis motiveerib teda mingit ülesannet lahendama:  $M = E \times I \times V$ .

Üksnes kõigi tegurite suurimad väärtused tagavad suure töömotivatsiooni. Kui näiteks tasul on töötaja jaoks suur tähtsus, kuid teiste tegurite väärtused osutuvad madalaks, on ta tööalaselt nõrgalt motiveeritud. Motiveerimiseks on vaja luua olukord, mil inimene tunnetab, et tööpingutus tagab suurepärase töötulemuse, mille eest ta saab ka soovitud tasu.

Inimene soovib korrata positiivset ja vältida negatiivset kinnitust leidnud tegevust. Selleks tugineb ta eelnevatele kogemustele ning prognoosib reageeringuid ja tunnustusi oma tegevusele. Juhid saavad suurendada töötajate motivatsiooni soovitatavate tasude ja tasu saamise tõenäosuse seoste tugevdamisega.

Inimene arvestab tööga seonduvaid tulemusi, mis võivad olla positiivsed (näiteks töötasu, tunnustus, edutamine) või negatiivsed (näiteks väsimus, stress). Olukorda komplitseerivad ka tasude erisused ja nende erinev toime inimestele. Näiteks rahaline tasu on esmane tasu, mis pole paljudele inimestele enam piisavalt motiveeriv. Mõningad töötajad soovivad töö eest saada kohe väärilist tasu, paljude töötajate eesmärgid on aga pikemaajalised.

USAs tehtud uuringud näitavad ka, et üksnes töötulemusel põhinevate traditsiooniliste töötasustamissüsteemide osatähtsus organisatsioonides väheneb. Vääriline töötasu on muutunud näiteks P. Druckeri (1996) arvates töötaja elementaarseks õiguseks ja

pole enam seetõttu eriliseks tunnustuseks ja piisavaks motivaatoriks. Üha rohkem tuleb arvestada indiviidi tasustamise eri aspektidega ja motivatsiooni muude allikatega. Juhid peavad teadma, mida töötajad väärtustavad ja mis on selle põhjuseks.

Töötasustamisel juhindutakse **neljast põhiprintsiibist** (Fisher *et al* 1999: 555–588; Gomez-Mejia *et al* 2004: 329–340):

- töötasustamise organisatsiooniväline õiglus (*external equity*)
- töötasustamise organisatsioonisisene õiglus (*internal equity*)
- töötasustamise individuaalne õiglus (*individual equity*)
- töötasustamissüsteemide avalikustamine (*open systems*).

**Töötasustamise organisatsiooniväline õiglus** tähendab, et analoogsetes organisatsioonides ja ametikohtadel töötavatele isikutele tagatakse samaväärse töö eest samasugune töötasu. Nimetatud põhimõtet on raske ellu viia, sest ettevõtted kasutavad erinevat tööjõu kui ressursi poliitikat ning ka nende äriedukusest tingitud võimalused töötasude maksmiseks on erinevad. Veelgi suuremad töötasude erisused tekivad regioonide ja riikide vahel, mida pole võimalik ja otstarbekas täielikult ühtlustada.

Kohati on need erisused aga väga suured, mis toovad kaasa sotsiaalseid pingeid ja probleeme ning migratsiooni ja väljarännet. Eesti ettevõtete töötajate palgad on ka ligi kümme korda madalamad, võrreldes ELi varasemate liikmesriikide omadega. Suurimad (kümnekordsed) erisused on Eesti ja Põhjamaade töötleva tööstuse tööliste palkades. (Arnover 2004) Ka riigisiselt erinevad töötajate keskmised palgad oluliselt, mis on tingitud erinevate regioonide asukohast, arengust ja tööturust. Näiteks Lõuna-Eesti ja Tallinna ettevõtete analoogset tööd tegevate töötajate palgad erinevad sageli kordades. Paljus on see tingitud ettevõtete erinevast edukusest, kuid ka töötasustamise poliitikast.

Töötasustamise välise õigluse põhimõtet on praktikas raske rakendada, sest ettevõtteid ja ametikohti ning eelkõige töötajate töötulemusi on keeruline võrrelda. Edukad ettevõtted suudavad maksta töötajatele ka kõrgemaid palku kui vähemedukad, tagades sellega endale kvalifitseerituma ja tõhusama personali. Olenevalt

töötasu keskmisest suurusel võib organisatsioonid liigitada töötasustamise liidriteks (*lead pay*), keskmikeks (*match pay*) ja autsaideriteks (*lag pay*). Erineva palgatasemega organisatsioonide personali ligitõmbavus, töötajate stabiliseerimine, tööjõukulu, töötasuga rahulolu ja töötõhusus on seetõttu väga erinevad (tabel 6.3). (Fisher *et al* 1999: 578–579)

Tabel 6.3

### Töötasustamise eesmärkide ja töötasu suuruse seosed

Organisat- siooni tüüp	Töötasustamise eesmärgid				
	Ligi- tõmba- vus	Stabili- seeruvus	Tööjõu- kulu	Rahul- olu	Töö tõhusus
Liider	+	+	–	+	?
Keskmine	=	=	=	=	?
Autsaider	–	–	+	–	?

Töötasustamise autsaiderid ei suuda maksta kõrget töötasu oma kehvade majandustulemuste tõttu, mistõttu nad pole ka suutelised palkama endale pädevaid, motiveeritud ja tõhusaid töötajaid. Nii-sugust palgapoliitikat praktiseerivad ka kiiret kasumit taotlevad ettevõtted, kes lähtuvad lühiajalistest eesmärkidest. Pikemas perspektiivis pole niisugune palgapoliitika aga tõhus, sest tööjõu summaarne kulu võib vähetõhusa töö tõttu hoopis suurenedada.

Liigne kokkuhoid töötasu arvelt võimaldab kujundada vaid vähetõhusa personali ja suurendab muid kulutusi, tuues organisatsioonile rohkem kahju kui kasu. Juba Henry Ford kirjutas 1926. aastal, et madalad palgad ajavad äri karile, ning firma, kus dividendid on võrreldes palkadega ülikõrged, on ohtlikult kiivas. Sinna, kus makstakse aga kõrgeid palku, tuleb ka kasum. Õige palk pole mitte madalaim palk, mille eest inimene on nõus töötama, vaid niisugune palk, mida on võimalik töötajale järjepidevalt maksta. Kui tööandja ei jaga oma jõukust nendega, kes

teda jõukaks teevad, siis üsna varsti pole tal ka seda, mida jagada. (Paju 2005)

Töötasustamisliidrid on võimelised kujundama pädeva ja motiveeritud personali ning rakendama selle tõhusalt tööle. Peale edukate eraettevõtete võib mõnikord nende hulka kuuluda ka monopoolses seisundis olevaid ettevõtteid, kes saavad vabamalt tõsta oma toodete (teenuste) hinda ja lasta tööjõukulud tarbijal kinni maksta. Töötasustamise niisugusteks liidriteks Eestis on eelkõige pangad, kindlustus-, õigusabi- ja hulгимüügifirmad.

**Töötasustamise organisatsioonisisene õiglus** eeldab aktsepteeritavaid palgaerisusi ja nende kooskõllalisust organisatsioonis. Erinevatel tasanditel töötavate isikute palgad võivad ja peavadki erinema, kuid seda teatud ulatuses. Olenevalt riikidest ning organisatsioonide suurusest ja eripärast peetakse õiglasteks erinevaid palgastruktuure ja palkade diferentseeritust.

Eesti organisatsioonides tekitavad probleeme tippjuhtide, spetsialistide ja täitjate suured palgaerisused. Eesti tippjuhtide palgad on võrreldes täitjatega suhteliselt kõrged ja palkade diferentseeritus on Euroopa kõrgeim, mis tekitab sotsiaalseid pingeid ja mõjub kahjulikult ka töötajate motivatsioonile (Arnover 2004). Eestis on palgavahed väga suured ning kõrgeima ja madalaima palgataseme vahe erineb üle saja korra. See on näiteks 2,5 korda suurem kui Saksamaal ja neli korda suurem kui Taanis. Tippjuhtide kõrgeid palku põhjendatakse nende kõrge pädevusega, mis võimaldab neil asuda tööle analoogsete ettevõtete juhtidena välismaal. Selleks, et neid Eestis hoida, tuleb maksta ülikõrgeid palku. (Uusen 2005, a)

Autori arvates pole selline seisukoht veenev, sest vaid üksikud tippjuhid on asunud tööle välismaal, töölisi on aga välismaale tööle asunud erinevatel hinnangutel juba üle kümne tuhande. Pealegi on Eestis palju rakenduseta, kogenud tippjuhte, kes oleksid nõus ka märksa väiksema palga eest välismaale lahkunute asemele asuma.

Tippjuhtide kõrged palgad on probleemiks saanud riigiettevõtetes ja -asutustes, kus ka mitmete Eesti tunnustatud erafirmade juhtide hinnangul makstakse põhjendamatult kõrgeid palku, mis ületavad

juba erasektori võimalusi. Juhtide palgasüsteemid on ka ebaselged ning koosnevad ebamäärastest lisatasudest ja preemiatest ning rikkalikest soodustustest (näiteks kallitest ametiautodest). Rein Kilgi arvates on riigiettevõtete palgad konkurentsist väljas ja selle tippu pääsemine juba omaette äriprojekt. (Riikoja 2005)

Tippjuhtide kõrgete palkade abil püüavad organisatsioonid saada endale parimaid juhte, tõhustada seeläbi juhtimist ja saavutada paremaid tulemusi. Korporatsioonide tippjuhtide keskmine kogupalk näiteks USAs ulatus 2002. aastal 15 miljoni dollarini aastas (DeCenzo, Robbins 2005: 287–288). Kõrgetele palkadele pandi USAs suuri lootusi 1990. aastate lõpus. Uuringud aga näitasid, et tippjuhtide ülikõrged palgad ennast ei õigustanud ja nende juhitud firmade tulemused jäid suhteliselt tagasihoidlikuks. (The Economist 2003: 75)

Osalev juhtimine ja partnerlus on tekitanud olukorra, kus tippjuhist sõltub üha vähem ning ka organisatsiooni tippjuhtide ja -spetsialistide vastutus on jagatud ühtlasemalt. Seega on üha vähem sisukaid argumente ka Eesti organisatsioonide hüviste koondumisel tippjuhtide tasandile (Roolah 2004: 61).

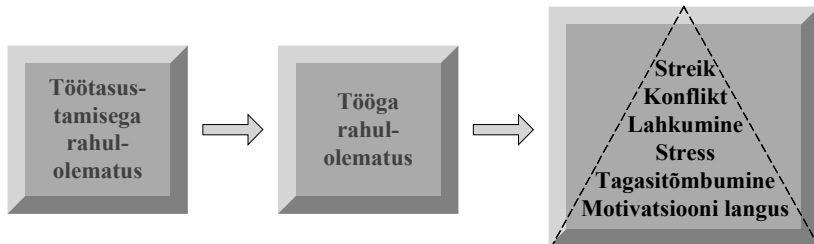
Töötajad on organisatsioonisisestest protsessidest reeglina väga hästi informeeritud ning sellepärast nõutakse organisatsioonisisest õiglust töötasustamisel märksa intensiivsemalt kui välise õigluse printsiibist kinnipidamist. Õiglane töötasustamissüsteem motiveerib ja innustab töötajaid, vähendab nende rahulolematust ja parandab töötulemusi.

**Töötasustamise individuaalne õiglus** eeldab sama töötasu maksmist isikutele, kes teevad samasugust tööd võrdväärselt hästi. Eri-nevusi peetakse põhjendatuks vaid siis, kui mingi konkreetne tegevus on organisatsioonile antud hetkel eriti tähtis, töötajaga on sõlmitud spetsiaalsed palgakokkulepped või juhitudakse mingitest eritingimustest, näiteks tööstaažist. Töötasustamisel tuleb lähendada töötulemusest ning arvestada sellega, et ühel ja samal ametikohal töötavad inimesed võivad saada nii kvantitatiivselt kui kvalitatiivselt väga erinevaid tulemusi. Tulemuste määramine ja

arvestamine eeldab sobilike hindamis- ja töötasustamissüsteemide rakendamist.

Töötasustamisel juhindutakse ekvivalentsuse printsiibist, mis eeldab töötulemuse ja töötasu kooskõla. Viimasele tugineb ka tasakaaluteooria, milles väidetakse, et töötajad püüavad saavutada tasakaalu oma töö ja selle eest makstava tasu vahel. Kui töötaja pole töötasuga rahul, väheneb ka tema rahulolu töö ja organisatsiooniga. Osa töötajaid avaldab oma rahulolematust avalikult, osa kapseldub aga iseendasse ning nende töömotivatsioon langeb.

Pädevad, teadlikud ja eneseväärikad töötajad on eriti tundlikud ebaõiglase tasustamise suhtes. Tööga rahulolematuse tekitab üha sagedamini protesti ja ka avalikku konfrontatsiooni tööandjaga, mis kulmineerub streikides (joonis 6.3). Lõppkokkuvõttes asub töötaja otsima uut, sobivamat ametikohta ning lahkub.



Joonis 6.3. Töötasustamisega ja tööga rahulolematuse tagajärjed.

Tööga rahulolu on tihedas seoses töötulemustega. Osa teoreetikuid väidab, et rahulolu tööga garanteerib töölase edukuse, osa arvab aga, et edukas ja tulemusrikas töö ise pakub rahuldust. Õigus on mõlemal, sest tööga rahulolu ja head töötulemused on vastastikusel sõltuvusel. Töötajad peavad aga teadma, mil määral nende tööga rahul ollakse ja vajavad ka sellekohast tagasisidet.

Euroopas ja USAs on hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka naiste ja meeste töötasude erisustele, mis paljudel juhtudel pole põhjendatud. Naiste madalama töötasu põhjendustena esitatakse

sageli nende väiksemaid töökogemusi ja tagasihoidlikumaid töötulemusi. Nende tööalane karjäär on pidurdatud ka perekonnaga seonduvate tegevuste, eelkõige laste sünnitamise ja kasvatamise tõttu.

Ajalooliselt on välja kujunenud, et valdavalt naistega komplekteeritud ametikohtade palgad on madalamad, võrreldes nn meeste ametikohtadega. Naised töötavad enamasti ka madalamalt tasustatavates sektorites, mis pole õiglane. Ka Eestis on hakatud teadvustama nimetatud probleemi olemasolu.

Meeste ja naiste palgatasemete ühtlustumine on pikaajaline protsess ning vajab riiklikku reguleerimist. Ainuüksi USAs, kus õiglase töötasustamise tagamisega ja diskrimineerimisvastase tööhõivepoliitikaga on tegeletud juba aastakümneid, prognoositakse selleks sadadesse miljarditesse dollaritesse ulatuvaid kulutusi. (Skinner, Ivancevich 1992: 390)

**Töötasustamissüsteemide avalikustamine** eeldab töötasustamise põhialuste avalikustamist ning töötajate kaasamist töö hindamise ja tulemustasustamise süsteemide väljatöötamisse. Töötasu salastamine, mis on Eestis praegu seadustatud palgaseadusega, ei ole autori arvates alati põhjendatud ning võimaldab seetõttu töötasustamise õigluse printsiipide rikkumist. Näiteks EV palgaseaduse § 8 väidab, et “tööandjal ei ole õigust ilma töötaja nõusolekuta avaldada andmeid töötajale arvatud ja makstud või maksmisele kuuluva palga kohta ...” ning “tööandjal on õigus avaldada töötajate rühmade (mitte vähem kui viis töötajat) palgaandmed”. Eesti tööandjad on hakanud aga kasutama töötajate palkamisel niisuguseid töölepinguid, millega ka töötaja peab võtma endale kohustuse hoida talle määratud palk saladuses.

Paljud juhid peavad töötasustamise salastamist (*pay secrecy*) vajalikuks, põhjendades seda asjaoluga, et töötasu on töötaja isiklik probleem ega kuulu avalikustamisele. See võimaldab aga kuritarvitada võimu, manipuleerida töötasudega ning maksta mõnele isikutele põhjendamatult kõrget või madalat tasu. Töötasustamise salastamine vähendab töötajate motiveeritust töö suhtes, kahjustades seeläbi organisatsiooni huve. Isegi töötajate palga olulise



tõstmise korral ei vähenda see kahtlusi, et nende töötasu on ebaõiglaselt madal ning et keegi saab põhjendamatult kõrget töötasu. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 337–340; Fisher *et al* 1999: 588).

Ka tunnustatud palgaspetsialistid Milkovitch ja Newman arvavad, te palgad peaksid olema avalikud. Arvamus, et kolleeg võib saada põhjendamatult rohkem palka, vähendab oluliselt töemotivatsiooni. Töötajad peavad mõistma, et kõik hüved (palk, edutamine, soodustused jm) on seotud nende eelneva tööga. Kui me ei tasusta töötajaid töösooritusest lähtuvalt, kulutavad nad oma energia mitte töötamisele, vaid soovitava tasu saamisele, mistõttu väheneb nende töötulemuslikkus (Weiss 2001: 10–13).

Palgasüsteemi väljatöötamise ja muutmise reegliks on, et inimestele tuleb anda infot selle kohta, mida muudetakse. Vastupidisel juhul teavad varsti kõik, mida otsustati, kuid moonutatud kujul. Salastatus tekitab ka hirmu ja varsti räägitakse juba töölt lahtilaskmistest. Seepärast on vaja palgasüsteemi muutmisse kaasata organisatsiooni võtmeisikud, sh eri tasandite liidrid. (Kirsipuu, Kokk 2004: 24)

Töötasustamise salastamine on tingitud erinevatest põhjustest, milledest olulisemad on järgmised:

1. Subjektiivsed ja ebaloogilised töötasustamissüsteemid ei kannata avalikustamist ja üksikasjalikku analüüsi, mistõttu need salastatakse.
2. Töötasu salastamine võimaldab töötajatega manipuleerida, makstes põhjendamatult kõrget või madalat tasu juhtkonna poolt soovitud või ebasoovitud isikutele.
3. Avatud töötasustamissüsteemid nõuavad kõrgetasemelist juhtimist ning eeldavad juhilt pädevust ja autoriteeti.

Samas kätkevad ka avalikud töötasustamissüsteemid mõningaid ohte, mis seisnevad näiteks liigeses rivaalitsemisses või töötajate võrdsustamises. Viimane on tingitud sellest, et töötasu erinevusi on vaja põhjendada, mis eeldab pädevat juhtimist. Töötasude avalikustamine võimaldab ka kurjategijatel saadud infot ära kasutada, mis võib ohustada kõrgema sissetuleku saajaid.

Seepärast võiks autori arvates salastada küll töötajate lõplikud palgad, kuid tuleks avalikustada töötajate hindamise ja tasustamise süsteemi põhimõtted, sh põhipalgad (palgagrupid ja -astmed) ning lisatasude ja preemiade saamise põhimõtted. See võimaldab luua õiglase ja avaliku tulemustasustamissüsteemi, millel on suur motiveeriv toime. Avalikud tulemustasustamissüsteemid võimaldavad organisatsioonidel põhjendamatult ja õiglasemalt diferentseerida töötasusid ega nõua samas kõigi töötasuerisuste selgitamist. Ka Eestis levib üha enam seisukoht, et hindamissüsteemi põhimõtted tuleb avalikustada (Lees 2005).

Mõõdukalt avalikustatud töötasustamissüsteemid on üldjuhul paremad, sest nad võimaldavad välja kujundada tõhusa töökeskkonna ja motiveerida töötajaid ennast arendama ning oma töötulemusi parandama. Palgasüsteem peab igati toetama organisatsiooni eesmärke ja tasu suurus vastama töö tulemustele.

### 6.2.2. Töötasustamise vormid

**Töötasustamine** põhineb kas indiviidi või grupi töö või nende kombinatsioonil. Töötasustamise peamiseks vormideks on ajapalk, tükipalk, lisatasu, preemia, kasumi jaotamine ja omandisuhetesse kaasamine.

Töötasustamine põhineb ametikohajärgsel põhipalgal ja töösoorituse hindamise tulemuste alusel makstavatel lisatasudel ja preemiatel. See võimaldab tagada parematele ning tõhusamatele töötajatele kõrgema tasu ja vastupidi. Töötasude määramisel ei tohi lähtuda juhtide subjektiivsetest hinnangutest, vaid usaldusväärsest ja töötulemustest lähtuvast hindamis- ja tulemustasustamissüsteemist. Objektivne ja õiglane töötasustamissüsteem võimaldab personali tõhusamalt rakendada ning loob eeldused organisatsiooni edukaks tegevuseks.

Töötasustamissüsteemi loomisel tuginetakse enamasti kas **indiviidi või grupi töö tasustamisele** (tabel 6.4). Nii indiviidi kui ka

grupi töötasustamisel on oma tugevad ja nõrgad küljed, mistõttu parima tulemuse annab kombineeritud süsteemi rakendamine, võimaldades tagada organisatsiooni, grupi ja indiviidi eesmärkide ühildamise.

Tabel 6.4

### Indiviidi ja grupi töötasustamise iseärasused

Indiviidi töötasustamine	Grupi töötasustamine
<b>Töö iseärasused</b>	
Indiviidi töö iseloom ja standardid on püsivad ja stabiilsed.	Indiviidi töö on ebastabiilne ja pidevalt muutlik.
<b>Töötulemuste seostatus</b>	
Indiviidi töötulemused on tugevalt seotud tema ametikohaga ja on selgelt eristatavad.	Indiviidi töötulemused olenevad grupitööst ja tema töötulemusi on raske eristada.
<b>Töö hindamine</b>	
Indiviidi töötulemuste hindamiseks on olemas sobivad näitajad ja meetodid.	Indiviidi töösooritust on keeruline kindlaks määrata, sest see oleneb kogu grupi tööst.

**Indiviidi töötasustamise põhivormideks** on (Fisher *et al* 1999: 615–622; Gomez-Mejia *et al* 2004: 364–372; DeCenzo, Robbins 2005: 275–276):

- ajapalk (*hourly pay*)
- tükipalk (*piecework*)
- komisjonitasu (*comission*)
- pädevusel põhinev palk (*competency-based pay, skill-based pay*)
- tulemuspalk (*merit pay, pay-for-performance, performance-based, pay for results, incentive system*).

**Ajapalka** arvestatakse ajaühiku alusel ja makstakse tunni-, päeva-, nädala- või kuutasuna. Ajapalka rakendatakse siis, kui tööjõu-

kulud on täpselt planeeritavad ja kontrollitavad ning kus töötulemused pole otseselt mõõdetavad või see on seotud suurte kulu-  
tustega või kui töötaja ei saa töötulemusi ise oluliselt mõjutada  
(näiteks konveiertootmise korral).

Ajapalka rakendatakse eelkõige siis, kui ei taheta stimuleerida  
toodangu mahu suurendamist, vaid soovitakse tagada töö kõrge  
kvaliteet ja suur täpsus. Ajapalga rakendamine aitab vältida ka  
ülekoormusi, mis võiks ohustada töötajat ja teisi isikuid.

Ajapalka rakendatakse eelkõige ebareeglipärase töö tasustamisel,  
milleks on mitmesugused abitööd, bürootöö, juhtimistöö. Ajapalk  
on levinud ka riigiametnike hulgas, mis ei tähenda, et neile ei  
peaks välja töötama ja juurutama uusi motiveerivaid süsteeme. Ka  
riigiametite töötajate hindamisel ja tasustamisel rakendatakse üha  
enam mitmesuguseid tulemustasustamissüsteeme.

Juba William James tuvastas oma uuringutes, et tunnitaskuliste  
töötajate tööviljakus on madal ja nad töötavad sageli vaid  
20–30protsendilise tööjõudlusega, ilma et neid veel lahti lastaks.  
Oskuslikult motiveeritud töötajad tegutsevad aga 80–90protsen-  
dise tööjõudlusega. (Kidron 2004: 248) Seega võimaldab tulemus-  
tasustamise rakendamine tõsta töötajate efektiivsust kordades.

Ajapalga kasutamine eeldab ka täiendavate kontrollisüsteemide  
rakendamist, mis võivad jääda aga ikka vähetõhusaks. Näiteks  
kasutatakse töötaja fikseerimiseks spetsiaalseid kaarte, mida ette-  
võtte pääslates registreeritakse. Vaatamata pidevale kontrollile  
esineb aga nende kuritarvitusi ka soliidsetes firmades. Ajavargus  
on kujunenud nüüdisaegsetes suurfirmades üheks oluliseks probleemiks, mille lahendamine eeldab senisest tõhusamate hindamis-  
süsteemide rakendamist.

Ajapalga puudusteks on madal tootlikkus ja paremate töötajate  
rahulolematuse võrdsustamisega. Kuigi ajapalka makstakse  
konkreetsete töötulemuste, mitte üksnes töö käimise eest, on  
selle seotus töötulemustega nõrk. Seetõttu rakendatakse koos aja-  
palgaga ka lisatasusid ja preemiaid, mis aitavad tagada selle  
palgavormi motiveeriva toime.

**Tükipalk** on lihtsaim tulemuspalk alaliik, kus töötasu suurus sõltub toodangu mahust või teenuste hulgast. Ta ergutab töötajaid suurendama tootlikkust ja võimaldab töötulemusi õiglasemalt tasustada.

Tükipalga puuduseks on aga süsteemi rakendamise kulukus ning oht vähendada töökvaliteeti ja halvendada koostööd. Seda rakendatakse siis, kui töömaht ja kvaliteet on mõõdetavad ja töö reeglipäraselt korraldatav. Tükipalgasüsteem käivitab töötajatevahelise võistluse ning võimaldab motiveerida töötajaid saavutama enamat.

Tükipalga erivormiks on **komisjonitasud**, näiteks vahendustasud, mis sõltuvad otseselt konkreetsetest ja täpselt mõõdetavatest töötulemustest. Töötajatele makstakse komisjonitasu mingite konkreetsete tööülesannete täitmise eest, näiteks mingi protsendi ulatuses tasu kauba läbimüügil.

Tükitööst ja komisjonitasust lähtuvad töötasustamissüsteemid on tõhusad ja aitavad tõsta tööefektiivsust. Praktikas on levinud nn Taylori, Merricki, Halsey, Rowani ja Gantti tasustamissüsteemid, kus töötasu sõltub ajahikus toodetust ja selle võrdlusest standardiga. Esimesel kahel juhul motiveeritakse töötajaid ületama kehtestatud standardit, mille saavutamise korral saab töötaja tasu kõrgema tükitööhinna alusel. Halsey, Rowani ja Gantti süsteemid põhinevad ajasäästul ja kiirusel. Ennetähtaegse ülesande täitmise korral saadav kokkuhoid jagatakse teatud ulatuses ära ka seda taganud kaastöötajate vahel. (Milkovitch, Newman 1990)

Viimasel juhul on tegemist nn astmelise tasustamisega, kus kehtestatakse mitu standardit, mille täitmisel rakendatakse erinevaid lisatasude määrasid. Kõrgema standardi ületamine toob kaasa oluliselt suurema tasu, võrreldes madalama standardi täitmisega. (Graham, Bennett 1995: 291)

Tööde kiireks sooritamiseks või ka töömahtude kindlaks tagamiseks rakendatakse nn **akordpalka**. Esimesel juhul makstakse lisatasu õigel ajal tehtud töö, teisel juhul aga mingi töökoguse eest.

Akordpalga rakendamine aitab tagada kiireloomuliste ja ootamatute tööülesannete täitmist, selle puuduseks on aga töötajate liigne tähelepanu töö kvantiteedile, mis ohustab töö kvaliteeti. Akordpalga rakendamisega kaasneb sageli ka suurem tööpinge, mis ohustab organisatsiooni stabiilsust ja töötajate tervist.

Akordpalga erivormina on levinud kollektiivne akordpalk, mille normid kehtestatakse töötajate grupile, mitte aga igale töötajale eraldi. Selline töötasustamise vorm tõhustab töötajate omavahelist kontrolli, sest sõltub kõigi töötajate ühisest tegevusest. Niisugune akordpalk on tegelikult grupi töötasustamise vorm.

Nimetatud süsteemide rakendamise probleemiks on õigete ja sobivate standardite kehtestamine. Kui standard on madal, põhjustab see liigseid tööjõukulusid, kui aga liiga kõrge, ei motiveeri töötajaid pingeliselt tööle. Sealjuures võib tasu olla kas lineaarses või mittelineaarses seoses toodangu kasvuga.

Mõnikord rakendatakse nn **kahetariifset palgasüsteemi**, mis seisneb madalamate palkade kehtestamises uutele töötajatele, võrreldes staažikatega. Uute, sh katseajaga töötajate palgad võivad olla madalamad analoogset tööd tegevate staažikate töötajate palkadest. Niisugust töötasustamist rakendatakse töötajate tööstaaži ja lojaalsuse suurendamiseks. Kahetariifse palgasüsteemi puuduseks on selle nõrk seos töötulemustega ja vähene atraktiivsus uute töötajate värbamisel ja valikul.

Nüüdisaegsetes töötasustamissüsteemides lähtutakse ka **töötajate pädevusest**, sh töötajate teadmistest ja oskustest. Viimaste alusel määratakse töötajatele lisatasud, tavaliselt protsentides põhipalgast. Mida universaalsem on töötaja, seda suuremad on temale määratud lisatasud. Nimetatud süsteem võimaldab kujundada küll universaalse ja potentsiaalse personali ning korraldada tööd paindlikult, kuid võib kaasa tuua tööjõu- ja koolituskulude põhjendamatu kasvu. (Bratton, Gold 1999: 261–263)

**Tulemustasustamisel** (vt lähemalt 6.2.4) lähtutakse nõudest, et parema tulemuse saavutanud töötajaid või töötajate gruppe (meeskondi) tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi. Indiviidide ja mees-

kondade töö tulemuslikkusest sõltub organisatsiooni kui terviku edukus, mistõttu töötasustamisel lähtutakse töötulemustest. Nime- tatud süsteemide raames makstakse töötajatele nõudeid ületava töö korral mitmesugused lisatasusid ja preemiaid (*incentives and bonuses*). (Swart *et al* 2005: 143; Gomez-Mejia *et al* 2004: 364–370)

**Lisatasud ja preemiad** moodustavad palga täiendosa, mida makstakse töötajatele erilise töösoorituse eest, sh näiteks organi- satsiooni juhtimises osalemise, uuenduste juurutamise, töö kõrge kvaliteedi ja ülenormatiivse toodangu eest. Mõnikord võitakse maksta preemiat (lisatasu) ka tööks ettenähtud tähtaegadest täpse kinnipidamise või töö ennetähtaegse sooritamise eest. Preemiat või lisatasusid võidakse maksta nii üksikisiku töötulemustest läh- tuvalt kui ka kogu grupi, allüksuse või organisatsiooni väga heade töötulemuste korral.

Preemiat ja lisatasu võidakse maksta nii kvantitatiivsete kui ka kvalitatiivsete näitajate alusel, mis arvestavad eelkõige töötule- musi. Tootmisettevõtetes on levinud kvantiteedi-, kvaliteedi- ja kokkuhoiupreemiad (tooraine ja materjalide säästliku kasutamise eest). Preemiat ja lisatasu makstakse vastavalt töötulemustele kas absoluutsummas või mingi protsendi ulatuses väljateenitud aja- või tükitööpalgast.

Näiteks ebasobivatel tööaegadel töötamise korral makstakse mit- mesuguseid lisatasusid ja ohtliku töö eest riskipalka (*hazard pay*). Uute lisatasudena on viimasel ajal kasutusele võetud nn tasud terve eluviisi eest. Nii makstakse lisatasu mittesuitsetajatele või aktiivselt spordiga tegelevatele töötajatele, mis võimaldab orga- nisatsioonil kujundada terve personali.

Nüüdisaegsetes palgasüsteemides eristatakse teineteisest lisatasu ja preemiat. Lisatasu on tulemustasustamise aluseks ning oma olemuselt proaktiivne, st prognoositav ja suunatud tulevikku. Preemia on aga reaktiivne ja vabalt valitava suurusega ning seda makstakse millegi tagajärjel. Preemia on seega eelkõige üllatava iseloomuga. (Stone 1998: 478)

Üle 60%le töötajatest rakendatakse erinevaid väärtuspalgasüsteeme (*merit pay*) ja üle pooltel juhtudest turul põhinevaid töötasusüsteeme (*market-related pay*) (Beardwell *et al* 2004: 531). Sageli rakendatakse mitmesuguseid kombineeritud palgasüsteeme, mille koostisosadeks on näiteks nii aja- kui ka tükipalk. Ühendades viimased ühtseks tervikuks, on võimalik kasutada kummagi eeliseid ja vähendada nende eraldi kasutamisega kaasnevaid puudusi. Sel teel on võimalik tagada töötajate huvi nii individuaalse töö kui ka koostöö suhtes ning ühildada paremini erinevaid huve ja eesmärke.

**Grupi töötasustamise põhivormideks** on (Fisher *et al* 1999: 622–628; Beardwell *et al* 2004: 553–557; DeCenzo, Robbins 2005: 308–309):

- tulujagamine (*gain-sharing*)
- kasumi jagamine (*profit sharing*)
- töötajate kaasamine omandisse (*employee stock options*).

**Tulujagamissüsteemide** rakendamisel keskendutakse kas tüki- tööle, kulude kokkuhoiule või tuluarvestusele. Töötajatele makstakse lisatasu, kui organisatsiooni (allüksuse) tulud on suurenenud või kulud vähenenud. See eeldab töötajatelt arukat ja eesmärgilist tegutsemist. Üheks tuntuimaks tulujagamissüsteemiks on *Scanloni* plaan, mis põhineb töötajate osalemisel juhtimises ning arvestab eelkõige töötajate ettepanekuid ja uuendusi organisatsioonis. Spetsiaalne komisjon hindab mingi allüksuse ettepanekuid ja uuendusi töö ümberkorraldamisel ning eraldab talle vahendeid lisatasustamiseks. (Stone 1998: 483)

Tulujagamissüsteemide edasiarendamisel jõutakse **kasumijagamissüsteemini**, mille rakendamisel arvestatakse juba erinevaid finantsnäitajaid ja töövahendite amortisatsiooni. Töötajate lisatasud sõltuvad sel juhul organisatsiooni kasumist ning neis tekitatakse huvi organisatsiooni kui terviku eduka tegevuse suhtes.

Töötajatele võidakse maksta teatud protsent kasumist preemiana lisaks nende põhitöötasule. Kasumijagamissüsteemid on viimastel aastakümnetel võitnud lääneriikides suure populaarsuse ning



võimaldanud organisatsiooni ja töötajate huve paremini ühildada. (DeCenzo, Robbins 2005: 308)

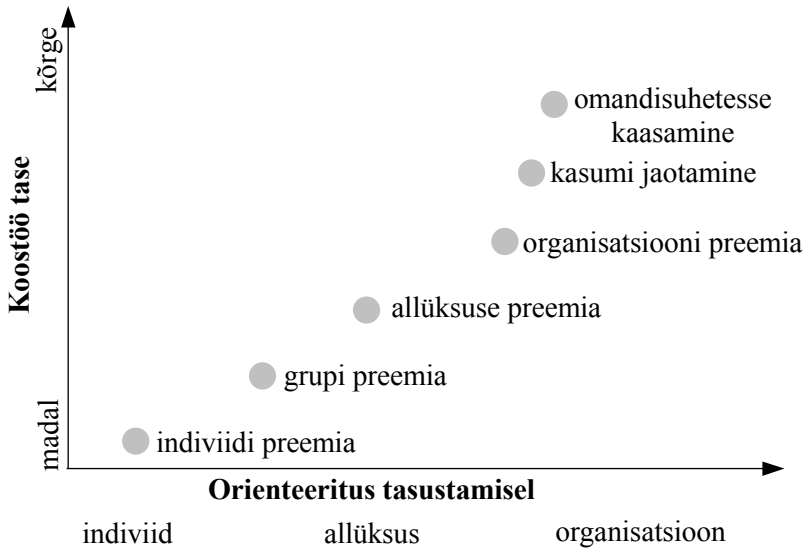
Üheks kasumil põhinevaks töötajate motivatsioonisüsteemiks on nn **äririski palgasüsteem**. Selle süsteemi rakendamisel antakse töötajale võimalus investeerida osa töötasust ettevõtte tegevusse, jättes osa (näiteks 10%) oma põhipalgast välja võtmata. See palga osa seotakse sel juhul ettevõtte majandustulemustega, näiteks ettevõtte kuue kuu brutokasumiga. Niisuguse süsteemiga võimaldatakse ühineda eelkõige ettevõtte põhipersonalil – töötajatel, kes on juba aastaid ettevõttes töötanud. Niisugust süsteemi rakendatakse ka mitmetes Eesti ettevõtetes, sh näiteks AS-s *Alas-Kuul*, kus seda kasutavad 60% töötajatest, kellele seda võimalust pakuti. (Kirsipuu, Kokk 2004: 23)

**Töötajate kaasamine omandisse** võimaldab neid pikka aega siduda organisatsiooni eesmärkidega ning seda rakendatakse eelkõige tippjuhtide ja -spetsialistide sidumiseks organisatsiooniga, mis võimaldab nende ja organisatsiooni huve paremini ühildada.

Kõige enam rakendatakse mitmesuguseid aktsiate eraldamise ja müügi võtteid, milledest levinum on aktsiate eelismüük ehk optioon (*stock option*). Viimase raames fikseeritakse organisatsiooni juhtidele võimalus osta mingi aja jooksul teatud kogus kindlaksmääratud hinnaga aktsiaid. Kui sellel perioodil aktsiate hinnad ka tõusevad, saavad nimetatud isikud osta aktsiaid endise hinnaga. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 381–387)

Konsultatsioonifirma *William Mercer* andmetel moodustas USA tippjuhtide palk nende sissetulekust 2000. aastal vaid 18%. Ülejäänud osa koosnes erinevatest kompensatsiooniliikidest, sh aktsiaoptioonidest. (Under Water 2001)

Grupi töötasustamist kasutatakse siis, kui indiviidi töötulemusi on raske mõõta või kui grupitööd väärtustatakse kõrgelt. See võimaldab siduda töötajate töötasu kogu organisatsiooni töötulemustega. Olenevalt koostöö tasemest ja orienteerituselt grupile, allüksusele või organisatsioonile valitakse sobivaim töötajate tasustamise vorm (joonis 6.4).



Joonis 6.4. Preemia (lisatasu) tüüpide sõltuvus koostöötasemest.

Sageli ei püstita juhid töötajatele üksnes personaalseid eesmärke, vaid püstitavad eesmärgid ka grupile (meeskonnale) ning seovad nende täitmise töötajate premeerimisega või lisatasude maksimisega. Niisugune süsteem ergutab paremaid töötajaid pöörama tähelepanu ka nõrgematele. Kui paremad töötajad jäävad halvemate töötajate tõttu preemiast ilma, tekitab see neis õigustatud pahameelt, kuid motiveerib samas ka nõrgemaid abistama või tagant sundima.

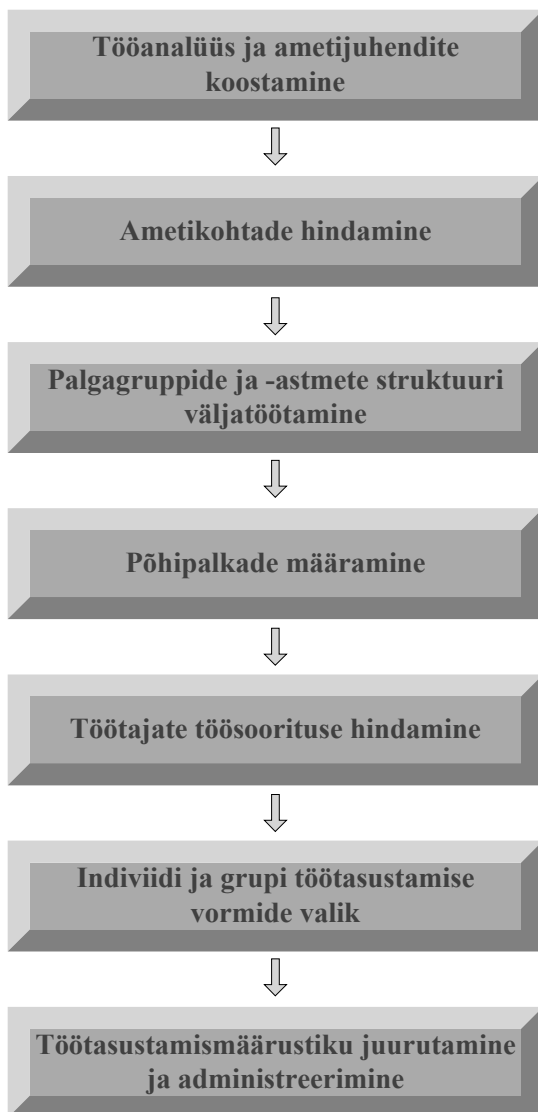
### 6.2.3. Töötasustamissüsteem, määrustik ja kord

**Töötasustamissüsteemid** põhinevad töötajate töösoorituse hinnangutel, mis seotakse konkreetse palgavormiga. Nimetatud süsteemid peavad tagama olukorra, et paremaid töötulemusi saavutanud töötajaid tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi.

**Töötasustamissüsteemi** väljatöötamisel tuleb esmalt kindlaks määrata organisatsiooni, allüksuste ja töötajate eesmärgid ning huvid. Selleks tehakse esmalt tööanalüüs, mille käigus viiakse läbi tööjaotus ja koostatakse ametijuhendid. Viimastes fikseeritakse ametikohtade ülesanded, kohustused ja vastutus. Järgnevalt hinnatakse ametikohad, koostatakse palgaskaala (palgagrupid ja -astmed), järjestatakse ametikohad vastavalt väärtusele ja määratakse neile põhipalgad. Siis töötatakse välja töösoorituse hindamise näitajad ja -meetodid ning seotakse need lisatasude ja preemiatega. Lõpuks tehakse valik indiviidi ja grupi töötasustamise vormidest ning koostatakse töötasustamise määrustik. (Joonis 6.5)

Töötasustamissüsteemid peaksid põhinema juurdeandmisel, mitte äravõtmisel (karistustel ja trahvidel). Palga vähendamine peaks olema erandlik nähtus, mis eeldab töötaja kuritahtlikkust, lohakust või korduvaid vigu. Töötajate motiveerimine töötasu suurendamise kaudu on märksa positiivsema toimega kui selle vähendamine. Sel juhul on põhipalga saamise eelduseks head töötulemused, millele lisanduvad lisatasud väga hea töö eest.

Kuigi nimetatud süsteemid esmapilgul teineteisest ei erine, on positiivse suunaga näitajatel põhinevad süsteemid märksa motiveerivamad. Ka juhul on palju raskem vähendada palka keskpäraste tulemuste korral, võrreldes lisatasude või preemia mitteandmisega. Põhipalk on ka seadusest lähtuvalt puutumatu, mida saab vähendada vaid erijuhtudel. Lisatasude osatähtsus kogupalgas võiks kõikuda aga olenevalt töö spetsiifikast väga suures ulatuses, alates kümnest protsendist kuni mitmete kordadeni.



Joonis 6.5. Töötasustamissüsteemi põhietapid.

Õiglane ja avatud töötasustamissüsteem võimaldab tagada töötajate võrdse kohtlemise. Juhtide aus ja usaldusväärne suhtumine töötajatesse võimaldab taotleda sama ka vastu. See on aga organisatsiooni edukuse aluseks. (Tabel 6.4)

Tabel 6.4

### Töötasustamissüsteemi seos organisatsiooni edukusega

Töötasustamissüsteemi puudumisel	Töötasustamissüsteemi olemasolul
<p>Organisatsioon on töötajate suhtes ebaõiglane ega tasusta nende tööd vääriliselt.</p> <p>Töötajad on tööga rahulolematud, vähemotiveeritud ega püüa parandada töötulemusi.</p> <p>Töötajad ei tea, mida neilt oodatakse ja mis osas nad peavad end arendama.</p> <p>Töötajad ei usalda organisatsiooni ja selle juhtkonda ning on ebalojaalsed.</p>	<p>Organisatsioon arvestab töö isearasusi ja töösooritust ning tasustab töötajaid õiglaselt.</p> <p>Töötajad on tööga rahul, motiveeritud ning töötavad eesmärgipäraselt ja pühendunult.</p> <p>Töötajad teavad, kuidas saavutada paremaid töötulemusi ja mida selleks tegema peab.</p> <p>Töötajad usaldavad organisatsiooni, on lojaalsed ja teevad organisatsiooniga koostööd.</p>
⇓	⇓
<p><b>Organisatsiooni tegevus on väheedukas</b></p>	<p><b>Organisatsiooni tegevus on edukas</b></p>

Töötasustamist reguleeritakse **EV palgaseaduse** alusel, mida on korduvalt muudetud. Tööandja peab järgima Vabariigi Valitsuse kehtestatud palga alammäära, mida aeg-ajalt tõstetakse. Täistööajaga töötaja palga alammäär ei tohi olla sellest madalam. Palgaseaduse kohaselt koosneb palk põhipalgast ja ettenähtud juhtudel makstavatest lisatasudest, preemiast ja juurdemaksetest (lisa 6).

Palgatingimused peavad olema kindlaks määratud töölepingus, kus lepitakse täpselt kokku põhipalgas (palgamääras) ning märgitakse ära tingimused, mille eest lisatasu makstakse. Lisatasude maksmise kohustus on tööandjal vaid siis, kui selles on kokku lepitud või see on ette nähtud seaduses. Muudel juhtudel reguleeritakse lisatasude määramist kas töö- või kollektiivlepinguga, töösisekorraeeskirjadega, tööandja muude dokumentide või ühekordsete kokkulepetega. Paljud muud palgaga seonduvad tingimused reguleeritakse samuti teiste dokumentide ja õigusaktidega, millele töölepingus viidatakse. (Personalijuhtimise käsiraamat 2003: 7.4)

Töölepingus peaks fikseerima ka lisatasud, mida makstakse mingite täiendavate kohustuste võtmise eest ning need tuleks selgelt lahti kirjutada. Näiteks konkurentsikeelu rakendamisel tuleb üheselt kirjutada, kas selle all mõeldakse konkurendi juures töötamist või ärisaladuse hoidmist. Samuti tuleb üheselt selgeks teha, millist teavet loetakse ärisaladuseks ja keda konkurentideks. Kui tööandja maksab nende kohustuste täitmise eest lisatasu, on tal õigus töötajapoolse rikkumise korral makstud raha tagasi nõuda.

Need nõuded kehtivad antud tööandja juures töötamise ajal. Kui tööandja soovib, et need kohustused lasuksid töötajal ka pärast töölepingu lõpetamist mingi aja jooksul, peab see olema töölepingus kokkuleppena fikseeritud ja selle eest tuleb maksta eritasu. Näiteks Hansapangas kehtib konkurentsikeeld töölepingu kehtimise ajal kõigile töötajatele, pärast töölt lahkumist aga eraldi kokkuleppe alusel üksikutele võtmepositsioonil töötanud inimestele. Töölepingus sätestatu kohaselt saab keelu rikkumise korral rakendada leppetrahvi. (Priilinn 2005, b)

Kui tööandja tahab muuta töölepingus kokkulepitud palgatingimusi, peab ta sellest töötajale ette teatama ja saama töötaja nõusoleku. Tööandja võib töötaja palgamäära vähendada ühepoolselt vaid juhul, kui töötaja jätab omal süül tööülesande täitmata. Sel juhul makstakse tasu vastavalt tehtud tööle.

Uudsenä sätestab palgaseadus võrdse tasustamise põhimõtte, mis keelab kehtestada eri soost töötajatele võrdväärse töö eest erinevaid palgatingimusi. Palgaseadus ei luba enam palga maksmist ka loonuspalgana (tootena, hüvisena, väärtpäberina jm). Palka makstakse vähemalt kord kuus ning seda võib teha kahel viisil, kas sularahas tööajal ja töökohas või ülekande korras töötaja pangakontole, vastavalt töötaja kirjalikule avaldusele. Palgast kinnipidamisi võib teha vastavalt seadusele, sealjuures peab töötajale alles jääma vähemalt 80% riigi kehtestatud palga alammäärast. (Personalijuhtimise käsiraamat 2003: 7.4)

**Töötasustamise määrustik** on tööandja ja töötajate aktsepteeritud dokument, mis reguleerib töötasustamist organisatsioonis, tagades töötaja töötasu seose tema poolt täidetavate tööülesannete ja töötulemustega. Töötasustamisel tuginetakse palga-, töölepingu, kollektiivlepingu ning töö- ja puhkeaja seadustele. Töötasustamisel rakendatakse palgaseadusega kooskõlas olevaid töötasustamise koostisosi, nagu palgamäär, põhipalka, lisatasusid ja preemiat olenevalt organisatsiooni, selle allüksuste ja töötajate töösooritusest.

Töötasustamissüsteemi (määrustiku) väljatöötamisel tuleb arvestada järgmiste peamiste asjaoludega:

- töötasustamise põhialused
- töökohtade ja töösoorituse hindamise meetodika
- palgasüsteem, sh lisatasude ja preemiate maksmise kord
- palga arvutamise ja maksmise kord.

Töötasustamismäärustikus fikseeritakse ametikohtade ja töösoorituse hindamise meetodika. Selleks tuginetakse ametijuhendites fikseeritud tööülesannetele, kohustustele ja vastutusele. Töösoorituse hindamisel võetakse arvesse töö hulk ja kvaliteet ning püstitatud eesmärkide saavutamine hindamisperioodi jooksul. Hindamise tulemusena määratakse töötajale palgamäär ning vajadusel lisatasud ja preemiad. Hindamisperioodi pikkuseks on tavaliselt kuni üks aasta. Töölistel on see lühem, juhtidel ja spetsialistidel pikem.

Lõplik hinnang antakse töötajale hindamis- ja arenguestlusel ning vastavalt hindamistulemustele kehtestatakse töötajale uus palgamäär. Hindamis- ja arenguestlusel selgitatakse välja töötulemusi mõjutavad tegurid ning analüüsitakse töötaja tugevaid ja nõrku külgi. Ebarahuldava hinnangu korral juhitakse töötaja tähelepanu sellele ning ta viiakse madalamale palgaastmele või lõpetatakse tööleping.

Töötasustamismäärustiku koostisosaks on **palgasüsteem**, mille alusel jaotatakse ametikohad palgagrupidesse olenevalt tehtava töö väärtusest ning palgagrupid omakorda palgaastmeteks. Igal palgaastmel fikseeritakse konkreetne palgamäär (kuupalk, ametipalk, tunnitasu), mis on aluseks põhipalga määramisel. Töölepingus fikseeritav palgamäär on ka töötaja garanteeritud madalaim palk. Palgasüsteem peab olema aktsepteeritud tööandja ja töötaja vahelistes peamistes kokkulepetes, sh kollektiiv- ja töölepingus.

Töötasustamise koostisosadeks on mitmesugused lisatasud ka erinevate tööde eest, näiteks lisatöö, ületunnitöö, õhtune ja öine töö, puhkepäevadel ja riigipühadel tehtud töö, tervist kahjustav töö. Lisatasu on summa, mida tööandja maksab töötajale täiendavate tööülesannete täitmise, tavalistest erinevates tingimustes töötamise või nõutavast tulemuslikuma töö eest. Organisatsioon võib maksta spetsiaalseid lisatasusid ka erioskuste (litsentsid, load jt) ja tööstaazi eest antud organisatsioonis või preemiaid näiteks tähtpäevade puhul (jõulud, jaanipäev).

Palgasüsteemi raames määratakse kindlaks ka lisatasude ja preemiate maksmise kord. Preemiaid võidakse maksta kolmel juhul, s.o organisatsiooni, tema allüksuse või töötaja väga hea töö eest. Preemiaid makstakse kõigile töötajatele, teatud töötajate gruppidele või üksikisikutele.

Preemiate ja lisatasude maksmisel tuginetakse erinevatele hinnangutele, sh eelkõige töötulemustele ja tegevusele. Töötajate hindamisel võiks rakendada mitmeallikalist tagasisidesüsteemi ning tasustamisel tuleks tugineda tulemusnäitajatele. Mitmeallikalise tagasisidesüsteemi kaudu saadud hinnangutele võib määrava



kaalu anda palgaotsuste tegemisel alles siis, kui süsteem on korralikult juurutatud (Lepsinger, Lucia 2004: 241–242).

Organisatsiooni ja selle struktuuriüksuse preemiaid makstakse organisatsiooni kasumist, üksikisiku preemiaid aga näiteks nn juhifondist. Ka parimad tulemustasustamissüsteemid pole suutelised kõike täpselt ja õiglaselt arvesse võtma, mistõttu sageli tuleb teha juhtidel ühekordseid otsuseid töötajate premeerimisel. Selleks võiks anda juhtide käsutusse juhifondi, kust saab teha ühekordseid väljamakseid väga edukatele ja organisatsiooni jaoks oluliste töötulemustega silmapaistnud isikutele. Need otsused tuleks kooskõlastada ka tippjuhtkonnaga, et vältida subjektiivust. Juhtide käsutusse antava juhifondi suuruseks võiks olla kuni 10% tema alluvuses olevate töötajate põhipalgafondist.

Palga arvutamise ja maksmise kord määrab kindlaks palgaarvestusaja ning palgamaksmise korra ja tähtajad. Palk arvutatakse kogu palgaarvestusaja kestel tehtud töö ja tööandja poolt vastu võetud töö eest. Organisatsioonid arvestavad kõigi töötasukuludega (koos kõigi maksudega), töötajad aga **bruto- ja netopalgaga**.

Brutopalk (BP) on töötaja poolt teenitud rahaline töötasu, millest tuleb maha arvestada üksikisiku tulumaks (TM) ja kogumispensionimakse (KPM), kui töötaja on ühinenud pensionifondiga. Töötuskindlustusmaks kehtestati Eestis 2002. aastast ning selle suuruseks on 1,5% brutopalgast. Selle tasub 1% ulatuses töövõtja (TKM töötaja) ja 0,5% ulatuses tööandja (TKM tööandja). Samal aastal käivitunud pensionireformi raames arvestatakse töötaja brutopalgast maha 2%. See on kohustuslik alates 1983. aastast sündinutele, teistele aga vabatahtlik.

Riigi kehtestatud maksete mahaarvamine brutopalgast võimaldab kindlaks määrata netopalgaga (NP) ehk palga, mille töötaja saab kätte (alljärgnev valem).

$$NP = BP - TM - TKM_{\text{töötaja}} - KPM, \text{ kus}$$

$$TM = [BP - (0,01 \times BP) - (0,02 \times xBP) - 1700] \times 0,24$$

Tulumaksu arvestatakse tulumaksumäär (TM-määr) alusel, mis 2005. aastal on 24% brutopalgast. Tulumaksu arvutamisel tuleb arvestada ka tulumaksuvaba miinimumiga, mida ei maksustata üksikisiku tulumaksuga. See on 2005. aastal 1700 krooni kuus ehk 20 400 krooni aastas.

Organisatsiooni palgakulu (PK organ) töötaja kohta on temale makstavast brutopalgast oluliselt suurem, sisaldades sotsiaalmaksu (SM), mis on praegu 33% (sh 20% nn pensionifondi ja 13% haigekassale) ning töötuskindlustusmaksed (0,5%). Viimatinimetatud maksete absoluutsummade saamiseks korrutatakse vastavad määrad (protsendid) organisatsiooni üldise palgakuluga või tehakse arvestused brutopalgalt koefitsiendiga 1,335.....

$$PKorgan = BP + SM + TKMtööandja$$

Eelnevast näeme, et organisatsiooni palgakulu ei piirdu brutopalgaga, vaid on sellest ligi kolmandiku võrra suurem. Töötajate poolt kättesaadud netopalk on aga ligi kaks korda väiksem organisatsiooni tehtud kulutustest palkadele. Töövõtjat huvitab eelkõige see summa, mida ta kätte saab, tööandja peab aga arvestama kogu palgakuluga. See eeldab senisest enam tähelepanu pööramist ka töötajate hüvitamise ja motiveerimise muudele võimalustele, sh eelkõige nn erisoodustuskasvatuste soodustuste osutamisele. Viimased võimaldavad leevendada ka sotsiaalseid probleeme ning on oskusliku rakendamise korral kasulikud nii organisatsioonile, töötajale kui ühiskonnale.

Töötasustamissüsteemi rakendamisel on oluline, et see oleks kõigile töötajatele mõistetav ja selge ning seepärast tuleb jälgida, et see liiga keeruliseks ei läheks. Töötajate hindamise ja tasustamise süsteemi usaldusväärsus ja õiglust aitab tagada põhipersonali kaasamine selle väljatöötamisse. See võimaldab paremini mõista ka organisatsiooni ja allüksuste eesmärke ning neid ühildada indiviidide huvidega. Nüüdisaegsed töötasustamissüsteemid peaksid põhinema tulemusel, aidates sellega kaasa tulemusjuhtimise rakendamisele organisatsioonides.

#### 6.2.4. Tulemustasustamine

**Tulemustasustamine** on töötasustamissüsteem, mille raames viiakse töötajate töötasu vahetusse sõltuvusse nende töötulemustest. Tulemustasud koosnevad lisatasudest kokkulepitust tulemusrikkama töö eest.

**Tulemustasustamine** (*payment by results, pay-for-performance, performance-related pay*) on palgasüsteem, mille korral makstakse töötasu tehtud töö eest vastavalt kokkulepitud tööülesannete täitmisele. Tulemustasud põhinevad lisatasudel tulemusliku töö eest, mida määratakse üksikasjaliku töösoorituse hindamise süsteemi alusel.

Tulemustasustamine põhineb organisatsiooni, allüksuse ja töötaja püstitatud eesmärkide realiseerimisel ning see aitab vähendada vahetu juhtimise ja kontrollimise vajadust. Nimetatud palgasüsteemi käsitletakse sageli kitsalt, mõistes selle all vaid täpselt mõõdetavaid töötulemusi, mida saab rakendada vaid lühiajaliste ja korduvate tööprotsesside ning käsitsitöö korral. (Beardwell *et al* 2004: 504; Gomez-Mejia *et al* 2004: 354–370; Swart *et al* 2005: 143; DeCenzo, Robbins 2005: 285–291)

Tulemustasustamist mõistetakse ka laiemalt ning see seotakse töötajate töösoorituse üldhinnanguga. Nimetatud süsteem on töötajate motiveerimisel tänapäeval olulisel kohal. Näiteks 2002. aastal sai üle 40% USA töötajatest mingi osa oma töötasust tulemustasuna, sh töösoorituse hinnangust tuleneva lisatasu, komisjonitasu või preemia (Koning, Miller 2003).

Viimastel aastatel on suurenenud tulemustasu osatähtsus kogu palgas ning laienenud tulemustasu saavate inimeste ring. Kõige tagasihoidlikumaks on selles vallas jäänud avaliku sektori organisatsioonid, mida kammitseb valitsuse poliitika. (Mayo 2001: 176–180)

Töötasu on säilitanud olulise rolli töötajate motiveerimisel. Kui kõrgemad vajadused ongi töötajate motiveerimisel esiplaanil, ei tähenda see, et töötasustamisele poleks vaja tähelepanu pöörata. Raha on jäänud oluliseks motivaatoriks ka kõrge saavutusvajadusega töötajatele, kes võtavad seda positiivse tagasisidena ja tunnustusena väga heade töötulemuste eest (Holbeche 1998: 139).

Kuigi töötasu pole enam peamine motivaator, on see oluline üksikmotivaator ja kõrgelt hinnatud töörahulolu tegur. Raha kasutatakse küll eelkõige füsioloogiliste vajaduste rahuldamiseks, kuid see on ka saavutuse, tunnustuse ja staatuse sümbol. Töötasu kaudu antakse seega hinnang töötajale endale, mis mõjub vahetult töötaja rahulolule ja töösooritusele (Kennedy, Dresser 2001: 11).

Scholtes (2001), Reichheld (2002), Semler (2002) jt väidavad aga, et kuna raha pole tänapäeval enam oluline motivaator, siis tulemustasustamine võib tekitada organisatsioonile kahju. Nad väidavad, et rahaga pole võimalik töötajat motiveerida, küll aga demotiveerida. Töötajate pühendumus tuleb saavutada nende kaasmisega organisatsiooni juhtimisse ja otsustamisse eeldusel, et töötajate töötasu on üle keskmise. Tulemustasustamisel saavutatakse harva seda, mida oodatakse ning jõutakse sageli hoopis soovimatu tulemuseni, töötajate rahulolematuseeni, arakstegemiseni ja kehva soorituseeni. (Campbell *et al* 1998: 131–134)

Autor ei absolutiseeriks eespooltoodut ja ka Eesti organisatsioonide kogemused näitavad, et vaid väga kõrgete palkade korral väheneb tulemustasu motiveeriv toime ja töötajaid tuleb motiveerida muude vahenditega. Tulemustasustamise toimemehhanismis on peale materiaalse külje olulisel kohal ka töötajate tunnustus- ja eneseteostusvajaduste rahuldamine. Seetõttu ei tohi töötasu seostada üksnes Maslow' vajaduste hierarhia esimese astmega, vaid sellel on tugev side ka kõrgemate vajadustega.

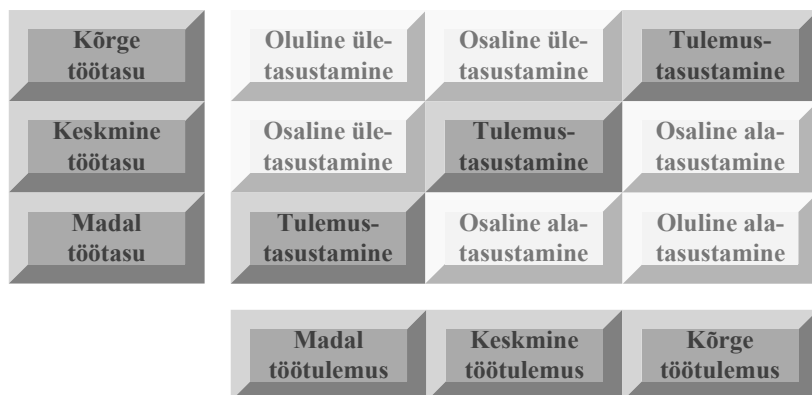
Tulemustasustamine pole mõttekas vaid osas riigiametites, kus tulemuslikkuse mõõtmine ja sellest juhendumine võib rohkem kahju kui kasu tuua (politsei, kohtusüsteem jt). Tulemustasustamise mõju pole määrav ka nn kõrgete personaalsete palkade korral, kus

töötaja peab niikuiini pidevalt tõestama, et ta õigustab talle makstavat kõrget tasu.

Tulemustasustamissüsteem võimaldab toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja suurendada palkade konkurentsivõimet tööturul. Tulemustasustamise **eesmärgid** on järgmised:

- organisatsiooni tegevuse tõhustamine ja konkurentsivõime suurendamine
- töötajate kontrollimise vähendamine ning individuaalse ja meeskondliku saavutusvajaduse tõstmine
- organisatsiooni, allüksuste ja gruppide eesmärkide ning töötajate huvide sidumine
- organisatsiooni toodangu (teenuste) mahu suurendamine ja töö kvaliteedi parandamine
- ebaotstarbekate tööjõukulude vähendamine.

Tulemustasustamine eeldab usaldusväärse ja objektiivse hindamissüsteemi olemasolu, mis võimaldaks maksta töötajatele õiglast ja töösooritusele vastavat töötasu. Vastupidisel juhul esineb ala- või ülemaksmist, mis ei ole organisatsioonile kasulik (joonis 6.6).



Joonis 6.6. Tulemustasustamine *versus* ala- ja ületasustamine.

Tulemustasustamine järgib põhimõtet, et paremate töötulemustega töötajaid tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi. Arvestada tuleb aga sellega, et töötajad kalduvad ennast sageli üle hindama, mistõttu ka objektiivsed tulemustasustamissüsteemid paistavad töötajatele subjektiivsetena. Selle vältimiseks on vaja kaasata töötajaid hindamis- ja töötasustamissüsteemide väljatöötamisele. Vastupidisel juhul on juhtidel raske oma otsuseid põhjendada ja ellu viia, sest töötajad arvavad, et töötasustamisel eelistatakse teatud töötajaid või töötajate gruppe.

Tulemustasustamissüsteem pole motiveeriv, kui töötajad ja juht ei usalda teineteist, kui töösooritust on raske mõõta või seda on tehtud subjektiivselt ja eelarvamustest lähtuvalt. Süsteem on vähemotiveeriv ka siis, kui silmapaistva töösoorituse eest pole järgnenud aktsepteeritavat tasu ning töötaja ei pea töösoorituse ja töötasu seost õiglaseks. Tulemustasud ei motiveeri ka juhul, kui töötasustamissüsteem ei võimalda selgelt eristada häid ja halbu töötajaid ning kui raha käsitletakse vaid ainsa motivaatorina. (Stone 1998: 415–417)

**Tulemustasustamine eeldab** selgete eesmärkide fikseerimist ning töötajate hindamise ja tasustamise põhimõtete kehtestamist. Töö hindamiseks tuleb välja töötada konkreetsete töönäitajad, mida peab saama mõõta. Olulise tähtsusega on ka õigete hindamismeetodite valik ja nende süsteemne rakendamine. Töötajate hindamise ja tasustamise põhimõtted olgu avalikud, mõistetavad ja õiglased. Tasu maksmine peab toimuma aga vastavalt kokkulepetele ja suhteliselt kiiresti, vahetult pärast töötulemuste teatavaks saamist.

**Tulemustasustamise puudusteks ja ohtudeks** on töötajate töötulemuste väljaselgitamise keerukus, sest see on paljudest teguritest, sh temast mittesõltuvatest põhjustest. Liigne kesken-dumine materiaalsetele motivaatoritele võib vähendada ka töötajate innovaatilisust ja koostööd. Tulemustasustamisel pööratakse vähe tähelepanu ka töö sisenditele, sh näiteks töötaja pädevusele.

Seetõttu võidakse keskenduda vaid lühiajalistele eesmärkidele ja hetkekasudele ning töötajate arendamine ja koolitamine jääb tagaplaanile.

Mõnikord panevad juhid tulemustasustamisele ka liiga suuri lootusi ja arvavad, et see asendab vahetut juhtimist ja kontrolli. Tulemustasustamine võib mõjuda negatiivselt ka töö kvaliteedile ja -ohutusele. Sageli on keeruline eristada ka töötaja panust ja tulemuslikkust grupi või organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Ebaetilised juhid võivad tulemustasustamise sildi all kuritarvitada ka oma võimu ning manipuleerida töötasudega.

Tulemustasustamisel võib lähtuda kas **indiviidist või/ja grupist**, olenevalt sellest, kas on võimalik eristada indiviidide või gruppide osa millegi saavutamisel. Kui töötulemus on mõõdetav grupil, mitte aga töötajate kaupa eraldi, keskendutakse gruppide töö hindamisele ja tulemustasustamisele ning vastupidi. Parima tulemuse annab mõlema hindamisaluse tasakaalustatud arvestamine. Siis on võimalik vältida ühelt poolt liigset individualismi, mis halvab koostöö, ning teiselt poolt liigset kollektivismi, mis vähendab paratamatult individuaalseid pingutusi.

**Gruppide tulemustasustamisel** jagatakse teenitav lisatasu enamasti grupiliikmete vahel proportsionaalselt põhipalgaga. Niisugune süsteem soodustab koostööd, muudab töötajad oma tegevuses paindlikumaks ning nad on nõus täitma rohkem ka mitte otseselt nende valdkonda kuuluvaid ülesandeid. Grupiliikmed peavad olema sarnase tööviljakuse ja motiveeritusega, vastasel juhul muutub grupitöö destruktiivseks.

Grupisoorituse hindamisel võidakse tugineda meeskonna, allüksuse või kogu organisatsiooni tulemuslikkusele. Allüksuse või meeskonnatöö hindamisel ja tasustamisel maksatakse lisatasu kõigile, kes osalesid hinnatavas grupis. Meeskondlikku tulemuspalka peetakse motiveerivaks, kui selle osakaal kogupalgast on vähemalt 10%. Allüksust (meeskonda, gruppi) tasustatakse tulu suurenemise või kulutuste kokkuhoiu eest.

Eesmärkide täidetavust mõõdetakse kasumi, käibe, investeerin-gute tasuvuse (*return on investment, ROI*), kassavoogude jm alusel. Organisatsiooni kui terviku tulemuslikkuse üheks enam-kasutatavaks näitajaks on aktsiatulu (*earnings per share, EPS*). (Kaplan, Norton 2003)

Tulemustasustamise süsteem peab olema avalik ja selge ning võimaldama töötajatel prognoosida ja reguleerida ise oma töötasu suurus. Samas peaksid juhid jätma endale aga võimaluse raken-dada ka nn standarditeväliseid palku silmapaistvate töötajate kinnihoidmiseks (Rahi 2004). Otstarbekas on jätta juhtidele või-malus korrigeerida lisatasusid ülespoole tulemustasustamissüsteemis ebapiisavalt või mitteamvestatud näitajate alusel nn juhifondi piires. Sel teel korrigeeritakse sisuliselt töötajate lõplikku töötasu vahetu juhi eksperdi hinnangu alusel.

Tulemustasustamise rakendamine on väga aktuaalne ja enamasti möödapääsmatu **erasektoris**. Selleks on ka Eesti ettevõtetes välja töötatud palju erinevaid ja tõhusaid töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise süsteeme. Tulemuspalga rakendamine annab häid tulemusi näiteks müügitöötajate motiveerimisel, suurendades nende aktiivsust töötaja isiklike huvide kaudu. Samas ei sõltu käive vaid müügitöötaja isiklikust tööst, vaid seda mõjutavad ka muutused turul ja ettevõtte juhtimises. Lisaks sellele tuleb müügi-personali motiveerida täitma ka neid tööülesandeid, mis otseselt ei mõjuta käivet ja kasumit, vaid tagavad organisatsiooni arengu.

Tulemuspalga rakendamisel tuleks arvestada ka turu iseärasus-tega. Näiteks stabiilse turuga võrreldes võiks kasvaval turul tule-muspalga osakaal olla kõrgem. Stabiilsetel turgudel tegutsevate uute ja madala kvalifikatsiooniga müügitöötajate tulemuspalga osakaal võiks olla väiksem (20–30%). Arenevatel ja kasvavatel turgudel tegutsevate kogenud müügitöötajate tulemuspalga osa-kaal võiks küündida aga 70–80%-ni. (Päss 2004)

Olenevalt keskkonnamõjudest töötulemustele rakendatakse eri-suguseid tulemustasustamissüsteeme. Näiteks kui käive on perioo-diti väga kõikuv ning sõltub vähe töötaja initsiatiivist ja pingu-



tustest, võiks põhipalga osatähtsus kogupalgas olla määrav ning vaid paarikümne protsendi ulatuses võiks see sõltuda ka töötaja töötulemustest.

Kui töötaja töötulemused sõltuvad aga suurel määral tema panusest, võiks lisatasude osatähtsus kogupalgas ulatuda isegi kordadeni, võrreldes põhipalgaga. Sel juhul võiks põhipalk olla suhteliselt madal, et töötajad oleksid motiveeritud tulemuslikult töötama. Vastasel korral võivad töötajad arvata, et neile makstakse palka üksnes töölkäimise eest. (Reichheld 2002)

**Avatud sektori** töötajate (riigiametnike) tulemustasustamine on vähem levinud, mis autori arvates on ka selle sektori töötajate madalama tõhususe üheks põhjuseks. Sageli on riigiametnike töötulemusi keeruline hinnata, mis ei võimalda rakendada usaldusväärseid tulemustasustamissüsteeme. Riigiasutustes on makstud ka põhjendamatu lisatasusid ebaõigete hindamis- ja tulemustasustamissüsteemide alusel, mis on diskrediteerinud tulemustasustamist.

Avatud sektori töötajate tulemustasustamiseks tuleb leida sobivad hindamisnäitajad ja -meetodid. Näiteks lisatasude maksmise üheks oluliseks näitajaks võiks olla konkreetsete projektide täitmine, millele peaksid andma hinnangu tellijad või selle ala eksperdid. See on tihedalt seotud ka eesmärgilisel juhtimisel põhineva töösoorituse hindamisega.

Kui siiani koosnes Eesti riigiametniku töötasu tagasihoidlikust astmepalgast, millele lisati kümmekond erinevat lisatasu, siis käesoleval ajal on lisatasude arvu vähendatud. Tahetakse lõpetada tööstaažist sõltuvate lisatasude maksmine, lisapuhkuste andmine, õppelaenude kustutamine ja penisonilised, loobuda ametikorterritest jm. Tulemustasu tahetakse hakata maksuma üksnes erilise töösaavutuse eest. (Muuli 2004)

Praegused lisatasud põhinevad töötajate pädevusel, mis on aga sageli formaalsed, nõrgalt seotud tööga ja mida ei pruugita kasutada tööülesannete täitmisel. Niisugune süsteem on omane eelkõige suletud karjäärisüsteemile, mis ei tarvitse olla aga nüüdis-

aegses muutavas organisatsioonis enam piisavalt tõhus. Seepärast tuleks senisest rohkem keskenduda tulemusnäitajatele ja välja töötada sobilikud töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise süsteemid erinevatele ametiasutustele. Subjektiivsete otsuste ja kuritarvituste vältimiseks tuleb suurendada aga palgasüsteemide selgust ja avalikustatust nii asutuses kui ka väljaspool seda.

Viimastel aastatel on hakatud pöörama enam tähelepanu ka **hari-****dussektori** töötajate töötulemustele. Näiteks USAs on käivitatud õpetajate töösoorituse hindamine (*school-based performance*), kus lisaks põhipalgale saavad õpetajad olenevalt õpilaste edukusest ka tulemustasu (Odden 2001). Saksamaal käivitatakse projekti, mille kohaselt ülikooliprofessorite palgad sõltuksid nende teadustöö tulemustest (Marx 2001). Inglismaa teadlased töötasid välja kooli-õpetajate tulemuspalga määramise meetoodika (Cutler 2000).

Ka Eesti ettevõtetes ja asutustes on tulemustasustamine laialdaselt levinud. Mart Kirsipuu ja Avo Kokk (2004: 20–21) aga väidavad, et 80%l juhtudest ei täida tulemuspalk soovitud ootusi. Autori arvates on selle põhjuseks vead tulemustasustamisel ning nimetatud süsteemile esitatud kõrged ootused. Juhid arvavad mõnikord ekslikult, et tulemuspalk aitab lahendada kõik probleemid ja juhtida pole enam vajagi. Tulemustasustamine võimaldab vaid luua eeldused heade tulemuste saavutamiseks.

Tulemuspalka ei saa ühesuguse meetoodika alusel arvutada kõigile töötajatele. Suur osa töödest ja tööelementidest pole enam täpselt mõõdetavad, mistõttu tulemustasustamine ei sobi nende tööde tasustamiseks või tuleb tulemustasustamisel lähtuda üldisematest näitajatest. Tulemustasustamise mõistmisel ja rakendamisel tuleb vabaneda tükitöö arvestamise klassikalistest põhimõtetest ning rakendada tulemusjuhtimise nüüdispõhimõtteid.

Tulemustasustamise süsteemi ja kasutatavate näitajate väljatöötamine ning juurutamine võtab ka palju aega ja kätkeb mitmeid ohte. Näiteks Eesti rahandusministeeriumis töötati 2000. aasta alguses välja tulemuspalga eeskiri erinevate asutuste ametikohadele, mis paljudel juhtudel osutus aga vähesobivaks. Autori

arvates pole võimalik tulemusnäitajaid ja hindamismetoodikat tsentraalselt välja töötada, vaid seda peavad tegema hinnatavad ise. Näiteks Soome siseministerium rakendas kuus aastat tulemusjuhtimist, sidumata seda eelnevalt tulemustasudega, enne kui julges võtta tulemuspalga saamise aluseks kasutusele esimese näitaja (Kirsipuu, Kokk 2004: 21–22).

Tulemuspalk peab sõltuma eelkõige töötaja enda töötulemustest, mitte organisatsiooni üldtulemustest. Kui töötaja on teinud head tööd, kuid ettevõtte tulemused jäävad tagasihoidlikuks, siis ei saa tavaliselt keegi tulemustasu. See on ebaõiglane häid töötulemusi saavutanud töötajate suhtes, kes andsid endast küll parima ja saavutasid oma tööloogis häid tulemusi, kuid vastutasust jäävad ilma. Veelgi demotiveerivam on olukord, kui töötaja saab tulemustasu tänu teiste heale tööle, kusjuures tema enda pingutused on olnud tagasihoidlikud. Selle vältimiseks tuleb rakendada valdkonna- või allüksusepõhist tulemustasustamist ning tulemustasu organisatsiooni üldiste tulemuste alusel võiks olla teisejärguline.

Tulemustasustamissüsteemid aeguvad kiiresti, on ebastabiilsed ja nõuavad pidevat muutmist ja edasiarendamist. Organisatsiooni eesmärkide, tehnoloogia ja protsesside pidev muutumine eeldab muudatusi ka tööstandardites ja -nõuetes. Pidevad muudatused tekitavad aga pingeid töötajate vahel ning põhjustavad arusaamatusi ja konflikte. Selle vältimiseks tuleb suhtuda tõsiselt personali hindamise ja tulemustasustamise süsteemide väljatöötamise ja rakendamisse ning kaasata nimetatud protsessi ka töötajaid endid.

## 7. PERSONALI ARENDAMINE JA KARJÄÄR



## 7.1. Personali arendamine ja koolitamine

### 7.1.1. Personali arendamine

**Personali arendamise** (*personnel development*) alla kuulub organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamine ja koolitamine, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamine ning karjääri juhtimine..

Organisatsiooni arendamine eeldab töötajate arendamist ja koolitamist, mille käigus omandatakse uusi teadmisi ja oskusi ning väärtusi ja käitumisviise. Muudatuste õigeaegne tegemine ja juhtimine nõuab õppimist kogu organisatsioonilt, mis muutus aktuaalseks 1990. aastate alguses, mil ilmus Peter Senge raamat *The Fifth Discipline* (Senge 2003).

Personali arendamise vajadused tulenevad nii organisatsioonist kui isikust. Organisatsioonid arendavad personali vajadusest arendada ja muuta iseennast, põhjuseks tehnoloogia, personali struktuuri ja kvalifikatsiooni muutused. Kiiresti kasvab vajadus intelligentsemate, loomingulisemate, universaalsemate ja vastutusvõimelisemate töötajate järele, mis eeldab personali pidevat arendamist, ümberorienteerimist ja täiendõpet.

Arendamine ja õppimine on protsessid, mida me oleme kõik kogenud ja millega oleme pidevalt hõivatud. Me ei arenda ega koolita ennast aga mitte niivõrd teiste, kuivõrd iseenda jaoks. Samas ei teadvusta me seda alati endale ja võtame seetõttu enda arendamist pigem kohustusena. (Beardwell *et al* 2004: 271–274)

#### **Personali arendamise eesmärgid:**

- töötajate pädevuse (teadmiste, oskuste, kogemuste ja võimete) tõstmise ja universaalsuse suurendamine
- töötajate töörahulolu suurendamine ja motiveerimine
- töötajate arendamise, eneseteostuse ja karjäärivõimaluste avardamine
- personali kujundamine ja järelkasvu tagamine

- töötajate ja organisatsiooni töötulemuste parandamine ning kohanemisevõime suurendamine.

Personali arendamisel võidakse juhinduda kas töötajate spetsialiseerituse suurendamisest ja konkreetsete tööskuste kujundamisest või töötajate universaalsuse suurendamisest. Mõlemal lähenemisel on omad plussid ja miinused ning nad olenevad organisatsiooni, ametikohtade ja töötajate iseärasustest.

Tänapäeva inimene pole enam nõus tegema rutiinset tööd ja seepärast püütakse organisatsioonides tööd rikastada, muuta see loominguks ja vastutusrikkamaks. Seda mõisteti juba 1980. aastate lõpus, kui näiteks Rootsi autotehases *Volvo* loodi konveieritöö rutiinsuse vähendamiseks 20inimeselised töögrupid, kes panid auto algusest lõpuni kokku. Töötajad said nüüd öelda: *Mina tegin selle auto* (Mondy, Noe 1990: 335–336). Selline töökorraldus võimaldab töötajatel näha oma töö lõpptulemust, tõsta oma enesehinnangut ja parandada töötulemusi isegi konveieritootmise tingimustes.

Nüüdisaegsetes ettevõtetes on väärtustatud eelkõige vaimne töö ning loominguks ja innovaatiline suhtumine tööülesannetes. Niisuguste põhimõtete edasiarendamisel on jõutud tõdemuseni, et personali kujundamisel tuleks tagada organisatsioonile talendikas personal (*talent strategy*), kes on suuteline rakendada loovalt oma teadmisi ja oskusi igapäevategevuses (Fleener 2003).

Personali arendamist võib **klassifitseerida** sõltuvalt töötajate arendamise ajalis-ruumilisest aspektist (Fisher *et al* 1999: 389–391; Swart *et al* 2005: 97):

- ametialane väljaõpe, mis hõlmab töötajate tööalast esmaväljaõpet, juhendamist ja treeningut
- tööalane arendamine, mis hõlmab tööülesannete laiendamisega seotud täiendõpet
- ametiväline arendamine, mis hõlmab töötajate väljaõpet väljaspool ametikohta uute tööülesannete täitmiseks.

Töötajate arendamine ja koolitamine aitab ka organisatsioonil areneda. Maailma juhtivad firmad (*McDonald*, *General Electric*,

*Motorola* jt) teevad personali arendamiseks ja koolitamiseks suuri kulutusi. Tänapäeval ei saa enam piirduda ka üksnes ametikohakeskse koolitusega, vaid tuleb pöörata tähelepanu töötajate arengule üldisemalt. USA uuringud näitavad tugevat positiivset seost ühelt poolt organisatsioonide kasumi ja tootlikkuse ning teiselt poolt töötajate arendamiseks ja koolitamiseks tehtavate väljaminekute vahel. (Stone 1998: 312–315)

Samas esineb nii organisatsiooni juhtide kui ka töötajate hulgas vähest eneseusku ja negatiivset eelhäälestust koolituste suhtes. Seetõttu võib personali arendamise strateegiast tulenevalt eristada kahte peamist personali kujundamise meetodit – ostumeetodit ja arendamise meetodit.

**Ostumeetodi** rakendamisel personali arendamist praktiliselt ei toimu. Töötajaid koolitatakse sel juhul üksnes tungiva vajaduse korral oma ameti piires. Uue ametikoha tekkimisel või selle vakantseks jäämisel palgatakse vajaliku pädevusega töötaja tööturul. Töötaja mitesobivuse korral ta vallandatakse ja asendatakse uue, sobivama töötajaga. Organisatsioon palkab peamiselt analoogsel ametikohal töötanud inimesi ja kujundab neist nõutava kvalifikatsiooniga personali. Organisatsioonid tuginevad personali kujundamisel valdavalt organisatsioonivälistele allikatele, eelistades nn valmismaterjali poolfabrikaatidele.

**Arendamise meetodi** korral tegeletakse aktiivselt personali arendamise ja koolitamisega. Peatähelepanu pööratakse arenguvõimeliste töötajate kujundamisele ning karjääri juhtimisele. Nii saab organisatsioon kujundada endale pädeva ja lojaalse personali, kust on võimalik saada järelkasvu vastutusrikastele ametikohtadele. Niisugune personal tagab organisatsiooni tegevuse suure paindlikkuse ja kiire kohanemise muudatustega.

Personali arendamine eeldab ka töö ja töökeskkonna arendamist, mis seisneb selle sisu muutmises ning meeldiva ja loova töö tagamises. Kui töötajale pakutakse huvitavat ja arengut võimaldavat tööd, motiveerib see neid ka iseennast arendama ja olema oma tegevuses tõhusam. Selleks on vaja uurida organisatsiooni töö-

keskkonda ja juhtimise spetsiifikat, korraldades näiteks töötajate küsitlusi. Lisas 9 on toodud organisatsiooni juhtimise hindamise ankeet, kus uuritakse eestvedamise, motiveerimise, kommunikatsiooni ja koostöö aspekte. Selleks võib tugineda näiteks nn Likerti skaalale, kus vastusevariantideks on sõnalised hinnangud. Kordusküsitlustega on võimalik teada saada, missugused on olnud muutused ning millises suunas peaks organisatsiooni ja selle juhtimist arendama.

Personali arendamine eeldab juhi perspektiivitundelist suhtumist töötajatesse ning ülemuse ja alluva polarisatsiooni vältimist. Organisatsioonis luuakse töötajate vahel partnerlussuhted, mis eeldavad töötajate enamuse kaasaráákimise ja otsustamise õigust organisatsioonile olulistest küsimustes, nagu töökorraldus, töötingimused, personali kujundamine, arendamine, motiveerimine ja töötasustamine.

Personali arendamise eelduseks on töötajate haridustase, mida organisatsioon tõhustab töötajate koolituse teel. Organisatsioonid pööravad viimasele üha suuremat tähelepanu ja on välja töötanud süsteemsed, eesmärgipärased ning proaktiivsed töötajate arendamise ja koolitamise programmid.

Koolituse planeerimisel tuginetakse pädevusmudelile, mis on võetud töötajate arendamise ja karjääri planeerimise aluseks. Viimane võimaldab siduda koolitusi ka organisatsiooni väärtuste ja strateegiaga, mis laseb koolitusel saadud teadmisi paremini praktikasse juurutada. Ameerika Palgaassotsiatsiooni andmetel rakendab 80% Põhja-Ameerika juhtivatest ettevõtetest pädevusmudeleid (Raava 2002: 21).

Edukad organisatsioonid teevad personali arendamisel suuri kulusi, sh eelkõige perspektiivikate juhtide koolitamiseks. Edukad ettevõtted investeerivad üha enam töötajate koolitusse ja arengusse. *Merck*, *3M*, *P&G*, *GE*, *Disney*, *Marriott*, *IBM* jt teevad suuri kapitalimahutusi ülikoolidesse ja koolituskeskustesse nii süva- kui ka arenguprogrammide elluviimiseks. Näiteks *Motorola* koolitab iga oma töötajat aastas 40tunnise koolitusnädala jooksul



ja nõuab, et iga struktuuriüksus kulutaks koolitusele 1,5% palgakuludest. (Collins, Porras 2003: 224)

Paljud nüüdisaegsed suurettevõtted näevad oma edukuse põhilalusena karjäärihimulisi noori, kes on väga heade teadmiste, kõrgete eesmärkide ja suure energiaga ning kelle arendamiseks tehakse seetõttu suuri kulutusi. Juhtimisedu tagatiseks on nende arvates eelkõige kogemuste mitmekesisus, mis eeldab lisaks koolitusele ka karjääri juhtimise süsteemi rakendamist.

Paljude väikeettevõtete juhid väidavad, et nende majanduslik olukord ja suurte ettevõtete konkurentsiturve ei võimalda tegeleda piisavalt personali arendamisega. Nad kardavad ka tehtud kulutusi kaotada, kui nende koolitatud töötaja peaks lahkuma. See on mõistetav eriti väikeettevõtetes, mille areng sõltub rohkem keskkonna ettearvamatutest muutustest, mistõttu neil on raskem kindlustada väärilist tööd ja tasu parimatele töötajatele pikemas perspektiivis. Väikeettevõtted peavad võrreldes suurettevõtetega märksa enam võitlema igapäevase ellujäämise eest.

Eesti uuringud näitavad, et koolituse vajalikkust ja positiivset mõju juhtimisele alahinnatakse või ei julgeta selleks kulutusi teha. Probleem on eriti terav väikeettevõtetes ja ka riigiasutustes, kus koolitusse suhtutakse sageli kui vajadusse ära kulutada koolituseks eraldatud palgafondi raha. Keskmise koolituspäevade arv aastas töötaja kohta on väike ning see pole ka viimasel viiel aastal eriti suurenenud. 2004. aastal koolitati kõige vähem töölisi (4,4 päeva) ja kõige rohkem juhte (8,1 päeva) (Alas 2005: 242). Nimeetatud arvud näitavad, et Eesti juhid pole koolitust kui arengugeneraatorit enda jaoks veel piisavalt teadvustanud.

Vajadus pöörata senisest rohkem tähelepanu uuendustele ja muudatustele sunnib organisatsioone pöörama enam tähelepanu ka töötajate arendamisele ega lase neil piirduda üksnes professionist lähtuva koolitusega. Kuna see on kulukas, oleks koolitusse tarvis kaasata ka töötajate endi vahendeid. Ka riiklikult tuleks töötajate arendamist ja täiendkoolitust toetada, võimaldades organisatsioonidele näiteks senisest enam maksusoodustusi.

### 7.1.2. Personali koolitamise eesmärgid ja programmid

**Personali koolitamine** on töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja oskusi. Koolitamise eesmärgid on erinevad ning on suunatud organisatsiooni, ameti ja isiku arendamisele.

**Koolitamise eesmärgid** on erinevad ning sõltuvad organisatsiooni, ametikohtade ja töötajate eripärast ning vajadustest. Personali koolitus võimaldab tõsta töötajate kvalifikatsiooni ja tagada järelkasv organisatsiooni võtmekohtadele. See võimaldab muuta organisatsiooni oma tegevuses paindlikumaks, viia läbi kiireid muudatusi ning tagada intellektuaalse kapitali vastavus organisatsiooni vajadustele ja arengule. Koolitamine võib olla suunatud organisatsioonile, ametile või isikule, mis eeldab erinevate koolitusmeetodite ja -vormide kasutamist ning nende omavahelist tasakaalustamist. Koolitamisel lähtutakse eelkõige kas teadmiste või oskuste suurendamise vajadusest.

Teadmiste koolitus võimaldab oma ja teiste senist tegevust paremini mõista, analüüsida ja muuta. Näiteks juhtimisalased teadmised võimaldavad paremini mõista töötajate tegevuse seaduspärasusi ning sellest lähtuvalt neid paremini juhtida. Samas pole tänapäeval probleem enam mitte niivõrd teadmiste puudumises, vaid eelkõige tegevuses.

Teadmiste koolitus eeldab eelkõige loengu- ja seminarivormi, oskuste koolitus aga treeningu kasutamist töötajate koolitamisel. Oskuste koolitus võimaldab täiustada töötajate tööoskusi ja vilumusi ning on treeningulaadne, eeldades töövõtete omandamist. Näiteks müüjatel treenitakse klientidega suhtlemise oskust.

Spetsialistide koolitus on suunatud eelkõige nende tööalase **pädevuse**, sh tööalaste teadmiste ja oskuste arendamisele. Pädevuse suurendamine eeldab aga lisaks teadmiste laiendamisele ja ajakohastamisele ka nende kasutamist praktikas (Hendry 1995:

288–295). Seetõttu keskendutakse rohkem isikule, tema teadmiste, oskuste ja omaduste arendamisele, mis on oluline ka juhtide koolitamisel. Tänapäeval on hakatud korraldama ka niisuguseid koolitusi, mis arendavad töötajate loovust ning pööravad tähelepanu organisatsiooni missioonile, visioonile, identiteedile, väärtustele ja koostööle (Roosalu, 2003: 7).

Handy (2002: 6–7) soovib laiendada töötajate teadmisi, oskusi ja kogemusi ning kujundada meeskond erineva valdkonna, vanuse ja oskustega inimestest. Ta soovib hankida kogemusi eri tüüpi ettevõtetest. Näiteks konsulteerides toiduainettevõtet, saatis ta selle spetsialistid kogemusi omandama *Hewlett-Packard* isse.

Koolituse vajadus suureneb organisatsiooni tegevuse ümberkorraldamisel ja uue tehnoloogia kasutuselevõtul. Töötajaid võidakse koolitada senise tegevuse laiendamiseks või täiesti uute ametikohtade täitmiseks, unifitseerides nende teadmisi ja oskusi. Koolitus aitab vähendada uute töötajate palkamise vajadust ning loob head tingimused organisatsiooni enda töötajate arenguks.

Koolitamise spetsiifika sõltub sihtrühmast, mida võib jagada kolmeks:

- uued töötajad, kellele tehakse tööalast väljaõpet
- olemasolevad töötajad, kellele tehakse ametikohast lähtuvat teadmiste ja oskuste alast täiendkoolitust
- olemasolevad töötajad, keda valmistatakse ette uutele, kõrgemat kvalifikatsiooni nõudvatele ametikohtadele.

Koolituse aktuaalsus ja ulatus sõltuvad organisatsiooni arengustmest ja elutsüklist. Töötajate koolitus on eriti oluline organisatsiooni stabiilse arengu ja tegevuse mitmekesistamise faasis. Kui varem oli koolitusvajadus tingitud eelkõige tehnoloogilistest muutustest, siis nüüd tingivad seda ärilised ja juhtimisvajadused rahvusvahelise konkurentsi, organisatsiooni detsentraliseerimise ning uute strateegiate ja muudatuste kavandamise oludes. Tehnoloogia areng pole suurendanud nõudeid niivõrd konkreetsete tehniliste oskuste, kuivõrd eelkõige töötajate universaalsuse ning mõtlemis- ja vastutusvõime suhtes. (Stone 1998: 315–318)

Näiteks *IBM* pööras 1970. aastatel suurt tähelepanu konkreetsete oskuste õpetamisele, tänu millele olid tal väga head juhid ja spetsialistid. Oma koolitusprogrammidega ei suutnud ta aga ajaga kaasas käia ning paljud 1970. aastate tipptegijad polnud enam seda 1980.–1990. aastatel. *IBM*i koolitusprogramm oli liiga oskustekeskne, mis tõi kaasa olukorra, et spetsialistid tegid oma tööd küll hästi, kuid samamoodi kui 20 aastat tagasi. Konkreetsete teadmiste ja oskuste õpetamine ning nendest juhendumine ei võimaldanud tööle loominguks läheneda, mistõttu *IBM* ei suutnud olla arvutiturul sama edukas kui *Microsoft*. (Dearlove 2000)

1970. aastate lõpus tehti Inglismaal spetsiaalne uuring, mille käigus selgus, et mida enam treeniti poisse konkreetsete tööülesannete täitmiseks, seda väiksemaks jäid neil võimalused sooritada edukalt muid oskustöid. Midagi sarnast võib juhtuda ka organisatsioonis, kui õppimisel keskendutakse kindlate ülesannete üha paremale sooritamisele. See vähendab organisatsiooni suutlikkust muudatuste korral uusi eesmärke realiseerida. (Grey 2001)

Ühiskonnas ja majanduses asetleidvad muudatused, sh organisatsioonide rahvusvahelistumine eeldab senisest suurema tähelepanu pööramist töötajate koolitusele ja arendamisele. See võimaldab suurendada personali universaalsust, saada ideid ja oskusi tegutsemiseks uues keskkonnas. Et õigesti reageerida klientide uutele ootustele, on suurenenud koolitusvajadus kvaliteedijuhtimise ja klienditeeninduse valdkonnas (Fischer *et al* 1999: 388–393).

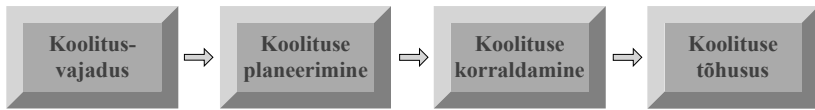
Juhtide ja spetsialistide koolitusprogrammide koostamisel ning valikul tuleb arvestada, et lisaks erialateadmistele ja oskustele on vaja arendada ka inimese **mõtlemist ja probleemitunnetust**. Konkreetsete oskuste ja vilumuste suurendamine on küll esmapilgul ahvatlev ning reaalne kasu kohe tunnetatav, kuid ei võimalda tagada tõhusat tööd pikemas perspektiivis. Teooriad ja kontseptsioonid on vajalikud protsesside ja muudatuste mõistmiseks ning aitavad meil probleeme sügavuti näha ja tõhusamalt lahendada. Parima koolitustulemuse tagab nüüdisaegsete teooriate, praktiliste kogemuste ja mõtlemisvõime oskuslik ühendamine.

Koolituste kavandamisel ja korraldamisel ei tohi püstitada vaid ühte kitsast eesmärki, mistõttu tuleb kasutada erinevaid koolitusvorme ja -meetodeid. Siim Kallase hinnangul *aitab koolitus ümber lülituda; ...mida kõrgemal tasemel on tippjuht, seda individuaalsem peaks olema ümberlülitumise võimalus – ideaalis hakkaks tippjuht tegema individuaalset uurimistööd. Koolitus peab andma võimaluse mõtlemise mitmekesistamiseks ja kindlasti on vajadus perioodilise koolituse järele; ...koolitus peaks olema organisatsioonis või ettevõttes rutiinne nõue.* (Karu 2001: 72–73)

Seadustest lähtuvalt liigitatakse koolitused tööalasteks, taseme- ja vabahariduslikeks. Esimene võimaldab täiendada teadmisi ja oskusi oma põhitegevusvaldkonnas, mis on seotud otseselt organisatsiooni vajadustega. Seetõttu tööalastele koolitustele tehtud organisatsioonipoolseid kulutusi ei maksustata erisoodustusmaksuga. Tasemekoolitus võimaldab saada tunnistuse, diplomi või kraadi. Vabaharidusliku koolituse raames arendatakse isikut, tema loovust, initsiatiivi ja sotsiaalseid oskusi, mis võimaldab saada eluks vajalikke teadmisi ning oskusi.

Toetades töötajate õpinguid rahaliselt, on võimalik neid lepinguliselt siduda organisatsiooniga kindlaks perioodiks, sõlmides enne õpinguid kahepoolse kokkuleppe koos vastastikuste õiguste ja kohustustega. Töötajat saab sel juhul kohustada hüvitama tema arendamiseks ja koolitamiseks tehtud kulutusi, kui ta lahkub töölt enne kokkulepitud tähtaega. See muudab ka töösuhte avatumaks ja selgemaks ning vähendab vastastikuseid hirme nii koolituskulude kaotsimineku kui sissenõudmise ees.

Personali arendamine eeldab organisatsiooni eesmärkide ja vajaduste kindlaksmääramist ning sellest lähtuva **koolitusprogrammi** koostamist. Organisatsioonides on vaja välja töötada töötajate koolitusprogrammid ja käivitada süsteemne koolitusprotsess, kus esmalt määratakse koolitusvajadus, planeeritakse ja korraldatakse see ning siis juurutatakse saadud tulemused ja määratakse koolituse tõhusus (joonis 7.1). (Fisher *et al* 1999: 391–400)



Joonis 7.1. Koolitusprogramm ja selle koostisosad.

**Koolitusvajaduse** määramisel lähtutakse personali vajadusest ja töötajate pädevusele esitatavatest nõuetest. Koolitusvajadus on spetsiifiline ja eeldab isikupärast lähenemist. Koolitusvajaduse määramisel tuleb lähtuda organisatsiooni personalivajadusest, töötajate teadmiste ja oskustele esitatavatest nõuetest. Personali koolitamine eeldab ka organisatsiooni arenguplaani koostamist, mille alusel koostatakse töötajate arengu- ja koolitusplaanid nii ametikohast kui ka organisatsioonist lähtuvalt.

**Koolituse planeerimisel** piiritletakse esmalt koolituseks tehtavate kulutuste maht ja koostatakse eelarve. Koolitushinnale lisanduvad sageli veel mitmesugused täiendavad kulud, mida sageli koolituskulude hulka ei arvestata. Olulisemad neist on osalejate lähetuskulud, koolitusmaterjalidele tehtavad kulud, ruumide kasutamisega seotud kulud organisatsioonisisese koolituse korral jt. Lisanduvad ka mitmesugused kaudsed kulutused, mis on tingitud näiteks tegemata jäänud tööst või töötaja asendamisest koolituse ajal.

Järgnevalt piiritletakse organisatsiooni jaoks prioriteetsed valdkonnad, teemad ja sihtgrupid ning tutvutakse koolitusturu pakku-mistega. Koolitaja valikul uuritakse selle senist tegevust näiteks Internetis avaldatud kodulehekülgede ja muude infomaterjalide põhjal ning hangitakse teavet analoogsetel koolitustel varem käinud isikutelt. Tähelepanu pööratakse nii koolituse sisule kui vormile.

**Koolituse korraldus** eeldab koolitusvormi, -meetodi, -koha ja -aja valikut. Esmalt tuleb piiritleda koolitusvorm: kas korraldada see organisatsioonis või väljaspool, kas osaleda avatud koolitusel

koos teiste organisatsioonide töötajatega või tellida koolitus vaid oma töötajatele. Mõlemal vormil on plussid ja miinused.

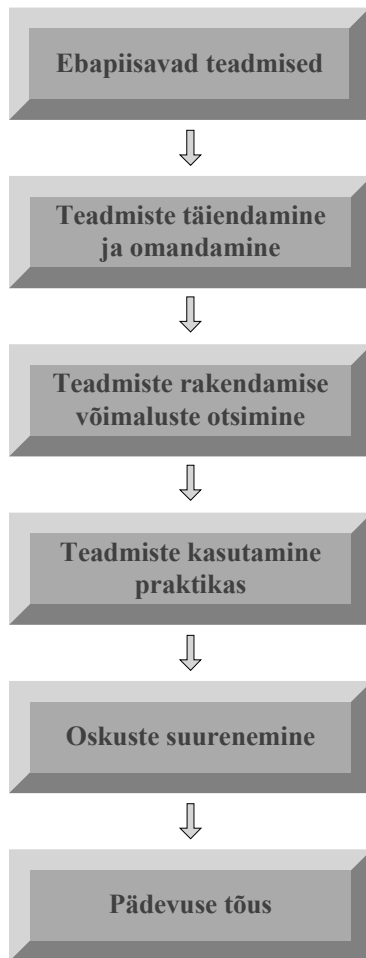
Koolitusprogrammi väärtus organisatsiooni ja töötaja jaoks ei selgu kohe, vaid teatud aja möödudes ning on tingitud teadmiste, oskuste ja tegevuse vahelisest dialektikast. Teadmiste- ja tegevustasandid on oma olemuselt erinevad. Koolitust komplitseerib teoreetiliste teadmiste viimine praktikasse, mis ei avaldu kohe, vaid alles pikema aja jooksul. Seetõttu on koolituse praktilist väärtust raske määrata ja hinnata.

Teoreetiliste teadmiste rakendamine nõuab mitmete etappide eelnevat läbimist. Töötaja peab esmalt soovima leida võimalusi teadmiste kasutamiseks praktikas ning siis seda realselt proovima ja katsetama. Sealjuures kaasnevad uute teadmiste rakendamisega enamasti tagasilöögid ning alles pärast selle etapi läbimist õnnestub neid juurutada. Alles siis saame väita, et koolitustulemused pole jäänud vaid saadud teadmiste tasemele, vaid paranenud on ka meie oskused (joonis 7.2).

Teadmiste täiendamisel tuleb need esmalt omandada ja tagada nende säilitamine (meelespidamine). Inimene unustab suure osa saadud teadmistest kiiresti ja vaid väike osa jääb pikemaks ajaks meelde. Seejuures on need teadmised kaootilised ja sageli juhuslikku laadi.

Kui töötajatel endil koolitustulemuste vastu huvi puudub, võib koolitus muutuda vaid meeldivaks töövahelduseks. Sellise olukorra vältimiseks tuleks teha koolituskursuse lõpus teadmiste ja oskuste omandamise kontroll või korraldada saadud teadmiste arutelu organisatsioonis. Koolitusprogrammi ebarahuldava läbimise korral tuleks nõuda töötajalt koolituskulude hüvitamist.

Teadmisi tuleb osata üldistada, milleks ei saa piirduda vaid nende mehhaanilise omandamisega, vaid on vaja aktiivselt osaleda koolitusel. Teooriat on vaja seostada praktikaga ja teha näiteks praktilise suunitlusega kodutöid.



Joonis 7.2. Teadmiste ja pädevuse vaheline dialektika.

Oskuste tasemele jõudmisele aitavad kaasa ka nn jätkukoolitused, mis ei lase piirduda vaid ühe õpinguetapiga, vaid suunavad õppija pidevale õpele ja enesearendamisele. Koolitusel omandatud tuleks lasta koolitataval tutvustada ka oma kolleegidele, näiteks seminarides. See motiveerib töötajaid tõhusamale suhtumisele



koolitusse ja aitab teha seal saadud teadmisi ja ideid paremini mõistetavaks ka teistele. Koolitus nõuab töötajatelt järjekindlust enda pidevaks arendamiseks.

### 7.1.3. Koolitamise meetodid, vormid ja tõhusus

**Koolitamise meetodid ja -vormid** põhinevad organisatsiooni-sisesel või -välisel koolitusel, mida tehakse töökohal või väljaspool seda. Koolitus võib olla suunatud kas indiviidile või grupile. Koolituse tõhususe hindamisel lähtutakse koolituse maksumusest ning saadud teadmiste ja oskuste omandamise tasemest.

Koolitusmeetodite ja -vormi valikul määratakse esmalt kindlaks koolitavate arv, asukoht ja koolitajad. Siis otsustatakse, kas kasutatakse organisatsioonisisest või -välist koolitust ning kas keskendutakse teadmiste või oskuste omandamisele. Arvestada tuleks ka indiviidi- või grupikoolituse ning aktiiv- või passivõppe vormide eripäradega.

Torrington, Hall, Taylor (2002: 429) **klassifitseerivad koolitusi** organisatsioonisisesteks või -välisteks, professionaalse tegevuse eelseteks või aegseteks, õppe- või konsultatsioonivormis läbiviidavateks:

- organisatsioonisiselised (*in-house*) koolitused – organisatsiooni enda või väliskoolitaja poolt läbiviidavad kursused
- organisatsioonivälised (*outdoor*) koolitused – reeglina väliskoolitaja poolt läbiviidavad kursused, mille käigus kursusest osavõtjad vahetavad kogemusi
- professionaalse tegevuse eelne koolitus – seisneb tasemeõppes valdavalt enne ametisse asumist
- professionaalse tegevuse aegne koolitus – seisneb nii tasemeõppes kui täiendkoolituses professionaalse tegevuse käigus
- konsultatsioonid – professionaalide antavad nõuanded, mille kestus varieerub mõnest tunnist nädalateni.

**Organisatsioonisisene koolitus** on enamasti odavam ja seda on võimalik teha töö käigus. Sel viisil saab anda teadmisi ja oskusi lähtuvalt firma spetsiifikast ning tagada koolitusel osalevate töötajate ühtne arusaam käsitletavast. Sisekoolitus võimaldab koolitada korraga kogu asjassepühendatud isikute gruppi, mis tagab kiiremad muudatused töötajate tõekspidamistes ja harjumustes.

**Väliskoolitus** võimaldab saada rohkem infot eri allikatest, sh ideid, kogemusi ja sidemeid teistelt koolitusel osalevatelt isikutelt. Väliskoolitus võimaldab töötajal eemalduda mõneks ajaks oma tööst, näha oma firmat ja tööd uue pilguga ning võrrelda ennast teistega.

DeCenzo ja Robbins (2005: 205) eristavad koolitust olenevalt koolituse asukohast väljaspool töökohta (*off-the-job training*) või töökohal (*on-the-job training*).

**Koolitus väljaspool töökohta** korraldatakse spetsiaalsetes koolituskohtades, näiteks õppeasutustes, koolituskeskustes või erinevates puhkekohtades. See võimaldab keskenduda tähelepanu koolitusele ja minimeerida tööga seonduvad asjaolud. Kuigi töökohaväline koolitus ei võimalda nii kiiret ja tõhusat teadmiste juurutamist praktikasse kui koolitus töökohal, saavad töötajad enam pühenduda koolitusele.

**Koolitus töökohal** laseb siduda õpitava tihedalt igapäevaste tööülesannete ja nendega seonduvate probleemidega. Koolitusega paralleelselt kaasneb tööülesannete täitmine, mistõttu koolitus on tõhus. Puudusena tuleb märkida igapäevatööst tulenevaid segavaid tegureid, mis ei võimalda koolitataval pühenduda üksnes koolitusele. Koolitus töökohal võimaldab mitmekesistada töötajate oskusi ning panna neid paremini mõistma kolleegide tööd ja eesmärke.

Koolitust töökohal teevad sageli organisatsiooni omad töötajad, sh eelkõige vahetud juhid ja spetsialistid. Niisuguse koolituse põhi-probleemiks on koolitajate ebapiisav pädevus, kapseldumine oma keskkonda ja vähene aktsepteeritavus töötajate poolt. Plussiks on aga töökeskkonna, -olude ja koolitatavate hea tundmine, mis

võimaldab keskenduda kõige akuaalsematele ning olulisematele probleemidele.

Koolitusel keskendutakse päevakajaliste probleemide lahendamisele organisatsioonis, mille käigus võidakse näiteks täiustada organisatsiooni strateegiat ja taktikat ning ühtlustada arusaamu sellest. Õppimine läbi tegevuse võimaldab saada võrreldes töökohaväliste koolitustega kiiremaid tulemusi ja muutusi töötajate teadmistes, oskustes ja omadustes.

**Koolitusmeetodid töökohal** võib jagada alljärgnevalt (Stone 1998: 324–332; Gomez-Mejia *et al* 2004: 267–268):

- treening (*coaching*)
- tegevuses õppimine (*action learning*)
- rotatsioon (*job rotation*)
- õpipoisiaeg (*apprenticeships*)
- internatuur ja praktika (*internship*)
- projektipõhine õpe (*project assignment*)
- juhtimisülesanne (*small site management*)
- komandering (*secondments*)
- tegevuse modelleerimine (*behaviour modelling*).

**Treening** põhineb treeneri õpetusel, kes näitab ette, kuidas midagi teha, ja suunab töötaja tegevust. Treeningu käigus muudetakse töösituatsioon õpinguks, mille käigus täidetakse nii tööülesannet kui õpitakse seda ka paremini sooritama. Analoogselt tegutsevad ka mentorid (enamasti vahetud juhid), kes tööalaselt nõustavad töötajat, täites nii treeneri kui ka arendaja rolli.

**Tegevuses õppimise** käigus keskendutakse kogemuste omandamisele, mille raames lahendatakse aktuaalseid tööprobleeme. Töötajad õpivad kõige kiiremini reaalsetes situatsioonides, mistõttu probleemide lahendamine töö käigus koos kolleegidega on tõhusaks koolitusmeetodiks.

**Rotatsioon** seisneb töötaja ajutises töötamises mingitel töökohtadel, mille käigus antakse talle vajalikke töökogemusi organisatsiooni erinevate allüksuste ja ametikohtade tööspetsiifika kohta.

Nii valmistatakse ette juhte kõrgematel juhtimistasanditel töötamiseks.

**Projektipõhine õpe** on allutatud kindlale tegevuskavale ning selle raames avardatakse teadmisi ja oskusi erinevate valdkondade ja tegevuste kohta.

**Õpipoisiaeg** on periood, mil töötajad omandavad tööks vajalikke oskusi. Seda rakendatakse enamasti noorte väljaõppel eelkõige tööliselukutsete puhul.

**Internatuur ja praktika** on mõeldud nn valgekraede väljaõppeks, mida korraldatakse sageli juba ülikooli ajal ajutiste töölepingute raames või ka praktika teel. Niisuguste õpingute käigus tehtav töö on madalamalt tasustatud või tasuta ning selle eest võivad õpilased saada ka ainepunkte.

**Juhtimisülesande** täitmisel jäetakse töötaja mingi tööülesande lahendamisel üksinda, mil ta peab lahendama ka konkreetse juhtimisprobleemi. Tavaliselt alustatakse mingi lihtsama juhtimisülesande delegeerimisega, mille raames antakse töötajale suur otsustusõigus ja nõutakse selle eest ka konkreetset vastutust.

**Komandeeringul** viiakse töötaja teise töösituatsiooni kas organisatsiooni piires või väljaspool seda, kus tema tegutsemis- ja otsustamisvabadus on võrreldes juhtimisülesandega veelgi suurem.

**Tegevuse modelleerimisel** omandatakse uusi teadmisi ja oskusi teiste töötajate jälgimisel ja nende kogemuste omandamisel. Nimetatud meetodit peetakse eriti tõhusaks juhtimis- ning müügi- ja kliendisuhete oskuste arendamisel.

Koolituse käigus tuleb kasutada paralleelselt erinevaid meetodeid. Nende mõju teadmiste omandamisele ja säilitamisele ning mitmesuguste oskuse parandamisele on erinev. Õppijad eelistavad mitmekülgeid ja nn osalusvõimalusega koolitusi, mistõttu koolitused peaksid olema aktiivsed ja dünaamilised, et kõita koolitavate tähelepanu.

**Koolitusvorme** on erinevaid, millest järgnevalt esitame levinumad (Fisher 1999: 408–425; Gomez-Mejia *et al* 2004: 270–283; Swart *et al* 2005: 264–280):

- klassikoolitus (*classroom activities, seminars, workshops*)
- juhtumid, rollimängud ja ajurünnak (*case-study, management training, role plays, brainstorming, incidents, in-basket, gaming*)
- simulatsioon (*simulations, vestibule training, computer-based games, virtual reality*)
- programmõpe ja iseseisev õpe (*self-study, books, manuals*)
- interaktiivne õpe (*interactive video training, computers*)
- audio- ja videomaterjalide kasutamine (*audiocassettes, videotapes, CD-s*)
- konverentsid (*confereces, videoconferences, teleconferences*).

**Klassikoolituste** eripäraks on koolitus spetsiaalsetes ruumides, kus on võimalik koolitada arvukat kuulajaskonda. Klassikoolitustel kasutatakse loenguid, seminare, praktikume ja muid aktiivset suhtlust võimaldavaid auditoorseid õppevorme. Klassikoolituse puuduseks on vähene tähelepanu konkreetsetele indiviididele. Loengud võimaldavad küll anda suurele arvule osalejatele korraga palju infot, mille kasutegur praktika jaoks võib jääda tagasihoidlikuks. Dialoogsed õppevormid ja konverentsid lähtuvad aga aktiivõppe metoodikast.

**Juhtumite, rollimängude ja ajurünnaku** käigus rakendatavate meetodite raames simuleeritakse mõnda konkreetset juhtimis-situatsiooni. Olukordi võidakse lahendada näiteks läbi juhtumite (*case study*) lahendamiste, mille raames läbitakse erinevaid etappe püstitatud ülesande lahendamisel ja püütakse leida ideid probleemide lahendamiseks. Nimetatud meetodid eeldavad ka suhteliselt suurt iseseisvat tööd ja oma lahendusteede väljapakkumist.

Situatsiooni- ja rollimängud võimaldavad luua probleemsituatsioone ja välja pakkuda alternatiivseid lahendusi. Nimetatud meetodite rakendamisel viiakse osalejad tõepärastesse situatsioonidesse, mille raames nad täidavad konkreetseid rolle, õppides seeläbi

reaalsetes olukordades paremini toime tulema. Analüüsi käigus mängitakse läbi vastusevariandid, mis tulenevad ühest või teisest lahenduse käigust. Rollimängud on suhteliselt tõhusad koolitusmeetodid töötajate suhtlemisoskuse ja probleemitunnetuse parandamisel.

**Simulatsioon** seisneb reaalse seadmete kasutamises koolituses, mille tulemusena viiakse koolitav praktilisse töösituatsiooni. Näiteks treenäžööril lihvitakse konkreetseid oskusi mingis töölahe-dases situatsioonis. Nimetatud õppevorme kasutatakse siis, kui õppimine töökohal on liiga kulukas, häirib tööprotsessi või on seotud liigse riskiga.

**Programmõpe** põhineb paindlikel õppeprogrammidel, mis võimaldavad omandada teadmisi iseseisvalt ning õppijal valida tempot. Kõrge õpimotivatsiooni korral on see väga hea teadmiste omandamise ja säilitamise meetod. Näiteks antakse õppijatele konkreetne ülesanne, mille lahendamiseks kasutatakse kirjandust.

Algul saavad õppijad ülesanded ja küsimused ning püstitakse probleemid, mille nad lahendada peavad. Pärast antakse neile tagasisidet ülesannete lahendamise kohta ja teavitatakse õigetest lahendustest.

Programmõppe uude vormina on hakatud rakendama **neuro-lingvistilist programmeerimist** (*neurolinguistic programming, NLP*). Selle raames pööratakse esmalt tähelepanu inimese tunnetusprotsessidele, siis keeleteaduslikele aspektidele, sh mõtteviisile ja suhtlemisele (käitumisele) ning kolmandaks, kuidas saadud teadmised ja ideed tulemuslikult ellu viia. (Swart *et al* 2005: 150–152)

**Interaktiivõpe ehk e-õpe** (*e-learning*) on üheks uueks koolitusmeetodiks, mille raames rakendatakse ka audio- ja videomaterjale ning telekonverentsi. See eeldab aga sobivate teemade valikut, sest osa aineid sobib e-õppeks paremini. Parima tulemuse annab e-õppe kombineerimine klassikaliste õppevormidega, sh auditoorse õppega. E-õpe võimaldab võrreldes klassikalise koolitusega tagada paremad tingimused keskendumiseks. Ka õppeaja valik on

paindlik ja võimaldab õppijal kasutada oma aega paremini. Õppida on võimalik nii tööl kui kodus, nii päeval kui öösel. E-õpe aitab tugevdada ka iseõppimise harjumust, mis on elukestva õppe oluliseks koostisosaks. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 270–272)

E-õpe on võitmas suurt populaarsust ka Eesti koolitusturul. See on aga suhteliselt kallis õppevorm, eeldades arvutisüsteemide olemasolu. Ka suhtlus on e-õppe teel komplitseeritud ja koolitajale aeganõudvam. Nimetatud õppevormi rakendamisega kaasneb ka oht, et õpitav võib jääda ebaselgeks, sest vahetu küsimise ja arutelu võimalused on piiratud.

Koolituse käigus kasutatakse mitmeid vorme, mille mõju teadmiste omandamisele ja säilitamisele, suhtlemisoskuse parandamisele ning probleemide lahendamise oskustele on erinev (tabel 7.1).

Tabel 7.1

### Koolitusvormide tõhusus

(1 – väga tõhus, .... 9 – vähetõhus) (Mondy, Noe 1990: 293–295)

Koolitusmeetod	Seisukoha muutus	Teadmiste omandamine	Teadmiste säilitamine	Probleemi lahendamine	Suhtlemisoskus	Üldhinang
Juhtumid ( <i>case study</i> )	5	4	4	1	5	1
Ärimäng	4	5	7	2	3	2
Rollimäng	2	2	5	3	1	3
Diskussioon	3	1	2	5	4	5
Programm-õpe	8	3	1	6	7	9
Sensitiivsus-treening	1	7	9	4	2	6
Loeng	7	8	3	7	8	8
TV-loeng	9	9	8	8	9	7
Filmid	6	6	5	9	6	4

Tabelist näeme, et loeng on vähetõhus koolitusvorm. Samas pole võimalik sellest ka loobuda, sest see võimaldab anda arvukale kuulajaskonnale korraga palju infot. Loengute tõhustamiseks tuleb vähendada aga nende ühepoolsust ning anda kuulajatele võimalus esitada küsimusi ja osaleda aktiivselt selle käigus. Tele-, interneti- ja videoloengud (filmid) on küll tõhusad tänu kõrgele tasemele ja näitlikkusele, kuid jäävad valdavalt monoloogiks. Ka loengute suurimaks puuduseks on nende ühepoolsus ja osalejate passiivsus.

Häid tulemusi töötajate seisukohtade muutmisel ja praktiliste oskuste omandamisel võimaldavad saavutada juhtumite või situatsioonide analüüs, äri- ja rollimäng, diskussioon ja sensitiivsus-treening. Nimetatud koolitusvormid on tihedalt seotud praktikaga ja nende rakendamine põhineb aktiivõppel.

Sensitiivsus-treeninguga arendatakse sotsiaalset tundlikkust ning õpitakse paremini tundma nii enda kui teiste käitumist, mis võimaldab töötaja käitumist muuta. See võimaldab tõsta töötaja võimet mõista teisi inimesi ja inimestevahelisi suhteid ning teha tihedamat koostööd kolleegidega. Sensitiivsus-treening on suhtlemisoscuse parandamise parim vorm ning eriti vajalik juhtide ja klienditeenindajate koolitamisel.

Viimatinimetatud meetodeid, sh juhtumeid ja juhtimismänge kasutatakse praktikas eelkõige juhtide õpetamisel. Loengutega paralleelselt rakendatakse ka iseseisvat õpet, sh vastavasisuliste materjalide lugemist ja kirjalike tööde koostamist, mille raames seostatakse teooriat praktikaga ning analüüsitakse edukaid ja ebaedukaid juhtumeid.

Organisatsiooni arengut ja strateegilist juhtimist aitab tõhusalt toetada juhtide organisatsioonisisene koolitus, mida viivad läbi kvalifitseeritud konsultandid. See võimaldab lähtuda olemasolevast olukorrast, tagada kogu juhtkonna samaaegne ja aktiivne osavõtt koolitusest ning viia see läbi tsükliliselt, toetamaks organisatsiooni arenguvajadusi ja strateegia elluviimist.

Konsultantidelt ei maksa oodata aga valmistulemusi ning nad on eelkõige abistavas rollis. Isegi kui nad suudavad pakkuda valmis-



lahendusi, pole need sedavõrd elujõulised kui lahenduste valmimisel juhtide endi mõttetöö tulemusena. *Mercuri International Eastern Europe*'i tegevjuht Kaido Vestberg väidab, et idee peab tekkima selle inimese peas, kes selle ellu viib, sest oma ideid viiakse ellu, võõraid aga mitte. Konsultant peab viima ettevõtte juhi sinnamaani, et ta saab ise aru, mida ja kuidas tuleb teha. Siis teeb juht kõik endast oleneva, et idee ellu viia. (Leimann *et al* 2003: 25)

**Koolituse tulemuslikkuse hindamine** on vajalik organisatsioonile selleks tehtud investeeringu tasuvuse määramiseks, koolitavale isikule eneseanalüüsiks ja motivatsiooniks ning koolitajale oma koolitusteenuse edasiarendamiseks. Organisatsioonid ei pööra piisavalt tähelepanu koolituste läbiviimise tõhususele, sh näiteks koolitusest osavõtu aktiivsusele. Töötajaid tuleks motiveerida oma pädevust tõstma. (Schuler *et al* 2004: 139)

Koolituse hindamisel võib tugineda osalejate hinnangutele, milleks võidakse teha näiteks ankeetküsitlus. Koolituse tõhususe kohta saavad anda hinnanguid ka osalejate vahetud juhid, kes saavad hinnata neid muutusi, mis töötaja töös hiljem avalduvad.

Koolituse tõhususe hindamisel tuleks kõrvutada ka koolitusele antud hinnanguid selle maksumusega. Saadud hinnangute alusel korrigeeritakse või täiendatakse koolitusprogramme. Vähetõhus koolitus diskrediteerib tervet koolitusprotsessi ning vähendab nii juhtkonna kui töötajate usku koolituste otstarbekusse. Koolituste valik ei tohi olla juhuslik, vaid peab olema põhjendatud ja hoolikalt läbi kaalutud.

Koolituse tulemuslikkuse hindamine aitab kavandada koolitusprogrammi ning valida sobivaid koolitajaid ja koolitusvorme tulevikus. Et koolitusest tingitud muudatusi töötaja töötulemustes on keeruline eristada, siis keskendutakse töötaja pädevuses asetleidnud muutuste kindlaksmääramisele.

Koolituse tõhusus sõltub ka koolitavatest, nende vastuvõtlikkusest ja motiveeritusest õpetatava suhtes. Noored omandavad pakutavat kiiremini ja kergemini ning on uuendustele vastuvõtli-

kumad. Samas on nad aga mobiilsemad, mistõttu nende lahku-  
misel organisatsioonist võivad tehtud koolituskulud osutada orga-  
nisatsioonile asjatuks. Vanemad töötajad on küll konservatiivse-  
mad, kuid samas püüdlikumad ja lojaalsemad, mis vähendab  
koolitusega kaasnevaid riske.

**Koolituse tulemuslikkuse hindamisel** lähtutakse neljast eesmär-  
gist, mida Donald Kirkpatrick liigitab alljärgnevalt (Fisher *et al*  
1999: 427–430):

- koolitatavate reaktsioon (*reaction*)
- koolitatavate õpitulemused (*learning*)
- koolitatavate tegevuse muutused (*behavior*)
- koolitatavate töötulemuste muutused (*results*).

Kõige sagedamini rakendatakse koolitatavate reaktsiooni hin-  
damist ja kõige harvem koolitatavate töötulemuste muutuste kind-  
laksmääramist. Nn reaktsioonimeetodeid on otstarbekas kasutada  
kõigi koolituste lõpus, töö tulemuslikkuse muutusi hinnatakse aga  
harva, sest see on keeruline, kulukas ja sageli ka ebausaldus-  
väärne.

**Koolitatavate reaktsiooni** kindlaksmääramine on kõige lihtsam  
ja seepärast kõige enam rakendatav. Selleks tehakse ankeetküsit-  
lusi ja intervjuusid, mille raames hinnatakse koolitajate esitlus-  
tehnikat ja atraktiivsust, kasutatavaid koolitusvorme, teemade  
käsitlemise sügavust, teooria ja praktika seoseid. Nende meeto-  
ditega saab anda hinnangu osalejate huvile ja motivatsioonile  
koolituse suhtes, mis on koolitusel saadavate teadmiste ja oskuste  
omandamise eeltingimuseks. See meetod ei võimalda aga hinnata  
omandatud teadmiste ja oskuste taset ning koolitustulemuste  
rakendamist praktikas. Kursusel osalejad hindavad eelkõige koo-  
litaja kvaliteeti ja selle visuaalset tegevust, mitte aga seda, mida  
on tegelikult õpitud (Torrington 2002: 436).

**Õpitulemuste** hindamiseks mõõdetakse teadmiste ja oskuste  
omandatavust ja kõrvutatakse seda enne koolitust olnuga. Kooli-  
tuse lõpus kontrollitakse omandatud teadmiste ja oskuste taset  
näiteks kontroll- või eksamitöödega. Sellega motiveeritakse koo-

litusel osalejaid koolitusse tõsiselt suhtuma ja pakutava omandamiseks ka iseseisvalt tööd tegema. Vaadeldavad meetodid võimaldavad anda hinnangu ka koolitusel kasutatud metoodika kohta, kuid nendega ei saa välja selgitada koolitusel saadud teadmiste ja oskuste praktikasse juurutamise taset.

**Töötaja tegevuses** asetleidvate muudatuste kindlaksmääramine eeldab koolituse läbinute töö hindamist enne ja pärast koolitust. Selleks kasutatakse juhtidepoolseid vaatlusi, mille käigus antakse hinnang töötaja omandatud oskuste ja suhtumiste rakendamisele igapäevatoos. Vaatluse usaldusväärsuse tõstmiseks on vaja neid aeg-ajalt korrata ning rakendada selleks konkreetset metoodikat, näiteks videosalvestust, küsides selleks eelnevalt töötajalt nõusolekut. Töötajate tööalase tegevuse muutumine ja omandatu kasutamine igapäevatoos võimaldab anda hinnangu koolituse tõhususele ja selleks kasutatud vahendite otstarbekusele.

Et koolitusi viiakse läbi eelkõige töö tõhustamiseks, siis on vaja leida ka töö tulemuslikkust hindavaid näitajaid. Usaldusväärsete ja mõõdetavate tulemusnäitajate leidmine on paljudel juhtudel keeruline ja komplitseeritud. Kui töötaja töötulemusi polegi võimalik hinnata finantsmajandusnäitajatega, siis võib seda teha näiteks ankeetküsitlustega.

Koolituskulutusi ei tohi käsitleda kui tavalisi kuluartikleid, vaid investeeringuna inimkapitali. Selleks tuginetakse näiteks **investeeringu rentaablu** ( $ROI = \text{return on investment}$ ) näitajale, mis võrdleb koolitusele tehtud kulutusi sellest saadavate tuludega ning annab hinnangu, kui palju ületavad tulud kulusid.

$$ROI_{\text{koolitus}} = (\text{koolitustulud} - \text{koolituskulud}) / \text{koolituskulud} \times 100$$

$ROI$  ei mõõda kõiki koolituse tulemuslikkust hindavaid aspekte, näiteks koolituse meeldivust (osalejate reaktsiooni), osalejate arengut ja isiklike eesmärkide täitumist. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 283–284) Nimetatud meetodi rakendamine on ka väga komplitseeritud, sest koolitustulusid on keeruline usaldusväärselt kindlaks määrata.

**Koolituskuludena** on eristatavad kulutused koolitusprogrammide planeerimiseks, väljatöötamiseks ja hindamiseks, koolituse administreerimiseks, õppekulud (otsesed koolituskulud, sh kulud ruumidele ja vahenditele) ning osalejate kulud (koolitatavate asendamine, tegemata jäänud tööd).

**Koolitustulud** avalduvad eelkõige tööjõukulude kokkuhoius (tööde dubleerimise vähenemine, voolavuse vähenemine), töötajate tootlikkuse kasvus (paremad tööoskused ja võtted), ressurside paremas kasutamises (tehnoloogia tõhusam kasutamine, vigade vähenemine), juhtimise tõhustamine (innovaatika, tööprotsesside täiustamine jt). Osa eeltoodud tuluallikaid kattub, mistõttu tulude hindamisel tuleb jälgida, et neid ei arvestataks topelt.

Koolituse tõhusus eeldab saadud teadmiste ja oskuste juurutamist praktikasse. Selleks korraldatakse koolitusjärgseid üritusi ja jätkukoolitusi. Viimased aitavad juurutada ka uusi teadmisi, oskusi ja ideid. Iga koolitusse investeeritud kroon peab teatud aja jooksul tagasi tooma enam kui krooni, siis on koolitus ennast õigustanud. Tõhusa koolituse tulemusena suureneb töötajate tootlikkus, vähe- neb tehtud vigade arv ja paraneb nende suhtumine töösse.

#### 7.1.4. Õppiv organisatsioon ja koolitamise arengusuunad

**Õppiv organisatsioon** väärtustab uusi teadmisi ja ideid, tagades nende genereerimise, rakendamise ja säilitamisega organisatsioonis. Õppiv organisatsioon põhineb osaleval juhtimisel ning selle arengu eelduseks on intellektuaalne kapital, mille aluseks on töötajate süsteemne õpe ja teadmusjuhtimine.

**Õppiva organisatsiooni** kontseptsioon on aastakümneid vana, kuid terminina tuli see käibele alles 1990. aastatel, kui MITi professor Peter Senge (2003) väitis, et pidev ja süsteemne kogemustest õppimine võib olla ettevõtte oluline edutegur.

Õppiva organisatsiooni moodustab grupp inimesi, kes pidevalt suurendavad oma võimet luua midagi sellist tulevikus, mis on neile oluline. Senge mõistab õppimise all midagi märksa enam kui lihtsalt info vastuvõtmist. Õppiv organisatsioon eeldab viie komponendi järgimist:

- süsteemne mõtlemine
- isiklik meisterlikkus
- mõttelised mudelid
- ühine visioon
- meeskondlik õppimine.

Muudatused keskkonnas tingivad neid ka organisatsioonis, mis eeldab töötajate eluaegset ja pidevat õpet. Et organisatsioonide tsentraliseeritus ja hierarhia on vähenenud ning keskujuhtide järele pole enam nii suurt vajadust, on vähenenud ka klassikalise karjääri tegemise võimalused. See tingib vajaduse leida uusi võimalusi inimeste arendamiseks ja rakendada näiteks õppiva organisatsiooni kontseptsiooni. Bill Gates on *Microsoft*'ist välja arendanud maailma ühe esimesi õppivatest organisatsioonidest, kus näiteks peakorter on organiseeritud ülikoolilinnakute eeskujul (Dearlove 2000: 87).

Õppiv organisatsioon on esile kerkinud informatsioonil, teadmisel ja teadmusel põhineva organisatsiooni baasil, mis pole aga üksi suuteline vabastama organisatsiooni inimpotentsiaali ning realiseerima üha suuremaid väljakutseid ja ootusi, mida nüüdisaegsetele organisatsioonidele esitatakse. Õppivas organisatsioonis tuleb suurendada ka töötajate osalust (*involvement*), mis on juhtimises juba aastakümneid rakendatav, näiteks mitmesuguste kvaliteedi juhtimise süsteemide, meeskonnatöö, töötajate võimustamise ja antud juhul õppiva organisatsiooni kaudu. Analoogseid põhimõtteid realiseeritakse ka inimressursi juhtimise vallas, mille raames suurendatakse töötajate osalust organisatsioonis. (Beardwell 2004: 297, 540)

Õppivas organisatsioonis luuakse töötajate arenguks soodsad tingimused ja kaasatakse neid aktiivselt organisatsiooni arendamisse. Ollakse avatud uutele teadmistele, oskustele ja ideedele ning

tehakse laialdast koostööd. Keskkonnas toimuvate muudatustega toimetulek eeldab töötajate kursisolekut keskkonna ja organisatsiooni probleemidega, et nad saaksid rakendada loovalt oma pädevust uute võimaluste realiseerimisel. Kõik see on omakorda tinginud vajaduse säilitada töötajate teadmisi organisatsioonis ka pärast nende lahkumist.

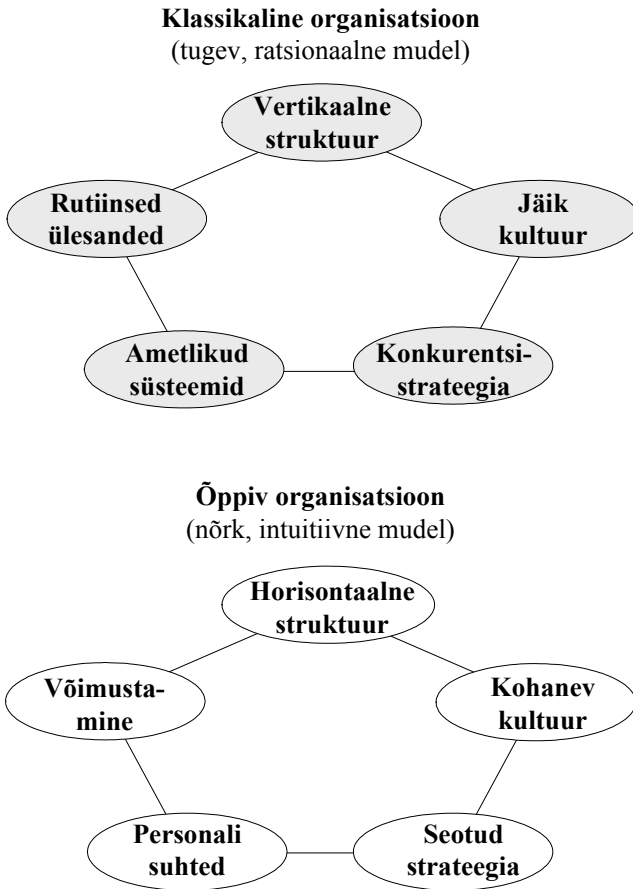
Õppiv organisatsioon põhineb õiglusel, info kättesaadavusel, organisatsiooni lamedal hierarhial ja ühtsel kultuuril, mis tagab kohanemisvõime ja loob tingimused ka kriisidega toimetulekuks (joonis 7.3).

Traditsioonilistes organisatsioonides vastutavad tippjuhid strateegia eest. Juhid mõtlevad, kuidas organisatsioon peaks konkurentide suhtes tegutsema, keskkonnamuutustega toime tulema ja olemasolevaid ressursse kasutama. Nad ei suuda aga sellega üksinda edukalt toime tulla. Õppivas organisatsioonis loob juht ühtse visiooni ja töötab koos meeskonnaga välja vajalikud strateegiad. Inimeste, ideede ja informatsiooni vaba liikumine võimaldab koordineerida tegevust ja kestvate õppimist.

Õppiv organisatsioon kasutab paindlikku vormi (struktuuri), mis tagab kohanemisvõime. Sellises organisatsioonis on vähe reegleid ja protseduure ning ülesannete sooritamiseks vajalikud teadmised ja kontroll on töötajate endi, mitte aga tippjuhtide käes. See tagab pideva eksperimenteerimise ja täiustumise, võimaldades seeläbi tõsta organisatsiooni võimekust. Õppivas organisatsioonis ergutatakse töötajaid õppima, eksperimenteerima ja probleeme lahendamata.

Õppivas organisatsioonis kujundatakse **kohanemisvõimeline organisatsiooni kultuur**, millesse kuulub kolm peamist väärtuste rühma (Daft 1999: 220–221):

- tervik on tähtsam kui osa
- võrdõiguslikkus (*equality*) on põhiväärtus
- kultuur julgustab muudatusi, riski ja täiustusi.



Joonis 7.3. Klassikaline ja õppiv organisatsioon.

Õppiva organisatsiooni kultuuri oluliseks elemendiks on õiglus, mis loob ühtsustunde ja üksteisest hoolimise. Iga inimest väärtustatakse ning organisatsioonist saab suhete loomise koht, tänu millele on töötajatel võimalik arendada oma potentsiaali. See julgustab töötajaid tegema muudatusi ja riski võtma. Organisatsiooni täiustamise eelduseks on kõhklemine senistes arvamustes ja loovus.

Niisuguses organisatsioonis tõstetakse esile ja hüvitatakse uute ideede, toodete ja tööprotsesside loojaid, isegi siis, kui õppimise ja arengu eesmärgil tehtav töö ei õnnestunudki alati kõige paremini. Nii ergutatakse riski võtmist ja julgustatakse töötajaid muudatustega kaasa minema.

**Õppiv ja loov organisatsioon** pöördub tagasi noore ja ettevõtliku ettevõtte seisusesse, kus töötajatel on ettevõtte kohta terviklik info, nad saavad oma vajadusi identifitseerida ning vastavalt sellele kiiresti tegutseda. Organisatsioon põhineb isiklikel infovõrgustikel, kus töötajad kuuluvad meeskondadesse ja suhtlevad tihedalt. Niisugused organisatsioonid praktiseerivad juhtimist nn avatud raamatuga (*open-book*), mis seisneb erineva info, sh eelarve, kasumi, kulutuste ja teiste finantsnäitajate vabas kättesaadavuses. Juhtide ülesandeks on luua soodsad tingimused loovaks tööks ning töötajate ja organisatsiooni pidevaks arendamiseks.

Õppimist on viimastel aastakümnetel käsitletud erinevalt. Kui 1970. aastate lõpus keskenduti kogemustele ja vigade parandamisele, siis sajandivahetusel hakati põhitähelepanu pöörama muutustele struktuurides, protsessides ja töötajate tõekspidamistes. Tähtsustati kollektiivseid teadmisi, uuenenud vaateid, erinevaid käitumisviise ning teadmuse loomist, levitamist ja kasutamist. (Alas 2002: 90–92)

Õppimine aitab tagada ühelt poolt isikutele vabadust, teiselt poolt võimaldab aga suurendada kontrolli nende üle. Chris Grey (2001) leiab, et suur osa õppiva organisatsiooni alasest kirjandusest lihtsalt eeldab, et õppimine on hea asi. Vahet tuleb teha aga esiteks õppimisel, mis laiendab inimeste mõtlemist, ning teiseks õppimisel, mis on suunatud teatud eesmärgi saavutamisele. Viimane võib hoopis mõtlemist piirata. Õppiva organisatsiooni loomisel kirjeldatakse ja süstematiseeritakse tavaliselt seniseid tegevusi, millega keskendutakse senisele parimale kogemusele. See meenutab aga *uustaylorismi*, mis kirjeldab, standardiseerib ja lihvib tööoperatsioone täiuseni, vähendades samas juhtide ja töötajate vastutust ning tugevdades organisatsiooni hierarhiat.



Töötajate ebapiisav koolitamine ja arendamine on sageli tingitud sellest, et tööandjad ei tunne ennast töötajate ja sellega koos ka teadmuse võimaliku lahkumise suhtes turvalisena. Nad kardavad teha kulutusi töötajate koolitamisele, kes võivad iga hetk töölt lahkuda ja näiteks konkurendi juures saadud teadmust kasutama hakata. Tööandja kindlustunde suurendamiseks tuleks tal fikseerida koolitustingimused töölepingus, mis annavad talle näiteks õiguse lasta korvata töötajal koolituskulud, kui viimane lahkub enneaegselt (näiteks aasta jooksul pärast koolitust) töölt.

Kallimate koolituste puhul võiks tööandja sõlmida ka eraldi koolituslepingu, milles töötaja kohustub tasuma enneaegse lahkumise korral koolituseks tehtud kulutused kas osaliselt või täies mahus. See annab ettevõttele kindlust, et koolitatud inimene ei lahkuks konkurendi juurde ja investering koolitusse ei läheks kaduma. Samas kätkeb see ka ohte. Töötajale võib tunduda niisugune leping rõhuv ja ahistav ning tekitada usaldamatust. See võib põhjustada ka motivatsiooni vähenemist või loobub töötaja sel juhul üldse koolitusest, soovimata end siduda liigsete kohustustega. (Ärikoolitus 2003: 15) Teadmiste omandi küsimus on saanud probleemiks kogu läänemaailmas, mida aitab vähendada õppiva organisatsiooni ja teadmusjuhtimise kontseptsioonide rakendamine.

**Teadmusjuhtimise** üks põhiideedest seisnebki selles, et töötajate teadmus, kogemused ja väärtused muutuvad organisatsioonis alles siis väärtuseks, kui seda jagatakse omavahel ja see kajastub tegevuses. Nii luuakse olukord, et töötajate pädevusi on võimalik muuta organisatsiooni pädevusteks ehk kollektiivseks teadmuseks. Teadmusjuhtimine eeldab inimkeskset lähenemist organisatsioonides, kus väärtustatakse õppimist ja innovaatikat ning organisatsioonikultuuri ja eestvedamist. (Amidon 2003)

Teadmusjuhtimise raames on aset leidnud rõhuasetuste muutus informatsioonile ja selle kasutamisele. Kui 1950.–1970. aastatel keskenduti andmetele ja hiljem valikulisele infole, siis sajandi vahetusel räägitakse teadmusest (*knowledge*), mis on kaasa toonud ka mõtteviisi muutuse. Teadmus koosneb käesoleval juhul

kindla sihituse ja rakendatavusega teadmistest, mis on suunatud innovatsioonile organisatsioonis (tabel 7.2).

Tabel 7.2

**Teadmusjuhtimise kujunemise põhietapid**  
(Amidon 2000, autori esitus)

1950–1970	⇒	1970–1990	⇒	21. sajand
Andmed ( <i>data</i> )	⇒	Info ( <i>information</i> )	⇒	Teadmus ( <i>knowledge</i> )
Toode	⇒	Lahendus	⇒	Innovatsioon
Raamatupidamine	⇒	Strateegiline planeerimine	⇒	Strateegia

Olulised muutused on toimunud juhtide koolitamisel, mille raames ei piisa enam üksnes teadmiste koolitusest, vaid keskenduda tuleb juhi võimete ja pädevuse süstemaatilisele arendamisele. Charles Handy (2002) arvates on ka Eesti ärijuhtide puudused mitte niivõrd teadmistes, kui võrd hoopis ebapiisavas eneseusalduses, mis ei võimalda leida sobivaid lahendeid probleemidele ja olukordadele. Ka juhtimise nüüdisaegsetest paradigmatel ei tohiks liigsesse vaimustusse sattuda ja näiteks absolutiseerida igasuguseid soovitusi ümberkorraldusteks ja muudatusteks.

Charles Handy (1996: 195–197) eeldab juhtidelt nn kolme K omandamist: oma tegevuse kontseptualiseerimist, koordineerimist ja konsolideerimist. Neid oskusi on väga raske õpetada ja need kujunevad välja elupraktikas. Koolid suudavad luua selleks üksnes eeldusi, suurendades inimese mõtlemisvõimet, haritust ja intelligentsust. Isiksuseomaduste ja mõtlemisvõime arendamiseks ning komplekssete teadmiste andmiseks on sobilik ülikoolide kraadiõpe, kus antakse käsitletavast valdkonnast tervikpilt, mis võimaldab õppijal tunnetada tervikut ning vältida kapseldumist üksikusse.

Analoogset eesmärki täidavad mitmesugused komplekskursused, näiteks TÛs korraldatavad magistriõppekursused, kus antakse kuulajatele nii baastadmisi kui ka uuemat infot majanduse põhi- valdkondade kohta. Oskuspõhiseid koolitusi korraldavad eelkõige spetsialiseeritud konsultatsiooni- ja koolitusfirmad, sh keeleõppe, psühholoogia, õiguse ja majanduse teemadel. Tuntumad on *Mercuri International Eesti*, *Vain SMD*, *Invicta*, *Self II* jt, mis tegelevad eelkõige müügi- ja juhtimiselase koolitusega.

Juhtide koolitus on ka seepärast oluline, et kui nad ise on saanud koolitustest tunnetatavat kasu, on nad palju aktiivsemad ka oma alluvate koolitamisel ja arendamisel. Koolitus kutsub esile koolitust ning koolitatud juhtkond väärtustab vajalikul määral ka oma töötajate koolitamist.

Töötajate, eelkõige spetsialistide ja juhtide koolitamisel kesken- dutakse senisest enam üldisematele teemadele. Näiteks Bill Gates arendab ennast väga erinevates valdkondades, püüdes sealt leida uusi ideid *Microsoft*'i arendamiseks. Ühe oma puhkuse sisustas ta suures ulatuses arstiteadusliku kirjanduse lugemisega, luges läbi mitmeid arstiteaduslikke raamatuid, sh geeni molekulaarbioloogia- giast. (Dearlove 2000: 119)

*McKinsey* konsultatsioonifirma teeb koolitusele suuri kulutusi, ehkki teab, et kaotab varsti suure osa neist töötajatest, kes siirdu- vad mujale. Firma säilitab aga head suhted oma endiste töötaja- tega, kes tema kõnepruugis on firmavälises komanderingus ning kutsub neid kokkusaamistele, säilitades sellega suhtevõrgustiku. Niimoodi luuakse olukord, et iga lahkujaga suhtub ka tulevikus *McKinsey*'sse hästi ja toob oma uues rollis tulevikus firmale kliente. (Mayo 2001: 132)

Kõik on vastastikku seotud ja heategu leiab enamasti samasuguse vastureaktsiooni. Seega, endised töötajad, kellesse on suhtunud lugupidavalt ja toetavalt, jätkavad firmale kasumi tootmist ka uute tööandjate juures. Hirmud koolituskulude kaotamineku suhtes on enamasti ülepaisutatud, küll peaksid aga ettevõtete juhid senisest suuremat tähelepanu pöörama kasutatavate koolitusprogrammide tõhususele ja arendamisele.

## 7.2. Karjääri juhtimine

### 7.2.1. Karjääri olemus ja eesmärgid

**Karjäär** on eelkõige inimese tööpositsioonide vahetamine ehk ametikohtade jada. Karjääri laiem käitlus peab selleks ka töötaja arengut ühe ametikoha raames, mil tema kohustused, õigused ja vastutus ning osalus organisatsiooni juhtimisel muutuvad olulisel määral.

**Karjääri** defineeritakse erinevalt, kusjuures rõhutatakse ametikohtade vaheldumist või ka erilist sündmust mingil ametikohal, mis muudab oluliselt töötaja senist tööd. Greenhaus, Callanan ja Godshalk (2000: 9) mõistavad karjääri all inimese tööpositsioonide vaheldumist või ka rollide, tegevuste ja kogemuste jada. Karjääri nüüdisaegsetes käsitlustes rõhutatakse eelkõige töökogemuste aspekti, mida ei piira enam ametikoht ja edutamine (Schuler *et al* 2004: 6).

Karjääri defineeritakse ka inimeste välimiste ja sisemiste karjääriride kaudu. Esimene seisneb eelkõige organisatsiooni praktilises tegevuses (poliitika, reeglistik, kultuur jt), teine kujutab endast aga indiviidi ainulaadset karjääriorientatsiooni, sh tema plaane ja ootusi (Newell 2000: 219).

Karjäär võib olla organisatsioonisisene või organisatsioonidevaheline või mõlema kombinatsioon. Nüüdisaegsed töökeskkonnad on muutunud vastutusrikkamaks ja huvitavamaks, mis eeldab ühelt poolt töötajalt suuremat universaalsust ja paindlikkust ning teiselt poolt töötajate individuaalse arengu toetamist organisatsioonis. Isikud, kes süstemaatiliselt planeerivad oma karjääri ja kasutavad selle realiseerimiseks sobivaid taktikaid, on võrreldes teistega edukamad. Indiviid võiks teadvustada talle omased ja olulised karjäärikomponendid ning neid oma huvides ära kasutada.

Karjääri käsitletakse **organisatsiooni ja indiviidi** aspektist. Seda mõistetakse ühelt poolt objektiivse karjäärina, st indiviidi faktilise

töölase liikumisena ühelt töökohalt teisele ja sellega kaasneva staatuse muutumisena, ning teiselt poolt subjektiivse karjäärina, st indiviidi omaduste, väärtuste ja motivatsiooni muutusena. Organisationsioonilist ja isiklikku karjääri tuleb vaadelda koos, kuna mõlemad täiendavad teineteist ja neid on vaja ühildada.

Töötajate karjääri iseloomustavad **tunnused**:

- karjäärialane liikumiskiirus
- karjääri liikumisprofiilid
- karjääri aktiivsustnivoo.

Karjäärialane liikumiskiirus oleneb ametikohal töötamise ajast ja ametikohtade vahetamise sagedusest. See sõltub organisatsiooni suuruselt, ametikohtade arvust ja iseärasustest ning tegevusvaldkondadevahelistest barjääridest. Karjääri liikumisprofiilid kujunevad välja tüüpiliste ametikohtade järgnevuse tulemusena ja on suhteliselt püsivad. Nad erinevad üksteisest karjäärialaste liikumisteede, st ametikohtade arvu, neil töötamise aja ja karjääri suuna poolest. Karjääri aktiivsustnivoo tähendab pingutust, mida tehakse ametikoha vahetamiseks karjääri eesmärgil.

Karjäärialane liikumine võib olla **vertikaalne, horisontaalne või radiaalne**. Karjääri juhtimisel tuleks eespoolnimetatud karjääri-liigid siduda ühtseks tervikuks. Vertikaalsele karjäärile peaks eel-nema horisontaalne ja radiaalne karjäär. (Hellriegel *et al* 1989: 510–512)

Organisationsioonis on võimalik liikuda vertikaalselt ülespoole või ka allapoole, kui töötaja tööpädevus pole piisav. Horisontaalne liikumine seisneb töötaja karjäärialases liikumises ühel ja samal juhtimistasandil (näiteks toodete ja programmide raames). Radiaalne karjäär seisneb töötaja kaasamises organisationsiooni juhtimisse tingimustes, mil tema ametinimetuse ja peamised tööülesanded jäävad endiseks.

Karjääri tegemisel etendavad olulist rolli ka asendamised ja üleviimised, mis valmistavad töötajat ette tööks kõrgemal ametikohal. See võimaldab töötajal ennast proovida mõnes teises ametis ning annab ka organisationsioonile olulist lisainfot ja kindlust

töötaja edutamiseks tulevikus. Indiviidi karjäär sõltub tema oskuste ja paindlikkuse suurenemisest õppimise ja arengu kaudu, mis tagab talle võimaluse organisatsioonisiseseks või -väliseks liikumiseks ja edutamiseks (Beardwell *et al* 2004: 290).

Paljud ülemaailmselt tuntud korporatsioonid, nagu näiteks *IBM* ja *Shell* kasutavad vakantsete ametikohtade täitmisel peamiselt organisatsioonisiseseid allikaid. See võimaldab lihtsamalt ja kindlamalt vakantseid ametikohti täita, sest osapooled juba tunnevad teineteist. Liigne keskendumine organisatsioonisisestele allikatele ja madal konkurents vakantsele ametikohale võib aga kaasa tuua töötajate edutamise ebapädevuse tasandile ning nende loomingu- ja innovaativsuse languse. Niisugune poliitika võib põhjustada ka bürokraatia ning personali arendamise ja koolituskulude põhjendamatu kasvu. (Stone 1998: 178–182)

Eesti ettevõtted korraldavad organisatsioonisiseseid konkursse üsna harva, mis on tingitud paljus ettevõtete väiksusest ning sellega kaasnevatest probleemidest. Näiteks *EMT* personalijuhi Milvi Tepi hinnangul korraldatakse sisekonkursse harva seetõttu, et sellega kaasnev rahuolematuse konkursi kaotanud töötajate hulgas võib osutada liialt häirivaks. See on tingitud sellest, et konkursi korraldajad tegelevad eelkõige võitjatega ning konkursi kaotanutele ei anta piisavalt tagasisidet. See on aga hädavajalik, et säilitada töötajate motivatsioon ja pakkuda neile arenguvõimalusi tulevikuks. (Allik 2005)

**Karjääri eesmärgiks** on ühelt poolt inimese eluliste ja professionaalsete ning teiselt poolt organisatsiooni vajadustest tulenevate eesmärkide täitmine. Karjäär on indiviidi eneseaustuse ja -teostuse vahend ning hüvede saamise allikas. Organisatsiooni eesmärgid tulenevad vajadusest tõhustada organisatsiooni tegevust ja juhtimist ning kasutada võimalikult hästi olemasolevat personali.

Karjääri eesmärgid võivad inimestel olla erinevad. Osa töötajaid soovib saada vastutusrikkamat ja positsioonikamat ametikohta, osa kindlustunnet ja rahulikumat elu, osa materiaalsel heaolu, osa soovib oma võimeid ja oskusi paremini rakendada, osa iseseisvat

ja loominguulist tööd. Karjääri eesmärgiks ja põhjuseks võib olla ka kohusetunne inimeste, organisatsiooni ja ühiskonna ees.

Töötajate karjäärialane liikumine sõltub nii organisatsioonist ja selle juhtidest kui ka indiviidist endast. Karjääri käsitlemisel lähtutakse lisaks staatusele üha enam ka materiaaletest aspektidest. Teatud juhtudel nähakse karjääris lisaks mobiilsusele ka stabiilsuse allikat konkreetses ja suhteliselt piiratud valdkonnas tegutsemisel. Karjäär võib sõltuda nii individuaalsest tulemuslikkusest kui ka meeskonnatööst (Blustein *et al* 2001: 418).

Tänapäeva kiiresti muutuv ja ebakindlas maailmas sõltub karjäärialane edukus ning sellega kaasnev rahulolu ka sellest, kuidas indiviid tajub muutusi, kui hästi ennast mõistab, õpib oma vigadest ja loob endale võimalusi (Borchard 2003: 25). Selleks tuleb hinnata oma karjäärivõimalusi ja võrrelda neid potentsiaalsete ametikohtadega praeguses ja võimalikes tulevastes organisatsioonides.

Samas on töötaja otsimine ja ametikoha otsimine vastastikune tegevus, mis peab tagama poolte rahulolu. Karjääritegija peab olema ka ise aktiivne ja pakkuma oma tööd ning juhinduma põhimõttest, et igale töötajale on olemas sobiv ametikoht, mis tuleb vaid üles leida. Töötaja ei tohi aga lasta end petta illusioonidest, sest üle võimete käiva töö saamine pakub vaid hetkelist rahuldust, mis kaugemas perspektiivis võib saada talle hoopis saatuslikuks.

Töötaja peab olema sihikindel ning organisatsiooni ja ametikohta tuleb hoolikalt valida. Esmalt tuleb olla lojaalne iseendale ja oma eesmärkidele ning alles seejärel organisatsioonile, tunnistades samas ka viimase olulist mõju karjäärile. Valitsedes olukorda ja säilitades endale tagavaravariandid, on oluline jääda oma karjääripüüdlustes realistiks ja vältida põhjendamatuid ambitsioone.

Karjääri tegemisel tuleb arvestada ka konkurentidega pakutavale ametikohale. Nende edestamine konkursil eeldab paremat ettevalmistust ning suurt jõupingutust. Igale töökohale on tavaliselt palju võrdväärseid kandidaate, mistõttu konkursi kaotust ei tohi võtta traagiliselt. Soovitava ametikoha mittedaamine võib olla tingitud

ka kandidaadist mittesõltuvatest põhjustest. Näiteks organisatsioon võib otsustada organisatsioonivälise valiku kasuks põhjusel, et soovib muuta kardinaalselt seniseid töösuhteid ja töökorraldust, millega endine töötaja samavõrd hakkama ei saaks.

Organisatsiooni huvide selgitamine võimaldab vähendada vastuolusid, eelarvamusi ja subjektiivsust. See, mis sobib indiviidile, ei pruugi sobida organisatsioonile ja vastupidi. Pakutava töö ja organisatsiooni eelnev uurimine jätab kandidaadist tööandjale parema mulje, mis võib osutada võrdsete kandidaatide puhul määravaks. Arvestada tuleb ka oma praeguse juhi vastuseisuga hea töötaja karjäärile väljaspool tema valitsemisala. Samas ei tohiks töötada kaua ka karjääri ignoreeriva juhi juures, sest ta pidurdab töötaja arengut.

### 7.2.2. Karjääri planeerimine ja juhtimine

**Karjääri planeerimine** on protsess, mille käigus fikseeritakse ametikohad ning nende seosed ja tööalase liikumise teed organisatsioonis. Karjääri juhtimine on indiviidide ettevalmistamine karjääriks ja selle plaanipärane korraldamine.

**Karjääri planeerimine** (*career planning*) seisneb töötajate organisatsioonisisesel liikumisel teadlikus kujundamises ning selleks plaani koostamises, kus fikseeritakse ametikohtade seosed ja töötajate võimalikud karjääriteed. See võimaldab ühelt poolt töötajatel ennast paremini mõista ja identifitseerida oma karjääri eesmärgid ning teiselt poolt organisatsioonil paremini teadvustada oma karjäärivõimalusi töötajatele ning ühildada poolte huvisid ja võimalusi (Stone 1998: 360–362).

**Karjääriplaan** hõlmab kõiki töökohti organisatsioonis, sh ka uusi, loodavaid töökohti ning see koostatakse enamasti kirjalikult, mida nimetatakse mõnikord karjääriredeliks. Viimased on juba väga konkreetsed karjäärialaste liikumisteede kirjeldused. Täna-



päeval on hakatud neist loobuma ja asendatud need märksa keerulisemate karjäärivõrkudega, kus karjäärialaseid liikumisteid ja võimalusi on palju rohkem.

Töötaja edutamisel ei tugineta üksnes karjääriplaanile, vaid tähtsaimaks tingimuseks on tema sobivus ametikohale, võrreldes teiste kandidaatidega. Kuigi töötaja arendamiseks ja sobitamiseks planeeritavale ametikohale rakendavad nii töötaja ise kui ka organisatsioon mitmesuguseid meetmeid, tehakse lõplik otsus konkreetsetest tingimustest lähtuvalt, et saada ametikohale sobivaim inimene. Organisatsioonis luuakse võimalikult avatud õhkkond ning kõigile teadaolev töökohtade pakkumise ja omandamise süsteem.

Karjääriplaani ei tohi olla dogma ning töötajatele ei anta kindlaid lubadusi mingi töökohta saamiseks. Karjääri planeerimine on pidev protsess, mis ei saa kunagi lõpuni valmis, sest ükski otsus pole pöördumatu ja karjäärivalikut ei tehta kogu eluks. Muudatusterohkes maailmas on muutunud ka karjääri planeerimine paindlikumaks ning seda nii organisatsiooni kui ka indiviidide huvidest lähtuvalt. Karjääri planeerimisel mängivad senisest olulisemat rolli ka kultuurieripära ning töötajate ootused ja tõekspidamised. Näiteks Hollandis, Austraalias ja USA-s on keskmiseks ühel ametikohal töötamise ajaks seitse aastat, Saksamaal, Prantsusmaal ja Jaapanis aga kümme aastat. Kuigi traditsiooniline karjäär Suurbritannias on hääbumas, on ettevõtete juhtide stabiilsus oma ametikohtadel siiani suhteliselt suur. (Career Management 2004)

Viimase kümne aasta jooksul on karjäärialane liikumine muutunud oluliselt mitmekesisemaks. Kui varem töötas isik elu jooksul vaid mõne tööandja juures, siis nüüd on neid palju rohkem. Peale selle muudavad isikud oma karjääri suunda rohkem kui korra elu jooksul. See on tingitud tehnoloogia kiirest arengust, globaliseerumisest ning ettevõtete liitumistest ja ülevõtmistest. (DeCenzo, Robbins 2005: 224–225)

Karjääri planeerimine tagab ülevaate organisatsiooni personali vajadustest, informeerib organisatsiooni ja töötajaid võimalikest karjääriteedest ning seob indiviidide arendamisprogrammid organisatsiooni vajadustega. Näiteks juhtide vajaduste ja võimaluste kõrvutamisel tuginetakse juhtide reservile, milleks tehakse koostööd organisatsiooni allüksuste juhtidega, sest viimased tunnevad kõige täpsemalt oma vajadusi ja võimalusi. Samas tuleks pakkuda juhtide ametikohtade täitmiseks kandidaate ka organisatsiooni teistest struktuuriüksustest, mis aitab tekitada konkurentsi juhi-kandidaatide vahel.

Tippjuhtide valikul (väljavahetamisel, ümberpaigutamisel) tuleb arvestada ka organisatsiooni arengu etapiga. Kui organisatsiooni stabiliseerimisel ja arendamisel saavad sellega paremini hakkama kogemustega ja antud ettevõttes juba aastaid töötanud staažikad juhid, siis langusfaasis või ka suurte muutuste korral on vaja kaaluda uute tippjuhtide palkamise võimalust. Juhtidel on erinevad pädevus, omadused ja väärtused, mille sobivus sõltub organisatsiooni arenguetappidest ja olukordadest.

Organisatsiooni strateogia oluline muutmine tingib mõnikord ka ettevõtte tippjuhi või isegi tippjuhtide väljavahetamise vajaduse. Tippjuht omakorda peab ümbritsema end inimestega, kes jagavad tema visiooni ja kellel on ühine arusaam ettevõtte eesmärkidest ja tulevikust. Sellega ei tohi kaasneda aga alluvate pime kuulekus, vaid lähtumine ühistest eesmärkidest, mitte kitsalt oma valdkonna huvidest. Kui otsused on vastu võetud, siis ei saa lubada enam neile vastu töötamist.

Juhtide kujundamisel ei tohi tugineda üksnes järgnevusplaneeringule, mille abil leitakse kõrgemate tasandite juhte madalamatelt juhtimistasanditelt. Organisatsioon peab küll motiveerima töötajaid läbi nende arendamise ja karjääri, kuid peab tooma aeg-ajalt sisse ka uute ideedega inimesi, kes ei lase organisatsioonil kapselduda ja hoiavad seda erksana.

**Karjääri juhtimine** (*career management*) moodustab terviku karjääri planeerimisega ning neid on raske teineteisest eristada.

Karjääri juhtimisel lähtutakse eelkõige organisatsiooni huvidest ja luuakse töötajate karjääriks sobivad tingimused ja süsteemid. Karjääri juhtimine eeldab karjäärisüsteemi olemasolu, kus ühelt poolt arvestatakse organisatsiooni ja teiselt poolt indiviidi huve ning eesmäärke. (Stone 1998: 361–362)

Karjääri juhtimises on oluline roll täita indiviidil, kes kogub vajalikku infot enda ja töökeskkonna kohta ning võrdleb oma pädevust võimalike rakendusvaldkondadega. Vastavalt sellele kujundab ta välja reaalsed eesmärgid ja strateegiad ning tagasiside-süsteemi oma karjääri hindamiseks.

Karjääri juhtimine võimaldab tõhustada organisatsiooni tööd ja tõsta töötajate motiveeritust. See on vajalik nii organisatsioonile kui ka indiviidile, võimaldades mõlemal realiseerida paremini oma eesmäärke. Sel teel on võimalik optimeerida töötajate tööalast liikumist ning tagada organisatsiooni mehitamist vajaliku personaliga. Karjääri juhtimisega kaasnevad aga ka ohud, mille vältimiseks tuleb tasakaalustada organisatsioonisisene ja -väline värbamine. (Arthur *et al* 1999: 130–134)

Karjääri juhtimise **plussid** tulenevad töötajate arendamisest ja organisatsioonisisese liikumise spetsiifikast, mis võimaldab kujundada personali väiksemate kuludega, võrreldes uute töötajate värbamise ja valikuga. Karjäärisüsteem suurendab töötajate universaalsust ning tõstab nende motiveeritust, loovust ja turvalisust tuleviku suhtes. Karjääri juhtimine suurendab ka personali lojaalsust organisatsioonile ja muudab selle paindlikumaks.

Karjääri juhtimise **ohtudeks** on uute, ideerikaste inimeste organisatsiooni palkamise vähenemine ning organisatsiooni kapseldumise oht. Karjäärisüsteem võib kätkeada ka onupojapoliitika, ebaterve konkurentsi ja favorismi ohtu. Viimast aitab vältida avaliku karjäärisüsteemi rakendamine, mis tugineb töötajate tööpotsiaalile ja töösooritusele.

Karjääri juhtimine on oluliselt mõjutatud ka organisatsiooni arengutsüklilist. Langusfaasis organisatsioonidel väheneb vajadus töötajate järele ja komplitseerub karjäärijuhtimine ning väheneb

organisatsiooni initsiatiiv karjäärikäsimuste lahendamisel, mistõttu töötajad peavad hoolitsema ise aktiivselt oma arengu eest.

Töökaotuse korral ei tohi sattuda paanikasse, vaid tuleb analüüsida olukorda ning töötada välja positiivne ja realistlik programm. Mõeldes positiivselt, on võimalik leida igale olukorrale lahendus. Näiteks töökoha kaotus võib anda suurepärase võimaluse leida oma võimetele ja oskustele paremini vastav töö. Selleks tuleb kavandada tööalane arenguprogramm kooskõlas karjäärieesmärkidega. Määrates kindlaks oma tugevad ja nõrgad küljed ning kohandades neid vastavalt eesmärkidele, tuleb arendada oma teadmisi, oskusi ja kogemusi. Kasutu on püüelda selle poole, milleks ei jätku võimeid, samuti on kahjulik rakendada end võimetele mittevastavalt.

Karjääri juhtimisel kasutatakse selle hõlbustamiseks **karjääri sobitamist** (*career pathing*) ja **karjääri avalikustamist** (*career information systems*). (Steers, Black 1994: 647–648)

Karjääri sobitamine eeldab organisatsiooni ametikohtade järjestamist ja järgnevusplaneeringu väljatöötamist. Viimased pole absoluutsed, vaid on üldiseks tegevusjuhiseks, kus fikseeritakse aga peamised karjääriteed ja ametikohtade seosed. Näiteks ametikohale C jõudmine eeldab üldjuhul ametikohtade A ja B läbimist. Karjääri sobitamine põhineb töötajate pädevuse hindamisel ja arendamisel ning nende tugevate ja nõrkade külgede väljatoomisel. Selleks kogutakse karjäärialast infot ja luuakse spetsiaalne infobaas, mis võimaldab teha õigeid karjäärialaseid otsuseid.

Organisatsioonid võiksid luua töötajate arendamise süsteemi, mis toetab organisatsioonile vajalike pädevuste arendamist ning annab töötajatele tuge nende karjäärieesmärkide realiseerimisel. Töötajatele peaks selgitama, mida nad peavad tegema ja missuguseid pädevusi endas arendama. Ametikohtade täitmiseks tuleks leida vajalikud kandidaadid, kelle oskused ja plaanid ühildatakse organisatsiooni võimalustega, ning luua niisugune edutamissüsteem, mis tagab vabade ametikohtade täitmise sobivaimate töötajatega.

Karjääri juhtimine eeldab selle avatust ja sobilike infosüsteemide olemasolu. Karjääri suletus tähendab sisuliselt juhi ainuisikulist ja subjektiivset otsustamist töötajate edutamisel, mis pole tänapäeval enam aktsepteeritav. Karjäärivõimaluste avalikustamine eeldab kõigile teadaoleva ametikohtade pakkumise ja omandamise süsteemi rakendamist ja avaliku konkursi korraldamist vakantsetele töökohtadele.

Organisatsioonid tegelevad süstemaatiliselt ja eesmärgipäraselt võimekate töötajate leidmise ja arendamisega, kaasates neid erinevatesse kooolitus- ja arenguprogrammidesse. Palju sõltub juhtide sihpirasest ja oskuslikust tegevusest personali arendamisel.

Kuigi karjääri teeb töötaja, kujundavad seda juhid, kes täidavad mitmeid **karjääri juhtimise rolle** (Grenhouse *et al* 2000: 432–435; Swart *et al* 2005: 281–282):

- hindamine (*appraisal*)
- nõuandmine (*mentoring, counselling*)
- treenimine (*coaching*).

Juht peaks osalema aktiivselt töötajate karjääri kujundamisel, olles vahendajaks töötajate ja ametikohtade sobitamisel. Ta täidab töötajate hindaja rolli, mis seisneb nende senise töö ja pädevuse hindamises ning aitab ületada nn karjääritõkkeid.

Karjäärinõustamine seisneb juhtide, spetsialistide ja konsultantide nõuannetes. Viimased võivad olla ametlikud või mitteametlikud. Juhi kui nõuniku roll eeldab töötajate informeerimist karjäärivõimalustest, aidates neil eristada reaalseid karjäärivõimalusi eba-reaalsetest. Juht aitab töötajal määrata karjääriks vajalikke teadmisi, oskusi ja isiksuseomadusi. Ta soovitab töötajale sobivaid treeninguprogramme ning annab nõu karjääristrateegia väljatöötamiseks ning arenguplaani kavandamiseks.

Treeneri roll eeldab juhilt spetsiifiliste oskuste õpetamist töötajatele, et arendada nende karjääripotentsiaali. Juht selgitab välja töötajate eesmärgid ning arendab neid vastavas suunas. Karjäärialaseks arendamiseks korraldatakse töötajatele ka spetsiaalseid kursusi.

Kuigi karjääri tegemise põhivastutus jääb töötajale, on juhtidel tarvis neid abistada, pakkudes mitmesuguseid arenguprogramme. Juhid abistavad töötajaid karjääriplaani koostamisel ja realiseerimisel. Kui töötajat ei suunata ega julgustata piisavalt, jääb tema karjäärialane liikumine tagasihoidlikuks ja piiratuks.

### 7.2.3. Karjääri valik ja mudelid

**Karjääri valik** tähendab karjääriliini ja ametikoha valikut. Inimesed vahetavad elu jooksul korduvalt ametikohti, tehes seda enamasti plaanipäraselt. Karjääri valik kulmineerub ühelt poolt organisatsiooni- ja teiselt poolt töötajapoolse karjääriotsuse tegemisega.

Inimesed vahetavad elu jooksul korduvalt ametikohti, mis on enamasti seotud mingi karjääriliiniga (elukutsega, töövaldkonnaga). Edukas karjäär eeldab valitud elukutsele pühendumist ja enda pidevat arendamist vastavas valdkonnas. Karjääri valiku otsustab lõplikult töötaja ise, tuginedes oma pädevusele, eesmärkidele ja karjääriinfole. Kuigi töötajad otsustavad ja vastutavad oma karjääri eest ise, panevad nad siiski liiga suuri lootusi organisatsioonile ja juhtidele.

Karjääriinfo kogumine ja oskuslik kasutamine võimaldavad teha õigeid valikuid ning suunata teadlikult tööelu. Usaldusväärne tagasisidesüsteem võimaldab anda töötajatele infot senise töö kohta, hinnata realistlikult karjäärivõimalusi ja teadlikult karjääri kujundada. See võimaldab anda hea ettekujutuse soovitavast töövaldkonnast ning sobitada ennast mingile ametikohale. Tagasiside kaudu saab anda infot ka töötaja puuduste kohta ning rakendada õigeaegselt sobivaid arenguprogramme. Enda tundmaõppimiseks võib kasutada ka kolleegide, spetsialistide ja kutsesobivusfirmade abi.

Hariduse ning töö- ja elukogemuste abil omandatud pädevus moodustab **karjäärikapitali** (Winstanley, Woodall 2000: 190).

Viimast on vaja pidevalt suurendada ja ajakohastada, siis on võimalik tagada enda konkurentsivõime organisatsioonis ja tööturul. Karjäärikapital on muutunud oluliseks eelduseks töötaja kandideerimisel mingisse ametisse ning tema senised saavutused pole väärtuslikuma töö saamisel enam ainumääravad.

Karjäärikapitali suurendamine eeldab enda tundmaõppimist, mis on keeruline ja vastuoluline. Mõnikord pettutakse oma illusioonides ja ülehinnatud minas, mis on aga vajalik hilisemate ja veelgi valusamate tagasilöökide vältimiseks. Luues tervikliku pildi oma pädevusest ja omadustest, saadakse õigemini otsustada karjäärivalikute üle. Töötamine stabiilsel ametikohal võib aga töötajat unutada ja tuua kaasa rahulolu oma pädevusega.

Karjääri valik oleneb ka indiviidi tööeelistustest, sh eelkõige valdkonna ja eriala valikust. Tööd võidakse teha avalikus või erasektoris ning väga erinevates majandusharudes.

**Töö iseloom** võib olla erinev:

- lihtne või keeruline
- rutiinne või vahelduv
- füüsiline või vaimne
- lokaalne või mobiilne.

**Lihtne või keeruline** töö on sisult väga erinevad. Lihtne on näiteks füüsiline töö, milleks pole vaja erilisi oskusi ja kogemusi. Lihtne on ka protsesside vaatlemine ja kontrollimine või kantseleitöö (dokumentide vormistamine, hoidmine ja korraldamine).

Keeruline on analüütiline (uurimuslik, probleeme lahendav) või loominguline töö (ideede genereerimine, mõtlemine, millegi loomine jt). Keeruliseks peetakse juhi tööd (organiseerimist, otsustamist, eestvedamist jt), millega kaasneb vastutus teiste ees.

**Rutiinne või vahelduv** töö erinevad oma muutlikkuse poolest. Esimene on vähemuutuv, teine aga vaheldusrikas. Osale inimestele meeldib ühe ja sama asjaga tegelemine ning tőörutiin pole neile vastumeelne, vaid vastab nende ootustele ja soovidele.

Teised tahavad pidevaid muutusi ja on huvitatud keerulistest ülesannetest ning uutest tööalastest väljakutsetest.

**Füüsiline ja vaimne** töö on oma olemuselt diametraalselt erinevad ning eeldavad erinevaid teadmisi, oskusi ja võimeid. Millegi ehitamine, valmistamine, parandamine jne nõuab töötajalt eelkõige kehalisi võimeid. Vaimne töö põhineb aga mõtlemisel, analüüsimisel ja juhtimisel ning eeldab intelligentsust, loomingu- lisust, suhtlemist ja mõjutamist.

**Lokaalne või mobiilne** töö nõuab töötamist kas ühes kohas või väga erinevates kohtades. Mobiilse töö korral võib isegi töökoht kui töö tegemise koht puududa ja töötajal tuleb tegutseda väga erinevates kohtades ning liikuda pidevalt ühest kohast teise. Täna- päeva ettevõtlus ei piirdu isegi riigipiiridega, vaid on rahvus- vahelise iseloomuga. See esitab juhtidele ja spetsialistidele uusi nõudeid, sh töötamist välismaal.

Karjäärialases liikumises võib täheldada nn bürokraatlikult karjää- rilt professionaalsele või ettevõtjakarjäärile (*professional and entrepreneurial career*) üleminekut. Professionaalne karjäär eel- dab meisterlikkust omas vallas, ettevõtjakarjäär aga eelkõige uute väärtuste loomist. Viimasega kaasneb töötajate suurem vabadus, sõltumatus ja kontroll oma tööülesannete ja keskkonna üle. (Beardwell *et al* 2004: 291)

Karjäärialases liikumises võib eristada erinevaid **mudeleid** (Fisher *et al* 1999: 139–142; Newell 2000: 220):

- vertikaalne karjäär (*linear career*)
- eksperdikarjäär (*expert career*)
- spiraalne karjäär (*spiral career*)
- ajutine karjäär (*transitory career*)
- karjäärireidel (*career ladder*)
- turniir (*tournament model*)
- “upu või uju” mudel (*sink or swim*).

**Vertikaalne karjäär** on kõige vanem ja klassikaline karjääri mudel, mis on omane eelkõige juhtidele ja tuleneb organisatsiooni hierarhisest ülesehitusest. Selle mudeli raames liigutakse esma-



tasandi juhtide ametikohtadelt kesk- ja tippjuhtide ametikohtadele.

**Eksperdikarjäär**i puhul on tegemist töötaja arenguga ühe ala piires, mis on seotud tegevusega mingis konkreetseid oskusi nõudvas valdkonnas. Eksperdikarjääri näiteks on ülikoolide õppejõudude või arstide karjääriredel konkreetse ametikoha piires.

**Spiraalne karjäär** sisaldab töötajate liikumist erinevates funktsionaalsetes valdkondades samas organisatsioonis. See võimaldab hankida kogemusi kõrvalvaldkondadest, aeglustades samas tööta- ja hierarhilist liikumist.

**Ajutine karjäär** seisneb karjäärialases liikumises nii organisatsiooni piires kui ka organisatsioonide vahel, mil otsitakse paremat tööd. See võib olla seotud ka kindla töö puudumisega antud hetkel. Ajutist tööd teevad osalise tööajaga ja ajutised töötajad, konsultandid jt.

**Karjääriredel** võimaldab viia töötajaid madalamatelt ametikohtadelt kõrgematele, sh juhtivatele kohtadele. Edukuse näitajaks on antud juhul redeli tippu jõudmine. Tee karjääriredeli tippu on erineva kiiruse ja pikkusega ning eriti võimekad ja püüdlikud võivad sinna kiiresti jõuda.

**Turniir** on niisugune karjääri mudel, mil karjääri aluseks on võistlus. Vaid kõige edukamad suudavad teha karjääri ja liikuda organisatsiooni hierarhias ülespoole. Kui võistluses jäädakse alla, on see oluliseks takistuseks tulevikus. Vaadeldava mudeli puuduseks on see, et võistluses etendavad olulist rolli reeglid ja nende tundmine ning oskuste ja kogemuste olemasolu, mitte niivõrd õppimine ja areng.

**“Upu või uju”** mudeli korral eeldatakse, et juhiks sünnitakse, mitte aga ei õpita ning loodetakse töötaja võimele juhina hakkama saada. Sel juhul edutatakse juhtideks ilma spetsiaalse ettevalmistuseta isikuid ega arvestata piisavalt nende sobivusega pakutavale ametikohale. Kui töötaja ei õigusta talle pandud lootusi, heidetakse ta kõrvale ning organisatsioon kaotab sellega seoses sageli ka hea spetsialisti.

Karjäärimudelites on toimunud olulised muudatused ning klassikaline karjäär on taandumas ja asendumas nn postkorporatiivse karjäärimudeliga (Baruch 2004). Klassikaline karjäär seisnes reeglina eluaegses karjääris ühes kindlas valdkonnas (näiteks finants- või turundusalal). Sel juhul omandasid töötajad küll väga häid teadmisi oma valdkonnas, kuid ei tundnud teisi valdkondi ja teadsid vähe ka organisatsioonist tervikuna.

**Karjääri orientatsioonid** võivad inimestel olla erinevad. Osa isikuid soovib töötada spetsialisti, osa juhi ametis, osa eelistab rutiinset, osa vaheldusrikast tööd. Sellest lähtuvalt eristab Edgar Schein kolme tüüpi karjääri (Schein *et al* 2004):

- spetsialist (*specialist*) – töötaja on orienteeritud professionaalsele arengule
- institutsionalist (*institutionalist*) – töötaja on orienteeritud võimalike ametikohtade poole
- hübriid (*hybrid*) – töötaja ei keskendu ühele ametile, vaid väärtustab arengut ja otsib selleks võimalusi erinevates organisatsioonides.

Organisatsioonide edukus sõltub varasemast enam üksikute tippjuhtide või -spetsialistide pädevusest ja tööst, mistõttu nende lahkumine organisatsioonist on muutunud teravamaks küsimuseks. Ajude äravool konkurendi juurde on saanud firmadele tõeliseks ohuks, mida suurendab töötajate üha kasvav ebakindlus oma töökoha säilimise suhtes. Seetõttu pööravad töötajad senisest enam tähelepanu iseenda arendamisele ja oma konkurentsivõime tõstmisele tööturul, võrreldes firma eesmärkide nimel töötamisega. Nimetatud probleemi ületamine eeldab senisest suurema tähelepanu pööramist firma ja töötajate huvide ühildamisele. (Alas 2005: 35)

Karjääri valik pole enam nii eesmärgipärane ja pikalt planeeritav kui vanasti. See on eriti omane noortele, kes on suure potentsiaaliga ja samas väga mobiilsed. Noorte karjääri mõjutavad senisest rohkem haridustee jätkamine, elukutse vahetus, uued projektid, kuid ka mitmesugused isikliku elu probleemid (pikaajalised kinnisvaralaenud, perekonna loomine jt). Nende karjäär on ka

senisest ebakindlam ja haavatavam, mistõttu tuleks vältida noorte pettumust ja lahkumist organisatsioonist. Neid ohustavad eba-realsed tööootused ja oma pädevuse ülehindamine, mis ei lange kokku reaalsusega. Heast haridusest enamasti ei piisa meeldiva ja tasuva töö saamiseks. (Arthur *et al* 1999: 61–63; Beardwell *et al* 2004: 292–293)

**Noorte karjääris** on aset leidnud olulised muutused, mis tulenevad eelkõige isiku huvide tähtsustamisest ja elueesmärkide avarumisest. Noored pole enam huvitatud traditsioonilisest karjäärist ühes valdkonnas ja organisatsioonis ning edukuse mõõdupuuk on pole enam organisatsiooni tippu jõudmine ja juhiks saamine, vaid enam väärtustatakse tööalast vabadust ja vaheldusrikkust. Isegi jaapanlased ei soovi enam siduda ennast eluks ajaks ühe valdkonna ja organisatsiooniga. Lihtsustunud on ka jaapanlaste palamine välisfirmadesse, mis veel kümme aastat tagasi oli keeruline, sest nad sidusid ennast vaid Jaapani firmaga kui perekonnaga (Fisher *et al* 1999: 817).

Noorte karjääri kujundamisel tuleb arvestada sellega, et varajane edu on hilisema arengu ja karjääri aluseks. Sageli paigutatakse noori aga nende kvalifikatsioonile mittevastavatele ametikohtadele, juhindudes organisatsiooni hetkevajadustest. Ebaõige on aga nii üle jõu käiva töö andmine kui ka paigutamine lihtsale ja rutiinsele ametikohale.

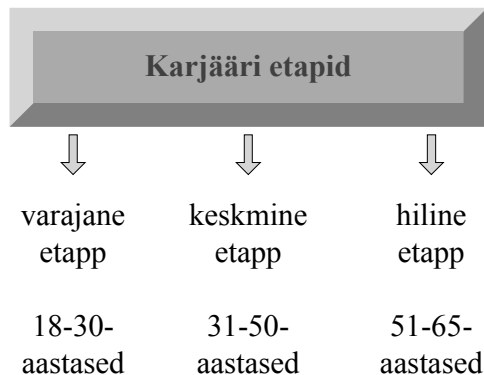
Noored ei lepi ka allumise ja käsutäitmisega ning on alati loovale tegevusele. Juhid peavad jälgima, et õpipõisaaeg ei veniks pikaks, sest see põhjustab organisatsiooni suhtes passiivsust ja ebaloovalust. Noortele tuleks usaldada järk-järgult üha vastutusrikkamaid ülesandeid, tekitades nendes huvi töö vastu. Nad loodavad küll parematele aegadele, kuid selle nihkumine määramatusesse toob kaasa rahulolematuse, mis võib põhjustada lahkumise organisatsioonist.

### 7.2.4. Karjääri etapid ja platoo

**Karjääri etapid** on töötajate professionaalse tegevuse põhiseisundid (olukorrad), mis olenevad eelkõige töötaja vanusest, tööstaažist ja võimetest. **Karjääri platoo** on karjääri punkt, kust edasine edutamine on vähetõenäoline.

**Karjääri etappe** ehk tööalase tegevuse põhiseisundeid käsitletakse erinevalt, vaatamata nende käsitluste ühtsetele alustele, kus tuginetakse enamasti töötajate vanusele, tööstaažile või võimekusele. Ühiskonna ja organisatsioonide arengu ning üha kiirenevate muudatuste tõttu on muutunud ka karjääri käsitlused seniselt hierarhiliselt ja bürookraatlikult suunitluselt märksa vabamaks ja ettemääramatumaks.

Karjääri etappe jagatakse klassikaliselt, olenevalt indiviidi vanusest väga mitmeti (Greenhaus *et al* 2000: 108–119; Steers, Black 1994: 647). Ühildame alljärgnevalt erinevate teoreetikute käsitlused ja jagame karjääri etapid kolmeks: varajaseks, keskmiseks ja hiliseks karjääriks (joonis 7.4).



Joonis 7.4. Karjääri etapid.

**Karjääri varajases etapis** on inimestel kõrged eesmärgid ja ootused, kuid enamasti ebapiisavad oskused ja kogemused nende realiseerimiseks. Töölane nõudlikkus ja iseseisvuse taotlused takerduvad sageli nõrgale pädevusele. Varajases etapis alustatakse enda identifitseerimisega, luuakse endast ettekujutus ja võrreldakse seda teiste omaga. Indiviid kavandab karjääriplaani, arendab ennast vastavas suunas ning jõuab esimeste töökokkuvõtteni. Kui saavutatuga ollakse rahul, jätkatakse samas vaimus, kui mitte, järgnevad radikaalsed muudatused.

**Karjääri keskmises etapis** olevad isikud on töötanud juba erinevatel ametikohtadel ja fikseerinud enda arengu põhisihi. Nad teevad enamasti huvitavat ja tasuvat tööd, neil on piisavalt võimu, autoriteeti ja vastutust. Etapi alguses kulutatakse palju aega ja energiat tööle, vähendades sellepärast isegi sõprussuhteid ja oma hobbisid. Kui etapi lõpus ollakse saavutatuga rahul, jätkatakse uhkustundega. Rahulolematuse korral võidakse langeda aga isikukriisi (keskeakriisi), mis avaldub depressiooni ja emotsionaalse ebastabiilsusena ning millega võib kaasneda edukartus ja saatusele alistumine. Üldiselt on see aeg sageli karjääri kulminatsiooniks, kuid osal inimestel algab juba karjäärialane taandumine. Sel eluetapil hakatakse taastama vanu suhteid ja looma uut sõpruskonda.

**Karjääri hilises etapis** on enamik töötajaid saavutanud töös maksimumi ning püüab säilitada tööalast *status quo*'d ja kindlustada tulevikku. Nad kardavad kaotada saavutatud taset, heaolu ja sotsiaalseid kontakte. Vaid vähesed tunnevad ennast kindlalt ning jätkavad karjääri ja eneseteostust. Osa indiviide püüab leida uusi tegevusvaldkondi ja ameteid. Enamus aktsepteerib karjääri lõppemist ning teeb oma elust kokkuvõtteid. Need, kes on saavutanud palju ja tunnevad tehtust rahulolu, pühenduvad nüüd iseendale ja hakkavad tegelema intensiivselt hobidega.

Karjääri võib liigitada ka olenevalt tööalase **karjääri elutsüklist** nelja peamisse etappi (Greenhaus *et al* 2000: 118–123; DeCenzo, Robbins 2005: 229–233):

- karjääri uurimine (*exploration, occupational choice, organizational entry*)
- karjääri rajamine (*early career, establishment and achievement*)
- karjääri säilitamine (*maintenance, midcareer*)
- tagasitõmbumine (*decline, late career*).

**Karjääri uurimine** seisneb noore inimese tööalases uurimises ja eneseavastamises. See on hariduse ja oskuste omandamise ning esimese püsivama töö etapp, mil fikseeritakse tööeesmärgid tulevikuks. Töö on esialgu lihtne ja pakub vähe rahuldust, millega aga ajutiselt lepitakse. Kui midagi paremat ei pakuta, otsitakse raketust mujal. Juhid peaksid sellel karjääri etapil olevaid töötajaid nõustama, hindama ja arendama.

**Karjääri rajamine** seisneb elukutse valikus ja sellele orienteeritud tegevuses. Sel etapil seovad inimesed end ka perekohustustega ja vajavad rohkem materiaalseid vahendeid. Ollakse huvitatud erinevatest tööülesannetest ning alid töötasustamise, edutamise ja tunnustuse suhtes.

Karjääri rajamise etapil on töö on juba komplitseeritum, iseseisvam ja vastutusrikkam, mis tõstab eneseusku. Tähelepanu pööratakse oma oskuste arendamisele ja soovitakse olla edukad. Kui juht ei tunnusta seda vääriliselt, võidakse töölt lahkuda ja otsida uusi karjäärivõimalusi. Juht peaks pöörama tähelepanu nende inimeste töö avardamisele ja huvitavamaks muutmisele.

**Karjääri säilitamine** seisneb töötajate püüdluses hoida elu jooksul saavutatud positsiooni ja tulemuslikkust. Samas tahetakse ka suuremat autonoomiat ja uusi rolle (nõustamine, noorte arendamine jt). Sel etapil töötajate edutamisevõimalused vähenevad, asendudes kõrgema töötasuga. Isikuid varitseb sel etapil oht stagneeruda ja tagasi tõmbuda. Juhid peaksid pöörama tähelepanu nende inimeste töörollide avardamisele ja tunnustamisele.

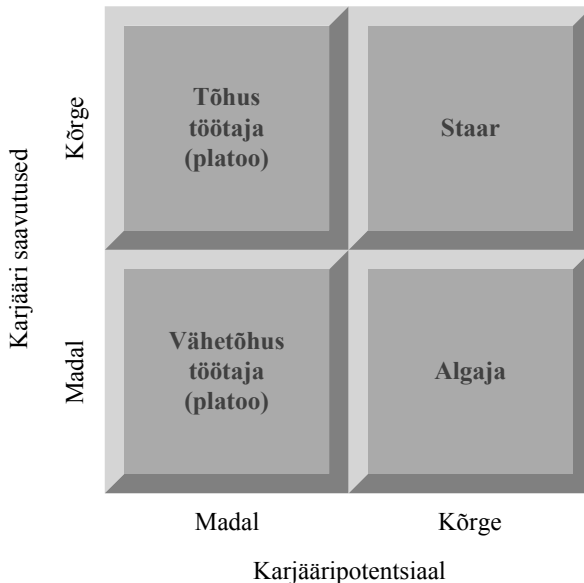
**Tagasitõmbumine** avaldub töökoormuse vähenemises ning elu jooksul kogutud teadmiste, oskuste ja kogemuste kasutamises. Isikud valmistuvad pensionile minekuks ja kulutavad rohkem aega hobidele, kus püütakse saavutada täiuslikkust. Juhid peaksid

nende inimeste töökoormust järk-järgult vähendama ja säilitama neile võimaluse korral mingi aktsepteeritava tegevuse, näiteks konsulteerimise või nõustamise.

Inimeste tööalane areng viib neid lõpuks **karjääri platooni** (*career plateau*), mis on karjääri punkt, kust edasine edutamine on ebatõenäoline (Stone 1998: 368). Niisuguseid inimesi, kes saavutavad oma karjäärilae väga varakult ja kel ei ole enam karjääripotentsiaali, nimetatakse platooinimesteks.

Olenevalt karjääripotentsiaalist ja senistest töösaavutustest jaotatakse töötajad nelja gruppi (Greenhaus *et al* 2000: 221–224; Beardwell, Holden 1995: 400) (joonis 7.5):

- algajad (*leaners, comers*)
- staarid (*stars*)
- tõhusad töötajad (*workhorses, solid citizen*)
- vähetõhusad töötajad (*deadwood*).



Joonis 7.5. Karjääripotentsiaal ja karjääriplato.

**Algajad** on isikud, kes alles alustavad oma tööelu. Nende karjääripotentsiaal on suur, kuid töösaavutused veel väikesed. Neid inimesi on tarvis töös abistada ja suunata ning aidata kujundada sobivaim tööalane karjäär tulevikuks.

**Staarid** on suure karjääripotentsiaaliga inimesed, kes on ka töös suurepäraseid tulemusi saavutanud. Nende töökogemusi tuleb avardada ja luua arenguks soodsad tingimused. Samas tuleb vältida nn kroonprintsisündroomi tekkimist ja teadvustada neile selgelt, et paigalseis arengus tähendab tagasiminekut ning neid edutatakse vaid suurepärase tulemuste korral. Staaride tööd peab kõrgelt väärtustama, et vältida nende lahkumist organisatsioonist.

**Tõhusate töötajate** töötulemused on väga head ja nad on saavutanud oma valdkonnas täiuslikkuse, kuid neil pole hierarhilisest karjäärimudelist lähtuvalt karjääriperspektiivi. Tõhusas platooseisundis isikuid tuleb motiveerida erinevate töötasustamisvormide, töökeskkonna parandamise, suurema otsustusõiguse ja iseseisvuse andmise kaudu. Et tõhusasse platooseisundisse sattunud töötajatel on head teadmised ja oskused oma tegevusvaldkonnas ja nad on organisatsioonile vajalikud, peavad juhid suhtuma neisse lugupidavalt ning julgustama neid edasisele edukale tegevusele senisel ametikohal.

**Vähetõhusad töötajad** on isikud, kelle töötulemused on mittehuldav ja ka karjääripotentsiaal madal. Need inimesed asuvad vähetõhusas platooseisundis ning neile peaks leidma sobivama ametikoha või nad töölt vabastama.

Platooseisund on ebaseeldiv, kuid normaalne nähtus, mida ei tohi võtta elu paratamatusena, vaid väljakutsena enda arendamiseks ja uute eesmärkide püstitamiseks. Platooseisundis olevad isikud tunnevad sageli rahulolematust ja ebaselgust tuleviku ees. Selline seisund tekib inimese võimete ammendumise, vale enesehinnangu, organisatsiooni võimaluste puudumise, motivatsiooni vähenemise ja vanuse tõttu. (Greenhaus *et al* 2000: 221–224)



Sageli ei sõltu platooseisund inimesest endast, vaid karjääri võimaluste puudumisest organisatsioonis. Platooseisundit võib sellest lähtuvalt liigitada:

- struktuurne platoo
- sisuline platoo
- eluline platoo.

**Struktuurne platoo** on tingitud organisatsiooni hierarhilisest ülesehitusest. Organisatsiooni kõrgemal tasandil ametikohtade arv ja edutamismõimalused järsult vähenevad. Seetõttu peab inimene viima oma püüdlused ja ambitsioonid kooskõlla organisatsiooni võimalustega või otsima arenguvõimalusi teistes organisatsioonides.

**Sisulise platoo** puhul on tegemist indiviidi vähese sobivusega kõrgematele ametikohtadele. Töötaja peab hindama adekvaatselt oma oskusi ja võimeid. Näiteks väga hea spetsialist võib osutuda sobimatuks juhiks. Sisuline platooseisund võib olla tingitud ka inimese jõudmisest täiusliku pädevuseni oma valdkonnas, kus tal pole enam midagi uut omandada ja kogeda. See on siiski harv olukord, sest kõik muutub ja täiustub.

**Elulise platoo** puhul on inimene oma tööeesmärgid täitnud ega leia enam midagi uut, mille poole püüelda. Nimetatud seisund tabab keskealisi ja vanemaid inimesi, kes on liiga väärtustanud töö, olles töönarkomaanid. Eluline platooseisund on sügavam, üldisem ja raskemini ületatav kui eelmised platooseisundid. Inimesed peaksid rahulduma saavutatuga ja nautima rohkem elu. Elu ei seisne ainult töötamises ja aina kõrgemale püüdlemises ning pidev konkureerimine teistega ei tohiks olla põhieesmärgiks.

Karjääri platooseisundi edasilükkamine ja selle negatiivse toime vähendamine eeldab erinevate karjääriliikide, sh eelkõige radiaalse karjääri laialdasemat rakendamist ning töötajate hüvitamise rahaliste ja mitterahaliste liikide paremat sidumist töötulemustega. Ka töötasustamise erinevate vormide ja tulemustasustamise rakendamine võimaldab korvata puudujääke edutamisel.

### 7.2.5. Karjääri komponendid ja müüdid

**Karjääri komponendid** on tegevused või seisundid, mis aitavad kaasa töötaja karjäärieesmärkide realiseerimisele. Karjääri müüdid on aga sagedased väärarusaamad karjääri mõjuritest, mis võivad mõnikord kaasa aidata töötaja karjäärile, kuid millele ei tohiks üleliia keskenduda.

Karjääri tegemisel ja juhtimisel tuleb arvestada, et see sõltub paljudest erinevatest komponentidest (teguritest), mida võib isoleerida teatud tegevuste või seisunditena. Karjäär sõltub võrdselt sellest, mida indiviid oskab, mida ja kuidas on teinud ja keda tunneb. Töötaja karjääri mõjutab kõige enam laialdane suhtevõrgustik, mis võimaldab paremat ligipääsu infole ja ressursidele ning aitab leida vajalikke toetajaid. (People Management 2002)

**Karjääri komponente** on käsitletud erinevalt ja ka nende liigitusi on seetõttu mitmesuguseid. Kompleksselt on käsitletud seda teemat R. Stone (1998: 361–368), J. Greenhaus, G. Callanan, V. Godshalk (2000: 31–37), S. Robbins ja D. DeCenzo (2004: 200–201) jt. Tuginedes neile ja Eesti praktikute hinnangutele, esitame alljärgnevalt järgmised karjääri komponendid:

- töösooritus (*performance*)
- pädevus ja hea haridus (*competence, education*)
- eesmärgikindlus ja töökus (*goal setting and working hard*)
- enese esitlemine (*exposure, image building, manage your reputation*)
- lojaalsus organisatsioonile (*organizational loyalty*)
- toetajad (*mentors and sponsors*)
- suhtevõrgustik (*networking*).

**Töösooritus** (töötulemused) on üks peamine karjääri käivitamise komponent, sest näitab töötaja tegelikku võimekust. Väga hea töösoorituse eelduseks on töötaja kõrge pädevus (kvalifikatsioon), sobivad omadused ja väärtused ning tööle pühendumus. Kui töö ei

ole tulemuslik, võib isegi hoolimata teiste karjääri komponentide oskuslikust kasutamisest töötaja karjäär seiskuda või isegi taand-areneeda.

**Pädevus ja hea haridus** seisneb töötaja teadmistes, oskustes ja kogemustes ning nende pidevas täiendamises ja arendamises. Hea haridus on üks olulisi karjääri komponente, mistõttu tuleb ennast pidevalt täiendada erinevatel kursustel ja iseõppimise teel. Karjäär eeldab ka osalemist erialaühendustes ja enese arendamist töövälises tegevuses, saades nii ka juhtimiskogemusi. See on eriti vajalik noortele, kellel muidu on raske leida võimetekohast rakendust ja arenguvõimalusi. Oluliseks karjääri komponendiks on saamas ka võõrkeelte oskus, mis tänapäeva ettevõtluse rahvusvahelistumise tingimustes on sageli määrava tähtsusega (Stone 1998: 367).

**Eesmärgikindlus ja töökus** aitavad karjääri teha. Ilma selge eesmärgi ja ambitsioonita on indiviidil raske ennast realiseerida. Näiteks Stephen Covey (2001) peab indiviidi kujunemise kaheks põhikomponendiks (harjumuseks) esmatähtsa esikohale seadmist ja lõppeesmärgist lähtumist. Indiviid peab nimetatud harjumusi endas arendama ja suurendama oma mõjutsentrit. Siis on tal võimalik ka karjääri teha ja luua juhiks kujunemise eeldused.

**Enese esitlemine** seisneb enda tutvustamises neile, kellest sõltub edutamine. Ennast ja oma töötulemusi tuleb osata eksponeerida eelkõige isikutele, kellest sõltub karjäär. Väga heast töösooritusest jääb karjääri tegemisel väheseks, kui seda teistele ei teadvustata. Kui igapäevatöö ei võimalda ennast piisavalt esitleda, tuleb taotleda keerulisemaid ja vastutusrikkamaid ülesandeid. Näiteks kirjutada ettekandeid, esineda foorumitel, olla tööväliselt (ühiskondlikult) aktiivne.

Enese esitlemise programm, sh strateegiliselt vajalikud pädevused ja omadused peaksid leidma väärilise väljenduse ja olema tööandjale vastuvõetavad. Seepärast tuleb teha end tööandjale kasulikuks ja tekitada temas enda vastu huvi. Eriti oluline on see suurtes organisatsioonides, kus ka väga hea töötaja võib jääda juhtidel

märkamata. Väikestes organisatsioonides pole töötulemuste ja enda eksponeerimine nii oluline, sest seal tuntakse üksteist hästi.

Karjääritegija roll peab olema oma karjääri kujundamisel aktiivne. Vahetud juhid pole sageli huvitatud oma parimate töötajate lahkumisest, mistõttu nad võivad hoopis varjata nende potentsiaali. Karjääri realiseerib inimene ise ning ta peab ennast kehtestama, lähtudes oma eesmärkidest. Indiviid peab viima oma pädevuse, võimed ja omadused vastavusse tööõueteaga.

**Lojaalsus organisatsioonile** seisneb organisatsioonile pühendumises. Samas võib liigne lojaalsus indiviidi karjääri pidurdada, mistõttu tuleb arvestada ka lojaalsusega iseendale ja oma karjäärile ning elukutsele (erialale). Suhteliselt madala lojaalsusega on äsjased koolilõpetanud, kellel on kõrged tööootused ja -eesmärgid, ning oma valdkonna tipp-professionaalid. Organisatsioonid soovivad suurendada lojaalsust enda suhtes, pakkudes selle eest töötajatele head töötasu, meeldivat töökeskkonda ja arenguvõimalusi.

**Toetajad** on isikud, kes loovad konkreetseid karjääri tegemise võimalusi indiviididele ning kelle abi ja nõuanded on praktikas kasutatavad. Toetajad tekivad nii ametlike kui mitteametlike, nii oleviku kui mineviku suhete baasil. Karjääritegijad tunnevad ära isikud, kellest nende areng sõltub ja loovad nendega töösuhteid, mis toimivad sageli väga tõhusalt. Võtmeisikute leidmine ja nendega kontaktide saavutamine loob head eeldused karjääriks. Karjääri ei saa teha üksinda, vaid koostöös teistega, mistõttu on vaja välja arendada head koostöösuhteid.

**Suhtevõrgustik** tagab indiviidile valikuvõimalused ning õigel ajal õiges kohas olemise võimaluse. See on sagedane karjääri komponent, mida teoorias käsitletakse mõnikord müüdina. Seda sellepärast, et suhetele ja juhusele keskendumine muudab töötaja enesearendamisel ning töötulemuste saavutamisel loiuks. Juhuslike tegurite ületähtsustamine tekitab enesega rahulolu ja passiivse suhtumise karjääri. Õigel ajal õiges kohas olemine oli Eestis 1990. aastatel üks olulisemaid karjääri komponente.

Karjääri tegemisel tuleb tagada ka ametikohtade kooskõla karjäärieesmärkidega ning sellega mittekooskõlas olevatest tööpakkumistest tuleb loobuda. Sagedane töökohtade vahetus võib tekitada jooksiku maine, mis kahjustab töötaja karjääri. Oskuslikud karjääritegijad kasutavad organisatsioonide ja ametite vahetamist mõõdukalt, võttes vastu vaid niisuguseid pakkumisi, mis on kooskõlas nende eesmärkidega.

Eri maades ja kultuurides on karjääri komponentidel erisugune kaal. Näiteks 88% USA juhtidest arvas, et konkreetsete töötulemused on eduka karjääri tähtsaim komponent. Prantsuse juhtidest oli samal arvamusel aga vaid veidi üle poolte juhtidest. Saksamaal oli karjääri põhikomponendiks töötaja pädevus, sh eelkõige oskused. (Korman 2002: 81–83)

Guido Sammelselg (*Baltic Rail Services*) peab edukuse tagamiseks kolme asjaolu: peab olema järjekindel, tegelema valitud alaga, ükskõik kui raske see ka oleks ning kui palju aega ja energiat ei võtaks, ning enesetäiendamist ja õppimist. Ettevõtjal peab olema lisaks veel ka ambitsiooni. Kui ettevõtja ei julge uue asjaga välja tulla ja üksnes unistab, pole mõtet alustadagi. (Pilve 2001: 9)

**Karjääri komponente ja müüte** on mõnikord raske üksteisest eristada, sest nende mõju oleneb indiviidi, organisatsiooni ja ühiskonna arengutasemest. Seetõttu on näiteks mitmed karjääri komponendid Eestis võrreldes lääneriikidega müüdid ja vastupidi. Osa neist on tingitud meie arengustaadiumist ning pole alati kooskõlas eetikaga.

Esitame alljärgnevalt veel karjääri komponente, millel on olulisi spetsiifilisi iseärasusi ja müüdi tunnuseid ühes loetelus:

- nõrkuste ja puuduste kõrvaldamine
- heast spetsialistist hea juhi tegemine
- põhjendamatute lubaduste andmine
- sobivate inimeste puudumine
- tipptasemel juht võib juhtida kõike
- tutvused ja sõbrasuhted tagavad karjääri.

**Nõrkused ja puudused** ei ole karjääri tegemisel määravad, kui need pole pakutava ametikoha olulisteks strateegilisteks pädevusteks. Määravad on töötaja tugevad küljed, mida organisatsioonis hinnatakse ja vajatakse. Töötaja nõrkades valdkondades võivad töötada teised inimesed. Seepärast tuleb arendada ennast eelkõige oma tugevates valdkondades ja alles siis pöörata tähelepanu enda puudustele.

Mõningad nõrkused ja puudused võivad töötajale isegi kasuks tulla, muutes ta kolleegidele mõistetavamaks ja vähendades sellega suhtlemisbarjääri. Ka juhid ei ole ega peagi olema täiuslikud. Tunnistades oma puudusi, saavad nad rõhutada oma inimlikku olemust. Puudused aitavad kaasa ka juhi ja alluvate dialoogile ning võimaldavad fokuseerida alluvate pahameelt ja rahulolematust muudele asjadele. (Hunt, Laing 1997: 37–40)

**Heast spetsialistist hea juhi tegemine** enamasti ei õnnestu, sest ühte ametisse sobivus ei garanteeri veel sobivust teise. Spetsialisti ja juhi töö ning selleks vajalikud pädevused ja eeldused on üsna erinevad ning sageli vastandlikud. Alati tuleb võrrelda ameteid ja töötajaid ning nende ühendamisel määrata kindlaks töötaja sobivus uuele ametikohale. Head spetsialisti ei pea juhtivale ametikohale üle viima, sest paljud inimesed ei sobigi juhiks. Sel juhul võib organisatsioon kaotada hea spetsialisti ja saada asemele halva juhi. Hiljem on tehtud viga raske parandada ja keeruline selgitada vea olemust nii juhiks edutatule kui ka teistele töötajatele.

Karjääri juhtimisel tuleb arvestada töötaja sobivust pakutavale ametikohale. Näiteks väga heast müügiagendist ei pruugi saada väga head müügijuhti ning heast analüütikust head infoosakonna juhatajat. Samas tuleb täheldada karjääripiiride nõrgenemist ja pidevat ületamist, sh organisatsioonide vahel. (Beardwell *et al* 2004: 292)

**Põhjendamatud lubadused** karjääriks seonduvad juhtide kartusega, et nad annavad töötajatele karjääriplaanis lubadusi. Karjääriplaan ei ole kohustuslik tegevusjuhend, vaid seal fikseeritakse üksnes ametikohtadele kandideerimise võimalused, sh näiteks

koos organisatsiooniväliste kandidaatidega. Karjääri realiseerimine oleneb nii organisatsiooni valikutest kui ka indiviidi eesmärkidest, potentsiaalst ja sobivusest pakutavale ametikohale.

Karjääri piirangud on enamasti tingitud juhtivate kohtade vähesusest, eelkõige organisatsiooni hierarhia tipus. Väärarvamused, et organisatsioonis on alati ruumi veel ühele võimekale tippjuhile või -spetsialistile, ei pea tänapäeval enam paika. Organisatsiooni struktuur ja ülesehitus peab tulenema töökorraldusest, mitte olema isikute poolt subjektiivselt muudetav. Juhtimiskulude suurendamine tõstab toodete hinda ja vähendab organisatsiooni konkurentsivõimet.

**Sobivate inimeste puudumine** seisneb väärarusaamas, et võimekaid inimesi on vähe ning paljud töötajad on asendamatud. Vakantsile ametikohale sobivaid inimesi on märksa rohkem, kui arvatakse, nad tuleb vaid üles leida ning neid on tarvis selleks ette valmistada. Töötajate ettevalmistamine ja arendamine on pikaajaline protsess, kuid tagab organisatsioonile vajaliku personali.

Karjääriplaanides fikseeritakse mõnikord potentsiaalsed isikud, keda võidakse teatud tingimustel tulevikus üsna varakult edutada. Näiteks *Exxon* palkas juba 1988. aastal endale tööle isiku, kellest lootis kujundada 2010. aastaks endale uue tegevdirektori. Sealjuures on tegemist siiski plaaniga, mitte otsuste tegemisega kauges tulevikus, millest kõrvalekaldeid poleks. USA korporatsioonid valmistavad aegsasti ette tippjuhte, millest on loomulikult ka kõrvalekaldeid. (Fisher *et al* 1999: 133–135)

**Tiptasemel juht võib juhtida kõike** – see tähendab juhtide pädevuse ja võimete absolutiseerimist. Juhtide ülesanded ja juhtimiskeskonnad erinevad, seetõttu saavutavad häid tulemusi väga erinevat tüüpi juhid. Kuigi juhi juhtimisalane universaalsus ja paindlikkus on saanud tänapäeva juhtide professionaalsuse üheks mõõdupuuks, tuleb arvestada ka juhtide ettevalmistuse, pädevuse ja eripäraga. Tiptasemel juht ühes olukorras ei pruugi seda sugugi olla teises olukorras. Juhtide professionaalse ja juhtimis-pädevuse sobiv ühildamine tagab parima tulemuse.

**Tutvused ja sõbrasuhted** (*nepotism*) tagavad karjääri vaid siis, kui isiklikud ja töösuhted on segamini. See takistab aga töökorraldust ega võimalda erapooletult ja eesmärgist lähtuvalt juhtida. Personali valikul tuleks eelistada oma ala parimaid töötajaid. Konkurents on läinud niivõrd tihedaks, et üksnes parimad suudavad tagada organisatsiooni edu ja läbilöögivõime turul. Samas ei saa selle komponendi/müüdi mõju välistada, mis mõningates kultuurides, organisatsioonides ja juhtide puhul võib olla arvestatava mõjuga (Stone 1998: 366). Nii töötaja karjäär kui ka töötasu võivad sõltuda nimetatud tegurist, eriti võrdsete tulemustega töötajate korral.

Edutamine kätkeb ka subjektiivsust ning seetõttu oleneb sageli ka isiklikest sümpaatiatest. Iga halb töösuhe võib pidurdada karjääri ning ka näiliselt tühine sündmus osutada karjääri tegemisel määravaks. Tutvused ja sõbrasuhted avaldavad organisatsioonikultuurile ja tulemuslikkusele negatiivset mõju, sest tulemusest enam väärtustatakse sel juhul meeldivat läbisaamist. Sõbra- ja töösuhete segunemine ei võimalda organisatsiooni tõhusalt juhtida. Selle vältimiseks tuleks lähtuda ülesandele orienteeritud juhtimisstiilist ning hindamis- ja tulemustasustamise süsteemist.

### 7.2.6. Karjääriteooriad

**Karjääriteooriad** võimaldavad välja selgitada ja tunnetada karjääri seaduspärasusi. Karjääriteooriad võimaldavad mõista indiviidi taotlusi karjääri tegemisel ja organisatsiooni võimalusi karjääri juhtimisel.

Karjääriteooriaid on palju ja neid liigitatakse mitmeti. Klassikalises karjäärikäsitluses eristatakse struktuuralseid ja arenguteooriaid. Esimeste kohaselt leiavad inimesed oma oskustele ja huvidele vastava ameti. Arenguteooria järgi läbivad inimesed elu jooksul erinevaid arenguetappe ja ameteid, mis mõjutavad nende valikuid. Inimestele sobivad erinevad ametid, mille eelistused



sõltuvad nende vanusest ja arengutsüklist. Nimetatud teooria on tihedalt seotud ka karjääriastmete (etappide) käsitlustega.

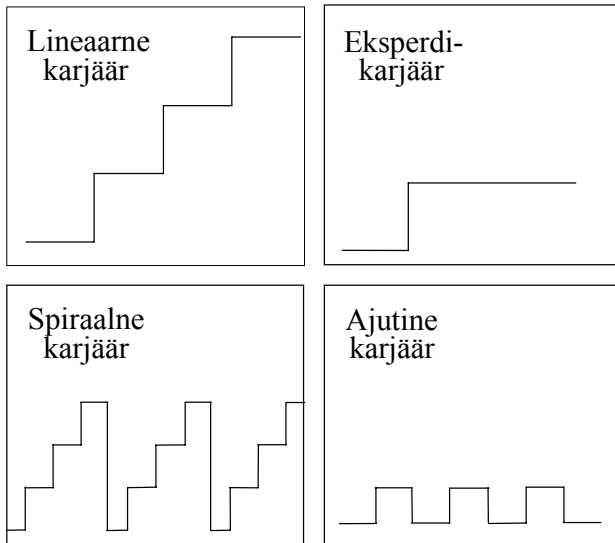
Karjääri taotlused ja nende realiseerimine on individuaalne. Arvamus, et inimesed tahavad liikuda üha kõrgemale ametikohale ning saada tehtud töö eest üha suuremat tasu, ei pea alati paika. Stereotüüpne lähenemine karjäärile, et inimesed tahavad võimu ja juhtida teisi, kehtib vaid osa töötajate kohta, kelle karjääriplaanides tuleks sellega arvestada. Paljud inimesed pole huvitatud hierarhilisest karjäärist ja võimust, vaid püüavad saavutada teatud taseme ja siis rahulduvad sellega.

Minevikus olenes töötajate karjäär organisatsiooni struktuurist, hierarhiast ja kultuurist. Karjäär seisnes erineva tasandite juhtide liikumises ühelt astmelt teisele, milleks omandati spetsiifilisi oskusi ja käituti ootuspäraselt. Tänapäeval on nn automaatne edutamine peaaegu kadunud ja konkreetsed karjääriteed muutunud ebamääraseks. (Beardwell *et al* 2004: 372–373)

Eelnevale vaatamata on võimalik siiski eristada tüüpilisi karjääriteid ja liikumisi, mis paljudel juhtudel kehtivad ka tänapäeval. **M. Driver eristab nelja karjäärimudelit** (joonis 7.6) (Fisher 1999: 141–142):

- lineaarne karjäär (*linear*)
- eksperdi karjäär (*expert*)
- spiraalne karjäär (*spiral*)
- ajutine karjäär (*transitory*).

**Lineaarse karjääri mudel** on kõige enam kooskõlas karjääri stereotüüpidega ja hierarhilise karjääriga. Inimesed valivad varakult ala, millele tahavad pühenduda. Nad koostavad karjääriplani ja viivad selle ellu. Põhirõhk pannakse hierarhilisele liikumisele, kuigi ka seda toetavat horisontaalset liikumist ei välistata. Lineaarse karjääri tegijaid motiveerib saavutusvajadus, mis on omane eelkõige juhtidele.



Joonis 7.6. Karjääri mudelid.

**Ekspedikarjääri mudel** on omane inimestele, kes arendavad ennast ühe konkreetse tegevuse (valdkonna) piires. Töötajate soovid ja võimalused organisatsiooni hierarhias edasi liikuda on paljudes ametites üsna piiratud ning neis ametites saab taotleda vaid täiuslikkust ja oma pädevuse tõstmist.

Niisugust karjäärimudelit rakendavad õpetaja, arst, insener jt. Nimetatud ametites on võimalik ennast täiendada ja arendada, kuid igapäevatöö muutub vähe.

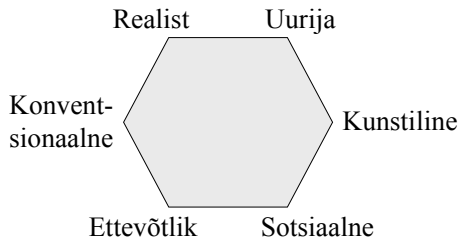
**Spiraalne karjäär** on omane inimestele, kes vahetavad elu jooksul töövaldkondi. Nad on huvitatud oma isiksuse igakülgses arendamisest ja erinevate tööde tegemisest. Töötades mingis valdkonnas ja saavutades seal häid tulemusi, nad varsti ammendavad ennast. Siis valivad nad uue ameti, kus alustavad praktiliselt kõike otsast peale.

Niisugused inimesed naudivad uusi võimalusi, olukordi ja väljakutseid, mida uus töö pakub. Spiraalne karjäär on omane ka juhtidele, kes soovivad ennast teostada näiteks erinevate firmade rajamisel ja arendamisel.

**Ajutine karjäär** on omane inimestele, kes liiguvad sihitult mööda erinevaid ameteid. Nad võivad saavutada ka ajutist edu mingis valdkonnas, kuid üldjuhul teevad kaootilist karjääri. Nad soovivad säilitada sõltumatust ja kardavad võtta endale konkreetseid kohustusi.

Sellesse gruppi kuuluvad vabakutselised, sh kunstiinimesed ning ilma kindla erialata töötajad, kes töötavad sageli ajutistel töökohtadel.

**John Holland** (1985) väidab oma isiksuse eelistuste teoorias (*vocational preferences model*), et ühtedel ametikohtadel töötavad inimesed on oma isiksuselt ja olemuselt sarnased, sest amet on valitud vastavalt nende pädevusele, omadustele ja huvidele. Ta jagab isikuid ja neile sobivaid ameteid kuude rühma: realistid, uurijad, kunstnikud, ettevõtjad ning sotsiaalsed ja konventsionaalsed inimesed (joonis 7.7). (Greehouse *et al* 2000: 129–131; DeCenzo, Robbins 2005: 233–235)



Joonis 7.7. Karjäärialased põhisuundumused John Hollandi järgi.

**Realistlikud inimesed** (*realistic*) – neile meeldib töötada materiaalse vahendite ja asjadega, mitte niivõrd inimeste või infoga. Nimetatud isikud töötavad näiteks mehhaanikute ja operaatoritena.

**Uurijad** (*investigative*) – neile meeldib abstraktne, loogiline ja kriitiline mõtlemine ning kontseptsioonide väljatöötamine ja probleemide lahendamine, mitte inimsuhted. Nimetatud isikud kasutavad tööks intellektuaalseid võimeid ja töötavad näiteks ökonomistidena, füüsikutena, arstidena.

**Kunstnikud** (*artistic*) – neile meeldib loominguline, emotsionaalne ja tundeline töö ning nad ei talu reegleid ja regulatsioone. Neile on omane originaalsus, kujutlusvõime, eneseväljendus ja intuitsioon ning nad töötavad näiteks ajakirjanikena, kujundajatena ja arhitektidena.

**Sotsiaalsed inimesed** (*social*) – neile meeldib töö inimestega, mitte niivõrd asjadega. Neile on oluline suhtlemine ja teiste inimeste abistamine ning nad töötavad näiteks õpetajatena, sotsiaaltöötajatena ja vaimulikena.

**Ettevõtjad** (*enterprising*) – neile meeldib tegutseda ja ennast kehtestada, mitte aga niivõrd olla juht. Nad tahavad mõjutada inimesi ja realiseerida ühiseid eesmärke ning töötavad näiteks müügiagentidena, personalijuhtidena ja juristidena.

**Konventsionaalsed inimesed** (*conventional*) – neile meeldib struktureeritud keskkond ning administreerimine, sh organiseerimine ja planeerimine, mitte niivõrd kujutlusvõime kasutamine. Nad väärtustavad selgust, kontrolli ja usaldusväärset ning soovivad töötada näiteks raamatupidajatena ja telleritena.

Kuusnurga diametraalsetes tippudes asetsevad inimtüübid (amedid) on teineteise vastandid. Näiteks kunstnikud või konventsionaalsed isikud on oma olemuselt väga erinevad. Mudelis esitatud naabrite puhul on võimalik leida aga rohkesti sarnaseid omadusi ja eelistusi.

**K. Evans** käsitleb karjääri eripära rahvustest lähtuvalt. Mudelites avatakse töötajate, sh juhtide liikumise stereotüüpseid suundi eri riikides. Iga mudel peegeldab peamisi ühiskonnaväärtusi riigiti ja toob välja erisused karjääri juhtimises erinevates kultuurides. Ta eristab nelja karjäärimudelit (Newell 2000: 225):

- jaapani mudel
- ladina-euroopa (prantsuse) mudel
- germaani mudel
- anglo-hollandi mudel.

**Jaapani karjäärimudel** keskendutakse pikaajalistele töösuhetele ning suurt tähelepanu pööratakse töötajate koolitamisele ja arendamisele ning nende saavutuste jälgimisele. Viimasel aastakümnel on oluliselt lühenenud töötajate, sh eelkõige noorte karjääriplaanid ning jaapanlased ei seo enam ennast eluks ajaks ühe organisatsiooniga.

Suurt tähelepanu pööratakse jaapani karjäärimudelil noorte karjäärile, eriti esimesel viiel aastal. Neid paigutatakse intensiivselt ühelt ametikohalt teisele ning seda valdavalt horisontaalsel tasandil. Noortel lastakse teha erinevaid töid ja seda sagedamini, mida paremini nad tööga toime tulevad. Noortel peab olema võimalus proovida eri ameteid koos erinevate inimestega, et avastada oma tugevad küljed ja omandada tööks vajalikke oskusi. Sel juhul teevad nad ka oma vead organisatsiooni jaoks ohututes olukordades. Igäühel meist on oma eeldused ja eesmärgid, mis tuleb kindlaks määrata, et leida oma koht töös ja elus. (Handy 2000: 113)

**Ladina-euroopa karjäärimudel** keskendutakse nn kaadritöötajatele ning rõhutakse rohkem intellektuaalsetele väärtustele, mitte niivõrd interpersonaalsusele. Taolises karjäärimudelil pööratakse personali valikul suurt tähelepanu töötajate kvalifikatsioonile ning uusi töötajaid juhendatakse ja jälgitakse teraselt 6–8 aasta jooksul. Suurt rõhku pannakse võimekate töötajate arendamisele, kaasates neid juba karjääri keskfaasis juhtkonna tegevusse, sh näiteks rahvusvahelistesse projektidesse koos kogenud juhtidega (Greenhouse 2000: 68–71).

**Germaani karjäärimudel** keskendutakse juhtide valikul nende professionaalsusele ning tuginetakse paljus nn õpipoisimudelile, rakendades uutele töötajatele ca kaheaastast katseaega, mille jooksul töötaja töötab järelevalve all erinevates valdkondades, selgitamaks välja tema tugevad ja nõrgad küljed. Sama valdkonna piires toimunud töötaja organisatsioonidevahelist liikumist ei peeta negatiivseks, soovitakse aga tagada olukord, kus töötaja ei kaotaks oma pädevust konkreetsete teadmiste vallas.

**Anglo-hollandi karjäärimudel** keskendutakse juhtide valikul nende tegevusele ja omadustele-oskustele, sh interpersonaalsetele oskustele. Vaadeldavas mudelis tuginetakse eliidile. Juhtidelt eeldatakse üldisi oskusi ning nad läbivad oma karjääriredelil erinevaid funktsionaalseid valdkondi, jõudes organisatsiooni hierarhia tippu ca 8 aastaga. Töötajate tegevust jälgitakse ja hinnatakse nii lühi- kui pikaajalises perspektiivis.

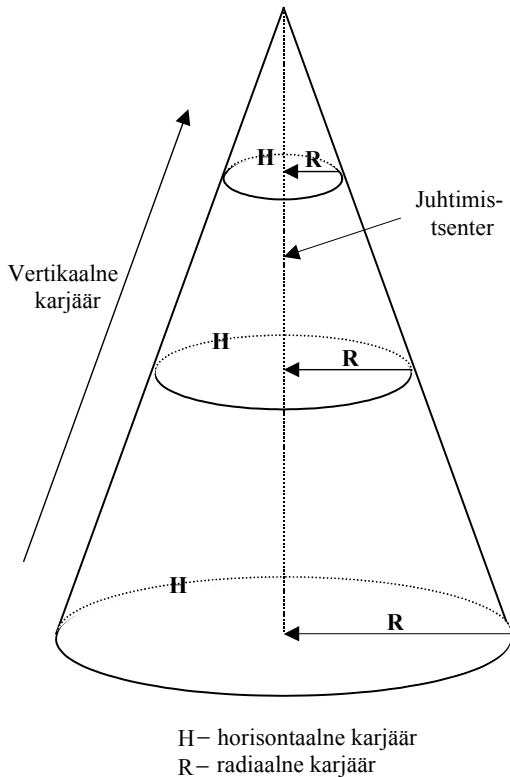
**Edgar Schein** käsitleb oma kolmedimensioonilises karjäärimudel

lis karjääri laiemalt (joonis 7.8). Ta ei näe karjääri tegemise tingimusena ette ametikoha vahetust, vaid võimalust ka ühe ametikoha piires. Ta eristab kolmesugust karjäärialast liikumist (Hellriegel *et al* 1989: 510–512):

- vertikaalne liikumine (*vertical movement*)
- horisontaalne liikumine (*horizontal movement*)
- radiaalne liikumine (*movement toward the center*).

Schein vaatleb organisatsiooni kui koonust, mille kolm põhi-dimensiooni aitavad formaliseerida töötajate organisatsioonisisest liikumist. Erinevatel organisatsioonidel on nendes dimensioonides erinevad struktuurid ja piirid. Kõrgemaid võimutasandeid ihkavad töötajad peaksid esmalt liikuma radiaalselt ja horisontaalselt, et saavutada vajalikke teadmisi ja oskusi vertikaalseks karjäärriks.

**Vertikaalne liikumine** seisneb inimeste tööalases liikumises organisatsiooni hierarhilistel tasanditel, millega kaasneb nende võimutasandi ja -ulatuse muutus. Vertikaalne liikumine võib olla suunatud nii ülespoole (edutamine) kui ka allapoole (taandamine), tuues kaasa muudatusi organisatsiooni juhtimises.



Joonis 7.8. Scheini karjäärikoonus.

**Horisontaalne liikumine** seisneb inimeste tööalases liikumises organisatsiooni mingil hierarhilisel tasandil. Erinevalt eelmisest dimensioonist on siin peaarõhk mitmesugustel tööalastel funktsioonidel, toodetel ja programmidel, mille vahetamine võimaldab omandada uusi oskusi ja teadmisi. Selline liikumine laseb töötajatel liikuda organisatsiooni ühest allüksusest ja ametikohalt teise, suurendades oma universaalsust ning valmistades ennast ette vertikaalseks liikumiseks.

**Radiaalne liikumine** seisneb inimeste tööalases liikumises samal hierarhilisel tasandil ja samal töökohal. Radiaalne liikumine võimaldab töötajatel läheneda organisatsiooni juhtimistsentriile ja -tuumikule, et osaleda senisest enam organisatsiooni juhtimises ja otsustamises.

Liikudes tsentraalsetele struktuuridele ja gruppidele lähemale, loob töötaja väärtuslikke sidemeid organisatsiooni võtmeisikutega. Radiaalne liikumine võimaldab töötajal saada kesksemaid, võimukamaid ja autoriteetsemaid ülesandeid ning aitab teda nii horisontaalseks kui vertikaalseks karjääriks paremini ette valmistada.

Karjääri juhtimine eeldab töötajate arendamisel ja karjääri kujundamisel kõigi kolme karjäärialase liikumistee ühendamist. Vertikaalsele karjäärile peaks eelnema radiaalne ning ka horisontaalne karjäär, mis aitavad tõsta ja laiendada töötaja pädevust ning luua paremaid tulevikuperspektiive. Niisugune karjäär võimaldab inimesi sihikindlamalt arendada ja suunata, hoiab neid ülelligse pinge ja vigade eest ning aitab vähendada personali kujundamise ja rakendamisega kaasnevaid vigu.

Ka Charles Handy arvates tuleks vältida juhi ootamatut ümberpaigutamist ehk nagu ta ütleb, *vältida uue juhi ootamatut ja kiiret toomist mänguväljale*. Näiteks tippjuhiks saades võetakse sageli kaasa oma inimesed, keda usaldatakse, mis võib sel juhul kaasa tuua ka suuri personalimuutusi. See on ka mõistetav, sest paran-duseks saadud meeskonda on väga raske juhtida ning seetõttu võidakse muutada sõjaväelase tüüpi juhiks, kes hakkab kõike dik-teerima. Seepärast peaks olema inimeste ulatusliku ümberpaiguta-misega ettevaatlik. (Handy 2002: 4–7)

Schein töötas välja ka **karjääriankrute teooria**, kus algul oli kaheksa karjääriankrut. Hiljem on hakatud eristama neist viit olulisemat, millele on teised autorid erinevaid ankruid lisanud. Karjääriankru all mõistetakse indiviidi oskuste, motiivide ja väärtushinnangute kogumit, mis moodustavad tema ametipädevuse.



Karjääriankrute teooria määrab ja põhjendab inimeste sobivust ametikohtadele. Karjääriankrud on olulised ametikoha valikut ja töösobivust mõjutavad tegurid, mille kindlaksmääramine aitab paremini töötajate karjääri juhtida.

E. Schein pakub **kaheksat karjääriankrut** (Greenhaus *et al* 2000: 45–46; Arnold 1997: 140–142):

- funktsionaalsus (*technical/functional competence*)
- juhilikkus (*managerial competence*)
- autonoomia (*autonomy/independence*)
- stabiilsus (*security/stability*)
- teenindamine (*service*)
- ettevõtlikkus (*entrepreneurial creativity*)
- väljakutse (*pure challenge*)
- elustiil (*lifestyle*).

**Funktsionaalsus** avaldub niisuguse indiviidi poolses ametioskuste väärtustamises, kelle jaoks on peamine töö konkreetnes valdkonnas, kus ta tahab olla oma ala professionaal. Tema töökontseptsioon põhineb erialategevusel ning selle pideval täiendamisel ja arendamisel. Töötaja ei väärtusta klassikalist edutamist ega huvitu eriti teistest ametitest, sh juhi tööst. Ta tunneb vastumeelsust organisatsiooni keskse juhtimise ja poliitika suhtes.

**Juhilikkus** põhineb inimese soovil ja võimel juhtida teisi inimesi ja protsesse, seda võimet pidevalt täiustades ja avardades. Juhilikkus eeldab töö organiseerimise ja korraldamise oskusi, inimeste mõjutamise ja eestvedamise võimet ning oskust analüüsida ja lahendada keerulisi probleeme. Töötajat huvitavad võimuküsimused ja ta tahab osaleda otsustamises.

**Autonoomia** põhineb inimese püüdel saavutada sõltumatust ja vabadust. Organisatsioon oma väärtuste ja normidega on aga niisugusele töötajale liiga pealetükkiv ja rusuv ning oma elustiililt ebameeldiv ja raskesti talutav. Autonoomiat väärtustav töötaja otsib tööd valdkonnades, kus tal on minimaalselt piiranguid ja kus ta saab rakendada ennast vastavalt oma huvidele. Niisugune töötaja väldib tööd suurettevõtetes ja riigiasutustes.

**Stabiilsus** tuleneb inimese vajadusest kindlustunde ja oma karjääri stabiilsuse järele, mistõttu ta väärtustab pikaajalist tööd ühes organisatsioonis. Seetõttu seob ta end tugevalt mingi regiooni või organisatsiooniga, teeb sellega koostööd ning võtab omaks tema väärtused, normid ja võimalused. Talle ei meeldi reisimine ja eelkõige regionaalne ümberpaigutamine.

**Teenindamine** tuleneb inimese soovist teha niisugust tööd, mis võimaldab tal olla vajalik ja kasulik teistele ning tegeleda näiteks teiste inimeste arendamisega. Selleks kasutab ta oma oskusi ja võimeid ning rakendab ka oma suhtlemisoskusi teiste heaks.

**Ettevõtlikkus** põhineb inimese vajadusel välja töötada uusi ideid ja luua midagi uut. Niisugune inimene on püsimatu, kes soovib osaleda mitmesugustes projektides või tahab näiteks luua oma firmat. Niisugune töötaja eelistab tegevust väikefirmades, teha loomingulist tööd ning olla liider uutes projektides.

**Väljakutse** tähendab inimese soovi lahendada pealtnäha lahendamatu probleeme ja ületada suuri takistusi. Niisugune isik otsib oma töös uudsust. Ta soovib täita erisuguseid ja keerulisi tööülesandeid, osaleda erinevates projektides ning teha võimalikult mitmekülgset tööd. Töötaja karjäärimotiiviks on töö erinevates valdkondades ning ta on nõus vastu võtma suuri väljakutseid.

**Elustiil** seondub inimese sooviga ühendada isiklik elu tööga. Indiviid soovib tasakaalustada enda, pere ja tööalased nõuded ühtseks tervikuks. Ta soovib töötada paindlike töösuhetega organisatsioonis, kus on ka kodus töötamise võimalus. Üha enam väidetakse, et edukas võib olla ka organisatsiooni tippu jõudmata ning paljud inimesed pole edutamisest huvitatud. Näiteks 1990. aastate Rootsi noored eelistasid hoopis vabakutselisena töötamist, mis tähendab sisuliselt spetsialisti karjääri eelistamist juhi karjäärile (Alas 2005: 109).

Inimesed lähtuvad erinevatest karjääriankrutest, mis on nende karjääriorientatsiooni aluseks. Kui ühele on tähtis tööalane sõltumatus ja vabadus, siis teine väärtustab stabiilsust, kolmas staatust, neljas loovust jne. Organisatsiooni ja indiviidi koostöö tulemu-

sena tuleb välja selgitada indiviidile omased karjääriankrud ning lähtuvalt nendest püstitada karjääri eesmärgid ja arengukavad. Olenevalt töö spetsiifikast nõuab nii juhi, spetsialisti kui ka täitja amet töötajalt eeldusi mingil ametikohal töötamiseks.

Vajalikud eeldused ehk karjääriankrud loovad tingimused töötaja tööpädevuse suurendamiseks. Need on omakorda pühendunud töö ja suurepärase töötulemuste saavutamise eelduseks. Niisugustel töötajatel on head väljavaated edutamiseks ning nad on sobilikud töötamiseks keerukatel, olulistel ja kõrgetel ametikohtadel.

Kiiresti muutuv ja ebakindlas maailmas sõltub indiviidi karjäärialane edukus eelkõige sellest, kuidas ta tajub muutusi, kui hästi ennast mõistab ja arendab. Selleks on vaja osata hinnata oma karjääri võimalusi ja võrrelda neid potentsiaalsete ametikohtadega. Vaatamata sellele, et töötajaid palkavad organisatsioonid, muutub ka töötajate enda roll üha olulisemaks. Organisatsioonid vajavad üha enam pädevaid ja võimekaid töötajaid, mistõttu töö pakkumine ja selle omandamine on muutunud võrdväärseks tegevuseks, milles mõlemad pooled mängivad olulist rolli.

## 8. EESTVEDAMINE



## 8.1. Eestvedamise olemus ja liidri roll personali juhtimisel

### 8.1.1. Eestvedamise olemus ja erisus juhtimisest

**Eestvedamine** (*leadership*) on juhtimistegevus, mis tagab eestvedaja ehk liidri vabatahtliku järgimise töötajate (järgijate) poolt. Eestvedamine on liidri ja järgijate suhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas.

Personali juhtimises toimusid sajandivahetusel mitmed rõhuasetuste muutused, millest olulisemaks on tippjuhi ja vahetute juhtide rolli järsk suurenemine selles valdkonnas. Kui varem peeti personali juhtimise võtmeisikuks organisatsioonis personalijuhti, siis nüüd vahetat juhti, kes peaks ka vaadeldavat valdkonda tundma (Sparrow *et al* 1998: 20–37).

Juhid peavad kandma hoolt organisatsiooni intellektuaalse, sotsiaalse ja vaimse kapitali suurendamise eest. Nende ülesandeks on ka teadus- ja arendustegevus ning teadusjuhtimine tänapäeva organisatsioonides. (Mayo 2001) Inimressursi olulisuse ja selle juhtimise eripärade mõistmine juhtide poolt loob paremad eeldused sellega tegelemiseks organisatsioonis. Kui muudatuse genereerib vahetu juht, siis see enamasti ka realiseerub ega jää üksnes idee tasandile. Kõik see eeldab juhtidelt senisest suuremat pädevust personalitöö vallas.

Rain Lõhmus (2003) peab juhi kolmeks peamiseks ülesandeks 1) organisatsiooni strateegia väljatöötamist ja selle rakendamist; 2) organisatsiooni ülesehitamist, kus määraval kohal on personali valik ning 3) tulemuste tootmist, mis eeldab töötajate motiveerimist ja mille põhialuseks on tulemustasustamine. Personali kujundamisel ja rakendamisel tähtsustub ka tippjuhtide roll ning seda seostatakse üha enam organisatsiooni kui terviku juhtimise ja arendamisega.

Inimressursi juhtimisel etendab üha suuremat rolli tippjuht, kes peab olema ka selle tegevuse valdkonna liidriks, mida ei saa delegeerida ka oma alluvatele. Eestvedamist lihtsustab küll heatasemelise meeskonna olemasolu, kuid viimane ei saa asendada tippjuhti. Tippjuhilt nõutakse üha enam personali juhtimise alaste rollide täitmist. Jaak Leimanni (2003: 264) arvates peab tippjuht täitma lisaks ettevõtja, strateegi ning visiooni looja ja täideviija rollile ka administraatori, innustaja, järelevaataja, mentori, meeelulooja, organisatsioonikultuuri edendaja jt rolle.

**Eestvedamine** (*leadership*) on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib töötajate (järgijate) tegevust ning põhineb mõjutamisel veenemisprotsessi kaudu. Eestvedamine on osa juhtimisest ning põhineb liidri ja järgija mõjusuhel, mille eesmärgiks on tõeliste muudatuste tegemine ühiste eesmärkide nimel (Rost 1993: 102).

Eelnevast lähtuvalt võib eristada nelja peamist **eestvedamise komponenti**:

- liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne tegevus
- erinevate eesmärkide ja huvide ühildamine
- mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel
- muudatuste kavandamine ja realiseerimine.

Eestvedamine peab olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja taktikaga ning selle tõhususe üheks mõõdupuuks on organisatsiooni püstitatud eesmärkide realiseerimine. Eestvedamine eeldab ülemuse ja alluva polarisatsiooni vältimist, mistõttu välditakse ka nimetatud termineid. Organisatsioonis luuakse töötajate vahel partnerlussuhted, mis eeldab osalejate kaasaraäkimise ja otsustamise õigust organisatsioonile olulistes küsimustes.

Aadu Luukas väidab, et *sellist inimest, nagu varem klassikaliselt mõeldi juhti – generalisti, kes langetab ainuotsuseid, tänapäeval enam ei olegi*. Tänapäeva juhtimise all tuleb mõista meeskonnatööd, kusjuures meeskonnas on kogu aeg see üldise eesmärgi nimel tegutsev juhtimine olemas. (Karu 2001: 108–109)

Juht ja liider on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Peamine erinevus seisneb selles, et juht on ametliku

organisatsiooni osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ning eesmärkide suhtes. Liidriks olemine eeldab viimase vabatahtlikku järgimist ning ta kujundab organisatsioonis niisuguse tööõhkkonna, kus töötajad on huvitatud ja suutelised saavutama häid töötulemusi. Liidrite ja järgijate vahel on vastastikune aktiivne mõjusuhe, mis ei ole üksnes ühesuunaline, ülalt alla, nagu ülemuste ja alluvate vahel hierarhilistes juhtimissüsteemides.

Liider ei saa eksisteerida ilma järgijateta, kuid on ka ise samal ajal järgija. Tõhusad liidrid teavad, kuidas järgida ja annavad sellega järgijatele head eeskjuu. Liider ja järgija on oma olemuselt sarnased ning stereotüüpne mõtlemine, et liider on võimekam ja energilisem kui järgija, pole õige. Ka järgijad peavad olema energilised, entusiastlikud ja mõtlemisvõimelised. Ka järgijad ei pühendu sugugi ainult isiklikele huvidele, vaid astuvad välja selle eest, millesse usuvad. Järgijad ei järgi pimesi liidrit ega pole nn *jah*-inimesed (*yes people*). Nüüdisaegsetes meeskonna tüüpi organisatsioonides on ka järgija aeg-ajalt liider ning võtab aktiivselt osa meeskonna juhtimisest (Daft 1999: 6).

Püsivaid ja kindlaid eestvedamise jooni ja juhi isiksuseomadusi on vähe ning ka nende suhtes pole ühtset seisukohta. Nüüdis-teooria väidab, et liidri sünnipärased eeldused pole määravad ja liidriks sündinuid on vähe. Küll on aga võimalik saada liidriks pideva enesetäiendamise kaudu.

Eestvedamisoskus on liidri võime panna inimesed pühendunult tööle, mida nad muidu ei teeks. Liider on võimeline mõjutama ja motiveerima töötajaid tegema seda, mida on vaja teha organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Parimaid mõjutamistulemusi saavutab niisugune juht, kes on samal ajal ka liider. Tänapäeva juhile ei piisa üksnes ametlikust võimust ja selle kasutamisest, vaid ta peab olema ka vabatahtlikult järgitav liider.

**Juhtimise uue ja vana paradigma** erinevus seisneb maailma erinevas nägemises ning inimeste, asjade ja suhete erinevas mõistmises (tabel 8.1).

Tabel 8.1

**Juhtimise ja eestvedamise paradigmad industriaal- ja infoajastul**

<b>Juhtimise vana paradigma industriaalajastul</b>	<b>Eestvedamise uus paradigma infoajastul</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ühetaolisus</li> <li>• stabiilsus</li> <li>• konkurents</li> <li>• asjad</li> <li>• kontroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mitmekesisus</li> <li>• muudatused</li> <li>• koostöö</li> <li>• inimesed ja suhted</li> <li>• võimustamine</li> </ul>

**Industriaalajastule** olid omased tsentraliseeritus, surve ja jäikus, mis ei võimaldanud piisavalt motiveerida töötajaid ning takistasid organisatsioonil muudatustega kaasa minna. Arvati, et töötajatele tuleb öelda mida, kuidas, millal ja kellega koos teha. Juhid uskusid, et range kontroll on organisatsiooni tõhusa eksisteerimise üks eeltingimusi. Hierarhiline ja paindumatu organisatsioon, töö struktureerimine ja üksikasjalikud toimingud eeldasid võimu olemasolu organisatsiooni tipus.

**Infoajastu** juhid/liidrid peavad aktsepteerima pidevaid muudatusi, oskama ja suutma nendega kaasa minna ning stabiilsust isegi vältima. Nad mõistavad, et muudatus kätkeb tohutut potentsiaalset energiat, mis võimaldab saavutada midagi uut ja paremat. Liidrid mitte ainult ei aktsepteeri muudatusi, vaid võtavad need ka omaks.

Nüüdisajal eeldatakse võimu jagamist (delegeerimist) ehk töötajate võimustamist organisatsioonis, mis eeldab koostööd, mitte aga tugevat konkurentsi ja konflikte, milles veel hiljuti nähti organisatsiooni arendamise olulist ressursi. Kuigi mõõdukas konkurents on organisatsioonile tervendav, on arusaam konkurentsi loomusest muutumas. Selle asemel et halastamatult võidelda, mille käigus keegi kaotab, kasutavad organisatsioonid ja selle töötajad oma energiat üha enam selleks, et anda endast parim, mitte selleks, et olla teistest parem. Kompromissist on saamas tugevuse, mitte nõrkuse sümbol (Daft 1999: 10).



Organisatsiooni allüksuste piirid nõrgenevad ning infot ja teadmisi jagatakse horisontaalsete koostöövormide ja isejuhtivate meeskondade kaudu. Sama toimub ka ettevõtete vahel, kes loovad üheskoos väärtusi, mitte aga üksnes ei konkureeri üksteisega. Juhid peavad kujundama sobiva inimkoosluse ja tingimused koostööks ning vastastikuseks toetuseks.

Industriaalajastul mõisteti organisatsiooni kui osadest koosnevat masinat, mille osi võib vajadusel asendada. Organisatsioon pole aga asjade kogum, vaid sarnaneb ökoloogilise süsteemiga, mida on võimalik mõista üksnes tervikliku kooslusena, kus tähelepanu on pööratud tervikule, mitte selle osadele. Organisatsioon on kompleksne dünaamiline süsteem, milles määravad on tema nüansirikkad osade suhted.

Industriaalajastu organisatsioonid ehitati üles, tuginedes ühetaolisusele, eraldatusele ja spetsialiseeritusele. Sarnaselt mõtlevad ja käituvad inimesed, kellel oli ka sarnane töö, ühendati allüksustesse ja eraldati ülejäänud organisatsioonist. Niisugustesse homogeensetesse kooslustesse kuuluvad inimesed leidsid kergesti ühise keele, mis tõi kaasa sarnase mõtlemise. See võib aga saada nüüdisaegses multinatsionaalses ja kiiresti muutuvmas maailmas saatuslikuks.

Ühetaolisuse vältimiseks kujundatakse infoajastu organisatsioonide personal eri vanuse, rahvuse ja töökogemusega töötajatest. Neis organisatsioonides täidavad töötajad erisuguseid rolle ning nende mitmekülgsed teadmised, kogemused ja väärtused võimaldavad hakkama saada üha keerukamate ülesannetega.

Stabiilses ärikeskkonnas püüti organisatsiooni stabiliseerida ja tegeleti eelkõige organisatsiooni ressursside suunamise, kontrollimise ja kasutamisega. Tööülesanded olid kitsalt piiritletud ja täpselt kindlaks määratud ning töötajatel oli oma töö ümberkorraldamisel vähe sõnaõigust. Spetsialiseerumine, standardid, kontroll ja konkreetsed ülesanded tagasid masstootmisega tegelevate organisatsioonide efektiivsuse.

Tänapäeval juhitakse töotajaid üha enam sümbolite ja rollide kaudu, mis sisaldavad ka otsustamist ja vastutust. Töötajad peavad saama kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid konkreetse väljundi saavutamiseks. Töötajad vajavad muutustele reageerimiseks ja otsustamiseks rohkem vabadust ja vastutust, mis nõuab juhilt paindlikust.

**Eestvedamine ja juhtimine** on eri fenomenid, kuid mõlemad on organisatsioonile tähtsad ja vajalikud. Juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises. Juhtimine pöörab põhitähelepanu tehnoloogiale ja toodetele (kaupadele, teenustele) ning juhindub eelkõige plaani täitmisest. Kuigi juhid rõhutavad üha enam töötaja rolli eesmärkide täitmisel, käsitlevad nad seda siiski eelkõige ühe ressursina teiste ressursside hulgas.

Eestvedamisel pööratakse peatähelepanu organisatsiooni tulevikuvisionile, tehakse see nähtavaks ja mõistetavaks ning kohandatakse muudatused organisatsiooni eesmärkidega. Eestvedamise suuna määramisel on esmalt vaja püstitada organisatsiooni ja meeskonna jaoks visioon, st luua pilt ambitsioonikast ja soovitatavast tulevikust. Eestvedamine eeldab dialoogi ja töötajate kaasaaharamist organisatsiooni tegevusse.

### 8.1.2. Liidri omadused, oskused ja eeldused

**Juht ja liider** (*manager, leader*) on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Juht on ametliku organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees. Liider on aga isik, kes suudab kõige rohkem mõjutada kaastöötajate tegevust.

**Juht** on ametliku organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees ning täidab eelkõige administratiivseid ja kontrollifunktsioone, mis seisnevad ressurs-

side hankimises ja jaotamises ning tegevuse korraldamises. Levinud on arvamus, et juht on siis tõhus, kui ta kulutab palju aega kiirete ja pakiliste probleemide lahendamisele. Tegelikult on määrav organisatsiooni strateegia ja ärimudeli koostamine ning ellurakendamine. Üha olulisem on juhi ettenägemisvõime muudatuste suhtes, mis teeb juhust ka liidri.

**Liider** on isik, kes suudab kõige rohkem mõjutada kaastöötajate tegevust. Tal on võrreldes teiste töötajatega rohkem mõjuvõimu ning see mõju ei põhine üksnes kehtivate reeglite ja tavade järgimises ja nendega nõustumises. Liider tegeleb peamiselt pikaajaliste eesmärkidega, mis on oma olemuselt uused ja muutustele orienteeritud. Liider võib olla ka organisatsiooni ametlik juht, kuid tema mõju avaldub eelkõige organisatsiooni mitteametlike struktuuride kaudu nii, et teda järgitakse vabatahtlikult.

Juhist teevad liidri tema isiksuseomadused ja oskused, millest olulisemad on osavõtlikkus ja koostöö, avatus ja usaldusväärus, otsustus- ja vastutusvõime, oma mõtete ja ideede edastamise veenvus. Liidriks ei piisa üksnes juhtimis- ja organisatsioonialasest pädevusest. Ta peab andma töötajatele eesmärgitunde ning aitama neil ebakindlas, muudatuste- ja stressirohkes maailmas ennast piisavalt väärtustada ning motiveerida. Liider on autoriteetne isik, kes on saavutanud mõjuvõimu kaastöötajate üle tänu oma pädevusele ja isiksuse eripärale. Ta suudab töötajaid innustada ja neid kaasa tõmmata. (Drucker 2003: 73–93)

Edgar Schein peab liidri olulisemateks omadusteks muudatuste tegemisel võimet näha ja mõista organisatsiooni kultuuri, võimet muuta oma käitumist ja õppida uusi asju (Alas 2002: 123). Liidri tegevus on seotud eelkõige organisatsiooni muudatuste kavandamise ja elluviimisega, juhid keskenduvad aga organisatsiooni säilitamisele ja kontrollimisele (Champoux 2005: 278).

Juht peab olema ka eesmärgi- ja otsusekindel, kusjuures eesmärk pole üksnes kasumi teenimine, vaid peab hõlmama erinevaid valdkondi, eelkõige tipptasandil. Jaak Leimann väidab: “Tipptasemel juhtimisel on ka sotsiaalsed eesmärgid ja vastutus ning ka ühiskonna edendamise kohustus, mida ei saa numbriliselt esitada.

See on sinu kui tippjuhi ja kodaniku eetiline positsioon, mida sa kiirgad ka firmale. Seda on raske panna kõrvuti järgmise aasta kasumi või käibe eesmärgiga. Selles mõttes ei saa siin liiale minna.” (Karu 2002: 111–112)

Liider peab kasutama kogu oma mina, sh nii intellektuaalset, emotsionaalset, vaimset kui ka professionaalset, et olla edukas. Seepärast peab liidril olema viis peamist oskust (Daft 1999: 338–343):

- iseseisev mõtlemine
- süsteemne mõtlemine
- avatus
- vaimsus
- meisterlikkus.

**Iseseisev mõtlemine** eeldab ideesid ja isiklikku arusaama, mitte teiste püstitatud reeglitest ja kategooriatest lähtuvat sündmuste interpreteerimist. Iseseisvalt mõtleval inimesel on oma arvamus. Ta ütleb, mida mõtleb ja millesse usub ega lähtu sellest, mida teised mõtlevad. Iseseisev mõtlemine tähendab väljakujunenud arusaamades kahtlemist ning nõuab vaimset erksust ja kriitilist mõtlemist. Ta on vastandiks arutusele, mis kätkeb teiste pimesi järgimist ja aktsepteerimist.

**Süsteemne mõtlemine** tähendab organisatsiooni kui terviku nägemist. Kui vanasti õpetati juhte probleemide lahendamiseks neid esmalt osadeks lammutama, siis nüüd rõhutatakse nende osade seoseid. Süsteemne mõtlemine annab liidrile võimaluse pöörata tähelepanu organisatsiooni rütmile, suunale ja kujule ning võimaldab näha vastastikuseid seoseid.

**Avatus** (*open mindedness*) eeldab küll eelneva kogemuse mõistmist, kuid tagab avatuse uutele ideedele ja perspektiividele. Kui juht toetub peamiselt minevikukogemustele ja teadmistele ning väldib uusi ideid, siis nüüdisaegse liidri meel peab olema avatud ja uudishimu soosiv. Liidrid toetavad eelkõige niisuguseid töötajaid, kes on valmis eksperimenteerima ja järjekindlalt õppima.

**Vaimsus** seisneb sügavas veendumuses ja usus, mis määravad liidri maailmanägemuse. Vaimsed mudelid juhivad liidri käitumist vastavates situatsioonides ja aitavad tal olukordades orienteeruda. Samas võivad vananenud vaimsed mudelid saada liidri tegevusele oluliseks takistuseks kiirete muutatuste ajajärgul.

**Meisterlikkus** kätkeb endas visiooni, reaalsustaju ja loovuse kombinatsiooni. Liidrid teavad, mis on oluline ning pööravad põhitähelepanu lõpptulemusele, mis motiveerib neid endid ja nende organisatsiooni. Neil on selge tulevikuvision, mille poole nad püüdleavad. Reaalsustaju seisneb pühendumises tõe, mille otsingud aitavad süsteeme ja sündmusi paremini mõista ning neile loovalt läheneda. Liider töötab visiooni suunas, mis aitab tal reaalsusega sammu pidada. Meisterlik liider aktsepteerib samal ajal unistust ja reaalsust, juhtides organisatsiooni unistuse poole, mitte aga vastupidi.

Kõik eespoolnimetatud oskused on tihedalt seotud. Näiteks ise-seisev mõtlemine ja avatus parandavad süsteemset mõtlemist, mis on suure vaimsuse ja isikliku meisterlikkuse aluseks. Lisaks eelnevale on hakatud viimasel aastakümnel pöörama enam tähelepanu ka juhi karismale ja emotsionaalsele intelligentsusele.

Liidri üheks salapärasemaks ja samas olulisemaks isiksuseomaduseks on **karisma**. Karismaatiline eestvedamine põhineb järgijate arusaamal oma liidri käitumisest, mistõttu karisma on kui järgijate poolt liidrile omistatud tunnused, mida järgijad interpreteerivad karismaatiliste omadustena. Karisma on eestvedamise loomulik dimensioon, millel on samasugune käitumuslik tähtsus kui eestvedamise ülesande-, osaduse- ja sotsiaalsed dimensioonid (Conger, Kanungo 1998: 47–51).

Karisma avaldub liidri vaimse ja emotsionaalse energia ning jõuna, mis aitab tekitada järgijates tööalase pühendumise ja kohusetunde. Karismaatiline liider inspireerib ja motiveerib inimesi saavutama enam, vaatamata nende isiklikele ohverdustele, takistustele ja probleemidele. Ta suudab veenda töötajaid ja kliente tegema asju, mida nad parema meelega ei teeks. Inimesed

võivad tema pärast riskida, ... *joosta läbi tule või kõndida paljajalu klaasikildudel* (Sellers 1996: 334).

Karismaatiline liider võidab järgijate usalduse, sest on valmis ka ise riskima. Ta loob muutusteks sobiva atmosfääri ning väljendab selget visiooni tulevikust, mis on mingist aspektist vaadatuna tunduvalt parem kui hetkeolukord. Tal on võime anda kaasahaaravalt edasi keerukaid ideid ja eesmäärke, nii et töötajad mõistavad sõnumit ja saavad sellega samastuda. Ta suudab mõistetavalt ja põhjendatult teadvustada töötajaile uusi võimalusi ja motiveerida neid tõhusalt tööle oma eesmäärke tagaplaanile jättes.

Karismaatiline liider armastab oma tööd ja püüdleb visiooni, idee või tegevuse poole, millest ta tõeliselt hoolib. Ta käitub tihti ebatavaliselt ja kasutab erilisi võtteid olukorra muutmiseks. See vaid kasvatab tema mõjuvõimu, mida ta ammutab oma isiklikust mõjust. Järgijad austavad ja imetlevad liidrit tema teadmiste, entusiasmiga ja iseloomu pärast. Karismaatilise liidri mõju inimestele ületab oluliselt ametliku juhi mõju, kuna liidri mõjuvõim põhineb isiklikel omadustel ja autoriteedil, mitte aga kõrgemalt poolt garanteeritud võimul.

**Emotsionaalne intelligentsus** seisneb iseenda ja teiste tunnete juhtimises. Liidritel, kes suudavad mõista ja juhtida nii enda kui ka teiste tundeid, on suur mõjuvõim ning nad saavad rakendada selle organisatsiooni teenistusse. Emotsionaalse intelligentsuse komponentideks on (Goleman 2000: 332–334):

- eneseteadlikkus (*self-awareness*)
- emotsioonide juhtimine (*managing emotions*)
- enese motiveerimine (*motivating oneself*)
- empaatia (*empathy*)
- sotsiaalsed oskused (*social skills*).

**Eneseteadlikkus** seisneb oma tunnete ja emotsioonide mõistmises. Eneseteadlikud liidrid on oma emotsioonidest teadlikud ning suudavad end paremini juhtida ning seeläbi ka teiste emotsioone hinnata ja mõista. Nad õpivad kasutama oma sisetunnet ja mõistavad, et tunded võivad anda vajalikku infot.

**Emotsioonide juhtimine** tähendab seda, et liider on võimeline oma tujusid tasakaalustama, nii et mure, hirm ja viha ei sega eesmärkide realiseerimist. Liidrid, kes oskavad emotsioone juhtida, on suutelised selgemalt mõtlema ja meeldivalt suhtlema. Emotsioonide juhtimine ei tähenda nende tagasihoidmist, vaid nende mõistmist ja oskuslikku kasutamist.

**Enesemotiveerimine** seisneb võimes olla lootusrikas ja optimistlik, olenemata takistustest või isegi ebaõnnestumisest. Enesemotiveerimise võime on otsustava tähtsusega pikaajaliste eesmärkide saavutamisel.

**Empaatia** kätkeb võimet panna end teise inimese situatsiooni ning mõista, mida ta tunneb, ilma et ta seda ütleks. Inimesed vältivad oma tundeid sageli hääletooni, näoilme või kehakeelega. Empaatia aluseks on eneseteadlikkus, mis võimaldab peale oma emotsioonide mõista ka teiste emotsioone ja tundeid.

**Sotsiaalsed oskused** seisnevad liidri võimes luua positiivseid suhteid, vastata teiste emotsioonidele ja mõjutada teisi. Liidrid kasutavad sotsiaalseid oskusi isikutevaheliste suhete mõistmiseks, lahkhelide ja konfliktidega toimetulekuks ning inimeste koondamiseks eesmärkide realiseerimisele.

Liider on autoriteetne isik, kellel on mõjuvõimu tänu oma pädevusele ja isiksuse eripärale ning kes suudab oma tegevusega inimesi kaasa tõmmata. Liider annab töötajatele eesmärgikindluse ning aitab neil muudatusterohkes maailmas ennast väärtustada ja motiveerida. Liider tegeleb peamiselt pikaajaliste eesmärkidega, mis on oma olemuselt uued ja muutustele orienteeritud. Liider võib olla ka organisatsiooni ametlik juht, kuid tema mõju avaldub eelkõige organisatsiooni mitteametlike struktuuride kaudu ja teda järgitakse vabatahtlikult.

### 8.1.3. Ümberkujundav juhtimine ja loov organisatsioon

Organisatsiooni väärtus sõltub intellektuaalsest kapitalist ning teadmistest ja nende loovast rakendamisest. Juhtide üheks olulisemaks ülesandeks on muudatustega toimetulek, organisatsiooni pidev ümberkujundamine ning töötajate loovuse avamine ja rakendamine organisatsiooni huvides.

Organisatsiooni väärtus sõltub üha enam selle **intellektuaalsest kapitalist** (*intellectual capital*), mis tagab organisatsiooni tegevuse edukuse ja hea maine. Intellektuaalne kapital jaguneb inimkapitaliks ja struktuurikapitaliks.

Struktuurikapitalis on määraval kohal kliendikapital (kliendilepingud, -suhted, -rahulolu, turuosa, maine) ja organisatsioonikapital (strateegiaid, süsteemid, meetodikad ja tööprotsessid). Inimkapitali all käsitletakse töötajate pädevust (teadmised, oskused, kogemused), hoiakuid (motivatsioon, suhted, käitumine) ja intellektuaalsust (vaimsed võimed, innovaatus, õppimis- ja kohanemisvõime). (Mayo 2001: 28–32)

Intellektuaalse kapitali mõiste võttis kasutusele Kenneth Galbraith (1969), kes mõistis selle all pigem intellektuaalset tegutsemist kui konkreetseid teadmisi ja intellekti. Organisatsiooni edukuse tagavad sihipärased ja otstarbekad pingutused ning arengusuundade ja selle tegurite õigeaegne mõistmine. Nimetatud näitajad ei kajastu aga organisatsiooni bilansis ega kasumiaruandes. Seepärast on tänapäeval järsult suurenenud niisuguste organisatsioonide arv, mille turuväärtus ületab kordades nende varade väärtust ja kasumit. See on tingitud nende organisatsioonide kõrgest inimkapitali väärtusest.

Nüüdisjuhid keskenduvad eelkõige **ümberkujundavale juhtimisele** (eestvedamisele) (*transformational leadership*) ja muudatustega toimetulekule ning kasutavad üha vähem klassikalisele ehk pragmaatilisele juhtimisele (*transactional leadership*) oma-



seid võtteid. Pragmatilise juhtimise olemuseks on juhtide ja töötajate vaheline vahetusprotsess, mil lähtutakse töötajate vajadustest ja pakutakse tehtud töö eest hüvesid. Töötaja omakorda täidab selle eest konkreetseid ülesandeid ja tegutseb eesmärgipäraselt. Pragmatilised juhid pööravad põhitähelepanu olevikule ning tagavad seeläbi organisatsiooni tõhusa tegevuse. Nad tunnevad hästi traditsioonilisi juhtimisfunktsioone ning kehtestavad reegleid ja norme, mis aitavad küll tagada organisatsiooni stabiilsuse, kuid takistavad muudatusi. (Bass 1995: 463–478)

Ümberkujundavat juhtimist iseloomustab muudatuste genereerimine, mille raames juhid muudavad nii organisatsiooni visiooni, strateegiat kui kultuuri, uuendavad tooteid ja tehnoloogiat. Ümberkujundav juhtimine põhineb juhi väärtustel, usul ja omadustel, mitte aga niivõrd juhi ja töötajate vahelisel vahetusprotsessil. Nii-sugused juhid keskenduvad ideedele ja ühtsetele väärtustele, tänu millele on võimalik anda tegevusele laiem tähendus, millelt töötajad lähtuvad. Ümberkujundav juht ergutab töötajate initsiatiivi ja probleemide lahendamist, aidates neil näha asju uues valguses.

Ümberkujundav juhtimine võimaldab arendada töötajatest juhte ja liidreid, sest neile antakse suurem tegevusvabadus. Töötajad koondatakse ühe missiooni teenistusse ning defineeritakse piirid, mille sees nad võivad suhteliselt vabalt organisatsiooni eesmärke realiseerida.

Ümberkujundav juhtimine suunab rõhuasetuse järgijate madalama taseme vajadustelt kõrgema taseme vajaduste rahuldamisele, eelkõige endast lugupidamisele ja eneseteostusele. Ümberkujundav juht pöörab põhitähelepanu indiviidi kasvu- ja arenguvajadustele ning esitab töötajate võimetele väljakutse, mis on seotud organisatsiooni missiooniga.

Ümberkujundav juht inspireerib töötajaid minema grupi nimel omaenda huvidest kaugemale ning tegema rohkem, kui nad muidu teeksid. Nii-sugused juhid ei motiveeri inimesi mitte niivõrd ennast järgima, vaid uskuma muutuste vajalikkusesse, mille nimel ollakse valmis tooma ka isiklikke ohvreid.

Muudatuste elluviimisel peab arvestama, et enamik inimesi taotleb *status quo*'d, mis on tingitud nende alalhoiuintinkistist ning muudatustega kaasnevast teadmatusest, ohtudest ja ebaseadmisest. Seepärast hoidutakse muudatustest isegi siis, kui senine situatsioon tundub olevat halb, võrreldes tulevase, kuid tundmatu olukorraga. Juhtide ülesandeks on nende ohtude ja pingete vähendamine töötajate hulgas.

Nüüdisaegsetes organisatsioonides ei orienteeruta enam üksnes tegevusele ja tulemusele, vaid üha enam teadmistele, infole ja innovatsioonile. Tänapäeva organisatsioon peab olema iseõppiv, -arenev ja -loov, mis nõuab juhtidelt ja töötajatelt pidevat enesearendamist ja aktiivset osalemist juhtimises. Loovad inimesed tulevad välja ideedega, mis võimaldavad lahendada esilekerkinud probleeme ja tõhustada sellega organisatsiooni tegevust. (Holbeche 2005: 155–156)

Juhtide üheks olulisemaks ülesandeks ongi **töötajate loovuse avamine** ja selle rakendamine organisatsiooni huvides. Töötajate ja organisatsiooni loovus on tihedalt seotud, omades samas ka erinevat sisu. Loova organisatsiooni tunnusjoonteks on (Daft 1999: 436–438):

- joondumine (*alignment*)
- omaalgatuslik tegevus (*self-initiated activity*)
- mitteametlik tegevus (*unofficial activity*)
- maagiline juhtum (*serendipity*)
- mitmesugused stiimulid (*diverse stimuli*)
- organisatsioonisisene suhtlus (*internal communication*).

**Joondumine** seisneb töötajate huvide ja tegude suunamises organisatsiooni visiooni ja eesmärkide saavutamisele. Liidrid teadvustavad töötajatele, mille poole organisatsioon püüdleb, arendavad visiooni ja täpsustavad eesmärgid. Lisaks sellele pühendavad nad visiooni toetavatele tegevustele aega, energiat ja muid ressursse ning panevad põhieesmärkidesse puutuvate otsuste eest ka töötajad vastutama.

**Omaalgatuslik tegevus** tuleneb inimese loomulikust vajadusest midagi uurida ja luua. See eeldab loovust, mida aga juba varases nooruses hakkavad kärpima esmalt vanemad ja siis õpetajad, kes nõuavad paljudest erinevatest reeglitest, normidest ja tavadest kin-nipidamist. Kui inimesed tunnetavad, et nende ideid hinnatakse, siis hakatakse nende ellurakendamise eest ka rohkem pingutama.

**Mitteametlik tegevus** eeldab eksperimenteerimist ja unistamist asjadest, mis ei kuulu inimeste põhitegevusse. Unistamine annab inimestele ja organisatsioonile võimaluse jõuda sinna, kuhu muidu poleks jõutud. Juhid peaksid andma selleks töötajatele suhteliselt vabad käed ja piisavalt aega ning toetama nende mitteametlikku tegevust.

**Maagiline juhtum** seisneb mingisuguses ootamatus juhtumis või uues idees (avastuses), millele juhid ei ole kaasa aidanud. Juhid saavad julgustada inimesi avastusi tegema, kui nad loovad kultuuri, mis väärtustab riskivõtmist ning aitab töötajatel arendada oma mõtlemisvõimet. Siis suudavad töötajad tunnetada avastuse potentsiaalset väärtust ning tegutsevad selles suunas.

**Mitmesugused stiimulid** aitavad inimestel loovalt mõtelda. Selleks peavad juhid looma tingimused, mis aitaksid kaasa ideede genereerimisele. Näiteks töö muutmine universaalseks ja töötajate rotatsioon on ideedele heaks kasvulavaks. Samuti võimaldab töötajate lävimine klientide ja partneritega saada ideid ja neid ellu rakendada.

**Organisatsioonisisene suhtlus** seisneb organisatsiooni eri tasandite töötajate kontaktides. Juhid peaksid looma töötajaille võimalusi omavaheliseks suhtluseks, eelkõige neile, kel puudub otsene kontakt kolleegidega suhtlemiseks.

Loov organisatsioon pöördub tagasi noore ja aktiivse ettevõtte seisusesse, kus töötajatel on süsteemne info ettevõtte kohta, nad saavad oma vajadusi identifitseerida ja vastavalt sellele kiiresti tegutseda. Organisatsioon põhineb isiklikel infovõrgustikel, kus

töötajad kuuluvad meeskondadesse ja suhtlevad tihedalt vastastikku ning juhi roll töötajate vahetel juhtimisel on teisenenud.

Juhtide ja liidrite roll personali juhtimises on muutunud üha olulisemaks ning vahetumaks. Juhtide ülesandeks on luua soodsad tingimused loovaks tööks ning töötajate ja organisatsiooni pidevaks arendamiseks. Töötajate motiveerimiseks ja mõjutamiseks ei piisa enam üksnes klassikalistest juhtimisvõtetest, vaid on tarvis rakendada ka liidri autoriteedist tulenevat mõju.

## 8.2. Juhtimisstiilid, mõjuvõim ja eetika

### 8.2.1. Juhtimisstiilid

**Juhtimisstiil** (*directing/leadership style*) on juhi käitumisviisi kaastöötajate suhtes. Juhtimisstiili all mõistetakse juhi tegutsemislaadi juhi rolli täitmisel ja püstitatud eesmärkide realiseerimisel.

**Juhtimise ja eestvedamise stiili** mõisted on sünonüümid ja sisaldavad juhi/liidri käitumisviisi töötajate suhtes. Juhtimisstiil on juhi eesmärkide saavutamise viis, mis tugineb erinevatele, kuid ühisel printsiibil põhinevatele väärtustele, hoiakutele ja tegevusele, millega juht püüab probleeme lahendada ning õigusi, kohustusi ja vastutust töötajate vahel jagada. Juhtimisstiilid erinevad selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad juhtimisstiilid on sobilikud erinevate olukordade jaoks ning erineva pädevuse ja pühendumisega inimeste juhtimiseks.

Kõige üldisemalt eristatakse kolme peamist juhtimisstiili (Skinner, Ivancevich, 1992: 232–233; Chelsom *et al* 2005: 185–186):

- autokraatlik juhtimine (*autocratic, authoritarian, dictatorial*)
- demokraatlik juhtimine (*democratic*)
- *las-minna*- (passiivne) juhtimine (*laissez-faire*).

**Autokraatlik juht** püüab võimu tsentraliseerida, olles harjunud mõjutama inimesi positsiooni, kontrolli, sunni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu. Autokraatlik juhtimine väärtustab korraldused, kontrolli ja juhipoelse domineerimise.

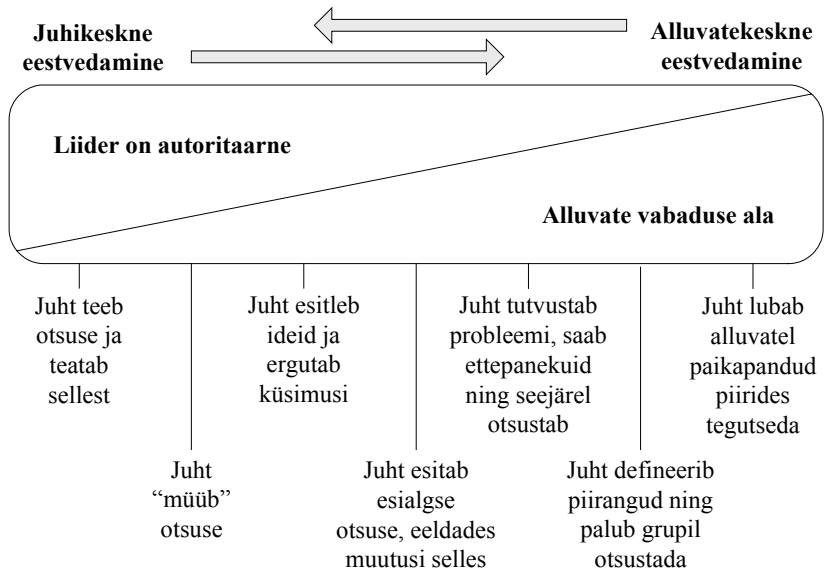
**Demokraatlik juhtimine** väärtustab koostöö ja juhtimises osalemise, mis võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegerib võimu, toetub töötajate pädevusele ning tema mõju põhineb suurel määral töötajatepoolisel austusel.

**Las-minna-juhtimine** seisneb töötajate käsitlemises indiviididena ja nende motiveerimises läbi vabaduse ning eeldab töötajate enesekontrolli olemasolu. Niisugune juht sekkub minimaalselt töötajate tegevusse, on hea kuulaja ja kättesaadav, kui töötajad vajavad tema abi. Passiivne juhtimine on sageli ka juhtimisalase ebapädevuse või ebakindluse tulemus.

Juhtide tegevuse äärmusteks on autokraatlikkus ja demokraatlikkus, mida aitab selgitada **Tannenbaumi-Schmidti pidev telg** (kontiinum) (joonis 8.1).

Pidev telg pole diskreetne ja sellel puuduvad konkreetsed jaotused, st see ei koosne üksikutest eraldatud väärtustest. Pideva telje aluseks on töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse ning telje ühes otsas on juhikeskne ja teises otsas alluvatekeskne juhtimine (eestvedamine).

Tannenbaumi-Schmidti pideva telje aluseks on töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse. Autokraatlik juht on ülemus, kes keskendub iseendale ja oma ülemusele, demokraatlik juht keskendub aga töötajatele. Kumbagi äärmust esineb harva ja enamasti on tegemist mingi vahevariandiga. Kahe peamise juhtimisstiili suhe on olnud organisatsioonist ja olukorrast ning juhid/liidrid võivad vastavalt olukorrale oma käitumist korrigeerida. Autokraatlik ja demokraatlik juhtimine on vastandid, mille vahele jäävad mitmed muud juhtimisstiilid, näiteks selgitav, osalev ja delegeriv juhtimisstiil.



Joonis 8.1. Tannenbaumi-Schmidti eestvedamise pidev telg (kontiinum) (Daft 1999: 71).

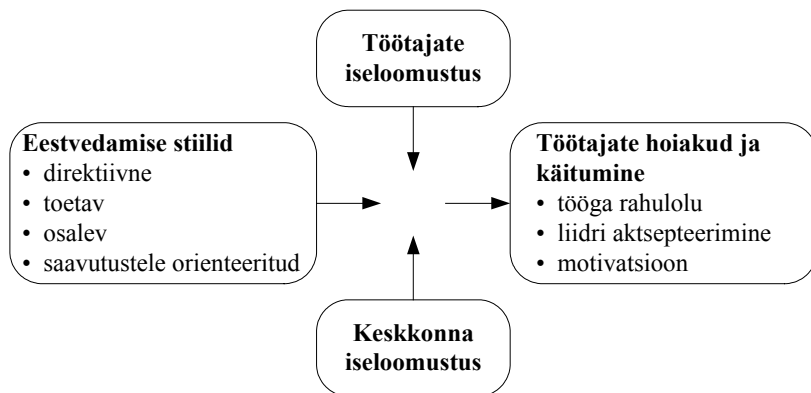
Juhtimisstiile on rühmitatud mitmeti, mis olenevalt liigituse alusest aitavad avada juhtimise iseärasusi. See võimaldab juhtimisstiile ja juhtimisega kaasnevaid probleeme paremini mõista. Juhtimisstiilide olemust võimaldab avada nende **dimensioniline käsitlus**, kus orienteerutakse kas suhetele või ülesandele (tabel 8.2).

**House ja Mitchell** esitasid neli juhtimisstiili, mille rakendamise nad sidusid keskkonna ja töötajate iseärasustega: direktiivne juhtimine (*directive*), toetav juhtimine (*supportive*), osalev juhtimine (*participative*) ja saavutustele orienteeritud juhtimine (*achievement-oriented*). (Joonis 8.2)

Tabel 8.2

**Suhetele ja ülesandele orienteeritud juhtimisstiil**

<b>Suhetele orienteeritud juhtimisstiil</b>	<b>Ülesandele orienteeritud juhtimisstiil</b>
Juht loob head suhted nii ülemuste kui alluvatega ja suhtleb viimastega kui võrdväärsetega.	Juht annab alluvatele konkreetseid ülesanded ja nõuab neist täpset kinnipidamist.
Juht väljendab ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik.	Juht on nõudlik ja eeldab töötajatelt tõhusat tööd.
Töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult.	Juht hoiab distantsi ja nõuab alluvatele täpset informatsiooni tehtud töö kohta.
Juht teeb kaastöötajate heaks kõik võimaliku.	Juhil on prioriteediks töötulemused.



Joonis 8.2. House'i-Mitchelli eesmärgi-rajaja mudel (Steers, Black 1994: 415).

Direktiivne juhtimine seisneb selles, et juht kehtestab standardid ja reeglid ning teatab töötajatele, mida nad peavad tegema. Toetav juhtimine põhineb liidri keskendumisel töötajate vajadustele ja huvidele ning töötajate heade suhete arendamisele. Osalev juhtimine seisneb liidripoolses konsulteerimises töötajatega ja otsustamisel nende arvamustega arvestamises. Saavutustele orienteeritud juhtimise korral püstitab liider eesmärgid ning väärtustab ja tunnustab head tööd.

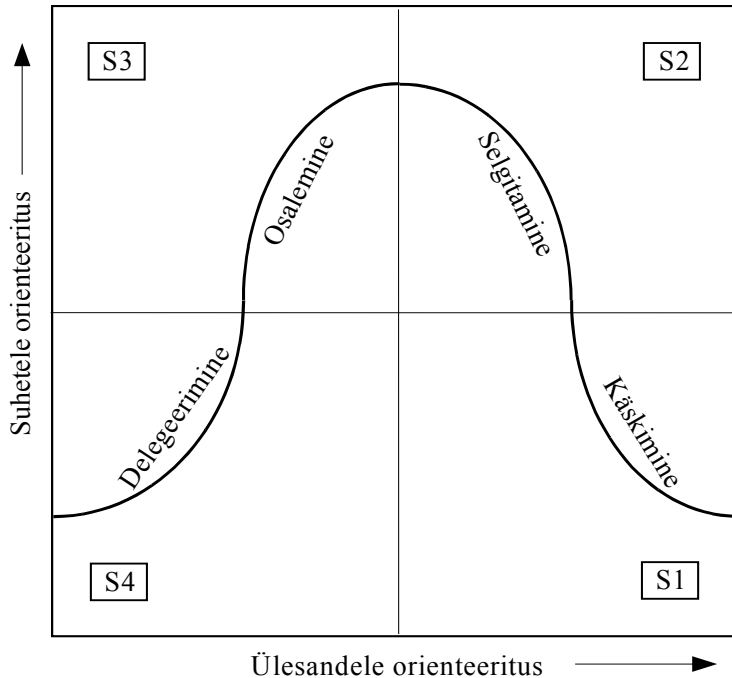
**P. Hersey ja K. Blanchard** (1993) käsitlevad oma situatiivses eestvedamiseteoorias nelja eestvedamise stiili ning nende sõltuvust järgijate küpsusest ehk valmisolekust osaleda organisatsiooni tegevuses ja juhtimises. Nad väitsid, et juht peab rakendama erinevaid juhtimisstiile (S1–S4) olenevalt järgijate tööalasest küpsusest (R1–R4), st kas järgijad on võimelised, nõus ja kindlad midagi tegema või mitte. Töötajate tööalane küpsus seisneb nende psühholoogilises ja professionaalses küpsuses. Esimene seisneb soovis ja motivatsioonis midagi hästi ja pühendunult teha, teine aga töötaja erialases pädevuses. (Joonis 8.3)

Juhid rakendavad nelja juhtimisstiili: käskimist (*telling*), selgitamist (*selling*), osalevat juhtimist (*participating*) ja delegeerimist (*delegating*). Juhtimisstiili valik sõltub töötaja küpsusest, mida iseloomustab töötaja psühholoogiline ja professionaalne tööalane valmisolek.

**Käskimine** seisneb tegevuse ranges koordineerimises ja võimu kasutamises, mis eeldab distantsi alluvatega ja nende kuulekust. Juht määrab eesmärgid ja otsustab ise ning esitab otsused rangete korraldustena koos sanktsioonidega nende mittetäitmise korral. Ta valib ise vahendid ja teed eesmärkide realiseerimiseks ning kontrollib nende täitmist.

**Selgitava** juhtimisstiili korral annab juht direktiive ja korraldusi, kuid aktsepteerib ka töötajaid ja annab neile nõu. Ta määrab küll eesmärgid, kuid kaasab ka töötajaid otsustusprotsessi, määrates ühiselt eesmärkide realiseerimise teed ja vahendid.





Järgi keskne juhtimine		Liidi keskne juhtimine	
Kõrge	Keskmine	Madal	
<b>Järgija valmisolek (<i>rea'iness</i>)</b>			
R 4	R 3	R 2	R 1
On võimeline, on nõus ja on kindel	On võimeline, pole nõus või on ebakindel	Pole võimeline, on nõus või on kindel	Pole võimeline, pole nõus, on ebakindel

Joonis 8.3. Hersey-Blanchardi (1993) eestvedamismudel.

**Osalev juhtimine** eeldab integreerivat liidrit, kes aktsepteerib töötajaid ja teeb nendega tihedat koostööd. Juht ja töötajad osalevad ühiselt eesmärkide püstitamisel ja otsustamisel. Eesmärkide realiseerimise vahendid ja teed valivad aga töötajad iseseisvalt.

**Delegeeriva juhtimisega** piirab juht oma tegevust ning lähtub kokkulepitud strateegiast ning tegeleb vaid üldise juhtimisega. Töötajad püstitavad ise eesmärgid ning nende realiseerimise teed ja vahendid.

Delegeerimine sisaldab ka riski, et asju võidakse teha mittesobival viisil ja isegi valesti. Paljud juhid usuvad oma otsustusvõimesse ja sellesse, kuidas nad ise midagi teevad, ning on suutelised delegeerima vaid lihtsamaid ja rutiinseid ülesandeid ilma suurte vastutusaladeta. Nad arvavad ka, et on teinud kõike õigesti ja midagi pole vaja muuta. Sellistes tingimustes ei arene aga töötajad ja peegeldavad oma tegevusega nii ülemuste tugevusi kui ka nõrkusi. Delegeerimisel peavad juhid sõlmima töötajatega ka võidand- või võidand-stiilis kokkuleppe, mis eeldab võrdväärseid partnereid. (Covey 2004: 21)

Juhtimisstiilid erinevad selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Kuigi erinevates olukordades on erineva pädevuse ja pühendumisega inimeste juhtimiseks sobilikud erinevad juhtimisstiilid, rakendatakse nüüdisaegsetes organisatsioonides eelkõige demokraatlikke, sh osalevat ja delegeerivat juhtimisstiili.

Juhtimisstiili valikul ja rakendamisel tuleb arvestada konkreetset situatsiooni ja töötajate tööalast küpsust, mille tõustes paraneb töötajate tööülesande mõistmise ja lahendamise suutlikkus ning neid on vaja vähem kontrollida ja otseselt juhtida.

### 8.2.2. Mõjuvõim ja töötajate võimustamine

**Mõjuvõim** on võime mõjutada nähtusi ja protsesse ning panna inimesi midagi tegema. Mõjuvõimu võib defineerida kui ühe isiku (grupi) potentsiaalset võimet mõjutada teisi isikuid ja grupe täitma konkreetseid ülesandeid.

**Mõjuvõimu** (*power*) olemasolu on tõhusate juhtide üheks olulisemaks eelduseks ja tunnuseks. Kui juhtide mõjuvõim põhineb eel-

kõige nende ametlikul positsioonil, siis liidrite mõjuvõim põhineb nende mõjul (autoriteedil). Võimu defineeritakse kui võimalust teisi oma tahtele allutada, teiste tegusid juhtida või suunata. Autoriteetsus on aga juhi võime mõjutada töötajaid ametlikku võimu kasutamata.

**Võim** (*authority*) on juhile antud ametlikud õigused ja kohustused, mida ta võib rakendada töötajate mõjutamiseks tööeesmärkide realiseerimisel. Võim on paljusid juhte kannustav ja motiveeriv nähtus. Juhid langevad sageli eneseimetluse ja -tarkuse lõksu, millele aitavad kaasa alluvate pime tagasihoidlikkus ja kuulekus, mis jätab juhile eksliku mulje tema kõiketeadmisesest ja tarkusest. (Champoux 2005: 358–359)

Juhti ei tohiks tema tegevuses kannustada üleliia mitte võim, vaid sootuks kõrgemad inimlikud väärtused ja hoiakud. Euroopa Juhtimiskeskuses tehtud uuringud näitasid aga, et tegelikult on asi vastupidi. Vaid neljandik küsitletust arvas, et juhte motiveerib võim. Tegelikult motiveeris aga rohkem kui poolte juhtide tegevust võim. (Leigh, Meynard 1998: 11–12) Seega võib järeldada, et võimu osatähtsus ettevõtete juhtimisel on ikka veel suur ja nüüdisaegsed juhtimismudelid juurduvad visalt.

Ametlik võim kaasneb ametliku positsiooniga, mille määrab kõrgemal seisev isik või mingi sotsiaalne süsteem. Mitteametlik mõjuvõim ei ole aga kõrgemalt poolt antud ning tuleneb isiku spetsiifikast ja külgetõmbejõust. Mitteametliku mõjuvõimu oamine eeldab indiviidilt positiivseid isiksuseomadusi, mis on mõjutamisel hädavajalikud. Loomulikult tuleb mitteametlik mõjuvõim kasuks ka ametliku võimu omajatele, mistõttu tõhusad juhid peavad kasutama paralleelselt mõlemat.

Võim annab juhile õiguse tegutseda kindlaksmääratud viisil ning mõjutada inimeste tegevust korralduste ja käskude kaudu. Võimu rakendamisega ei kaasne aga alati soovitud tulemused, sest töötajad ei pruugi korraldustega nõustuda. Et korraldused ja käsud annaksid soovitud tulemusi, tuleb neid osata anda. Töötajad peavad mõistma edastatud käsku ning see peab olema seotud

organisatsiooni eesmärkidega. Käsk peab arvestama ka töötajate huve ning töötajad peavad olema võimelised käsku täitma.

Tänapäeval räägitakse üha enam **töötajate võimustamisest** (*empowerment*). Selle all mõistetakse protsessi, kus töötajad võtavad endale vastutuse oma tegevusvaldkonnas ja -keskkonnas koos vajalike ressurssidega võetud kohustuste täitmiseks. Võimustamisega kaasneb enamasti ka poliitilise ja otsustusvõimu üleandmine töötajatele. (Fetterman, Wandersman 2005: 10)

Mõjuvõimu jagamine töötajatega ehk töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine aitab tõhustada juhtimist. Raoul Üksvärav (2005: 174) kasutab delegeerimise sünonüümina terminit *siirmine*, mille all mõistab juhtimistoimingut, mille olemus selgub kõige paremini ülemuse ja alluva vahelise töösuhtena, milles pannakse paika töötajate kohustused, õigused ja vastutus.

Töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine on lähedased mõisted ning seisnevad töötajate iseseisvuse, õiguste ja võimu suurendamises organisatsioonis. Liidrid kas delegeerivad enamiku asju või jäävad hulpima triviaalsetes asjades (Drucker 1996: 14). Erich Fromm on väitnud, et võimu monopoliseerimine ja võimu-iha on omane neurootilistele inimestele, kes kaitsevad end sel viisil ebakindluse ja alaväärsuse eest, püüdes niimoodi ületada võimutustunnet (*powerless-ness*). Võimu kontsentratsioon toob kaasa aga juhtimise ja erinevate olukordade liigse reglementeerimise, mis vähendab organisatsiooni paindlikkust, muudatustele reageerimise kiirust ja loomingulisust.

Seepärast tuleb kehtestada inimeste tegevusele niisugused raamid, mis võimaldavad neil avada oma ideed ja initsiatiiv ega võta neilt ka vastutust. Charles Handy soovib luua juhtidel oma kujutluspiltidele niisugused raamid, mis võimaldavad anda mõtte meie eksistentsile ja püüdlustele. Hästitoimivates organisatsioonides ei langeta mitte üksnes juhid otsuseid, vaid sõnastavad probleeme ümber ja sobitavad fakte uude konteksti, mis annab võimaluse uute lahenduste tekkeks. See on väljakutse kõigile juhtidele, kes püüdleval ikka veel teiste juhtimise poole. (Handy 2000: 101–102)

Töötajate võimustamise puhul näevad juhid mõnikord ohtu kontrolli nõrgenemises protsesside ja inimeste tegevuse üle. Töötajate võimustamisega kaasnevad ohud, kus töötajate kätte antakse nii suur võim, et nad võivad hävitada ka kõige suurema ettevõtte. Kuid juba Machiavelli uskus, et võimu on parem hajutada kui tsentraliseerida, sest see annab juhi käsutusse paljude inimeste energia, mõistuse ja entusiasmi. Vältimaks juhtimise nõrgenemist, oleks tarvis küll paljude inimestega nõu pidada, kuid samas jätta enda kätte üldiste tegevussuundade otsustamine, juhtides nii firmat ühest kohast. (McAlpine 2001: 94, 132–133)

Tegelikult saab protsesse ja inimeste tegevust kontrollida ka muul moel, näiteks tulemusjuhtimise kaudu, mis võimaldab ühildada erinevaid huve ning tekitada töötajate ja allüksuste vahel *loomingulise pinge*. Sel teel on võimalik suurendada ka mõjuvõimu, mille rakendamine motiveerib töötajaid üksteist abistama, et oma kohustusi paremini täita. Samas reageerivad inimesed mõjule ja mõjuvõimu allikatele väga erinevalt. Mõned tegutsevad üksnes oma ülemuse korralduste järgi, teised samastavad end juhiga, kolmandad järgivad vaid asjatundlikku juhti ja mõistlikke korraldusi.

Juhi mõjuvõimu allikate üheks tuntumaks ja enamkäsitletud liigituseks on **Frenchi-Raveni mõjuvõimu tüübid** (Yukl 1989: 34–36, 44–49):

- ametlik mõjuvõim (*legitimate power*)
- sunni mõjuvõim (*coercive power*)
- tasu mõjuvõim (*reward power*)
- pädevuse mõjuvõim (*expert power*)
- suhte mõjuvõim (*referent power*).

**Ametlik mõjuvõim** põhineb juhi konkreetsetel positsioonil organisatsiooni hierarhias. Juhi positsiooni võim tuleneb tema ameti seisundist ning eeldab töötajate nõusolekut juhi korraldusi täita. Selline mõjuvõim on Cove'i (2001) järgi nagu laenatud kindlus, kus juht oma puuduste korvamiseks otsib abi positsioonist ning sunnib töötajaid tegema mingeid asju. Niisugune kindlus nõrgestab aga selle kasutajat ja halvendab vastastikuseid suhteid. Inimeste mõjutamisel ametliku võimu kaudu tuginetakse nende

turvalisuse, jälgendamise ja eesmärkide realiseerimise vajadustele. Ametliku võimu oskuslik rakendamine võimaldab saavutada eelkõige töötajate nõustumise.

**Sunni mõjuvõim** põhineb karistamisel, sh füüsilisel ja psühholoogilisel ähvardamisel ning karistamisel. Tänapäeval on levinud peamiselt psühholoogilise surve avaldamine ja mitmesuguste tasudel põhinevate karistuste rakendamine.

Psühholoogiline surve avaldub eelkõige negatiivsete sanktsioonidena, nagu hüvede vähendamine ning privileegide, soosingu ja emotsionaalse toetuse kaotamine, kuid ka ebaeetilises ja solvavas käitumises töötajatega. Sunnivõim eeldab karistuste tõhusust ja nende rakendamise suurt tõenäosust.

Sunnivõim on mõjus vaid siis, kui töötajad aktsepteerivad juhi käes olevat sunni- ja karistamismehhanismi. Sunni kasutamisel tuleb arvestada selle vähetõhusat mõju haritud töötajatele ning sellega, et pidevates ähvardustes töötamine vähendab töö loominguilisust. Varem või hiljem kaotavad niisugused juhid austuse ja autoriteedi ning lõpuks ka mõjuvõimu töötajate üle. Sunnivõimu rakendamine toob üldjuhul endaga kaasa töötajate vastuseisu.

**Tasu mõjuvõim** põhineb töötajate hüvitamisel, avaldades juhi võimalustes mõjutada ja kontrollida töötasustamist. Juhist oleneb töötajate töötasu suurus, kuid ka tema ametikoht, töötingimused, edutamine ja tunnustamine. Mõju on seda suurem, mida rohkem töötajad hüvitisi taotleavad ning mida vahetumad on töötulemuste ja -hüvituse seosed. Tasu mõjuvõimu rakendamine eeldab esitatud nõudmiste õigsust ja eetilistust ning tasu peab olema usutav, reaalne ja soovitatav. Töötajatele tuleb pakkuda tasusid, mis neid motiveerivad ning need peavad olema seotud töö tulemustega. Tasu mõjuvõim toob kaasa eelkõige töötajate nõustumise.

**Pädevuse mõjuvõim** põhineb juhi kompetentsusel, st tema teadmistel, oskustel ja kogemustel. Pädevuse mõjuvõim võimaldab mõjutada inimesi veenmisega, mistõttu juhi soove järgitakse vabatahtlikult. Töötajad usuvad, et pädev juht kasutab oma teadmisi ja kogemusi nende töö paremaks korraldamiseks ja organi-

satsiooni töö tõhustamiseks. Pädevuse mõjuvõimu rakendamine eeldab usaldusväärse ja kindla töökeskkonna kujundamist, töötajatest lugupidamist ning nende seisukohtadega arvestamist. Juht peab olema oma valdkonnas tunnustatud ekspert ning arvestama ka töötajate huvidega ja vältima nende kahjustamist. Pädevuse mõjuvõim toob kaasa eelkõige töötajate pühendumuse.

**Suhte mõjuvõim** põhineb juhi meeldivusel, st tema isiklikul võlul, prestiižil ja karismal. Meeldivat inimest aktsepteeritakse tänu tema isiksusele ning seetõttu usutakse tema edusse. Töötajad tahavad niisuguse inimesega sarnaneda, teda jäljendada ja temaga suhelda.

Suhte mõjuvõimu rakendamine eeldab töötajate tunnete ja huvide mõistmist ja kaitsmist, ning töötajate toetamist, võrdväärset kohtlemist ja kaasamist organisatsiooni juhtimisse. Suhte mõjuvõim võimaldab pälvida töötajate usaldust, kiindumust ja heakskiitu ning toob kaasa enamasti töötajate pühendumuse.

Viimaste aastakümnete oluliseks võimuallikaks on saanud kontroll info üle. Info annab juhile olulisi pädevuse-eeliseid, mis võimaldab saada töötajate üle suure võimu. Seetõttu mõned juhid ka piiravad info liikumist. Info on kättesaadav eelkõige juhtidele ning osale spetsialistidele ja ametnikele (näiteks sekretäridele), mis annab nende käsutusse suure võimu.

Oluliseks mõjuvõimu allikaks on poliitiline mõjuvõim, kus määrava tähtsusega on koalitsioonide moodustamine ja kontroll otsustamise üle. Viimane eeldab usaldusväärsete ja lojaalsete inimeste leidmist ja paigutamist võtmepositsioonidele ning nende kaudu kontrolli tagamist oluliste protsesside üle. (Yukl 1989: 14–27)

Eestvedamisel rakendatakse peamiselt juhi autoriteedist (isiksusest) tulenevat mõjuvõimu. Ametikohast tulenevate võimuallikate kasutamise vajalikkus on vähenenud, kuid teatud ulatuses ja tingimustes otstarbekas ning vajalik. Et kasutada tõhusalt kõiki mõjuallikaid, on tarvis rakendada neid ausalt, eetilisel ja põhjendatult. Haritud inimesele on vastuvõetamatud ebaausad ning käskimisel ja sunnil põhinevad võimuvõtted.

Võimu tajumine ja aktsepteerimine sõltub kultuurist ja rahvustest. Geert Hofstede (1980) uuringud võimudistantsi erinevasse tajumisse ja suhtumisse näitavad, et riigiti aktsepteeritakse erineva pikkusega võimudistantsi. Pikk võimudistants näitab, et inimesed aktsepteerivad institutsioonide, organisatsioonide ja indiviidide võimu ebavõrdsust ja vastupidi. Lühikese võimudistantsiga maa-deks on eelkõige Kesk- ja Põhja-Euroopa riigid, mille kodanikud ei talu ebavõrdseid võimusuhteid. (Daft 1999: 308)

Kui võim on koondatud organisatsiooni tippu ja enamik töötajaid on sellest ilma jäetud, ei saa viimased tõhusalt tööd teha, sest neil puuduvad võimalused olukordades paindlikult ja kiiresti reageerida. Nüüdisaegsed töötajad ei pea niisugust võimukontsentratsiooni ka eetiliseks ning see võib viia juhi mina ülehindamisele ja teiste alahindamisele.

Kunagi ei tohi aga unustada, et võim, mille juht on oma oskuste, võimete ja tööga saavutanud, on tegelikult teiste antud. Võim tuleb tasakaalustatult töötajate vahel ära jagada, sest see võimaldab saada töötajate üle lisaks ametlikule võimule ka mitteametliku mõjuvõimu.

Mõnedes organisatsioonides ergutatakse võimustamise teel töötajaid uusi ideid välja pakkuma ning jäetakse samas lõpliku otsustamise õigus jätkuvalt juhile. Teistes organisatsioonides antakse töötajatele ka suured õigused otsustada, mille kaudu püütakse nende initsiatiivi paremini ära kasutada. Töötajaid võimustatakse niisuguse tasemeni, et nad saaksid organisatsiooni strateegia kujundamisel kaasa rääkida.

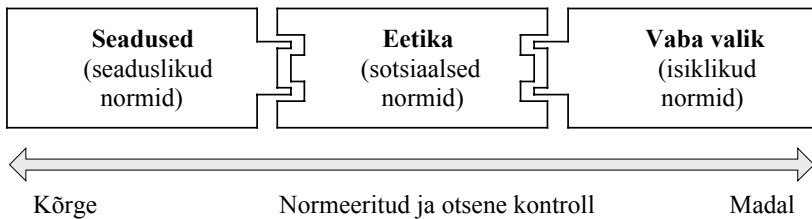
Võimustatud töötajad mõistavad töö tähtsust ja mõju ning peavad tööd tähtsaks ja mõttekaks. See võimaldab töötajatel oma tegevust visiooniga kooskõlastada ning oma töö tulemusi aktiivselt mõjutada ja organisatsiooni eesmärkidega kooskõlla viia. Töötajate võimustamine võimaldab oluliselt suurendada nende pühendumist organisatsioonile ning nad hakkavad tegutsema kui omanikud. See suurendab töötajate motiveeritust ning ergutab andma endast parimat.



### 8.2.3. Juhtimiseetika ja sotsiaalne vastutus

**Juhtimiseetika** (*managerial ethics*) on moraaliprintsiipide, -normide ja väärtuste kogum, mis juhib indiviidi või grupi käitumist ning teeb seda õige ja väära vaatenurgast. Juhtimiseetikaga pannakse paika standardid, “mis on halb ja mis on hea” inimeste tegevuses.

**Juhtimiseetika** (edaspidi eetika) tegeleb eelkõige organisatsiooni sisemiste väärtustega, mis on osa organisatsioonikultuurist ja kooskõlas sotsiaalse vastutusega, võttes arvesse välist keskkonda. Eetika on juhitud ühelt poolt seaduste ja teiselt poolt vaba valiku poolt (joonis 8.4).



Joonis 8.4. Seaduste, eetika ja vaba valiku seosed kontrolliga (Daft 2000: 135).

Esimene neist on kodifitseeritud õigus, milles väärtused ja standardid on kirjutatud õigussüsteemi ning nendest juhendumine või mittejuhendumine on vajaduse korral jõustatav kohtus. Skaala teises otsas on vaba valiku võimalused, mille raames pole õigusaktidel erilist võimu ning töötaja ja organisatsioon võivad tegutseda oma äranägemise järgi. Valdav osa tegevusi on nende kahe vahel ning neid reguleerivad eetilised printsiibid, väärtused ja normid.

**Eetilist ja sotsiaalset vastutust** järgivat tegevust ning otsuseid on raske defineerida, sest need hõlmavad ühtaegu nii moraalseid, ju-

riidilisi kui ka majanduslikke eesmärke ja kaalutlusi. Samas tunnetavad tänapäeva organisatsioonid ühiskonna ees üha enam sotsiaalset vastutust ning arvestavad oma mõjuga keskkonnale, sh sotsiaalsele ja looduslikule keskkonnale. Eetiline vastutus hõlmab väärtusi ja käitumistavasid, mis ei ole tingimata seadustatud ega pruugi kattuda organisatsiooni otseste majandushuvidega. Ebaeetiliseks tegevuseks loetakse eelkõige niisugust, mis aitab organisatsioonil ühiskonna arvelt võita.

Organisatsiooni ja juhi eetika avaldub kõige paremini otsustamisel, mille käigus valitakse vahendid, viisid, koht ja aeg püstitatud eesmärkide realiseerimiseks. Otsused võivad olla vähemal või suuremal määral eetilised ning neile konkreetse eetilise hinnangu andmine on sageli keeruline ja vastuoluline. Otsustusõigsus ja eetilisus selgub sageli alles mõne aja pärast ning nii mõnedki otsused, mis algul ei tundunud piisavalt eetilised, hinnatakse aja möödudes ümber ja neisse suhtutakse tulevikus palju mõistvalt. Kõik see tekitab eetilisi dilemmasid ehk olukordi, mil tuleb teha valikuid ja otsuseid tingimustes, kus pole piisavalt selge, kas mingi otsus või tegevus on küllalt õiglane ja eetiline.

**Eetiline dilemma** (*ethical dilemma*) on olukord, mil indiviidil, grupil või organisatsioonil tuleb valida eri lahendusvariantide vahel, millest osa on eetilised ja rohkem kooskõlas ühiskonna arvamuse ning moraalinormidega, teised aga vähem. Eetiline dilemma tõstatub olukorras, mil mingi tegevus või otsustus kahjustab vähemal või rohkemal määral mingi isiku või grupi huvisid. (Bloisi *et al* 2003: 493)

Eetilised dilemmad ja sellest tingitud konfliktid mingite tegevuste puhul on levinud töötaja, grupi, organisatsiooni ja ühiskonna vahel. Eetiline dilemma tekib siis, kui ühe osapoole tegevus või tegevusetus võib kahjustada teise huvisid ja eesmärke. Olukord komplitseerub seetõttu, et nn mustvalgeid situatsioone on elus vähe ja sageli on vaja kaaluda erinevaid lähenemisi ning teha lõplik otsus, tasakaalustades majanduslikke, sotsiaalseid ja eetilisi aspekte.

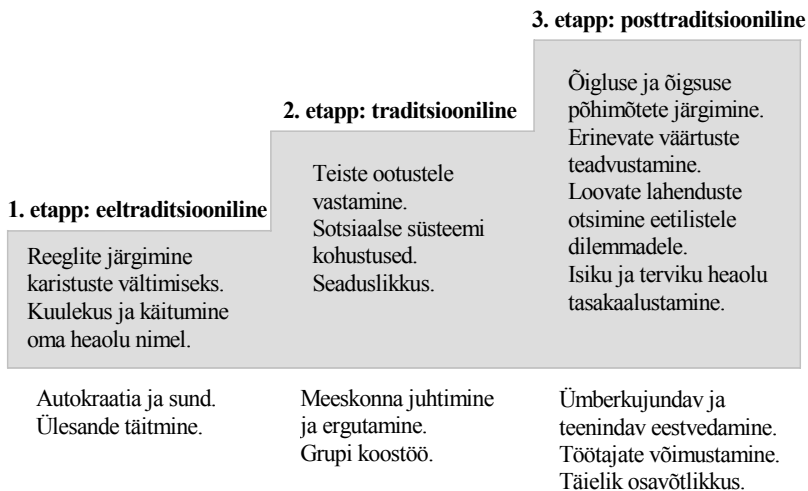
Eetiline juhtimine eeldab infot, pädevust ning seadustest ja moraalnormidest kinnipidamist. Eetilised otsused on enamasti mõistlikud ning riski võtmine põhjendatud ja aktsepteeritav. Juhtimise eetilisust hinnatakse ka lähtuvalt selle ratsionaalsusest. Eetilise üheks tingimuseks on organisatsiooni majandustegevuse põhjalikus ja hoolikus. Et võtta vastu eetiline otsus, peavad juhid hoiduma teiste inimeste põhiõigustesse sekkumast. Näiteks alluvate juttu pealt kuulates või neid tehniliste vahenditega jälgides eirab juht inimeste põhiõigust privaatsusele. Organisatsiooni juhtimise eetika kujunemisel on määrava tähtsusega juhid oma eripära ja tegevusspetsiifikaga.

**Juhtide väärtushinnangud**, nende maailmapilt, suhtumine perekonda ja religiooni avaldavad organisatsiooni eetikale ja käitumisnormidele olulist mõju. Määravad on ka juhi paljud iseloomujooned, näiteks ausus, õiglus ja avatus. Juht peab kujundama eetilise organisatsioonikultuuri, olema oma tegevuses õiglane ja kandma sotsiaalset vastutust.

Juhi eetilised tõekspidamised avalduvad kõige selgemalt otsustamises, mil ta peab valima erinevate alternatiivide vahel ja lahendada nn eetilise dilemma. Organisatsiooni juhtimisel on üha enam tähtsustunud juhi moraalse arengu tase, mis sõltub omakorda ühiskonna ja ärikliima küpsusest. Kui see on madal, pole ka juhtide eetika kõrge. Seda näitab ilmekalt Eesti praktika, kus eaeetiline juhtimine on visa taanduma.

**Juhi moraalne areng on kolmeetapiline**, kus eeltraditsioonilisele (*preconventional*) etapile järgneb traditsiooniline (*conventional*) ja sellele omakorda posttraditsiooniline (*postconventional*) etapp (Daft, 2000: 140–142). (Joonis 8.5)

**Eeltraditsioonilise moraalse arengu etapil** on juhi jaoks kõige olulisemad tasud ja karistused. Juhid kuuletuvad võimule, hoidmaks ära nende jaoks ebameeldivaid ja kahjulikke tagajärgi. Vaadeldaval moraalsel etapil olevad juhid kasutavad valdavalt autokraatlikku juhtimisstiili ja sundi oma eesmärkide realiseerimiseks. Töötajad on oma tööülesannete täitmisel otseselt seotud juhiga ja sõltuvad temast suurel määral.



Joonis 8.5. Juhi moraalise arengu kolmeetapiline mudel. (Graham, 1995: 43–54)

**Traditsioonilise moraalise arengu etapil** püüavad juhid kooskõlastada oma tegevust hea-käitumise mudeliga, mis on nende jaoks defineeritud ühiskonna, kolleegide ja perekonna poolt. Sellel etapil aktsepteerivad töötajad sotsiaalsete kohustuste olulisust ja püüavad luua omavahel häid suhteid. Mõistetakse töögruppide tähtsust ning seda, et koostöö aitab saavutada organisatsiooni eesmäärke. Juhid kasutavad niisuguseid juhtimivõtteid, mis julgustavad töötajaid omavahelisele suhtlusele ja koostööle.

**Posttraditsiooniline moraalise arengu etapp** eeldab juhtidelt isenda sisemiste väärtushinnangute ja normide järgimist. Niisugused juhid ei kuuletu reeglitele või seadustele juhul, kui need on vastukäivad nende moraalipõhimõtetele. Juhtide seesmised väärtused on neile olulisemad kui teiste inimeste ootused nende tegevuse suhtes.

Posttraditsioonilise moraalise arengu etapil olevad juhid kasutavad ümberkujundavat või teenindavat eestvedamist (*transformative or*

*servant leadership*). Nad pööravad suurt tähelepanu töötajate vajadustele, julgustavad neid iseseisvale mõtlemisele ning olema oma moraalsetes mõtisklustes, kaalutlustes ja tegevustes eetilised. Töötajaid võimustatakse ning neile antakse võimalus võtta osa organisatsiooni juhtimisest.

Valdav enamus juhte on jõudnud oma arengus teisele etapile, kuid osa jätkab organisatsioonide juhtimist ka esimeselt tasandilt. Uurimused näitavad, et vaid 20% USA täiskasvanud elanikkonnast jõuab oma moraalses arengus kolmandasse etappi (Daft 2000: 141). Viimased on võimelised iseseisvaks ja eetiliseks käitumiseks ning suudavad säilitada eetilistest printsiipidest lähtuva seisukoha, sõltumata organisatsioonisiseste või -väliste inimeste arvamusest. Kolmandas etapis olevad juhid võtavad vastu juba üksnes eetilisi otsuseid, hoolimata sellega kaasneva võivatest isiklikest tagajärgedest.

Organisatsiooni väärtused ja kultuur mõjutavad tugevalt töötajate käitumist ja otsustamist ning annavad neile juhised, milliseid väärtusi, uskumusi ja käitumist organisatsioon toetab ja milliseid mitte. Majanduse ja ettevõtluse globaliseerumine on muutnud eetilised probleemid juhtide jaoks keerukamaks. Globaliseerumine avaldab organisatsiooni eetikale ja kultuurile suurt mõju. Sellest tingituna peavad juhid muutuma avatumaks ja tundlikumaks teiste kultuuride, süsteemide ja väärtuste suhtes.

Rahvusvahelisi probleeme ei ole kerge lahendada ning see eeldab organisatsioonidelt ja nende juhtidelt senisest tolerantsemat suhtumist teistesse. Organisatsiooni senistes väärtushinnangutes peab ühelt poolt enam arvestama globaalsete väärtuste ja standarditega ning teiselt poolt uudset tüüpi organisatsioonide ja töötajate põhiprintsiipide ja eetiliste tõekspidamistega.

Organisatsioonide juhtkonnad loovad tingimused eetiliseks tegevuseks ning tagavad oma töötajate vastava käitumise ühiskonna suhtes. Selleks tehakse kulutusi, tagamaks organisatsiooni kõrge eetiline kultuur ja ühiskonna huvidega arvestav igapäevategevus.

**Sotsiaalse vastutuse tagamine** eeldab organisatsioonidelt oma tegevuses alljärgnevate meetodite rakendamist (Daft, 2000: 151–154):

- eeskujude järgimine (*leadership by example*)
- organisatsiooni eetikakoodeks (*code of ethics*)
- eetilised struktuurid (*ethical structures*)
- avalikustamine (*whistle blowing*).

**Eeskujude järgimisel** tuginetakse ühiskonna poolt tunnustatud eetiliste isikute ja organisatsioonide väärtustele ning tegevusele. Juhtimisel tuginetakse üha sagedamini sotsiaalse vastutuse ja eetika küsimustes positiivselt silmapaistnud organisatsioonidele, kellest võetakse eeskujut. Teod on eeskujuks märksa enam kui sõnad. Veelgi enam – tegude ja sõnade lahknevus võib tekitada organisatsiooni tõekspidamistele ja -kultuurile korvamatut kahju.

**Organisatsiooni eetikakoodeks** on ametlik dokument, kus on fikseeritud eetilised väärtused ja sotsiaalsed eesmärgid, mis iseloomustavad organisatsiooni eetilisi tõekspidamisi. Põhimõtetel baseeruvad eetikakoodeksid seisnevad olulistest avaldustes, mida tehakse selleks, et avaldada mõju organisatsioonikultuurile, defineerides selle kaudu tema põhiväärtused. Näiteks toodetele esitatavad kvaliteedinõuded, töötajate kohtlemise põhimõtted, klientidesse suhtumise põhialused jt. Põhimõttelisi avaldusi nimetatakse sageli ka organisatsiooni kreedoks.

Ühiskonna poolt tunnustatud eetilise käitumisega organisatsioonidel on enamasti olemas oma eetikakoodeksid. Näiteks *Boeing*’ul on spetsiaalne ärikäitumise juhend/koodeks (*business conduct guideline*), kus esitatakse väärtused ja käitumised, mida töötajatelt oodatakse ja mida taunitakse. *GTE*-l on visiooni, väärtuste ja ärieetika koodeksid (*Vision and Values; Code of Business Ethics*), *Johnson & Johnsonil* kredo (*The Credo*), *Hewlett-Packardil* HP tee (*the HP Way*). (Daft 2000: 152; Dessler 1995: 69–71)

USAs tehtud uurimus näitas, et 90%l *Fortune 500* organisatsioonidest ja umbes poolel ülejäänud organisatsioonidest on eetikakoodeks. Kui tippjuhid toetavad jõuliselt niisuguste koodeksite

loomist ning hindavad vääriliselt selle täitmist, siis paraneb ka organisatsiooni eetiline sisekliima. (Daft 2000: 153)

**Eetiliste struktuuride** loomine organisatsioonis seisneb spetsiaalsete süsteemide, ametikohtade ja programmide rakendamises. Näiteks luuakse organisatsioonis eetikakomitee, kes jälgib organisatsiooni eetilist käitumist, lahendab eetilisi dilemmasid ja annab neile hinnanguid. Komitee kutsub korralt ka ebaeetiliselt käitunud töötajaid ja mõjutab nende edasist tegevust. Mõnikord luuakse selleks ka spetsiaalne *ombudsmani* ametikoht, kes tegeleb ebaeetiliste juhtudega ja teavitab sellest ka organisatsiooni tippjuhtkonda. Osas korporatsioonides on loodud isegi spetsiaalsed eetikaosakonnad, mille töötajad tegelevad lisaks igapäevastele eetilistele probleemidele ka spetsiaalsete eetikaprogrammidega.

**Avalikustamine** (*versus* pealekaebamine) (*whistle blowing*) seisneb oma kolleegi, ülemuse või alluva ebaeetilise tegevuse paljastamises töötaja poolt. Üldnimetatud tegevus on autori arvates eripalgeline, mistõttu selle iseloomustamiseks võib kasutada kahte paralleelset terminit, s.o avalikustamine ja pealekaebamine. Näiteks avalikustab töötaja oma vahetu ülemuse ebaseadusliku tegevuse organisatsiooni juhtkonnale. Pealekaebamine seondub aga eelkõige anonüümse teavitamisega, omakasupüüdliku avalikustamisega ja organisatsiooniväliste jõudude informeerimisega.

Avalikustamist vajab organisatsiooni juhtkond tagasiside kindlustamiseks organisatsiooni negatiivsetest hoiakutest ja tegudest. On olukordi, kus avalikustamine ja ka pealekaebamine on vajalik. Näiteks olukorras, kus juhil on suur võim alluvate üle ja ta on samas ebapädev ning ülekohtune, ei julge töötajad avalikult protesteerida. Ilmselt olukorras, mil juhid kahjustavad oma tegevusega olulisel määral organisatsiooni, sh selle omanike ja tarbijate huve, on ka pealekaebamine õigustatud.

Küsimus, missuguseid vahendeid tohib ja/või peab organisatsiooni huvide eest seismiseks kasutama, on ise oluline eetiline dilemma. Organisatsioon ei saa ebaeetiliste tegude ärahoidmiseks toetuda vaid eetikakoodeksile ja eetilistele struktuuridele, vaid

peab tuginema eelkõige oma töötajate konkreetsele eetilisele tegevusele, sh ka nendepoolsele tähelepanu juhtimistele vigade ja kuritarvituste suhtes (Dessler 1995: 78–79).

Organisatsiooni juhid suudavad olulisel määral kujundada töötajate väärtushinnanguid ja eetikat. Nad kas toetavad oma käitumisega eetilisi põhiprintsiipe või lükkavad need ümber. Selleks peavad juhid arendama esmalt end ise, suurendades oma pädevust ja olema eeskujuks töötajatele.

Eetiline juhtimine aitab kujundada käitumisnorme, mida organisatsioonis järgitakse. Juhtidest oleneb, missuguseid personali kujundamise ja rakendamise põhimõtteid organisatsioonis kasutatakse, sh kuidas töötajaid värvatakse, valitakse, hinnatakse ja tasustatakse. Neist oleneb, kui palju ja kuidas organisatsioon hoolitseb oma töötajate eest, kuidas ta neid juhib ja kaasab otsustusprotsessi. Juhtide ülesandeks on luua soodsad tingimused töötajate arenguks ja loominguks tööks.



## LISAD

### Lisa 1. Töösuhteid reguleerivad peamised seadused EVs

1. Töölepingu seadus. RT, I osa, nr 15–16, 1992.
2. Töökaitseseadus. RT, I osa, nr 25, 1992.
3. Puhkuseseadus. RT, I osa, nr 37, 1992.
4. Kollektiivlepingu seadus. RT, I osa, nr 20, 1993.
5. Töötajate distsiplinaarvastutuse seadus. RT, I osa, nr 26, 1993.
6. Kollektiivse töötüli lahendamise seadus. RT, I osa, nr 26, 1993.
7. Töötajate usaldusisiku seadus. RT, I osa, nr 40, 1993.
8. Täiskasvanute koolituse seadus. RT, I osa, nr 74, 1993.
9. Palgaseadus. RT, I osa, nr 11, 1994. *Palgaseaduse muutmise seadus (kehtib juunist 2001).*
10. Töötu sotsiaalse kaitse seadus. RT, I osa, nr 81, 1994.
11. Avaliku teenistuse seadus. RT, I osa, nr 16, 1995.
12. Individuaalse töövaidluse lahendamise seadus. RT, I osa, nr 3, 1996.
13. Riigiteenistujate ametinimetuste ja palgaastmestiku seadus. RT, I osa, nr 15, 1996.
14. Pühade ja tähtpäevade seadus. RT, I osa, nr 13, 1998.
15. Täiskasvanute koolituse seadus. RT, I osa, nr 61, 1998.
16. Riikliku pensionikindlustuse seadus RT, I osa, nr 64/65, 1998.
17. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. RT, I osa, nr 60, 1999.
18. Ametiühingute seadus. RT, I osa, nr 57, 2000.
19. Tööturu teenuse seadus. RT, I osa, nr 57, 2000.
20. Töö- ja puhkeaja seadus. RT, I osa, nr 17, 2001.
21. Puhkuseseadus. RT, I osa, nr 42, 2001.
22. Võlaõigusseadus. RT, I osa, nr 60, 2002.
23. Isikuandmete kaitse seadus. RT, I osa, nr 26, 2003.
24. Eestisse lähetatud töötajate töötingimuste seadus. RT, I osa, nr 19, 2004.
25. Töötajate kaasamise seadus (vastuvõetud Riigikogu poolt 12.01.2005).

## Lisa 2. Ankeet

### I. Üldandmed

Nimi
Elukoht
Kontakttelefon
E-posti aadress
Kodakondsus
Senine (viimane) ametikoht
Kehtivad kindlustuslepingud
Majanduslikud huvid (osalus ja töö teistes firmades)
Soovitav ametikoht
Tööle asumise võimalik kuupäev
Soovitav töötasu (vahemik)

### II. Haridus

Kool	Õppeasutus	Alustamise ja lõpetamise aeg
Keskool		
Ametikool		
Kõrgkool		
Täiendkoolitus		

**III. Keelteoskus:** 1 – üldse ei oska; 2 – piiratud oskus; 3 – rahuldav oskus; 4 – hea oskus; 5 – väga hea oskus

Keel	Kõnekeel	Kirjakeel
Eesti keel		
Vene keel		
Inglise keel		
Saksa keel		
.....		

#### IV. Muud tegevused ja oskused

Valdkond	Ajavahemik	Ülesanded ja kogemus
Autojuhtimine		
Huviala (hobi): .....		
Ühiskondlik töö: ..... .....		

#### V. Töökogemus kandideeritavas valdkonnas

Ametikoht	Ajavahemik	Töö põhisisu
.....		

**VI. Varasemad tööalased huvid ja õnnestumised**

<b>Tulemus</b>	<b>Ametikoht</b>	<b>Selgitus</b>
Huvitavaim ülesanne		
Ebahuvitavaim ülesanne		
Suurim õnnestumine		
Suurim ebaõnnestumine		

**VII. Teie enesehinnang ametikohale sobivuse kohta**

<b>Teie sobivus</b>	<b>Omadus</b>	<b>Kommentaar</b>
Tugevad küljed		
Nõrgad küljed		

**VIII. Ametikoha soovi põhjendus**

Kolm põhjust, miks soovite just meie organisatsioonis ja sellel ametikohal tööle hakata.

**IX. Senine osalemine tööpakkumiste konkurssidel**

<b>Organisatsioon, ametikoht</b>	<b>Aeg</b>	<b>Kommentaar</b>

**X. Soovitajad**

Nimi	Amet, firma, telefon	Soovitus

**XI. Senine teenistuskäik** (viimased viis aastat või viis ametikohta)

Organisatsioon Allüksus Ametikoht Vahetu juhi nimi ja telefon Töövahemik (algus–lõpp) Peamine tööülesanne Saavutused Lahkumise põhjus	
--	--

Palun vastake kõigile küsimustele ja täitke kõik lahtrid. Saatke palun ankeet järgneval aadressil: .....

Alljärgnevalt tõestan ülalesitatud info õigsust.

Kuupäev:

Allkiri:

## Lisa 3. Intervjuu küsimuste tüübid ja plokid

### Intervjuu küsimuste tüübid

1. **Sissejuhatavad küsimused** ehk viisakusküsimused, mida esitatakse kandidaadiga tutvumisel. Kuidas sõit läks?
2. **Abistavad küsimused**, mida esitatakse keskkonna kujundamiseks. Missugused on teie hobid? Mida tohib teile pakkuda?
3. **Suunavad küsimused** ehk nn *on-ju*-küsimused. Kas olete nõus, et töötajate palgad peavad olema konfidentsiaalsed?
4. **Kaudsed küsimused**, mida esitatakse üldiste hinnangute saamiseks, mis ei võimalda konkreetseid arvamusi välja selgitada. Kuidas ühendate kokku töö ja hobiaid?
5. **Otsesed küsimused**, mis võimaldavad välja selgitada konkreetsed seisukohad, mida ei pea argumenteerima. Kas vallandate töötaja tööle hilinemise tõttu?
6. **Faktiküsimused**, mida esitatakse konkreetse informatsiooni saamiseks. Kui suur oli teie palk eelmises ametikohas?
7. **Suletud küsimused**, ehk nn *ei-jah* ja *ei-tea*-küsimused, mida esitatakse lihtsate küsimuste korral. Kas olete nõus tegema ületunde?
8. **Avatud küsimused**, mida esitatakse pädevuse ning isiksuse väärtuste ja omaduste väljaselgitamiseks. Kuidas suhtute töödistsipliini?
9. **Üldised küsimused**, mida esitatakse üldiste arvamuste ja hoiakute väljaselgitamiseks. Kas meie firma maine on hea?
10. **Situatsiooniküsimused**, mida esitatakse konkreetsete teadmiste ja oskuste kindlaksmääramiseks. Kuidas lahendaksite antud olukorra?
11. **Arvamusküsimused**, mida esitatakse probleemitunnetuse ja argumenteerimisvõime väljaselgitamiseks. Miks on langenud meie toodete turupotentsiaal?
12. **Pädevusküsimused**, mida esitatakse tööpädevuse kindlaksmääramiseks. Mida teeksite meie uue toote viimiseks välisturule?

## **Intervjuu küsimuste plokid**

### **I. Eelmiste tööde kohta**

- Mida oskate ja millega olete tegelenud?
- Kui kaua ja miks olete mingit tööd teinud?
- Miks just seal firmas töötasite?
- Milliste tööalaste raskustega kokku puutusite?
- Miks soovite ametikohta vahetada?
- Kellega ja mil määral tegite koostööd?

### **II. Senise töö tulemuste kohta**

- Missugused on Teie kordaminekud ja ebaõnnestumised?
- Kui intensiivselt ja pingeliselt töötasite?
- Kui pikk on Teie tööstaaž?
- Missuguse saavutuse üle olete kõige uhkem?
- Missugused on Teie tööalased plussid ja miinused?

### **III. Tulevase töö kohta**

- Miks tahate saada meie firmas just pakutavat ametikohta?
- Mida teate meie firmast ja pakutavast ametikohast?
- Mida olete nõus lisaks põhitööle veel tegema?
- Kui suur on soov töötada pakutaval kohal (1–10 palli)?
- Kuhu tahate tööalaseltselt välja jõuda?
- Missuguseid tööalaseid probleeme prognoosite?
- Kui suurt palka ja missuguseid hüvesid soovite?
- Põhjendage, miks peaksime just Teid sellesse ametisse võtma?

### **IV. Isiku kohta**

- Missugune on Teie ettevalmistus ja haridus?
- Missugused on Teie hovid ja kuidas kavatsete ennast arendada?
- Mis tekitab teie stressi ja kuidas seda maandate?
- Kuidas hoiate ennast füüsiliselt vormis?
- Kas olete rohkem üksitegutseja või meeskonnamängija?
- Missugused inimesed ja miks Teile meeldivad?
- Kas lepitate keskkonnaga või soovite seda muuta?
- Kuidas suhtute ülemusse ja lahendate temaga konflikti?
- Milliseid väärtusi ja omadusi hindate ja taunite?

### Lisa 4. Intervjuu hinnanguskaala

Omadus	Hinnangupall 1–5	Omadus	Hinnangukaal 1–3	Kor- ruris
Erialaselt ebapädev		Erialaselt pädev		
Halb suhtleja		Hea suhtleja		
Keskendumis- võimetus		Keskendumis- võimeline		
Konservatiivne		Eksperimenteeriv		
Ebastabiilne		Tasakaalukas		
Analüüsivõimetus		Analüüsivõimeline		
Sünteesivõimetus		Sünteesivõimeline		
Otsustusvõimetus		Otsustaja		
Sihitu		Sihikindel		
Introvertne		Ekstravertne		
Kõhkleja		Enesekindel		
Pessimist		Optimist		
Vaenulik		Leplik		
Kohusetundetu		Kohusetundlik		
Kinnine		Avatud		
Passiivne		Aktiivne		
Ebapüsiv		Püsiv		
Ebameeldiv		Meeldiv		
Ebatäpne		Täpne		
.....		.....		
Summa		Summa		



## Lisa 5. Juhi hindamis-arenguvestluse hinnanguleht

Töötaja .....

Töökoht .....

Hindamisperiood .....

Vahetu juht .....

Käesoleva hindamisankeedi täidab hindamis- ja arenguvestluse käigus vahetu juht, tuginedes varasematele hindamistulemustele. Hinnang antakse 1–5pallilises skaalas, mille lühikommentaariid on hindamisfaktorite kaupa esitatud spetsiaalsetel hindamislehtedel (näiteks töö tulemuslikkuse hindamisleht ankeedi lõpus). Hinnangufaktoreid kaalutakse 3pallilises (1, 1,5 ja 2) süsteemis, mis võimaldab saada objektiivsema koondhinnangu.

### Hinnangufaktorid

1. Töötulemused (tööülesannete täitmine, töö kvaliteet)
2. Organiseerimine ja kontroll (töö korraldamine, kontrollimine, ülesannete täitmise tagamine)
3. Juhendamine ja arendamine (töötajate koolitamine ja arenguks sobiva keskkonna loomine)
4. Töömotivatsioon (suhtumine töösse, enesemotivatsioon, tööle pühendumine)
5. Arengupotentsiaal (teadmised, oskused ja nende arendamine, võimed keerulisemaks tööks)
6. Lojaalsus organisatsioonile (töötaja usaldusväärsus ja ausus)
7. Meeskondlikkus (koostöövõime, läbisaamine ülemuste, alluvate ja kolleegidega)
8. Loomingulisus (algatusvõime, ideekus, iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel)

Hinnangufaktor	Hinnangu- pall 1–5 palli	Hinnan- gukaal 1; 1,5; 2	Hinnangu- pall × hin- nangukaal
Töötulemused			
Organiseerimine ja kontroll			
Juhendamine ja arendamine			
Töömotivatsioon			
Arengupotentsiaal			
Lojaalsus organisatsioonile			
Meeskondlikkus			
Loomingulisus			
Summa			
Korrutiste summa	X	X	

1. Juhi tugevad küljed .....
2. Juhi nõrgad küljed .....
3. Juhi arenguvõimalused .....
4. Juhi arendamis- ja koolitusvajadus .....
5. Juhi töö sisu muutmise vajadus .....
6. Juhile esitatavad põhiohused järgmise hindamiseni .....

Hindaja kokkuvõtte hindamis- ja arenguvestlusest .....

Hinnatava kommentaarid .....

Kuupäev:

Hindaja (vahetu juht)

Nimi ja allkiri

Hinnatav

Nimi ja allkiri

## Lisa 6. Töötasu struktuur

<p>1. <b>Palk</b> on regulaarselt kõigile töötajatele vastavalt palgaseadusele ja muudele kokkulepetele makstav töötasu.</p>
<p>1.1. <b>Palgamäär</b> on töölepinguga määratav töökoha minimaalne väärtus ehk omistatava palgaastme palgamäär mingis palgagrupis.</p> <p>1.2. <b>Põhipalk</b> on töölepingus kindlaksmääratud tunni-, päeva-, nädala- või kuupalgamäära alusel arvutatud palk.</p>
<p>2. <b>Lisatasud</b> ja soodustused on töötajatele makstavad täiendavad tasud vastavalt palgaseadusele, töölepingule ja muudele kokkulepetele.</p>
<p>2.1. <b>Seadustatud lisatasud</b> on tagatud palgaseadusega.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1.1. Lisatöödest tulenev lisatasu</li><li>2.1.2. Ületunnitöö lisatasu</li><li>2.1.3. Õhtuse ja öötöö lisatasu</li><li>2.1.4. Puhkepäevade ja pühade lisatasu</li></ul>
<p>2.2. <b>Organisatsiooni lisatasud</b> on organisatsiooni lisatasude maksmise juhendi alusel makstavad täiendavad tasud.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.2.1. Tööstaažist tulenev lisatasu</li><li>2.2.2. Eriuskustest tulenev lisatasu (keeleoskus jm)</li><li>2.2.3. Tähtpäevade lisatasud (jõulud, puhkus, jm)</li></ul>
<p>3. <b>Preemiad</b> on tasud, mida võidakse maksta täiendavalt vastavalt organisatsiooni preemiate maksmise juhendile.</p> <p>3.1. <b>Organisatsiooni preemia</b> on organisatsiooni kasumist makstav täiendav tasu.</p> <p>3.2. <b>Organisatsiooni struktuuriüksuse preemia</b> on struktuuriüksuse töötulemuste alusel makstav täiendav tasu.</p> <p>3.3. <b>Üksikisiku preemia</b> on täiendav tasu, mida makstakse töötajale eriliste töötulemuste eest.</p>

## KIRJANDUS

**Aasmäe, A.** Eestlased näevad elu teistest eurooplastest süngemais värves. *Postimees*. 08.09.2004.

**Aaviksoo, J.** Ülikooli väljakutsed. Tartu Ülikooli aastakonverents. *Tartu Ülikool*. 31.10.2003.

**Aija, A.** Elisa motivatsioonipakett sisaldab nii tasuta kõneauga kui õnnetusjuhtumikindlustust. *Äripäev. Juhtimine*. 2005, august.

**Alas, R.** 2005. Personalijuhtimine. Käsiraamat. Neljas trükk. Külim.

**Alas, R.** Personalijuhi kuus ülesannet. *Director*. 2003, nr 10.

**Alas, R.** 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külim.

**Allik, A.** Firmasisene konkurss võib tekitada väljajääjates solvumist. *Äripäev. Juhtimine*. 2005, mai.

**Amidon, D.** 2003. The Innovation Superhighway. Butterworth–Heinemann.

**Amidon, D.** Power of Innovation Capital: Leveraging Collaborative Advantage. *Business Excellence for the Intellectual Capital Investor*. 2000, Summer, Issue 1.

**Armstrong, M.** 2001. A Handbook of Human Resource Management Practice. 8<sup>th</sup> ed. Kogan Page.

**Arnold, J.** 1997. Managing Careers Into the 21-st Century. Sage.

**Arnover, T.** Euroopa Liidu riikide palkades laiutab enam kui kümnekordne vahe. *Äripäev*. 20.10.2004.

**Arthur, M., Inkson, K., Pringle, J.** 1999. The New Careers. Individual Action and Economic Change. Sage.

**Bach, S., Sisson, K.** 2000. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> ed. Blackwell Business.

**Baron, J., Kreps, D.** 1999. Strategic Human Resources. John Wiley & Sons.

**Baruch, Y.** Karjäär on nüüd postkorporatiivne. Piirideta organisatsioon. Personalijuhtimise konverents. Tartu, 4.–5. märts, 2004.

**Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T.** 2004. Human Resource Management. A Contemporary Approach. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.

**Belasco, J., Stayer, R.** 2001. Piisoni lend. Goldratt Baltic.

**Bloisi, W., Cook, C., Hunsaker, P.** 2003. Management and Organisational Behaviour. European Edition. McGraw-Hill.

**Borchard, D.** 2003. New Choices: Career Planning in a Changing World. Cornish.

**Boulton, R., Liebert, B., Samek, S.** 2001. Väärtuskoodi murdmine. Fontes.

**Bounfour, A.** 2003. The Management of Intangibles. The Organisation's Most Valuable Assets. Routledge.

**Bratton, J., Gold, J.** 1999. Human Resource Management. Theory and Practice. 2<sup>th</sup> ed. London.

**Campbell, D., Campbell, K., Chia, H.** Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*. 1998, Vol. 37, No. 2.

Career Management: Strategy Needed for the Jobless. Thailand. [<http://weblinks1.epnet.com>].

**Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R.** 2000. Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. 6<sup>th</sup> ed. Dryden Press.

**Champoux, J.** 2005. Organizational Behavior. Integrating Individuals, Groups and Organizations. 3<sup>rd</sup> ed. Thomson.

**Chelso, J., Payne, A., Reavill, L.** 2005. Management for Engineers, Scientists and Technologists. 2<sup>nd</sup> ed. John Wiley & Sons.

**Cole, G.** 1997. Personnel Management: Theory and Practice. 4<sup>th</sup> ed. Ashford Colour Press.

**Collins, J.** 2002. Heast suurepäraseks. Väike Vanker.

- Collins, J., Porras, J.** 2003. Loodud kestma. Perspektiivikate firmade edutoovad tavad. Väike Vanker.
- Conger, J., Kanungo R.** 1998. Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks. Sage.
- Covey, S.** 2001. Väga efektiivse inimese 7 harjumust. Ilo.
- Covey, S.** 2004. Printsiiptidekeskne juhtimine. Ilo.
- Cutler, T.** Mutual Benefits of Managerial Control? The Role Of Appraisal in Performance Related Pay. *British Journal of Education Studies*. 2000, Vol. 48, Issue 2, pp. 170–183.
- Daft, R.** 1999. Leadership. Theory and Practice. Dryden Press.
- Daft, R.** 2000. Management. 5<sup>th</sup> ed. Dryden Press.
- Daniel, C., Carrie, R.** Better Practices in Managing Layoffs. *Human Resource Management*. 1994, Summer, pp. 239–259.
- Dearlove, D.** 2000. Äri Bill Gatesi moodi. Maailma rikkaima äriiidri 10 saladust. Ilo.
- DeCenzo, D., Robbins, S.** 2005. Fundamentals of Human Resource Management. 8<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons.
- Dessler, G.** 1995. Managing Organizations. In an Era of Change. Dryden Press.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.** 2002. Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice. Routledge.
- Drucker, P.** 1985. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row Publishers.
- Drucker, P.** 1996. Not Enough Generals Were Killed. Foreword, pp. 11–15. The Leader of the Future: New Visions, strategies and Practices for the Next Era. Drucker Foundation.
- Drucker, P.** 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Pegasus.
- Druskat, V., Wolff, S.** 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*. 2001, March, pp. 81–90.
- Eamets, R., Philips, K., Annus, T.** 2000. Eesti tööturg ja tööpoliitika. Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Eamets, R.** 2003. Tööturuliikumiste analüüs piirkonniti. Eesti regionaalarengu sotsiaalmajanduslik käsitlus, lk 183–236. Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Efert, T.** Hea töötaja värbab omasuguseid. *Director*. 2003, nr 5.

**Elenurm, T.** Tulemusjuhtimine ei ole ühe hooaja mood. *Saldo*. 2001, nr 3.

Euroopa Sotsiaalharta. 1997. OÜ Galandrex.

**Fandray, D.** The New Thinking in Performance Appraisals. *Workforce*. 2001, Vol. 80, Issue 5, pp. 36–40.

**Fernandes-Araoz, C.** Hiring without Firing. *Harvard Business Review*. 1999, Vol. 77, No. 7, pp. 104–122.

**Fetterman, D., Wandersman, A.** 2005. Empowerment Evaluation Principles in Practice. Guilford.

**Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J.** 1999. Human Resource Management. 4<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin Company.

**Fleenor, J.** Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing. *Personnel Psychology*. 2003, Vol. 56, Issue 3.

**Fletcher, C.** Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational ja Organizational Psychology*. 2001, Vol. 74, Issue 4, pp. 473–487.

**Gobbesso, S.** 2003. Motivatsiooni olulisus ja selle mõju töösooritusele. Väärtuslik organisatsioon. Personali juhtimise konverentsi materjalid. Tartu, 3.–4. aprill 2003.

**Goldratt, E.** 1999. Kriitiline ahel. Greif.

**Goldratt, E., Cox, J.** 1998. Eesmärk. Fontes.

**Goleman, D.** 2000. Emotsionaalne intelligentsus. Väike Vanker.

**Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A.** 2003. Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga. Väike Vanker.

**Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R.** 2004. Managing Human Resources. 4<sup>th</sup> ed. Pearson.

- Graham, H., Bennett, R.** 1995. Human Resource Management. 8<sup>th</sup> ed. MacDonald and Evans.
- Gratton, L.** 2004. Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames. Pegasus.
- Greengard, S.** Make Smarter Business Decisions: Know What Employees Can Do. *Workforce*. 2001, Vol. 80, Issue 11, pp. 42–46.
- Greenhaus, J., Callanan, G., Godshalk, V.** 2000. Career Management. Dryden Press.
- Grey, C.** Against Learning. *Working Paper*. University of Cambridge. Judge Institute of Management. 2001, No 4.
- Grönroos, C.** 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books.
- Handy, C.** 1996. Tühi vihmamantel. Tuleviku paradoksid. Fontes.
- Handy, C.** 2000. Oodates, et mägi hakkab liikuma. Fontes.
- Handy, C.** Edukas meeskond vajab mitut liidrit. Intervjuu Charles Handyga. *Äripäev*. Juhtimine. 2002, nr 4.
- Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J.** Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*. 2004, Vol. 53, Issue 4, pp. 556–569.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.** 1989. Organizational Behaviour. 5<sup>th</sup> ed. West Publishing Company.
- Hendry, C.** 1995. Human Resource Management: Strategic Approach to Employment. Bath Press.
- Hersey, P., Blanchard, K.** 1993. Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.
- Holbeche, L.** 1998. Motivating People in Lean Organizations. Butterworth-Heinemann.
- Holbeche, L.** 2005. The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success. Butterworth-Heinemann.
- Hunt, J., Laing, B.** Leadership: the Role of the Exemplar. *Business Strategy Review*. 1997, Vol. 8, No 1, pp. 31–42.
- IBM Sells 1-st Office Tower in New York to Partnership. *The Wall Street Journal*. Europe. 10.05.1994.



**Ivancevich, J.** 1992. Human Resource Management. Foundations of Personnel. Irwin.

Job-Seekers Prepared to Lie About Interests, But More Wary on Work Experience. HR Zone. *Leadership Insights*. 03.2002. www.hrzone.co.uk

**Joosu-Palu, T.** Ebatavalised tulemused täiesti tavaliste töötajatega. *Director*. 2003, nr 5.

Juhi käsiraamat. 2003. Äripäeva Kirjastus.

**Jänes, K.** Testostud – kolm põhjust. *Director*. 2005, nr 2.

**Kalda, V.** Viis alatut valet IQ-testide kohta. *Director*. 2003, nr 11.

**Kanji, G.** Performance measurement system. *Total Quality Management*. 2002, Vol. 13, No. 5, pp. 715–728.

**Kaplan, R., Norton, D.** 2003. Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Pegasus.

**Karu, S.** 2001. Juhtimise võlu ja valu. I osa. Rafiko.

**Karu, S.** 2002. Juhtimise võlu ja valu. II osa. Rafiko.

**Kennedy, P. W., Dresser, S. G.** Appraising and Paying for Performance: Another Look at Age-Old Problem. *Employee Benefits Journal*. 2001, Vol. 26, Issue 4, pp. 8–15.

**Kets de Vries, M.** 2002. Juhtimise müstika. Käsiraamat inimestega töötamiseks. Pegasus.

**Kidron, A.** 2004. Ärijuhtimise psühholoogia. 4. trükk. Mondo.

**Kirsipuu, M., Kokk, A.** Miks 80% neist, kes tulemuspalka kasutavad, rahul ei ole. *Director*. 2004, nr 11.

**Koger, A.** Juhtide karjäär ja enesekehtestamine. Loeng-seminar. Tartu Ülikool, 10.11.2004.

**Koning, G., Miller, J.** Giving Them What They Deserve. *The Gallup Management Journal*. New York. 10.04.2003.

**Korman, A.** 2002. Career Success and Personal Failure. Career Growth and Human Resource Strategies, pp. 81–94.

**Kossar, K.** (a) Töövahendusportaal on enim nõutud oskus- ja lihttöölised. *Postimees*. Tegija. 07.09.2004.

- Kossar, K.** (b) Tööandja küsib pulmaplaane ja kasuminõuannet. *Postimees. Tegija*. 23.03.2004.
- Kossar, K.** (c) Renditud töötaja aitab ettevõttel kulusid kokku hoida. *Postimees. Tegija*. 25.05.2004.
- Kossar, K.** Testid mõõdavad töötaja võimekust ja isikuomadusi. *Postimees. Tegija*. 15.03.2005.
- Kotter, J.** 1990. Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press.
- Kotter, J., Cohen, D.** 2004. Muudatuste keskmes. Tõsielulood organisatsioonide muutmisest. Pegasus.
- Kriis, T.** Kogu võim töölisnõukogudele. *Postimees*. 30.07.2004.
- Kriis, T.** Eestis on tööandja käed liiga seotud. *Postimees*. 07.04.2005.
- Langford, D., Hancock, M., Fellows, R., Gale, A.** 1995. Human Resources Management in Construction. Longman Scientific & Technical.
- Leadership. *The Economist*. 18–24.01.2003.
- Legge, K.** 1995. Human Resource Management. Rhetorics and Realities. MacMillan Business.
- Lees, M.** Töötajate hindamine on kahe teraga mõök. *Äripäev. Koolitus*. 16.02.2005.
- Leigh, A., Maynard, M.** 1998. Täiuslik juht. Travon.
- Leimann, J., Skäravad, P-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Külim.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D.** 2004. 360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tänapäev.
- Lõhmus, R.** Juhi strateegilised ülesanded. Loeng. Tartu Ülikool, 26.11.2003.
- Lääne, M.** Tööraamat tahetakse pensionile saata. *Postimees. Tegija*. 23.03.2004.
- Markides, C.** 2000. Õiged valikud. Fontes.
- Martinson, A.** Uued motivatsioonivahendid: töötaja kindlustamine ja pensionimaksud. *Äripäev. Koolitus*. 16.02.2005.

**Marx, V.** College Teachers – Salaries. *Chronicle of High Education*. 2001, Vol. 48, Issue 14.

**Mayo, A.** 2001. The Human Value of the Enterprise. Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing. Nicholas Brealey Publishing.

**McAlpine, A.** 2001. Uus Machiavelli. Fontes.

**McCarthy, A., Garavan, T.** 360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*. 2001, Vol. 25, No 1.

**McQuail, D.** 2004. McQuaili massikommunikatsiooni teooria. Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Mereste, U.** 1992. Inglise-eesti majandusterminite seletussõnastik. Tallinn.

Miks Hansab valis enesehindamise täitsa vabatahtlikult, aga Põlevkivi-mehed polnud sellest eriti vaimustunud? *Director*. 2005, jaanuar.

**Milkovich, G., Boudreau, J.** 1988. Personnel / Human Resource Management. A Diagnostic Approach. 5<sup>th</sup> ed. Business Publications.

**Milkovich, G., Newman, J.** 1990. Compensation. Irwin.

**Mondy, R., Noe, R.** 1990. Human Resource Management. 4<sup>th</sup> ed. Allyn and Bacon.

**Mullins, L.** 1993. Management and Organizational Behaviour. 3<sup>rd</sup> ed. Pitman Publishing.

**Muuli, K.** Ametniku palka hakkab määrama ülemus. *Postimees*. 22.04.2004

**Männiste, A.** (a) Töötaja ootab tihti asjatult CV-le vastust. *Postimees*. Tegija. 17.08.2004.

**Männiste, A.** (b) Segased töökuulutused sunnivad töötajat ettevaatlikkusele. *Postimees*. Tegija. 02.11.2004.

**Newell, H.** 2000. Personnell Management. Blackwell.

**Odden, A.** The New School Finance. *Phi Delta Kappan*. 2001, Vol. 83, pp. 85–93.

**Paju, T.** Alati saab palka tõsta, kui ... *Director*. 2005, aprill.

**Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R.** 2002. Kuue Sigma Tee. Kuidas GE, Motorola ja tippettevõtted oma sooritusi lihvivad.

People Management. October, 2001. Viidatud *Leadership Insights*. 2002, veebruar.

Personalijuhtimise käsiraamat. Äripäeva käsiraamat. 1998–2005. Äripäeva Kirjastus.

Personalitöötaja, -spetsialisti ja -juhi kutsestandardid. Kinnitatud Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu poolt 10.06.2004. <http://www.pare.ee>

**Peters, T.** 2003. Re-Imagine! Dorling Kindersley.

**Peters, T., Waterman, R.** 1984. In Search of Excellence. Warner Books.

**Pilve, I.** Edukuse valem – pühendumine. Intervjuu Guido Sammel selgiga. *Saldo*. 2001, nr 1.

**Priilinn, K.** (a) Avatud kontori mõju peegeldub töö kvaliteedi languses. *Äripäev. Koolitus*. 16.02.2005.

**Priilinn, K.** (b) Sandikopikatega firma ärisaladust ei kindlusta. *Äripäev. Koolitus*. 16.02.2005.

**Pärnits, K.** Kord töösuhetes tagab majanduse arengu. *Postimees*. 05.04.2004.

**Päss, I.** Millised trendid valitsevad müügiinimeste tasustamise skeemides? *Äripäev*. 05.02.2004

**Raava, M.** Pätevusmudel loob tööstandardi. *Äripäev*. 04.02.2002.

**Rae, I., Jamnes, P.** Arenguestlus aitab bossil alluvaid mõista. *Postimees*. 18.05.2004.

**Rae, I., Kukk, Ü.** Milliseid soodustusi võiks palgale lisaks küsida? *Postimees*. 16.11.2004.

**Rahi, I.** Täht-müüjat ühtne palk ei rahulda. *Äripäev*. 23.05.2004.

**Rampersad, H.** 2003. Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Butterworth Heinemann.

**Reichheld, F.** 2002. Lojaalsuse reeglid. Kuidas edukad juhid loovad kestvaid töö- ja kliendisuheteid. Väike Vanker.

**Reiljan, J., Roolaht, T.** 2000. Rahvusvaheline ettevõtetmajandus. Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Reinap, A.** Tööpuudus kahanes rekordiliselt. *Postimees. Majandus.* 25.02.2005.

**Remmelg, T.** Inimesel on raske muutuda, aga teistel on veel raskem neid muutusi märgata. *Äripäev. Juhtimine.* 2005, august.

**Riikoja, H.** Eraettevõtjad ründavad liigkõrgeid riigipalku. *Postimees. Majandus.* 06.04.2005.

**Robbins, S., Decenzo, D.** 2004. Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications. Pearson.

**Robertson, I., Smith, M.** Personnel Selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology.* 2001, november.

**Roolaht, T.** 2004. Kvalifitseeritud tööjõu puudus ja töötajate hüvitamine. Kogumikus: Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides, lk 56–61. Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Roosalu, K.** Muutused peegelduvad koolituses. *Äripäev. Ärikoolitus. Äripäeva lisa.* 16.10.2003.

**Rost, J.** 1993. Leadership for the Twenty-First Century. Praeger.

**Said, A., Hassab, H., Wier, B.** An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research.* 2003, Vol. 15, pp.193–223.

**Scholtes, P.** 2001. Juhi käsiraamat. Tea.

**Schuler, R., Jackson, S.** 1996. Human Resource Management. Positioning for the 21-st Century. 6<sup>nd</sup> ed. West Publishing Company.

**Schuler, R. S., Jackson, S. E., Luo, Y.** 2004. Managing Human Resources in Cross-Border Alliances. TJ International.

**Semler, R.** 2002. Ketser. Goldratt Baltic.

**Senge, P.** 2003. Viie distsipliini käsiraamat. Strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni jaoks. Fontes.

**Sellers, P.** What Exactly is Charisma? *Fortune.* 15.01.1996.

- Sheenan, C.** 1997. Staffing Organizations. Knobs.
- Shinkman, C.** Performance Appraisal. *AFP Exchange*. 2001, Vol. 21, Issue 2, pp.78–83.
- Siimon, A.** 2004. Organisatsiooni õpetus. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sivadas, E., Kleiser, S., Kellaris, J., Dahlstrom, R.** Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2003, Vol. 23, Issue 1.
- Skinner, S., Ivancevich, J.** 1992. Business for the 21<sup>st</sup> Century. Irwin.
- Smith, M.** 2005. Performance Measurement & Management. A Strategic Approach to Management Accounting. Sage.
- Sparrow, P., Marchington, M.** 1998. Human Resource Management. The New Agenda. Pitman Publishing.
- Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H.** 2004. Globalizing Human Resource Management. Routledge.
- Steers, R., Black, J.** 1994. Organizational Behavior. 5<sup>th</sup> ed. Harper Collins College Publishers.
- Stone, R.** 1998. Human Resource Management. 3<sup>rd</sup> ed. John Wiley & Sons.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A.** 2005. Human Resource Development. Elsevier.
- Sööt, M.** Tulemusvestlus? Pole mõtet, unustage ära. *Director*. 2004, detsember.
- Teder, M.** Kaubandusketid jändavad petistega. *Äripäev. Jaekaubanduse TOP*. 06.11.2004.
- Toegel, G., Conger, J.** A 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. *Academy of Management Learning & Education*. 2003, Vol. 2, Issue 3.
- Torrington, D.** 1998. Personnel Management in Britain. Blackwell.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.** 2002. Human Resource Management. 5th ed. Pearson.
- Töötajate rentimine on ettevõtja normaalne käitumine. *Äripäeva juhtkiri. Äripäev*. 29.07.2005.

- Töötü sotsiaalse kaitse seaduse muutmise ja täiendamise seadus. 2004.
- Türk, K.** 1996. Personali juhtimine. I osa. Teine trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K.** 1997. Personali juhtimine. II osa. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K.** 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Esimene ja teine trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K.** 2001. Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K.** 2001. Personali juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K., Siimon, A.** 2004. Juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Under Water. *The Economist*. 2001, november. Viidatud: Leadership Insights. 03.2002.
- Usen, K.** Välisfirmad takistavad Eestis ametiühingute loomist. *Postimees. Majandus*. 27.10.2004.
- Usen, K.** (a) Eestis süveneb töötajate palgalõhe. *Postimees. Majandus*. 04.03.2005.
- Usen, K.** (b) Valitsus ei taha kärpida erisoodustumaksu. *Postimees. Majandus*. 24.05.2005.
- Van Den Broek, A.** The Front-Line Frontier. *Marketing Magazine*. 2001, Vol. 106, Issue 20.
- Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Viies trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vahur, A.** Sinikraede rent – uus suund personalitöös. *Director*. 2003, nr 5.
- Weiss, W. H.** Appraising Employee Performance. *Supervision*. 2001, Vol. 62, Issue 10, pp. 10–13.
- Welch, J., Byrne, J.** 2002. Jack: otse südamest. Pegasus.
- Wheatley, M.** 2002. Juhtimine ja loodusteadus. Fontes.
- Winstanley, D., Woodall, J.** 2000. Ethical issues in Contemporary Human Resource Management. Creative Print Design.
- Wright, J.** Mission and Reality and Why Not? *Journal of Change Management*. 2002, Vol. 3, pp. 30–44.

Ärikoolitus. Äripäeva juhtkiri. *Äripäeva lisa*. 16.10.2003.

**Üksvärav, R.** 2004. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.

**Yancey, G.** Painless process. *Credit Union Management*. 2000, Vol. 24, Issue 12, pp. 54–62.

**Yate, M.** 1999. Löö nad pahviks ... ja töökoht on sinu. Edu käsiraamat. TEA.

**Yate, M.** 2001. Palgake parimad. Elmatar.

**Yukl, G.** 1989. Leadership in Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall.



## REGISTER

- Alas, 12, 13, 22, 25, 31, 57,  
313, 336, 354, 378, 387  
ametikohtade hindamise  
meetodid, 202–213  
    faktormeedod, 205  
    HAY süsteem, 97, 21–213  
    järjestamine, 203, 204, 209,  
    218, 224  
    klassifitseerimine, 203, 205,  
    206  
    Mondy süsteem, 211  
    näitajad, 193, 194  
    punktimeetod, 208–210  
ametiühing, 9, 19, 22, 24,  
55–63, 65, 110, 260, 417  
arendamise meetod, 311  
avalikustamine, 103, 273, 275,  
280, 281, 349, 414, 415  
bruto- ja netopalk, 141, 143,  
297, 298  
Covey, 34, 43, 46, 363, 402  
Delphi meetod, 87  
detsentraliseerimine, 43, 52, 53,  
315  
Drucker, 34, 41, 184, 209, 228,  
274, 387, 404  
eestvedamine, 9, 13–15,  
380–382, 386, 389, 397  
eetikakoodeks, 414, 415  
eetiline dilemma, 410, 415  
emotsionaalne intelligentsus,  
43, 132, 389, 390  
empaatia, 43, 82, 390, 391  
Fayol, 13, 49  
Follett, 11, 13  
French-Raven, 405–407  
Goldratt, 41–43, 238  
Handy, 34, 41, 43, 44, 46, 156,  
315, 338, 373, 376, 404  
Hersey-Blanchard, 400–402  
hindajad, 188, 205, 217, 222,  
223, 244, 245, 249  
hindamise vead, 244–251  
    haloefekt ja eelarvamused,  
    247, 250  
    hilissündmused, 247, 249  
    metoodika sobimatus, 246,  
    247  
    salastatus ja umbusk, 247,  
    248  
    tulemuste mitterakendamine,  
    247, 248  
    töönduete hiline fikseerimine,  
    247–249  
    võrdsustamine, 247, 249  
    äärmuslikkus, 247, 249  
House-Mitchell, 398, 399  
huvigrupp, 212, 15, 19, 20, 31,  
193  
hüvitamine, 14, 15, 29, 85, 252,  
253, 255–258, 262, 263, 268,  
270  
hüvitis, 77, 101, 253, 254, 258,  
406  
IBM, 100, 272, 312, 316, 342  
inimressursi mudel, 37, 38

- intellektuaalne kapital, 33, 332, 392
- intervjuu, 66, 71, 73, 74, 95, 96, 121, 135–138, 140, 144, 148, 159, 160–176, 230, 330, 422–424
- eelintervjuu, 136–138, 162–164
  - hindamis-arenguvestlus, 163, 168, 177, 187, 215, 227, 232–237, 261, 279, 282, 296, 302, 305, 368, 425, 426
  - poolstruktureeritud intervjuu, 161–163
  - stressiintervjuu, 163–165
  - struktureerimata intervjuu, 161, 162
  - struktureeritud intervjuu, 161–163
  - töölevõtuintervjuu, 136–138, 144, 148, 159, 163–165
  - vallandamisintervjuu, 163, 168
- intervjuu hinnanguskaala, 175, 176, 424
- intervjuu põhietapid, 168–175
- intervjueerimine, 171, 172
  - intervjuu küsimused, 169, 170, 422, 423
  - intervjuu lõpetamine, 173–175
  - intervjuuks valmistumine, 169–171
  - järelduste tegemine, 174–176
- juhtimise funktsioonid, 13–16
- juhtimiseetika, 409
- juhtimisstiil, 30, 36, 38, 234, 268, 396–402
- autokraatlik, 396, 397, 411
  - delegeeriv, 43, 45, 53, 189, 324, 382, 384, 397, 400, 402, 404
  - demokraatlik, 65, 118, 142, 157, 177, 396, 397, 402
  - las-minna (*laissez-faire*), 196, 197
  - osalev, 232, 278, 332, 397, 398, 400–402
  - suhetele orienteeritud, 399
  - ülesandele orienteeritud, 368, 399
- järgija valmisolek/küpsus, 401
- karjäär, 340–379
- horisontaalne karjäär, 175, 176
  - karisma, 389, 390, 407
  - karjääri mudel, 352, 353, 369, 370
  - radiaalne karjäär, 341, 375, 376
  - vertikaalne karjäär, 352, 374, 375
- karjääriankur, 376–379
- karjääri etapp, 354, 356, 358
- karjääri juhtimine, 15, 111, 189, 309, 311, 313, 340, 341, 346–349, 366, 368, 373, 376
- karjääri komponendid, 360, 362–365
- karjäärikoonus, 375
- karjääri müüdid, 362, 365–368
- karjääri planeerimine, 312, 344–346
- karjääri platoo, 356, 369, 361
- eluline, 361
  - sisuline, 361
  - struktuurne, 361
- karjääriteooriad, 368–379
- Driver, 369–371

- Evans, 373–374  
Holland, 371, 372  
Schein, 354, 374–379  
Kirsipuu, 214, 269, 270, 281, 289, 306, 307  
kodus töötamine, 28, 256, 264, 267, 378  
Kokk, 214, 269, 270, 281, 289, 306, 307  
kollektiivleping, 58, 59, 294, 295, 417  
kommunikatsioon, 36, 50, 51, 175, 256, 267, 312  
kommunikatsioonikanal, 50, 51  
koolitamine, 22, 24, 97, 185, 303, 309, 310, 314, 318, 337, 425  
    koolitusprogramm, 105, 196, 247, 316–319, 329, 332, 339  
    koolitusvajadus, 220, 315–318, 426  
    oskuste koolitus, 314  
    teadmiste koolitus, 314, 338  
koolitamise meetodid ja vormid, 321–329  
    e-õpe, 326, 327  
    klassikoolitus, 325  
    organisatsioonisisene, 322  
    programmõpe, 325, 327  
    töökohal, 322  
koolituse tulemuslikkus, 329–332  
koolituskulud, 286, 317–319, 330–332, 337, 339, 342  
koolitustulud, 332  
koolitatavate reaktsioon, 330  
koondamine, 13, 54, 58, 65, 77, 88, 91, 94, 99–101, 109, 260, 391  
kuue sigma tee, 242–243  
Leimann, 17, 18, 22, 83, 106, 329, 382, 387  
liider, 34, 41, 43, 45, 50, 51, 240, 241, 276, 277, 281, 378, 381–383, 386–391, 393, 394, 396, 400, 401, 403, 404  
lisatasu, 143, 174, 196, 200, 214, 226, 233, 236, 253–255, 268, 278, 282, 284–288, 291, 293–296, 299, 303–305, 427  
maatriksorganisatsioon, 49  
*machiavellism*, 45, 46, 405  
Mayo, 11, 32, 33, 239, 242, 244, 265  
mehitamine, 11, 13, 30, 177, 178  
missioon, 15–19, 227  
mitterahaline hüvitamine, 15, 40, 85, 254–257, 262–267, 361  
töö meeldivus, 263, 264  
motivatsiooniteooriad, 11, 37, 39  
    Herzberg, 39, 40  
    Maslow, 11, 39, 300  
    protsessi teooriad, 39  
    tööraahulolu teooriad, 39–41, 268  
mõjuvõim, 36, 41, 65, 387, 390, 391, 396, 402–408  
    ametlik, 405, 406  
    autoriteet, 60, 101, 191, 281, 357, 376, 387, 391, 403  
    pädevuse, 405–407  
    suhte, 405, 407  
    sunnid, 405, 406  
    tasu, 405, 406  
    võim, 41, 54, 390, 396, 402, 403, 405–408, 415  
organisatsiooni dokumendid, 76–79

- ametijuhend, 75–77, 80–83, 129, 180, 202, 208, 233, 235, 249, 291, 295
- ametinõuded, 81, 129
- töökirjeldus, 75, 80, 82, 83
- organisatsiooni skeem, 49
- organisatsiooni struktuur, 18, 23, 48, 51, 367
- organisatsioonikultuur, 16, 18, 19, 49, 53, 71, 111, 167, 241, 245, 334, 368, 382, 409, 411, 414
- organisatsioonisisene liikumine, 112
- edutamine, 62, 98, 108, 112, 113, 127, 134, 183, 220, 254, 262, 274, 281, 340, 342, 345, 348, 356, 361, 363, 369, 377, 406
- taandamine, 94, 112
- üleviimine, 91, 94, 111
- organisatsioonisisene värbamine, 107–113
- andmepank, 111, 112
- intranet, 113, 120
- vahendid, 103, 104, 107, 111
- organisatsioonivälise värbamise allikad, 113–116
- koolide lõpetajad, 113
- organisatsiooniväline reserv, 115
- sobiva töökoha otsijad, 116
- teiste organisatsioonide töötajad, 113, 115, 130
- töötud, 55, 99, 113
- organisatsioonivälise värbamise vahendid, 116–126
- internet, 18, 27, 64, 120, 121, 146, 318, 328
- massimeedia, 119
- personalifirma, 101, 106, 107, 122, 140
- personaliüritus, 116, 123
- praktika ja internatuur, 116, 124
- reklaam, 106, 116, 120–125
- reklaamisõnum, 118, 119
- töölaad, 116, 123
- töötajate soovitusel, 106, 116, 125, 177, 128, 129
- tööturuamet, 24, 55, 57, 116, 121, 123, 127, 128
- ostumeetod, 311
- outsourcing*, 27
- palgaastmestik, 211, 417
- palgapoliitika, 257, 258, 260, 261, 276
- palgaseadus, 65, 280, 293, 295, 417, 428
- pensioneerumine, 95
- personali arendamine, 111, 309, 311–313, 349
- personali juhtimise funktsioonid, 14–16
- personalitöötaja, 10, 22–27, 69, 136, 138, 160, 164
- personaliametnik, 26
- personalijuht, 26–28, 32, 33, 120, 136, 342, 372, 381
- personalispetsialist, 26, 27, 70
- Peters, 34, 41, 131
- planeerimine, 84–94
- etapid, 85
- meetodid, 86–90
- plaanid, 83
- prediktor, 131, 197
- protsessiorganisatsioon, 48, 49
- rahaline hüvitamine, 255, 257, 268

- erisoodustused, 269, 271, 298, 317  
kaudne, 255  
otsene, 256, 257  
soodustused, 21, 31, 267, 268–272, 278, 281, 298, 428  
sotsiaalne vastutus, 409  
Tannenbaum-Schmidt, 397, 398  
tasakaalustatud tulemuskaart (BSC), 237–244  
teadmusjuhtimine, 31, 33, 35, 312, 337, 381  
test, 132, 133, 135, 138, 151–160  
  intelligentsustest, 152, 171  
  isiksustest, 138, 154, 155  
  jäämäe paradoks, 152  
  teadmiste test, 152  
  valedetektortest, 152, 157, 158  
  võimete test, 138, 152, 154  
tentraliseerimine, 52, 264  
tulemustasustamine, 143, 191, 273, 282, 287, 297, 299–319, 361, 381  
  avatud sektor, 305  
  grupi tulemustasustamine, 303  
  indiviidi tulemustasustamine, 303  
  puudused ja ohud, 302  
  tulemuspalk, 285, 303, 304, 306  
tööanalüüs, 14, 15, 69–76, 80, 84, 129, 180, 202, 291  
  meetodid, 69–76  
  personaluuringud, 73–74  
  töökoha kujundamine, 74  
töögarantii, 60, 65, 97, 98  
tööhõive, 21, 56, 57, 68–70, 77, 94, 97–101  
tööinspeksioon, 55, 56, 76, 110  
tööjõu liikumine, 84, 94  
töö laiendamine, 75  
töönõukogud, 60, 61  
tööseadustik, 22, 29, 47, 57, 63, 65, 76, 77, 78, 110, 259  
  isikuandmete kaitse seadus, 65, 142, 145, 147  
  keeleseadus, 65  
  töölepingu seadus, 64–66, 78, 83, 159  
töösoorituse hindamise meetodid, 214–218  
  minevikul põhinevad meetodid, 218–227  
  essee, 220, 223  
  hindamiskaala, 215, 218, 220–223  
  järjestamine, 203, 204, 209, 224, 226, 348  
  kriitilised juhtumid, 219, 220  
  käitumuslik hindamiskaala, 222  
  töö standardiseerimine, 218, 219  
tulevikule orienteeritud meetodid, 227–237  
  eesmärgiline juhtimine, 215, 227, 229, 231, 305  
  hindamis- ja arenguveustus, 168, 187, 215, 227, 232, 233–237, 296, 425, 426  
  360kraadiline hindamine, 190, 191, 227, 230, 248  
töösoorituse hindamise näitajad, 196, 292

- töösuhted, 33, 47, 55, 57, 67,  
72, 96, 192, 226, 364, 368  
töötasustamine, 60, 77, 79, 183,  
188, 190, 255–260, 268, 273,  
276  
  avalikustamine, 348–350  
  printsübid, 396  
  vormid, 282  
töötasustamise määrustik, 291  
töötasustamise süsteem, 56, 70,  
83, 185, 193, 216, 233, 273,  
282  
töötasustamise vormid, 282  
  ajapalk, 282, 283  
  akordpalk, 285  
  kasumi jagamine, 288  
  komisjonitasu, 285, 299  
  lisatasud ja preemiad,  
  214, 285, 287, 295  
  omandisuhetesse kaasamine,  
  282  
  tükipalk, 282, 285, 288  
  Vroomi teooria, 273  
  õiglus, 273, 275, 277, 278,  
  280  
töövahendus, 55, 120, 122, 123  
Uusen, 62, 271, 277  
Vadi, 13, 18  
valiidsus, 131, 132, 133, 154  
valik, 126–181  
  isikuandmed, 65, 66, 141  
  kandideerimisinfo, 141  
  ankeet, 135, 138–145, 220,  
  418  
  CV, 95, 116, 121, 133–136,  
  139, 140, 145  
  kandideerimisdokumendid,  
  139  
  katseaeg, 77, 143, 178, 286,  
  374  
  käitumisülesanne, 135, 136,  
  138, 151–160, 173  
  soovitused ja soovituskiri,  
  116, 124, 125, 133–135, 138,  
  144–151, 177, 338  
  taustauuring, 135–138,  
  144–151, 165  
vallandamine, 29, 61, 80, 94,  
179, 226  
visioon, 15–19, 32, 34, 41, 50,  
315, 333, 346, 382, 386, 389,  
394, 408, 414  
voolavus, 28, 70, 90, 94, 96, 97,  
128, 255, 332  
võimustamine, 232, 240, 242,  
264, 333, 384, 402–405  
värbamise alternatiivid,  
107–111  
  ajutised töötajad, 108, 353  
  allhange, 91, 107, 109  
  töötajate rentimine, 91, 107,  
  109–110  
  ületunnitöö, 91, 107, 108,  
  296, 428  
õppiv organisatsioon, 332–337  
ümberkujundav juhtimine,  
392–396



