



**TEADUS- JA  
INNOVATSIOONI-  
POLIITIKA  
SEIRE PROGRAMM**



## **Teadus- ja arendusasutuste juhtimis- ja majandamismudelid**

### **Eesti teadus- ja arendusasutuste juhtimismustrid**

#### **Uuringu 3.1. raport**

**Töögrupi juht: professor Maaja Vadi**

**Autorid: Anne Reino, Krista Jaakson, Kaisa Kase, Kurmet Kivipõld, Piret Orav, Anne Aidla,  
Kulno Türk, Maret Ahonen**

**2014 Tartus**

## Executive Summary

As the environment changes the way organisations are managed must change, too. This applies to higher education sector just as much as to any other field of activity. It is therefore necessary to critically analyse what are the management patterns in Estonian universities. This knowledge is relevant not only for universities themselves, but also for its partner organisations in order to find appropriate and up-to-date means to secure sustainable development of universities and academic employees. Current report presents an overview of the strategic management of universities, its possibilities and challenges based on literature and original empirical research. The initiative for this project came from the University of Tartu and it is for this very reason that empirical studies are focused at this university while others are involved to a lesser extent. The report puts forward several policy implications, both for administrators of universities and policy-makers. The most relevant conclusions are summarised as follows.

In the strategies of universities the main roles of universities in the society are described, which are traditionally research and teaching, but lately also the role of service (incl. university-industry co-operation) is stressed – an expectation communicated to universities by its stakeholders ever more clearly. In a broadest sense, it is a question of the role of science and higher education in the society at large. Estonian academic employees are in need of the state (moral) appreciation of research and academic profession because of its contribution to the development of the economy and society. At the activity level it means more intensive participation of academic employees in committees and decision-making bodies working for the government, acknowledging the importance to top officers' public rhetoric with regard to the value of research etc.

Concerning the financing of universities our study reveals dangers and problems that measuring „output“ entails in academic field and it is therefore suggested that more weight should be laid on the quality of input and process indicators. This also means that decision on financial support between universities should also put more emphasis on input and process quality. Adjusting the criteria of financing accordingly, financial projections would become somewhat more stable and this is indeed critical in the planning and conducting quality research and teaching. It is evident that underpaid and overworked professor cannot ensure the quality of education that meets contemporary standards, regardless of his/her employer's efforts.

Finding the balance between key areas of activity (research, teaching and service) inside the university is a paradox that encompasses the potential for various values conflicts among academic staff. Our study showed that many highly regarded academic values are currently under threat, e.g. science-based, co-operation, excellence, academic freedom. To address this confusion and worry among academic personnel it is suggested that universities initiate the interpretation of the values change and collectively search for solutions for the values conflicts. One way to facilitate this process is to clearly define the priorities and regularly

communicate related information to all employees. Integration of values can be seen in the strategies of the most successful universities in the world. University managements need to look for consensus on the values and their interpretations and make an effort to implement them in daily practice.

Defining strategic priorities is accompanied by goal setting. As mentioned above, goals are a complicated issue in the academic context as (quantitative) output measures have serious limitations in the university and these should be combined with input and process goals. Output goals are appropriate for e.g. assessing strategy implementation, informing stakeholders, and planning activities for development, but these are not suitable for remuneration of academic staff. Reasons for not fulfilling strategic aims often stem from work environment and stimuli (salary system) implemented in the organisation.

Performance appraisal systems that are complicated and detailed enable directing and controlling of academic employees, but they do not enhance internal motivation, innovation and employee self-development. Yet, the mentioned aspects are crucial qualities and thus, performance management is a complex area in the universities; as a management instrument it has only limited effect. It is recommended that the assessment of the performance of an academic employee should include external evaluation (incl. students) and take into account various angles of the work during longer period of time. The focus of assessment should be on development rather than control and feedback. In addition to performance management other instruments like quality management, human resource management, programme management, are vital for the university. In the assessment of the performance of academic sub-units more general and strategy-related measures are preferred, whereas it should be noted that the more meaningful and relevant the measure, the more difficult it is to obtain the reliable indicator. Nevertheless, the goals of a sub-unit should be in alignment with performance criteria of employees.

In the knowledge-based organisations the importance of organisational leadership is emphasised in the literature. In these organisations employees' collective ability to notice and adjust their every-day activities in accordance with the changes in external environment without losing sight of strategic goals of the organisation, is especially relevant. The best way to manage these organisations is via participative leadership style characterised by dialogue, involving employees and students in decision-making process, appraising employees' contribution, supporting their initiative etc. Open communication is the basis for positive communication climate, which in turn facilitates implementation of strategy.

Academic research in the universities is most efficiently conducted in research teams or groups. However, reaching and maintaining excellence in these teams may be problematic if their capable leaders are overwhelmed by administrative responsibilities given that they constantly need to look for (additional) financing for the research project to be sustainable. Here it is suggested that the academic potential of these leaders should be used differently

compared to current situation and measures to reduce their administrative work-load should be implemented.

To ensure that there is a progeny for academic staff in Estonia the reputation of the work as well as work and study environment have to be improved. It is not only a question on infrastructure, but even more importantly about professional development of young scholars (leadership skills, international experience etc). Qualification standards and the quality of academic work as such should be harmonised and more stringently applied in the universities. Increasing the status of a scholar in Estonian society is a task for universities and all state agencies alike.

Finally, creating international working environment in the universities is still in early stages and more effective and flexible measures are needed to bring scholars from abroad to Estonian universities and/or integrate them with our research teams. The measures thus far have fallen short of supporting the mobility of young scholars in early academic career stages. In addition to international co-operation inter-disciplinary collaboration in research and teaching both within and among universities should be supported.

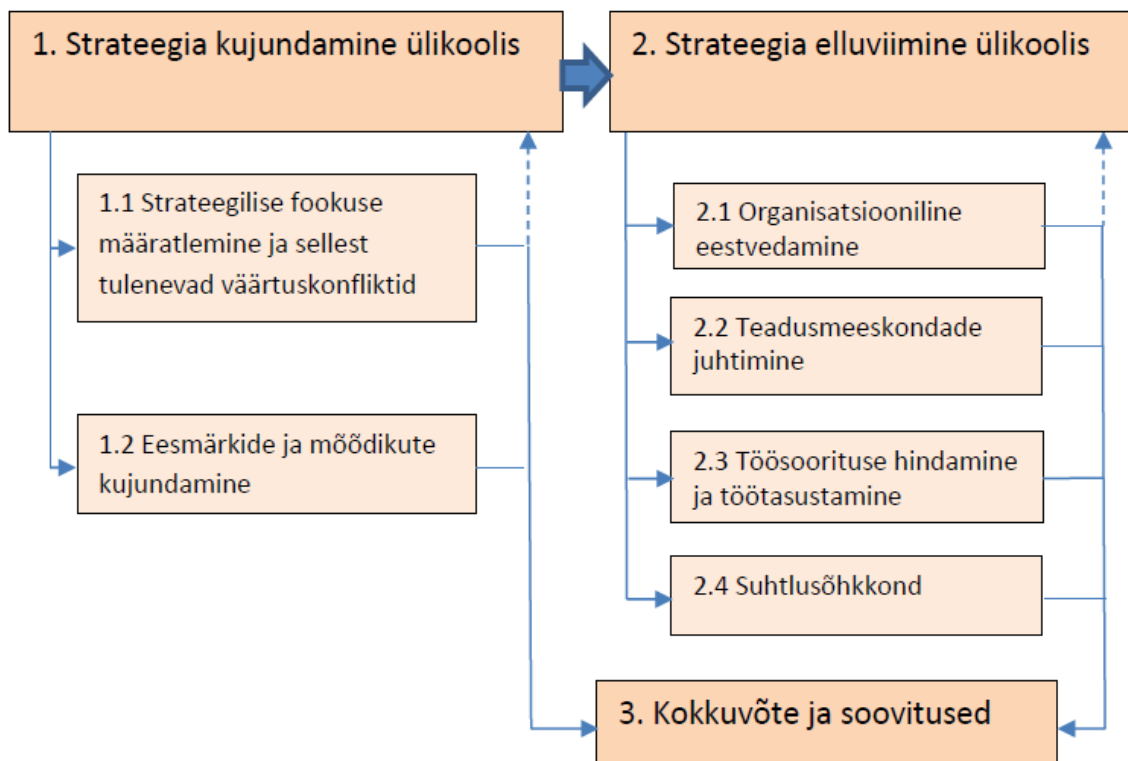
## Sisukord

Sissejuhatus ja raporti ülesehituse selgitus.....	6
1. Strateegia kujundamine ülikoolis .....	8
1.1.    Strateegilise fookuse määratlemine ja sellest tulenevad väärtuskonfliktid.....	8
1.2. Eesmärkide ja mõõdikute kujundamine .....	14
2. Strateegia elluviimine ülikoolis.....	17
2.1. Organisatsiooniline eestvedamine .....	17
2.2. Teadusmeeskondade juhtimine.....	20
2.3. Töösoorituse hindamine ja töötasustamine.....	24
2.4. Suhtlusõhkkond .....	27
3. Kokkuvõte ja soovitused .....	31
Kasutatud kirjandus.....	37
Lisad .....	42
Lisa 1. Näidete aluseks valitud ülikoolid.....	42
Lisa 2. Näide ülikoolide põhitegevustest ja eesmärkidest strateegiadokumentide põhjal .....	42
Lisa 3. Näiteid meetmetest interdistsiplinaarsuse toetamiseks .....	43
Lisa 5. Näited rahvusvahelistumise meetmetest.....	43
Lisa 4. Näited rahvusvahelistumise meetmetest.....	43
Lisa 5. Probleemid seoses eesmärkidega.....	44
Lisa 6. Tõhusa õpikeskkonna kujundamise põhimõtted ja näited Helsingi (HÜ) ja Kopenhaageni (KÜ) ülikoolidest .....	45
Lisa 7. Viisid parema töökeskkonna loomiseks valitud ülikoolide strateegiates .....	47
Lisa 8. Akadeemiliste töötajate töösoorituse juhtimise üldprintsüübid TÜ MJ-s, TTÜ MJ-s ja EBS-s.....	48
Lisa 9. Ülikoolide akadeemiliste töötajate töösoorituse kvantitatiivse hindamise ja töötasustamise süsteemi tugevused ja võimalused, nõrkused ja ohud.....	50

## Sissejuhatus ja raporti ülesehituse selgitus

Eesti teadus- ja arendusasutused on alates Eesti taasiseseisvumise ajast läbi teinud olulisi muudatusi, seda nii finantseerimise, struktuuri kui ka sisulise töö poole pealt vaadatuna. Muutuv tegevuskeskkond esitab mitmeid väljakutseid ülikoolide juhtimisele. Esmalt on vaja ümber mõtestada ülikooli roll tänases ühiskonnas ja maailmas ning luua huvigruppide ootusi realiseerida võimaldav strateegia, tagades selliselt organisatsiooni jätkusuutlikkus ja püsimine. Siin on ülikoolidel mitmeid valikuid – milline peaks olema ülikooli roll ühiskonnas?, milline peaks olema teaduse ja õpetamise vaherkord?, mida tähendab kõige laiemas mõistes ühiskonna teenimine?, kuivõrd autonoomne peaks ülikool olema oma strateegilistes valikutes? jne. Sõltuvalt valitud strateegiast kujundavad organisatsioonid viisid, kuidas strateegilisi eesmärke saavutada. See on küsimus strateegia elluviimisest, sh strateegia elluviimist toetava töökeskkonna kujundamisest. Käesolev raport käsitleb neid ja muidki ülikooli juhtimisega seotud teemasid.

Antud uuringu eesmärgiks on esitada ülevaade ülikoolide juhtimismustritest, juhtimise võimalustest ning väljakutsetest teaduskirjanduse ja empiiriliste uuringute põhjal. Juhtimismustrite uurimise initsieeris Tartu Ülikool ning seetõttu kajastab nii probleemide fookus kui ka empiiriline materjal valdavalt Tartu Ülikooli ja selle allüksuste juhtimist, kuid võimalusel on võrdluseks kaasatud ka teisi Eestis tegutsevaid ülikoole (nt Tallinna Tehnikaülikool ja Estonian Business School). Raporti struktuurist annab ülevaate joonis 1.



Joonis 1. Raporti struktuur

Raporti esimeses peatükis keskendutakse strateegia formuleerimise etapil lahendamist vajavatele küsimustele ning teises vaadeldakse konkreetsemaid juhtimisteemasid, mis tulenevad strateegia elluviimisest operatiivsel tasandil. Seejuures on lähtunud üldiselt-üksikule lähenemist ning alapeatükk 2.4 integreerib nii organisatsiooni, meeskonna kui ka indiviidi tasandid.

Iga alateema puhul avatakse esmalt lühidalt selle teoreetiline tagapõhi, misjärel tuuakse välja empiirilised tulemused uuritud ülikoolide praktikast strateegia kujundamisel ja rakendamisel. Kvalitatiivsete uuringute puhul tuuakse väidete ja järelduste illustreerimiseks tsitaate intervjuudest. Vajadusel esitatakse uuringuid täpsustav informatsioon lisades. Osa raporti aluseks olnud uuringud on publitseeritud eraldi vahearuandena (nt Kase, 2013) ning haakuvate teemade korral on viidatud ka teistes seirevaldkondades läbi viidud uuringutele.

Tulemuste sünteesina esitatakse viimases peatükis kokkuvõtte ja soovitusid ülikoolide juhtkondadele ning vähesel määral ka poliitikakujundajatele. Soovituste formuleerimisel on silmas peetud nende ülikoolideülest kehtivust vaatamata sellele, et kaugeltki mitte kõik Eesti ülikoolid polnud otseselt uuringute objektiks. Seega võib olla, et osades ülikoolides on soovitusi juba rakendatud.

Antud raporti raames on tehtud mitmeid empiirilisi uuringuid, mis erinevad nii oma meetodika kui valimi poolest. Ülevaade neist vastavalt raporti peatükkidele on antud alljärgnevas tabelis 1.

**Tabel 1.** Ülevaade raporti raames tehtud uuringutest ja andmetest

Teema (peatükk)	Metoodika ja uuringu toimumise aeg	Osalenud ülikool(id)	Valimi suurus	Esmaste andmete kontakt
Strateegilise fookuse määratlemine ja sellest tulenevad väärtuskonfliktid (1.1)	Kirjanduse analüüs, ülikoolide strateegiate analüüs (2013 a. suvi)	Vt lisa 1	7 ülikooli	-
Strateegilise fookuse määratlemine ja sellest tulenevad väärtuskonfliktid (1.1)	Kirjanduse analüüs, fookusgruppiintervjuud (2011.a. okt.-nov.)	TÜ	15 gruppi, kokku 70 töötajat	<a href="mailto:krista.jaakson@ut.ee">krista.jaakson@ut.ee</a>
Eesmärkide ja mõõdikute kujundamine (1.2)	Kirjanduse analüüs, ülikoolide strateegiate analüüs (2013.a suvi)	Vt lisa 1	7 ülikooli	-
Organisatsiooniline eestvedamine (2.1)	Kirjanduse analüüs, ankeetküsitlus (2012.a)	TÜ, TTÜ	72 töötajat	<a href="mailto:kurmet.kivipold@ut.ee">kurmet.kivipold@ut.ee</a>
Teadusmeeskondade juhtimine (2.2)	Kirjanduse analüüs, intervjuud (2013. a. mai-okt.)	TÜ	6 teadusmeeskonna juhti 4 valdkonnast	<a href="mailto:piret.orav@ut.ee">piret.orav@ut.ee</a>
Töösoorituse hindamine ja töötasustamine (2.3)	Kirjanduse analüüs, ankeetküsitlus, (fookusgrupi) intervjuud (2012.-2013.a.)	TÜ, TTÜ, EBS	108 töötajat, 8 juhti, 7 fookusgruppi	<a href="mailto:Kulno.turk@ut.ee">Kulno.turk@ut.ee</a>
Suhtlusõhkkond (2.4)	Kirjanduse analüüs, intervjuud, juhtumite analüüs (2013.a sept.-okt.)	TÜ, TTÜ, EMÜ	17 töötajat, 34 juhtumit	<a href="mailto:Maret.ahonen@ut.ee">Maret.ahonen@ut.ee</a>

# 1. Strateegia kujundamine ülikoolis

## 1.1. Strateegilise fookuse määratlemine ja sellest tulenevad väärtuskonfliktid

Strateegiat võib defineerida kui kogumit strateegilisi otsuseid (Shirley, 1982, Cameron, Tschirhart 1992, Markides, 1998), mis on aluseks otsustele, tegevustele ja ressursside jagamisele. Strateegia kujundamise etapis on vajalik leida vastused järgmistele küsimustele (kohandatud Shirley, 1982 põhjal): missioon; sihtrühmad, teenused, geograafiline ulatus, eesmärgid ning konkurentsieelis<sup>1</sup>. On leitud, et organisatsioonides võetakse vastu ka otsuseid, mis pole otseselt seotud strateegiliste valdkondadega, kuid on strateegilised nende sümboolsuse tõttu.<sup>2</sup> Strateegilisi otsuseid on erinevaid, sisaldades dilemmasid ja paradokse. *Dilemma* nõuab ühe alternatiivi valimist: kui dilemma puhul jäetakse otsus tegemata ja säilitatakse mõlemad valikud, võib see viia väärtuste konfliktini organisatsioonis ja selle liikmetes. Tagajärjeks võib olla omakorda näiteks rahulolematust, tööstress, läbipõlemine (Schaufeli et al., 2009) ning soorituse langus. *Paradoks* seevastu ei nõua valiku tegemist – vastandlikud seisundid on samaaegselt esindatud ja aktsepteeritud. (Cameron, 1986) Kui paradoksi puhul tehakse üks valik, jätab see organisatsiooni ilma edust, mille annaks mõlema valiku vahel tasakaalu leidmine<sup>3</sup>.

Organisatsiooni visioon ja missioon kui juhtimisinstrumendid võivad jääda töötajate jaoks kaugeks ja abstraktseks - ometigi mõjutavad organisatsiooni strateegilised valikud kajastatuna tegevuspõhimõtetes ja –juhistes otseselt organisatsiooni liikmete tööalast tegevust ja käitumist (vt joonis 2). Juhul kui strateegilisi valikuid on ebapiisavalt või ebaselgelt kommuniqueeritud võib organisatsioonis tekkida olukord, kus töötajad, mõistmata otsuste või muudatuste tausta, tunnevad rahulolematust ning sisimas ei nõustu tehtud valikutega. See omakorda võib viia soorituse (sh kvaliteedi) halvenemiseni ning organisatsioonilise pühendumise langusele. Strateegilised otsused peavad olema kantud organisatsiooni väärtustest. Eriti kriitiline on selge ning kahepoolse dialoogi roll ajal, mil organisatsioonis langetatakse põhimõttelisi, „kursimuutusi“ kaasa toovaid otsuseid. Vastuseis muutustele on seda tugevam, mida enam need seostuvad mõne olulise, organisatsioonis omaksvõetud ja juurdunud väärtuse ja selle teisenemise või hülgamisega.

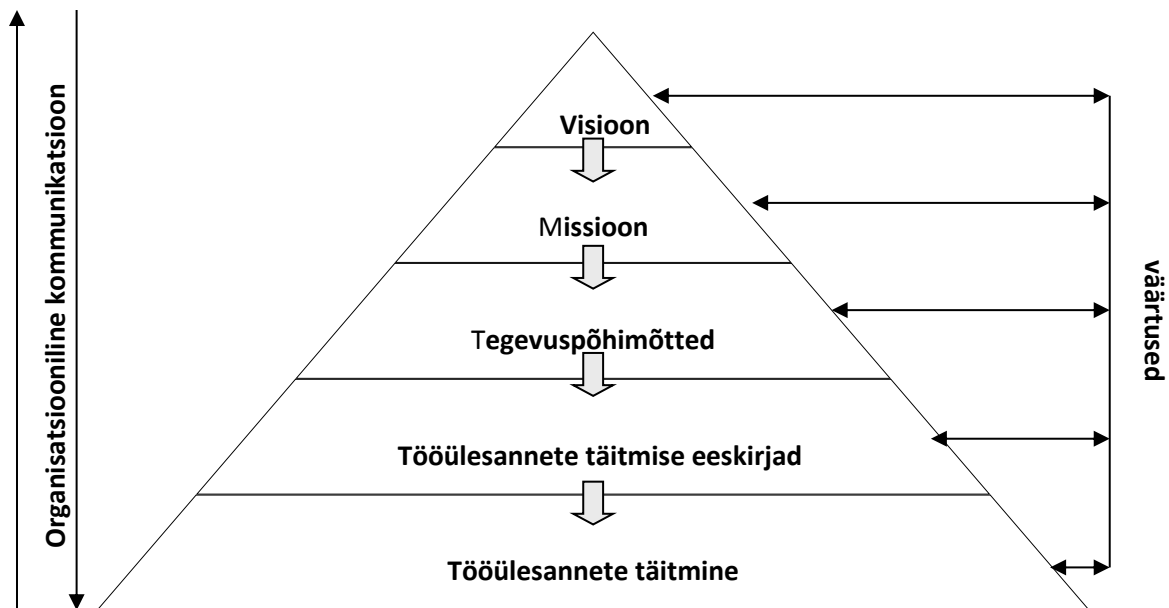
---

<sup>1</sup> Kuigi algselt erasektori spetsiifikat arvestades välja töötatud, on missioon, teenused, geograafiline ulatus, eesmärgid ja konkurentsieelis asjakohased kategooriad ka kõrgharidusasutuste jaoks. Klientide ja väliste osapoolte määratlus on keerukam ning kõrghariduses käsitletakse neid kokkuvõtvalt huvigruppina.

<sup>2</sup> Finantsiliste raskuste perioodi läbinud kõrgharidusasutuste uurimisel selgus, et edukamat taastumist ennustasid optimismi tekitavad sümboolsed sündmused (nt selged otsused tuleviku suhtes, edukas värbamine või rahastuse leidmine) võrreldes probleemidest märku andvate otsustega (nt märkimisväärsed koondamised, segadus õppekavadega) (Chaffee, 1984).

<sup>3</sup> Kõrgharidusasutuste uurimisel on leitud, et organisatsiooni tõhususe parandamisele aitab kaasa järgmiste paradokside ehk vastandlike seisundite koosmõju (Cameron, 1986): 1) traditsioonide ja uute ideede samaaegne eksisteerimine. Seda väljendasid näiteks järjepidevus ja stabiilsus juhtkonnas ning värskete ideede ja vaadetega uute juhtide lisandumine; 2) töötajate väärtustamine ja tööõhkkonna tugevdamise ning väliskeskonnaga kohandumise samaaegne saavutamine.





**Joonis 2.** Organisatsiooni tasandi otsuste seos indiviidi tasandi tegevusega

Ülikooli põhilised rollid ühiskonnas on **teadustöö ja õpetamine** ning need konkureerivad sageli samade ressursside pärast. Nendele rollidele on viimastel aastakümnetel jõuliselt lisandunud **suhted ja kommunikatsioon ühiskonnaga** (mõnikord rõhutatakse eraldi ka innovatsiooni loomist)<sup>4</sup> Tasakaalu leidmist strateegiliste tegevussuundade<sup>5</sup> vahel võib pidada üheks olulisemaks paradoksiks, millega ülikoolid kokku puutuvad (lisas 2 on toodud võrdlevalt välja erinevate ülikoolide lähenemised).

Akadeemilise töö eripära seisneb osalt just selles, et täielikult ignoreerida ei saa ühtegi tegevussuunda ning neid küllalt selgelt eristuvaid ülesandeid täidavad sageli ühed ja samad inimesed, kes jaotavad nende rollide vahel nii aega kui raha (Dill, 1982; Scriven, 1982). Selles protsessis tajutakse aga väärtuskonflikte<sup>6</sup>. Teema on viimasel ajal teravdunud seetõttu, et arusaam ülikooli rollist ühiskonnas on muutunud ja muutunud on ka ootused ülikooli suhtes (Beauvais et al., 2007)<sup>7</sup>. Kõige suuremaks muutustele vastuseisu allikaks nii evolutsiooniliste kui strateegiliste muutuste korral on väärtused, mis pärinevad minevikust (del Val ja Fuentes 2003).

Tartu Ülikooli töötajate seas 2011.a. läbiviidud fookusgruppide intervjuudega selgitati, milles väärtuskonfliktid täpsemalt seisnevad ning mida oleks sellest õppida teadus- ja arenduspoliitika valguses (vt Jaakson ja Reino, 2013). Uuringus ei antud hinnangut, kas või

<sup>4</sup> Ülikoolide rollide laienemist seostatakse suureneva finantsilise ebakindluse ja konkurentsiga. Ühiskonda panustamise keskele kohale seadmine toetab nii organisatsiooni jaoks ressursside hankimist kui ka organisatsiooni liikmete ühendamist ja vastuoludega toimetulekut.

<sup>5</sup> Käesolevas raportis mõistetakse strateegiliste tegevussuundade all õppetegevust, teadusööd ning koostööd ettevõtete ja teiste huvigruppidega (nn ühiskonna teenimine).

<sup>6</sup> Väärtuskonflikti võib defineerida olukorrana, kus individid tunnetab vastuolu kahe või enama väärtuse vahel, mida organisatsioonis peetakse oluliseks. Organisatsiooni tasandil võib väärtuskonflikti käsitleda kui nähtust, mis kaasneb "vastuoluliste väärtustega" (Brunsson, 2006; de Chernatory ja Cottam, 2008).

<sup>7</sup> Selle kohta on Alas ja Kindsiko (2012) kirjutatud ka 6.4 seirevaldkonna raames.

mil määral sobituvad väärtuskonfliktides välja toodud väärtused viimastel aastakümnetel drastiliselt muutunud keskkonna tingimustesse. Lähtuti sellest, et nimetatud väärtused on akadeemilisele personalile endiselt olulised ja tähenduslikud ning nende ignoreerimine vähendab tuntuvalt töötajate pühendumust ja tööga rahulolu. Seepärast on kõigi osapoolte huvides nendega arvestada.

Viimasel ajal on ülikoolides suurenenud surve luua otseselt rakendatavaid uusi teadmisi ning üha enam räägitakse "akadeemilisest ettevõtluusest". Nii on leitud, et koostööd erinevate huvigruppidega (sh ettevõtete) tuleb toetada, kuid siiski ei tohiks need eemale tõrjuda traditsioonilisi akadeemilisi väärtusi, mis seonduvad eeskätt teadustööga (nt Vadi ja Haldma, 2010). Ülikoolid peavad **säilitama uurimusliku suuna**, kus ei ole võimalik eelnevalt määrata tulemuste rakendatavust ja kommertsialiseerimisvõimalusi. Fookusgruppiintervjuud tõid esmalt välja ülalkirjeldatud paradoksi aktuaalsuse ka igapäevatöös. Eelkõige tunnetataksegi kommunikatsioonis ühiskonnaga konflikti väärtusega „teaduspõhisus“:

*“jah, selline põhiteadus või selline basic science ei tohiks ära kaduda... et püüame kõike panna mingisugusesse tööstusesse ja kõike rakendada, aga ilma basic science’ta ei saa seda teha. See uurimine on aegavõttev ja see on pikem protsess, see mõistmine võtab lihtsalt aega...”*  
(1. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“akadeemiline vabadus on võimalus keskenduda millelegi, mis kestab kauem kui 3-5aastane projekt; millelegi, mis ei pruugi isegi antud ajahetkel tunduda tähtis või mõistlik”* (3. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Teadlaskonnas on seega juurdunud arusaam, et suurim ühiskondlik kasu teadusest saab ilmnedu vaid pika aja jooksul ning liigne joondumine „kliendi“ vajaduste järgi hoopis takistab tõelist teadmusloomet ning innovatsiooni. Rõhk teadustulemuste rakendatavusele (sh koostöö ettevõtete) ning piiratud rahastamisvõimalused nõ õhinapõhisele baasteadusele viivad selleni, et akadeemilised töötajad tajuvad teaduspõhisust kui praktikas taanduvat väärtust. Kasvav koostöö ülikoolide ja ettevõtete vahel ning sealt tulenev rahastus seab mõnevõrra ohtu ka väärtuse „akadeemiline vabadus“. Akadeemilist vabadust piirab ka üldine suund standardiseeritusele ja tõhususele nii teadus- kui õppetöös, kus ülikoolisestest ettekirjutuste hulk on kasvanud koos üliõpilaste arvuga.

*“meid [õppejõude] koheldakse vastutuse koha pealt lasteaija põhimõttel - oluline pole mitte see, et sa teed oma tööd hästi, omaenda sisemise korrastatusega suudaksid seda hästi teha, vaid et kuskil on keegi, kes teab paremini, kuidas hästi on.”* (1. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Teaduspõhisuse, aga eriti akadeemilise vabaduse tähtsuse vähenemisega on kaasnenud **akadeemilise töötaja staatuse langus** ühiskonnas ning sellega käsikäes akadeemilise karjääri atraktiivsus noorte jaoks, kes peavad prestiižikamaks (ja tasuvamaks) töötada pigem mõnes uuringufirmas kui ülikoolis (Alas ja Kindsiko, 2012). Kuigi palk kujundab sotsiaalset staatust (nii töötaja enda kui ühiskonnaliikmete silmis) kõige otsesemalt, siis rahaliste vahendite

piiratust arvestades tuleks teadustöötaja mainekujundusega tegeleda lisaks täiesti eraldiseisvalt.

Kuna teadlaste rahastamine on paljuski seotud teaduspublikatsioonidega, tunnetatakse teravalt **publitseerimissurvet** ja leitakse, et mõnes valdkonnas on selline olukord teaduse kvaliteediga e väärtusega „tiptase“ hoopiski vastuolus, kuna soovitakse vältida riskantsemaid teemasid ja pikemaajalist uurimistööd. Samuti eelistatakse formaalselt hinnatavat ajakirjaformaati monograafiale, kuigi on valdkondi, kus suurema mõjuga on (emakeelsed) monograafiad.

*“ei tehta huvitavaid asju, vaid äratasuvaid asju. [...] Peaks olema vähem survet avaldada teatud ajakirjades, [...] võiks lubada ka veidi riskantsemaid projekte.”* (5. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“Meil on kuskil [...] teadustöö hindamise juures viga tehtud, [...] avastasin, et maailmakuulsad professorid oleks meil assistendi kohal, võibolla saaksid lektoriteks. Aga nad on maailmakuulsad!”* (1. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Ülaltoodu näitab, et poliitikakujundamise juures, kus eesmärgid ja mõõdikud omavad olulist rolli (vt ptk. 1.2), on oluline silmas pidada nii valdkondlikke erinevusi kui ka nende sobivust sisuliste eesmärkide saavutamiseks.

Strateegia kujundamise aluseks on kahtlemata valdkondlike **prioriteetide määratlemine**. Eesti haridus- ja teadusasutused, sh Tartu Ülikool lähtuvad siinkohal üldriiklikest arengustrateegiatest, kus muuhulgas määratletakse ära eelisarendatavad võtmevaldkonnad. Paraku on võtmevaldkondade formuleerimisega kaasnenud nendele suunatud rahastamismeetmete üleküllus, mis on viinud teadlaskonna suure administratiivse koormuseni projektide taotlemisel ja aruannete koostamisel, kuid kohati sisulise teadustöö kängumiseni meie inimressursi piiratuse tõttu.

*“... lõpptulemusena ma küsin, et milleks ma seda kõike küsin või teen? Et kui ma kirjutan mõne teadusprojekti, siis ma ei jõua ju teadust teha, ma kirjutan neid taotlusi, aga teadust ennast ei jõua ma teha...”* (1. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Rahaliste ja muude ressursside eraldamine eelisarendatavatele valdkondadele tõstab küll nende valdkondade staatust ning suurendab neis töötavate inimeste motivatsiooni ja professionaalset taset, kuid mõjub negatiivselt teistes valdkondades töötavate inimeste pühendumisele.

*“Ma arvan, et pühendumus on seotud tegelikult vägagi sellega, et mõned inimesed on väga koormatud, väga palju erinevaid rolle...”* (8. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Nii Oslo, Helsingi kui Kopenhaageni ülikooli strateegias on rõhutatud, et põhisuundade kõrval jäetakse võimalus ka uute uurimisteemade esile kerkimiseks ning suunatakse ressursse uutesse algatustesse. Seega võib öelda, et võtmevaldkondade määratlemine on

oma olemuselt dilemma, kuid mingil määral püütakse sellele siiski läheneda kui paradoksile. Sarnaseid paradokse on ülikoolide strateegilises juhtimises teisigi, nt järjepidevuse vs uuenduslikkuse paradoks või interdistsiplinaarsuse vs akadeemilise sügavuse paradoks (vt lähemalt Kase, 2013).

Strateegia kavandamisel on oluline läbi mõelda see, kuidas toetada **interdistsiplinaarsust ja rahvusvahelistumist** (näiteid erinevate ülikoolide meetmetest vt lisa 3 ja 4). Interdistsiplinaarsust soodustatakse rahastamismehhanismide väljatöötamise, interdistsiplinaarse õppe, erinevate valdkondade töötajate ja üliõpilaste kokkupuudete suurendamise ning uurimiskeskuste loomisega. Tartu Ülikooli väärtuskonfliktide uuringust ilmnes, et interdistsiplinaarsust käsitatakse „koostöö” sünonüümina, kuid seda takistab suur töökoormus, üleüldine ressursside puudus ning ebakindlus tuleviku ees.

*“Minu poole on aeg-ajalt pöördunud kolleegid teistest distsipliinidest. [Aga koostööd] ei ole võimalik teha, sest ma tean juba aasta või kaks ette, mida ma tegema pean, selleks, et oma töökoht säilitada...ei ole võimalik teha spontaanseid, mõnusaid, kihvte projekte.”*  
(5. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“Teaduskondade vahel pole praktiliselt mingit koostööd. Selle tingib konkurents ressursside pärast, tudengite pärast. Struktuur ei soodusta koostööd, igaüks on väljas enda eest.”*  
(10. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“See, mis tänasel päeval valitseb, et keegi ei tea, mis järgmisel aastal üldse saab - see tekitab pingeid. Ja teaduskollektiivis hoitakse kokku, aga [üldisele] ülikooli koostööle ei aita see kindlasti kaasa”* (4. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Rahvusvahelistumine puudutab nii personali (välisõppejõudude värbamine, kohalike õppejõudude mobiilsuse toetamine) kui ka üliõpilasi, kellel pakutakse rahvusvahelist kogemust läbi õpirände ning samuti seda, et suurendatakse vastuvõetavate välisüliõpilaste arvu. Oluliseks rahvusvahelistumise näitajaks on see, et teadlased osalevad rahvusvahelistes võrgustikes, koostöö teadustöös on organiseeritud rahvusvaheliselt või partnerlustena teiste ülikoolidega Euroopas või maailmas.

Tartu Ülikoolis on rahvusvahelistumine üheks prioriteetseks suunaks, mis edendab väärtust „tiptase”, kuid mündi teine külg on kohalike õppejõudude töökoormuse ja -tasu mittevastavus oma välismaiste kolleegidega võrreldes. Tartu Ülikoolis töötav välisõppejõud tõi intervjuus välja järgmise mõtte:

*“Asi, mis tõesti tapab kohalike õppejõudude entusiasmi, on see, kui välisõppejõud saavad oluliselt suuremat tasu sama asja eest, aga pahatihti on välismaalaste koormus isegi palju väiksem”* (6. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“Meie ikka peaksime püüdlema selle poole, et meie õppejõudude tingimused ja nõudmised oleks samasugused nagu nendel [välismaalastel]”* (13. fookusgrupp, tugipersonal)

Samuti võib rahvusvahelistumine võtta kohati groteskseid vorme ning olla otseselt vastuolus kvaliteetse hariduse pakkumisega:

*“Kui [tudengid] tulevad /.../ magistrisse ja saavad lõpuks selle ainukese aine, mis neil on Eesti kirikuloo kohta ja see on inglise keeles sellepärast, et ülikool nõuab mingit teatud protsenti ingliskeelseid ained - mina leian, et see on täiesti naeruväärne”*

(13. fookusgrupp, tugipersonal)

Nii interdistsiplinaarsus kui rahvusvahelistumine on mitmete ülikoolide strateegiate kohaselt meetmed, mis on olulised nii kvaliteetse õppe kui teadustöö tegemiseks, kuid samas kantud ka ülikoolide rollist ühiskonnas pakkuda välja lahendusi üldsust puudutavatele probleemidele ja väljakutsetele. Siiski, lühiajaliselt märgatavam panus ühiskonda on see, et ülikoolid tagavad **üliõpilaste sobivuse ja toimetuleku tööturul**<sup>8</sup> ning selle rolli täitmiseks on rahvusvaheliselt kavandatud erisuguseid meetmeid.

2013.a. kõrgharidusreformi eelsel perioodil olid Eesti ülikoolid selle rolli kandmisel omaks võtnud suuna nn „massiülikoolile“, mis tõi kaasa suured ja heterogeensed õppegruppid ning õppejõu-üliõpilase suhte muutumise akadeemilistest kolleegidest teenuse osutaja-kliendi sarnaseks. Kuigi kõrghariduse kättesaadavus laiemale sihtgrupile ei ole iseenesest halb, siis sellega kaasnev kõrghariduse devalveerumine on negatiivsete tagajärgedega nii tööandjate kui lõpetanute jaoks (Unt et al., 2013), aga vähendab ka ülikooli kui atraktiivse tööandja mainet ning olemasoleva personali motivatsiooni. Motivatsiooni seisukohalt tõid Tartu Ülikooli akadeemilised töötajad välja väärtuskonflikti kõrghariduse massistumise ning „teadmisjanu“ ja „professionaalsuse“ vahel.

*“Mitmed mu noored kolleegid on pettunud, sest arvasid, et nad saavad tegeleda oma asjadega ja suhelda tarkade, huviliste õppejõudude-üliõpilastega. Aga siin on nüüd korraka suur kari üliõpilasi, kelle hulgas on suur hulk selliseid, kelle koht ei peakski siin olema ja kogu aeg ja energia läheb nende aitamisele, järele vedamisele ja järeleksamite tegemisele...”* (11. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

*“Lävendipõhimõttega läks üldine tase madalamaks. Pool auditooriumit ei saa [loengust] üldse aru ja siis tuli seda loengutaset ka madalamale lasta...”* (2. fookusgrupp, akadeemiline töötaja)

Seega võib kokkuvõttes öelda, et akadeemilised töötajad tajuvad mitmeid väärtuskonflikte, kus olulisemate väärtustena on löögi all teaduspõhisus, tiptase, akadeemiline vabadus, koostöö, teadmisjanu ja professionaalsus. Smith jt (2010) näevad, et väärtuskonfliktide leevendamiseks on vaja juhtidepoolset üldise visiooni kommunikeerimist, vajadusel organisatsiooni struktuuri muutmist, konfliktide juhtimist ning kaugemasse tulevikku suunatud ja terviklikku mõtlemist. Paljudes ülikoolides on konfliktsete väärtuste

---

<sup>8</sup> Näide Kopenhaageni ülikooli strateegiast: „Ülikooli peamine panus kasvu ja tööhõivesse on pakkuda haridust, mille tulemusena on tudengid võimelised innovaatseliselt mõtlema, on omandanud enda uurimistöö kaudu teadmisi avalikust ja erasektorist ning on võimelised probleemide lahendamiseks kasutama uusimaid teadmisi maailmas“.

kooseksisteerimise küsimus lahendatud eelkõige nende suurema integreerimise teel, nt rõhutades teaduspõhise õppe tähtsust. Õppe- ja teadustöö ühildamine esitab väljakutse ülikoolide personalipoliitikale (s.h. töötasustamisele). Strateegilistele tegevussuundadele võrdsema kaalu andmiseks on akadeemiliste töötajate värbamisel ja edutamisel võimalik suuremat tähelepanu pöörata näiteks tõendatud õpetamise ja kommunikatsioonipädevustele ilma teadustöö pädevuse osas kompromisse tegemata. Oluline on see, et **akadeemilise töö mõtestamine sinna juurde kuuluvate konfliktide teadvustamise ning nendele lahenduse otsimisega peaks toimuma organisatsiooni toel.**

## 1.2. Eesmärkide ja mõõdikute kujundamine

Üheks oluliseks küsimuseks strateegia kujundamisel on põhitegevusest lähtuvate eesmärkide formuleerimine ning stiimulite süsteemi väljatöötamine. Eesmärkide seadmisel tuleks arvestada teatud riskidega, seda eriti juhul kui püütakse eesmärke siduda rahaliste stiimulitega (vt täpsemalt lisa 5). **Eesmärgistamise teooria rakendamine on ülikoolides piiratud mitmel põhjusel.** Ülikooli töötajate ülesanded on keerukad ja loovust nõudvad ning eesmärgid on sageli mitmekülgsed (seotud nii kvantiteedi kui ka kvaliteediga) ja vastuolulised (lähtuvalt ülikooli erinevatest rollidest). Kvantitatiivseid väljundimõõdikuid kasutatakse selleks, et mõõta sooritust lihtsate, kvantitatiivsete, objektiivsete ja nähtavate standardite alusel (Kerr, 1975), kuid siin tuleb mõista, et selle kõrvalmõjuna võivad saada objektiivsemad mõõdikud suurema väärtuse. Tabelis 2 on esitatud ohud, mis võivad ilmned a mõnede ülikoolides tavapärastelt seatavate eesmärkide puhul.

**Tabel 2.** Valik eesmärgistavaid näitajaid ja nendega seotud ohud ülikoolides

Eesmärgistatav näitaja	Ohud
<b>Õppijate arv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• madalamad vastuvõtukriteeriumid või eesmärgi laeks seadmine</li> <li>• näitaja ei mõõda kvaliteeti</li> </ul>
<b>Lõpetanute arv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• madalamad kriteeriumid lõpetamiseks</li> <li>• näitaja ei mõõda kvaliteeti</li> </ul>
<b>Publikatsioonide arv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskendumine lühiajalisele perspektiivile</li> <li>• kitsas fookus</li> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine</li> <li>• küsitav mõju ühiskonnale</li> </ul>
<b>Tulude näitajad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kitsas fookus - tegevuste valikul lähtumine tuludest</li> </ul>
<b>Töötajate rahulolu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine</li> <li>• rõhk tulemuse saavutamisel, mitte parendamisel</li> </ul>
<b>Üliõpilaste rahulolu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine</li> <li>• lühiajaline perspektiiv – rahulolu ei pruugi mõõta õpiväljundeid</li> <li>• rõhk tulemuse saavutamisel, mitte parendamisel</li> </ul>

Teaduskirjanduses on järjest rohkem vaatluse alla võetud avaliku sektori organisatsioonide käsitlemine sarnasel viisil erasektoriga ning see teema on oluline ka ülikoolide kontekstis, kuna ülikoolide fookus on aja jooksul järjest enam liikunud äriliste kriteeriumite suunas. Näiteks, ärilisi kriteeriume võetakse aluseks otsustamisel, milliste tegevustega tasub

õpetamises, teadustöös ja administratiivtöös tegeleda (Stilwell, 2003) ning ülikoolide puhul loodetakse järjest enam konkurentsi ja rahaliste stiimulite reguleerivale mõjule. Samas on sellele teaduskirjanduses esitatud mitmeid vastuargumente (erasektoril põhineva lähenemise sobimatusel poliitika kujundamisel kõrgharidussektoris vt nt Winston, 1999)<sup>9</sup>.

Äriliste kriteeriumite mõju avaldub ülikoolides konkurentsina kolmel tasandil – indiviidi, organisatsiooni ja ühiskonna tasandil (Stilwell, 2003). *Indiviidi tasandil* on üks olulisemaid küsimusi rahaliste stiimulite kasutamine motiveerimisel. On leitud, et rahalised stiimulid innustavad vähe töötajaid, kelle kutsumus on panuse andmine ühiskonna hüvanguks (Bunderson ja Thompson, 2009). Indiviidide vaheline konkurents võib alla suruda teadmiste jagamist organisatsioonis juhul, kui rahalised tasud ja karjäärivõimalused on seotud individuaalse teadmiste omamise ja kasutamisega (Milne, 2007). *Organisatsiooni tasandil* muutub suhe rahaliste stiimulite ja käitumise vahel veelgi keerukamaks (Stilwell, 2003) - äri loogika kohaselt peaks näiteks vähenevate ressursside korral teostama analüüsi ning loobuma nõrgematest õppekavadest ja allüksustest selle asemel, et kogu organisatsiooni "karistada" (Hardy, 1990). Seda printsiipi pole aga ülikoolides kaugeltki lihtne rakendada. Erinevalt äriettevõtetest on ülikoolid detsentraliseeritumad, spetsialiseerunud valdkondadega, keerukate otsustusprotsessidega ning sõltuvad valitsuse rahastusest ja regulatsioonidest, akadeemilisest vabadusest ja töölepingute piirangutest. Lisaks tuleb siin arvesse võtta ka ühiskonna teenimise rolli ja teatud vastutust "üleval pidada" majanduslikus mõttes (näiliselt) ebaotstarbekaid valdkondi. *Ühiskonna tasandil* on aga veelgi keerukam leida sobivaid mõõdikuid ülikoolide tulemuslikkuse mõõtmiseks. Näiteks Adler ja Harzing (2009) seavad kahtluse alla, kas on kohane akadeemilise edu, ühiskonda panustamise mõõtmise ja tasustamise aluseks võtta tiptasemel ajakirjades ilmunud publikatsioonide arv, kuna see ei pruugi peegeldada ülikooli missiooni täitmist või seda, et ülikoolid tegeleksid ühiskonna jaoks oluliste ja keeruliste probleemide lahendamisega.

Ülikoolide strateegia kavandamisel soovitatakse **kombineerida väljundieesmärke protsessile ja sisendile seatavate eesmärkidega**. Et hariduse kvaliteedi kui väljundi hindamine on keerukas, pannakse rõhku pigem sisendprotsessile, nt tõhusa õpikeskkonna kujundamisele. Tõhusatele õpikeskkondadele on omased järgmised põhimõtted: need julgustavad üliõpilaste ja teaduskonna vahelist kontakti, arendavad üliõpilaste vahelist koostööd, julgustavad aktiivset õpet, pakuvad kohest tagasisidet, võimaldavad ja rõhutavad ülesandele aja pühendamist, kommunikeerivad kõrgeid ootusi ning austavad erinevaid andeid ja õppimisviise (Chickering ja Gamson, 1987, 1999). Neid põhimõtteid on võimalusel illustreeritud sobivate näidetega Kopenhaageni ja Helsingi ülikooli strateegiatest (vt lisa 6).

---

<sup>9</sup> Ühe näitena erasektori ja kõrgharidusasutuste erinevusest saab tuua vastutuse ebaselguse. Majandusteoorias lähtuvalt puuduvad ülikoolides inimesed, kes on sarnases rollis ettevõtete omanikega, s.t. kes kannaks riski ja saaks osa järelejäävast tulust (Fama, 1980). Ülikoolides ei kanna enamasti keegi otsustest otsest kahju, mistõttu juhtidel on madalam huvi teostada tulemuste seiret ja tagada ressursside õige kasutamine. Individuaalse vastutuse puudumine tähendab ka seda, et suurem eelistus on individuaalselt sobivate või sotsiaalselt soovitatavate otsuste tegemiseks võrreldes organisatsiooni kui terviku eest seismisega.

Eesmärke on soovituslik rakendada strateegia elluviimise seireks, osaliste informeerimiseks ja parendustegevuste kavandamiseks, kuid näiteks **väljundieesmärkide sidumist rahaliste tasudega tasub võimalusel vältida** (vt ka ptk. 2.3).



## 2. Strateegia elluviimine ülikoolis

Üks põhjustest, miks strateegia ei realiseeru organisatsioonis oodatud viisil, on vastuolud strateegiliste kavatsuste ja inimeste tegeliku käitumise vahel. Tegelikku käitumist mõjutab organisatsioonikultuur, sh stiimulid, mida organisatsioonis rakendatakse (nt eesmärgistamine, töötasustamine, tunnustamine). Ebasobivad stiimulid viivad soovimatu käitumiseni.

Teadmusmahukaid organisatsioone iseloomustab juhtimise ja eestvedamise olulisus mitte ainult tippjuhtkonna tasemel, vaid organisatsioonis tervikuna. Euroopa ülikoolide strateegiates tuuakse esile vajadus parema juhtimise järele (näited strateegiates kajastatud meetmetest positiivse töökeskkonna kujundamiseks on toodud lisa 7).

Nohria et al. (2008) väidavad, et inimesi juhivad töökeskkonnas neli põhilist emotsionaalset vajadust: vajadus ressursside järele, vajadus teha stimuleerivat tööd, vajadus olla teistega seotud ning vajadus kontrolli järele. Teooria kohaselt kogevad inimesed heaolu, kui nende vajadus ressursside järele on täidetud ning rahulolematust, kui see on takistatud. Rahaliste ressursside ebapiisavus, nende konkurentsivõimetuna või ebaõiglasena tajumine tekitab töötajates rahulolematust<sup>10</sup>. Positiivse kogemuse jaoks ei piisa siiski ainult materiaalistest teguritest, sest töötajate jaoks võivad millegi olulise tegemise tunne ja selle hästi tegemine olla samavõrd tähtsad (kui mitte tähtsamad) kui välised tasud (Leiter ja Maslach, 2003).

Kui töötajate vajadus olla teistega seotud on rahuldamata, kaasnevad sellega negatiivsed tunded nagu üksindus ja pidetus. Seetõttu on ka ülikoolides oluline pöörata tähelepanu üldisele suhtlusõhkkonnale.

### 2.1. Organisatsiooniline eestvedamine

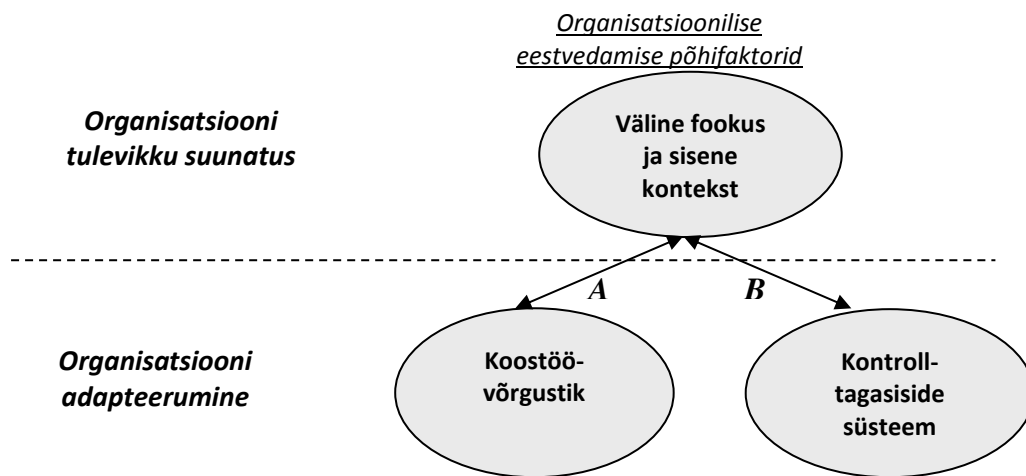
Teadmusmahukate organisatsioonide puhul rõhutatakse üha enam organisatsioonilise eestvedamise olulisust. Organisatsiooniline eestvedamine on organisatsiooni kollektiivne suutlikkus registreerida ja korrigeerida oma igapäevaseid tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, säilitades samal ajal organisatsiooni põhieesmärgid ehk tuleviku ideaali (Kivipõld ja Vadi, 2010).

Organisatsioonilise eestvedamise mudel (vt joonis 3) käsitleb kolme üldist elementi. Esiteks, väline fookus ja sisene kontekst, mis näitab organisatsiooni liikmete tulevikku suunatud organisatsioonilises kontekstis (visioon, missioon ja strateegilised plaanid). Teiseks, organisatsioonisisene koostöövõrgustik, s.o. võime registreerida, üle kanda informatsiooni ja genereerida uusi teadmisi vajalikeks tegevusteks. Kolmandaks, kontroll-tagasiside süsteem,

---

<sup>10</sup> Siinkohal tuleb arvestada, et vajadus ressursside järele on suhteline - inimesed võrdlevad alati enda omanduses olevat teiste inimeste omandiga. (Nohria et al., 2008)

mis mõõdab nii operatiiv- kui üldtasandi protsesside järgimise ja tõlgendamise efektiivsust organisatsioonis.



**Joonis 3.** Organisatsioonilise eestvedamise mõõtmise raamistik

*Märkused: A – organisatsiooniline koheivsusus; B – kollektiivne võimekus tõlgendada igapäevaseid tegevusi strateegilistesse eesmärkidesse*

Organisatsioonilise eestvedamise mudel võimaldab **lühiajalises perspektiivis** hinnata organisatsiooni või üksuse funktsioneerimise efektiivsust, keskendudes töö organiseerimisele ja korraldusele. Sellest tulenevalt saab organisatsioonilise eestvedamise elemente hindavate faktorite väärtuste põhjal hinnata töötajate rahulolu töövälise aspektidega nagu juhtimise kvaliteet, füüsilised töötingimused, töökorraldus ning sotsiaalne kliima (Kivipõld ja Ahonen, 2013).

TÜ ja TTÜ majandusteaduskonna akadeemiliste töötajate ankeetküsitlusest<sup>11</sup> selgus, et organisatsioonilise eestvedamise faktorite keskmised väärtused kahe ülikooli osas ei erine. Sellest järeldub, et kahe ülikooli töötajad tajuvad töö organiseerimise ja korralduslike aspekte sarnaselt. Tulemus on huvitav selle poolest, et analüüsitud allüksustes rakendatakse tegelikkuses väga erinevaid töösoorituse hindamise ja tasustamise süsteeme (vt lähemalt ptk 2.3).

**Pikaajalises vaates** hindab organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mudel organisatsiooni edukust väliskeskkonnas. Hindamise aluseks on organisatsiooni turule orienteeritus ja innovaatiline käitumine. Hinnang saadakse organisatsiooni tulevikku suunatuse ning adapteerumise faktorite (organisatsioonisisene koostöövõrgustik, kontrolltagasiside süsteem) väärtuste vahelise suhte arvutamise teel.

<sup>11</sup> Küsitlus viidi läbi 2012.a ning see võrdles organisatsioonilist eestvedamist TTÜ ja TÜ majandusteaduskonnas. Kokku küsitleti 72 nimetatud struktuuriüksuse töötajat – 37 TTÜ ja 35 TÜ majandusteaduskonnast.

Välise fookuse ja koostöövõrgustiku faktorite suhe väljendab **organisatsioonilist kohesiivsust** (A joonisel 3). Välise fookuse ja kontroll-tagasiside süsteemi faktorite suhe väljendab aga **kollektiivset võimekust tõlgendada igapäevaseid tegevusi strateegilistesse eesmärkidesse** (B joonisel 3). Need näitajad on seotud organisatsiooni turule orienteeritusega ehk väliskeskonnaga arvestamisega (Kivipõld ja Vadi, 2013).

*Organisatsioonilise kohesiivsuse* mõju organisatsiooni tulemuslikkusele on maksimaalne väärtusel 1 ning see langeb nii väärtuse suurenemisel kui vähenemisel. Uuringust selgus, et nii TTÜ kui TÜ puhul on *organisatsioonilise kohesiivsuse* näitaja ühest väiksem, mis näitab, et **ühiselt jagatud eesmärgid on organisatsiooni strateegilise fookusega seotud küllaltki tagasihoidlikult**. Samas oli aga TTÜ hinnang väärtusele 1 oluliselt lähemal kui TÜ töötajate hinnang.

Organisatsiooni *kollektiivne võimekus tõlgendada igapäevaseid tegevusi strateegilistesse eesmärkidesse* omab võrdelist mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ning on võimenduva iseloomuga<sup>12</sup>. Antud uuringust selgus, et nii TTÜ kui TÜ majandusteaduskonna puhul on see näitaja ühest suurem. **Selline tulemus näitab, et ülikoolides on lühikese ajahorisondiga tegevused tugevalt seotud organisatsiooni strateegilise fookusega, mis näitab akadeemiliste töötajate võimet oma tegevustes joonduda kaugematest eesmärkidest**. Samas selgus, et TTÜ ületab Tartu Ülikooli selle näitaja osas ja TTÜ kõrgemat väärtust võib selgitada näiteks töösoorituse hindamise ja süsteemi erinevustega - TTÜ-s on hindamis- ja tasustamissüsteem võrreldes Tartu Ülikooliga vähemdetailne. Suurema detailsusega süsteemides on rohkem kontrollmõõdikuid ja sellest tulenevalt on suurem ka eesmärkide arv. Selliselt disainitud süsteemis on eesmärkide vahel tihe konkurents, mis võimaldab töötajatel oma tegevusi tõlgendada paljudest erinevatest aspektidest ning kokkuvõttes viib strateegilise fookuse hajumisele kollektiivis.

Analüüsidest töötajate hinnanguid oma organisatsiooni tulemuslikkusele selgus, et TTÜ töötajad hindavad oma organisatsiooni tulemuslikkust kõrgemalt kui TÜ töötajad. Kui võtta aluseks üks tulemuslikkuse objektiivne näidik (avaldatud teaduspublikatsioonide statistika ETIS põhjal), selgub, et mõlema ülikooli teaduskonnad on suhteliselt samal tasemel, kuid publikatsioonide arvu kasv töötaja kohta on TTÜ puhul kiirem. Siit nähtub, et organisatsiooni tulemuslikkuse (tajatud) erinevused on kooskõlas erinevustega *organisatsiooni kohesiivsuses ja kollektiivses võimekuses tõlgendada igapäevaseid tegevusi strateegilistesse eesmärkidesse*, st organisatsioonilise eestvedamisega pikas perspektiivis. Samas töö organiseerimises ja korralduslikes aspektides ehk lühi-perspektiivi käitumises sellised seoseid ei ilmne. Sellest tulenevalt võib teha järelduse, et organisatsiooni tulemuslikkus on seotud organisatsioonilise eestvedamise pika-perspektiiviga, kuid mitte lühi-perspektiivi omaga.

---

<sup>12</sup> Selle näitaja väärtus võib olla suurem või väiksem ühest.

## 2.2. Teadusmeeskondade juhtimine

Akadeemilise töötaja rollid on kaasaegses ülikoolis mitmekesised ning rollirepertuaar eeldab erinevate oskuste ja isiksuseomaduste kombineerimist. Suurbritannia ja USA ülikoolide tippjuhtide uuring leidis, et ülikoolide teaduslik tase tõusis mõni aasta peale seda, kui ülikooli asus juhtima tippteadlane (Goodall, 2009). Siit võib järeldada, et tippklassi teadlane toob liidrirolli midagi erilist kaasa. Autor leiab, et tippteadlasest juhti usaldatakse ülikoolis rohkem, teda austatakse, oluliseks peetakse tema ekspertteadmisi (mitte ainult tema enda erialal, vaid ka juhtimises) ning lisaks kehtestavad ja hoiavad tippteadlastest juhid akadeemilises organisatsioonis kõrgeid akadeemilisi standardeid. Samuti on tippteadlase juhiks valimine iseenesest signaaliks institutsiooni prioriteetide kohta nii organisatsiooni sees kui ka sellest väljaspool (Goodall, 2009). Need tulemused räägivad küll ülikooli tippjuhtidest nagu rektor, kantsler, president jms, kuid akadeemilise organisatsiooni väiksemate allüksuste (sh teadusmeeskondade) juhtimises võib ilmselt eeldada sarnast mustrit.

Kuna teadusrühma juhi ja rühmaliikmete töö on tihedalt läbi põimunud, ning projektide taotlemise edu sõltub selgelt kõigi meeskonnaliikmete töötulemustest, siis on alust arvata, et edukate juhtidega teadusmeeskonnad on võrreldes teiste meeskondadega edukamad. Tugevnev trend teadustöö tegemiseks (ning selle tulemuse näitajana eeskätt publitseerimiseks) just rühmadena või meeskondadena on vaieldamatu. Wuchty et al. (2007) analüüsisid 19.9 miljonit teadusartiklit *ISI Web of Science'i* andmebaasis kolmes valdkonnas (lisaks USA patendid eraldi) ning nad leidsid, et järjest suurem arv artikleid on ühislooming ja sealjuures on trend teadusmeeskondade liikmete arvu suurenemisele. Samuti leidsid autorid, et viidatakse rohkem just mitme autoriga artiklitele. See suund on selgelt näha ka sotsiaalteadustes, kus varem domineerisid soolokirjutised, ning kerget sarnast suundumust on märgata ka humanitaarvaldkonnas. (Wuchty et al., 2007).

2013. aastal (mai kuni oktoober) viidi läbi pilootuuring, milles analüüsiti Tartu Ülikooli teadusmeeskondade (uurimisrühmade) juhtimist mõistmaks, milline on teadusmeeskondade juhtimise eripära<sup>13</sup>. Selleks tehti kuus intervjuud teadusmeeskondade juhtidega erinevatest teadusvaldkondadest<sup>14</sup>. Intervjueeritavateks valiti edukad teadlased, kel on märkimisväärne arv kõrgetasemelisi teaduspublikatsioone, kes on olnud edukad doktorantide juhendamisel ning kelle uurimisrühmal on mitmeid projekte, sh pikaajalisi ja/või suuremahulisi (nt sihtfinantseerimise teema (nüüd institutsionaalne uurimistoetus), Euroopa Teadusfondi grantid, personaalsed uurimistoetused jms).

---

<sup>13</sup> Uuringu näol oli tegu pilootuuringuga, edaspidi tuleks valimit suurendada ja laiendada teiste ülikoolide jm teadusasutuste meeskondadele. Lisaks silmapaistvalt edukate teadlaste juhitud meeskondadele tuleks valimisse lisada võrdlusena vähemtulemuslike juhtidega meeskonnad.

<sup>14</sup> Meeskondade juhid esindasid ETIS-e klassifikatsiooni järgi erinevaid teadusvaldkondi: 1) bio- ja keskkonnateadused (1 intervjuu); 2) ühiskonnateadused ja kultuur (2 intervjuud); 3) terviseuuringud (1 intervjuu) ning 4) loodusteadused ja tehnika (2 intervjuud)

TÜ teadusmeeskondade juhtide intervjuuküsimuste koostamisel keskenduti teemadele ja näitajatele, mida on varasemas kirjanduses seostatud meeskonna tulemuslikkusega: juhi ja liikmete vaheline suhtlus, juhtimisstiil (Van der Weijden et al., 2008); meeskonnatöö, juhendamine, kokkusaamiste iseloom (Ryan ja Hurley, 2007); liidri isik (Chen et al., 2007), grupi suurus, keskkond, toetav juhtimine, juhi selge visioon, stabiilne rahastus (Heinze et al., 2009). Kuigi siin toodud tulemuste põhjal ei saa veel põhjanevaid üldistusi teha, sest intervjuude arv ei ole selleks piisav, on märgata teadusmeeskondade juhtimises mitmeid sarnasusi ja erinevusi (vt tabel 3).

**Tabel 3.** Sarnasused ja erinevused Tartu Ülikooli edukate teadlaste juhitavate teadusmeeskondade juhtimises intervjuude põhjal.

Sarnasused	Erinevused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• juhi selge visioon ja tegevuste oskuslik planeerimine</li> <li>• juhivoolne meeskonna rahastuse tagamine</li> <li>• juhi toimetulek muutustega</li> <li>• juhi oskus aega mitmete tegevuste vahel jaotada</li> <li>• delegeerimise tähtsustamine</li> <li>• juhi seatud kindlad reeglid ja nende kontroll</li> <li>• meeskonnaliikmete rollide täpne jaotus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meeskonna suurus</li> <li>• meeskonna liigendus</li> <li>• meeskonna koosseis</li> <li>• meeskonna piiritletus</li> <li>• meeskonnaliikmete paiknemine</li> <li>• meeskonna suhtlusviisid ja suhtlemissagedus</li> </ul>

Kõigi osalenud teadusmeeskonnajuhtide kindlaks ühisosaks on väga selge tulevikuvisioni olemasolu ning pidev tegelemine planeerimisega (nt teemade valiku, eri projektides osalemise, koostööpartnerite jms osas). Meeskondade juhtide jaoks on kesksel kohal ka meeskonna rahastamise järjepidevuse tagamine ning ka siinjuures peetakse väga oluliseks just tulevikuvaadet.

*„Päris kindlasti võib öelda, et suure osa grupijuhtide jaoks on, võibolla mitte mõte number üks, aga väga oluline asi, mis ikkagi ööd ja päevad „heliseb peas“ ... kust tuleb järgmisel aastal minu inimeste palgaraha?“ (2. intervjuu, loodusteadused ja tehnika)*

Enamikus intervjuudes toodi välja, et igapäevatööd ja planeerimist häirivad pidevad muutused.

*„Käib üks permanentne muutmine, see toimub ka ülikooli tasemel. Niipea kui rektorid vahetuvad, siis hakkab midagi jälle kardinaalselt uuesti peale. Kui vahetub haridusminister, siis hakkab midagi jälle peale.“ (1. intervjuu, loodusteadused ja tehnika)*

Teine intervjuueeritav kirjeldas olukorda järgmiselt:

*„Eelmisel aastal tegid hindamise ümber, sel aastal tegid jälle ümber, eelmisel aastal tehti hindamisjuhend pärast taotluste esitamist.“ (2. intervjuu, ühiskonnateadused ja kultuur)*

Siiski jääb mulje, et intervjueritud juhte iseloomustab võime muutustega kohaneda ning oma tegevust vastavalt suunata, sest enamik on saanud oma tegevuse rahastatud väga mitmekesisest allikatest<sup>15</sup>. Uuringust selgus ka, et meeskondadele on iseloomulik pidev uuenedmine, sh üliõpilaste kaasamine. Sageli on meeskonnal selge tuumik, kelle ümber koondutakse ning see on kohati koos püsinud juba aastakümneid (mõned isegi 1970ndatest-1980ndatest).

*„Meeskond elab kogu aega dünaamikas. Minnakse, tullakse...ideaalkorras peaks olema nii, et noored tulevad peale, alustavad oma bakalaureuse- ja magistritööga, kasvavad magistrantuuri, doktorantuuri, võibolla teevad mingit post-dokki.“* (1. intervjuu, terviseuuringud)

Kõiki intervjueritud juhte iseloomustab vajadus ja oskus jaotada oma aega väga mitmekülgsede tegevuste vahel (nt uute projektide taotlemine, õppetöö, teadusartiklite kirjutamine, administratiivsed ülesanded jne). Hea meeskonnajuhi tunnuseks on kahtlemata ajaplaneerimise oskus. Sellest hoolimata töid pea kõik küsitletud välja, et aega napib pidevalt. Mõnede arvates kulub liiga palju aega administratiivsete ülesannete peale, mõnede arvates õppetööle. Mureks on ka see, et ei jõua teha ära kõike seda, mida tahaks ja vaja oleks. Siiski leitakse alati võimalus teha aktiivset erialast teadustööd.

*„Teadust ma teen ka niimoodi, et ma püüan iga päev kirjutada ühe lõigu. Noh, kui iga päev ühe lõigu kirjutad, siis on täitsa nagu variant, et kuu ajaga jõuab päris palju kirjutada.“* (2. intervjuu, ühiskonnateadused ja kultuur)

Arvestades ajapiiranguid ja erinevate tööde hulka on enamik intervjueritud juhte pidanud oluliseks delegeerimisoskust. Mõned juhid tunnistasid, et kui alguses ei tulnud delegeerimine kuigi hästi välja, siis aastatega on vilumus kasvanud. Siiski on siiani töid, mida ei soovita delegeerida ja peetakse paremaks need ise ära teha.

*“Ega see jagamine ka kerge ei ole, teinekord on lihtsam ise ära teha. Siin tuleb vaadata, kas on mõtet seda aega raisata, et teisele inimesele seletada, mida vaja teha.“* (1. intervjuu, loodusteadused ja tehnika)

Teatud ülesannete puhul näitab enamik intervjueritud juhte siiski kindlat kätt rollide jaotamisel ja reeglite kehtestamisel.

*„Selge on see, et kui on mingi uue projekti taotlemine olemasolevatega seonduvalt, seal peab tähtaegadest väga täpselt kinni pidama, samamoodi vahetähtaegadest. Samamoodi artiklite kirjutamisel. Mina ei oska teisiti kui väga selgete tähtaegadega, me väga selgelt jagame ära, kes mida teeb selles artiklis ja mis ajaks.“* (1. intervjuu, ühiskonnateadused ja kultuur)

---

<sup>15</sup> See asjaolu võib viidata ühest küljest ebapiisavale rahastusele uurimisteema ja -grupi jätkusuutlikkuse seisukohalt ning teisalt suurendab rahastusallikate killustatus teadusmeeskonnajuhtide administratiivset koormust.

Rollide jaotamise osas tundub olevat juhtidel sarnane tööstiil, sõltumata sellest, mis valdkonnas tegutsetakse.

*„Kirjutan näiteks töörühmade juhtidele või siis oma töörühma piires jagan inimeste vahel ära, kes tegelevad mingisuguste alateemade juhtidega, annan neile ette raamid, kui pika jutu nad peavad kirjutama, mida nad rõhutama peavad. Selle vormi annan ette.“*

(1. intervjuu, bio- ja keskkonnateadused)

Kui analüüsida erinevusi teadusmeeskondade toimimises, siis selgub, et erinevusi tingivad peamiselt meeskonna karakteristikud. Uuringus osalenud juhid juhivad (või on juhtinud) erineva suurusega meeskondi. Kaks uuringus esindatud meeskonda olid päris suured (umbes 40 liikmega) ja ülejäänud pea poole väiksemad (15-19 liiget). Suuremad meeskonnad on liigendatud väiksemateks alagruppideks, millel on omakorda olemas juht, kuid tervikul hoiab silma peal suure meeskonna juht.

Meeskondades on erineva haridustaseme, ametipositsiooni ja töökoormusega liikmeid. Samuti varieeruvad meeskonnad oluliselt vanuselise ning soolise koosseisu poolest. Meeskonnad erinesid ka piiritletuse poolest. Pooled vaadeldutest olid selgelt piiritletava koosseisuga rühmad, pooled pigem võrgustikud, mille puhul juht ei suutnud gruppi väga selgelt piiritleda ja viimastes tekivad väiksemad selgepiirilised kooslused pigem konkreetse projekti või artikli ümber. Selgus, et piiritletud koosseisuga rühmade liikmed töötavad enamasti ühes majas ning sageli lausa „ühe koridori peal“, mis tähendab, et on tagatud vahetu suhtlemine meeskonnaliikmete vahel. Nende meeskondade juhid peavad seda ka väga oluliseks.

Võrgustikulaadsete gruppide liikmed asuvad hajali: üle Eesti, eeskätt Tallinnas ja Tartus, aga ka välismaal. Meeskonnaliikmete paiknemine mõjutab otseselt omavahelist suhtlemist ja selle sagedust – tihedam kokkusaamine ja otsesuhtlus on võimalik lähestikku paiknevate meeskonnaliikmete vahel. Võrgustikulaadsed grupid suhtlevad eeskätt interneti vahendusel ning reaalseid kohtumisi toimub harva või puuduvad need sootuks. Nii väitis üks intervjueritav, et:

*„kogu grupp ei ole vist kunagi ühes ruumis viibinud.“* (2. intervjuu, ühiskonnateadused ja kultuur)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et edukate juhtidega teadusmeeskonna puhul ei tundu tähtis olevat see, millise suurusega on grupp, kuidas see on liigendatud, kuivõrd selgelt piiritletud, kus liikmed paiknevad või kuidas on realselt töö korraldatud (kui tihti kohtutakse, kuidas suheldakse). Olulisem on see, kuidas juhil on õnnestunud moodustada meeskond, mis sobib konkreetseid ülesandeid (eesmärke) täitma, kuivõrd tõhusalt oskab juht meeskonda innustada, tööle panna, meeskonna tegevust planeerida ja organiseerida. Olulised paistavad olevat ka juhi niisugused omadused ja oskused nagu võime muutustega kohaneda, ajaplaneerimine, delegeerimine ja enesekehtestamine. Väga tähtis, võibolla isegi

võtmetähtsusega paistab olevat juhi tugev teadustase, mis tõmbab ligi noori ja inspireerib meeskonnaliikmeid.

### 2.3. Töösoorituse hindamine ja töötasustamine

Töösoorituse hindamise ja informatsiooni kogumise eesmärgiks on tõsta töötajate tulemuslikkust ning siduda hindamise praktikad organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega (Decramer et al., 2013; Stanton ja Nankervis, 2011; Türk et al., 2011). Viimasel juhul soovitatakse seda teha eelkõige kvalitatiivsete ja subjektiivsete hinnangute kaudu, mis on aga mõõtmise seisukohalt problemaatiline. **Pikaajalistel eesmärkidel põhinevad töösoorituse hindamise süsteemid tagavad paremad sotsiaalsed suhted, koostöö ja kohesiivsuse ning väärtuspõhise lähenemise organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide suhtes.**

2013. aastal viidi Eesti erinevates kõrgkoolides läbi uuring töötajate töösoorituse juhtimise süsteemidest, mille raames analüüsiti töösoorituse hindamise ja töötasustamise eripärasid (detailsus, näitajad, meetodid, protsess) ja nende seost organisatsiooni tulemuslikkusega<sup>16</sup>. Uuringus osalenud ülikoolides toimub töösoorituse hindamine erinevalt,<sup>17</sup> kusjuures valdavalt rakendatakse töötajate hindamist ametikohale valimisel (vt täpsemalt lisa 8).

Töösoorituse juhtimine võimaldab siduda töösoorituse hinnangud ka töötasustamisega. Töötajate töötasustamine võib olla a) ametikohapõhine (palgaastmestik, põhipalk); b) palgaturupõhine; c) töösooritusepõhine (sh iga-aastased hinnangud) või d) segapalgasüsteem (kombinatsioon eelnevatest). Uuring tõi välja, et Eesti ülikoolide ja allüksuste lõikes on rakendatavad töötasusüsteemid erinevad. TÜ majandusteaduskonna töötajate töötasustamisel lähtutakse otseselt nende töösoorituse hinnangutest, TÜ teistes allüksustes ning TTÜ-s ja EBS-s tuginetakse valdavalt aga töökohale valiku käigus sõlmitud palgakokkulepetele. Samas enamus töötajaid soovib, et nende töösoorituse hindamine peaks olema otseselt seotud töötasustamisega.

**Töösoorituse juhtimise süsteemi oluliseks koostisosaks on mitmekülgne tagasisidesüsteem, mille tõhususe eelduseks on avatus ja informatsiooni vaba vahetus, sh suhtlusõhkkond üksuses.** Töötajate töösoorituse hindamist viiakse läbi a) ametikohale kandideerimise ja valimise, b) akadeemiliste töötajate aastaaruannete, ja/või c) lühemate

---

<sup>16</sup> Uuringus käsitleti TÜ ja TTÜ majandusteaduskondade ja matemaatika/informaatika allüksuste ning EBS akadeemiliste töötajate töösoorituse juhtimise süsteeme. Nimetatud süsteemide eripärade ning nendega rahulolu ja õiglustunde hindamiseks küsitleti 2012-2013.a 108 akadeemilist töötajat ning intervjueriti 8 juhti TTÜ majandusteaduskonnast ja matemaatikainstituudist, TÜ majandusteaduskonnast ja arvutiteaduse-instituudist ning EBS-st. Samuti viidi läbi 7 fookusgrupi intervjuud TÜ majandusteaduskonnas. Ankeetküsitluse andmed töötles TÜ doktorant Elar Killumets.

<sup>17</sup> Näiteks TÜ majandusteaduskonnas rühmitatakse publikatsioonid olenevalt nende avaldamise allikast ligi 30-sse gruppi, millede kaalude erinevus on 60 kordne - kõrgeim hinnang antakse teaduspublikatsioonile, mis on avaldatud *Isi Web of Science* andmebaasi kuuluvas kõrge *impact factor*'iga teadusajakirjas. Õppetöö hindamisel lähtutakse kontaktõppe tundide mahust olenevalt õppetasemest, õppevormist, täiendavast õppekeelest ja kvalifikatsioonist ning töötaja juhendamisel kaitstud uurimistöde arvust olenevalt õppetasemest.



perioodide (sh iga-aastaste) hindamiste alusel teadustöö, õppetöö ja arendustegevuse valdkondades. Iga-aastane kvantitatiivsetel näitajatel põhinev töösoorituse hindamissüsteem peaks olema aluseks juhtimisarvestusele, mis võimaldab fokuseerida töötajate tegevust ülikooli eesmärkidest lähtuvalt ning luua allüksuste eelarvestamiseks usaldusväärsed alused. Kvalitatiivsed näitajad on paremini seotud ülikooli eesmärkidega, kuid oma olemuselt sageli subjektiivsed. Samas võimaldavad need üldistatud kujul hinnata komplekssete ülesannete täitmist, sh näiteks ühiskonna teenimine, valdkonna arendamine, rahvusvahelistumise tase jt.

Uuritud allüksustes rakendatakse töösoorituse hindamisel erinevate näitajate ja meetodite kombinatsiooni<sup>18</sup>. Kvalitatiivseks hindamiseks kasutatakse eksperthinnanguid ning hindamis-arenguestluste ja üliõpilasküsitluste tulemusi, mis oma olemuselt on subjektiivsed. Üliõpilashinnangute usaldusväärsuse ja nende kasutamise kohta võib kirjanduses leida kriitilisi seisukohti (vt nt Jones, Gaffney-Rhys ja Jones, 2012; Clayson, 2013; Symbaluk ja Howell, 2010). Käesolev uuring näitas samuti, et TTÜ ja EBS töötajad on üliõpilasküsitluste tulemuste kasutamise suhtes kriitilised, samas on TÜ töötajate sellealased hinnangud positiivsemad. Viimane on ilmselt tingitud selle meetodi rakendamise pikaajalisest praktikast ning paremast esinduslikkusest (valimist). **Üliõpilashinnangute usaldusväärsuse suurendamiseks on vaja rakendada korrektset meetodikat ning hinnangute kasutamise peaesmärk peab olema töötajate arendamine. Hindamise kui kontrolli ja ühepoolse ametliku tagasiside rolli tuleks vähendada (samamoodi tuleb suhtuda hindamis- ja arenguestlustesse).**

Eesti ülikoolides läbiviidud uuringu põhjal saab tuua töösoorituse juhtimise põhimõtete rakendamisel välja nii positiivset kui negatiivset. Kvantitatiivne (objektiivne ja detailne) töösoorituspõhine hindamissüsteem on ühelt poolt taganud töötajate intensiivse ja eesmärgipärase töö<sup>19</sup>, kuid teiselt poolt on hakanud see pidurdama arengut ning üha teravamalt on avaldunud ka nimetatud süsteemiga kaasnevad negatiivsed kõrvalmõjud (vt lisa 9).

Töösoorituse hinnangute sidumisel tulemustasustamisega on kaasnenud töötajatevahelise konkurentsi suurenemise ja individualismi prevaleerimine meeskonnatöö üle, samuti mõjub see negatiivselt töö kvaliteedile, uuenduslikkusele ja koostööle ning tekitab rahulolematust juhtimisega – seda näitavad nii TÜ majandusteaduskonnas kui ka rahvusvaheliselt läbi viidud uuringud (Kallio ja Kallio, 2012; Bogt ja Scapens, 2012; Türk, 2008). Töötajate rahulolematust töösoorituse juhtimise suhtes on võimendanud väliskeskkonna tegurid - finantseerimise ja koolitusturu ahenemine on tekitanud olukorra, kus sama töötasu teenimiseks tuleb teha

---

<sup>18</sup> TÜ majandusteaduskonnas rakendatakse paralleelselt töösoorituse hindamise kvantitatiivsetel näitajatel põhineva hindamissüsteemiga ka pikaajalistel eesmärkidel ning kvalitatiivsetel näitajatel põhinevat hindamissüsteemi ametikohale valimise raames. TÜ teistes teaduskondades ning TTÜ-s ja EBS-s rakendatakse reeglina aga vaid hindamist ametikohale valimisel ning töötajate iga-aastaseid ametlikke aruandeid.

<sup>19</sup> Näiteks TÜ majandusteaduskonnas on see taganud erinevate õppekavade ja õppeainete kiire väljatöötamise ning teaduspublikatsioonide ja eestikeelsete originaalõpikute avaldamise kiire kasvu (kokku 115 originaalõpikut, mis on enam kui teiste ülikoolide majandusõppejõud on avaldanud kokku).

senisest rohkem tööd. Samuti on probleemiks töötajate kohandumine kvantitatiivse töösoorituse hindamissüsteemiga - paljud õppejõud on keskendunud oma töökoormuse (nii õppetöö kui publitseerimise) suurendamisele<sup>20</sup>, mis võimaldab neil saada kõrgemat töötasu. (sarnasele probleemile on viidanud ka Mingers ja Willmott, 2012)

TÜ majandusteaduskonna töötajate arvamused töösoorituse juhtimise suhtes on väga erinevad. Näiteks osa töötajaid arvab, et töösoorituse hindamise süsteem on liialt detailne, mõned aga näevad probleemi selles, et kõiki tegevusi ja töid ei arvestata ega hinnata. Osa töötajaid väljendas soovi kogeda suuremat kindlustunnet<sup>21</sup>, samas kui teised soovisid kiiremaid muudatusi. Vastandlike soovide taga on erinevad prioriteedid, mis lähtuvad mõnikord vaid isiklikest huvidest, mitte aga ülikooli kui terviku arengust. Taoline olukord tekitab töötajates väärtuskonflikte, mis võivad viia tulemuslikkuse languseni.

Kvantitatiivne töösoorituse hindamise süsteem ja selle sidumine töötasustamisega loob eeldused vastastikuse kokkuleppe sõlmimiseks töötajate töökoormuste jagamisel, hindamisel ja õiglasel tasustamisel. Töötajate iga-aastane hindamine, sellest piisav informeerimine ja hinnangute sidumine töötasustamisega suurendab töötajate õiglustunnet töösoorituse ja töötasustamise suhtes. Samas võimaldab niisugune süsteem tagada positiivse arengu vaid ülikooli (allüksuse) teatud arenguetapil ning on vaid esmapilgul õiglasem klassikalisest hindamissüsteemist. Õiglustunde suurendamine eeldab töötajate ja allüksuste hindamise objektiivsete kvalitatiivsete näitajate väljatöötamist ja rakendamist ning vahetu juhi, eksperdi ja üliõpilaste subjektiivsete hinnangute kasutamist eelkõige arengu tagamise eesmärgil, mitte aga niivõrd hindamise kui kontrolli funktsioonist lähtuvalt. Õiglase töösoorituse juhtimise süsteemi kujundamine on keeruline ning eeldab töötajate osalemist vaadeldava süsteemi välja töötamisel ja rakendamisel, samuti peab see käima käsikäes organisatsioonilise eestvedamisega. Samas uuringu tulemustest nähtub, et ka laiapõhjalised arutelud ja demokraatlik otsustusprotsess ei taga veel õiglustunnet töösoorituse juhtimise suhtes, mistõttu võib väita, et töötajate õiglustunne nende hindamisest ja tasustamisest ei sõltu töösoorituse juhtimise keerukusest ja detailsusest.<sup>22</sup>

Organisatsioonilise eestvedamise uuring tõi välja selle, et erinev töö organiseerimine ja korraldus ei mõjuta oluliselt töötajate rahulolu (vt ptk 2.1). Kui käesolevast uuringust selgub, et ka töösoorituse juhtimise süsteemist ei sõltu otseselt töötajate poolt tajutud õiglustunne, tõstatab see keeruka küsimuse akadeemiliste töötajate motiveerimise ja innustamise võimalustest. On selge, et keerukate ja detailsete töösoorituse hindamise süsteemide abil on

---

<sup>20</sup> Tööaja kasutamise uuring näitas, et TÜ majandusteaduskonna õppejõudude endi hinnangul töötavad nad keskmiselt 58 tundi nädalas.

<sup>21</sup> Töötajaid häirib töösoorituse juhtimise süsteemi ebastabiilsus ja pidevad muudatused ning see tekitab neis ebakindlust ja rahulolematust. Näiteks alles hiljuti hinnati teadustööd ETIS-e publikatsioonide rubriikide kaudu, nüüd aga keskendutakse publikatsioonide mõjukuse faktorile. Samas võimaldab see vältida hindamissüsteemiga kohandumist ja suunata töötajate tegevust jõulisemalt organisatsiooni põhieesmärkide suunas.

<sup>22</sup> TÜ majandusteaduskonna töötajate õiglustunne töösoorituse hindamise ja töötasustamise suhtes on sarnane TTÜ ja EBS töötajate analoogsete hinnangutega, kus töötajate osalemine juhtimises ning informeeritus töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemist ja hinnangutest on märksa tagasihoidlikum.

võimalik suunata ja kontrollida töötajate tegevust, piirates aga sellega vabadust teha seda, mis tagaks sisemise motivatsiooni. Sel teel on võimalik tagada püstitatud ülesannete nõuetekohane täitmine, kuid kuna ei keskenduta sisemise motivatsiooni toetamisele, siis võib taoline hindamissüsteem mõjuda pärssivalt arengule ja innovatsioonile. Suurepärase tulemuse saavutamine eeldab töötajalt sisemist motivatsiooni, mida rahalise motivatsiooniga ei tohi ära rikkuda.

## 2.4. Suhtlusõhkkond

Nagu eelpool öeldud, on Eesti kõrgharidusmaastikul toimunud olulisi muudatusi ja reforme, mis on tuntavalt mõjutanud ülikoolide toimimist ning seal töötavate inimeste igapäevast tööelu. Strateegiate rakendamisel on üheks oluliseks teguriks kommunikatsioon, sh sisekommunikatsioon ja selle toimel akadeemilises organisatsioonis kujunenud üldine suhtlusõhkkond.<sup>23</sup> Sisekommunikatsioon aitab akadeemilistel töötajatel mõista toimuvat ja mõtestada oma rolli organisatsioonis ning eriti oluline on see just muudatuste perioodil. Eesti ülikoolide töötajad on reformide kontekstis pidanud mitmeid kordi muutustega kohanema ja oma töö tähenduse üle vaatama (vt ka ptk 1.1). Lisaks on omavahelist suhtlemist mõjutanud infotehnoloogia arengud, mis on ühelt poolt muutnud informatsiooni vahetamise organisatsiooni ja tema kõikide huvigruppide, sh ka töötajad vahel kiireks, ent teisalt on mõjutanud indiviidi tasandi toimetulekuoskusi informatsiooni töötlemisel.

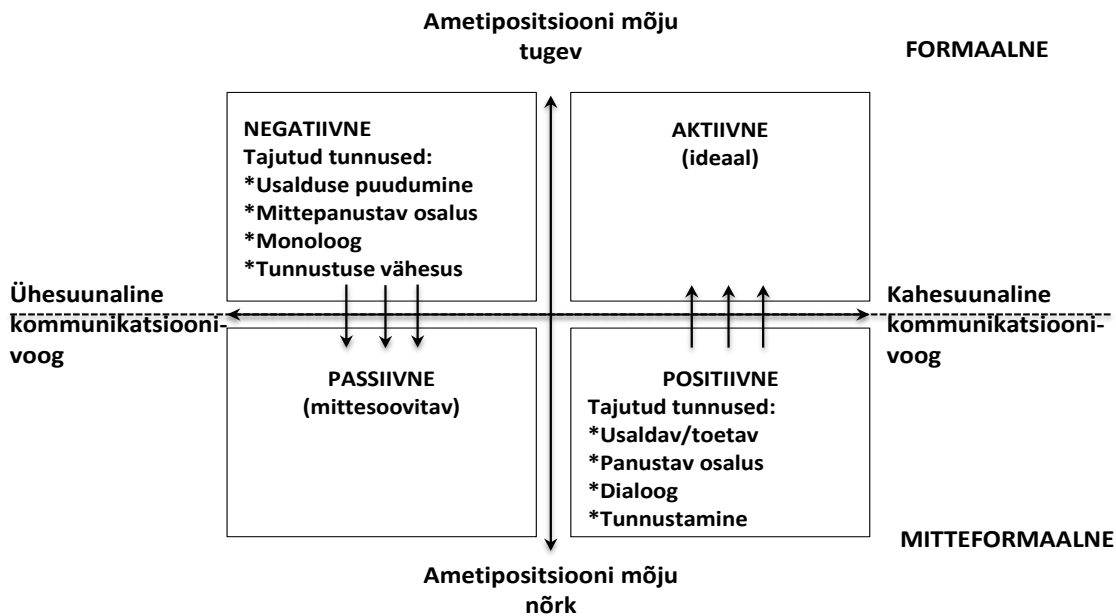
Varasemates uuringutes on välja toodud, et suhted töö ja üldine psühholoogiline mikrokliima on Eesti kõrgkoolide õppejõudude jaoks üks levinumaid tööstressoreid (Teichmann, 2010). Ülikoolide kvaliteediuuring näitas, et ülikoolide töötajad ootavad juhtimisotsuste suuremat läbipaistvust ning töötajate arvamusega arvestamist (Solmann ja Ilves, 2008). Kaasatus ja demokraatia on akadeemilise organisatsiooni väärtused, mille piiramist võetakse valuliselt (Jaakson ja Reino, 2013). Eelpool toodu selgitab vajadust pöörata enam tähelepanu ülikoolide suhtlusõhkkonnale, kuna ebasobiv suhtlusõhkkond võib takistada teadmuse jagamist (vt nt van Den Hoof ja de Ridder, 2004) ning olla segavaks teguriks ülikooli eesmärkide saavutamisel. Suhtlusõhkkonnale omistatakse järgmisi tunnuseid: toetus, usaldus, kaasatus, informatsiooni adekvaatsus ja eesmärkidest arusaamine. Nimetatud tunnuste tajumine organisatsiooni infoväljas on töö efektiivsuse seisukohalt kriitilise tähtsusega, sest nende olemasolu loob eelduse koostööks.

Akadeemiliste töötajate suhtlusõhkkonda pole Eestis seni veel uuritud. Seetõttu võib 2013.a septembris ja oktoobris akadeemiliste töötajate seas läbiviidud uuringut pidada esmakordseks püüdeks kaardistada seda, millisena tajuvad akadeemilised töötajad suhtlusõhkkonda oma organisatsioonis.<sup>24</sup> Uuringust selgus, et suhtlusõhkkonda kujundavad ülikoolis enamasti kaks olulist tegurit: ametipositsioon ja kommunikatsioonivoog. Uuringu

<sup>23</sup> Suhtlusõhkkonda on akadeemilises kirjanduses käsitletud kui organisatsioonisisest informatsioonivälja, mis kujundab organisatsiooni liikmete rahulolu suhtlemisega organisatsioonis (Pace ja Faules, 1994)

<sup>24</sup> Uuringu käigus koguti 17 intervjuueeritavalt kokku 34 juhtumit. Uuringu valimiks olid sotsiaal- (8), reaal- (6) ja humanitaarvaldkonna (4) õppejõud ja teadurid, kellest enamuse (12 inimest) töötas TÜs, EMÜ (4) ja TTÜ (1).

tulemused on esitatud joonisel 4. Vertikaalteljel on ametipositsiooni mõju tugevus ning horisontaalteljel kommunikatsioonivoo suund (ühe-kahesuunaline). Teljestiku ülemine osa väljendab formaalset ja alumine mitteformaalset suhtlemist. Lisaks positiivselt ja negatiivselt tajutud suhtlusõhkkonna tunnustele on joonisel esitatud aktiivne st ideaalile vastav ja passiivne st mittesoovitatav olukord.



**Joonis 4.** Suhtlusõhkkonna tajutud tunnused ülikoolides

Positiivset suhtlusõhkkonda seostati enamasti mitteformaalsete olukordadega, vaid neljandik intervjuueeritavatest väljendas vastupidist arvamust. Positiivsete näidetena töid need intervjuueeritavad esile selliseid olukordi nagu väikese (3-5 inimest) töögrupi arutelu; kaitsmiskomisjoni töö; tulemusvestlus.

*“Tahan personaalselt suhelda. [...] inimesed püüavad olla positiivsed, on avatud, on valmis lahendama probleeme, on valmis kuulama” (14. intervjuu\_realia et naturalia)*

**Kõiki positiivseid olukordi ühendavaks suhtlusõhkkonna tunnuseks oli vastastikuse usalduse ja toetuse tajumine, kaasatuse tunne ja soov panustada, huvi teise inimese mõtete vastu, empaatiline ja aktiivne kuulamine.** Lisaks oli üheks iseloomustavaks tunnuseks ka, et neis olukordades ei tajutud ametipositsioonist tuleneva võimu mõju.

*“Formaat on kõvasti vabam, sa oled lihtsalt nagu inimene [...] ametirollist ei hoita nii kramplikult kinni” (2. intervjuu\_humaniora)*

*“...arutatakse asju mitteformaalses keskkonnas [...] teine päev tööl vaatad kolleegi, et on tore inimene” (8. intervjuu\_socialia)*

Negatiivseid suhtlusõhkkonna kogemusi seostasid kõik intervjuueeritavad formaalset suhtlust nõudvate olukordadega - näiteks pooltel juhtudel nimetati osakonna, instituudi või

teaduskonna nõukogu koosolekuid. Ülejäänud vastajad kirjeldasid suhtlemisolukordi kolleegi ja/või vahetu ülemusega. **Negatiivselt tajutud suhtlemisõhkkonda iseloomustavateks tunnusoonteks oli: usalduse puudumine, mittepanustav osalus ning ühesuunaline suhtlemisvoog.** Osalejad tajusid neis suhtlemisolukordades kaaslaste halvustavat suhtumist ja ametipositsioonist tulenevat võimu kuritarvitamist sõnumite edastamisel.

*“...professor suhtus minusse üleolevalt [...] ka sekretäri suhtles üleolevalt [...] sarnased olukorrad on ka kaitsmiskomisjonis, nt tehakse maha väiksema staatusega retsensent, kes ei tea mingeid kirjutamata reegleid.” (11. intervjuu, socialia)*

Usalduse puudumist seostati kommunikatsiooniga, mis suurendab ebakindlust tuleviku suhtes, organisatsiooni ja konkreetse üksuse arengusuundi selgitava info mitmemõttelise sisuga, sisemise konkurentsi ja juhtide tagasihoidlike sotsiaalsete oskustega.<sup>25</sup>

*“...tunne, et infot ei jagata [...] eeldatakse, et sa peaksid teadma, aga ei tea ju. [...] Kaasatakse aruteludesse ja küsitakse sisendit, aga järgmisi samme ja tulemusi ei teavitata.” (6. intervjuu, socialia)*

Organisatsioonile on ebasoovitav (joonisel passiivne) olukord, mil kommunikatsioonivoog on ühesuunaline (ülalt-alla), ametipositsiooni ja sellele rollile esitatud ootused ning organisatsiooni eesmärgid ning tulevikusuunad on ebaselgelt kommuniqueeritud või pole loodud võimalusi selgituste saamiseks. Sellises olukorras kahaneb töötaja tahe panustada, infot saada ja anda, kujundada dialoogi ning kokkuvõttes väheneb usk oma panustamise tulemuslikkusesse, mistõttu eelistatakse organisatsiooni suhtes passiivset käitumist<sup>26</sup>.

*“... tahan teada, mis toimub [...] infoliikumine on aeglane ja tundub, et valitud. [...] Nii ei saa ju, tahan teada, kas mul on siin perspektiivi.” (14. intervjuu\_realia)*

Kirjanduses on levinud seisukoht (Grünig, 1997), et aktiivne/passiivne kommunikatiivne käitumine tuleneb teadlikkuse astmest, mida olukorra kohta omatakse. Intervjuudest ilmnes, et inimesed vajavad neile arusaadavat teavet ülikooli eesmärkide kohta.

*“Nõukogus räägitakse, arutatakse - aga mida ma seal ütlen, niikuinii tehakse nagu juhid heaks arvavad. [...] Pole aru saanud, mis see tulevikuplaan on. [...] Ei öelda selgelt, kas mind on siin vaja või mitte, seda võiks ju öelda. [...] vaataks kusagil mujal tööd.” (12. intervjuu\_socialia)*

Kuna antud uuringu raames enam kui poolte läbiviidud intervjuude puhul selgus, et vastajatel on raskusi positiivsete suhtlemisolukordade kirjeldamisega ning meelsamini kirjeldati negatiivseid olukordi, siis võib järeldada, et uuritud üksuste suhtlusõhkkonda tajutakse pigem negatiivse kui positiivse. Pikaajaliselt tajutud negatiivne suhtlusõhkkond

<sup>25</sup> Üheks usalduse puudumise indikaatoriks võib ka pidada asjaolu, et enamus (14) intervjuueeritavaid eelistas uuringu käigus läbiviidava intervjuu mittesalvestamist.

<sup>26</sup> Antud tulemus on kooskõlas ka väärtuskonfliktide uuringuga, milles ebakindlus tuleviku suhtes oli koostööd ja entusiasmi pärssiv.

võib muuta töötajad passiivseks ja koostöövõimalusi eiravateks. Organisatsioonilise eestvedamise uuring (ptk 2.1) tõi ühe tulemusena välja selle, et organisatsiooniline kohesiivsus on TÜ töötajate hinnangul küllaltki madal. Kuna organisatsiooni liikmete vaheline suhtlemine organisatsioonis on üheks kohesiivsuse kujundajaks (ja teisalt peegeldab suhtlemisõhkkond kohesiivsust), siis on kahe uuringu tulemused omavahel kooskõlas. Madalat kohesiivsust või ka nn “meie”-tunnet illustreerivad mõned väljavõtted intervjuudest:

*“Oleme üksteisele konkurendid. [...] Koostööks on vaja raha, õppetööks on vaja raha. [...] Peagi on see olukord, et tuli kustub ja kes siis kiiresti endale midagi krabab, see saab, kes ei krabanud jääb ilma. Aga noh, ma tahaks ju ka planeerida oma elu.” (16. intervjuu\_realia)*

*“Avatud suhtlemine ei ole kombeks. [...] sa pead olema niiõelda akadeemiline. Omavahel väga ei suhelda [...] iga nädal on koosolek [...] et sinu teema on oluline, sellist asja sa ei kuule koosolekul mitte kunagi. [...] Igaüks ajab oma asja.” (2. intervjuu\_humaniora)*

Joonisel 4 esitatud kvadraat, nimetusega aktiivne on ideaalne olukord - suhtlusõhkkond, milles tajutakse kaasatust, vastastikust lugupidamist, dialoogi, usaldust ja toetust. See on olukord, kus kõik ametipositsioonide täitjad suudavad võtta vastutust koostöö ja positiivse suhtlusõhkkonna kujundamise eest ja valida suhtlemisviise ja kanaleid vastavalt suhtlemispartneri informatsioonivajadustele. **Seega on väga oluline, et lisaks kõrgele akadeemilisele tasemele väärtustatakse ülikoolis ka sotsiaalseid oskusi ning on loodud süsteem, mis toetab nende arengut.** Ülikool peaks püüdlema selle poole, et tema akadeemiline personal oleks teadlik organisatsiooni eesmärkidest, arengusuundadest ja põhiväärtustest. Töötajaskond peab tajuma kaasatust eesmärkide väljatöötamise protsessis ning kõigil peab olema võimalus osaleda dialoogis ja saada tunnustust oma tööle. Samuti on oluline arvestada, et rakendatav töösoorituse hindamis- ja tasustamissüsteem oleks põhjendatud ega tekitaks asjatuid pingeid omavahelisel suhtlemisel.

### 3. Kokkuvõte ja soovitused

Muutuva tegevuskeskkonna tingimustes peab muutuma ka viis, kuidas organisatsioone juhitakse, ning see puudutab kõrgharidust samuti nagu teisi tegevusvaldkondi. Seepärast on vajalik kriitiliselt analüüsida ülikoolide juhtimismustreid, seda nii ülikoolide endi kui ka nende partnerorganisatsioonide jaoks, et leida sobivaid ja kaasaegseid meetmeid ülikoolide ja akadeemilise töötajaskonna jätkusuutlikuks arenguks. Käesoleva raporti eesmärgiks oli esitada ülevaade ülikoolide juhtimismustritest ning väljakutsetest nii kirjanduse kui ka empiiriliste uuringute põhjal. Uuringu initsiatiiv tulenes Tartu Ülikoolist, mistõttu empiirilistes uuringutes on valdav fookus Tartu Ülikoolil ja selle allüksustel. Vähesel määral on kaasatud teisi Eestis tegutsevaid kõrgkooli.

Ülikoolide strategiadokumentides kajastuvad ülikooli strateegilised tegevussuunad ühiskonnas, milleks on traditsiooniliselt teadustöö, õpetamine ja kaasajal üha selgemalt huvigruppide poolt kommuneeritud ootus ühiskonna teenimiseks (sh ettevõtete ja ülikoolide vaheline koostöö). Viimane seostub küsimusega teaduse ja kõrghariduse rollist ühiskonnas tervikuna. Teadlaskond vajab selget riigipoolset (moraalset) tuge, mis väljendaks seisukohta teadlaste olulisest rollist riigi ja majanduse jätkusuutliku arengu tagamisel.

Ülikoolide rahastamisel peab arvestama sellega, et väljundmõõdikutega seondub ülikoolide kontekstis hulk probleeme. Seepärast tuleb neid tasakaalustada sisendi ning protsessi kvaliteeti iseloomustavate näitajatega. Läbi rahastamiskriteeriumide kohandamise saab riik luua olukorra, milles eeldatavad rahavood on vähem volatiilsed. Seeläbi õnnestuks tagada teatud stabiilsus, mis on nii õppe- kui teadustöö planeerimise ja kvaliteedi tagamise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Alafinantseeritud ja ülekoormatud õppejõud ei suuda vaatamata ülikoolisestele pingutustele tagada kaasaja nõuetele vastava kvaliteetse õppetöö läbiviimist.

Tasakaalu saavutamine strateegilistes tegevussuundades (õpe, teadus, ühiskonna teenimine) ülikooli sees sisaldab paradokse, mis väljendub töötajate hulgas väärtuskonfliktidena. Uuring näitas, et mitmed olulised väärtused nagu akadeemiline vabadus, tiptase, koostöö, teaduspõhisus jt on sattunud löögi alla. Akadeemilise töö mõtestamine sinna juurde kuuluvate väärtuskonfliktide teadvustamise ning nendele lahenduste otsimisega peaks toimuma organisatsiooni toel, mh strateegias selgete prioriteetide määratlemise ja sellega seotud informatsiooni töötajatele edastamise kaudu. Lahendusi väärtuste integreerimiseks on võimalik leida maailma edukamate ülikoolide näidetest strateegiate formuleerimisel. Juhtkonna pingutused peaksid olema suunatud põhiväärtuste ja nende tõlgenduse osas konsensuse leidmisele ning väärtuste rakendamiseks juhtimisinstrumendina.

Strateegiliste tegevussuundade seadmisega kaasneb põhitegevusest lähtuvate eesmärkide formuleerimine. Eesmärke on soovitatav kasutada strateegia rakendamise seireks, osapoolte informeerimiseks ning parendustegevuste kavandamiseks, samas vältides

väljundieesmärkide sidumist töötajate rahaliste tasudega. Kui püstitatud eesmärgid ei täitu, siis võib põhjust otsida eelkõige töökeskkonnast ja stiimulitest (nt töötasustamispõhimõtted), mida organisatsioonis rakendatakse.

Keerukate ja detailsete töösoorituse hindamise süsteemide abil on võimalik suunata ja kontrollida töötajate tegevust, samas piirates sellega vabadust teha seda, mis tagaks akadeemilise töötaja sisemise motivatsiooni. Sellisel moel on võimalik küll kindlustada töötajate püstitatud ülesannete nõuetekohane täitmine, kuid töötajate arengule ja innovatsioonile võib sellel olla pärssiv mõju. Akadeemilise personali juures on viimased kriitilise tähtsusega, mistõttu tuleb ülikoolis läheneda töösoorituse juhtimisele komplekselt, mõistes et tegemist on vaid ühe (piiratud mõjuga) juhtimisinstrumendiga. Ka ülikooli allüksuste tulemuslikkuse hindamiseks võiks kasutada üldisemaid ja ülikooli põhieesmärkidega seotud näitajaid, arvestades sealjuures, et mida sisulisem ja olulisem näitaja, seda keerulisem on seda usaldusväärselt mõõta. Allüksuste tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid peavad olema kooskõlas indiviidide tulemuslikkuse kriteeriumitega.

Teadmusmahukate organisatsioonide juhtimises rõhutatakse organisatsioonilise eestvedamise tähtsust. Oluline on organisatsiooni kollektiivne suutlikkus märgata ja korrigeerida oma igapäevaseid tegevusi vastavuses väliskeskonna muutustele, säilitades samal ajal organisatsiooni põhieesmärgid. Juhtkond peaks eelistama ülikoolis osalevat juhtimisstiili, mille tunnuseks on avatud dialoog, töötajate ja üliõpilaste kaasatus otsustusprotsessidesse, töötajate panuse tunnustamine ning initsiatiivi toetamine. Avatud suhtlemine võimaldab luua positiivsemat suhtlusõhkkonda organisatsioonis, mis omakorda toetab strateegiate elluviimist.

Ülikoolide teaduspõhisuse eelduseks on tugevate teadusmeeskondade tulemuslik töö. Tiptaseme saavutamine ja hoidmine võib olla keeruline kohati ebastabiilse rahastuse tõttu ning probleemide ennetuseks ja edu tagamiseks on vaja lähemalt analüüsida teadusgruppide igapäevast tegevust ja juhtimist. Oluline on rakendada võimekate teadustöötajate ekspertsust, aga ka organisatoorset võimekust parimal viisil ning leida meetmeid erinevate ülesannete tasakaalustamiseks.

Akadeemilise personali järelkasvu tagamiseks on vaja pöörata tähelepanu akadeemilise töö maine parandamisele, töö ja õpikeskkonna arendamisele. Siinjuures ei peeta silmas mitte ainult taristut, vaid eelkõige professionaalse arengu võimaldamist (sh erialane areng, sotsiaalsete ja juhtimisoskuste arendamine) fookusega noorte järelkasvul. Samuti on vaja algetada sisuline diskussioon kvaliteedi, kvalifikatsiooninõuete ja nende rakendamise üle akadeemilises töös. Akadeemilise töö mainekujundusega ühiskonnas saaks lisaks ülikoolidele endale tegeleda ka riiklikud institutsioonid.

Lõpetuseks, väga oluliseks tuleb pidada rahvusvahelise töökeskkonna loomist ülikoolis, mistõttu on vaja kujundada senisest tõhusamad ja paindlikumad meetmed välismaal resideeruvate (Eesti) teadlaste (tagasi)toomiseks ülikooli ja välismaiste tippteadlaste



kaasamiseks teadusmeeskondadesse. Senised meetmed pole piisavad näiteks karjääri algfaasis olevate noorteadlaste rahvusvahelistumise toetamiseks. Lisaks rahvusvahelisele koostööle on vajalik soodustada (vajadusel rahastamisvahendite kaudu) interdistsiplinaarset koostööd teaduse ja õppe vallas nii ülikooli sees kui ülikoolide vahel.

Eelnevast tulenevalt saab välja pakkuda mõningaid soovitusi peamiselt ülikoolide ja nende allüksuste juhtimiseks. Ettepanekute põhisisu on seotud valdavalt kolme dimensiooniga: tähelepanu tuleb pöörata majanduslikele (rahastamine), moraalsetele (väärtused) ja sotsiaalsetele (suhted) teguritele. Kuid et need kolm mõõdet on omavahel tihedalt seotud, siis tuleks neid käsitleda komplekselt.

### **Soovitused ülikoolide ja nende allüksuste juhtimiseks**

1. Et vähendada töötajate ebakindlust ning suurendada professionaalset ja organisatsioonilist pühendumist, **tuleb ülikooli ja teaduskondade arengukavades selgelt määratleda strateegilised tegevussuunad õppetöö, teadustöö ning ühiskondliku rolli osas.** See sisaldab paradoksi, milles iga ülikool peab leidma tasakaalu, sest suundade strateegilises rollis kokkulepet saavutamata tunnevad akadeemilised töötajad, et neile olulised väärtused, nt teaduspõhisus, tiptase, koostöö, akadeemiline vabadus, teadmisanu ja professionaalsus on neis akadeemilistes rollides ohustatud. Nimetatud strateegilise otsuse järel **tuleb sisuliselt diskuteerida kvaliteedi olemuse ning kvalifikatsiooninõuete üle igas strateegilises tegevussuunas** ning sellekohased arusaamad ja praktikad ühtlustada<sup>27</sup>. Kokkulepitud kvalifikatsiooninõudeid tuleb vakantsete ametikohtade täitmisel realselt arvestada ja samas olla valvel kunstlike barjääride tekkimise suhtes (nt eesti keele nõue), mis ei pruugi konkreetsel ametikohal olla tingimata põhjendatud.

2. Strateegiliste tegevussuundade määratlemisel ja eriti nende suhtelise olulisuse muutmisel organisatsioonis on tõenäoline, et toimub organisatsiooni väärtuste ümberkujundamine, ning vaja on **diskuteerida organisatsiooni väärtuste (uute) tõlgenduste üle.** Juhtkond peaks tegema pingutusi, et luua konsensus ülikooli sees oluliste põhiväärtuste osas. Põhiväärtusi tuleks rakendada juhtimisinstrumendina: nt integreerida väärtused töösoorituse ja –hindamissüsteemi; tugineda nendele personali värbamisel, tunnustamisel lähtuda oodatud hoiakute ja väärtuste väljendamisest jmt kaasaegsete personalitöö põhimõtete rakendamine.

3. Väikeriigi ressursside piiratusest tulenevalt on mõistetav ja vajalik, et leitakse nn ühiskondlik kokkulepe eelisarendatavate valdkondade osas. Siiski tuleb ülikoolidel seista hea selle eest, et nendes **võtmevaldkondades toimuks rahastamismeetmete tulemusena teadlaskonna arvuline kasv ja nende kvalifikatsiooni tõus ning interdistsiplinaarne koostöö,** mis ühest küljest on eelduseks võtmevaldkonna arengule, kuid teisalt aitab suunata

---

<sup>27</sup> Näiteks on riigi poolt ellu kutsutud nõukodades ja töörühmades osalemine või eestikeelse monograafia avaldamine ühiskonna teenimise seisukohalt sama oluline kui on teadustöös publitseerimine kõrgetasemelistes teadusajakirjades – neid tegevusi tuleb ühtviisi tunnustada nii formaalselt kui mitteformaalselt.

ka külgnevaid teadusalasid. Tartu Ülikooli tulemuslike teadusmeeskondade uuringu tulemused näitasid, et ka kõige edukamate teadusmeeskondade juhid ei oma rahastuse osas kindlustunnet ja finantseerivad oma meeskonda erinevatest allikatest. Samas, võtmevaldkondadest väljapoole jäävate teadusgruppide ellujäämine<sup>28</sup> sõltub peaaesjalikult sellest, kuidas suudetakse ennast suhestada eelisarendatud valdkonnaga ning selles tegutsevate teadlastega koostööd teha. See tähendab, et enamik teadusvaldkondi muutuvad lähitulevikus interdistsiplinaarseks ja küsimus ei ole seejuures niivõrd teaduse taseme tõstmises ega väljapaistvuses, vaid ainuvõimalikus viisis eksisteerida.

4. Rahastamis põhimõtted ja töökorraldus tuleb kujundada sellisel, et need soodustaksid senisest enam **interdistsiplinaarset koostööd teaduse ja õppe valdkondades, sh nii ülikooli sees kui ka ülikoolide vahel**. Edendama peaks eri teaduskondade ja allüksuste töötajate ühiseid tegevusi ja kollegiaalset suhtlemist, sh eriti selliseid koostöövorme, kus formaalsed ametirollid ei oma tähtsust. Ülikoolis tuleks pöörata tähelepanu hierarhiast tulenevate barjääride mõjule organisatsioonisisese suhtluses ning võimaluse korral vähendada ametipositsiooni mõju. Akadeemilise üksuse ning töötaja tulemuslikkuse hindamise kriteeriumite hulgas peaks olema suurem rõhk koostööd iseloomustavatel näitajatel (ühispublikatsioonid, ühisõppekavad, koostöös korraldatud konverentsid jne).

5. Rahvusvahelistumise ja tipptaseme saavutamiseks tuleb **kujundada senisest tõhusamad ja paindlikumad meetmed välismaal resideeruvate (Eesti) teadlaste (tagasi)toomiseks ülikooli, aga ka välismaiste tippteadlaste kaasamiseks teadusmeeskondadesse**, luues seeläbi isevõimenduva koostöö ja tulemuslikkuse. Kuna teadustöötaja ja õppejõu töö maine on Eestis üpris madal, siis parimate kandidaatide leidmiseks ei piisa formaalselt avatud konkurssidest, vaid lähenema peab personaalselt ja veenma sobivaid kandidaate kandideerima. Kvaliteedi puhul on tegemist dilemmaga: kvaliteedi esikohale seadmine nõuab administratiivset paindlikkust (õppekavades, projektide rahastamises jm); pigem peaks jätma ametikoha täitmata, kui teha järeleandmisi kvalifikatsiooninõuetes. Rahvusvahelistumise juures tuleks siiski teadvustada, et **see võib kaasa tuua kohalike ja rahvusvaheliste akadeemiliste töötajate palgalõhe, mis tekitab kollektiivis pingeid**.

6. Et noored teadlased saaksid jätkata teadlaskarjääri, tuleb neid ette valmistada teadusmeeskonna juhtimiseks ning arendada selleks vajalikke kompetentse – **ajaplaneerimine, rahastamisvõimaluste otsimine, kaasamine, delegeerimine, kontrollimine, enesekehtestamine jms**. Elujõulised teadusmeeskonnad erinevad paljude karakteristikute poolest (suhtlemisviisid, suurus, geograafiline paiknemine jms), kuid kõige tõenäolisemalt tekivad need just silmapaistva teadlase ümber. Sega tuleb teadusmeeskondade (potentsiaalsete) juhtide juhtimiskompetentse spetsiaalselt arendada

---

<sup>28</sup> Riigipoolsest teaduse finantseerimisest (nt institutsionaalne uurimistoetus) kõrvalejäämise ning alternatiivsete rahastusallikate mitteleidmise korral tekib oht, et teadustööd subsideeritakse muude tegevuste arvelt (nt õppetöö). Seepärast tuleb jälgida, et ülikoolide õppetöökõs mõeldud tegevustoetus oleks kasutatud sihipäraselt.

ja muuta sellealane ettevalmistus doktoriõppe standardseks osaks. Eraldi tähelepanu tuleks pöörata olemasolevate ja potentsiaalsete teadusmeeskondade juhtide ajapuuduse leevendamisele. Ülikoolis tuleks leida võimalusi teadusmeeskondade juhtide koormuse vähendamiseks nii, et töötulemused ei kannataks. Üheks võimaluseks on senisest veelgi **enam kaasata madalama astme akadeemilist personali õppetöösse** selleks, et rakendada paremini teadusmeeskondade juhtide ekspertsust ja organisatoorset võimekust uute ideede elluviimiseks, rahastamisvõimaluste leidmiseks jms.

7. **Osaleva juhtimisstiili juurutamine st avatud dialoog, töötajate ja üliõpilaste kaasatuse suurendamine organisatsiooni otsustusprotsessidesse (nii allüksuse kui ülikooli tasandil), töötajate panuse rõhutamine ülikooli tegevustes, nende kaasamine kahepoolse kommunikatsioonivoo kujundamisel ja ärgitamine ka omalt poolt võtma initsiatiivi informatsiooni edastamisel alt üles** – kõik see võimaldab vähendada töötajate ebakindlust ning stressi. Kõrgema taseme (nt riiklikud) raampoliitikad, suundumused ja suunamuutused peavad olema piisavalt selgelt formuleeritud ning viidud indiviidi ja allüksuse tasandile. Juhtkonna poolt on vaja kindlustada organisatsiooni arengut kajastava informatsiooni pidev edastamine töötajatele, unustamata seejuures ka info tõlgendamist ja tagasiside kanalite lahtihoidmist. Kui suhtlemisvoog on ühepoolne, siis sellises suhtlusõhkkonnas on koostöö ja muudatuste elluviimine raskendatud. Vaja on leida tasakaal ülikoolide allüksuste autonoomia ja tsentraliseeritud juhtimise vahel ning eelistada osalevat juhtimist ja organisatsioonilist eestvedamist tsentraliseeritud juhtimisele. Sellest tulenevalt tuleks **väärtustada ka sotsiaalseid oskusi ning luua ülikoolis süsteem, mis toetab nende arengut.**

8. **Akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamisel tuleb tugineda mitmekülgele ja pikaajalisele informatsioonile.** Lisaks ametikohale valikuga (või atesteerimisega) kaasnevale hindamisele tuleks tõhusamalt rakendada ka akadeemilise töötaja aastaaruandeid ja/või spetsiaalseid detailseid iga-aastaseid hindamisi. Töösoorituse hindamise ja arenguestluste käigus on vaja keskenduda töötajate arendamisele ning vähendada hindamise kui kontrolli funktsiooni. Töösoorituse hindamine võiks toimuda iga-aastaselt, kuid personaalsete järeluste tegemine õppe-, teadus- ja arendustegevuse ning ka palga osas kolmeaastaste tsüklite kaupa. Senisest enam võiks kasutada välishindamist, sh vilistlaste ja ekspertide hinnanguid.

9. **Objektiivne ja subjektiivne töötaja töösoorituse hindamine peaksid toimuma kombineeritult.** Vältimaks kvantitatiivsete näitajate negatiivset mõju töötajate sisemisele motivatsioonile, töö kvaliteedile ja innovatsioonile tuleks rakendada eelkõige kvalitatiivsetel strateegiliselt olulistel näitajatel põhinevat töösoorituse hindamise süsteemi. Selliselt saab hindamisel arvesse võtta ka kvantitatiivsele hindamisele raskemini allutatavaid tegevusi (nt ühiskonna teenimine, teaduse populariseerimine, innovaatus jmt). Üldiselt tuleks eelistada „võrdsuse“ printsiipi „õigluse“ printsiibile, sest viimase eelduseks on standardiseeritus ja täpne mõõtmine, mida aga akadeemiline töö hästi ei võimalda. Samuti tuleks eelistada agregeeritumaid ja ülikooli põhieesmärkidega seotud mõõdikuid, sest see

annab töötajatele vabaduse ja vastutuse kohandada oma igapäevaseid tegevusi lähtuvalt strateegilistest eesmärkidest.

10. **Töösoorituse juhtimise süsteemi arendamise tuleb kaasata akadeemiline personal**, mis võimaldab tagada teadus- ja õppetööga seonduvate küsimuste sisulise arutelu ning põhjendatud otsused läbi kollektiivsete otsustuskogude. Ülikooli allüksuste organisatsiooniline ja kollektiivne eestvedamine ning hindamistulemuste personaalne avalikustamine suurendab töötajate õiglustunnet töösoorituse hindamise ja töötasustamise suhtes. Kuid ei tohi unustada, et töösoorituse hindamine on vaid üks osa laiemast personali- ja kvaliteedijuhtimisest – vaid nende ühistoimes on võimalik saavutada kõrgeid töötulemusi.

### **Soovitused poliitikakujundajatele**

11. Teadlaskond vajab riigipoolset tuge, mis selgesõnaliselt kinnitaks teadlaste olulist rolli riigi ja majanduse jätkusuutliku arengu tagamisel. **Akadeemilise töö mainekujundus ühiskonnas** ei ole vaid teadlaskonna endi ja ülikoolide ülesanne, vaid siin nähakse olulist rolli ka riigijuhtidel, tippametnikel ja arvamusedriitel. Otsus teadlase karjääri kasuks ei sünni mitte ainult potentsiaalse teadlase individuaalsetest huvidest lähtuvalt, vaid siin mängivad olulist rolli ühiskondlikul ja institutsionaalsel tasandil tehtavad otsused. Jõulised sõnumid teadlase ja õppejõu töö vajalikkusest riigi ja rahvuse jätkusuutlikkuse tagamise seisukohalt, ühiskonna sellekohane harimine läbi tippametnike esinemiste ja meediakajastuse jmt suurendab pikas perspektiivis teadustöö atraktiivsust ning see loob eeldused teadus- ja õppetöö kvaliteedi tõusuks Eesti ülikoolides. Meetmed, mida rakendatakse nt üldhariduskoolide õpetajaameti tähtsuse rõhutamiseks, on paljuski rakendatavad ka akadeemiliste töötajate mainekujunduses.

12. Sarnaselt akadeemilise töötaja töösoorituse hindamisele, kus objektiivsed (kvantitatiivsed) ja subjektiivsed (kvalitatiivsed) näitajad peavad olema tasakaalus, tuleks ka **ülikoolide rahastamismudelites arvestada lisaks väljundmõõdikutele akadeemilise töö sisendi (sh töötajate kvalifikatsiooni) ja protsessi kvaliteeti**. Mõistes seda, et ülikooli poolt ühiskonnas loodava väärtuse e väljundi mõõtmine on keeruline, kaasnevad üksnes väljundmõõdikute rakendamisega mitmed ohud (liig kitsas fookus, lühiajaline vaade, kvaliteedi ohverdamine jne).

13. **Teaduse rahastamise kriteeriumid peaksid olema väga selged, varakult ette teada ning kehtima pikemat aega**, et oleks võimalik planeerida nt doktorantide kaasamist, töötajate koormusi jms. Stabiilsus on teadustöös väga oluline väärtus; teadustöö pikaajaline olemus eeldab teatavat kindlustunnet.

14. **Ülikoolide parimate juhtimispraktikate jagamiseks ja juhtimise arendamiseks võiksid olla keskselt koordineeritud** regulaarsed arutlusringid, kus analüüsitakse ülikoolide juhtimise probleeme ja võimalusi.

## Kasutatud kirjandus

1. Adler, N. J. Harzing, A.-W. 2009. When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (1): 72-95.
2. Alas, R., Kindsiko, E. 2012. Teadlase karjäär: Eesti rahvusvahelises taustsüsteemis. Uuringu vaheraport. Seirevaldkond 6.4.  
<http://tips.ut.ee/index.php?module=32&op=1&id=3531>
3. Bogt, H., Scapens, R. W. 2012. Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21 (3), pp. 451-497.
4. Bunderson, J. S. Thompson, J. A. 2009. The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54 (1): 32-57.
5. Cameron, K. S. 1986. Effectiveness as Paradox: Concensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32 (5): 539-553.
6. Cameron, K. S. Tschirhart, M. 1992. Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *The Journal of Higher Education*, 63 (1): 87-108.
7. Chaffee, E. E. 1984. Successful Strategic Management in Small Private Colleges. *The Journal of Higher Education*, 55 (2): 212-241.
8. Chen, G.; Kanfer, R.; Krikmann, B.; Allen, D.; Rosen, B. 2007. A multilevel study of Leadership, Empowerment and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2): 331–346.
9. Chickering, A. W. Gamson, Z.F. 1987. Seven Principles For Good Practice in Undergraduate Education. AAHE Bulletin.
10. Chickering, A. W. Gamson, Z. F. 1999. Development and Adaptations of the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education. *Teaching and Learning on the Edge of the Millenium*, 75-81.
11. Clayson, D. 2013. Initial Impressions and the Student Evaluation of Teaching. *Journal of Education for Business*, 88 (1): 26-35.
12. Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A. 2013. Employee Performance Management Culture and System Features in Higher Education: Relationship With Employee Performance Management Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, (2): 352-371.

13. Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307.
14. Goodall, A. H. 2009. Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy*, 38: 1079–1092.
15. Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An international perspective* (pp. 3–48). London: International Thomson Business Press.
16. Hardy, C. 1990. 'Hard' Decisions and 'Tough' Choices: The Business Approach to University Decline. *Higher Education*, 20 (3): 301-321.
17. Heinze, T.; Shaphira, P.; Rogers, J. D.; Senker, J. M. 2009. Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*, 38: 610-623.
18. Jaakson, K. Reino, A. 2013. The impact of Estonian research, development and education policies on perceived value conflicts in universities. Saar, E.; Möttus, R. (Toim.). *Higher Education at a Crossroad: the Case of Estonia* (217 - 246). Peter Lang Publishers House
19. Jones, J., Gaffney-Rhys, R., Jones, E. 2012. Handle With Care! An Exploration of the Potential Risks Associated With the Publication and Summative Usage of Student Evaluation of Teaching (SET).
20. Kallio, K-M., Kallio, T. 2012. Management-by-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*, Published Online 02. 08. 2012, pp. 1-16 .
21. Kase, K. 2013. Strateegiline juhtimine ülikoolides. Eesti teadus- ja arendusasutuste juhtimismustrid. Uuringu vahearuanne. Seirevaldkond 3.1. <http://tips.ut.ee/index.php?module=32&op=1&id=3614>
22. Kerr, S. 1975. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18 (4): 769-783.
23. Kivipõld, K. 2011. Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations, PhD Dissertation, Tartu, Tartu Ülikooli Kirjastus.
24. Kivipõld, K., Ahonen, M. 2013. Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia. *Review of International Comparative Management*, 14 (1): 95–115.

25. Kivipõld, K., Vadi, M. 2010. A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5 (1): 118–136
26. Kivipõld, K., Vadi, M. 2013. Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31 (5): 368–387.
27. Leiter, M. P., Maslach, C. 2003. Areas of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout - Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. in P.L. Perrewe and D. C. Ganster (Eds.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well-being*, 3: 91-134.
28. Markides, C. 1998. Strategic Innovation in Established Companies. *Strategic Management Review*.
29. Milne, P. 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6): 28-38.
30. Mingers, J., Willmott, H. 2012. Taylorizing Business School Research: On the `One Best Way` Performative Effects of Journal Ranking Lists. *Human Relations*, Nov: 1-23.
31. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model - *Harvard Business Review*, 78-84.
32. Pace, R.W., Faules D. F. (1989). *Organizational Communication*. Prentice Hall, New York
33. Ryan, J. C.; Hurley, J. 2007. An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance. *R&D Management*, 37 (4): 345–354. Blackwell Publishing.
34. Schaufeli, W. B. Leiter, M. P. Maslach, C. 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3): 204-220.
35. Shirley, R. C. 1982. Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach. *The Academy of Management Review*, 7 (2): 262-268.
36. Smith, W. K. Binns, A. Tushman, M. L. 2010. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 448-461.
37. Solmann, K. Ilves, M. 2008. Ülikoolide kvaliteedikultuurist. Quo vadis, Eesti kõrgharidus? Pilli, E. Valk, A. (Toim.) Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 46-77.

38. Stanton, P., Nankervis, A. 2011. Linking Strategic HRM, Performance Management and Organizational Effectiveness: Perceptions of Managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, 17, (1), pp. 67-84.
39. Stilwell, F. 2003. Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives. *Journal of Higher Education Management*, 25 (1): 51-61.
40. Symbaluk, D. G., Howell, A. J. 2010. Web-Based Student Feedback: Comparing Teaching-Award and Research-Award Recipients. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 35, (1): 71-82.
41. Teichmann, M. 2010. Tööstress ja läbipõlemine kollitab õppejõude. 26.09.10, postimees.ee
42. Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H. jt. 2011. Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid. Tartu: Tartu Ülikool, 420 lk.
43. Türk, K. 2008. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, 3 (1): 40-54.
44. Unt, M. Täht, K., Saar, E., Helemäe, J. 2013. The Expansion of Higher Education: devaluation or differentiation? The Estonian Case. Saar, E; Möttus, R (Toim.). Higher Education at a Crossroad: The Case of Estonia (367 - 390). Peter Lang Publishers House
45. Van Den Hoof, B., de Ridder, J. A. 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CNC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6): 117–130.
46. Van der Weijden, I.; de Gilder, D.; Groenewegen, P.; Klasen, E. 2008. Implications of managerial control on performance of Dutch academic (bio)medical and health research groups. *Research Policy*, 37: 1616–1629.
47. Winston, G. 1999. Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education. *Journal of Economic Perspectives*, 13(1):13-36.
48. Wuchty, S; Jones, B. F.; Uzzi, B. 2007. The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. *Science*, 316: 1036 –1039.

### **Strateegiad**

1. Best for the World. Strategic Plan for the University of Helsinki 2013-2016.
2. Inspiration and Growth. Institutional Plan 2010-2014. Leiden University.
3. Strategic Plan 2009-2014. Trinity College Dublin.
4. Strategic Plan 2012-2016. Lund University.



5. Strategy of the University of Copenhagen - 2016. University of Copenhagen, June 2012.
6. Une vision pour 2020. Plan strategique de l'UNIGE, edition 2011.
7. University of Oslo Strategy 2020.

## Lisad

### Lisa 1. Näidete aluseks valitud ülikoolid

Koht	Ülikool*	Strategia periood	Riik	Üliõpilaste arv	Teadustöö intensiivsus	Vanus
51	Kopenhaageni ülikool	2012-16	Taani	12 000-30 000	väga kõrge	>=100
67	Trinity kolledž	2009-14	Iirimaa		kõrge	
71	Lundi ülikool	2012-16	Rootsi		väga kõrge	
74	Genfi ülikool	2012-20	Šveits		väga kõrge	
75	Leideni ülikool	2010-14	Holland		väga kõrge	
78	Helsingi ülikool	2013-16	Soome		väga kõrge	
111	Oslo ülikool	2010-20	Norra		väga kõrge	

\* Võrdlusalused ülikoolid valiti välja maailma ülikoolide pingerea *QS World University Rankings* andmete alusel, kus ülikoolid järjestati 2012.a. positsiooni põhjal. Võrreldavuse huvides valiti alla 20 mln elanikuga Euroopa riikide ülikoolid, mis on tunnuste poolest sarnased Tartu Ülikooliga.

### Lisa 2. Näide ülikoolide põhitegevustest ja eesmärkidest strateegiadokumentide põhjal

	Kopenhaageni ülikool	Lundi ülikool	Helsingi ülikool	Genfi ülikool	Oslo ülikool	Leideni ülikool	Trinity kolledž
<i>Koht strateegias</i>	<i>põhi-</i>	<i>Eesmärk</i>	<i>põhi-</i>	<i>eesmärk</i>	<i>eesmärk</i>	<i>missioon</i>	<i>missioon</i>
Teadustöö	+	+	+	+	+	+	+
Õpetamine	+	+	+	+	+	+	+
Kommunikatsioon					+		
Innovatsioon		+		+	+		
Suhted		+	+				

Allikad: Best for the World. Strategic Plan for the University of Helsinki 2013-2016, Inspiration and Growth. Institutional Plan 2010-2014. Leiden University; Strategic Plan 2009-2014. Trinity College Dublin; Strategic Plan 2012-2016. Lund University; Strategy of the University of Copenhagen - 2016. University of Copenhagen, June 2012; One vision pour 2020. Plan strategique de l'UNIGE, edition 2011; University of Oslo Strategy 2020.

### Lisa 3. Näiteid meetmetest interdistsiplinaarsuse toetamiseks

Meetmed
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahastusmehhanismide väljatöötamine interdistsiplinaarsete tegevuste ja algatuste jaoks (Oslo ülikool, Lundi ülikool).</li><li>• Interdistsiplinaarse õppe võimaluse pakkumine üliõpilastele (Oslo ülikool), multidistsiplinaarsed bakalaureuseõppe programmid (Helsingi ülikool).</li><li>• Kokkupuudete soodustamine läbi teaduskondade vaheliste akadeemiliste töötajate visiitide ning ülikoolisest uurimisseminaride (Helsingi ülikool), võimalus tudengitele ja akadeemilistele töötajatele karjääri alguses teiste valdkondadega kokku puutuda ja koostööd teha, füüsiliste ja virtuaalsete kohtumispaikade loomine koostöök (Lundi ülikool).</li><li>• Uurimisinstituudid ja -keskused või tippkeskused mille fookus on multidistsiplinaarsel teadustööl ja õppel (Trinity kolledž, Genfi ülikool, Lundi ülikool, Leideni ülikool).</li></ul>

Allikad: Best for the World. Strategic Plan for the University of Helsinki 2013-2016, Inspiration and Growth. Institutional Plan 2010-2014. Leiden University; Strategic Plan 2009-2014. Trinity College Dublin; Strategic Plan 2012-2016. Lund University; Une vision pour 2020. Plan strategique de l'UNIGE, edition 2011; University of Oslo Strategy 2020.

### Lisa 4. Näited rahvusvahelistumise meetmetest

Meetmed
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktiivne värbamine ja rahvusvaheliste akadeemiliste töötajate osakaalu suurendamine (Helsingi ülikool).</li><li>• Üliõpilaste rahvusvahelise mobiilsuse arendamine (Genfi, Helsingi ülikool).</li><li>• Rahvusvaheliste õpilaste ja töötajate parem vastuvõtt ja integreerimine (Oslo, Helsingi, Leideni, Genfi ülikool), majutuse, kommunikatsiooni, inglise keele taseme tagamine (Leideni ülikool), vastuvõtukeskuse loomine (Genfi ülikool).</li><li>• Keeleoskuste tõstmine (Oslo, Leideni, Lundi ülikool), ingliskeelse õppe osakaalu suurendamine (Helsingi ülikool), keelepoliitika määratlemine (Genfi, Helsingi ülikool).</li><li>• Koostöö strateegilistele eesmärkidele vastavate väliste akadeemiliste partneritega (Oslo, Helsingi, Genfi ülikool).</li><li>• Rahvusvaheliste partnerite kohalolu suurendamine ülikooli keskustes või instituutides (Genfi ülikool).</li></ul>

Allikad: Best for the World. Strategic Plan for the University of Helsinki 2013-2016, Inspiration and Growth. Institutional Plan 2010-2014. Leiden University; Strategic Plan 2009-2014. Trinity College Dublin; Strategic Plan 2012-2016. Lund University; Une vision pour 2020. Plan strategique de l'UNIGE, edition 2011; University of Oslo Strategy 2020.

## Lisa 5. Probleemid seoses eesmärkidega

Probleem	Võimalik tagajärg
Liiga spetsiifilised eesmärgid	Kitsas fookus, teised olulised aspektid jäävad töö juures tähelepanuta
Liiga palju eesmärke	ühe või mõne eesmärgi valimine, jättes teised tähelepanuta.
Ebasobiv ajahorisont	lühiajaliste kasude maksimeerimine ja/või eesmärkide laeks seadmine
Liiga väljakutsuvad eesmärgid	ülemäärane riskeerimine või ebaeetiline käitumine (ebaetilised võtted, soorituse ebaõige kajastamine)
Liiga kõrged eesmärgid	rahulolematus ja teised negatiivsed psühholoogilised tagajärjed, kui tulemusi ei saavutata ning sellele võib omakorda järgneda langus enese võimetusse uskumustes.
Liiga kitsad eesmärgid	takistavad õppimist ja innovatsiooni, kahjustavad koostööd luues konkurentsikultuuri ning vähendavad sisemist motivatsiooni.

## Lisa 6. Tõhusa õpikeskkonna kujundamise põhimõtted ja näited Helsingi (HÜ) ja Kopenhaageni (KÜ) ülikoolidest

Põhimõte	Selgitus	Näide ülikoolide strategiadokumentidest
Üliõpilaste ja teaduskonna vahelise kontakti julgustamine	Sagedane kontakt teaduskonnaga nii õppetöös kui väljaspool seda toetab üliõpilaste motivatsiooni ja kaasatust. Teaduskond toetab üliõpilasi keerukamatel aegadel, tekib seotus. Tundes mõnd teaduskonna liiget lähedamalt suureneb tudengite intellektuaalne pühendumine. See julgustab mõtlema enda väärtuste ja tulevikuplaanide peale.	Eesmärk suurendada võimalust mitteformaalseteks kohtumisteks uurijate ja üliõpilaste vahel s.h. projektipõhiseks uurimistööks ja õppetööks. Füüsiliste keskkondade ja ruumide planeerimisel luuakse võimalusi üliõpilastele ja uurijatele igapäevaselt kokku puutuda s.h. kohtumisteks väljaspool õpperuume. (KÜ)
Üliõpilaste vahelise koostöö arendamine	Tulemuslik õppimine on koostööl põhinev ja sotsiaalne, mitte konkurentsipõhine ja isoleeritud. Koostöötamine suurendab sageli üliõpilaste kaasatust. Enda ideede jagamine ja teistele vastamine süvendab mõistmist.	
Aktiivõppe julgustamine	Passiivne õpe (kuulamine, vastamine) ei võimalda rakendada kogu õppijate potentsiaali. Õppimist parandab õpitust rääkimine, kirjutamine, minevikukogemustega seostamine ja igapäevaelus rakendamine.	Eesmärk arendada hariduse kvaliteeti, tagades, et didaktika, õpetamise viisid jt tunnused toetavad üliõpilaste õppimiskogemust. Didaktilisi pingutusi arendada uusi õpetamise vorme, nt projektipõhisemat õpet, koondatakse ja koordineeritakse paremini. (KÜ)
Kohese tagasiside andmine	Sobiv ja õigeaegne tagasiside sooritusele suurendab õppetöö mõjusust. Teadmine seniste teadmiste ulatusest loob õppimisele fookuse. Hindamine on vajalik, kuid üksnes hindamine ilma õigeaegse tagasisideta toetab õppimist vähesel määral.	
Õppimisele kuluva aja planeerimine ning tugi ajaressursi kavandamisel	Efektiivne õppimine eeldab piisavat ajaressurssi. Sellest tulenevalt vajavad üliõpilased abi õppimiseks vajamineva ajaressursi planeerimisel, aga ka võimalusi kasutada aega paindlikult (näiteks osaajaga õpet töö või teiste kohustuste kõrvalt õppijate jaoks).	Tagada, et kõik programmid pakuvad piisavat ja asjakohast õpetamist ja juhendamist, et üliõpilased on võimelised saavutama sügavaid akadeemilisi teadmisi. Ülikool töötab selle nimel, et tagada, et üliõpilaste nädal on täidetud väljakutsetega, mis on asjakohased ja struktureeritud, ka siis kui need tegevused ei hõlma õpet klassiruumis ja/või loenguid. (KÜ) Üliõpilasi toetatakse õppe planeerimises ja õppimisoskuste omandamises tagamaks, et nad lõpetavad ettenähtud ajal. Tähelepanu pööratakse eriti esmakursuslaste ja välisüliõpilaste suunamisele. (HÜ)
Kõrgete ootuste kommunikeerimine	Kõrged ootused üliõpilastele võimaldavad neil rohkem saavutada. Kõrged ootused on vajalikud nii nõrgalt ettevalmistunud kui kõrgelt motiveeritud	Tipptasemel uurijad ja lektorid õpetavad ka üliõpilasi, kes on õpingutega alustamas. Vilistlasi kaasatakse õpetama erinevates

	<p>üliõpilaste jaoks.</p>	<p>õppetöö etappides (<i>HÜ</i>).          Ülikooli arvukad uurimiskeskused ja -valdkonnad annavad aktiivselt panuse õpetamisesse ja juhendamisesse, nii et üliõpilased puutuvad kokku kõige väljapaistvama uurimistöö ja teadlastega järjest suuremas hulgas ainevaldkondades (<i>KÜ</i>)</p>
<p>Erinevate annete ja õppimisviiside aktsepteerimine</p>	<p>Õppimiseks on palju erinevaid viise ning üliõpilased vajavad võimalust väljendada enda andeid ja õppida viisidel, mis on nende jaoks mõjusad. Seejärel on võimalik neid suunata õppima viisidel, mis sedavõrd lihtsalt ei suju.</p>	

## Lisa 7. Viisid parema töökeskkonna loomiseks valitud ülikoolide strateegiates

### Viisid

- Füüsiliselt ja psühholoogiliselt tervisliku õppe- ja töökeskkonna pakkumine (Kopenhaageni ülikool).
- Akadeemiliste väljakutsete pakkumine (Kopenhaageni ülikool), professionaalse arengu võimaldamine (Lundi ülikool)
- Kaasatuse suurendamine:
  - Dialoogi ja kaasatuse võimaldamine töötajate ja üliõpilaste jaoks kõigil organisatsiooni tasanditel (Kopenhaageni ülikool).
  - Üliõpilaste osalemine planeerimis- ja otsustusprotsessides kõigil tasanditel ja kõigis osades ülikoolist nende kaasamine arendustesse ja kvaliteedi tõstmisesse (Lundi ülikool).
  - Töötajate ja üliõpilaste teadlikkuse tõstmine selle kohta, kus otsuseid tehakse ja kuidas neid otsuseid saab mõjutada, nende julgustamine ülikooli demokraatias osalema (Oslo ülikool).
- Inimeste teadlikkuse tõstmine selle kohta, kuidas nende töö ja õpingud panustavad ülikooli üldistesse tegevustesse (Helsingi ülikool).
- Administratiivsete protsesside tõhustamine, et optimeerida töötunde ja vabastada ressursse teadustöö ja õpetamise jaoks (Helsingi ülikool), teadustöötajate ja õpetajate jaoks administratiivse koormuse vähendamine (Genfi ülikool).

## Lisa 8. Akadeemiliste töötajate töösoorituse juhtimise üldprintsipiibid TÜ MJ-s, TTÜ MJ-s ja EBS-s

Töösoorituse juhtimine	TÜ majandusteaduskond	TTÜ majandusteaduskond	EBS
Eesmärgistamine	Arengukava, visioon ja põhieesmärgid; individuaalsed aastaaruanded; allüksustel ja töötajatel detailsed eesmärgid ja ülesanded iga-aastase hindamise alusel.	Eesmärgistamine arengukava alusel; töötajate eesmärgistamine ametikoha nõuete põhinäitajatest lähtuvalt; iga-aastast eesmärgistamist ei rakendata.	Tööülesanded lepitakse kokku töölepingus; individuaalsed tööplaani-aruanded; lähtutakse ametikoha töö sisust.
Hindamiskriteeriumid (detailsus, objektiivsus)	Ametikoha põhinõuded õppe-, teadus- ja arendustöö osas, sh õppetöö maht ja kvaliteet, metoodiline töö, teadustegevus, juhtimine ja arendustegevus; töösoorituse hindamisel detailsed, objektiivsed ja valdavalt kvantitatiivsed näitajad õppe-, teadus- ja arendustöö lõikes; üliõpilaste ja vahetu juhi subjektiivsed hinnangud; kontaktõppe tunnid õppetasemest, -vormist, -keelest ja kvalifikatsioonist; juhendamine õppetasemest; publikatsioonide tase (allikas), mõjufaktor ja arv.	Ametikohale valimise põhinõuded õppe-, teadus- ja arendustöö osas, sh õppetöö maht ja kvaliteet, metoodiline töö, teadustegevus, juhtimine ja arendustegevus (õppetasemest ja kvalifikatsioonist lähtuvalt); töösoorituse hindamisel konkreetsed kriteeriumid vaid juhtimisülesannete eest, muudel juhtudel ebamäärased; väljatöötamisel töösoorituse hindamise metoodika.	Töökohale valimisel nõutavad aspektid: õppe-, metoodiline ja teadustegevus; töölepingus lepitakse täpselt kokku kontakttundide maht, publitseerimine, juhtimisülesanded jm.
Hindamisprotsess ja metoodika	Hindab vahetu juht kokkulepitud metoodika ja näitajate alusel; dekaani hindajaks nõukogu ja rektor; iga-aastased tulemusvestlused; hindamismetoodika töötatakse välja ja kinnitatakse nõukogus; õppe- ja arendustöö hindamisperiod kalendriaasta, teadustöö kolme aasta keskmine; õppetöö kvaliteedi hinnatakse vahetu juhi ja üliõpilashinnangute alusel.	Hindamine valimisperiodi lõpus volitatud isikute poolt; töösoorituse hindamine valimisperiodi lõpul ametikoha nõuetest lähtuvalt; hindamis- ja arenguestlused juhuslikud, olenevad juhi initsiatiivist; õppetöö kvaliteedi hinnatakse vahetu juhi ja üliõpilashinnangute alusel (5-20% üliõpilastest).	Iga-aastane õppejõu tööplaani-aruannete analüüs ja uute eesmärkide seadmine; iga-aastased arenguestlused, kus võrreldakse püstitatud eesmarke saavutatud tulemustega; oluline roll üliõpilashinnangutel; iga-aastaselt hindab vahetu juht; pikema periodi hindamine valimisperiodi lõpus volitatud isikute poolt.
Töötajate osalemine TS juhtimises	Töötajad osalevad eesmärgistamisel ning TS hindamise ja TT süsteemi välja töötamisel ja arendamisel.	Töötajad ei ole kaasatud eesmärkide seadmisel ja töösoorituse hindamisse.	Töötajad on kaasatud eesmärkide seadmisel ja töösoorituse hindamisse.
Põhipalk	Põhipalga miinimummäärad olenevalt	Põhipalga miinimummäärad olenevalt	Ametikohade palgavahemikud palgaeeskirjas;



	ametikoolest (palgaastmest) TÜ palgaeeskirjas; põhipalkade iga-aastane korrigeerimine olenevalt töösooritusest konkreetsete ja avalike näitajate alusel.	ametikoolest (palgaastmest) TTÜ palgaeeskirjas; põhipalkade diferentseerimise kriteeriumid samal palgaastmel täpselt fikseerimata ja pole avalikud (tagasivalimisel arvestatakse senise tööga); töölepingu sõlmimisel arvestatakse ka eelarveüksuse rahaliste võimalustega.	põhipalk sisaldab kõiki tööülesandeid ja lepatakse kokku töölepingu sõlmimisel.
Tulemuspõhine töötasustamine (preemia, lisatasu)	Kuni 30% tulemustasu kehtivast põhipalgast; lisatasu täiendavate töö- ja juhtimisülesannete eest; individuaalsed tulemuskokkulepped on töötasustamise aluseks; põhipalk ja lisatasud sõltuvad TS-st ja vahetu juhi hinnangust; ühekordne preemia doktorandi eduka kaitsmise, tipp-publikatsiooni või granti saamine eest.	Lisatasu ja preemia täiendavate töö- ja juhtimisülesannete või tulemuslikuma töö eest; individuaalseid iga-aastaseid tulemuskokkuleppeid ei rakendata; ühtsed ja konkreetsete hindamiskriteeriumid puuduvad, otsustab struktuuriüksuse juht; tulemustasud doktorandi eduka kaitsmise ja tipp-publikatsiooni eest.	Lisatasud tööde eest, mis ületavad töölepingus kokkulepitut; tulemustasustamine doktorandi eduka kaitsmise või õpiku avaldamise eest.
TS hindamise orientatsioon tulemuslikkusele	Tugev	Keskmine	Keskmine

*Märkus:* Tabel on valminud prof K.Türk'i ja prof Milvi Tepp'i koostöös

**Lisa 9. Ülikoolide akadeemiliste töötajate töösoorituse kvantitatiivse hindamise ja töötasustamise süsteemi tugevused ja võimalused, nõrkused ja ohud**

Tugevused ja võimalused	Nõrkused ja ohud
Eesmärkide/ülesannete fookusseerimine ja kiired muudatused; eemärkide, huvide ja tasude tasakaalustamine; enesejuhtimine ja iseregulatsioon; tulemusvastutus <i>versus</i> bürokraatia	Põhieesmärkide hägustumine; mineviku mõjud, lühiajalised eesmärgid, isiklikud huvid; ebakindlus ja muudatustele vastuseis; suhete komplitseeritus ja õiglustunde vähenemine
Oluline juhtimisinstrument, personalipoliitika osa (optimaalsed struktuurid); paindlik ja kiiresti muudetav; kontrolli ja organiseerimise funktsioonide täitmine; efektiivne igapäevane funktsioneerimine	Hindamise kui kontrolli ja iseregulatsiooni fetišeerimine (juhtida pole vajagi); vigadele ja probleemidele keskendumine; vähene orienteeritus arengule, innovatsioonile ja meeskonnatööle
Põhineb objektiivsetel ja usaldusväärsetel näitajatel; subjektiivsete hinnangute vältimine;	Kvantitatiivsete näitajate prioriteetsus kvalitatiivsete ees; mittehinnatavate tegevuste vältimine
Konkreetsed õppe- ja teadustöö jõuline suunamine (õpikute ja publikatsioonide avaldamine)	Näitajatega kohandumine; suur töökoormus ja läbipõlemise oht; ei taga ressursside hankimist, on orienteeritud kulutamisele
Osalev juhtimine ja informaalset suhteid; organisatsiooniline eestvedamine <i>versus</i> tsentraliseeritud juhtimine ja administreerimine	Suur ajakulu ja bürokraatia oht; eriarvamuste paljus ja otsustamise aeglus
Info juhtimisarvestuseks ja läbipaistvaks eelarvepoliitikaks; avatud süsteem ja avalikustamine; subjektiivsuse ja kuritarvituste vältimine	Normide ja standardite prioriteetsus; keskpärased tulemused <i>versus</i> suurepärasus
Soorituspõhine töötasustamine; parimate eristamine ning vääriline tunnustamine ja töötasustamine	Töötasustamise ühekülgsus, mitterahaliste motivaatorite alahindamine; ebavõrdsed võimalused töösoorituseks
Tulemusele ja saavutusele orienteeritus; tööalane (väline) motiveeritus; soorituspõhisus <i>versus</i> ametikoha garanteeritus; stiimulid <i>versus</i> reeglid	Välise motivatsiooni fetišeerimine; negatiivne mõju organisatsioonikultuurile, väärtustele ja sise-motivatsioonile; töötajate vaheline konkurents ja konfliktid; vähene koostöö ja kohesiivsus