

Kulno Türk

**PERSONALI
JUHTIMINE**



N^{XI}
A³⁰⁴²

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Turunduse ja juhtimise instituut

Kulno Türk

PERSONALI JUHTIMINE

I osa



TARTU ÜLIKOOLI
KIRJASTUS

Kaane kujundanud Andrus Peegel

TÜ Raamatukogu
N

© Kulno Türk, 1995

Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda
Tiigi 78, EE2400 Tartu
Tellimus nr. 105.

SISUKORD

EESSÖNA.....	5
1. PERSONALI JUHTIMISE OLEMUS	7
1.1. Personali juhtimise süsteem ja keskkond.....	8
1.2. Personali juhtimise arengusuunad.....	11
2. TÖÖ ANALÜÜS	14
2.1. Töö analüüsi olemus	15
2.2. Töö analüüsi kavandamine ja meetodid.....	17
3. PERSONALI PLANEERIMINE.....	19
3.1. Personali planeerimise protsess	20
3.2. Personali planeerimise meetodid	24
4. PERSONALI VÄRBAMINE	26
4.1. Personali värbamise protsess	28
4.2. Organisatsioonisisese värbamise allikad.....	30
4.2.1. Personali promotsioon	30
4.2.2. Värbamise alternatiivid.....	31
4.3. Organisatsioonisisese värbamise vahendid.....	32
4.4. Organisatsioonivälise värbamise allikad.....	34
4.5. Organisatsioonivälise värbamise vahendid.....	36
4.6. Värbamisallikate ja -vahendite valik	41
5. PERSONALIVALIK	44
5.1. Valikuprotsess.....	46
5.2. Valiku valiidsus	47
5.3. Ankeet.....	48
5.4. Soovituskiri ja tausta uuring	49
5.5. Test	50
5.6. Töölevõtuintervjuu.....	52
5.7. Kompleksne valik	54
6. PERSONALI JA ORGANISATSIOONI ARENDAMINE	56
6.1. Personali arendamine.....	57
6.2. Personali koolitus.....	59
6.3. Juhtide arendamine	62
6.4. Organisatsiooni arendamine	63
6.4.1. Tagasiside uurimine.....	63
6.4.2. Meeskonnatöö ja kvaliteediringid.....	64
6.4.3. Eesmärgipärane juhtimine	67
6.4.4. Töökeskkonna ja töö rikastamine	68

LISAD	71
Lisa 1. Töökirjeldus	73
Lisa 2. Ametikirjeldus	74
Lisa 3. Töösisekorra eeskirjad	76
Lisa 4. Personalivaliku kriteeriumid	80
Lisa 5. Töölevõtuankeet	82
Lisa 6. Intervjuude küsimuste tüübid	84
Lisa 7. Intervjuude küsimuste blokid	86
Lisa 8. Intervjuu hindamiskaala	87
Lisa 9. Organisatsiooni juhtimise hindamise ankeet	88

EESSÕNA

Personali juhtimise õppevahendis käsitletakse personali kujundamise ja rakendamise strateegiat ning poliitikat, sh. töö analüüsi ja personali planeerimise küsimusi, personali värbamist, valikut, arendamist, hindamist, hüvitamist ning tööandjate ja -võtjate vahelisi suhteid. Personali kujundamise ja efektiivse rakendamise oskused võimaldavad kursuse läbinutel tööturul paremini konkureerida ning loovad head eeldused töötamiseks organisatsiooni juhina või personali-spetsialistina.

Käesolev töö on esimene ulatuslikum eestikeelne ülevaade personali juhtimisest.

Õppevahendi koostamisel on tuginetud peamiselt angloameerika, eelkõige USA väljaannetele, mida kontsentreerides ja omavahel kombineerides on püütud anda terviklikku ainekäsitlust, vältides otsetõlget ning kohandades probleemi käsitlust Eesti oludele. Tööd on täiendatud autori kommentaaride ja näidetega. Personali juhtimise eripära Jaapanis ja Euroopas esitatakse loengutel.

Peamiste allikatena õppevahendi koostamisel on kasutatatud järgmisi monograafiaid:

1. **Churchill, G.** Sales Force Management. 1990.
2. **Ivancevich, John M.** Human Resource Management. Foundations of Personnel. Boston: IRWIN, 1992.
3. **Milkovich, George T., Boudreau, John W.** Personnel/Human Resource Management. A Diagnostic Approach. Fifth Edition. Business Publications, INC. Plano, Texas, 1988.
4. **Mondy R. Wayne, Noe Robert M.** Human Resource Management. Fourth Edition. Boston, London, Sydney, Toronto: Allyn and Bacon, 1990.
5. **Skinner S. J., Ivancevich J. M.** Business for the 21-st Century. Boston: IRWIN, 1992.
6. **Werther, Williams B., Davis J. R.** Human Resources and Personnel Management. Third Edition. New York: McGrawhill Book Company, 1989.

Õppevahend on kaheosaline. Esimeses osas käsitletakse personali kujundamist: planeerimist, värbamist, valikut ja arendamist, teises osas personali hindamist ja hüvitamist ning tööandjate ja töövõtjate vahelisi suhteid.

Käesolev õppevahend on eesti keeles üllitatuist esimene oma-
taoline ning võib sisaldada ebatäpsusi ja vaieldavusi. Iga teadusvald-
konna areng on pikaajaline ja kollektiivne protsess, mistõttu siinpa-
kutu pretendeerib vaid ühele võimalikule variandile aine käsitlemi-
sel. Aine paremaks mõistmiseks on peatükkide alguses toodud
autoripoolsed terminite lühimääratlused koos ingliskeelsete vaste-
tega. Viimased kergendavad ka orienteerumist ingliskeelses eriala-
kirjanduses. Töös esitatud joonised, tabelid ja lisad on valdavalt
autori algupärandid, teiste autorite teostused on viidatud.

Autor tänab käesoleva õppevahendi retsensente aseprofessor
Eedo Kallet ja dotsent Jaak Tambergi Tallinna Tehnikaülikoolist
ning prof. Aino Siimonit, dotsent Anu Reiljanit ja Maaja Vadit Tartu
Ülikoolist väärtuslike ettepanekute ja märkuste eest. Suur tänu Selja
Seebale tehnilise teostuse eest. Kõik märkused ja ettepanekud võtab
autor tänuga vastu ka tulevikus.

1. PERSONALI JUHTIMISE OLEMUS

JUHTIMINE (*management*) on kompleksne tegevus, mille käigus ühendatakse organisatsiooni inim-, raha- ja materiaalsed ressursid organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel. Juhtimine koosneb planeerimisest (*planning*), organiseerimisest (*organizing*), mehitamisest (*staffing*), vahetust juhtimisest (*directing*) ja kontrollimisest (*controlling*).

MEHITAMINE (*staffing*) koosneb personali kujundamisest ja rakendamisest, eelkõige personali valikust, paigutamisest, arendamisest, hindamisest ja hüvitamisest.

PERSONALI JUHTIMINE (*personnel management*) on mehitamisest mõnevõrra laiem ainevaldkond. Koosneb töö analüüsist; personali planeerimisest, värbamisest, valikust, hindamisest, hüvitamisest, arendamisest; tööandjate ja töövõtjate vahelistest suhetest ning töökaitsesest.

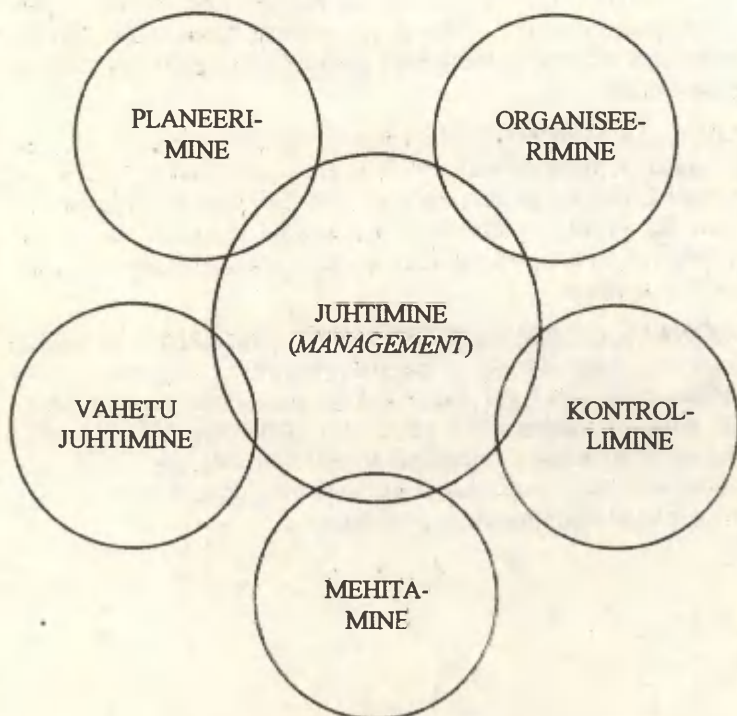
INIMRESSURSI JUHTIMINE (*human resource management*) on personali juhtimisest mõnevõrra laiem ainevaldkond. Nimetatud aines käsitletakse peale personali juhtimise firmasiseste probleemide ka inimese juhtimisega kaasnevaid makromajanduslikke probleeme, eelkõige ühiskonna, tööturu ja konkurentsivõitlusega seotud küsimusi.

PERSONALI JUHTIMIST MÕJUTAVAD TEGURID võib jagada organisatsioonivälisteks ja -sisesteks teguriteks. Organisatsioonivälised peamised tegurid on tööjõud, majandussüsteem, seaduslik, ühingud, konkurendid, kliendid, hankijad, muud huvigrupid. Organisatsioonisiseste peamiste tegurite all mõistame organisatsiooni missiooni, poliitikat ja kultuuri ning organisatsiooni tootmist, marketingi, finantse ja personali.

1.1. Personali juhtimise süsteem ja keskkond

Juhtimine (*management*) on keeruline ning väga mitmeti defineeritud ja süstematiseeritud ainevaldkond. Juhtimise klassiku Mary Parker Folletti arvates on juhtimine millegi saavutamise kunst inimeste kaudu (*art of getting things done through people*). Juht koordineerib mingitel alustel loodud inimkoosluste tegevust püstitatud eesmärkide realiseerimisel.

Juhtimise klassikud Henri Fayol, Mary Parker Follett, Chester Barnard jt. omistavad juhile viis peamist funktsiooni: planeerimine, organiseerimine, mehitamine, vahetu juhtimine (mõjutamine) ja kontrollimine (vt. joonis 1.1). Mehitamise alla kuuluvad personali kujundamise ja rakendamise küsimused, sh. eelkõige personali valik, paitamine, arendamine, hindamine ja hüvitamine (Skinner, 225–232).



Joonis 1.1. Juhtimise põhifunktsioonid

Personali juhtimine on võrreldes mehitamisega mõnevõrra laiem ainevaldkond, koosnedes järgmistest põhitegevustest (funktsioonidest): töö analüüs, personali planeerimine, värbamine ja valik, personali hindamine ja hüvitamine, personali arendamine, tööandjate ja töövõtjate vahelised suhted ja töökaitse (vt. joonis 1.2).

Personali juhtimine on olulisel kohal iga organisatsiooni (ettevõtte, asutuse, korporatsiooni) juhtimisprotsessis, aidates kaasa ettevõtte edukusele ja konkurentsivõimelisusele.

Personali juhtimise sünonüümina kasutatakse erialases kirjanduses sageli ka inimressursi juhtimist. Siiski tuleb autori arvates eristada teineteisest mõlemat ainevaldkonda. Üksnes inimressursi juhtimise pealkirjastatud monograafiates käsitletakse probleeme mõnevõrra laiemalt. Peale personali juhtimise firmasestest aspektide leiavad neis raamatutes käsitlemist ka inimese juhtimisega kaasnevad makromajanduslikud aspektid, sh. ühiskonna, tööturu, töö efektiivsuse ja konkurentsivõitlusega seotud küsimused.

Personali juhtimisele avaldavad mõju paljud **organisatsioonisised ja -välised tegurid**. Esimesed saavad alguse väljastpoolt organisatsiooni, teised tulenevad aga organisatsiooni juhtimisest ja tegevusest.

Personali juhtimine organisatsioonis käsitleb töötajate juhtimise praktilisi küsimusi ettevõtetes, asutustes, korporatsioonides jm. Organisatsioon on plaanipäraselt tegutsev inimkooslus, mis juhindub ühtsetest eesmärkidest ja täidab konkreetseid ülesandeid. Organisatsioon on kindla inimrühma terviklik ühendus (institutsioon), kus juhitakse ja kooskõlastatakse konkreetseid tegevusi mingite eesmärkide saavutamise nimel.

Organisatsiooni väliskeskond jaguneb mikro- ja makrokeskkonnaks. Neist esimese peamisteks teguriteks on kliendid, hankijad, konkurendid ja muud huvigrupid. Organisatsiooni makroväliskeskonna peamisteks teguriteks on majandus, seadustik, tööjõud ja ühiskond.

Organisatsioonisiseste peamiste tegurite all mõistetakse organisatsiooni missiooni, poliitikat ja kultuuri ning organisatsiooni tootmist, marketingi, finantse ja personali.

Arvestades kõigi joonisel 1.2 toodud teguritega ja nende omavaheliste suhetega on võimalik organisatsiooni ja tema personali efektiivselt juhtida. Kõigi faktorite kompleksne käsitlemine võimaldab uurida personali süsteemselt ning vastu võtta optimaalseid otsuseid.

Näiteks juhul, kui tootmisjuht soovib pikemaks ajaks siduda organisatsiooniga ennast väga heast küljest näidanud töötajat, tõstab ta sageli viimase palka. Tegelikuses võib see kaasa tuua aga mitmesuguseid komplikatsioone. Arenenud riikides kasutatakse töö hüvitamiseks mitmekesiseid materiaalseid ja mittemateriaalseid võtteid. Ettevõtte juhid konsulteerivad neis küsimustes tavaliselt personalijuhti-

dega (spetsialistidega), kes tunnevad ja kaitsevad personali juhtimise põhiprintsiipe ja terviklikkust ettevõttes. Personalispetsialistid hoiatavad ohtude eest, mis võivad kaasneda näiteks töötasu tõstmisega. Töötasu tõstmine peab olema põhjendatud, muidu võivad seda hakata taotlema ka teised töötajad, luues elavtöökulude põhjendamatu suurenemise ohu. Juhul kui see ongi niimoodi, peab personalijuht vältima töötaja töötasu tõstmist ning soovutama tootmisjuhul kasutada muid tööhüvituse võtteid. Näiteks võib ta soovitada töötaja edutamist enamtasustatavale või meeldivamale ametikohale.



Joonis 1.2. Personali juhtimise süsteem ja keskkond.

Personali juhtimisega seotud küsimuste kompleksne käsitlemine omab suurt tähtsust kõigile ettevõtte töötajatele, nii juhtidele kui ka alluvatele, nii tööandjatele kui ka töövõtjatele. Juhid teevad otsuseid tööjõu värbamise, valiku, komplekteerimise, koolituse, rakendamise, hüvitamise jne. valdkondades. Töövõtjad omakorda on huvitatud oma tööjõu soodsast müügist ja sobivast rakendamisest.

Personali mõiste tähendab organisatsiooni kõiki töotajaid, sh. juhte. Mõningate autorite arvates kuuluvad personali hulka ka omanikud, eelkõige juhul, kui nad töötavad organisatsioonis.

Personali liigitusi on väga erinevaid. Kõige levinumateks on: juhid ja täitjad; valgekraed ja sinikraed; juhid, spetsialistid ja töölised. Eestis on kasutatud seni kõige sagedamini viimast.

Organisatsioonis on palju **ameteid (ametikohti) ja töökohti**. Ametiks nimetatakse kindla tööspetsiifikaga ja kindlate tööülesannetega töökohti. Amet (ametikoht) on spetsiifiline tööala, mille täitmiseks sobivad teatud omaduste, oskuste ja võimetega inimesed.

Ettevõtte personal koosneb väga paljudest ametikohtadest ja töötajatest. Need erinevad suurtes ja väikestes organisatsioonides. Väikestes organisatsioonides võib olla keskmiselt 25 eri ametikohta, kus töötab kokku 75 töötajat. Suurtes ettevõtetes on aga näiteks 2000 eri ametikohta, kus töötab kokku 50 000 töötajat. Seega on suurtes ettevõtetes rohkem nii ametikohti kui ka ühel ametikohal töötajaid. Sagedeli moodustavad kümnel peamisel ametikohal töötavad töötajad kuni 90% ettevõtte kogu personalist (Mondy, 108).

1.2. Personali juhtimise arengusuunad

Personali juhtimine eeldab eesmärkide püstitamist ja arengustrateegia väljatöötamist. Olulisemateks personali juhtimise eesmärkideks on käivitada töötajate värbamise, valiku ja rakendamise efektiivne süsteem, mis arvestab ettevõtte vajadustega. Personali kujundamisel luuakse soodsad tingimused organisatsioonile vajalike töötajate organisatsioonikindluse suurendamiseks ning mittevajalike (mittesobivate) töötajate väljavahetamiseks. Personali kujundamine peab olema rangelt kooskõlas kehtiva seadusandlusega. Personali juhtimine on sihikindel ja süsteemne protsess, mis hõlmab kõik inimtegevusega seotud aspektid nii töö kui ka osaliselt väljaspoolt tööd.

Personali juhtimise protsessis on viimastel aastakümnetel tehtud suuri korrektiive. Protsess on muudetud inimkesksemaks. Töötaja pole enam vahendiks organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel, vaid on muutunud omanike ja juhtide partneriks. Niiuguseid põhimõttelisi muudatusi personali juhtimise valdkonnas soovitab rakendada valdav osa autoriteetseid tänapäeva majandusteadlasi: Peter Drucker, John Kotter, Warren Bennis, Tom Peters, J. M. Ivancevich jt.

Kardinaalse muudatuse üheks ideoloogiks personali juhtimise protsessis oli W. G. Ouchi, kes propageeris Jaapani juhtimisstiili Euroopas ja USA-s ning töötas välja personali juhtimise põhiprintsiibid USA firmades. Ta soovitas lähtuda Jaapani juhtimisstiilist, seda veidi pehmemdades ja Lääne kultuurile vastuvõetavamaks tehes (vt. tabel 1.1).

Tabel 1.1

Ameerika ja Jaapani firmade juhtimisstiilid z-teooria alusel
(Skinner, 344).

Funktsioon	Juhtimise stiil		
	Jaapani firma	z tüüpi firma ¹	USA firma
Personali kujundamine	Pikaajaline, võimetusel eluajaks	Töötajate hoidmine firma headele ja halbadele aegadele	Lühiajaline, äri vajadustel vallandamine
Hindamine	Pikaajaline, kvaliteetivne	Koostöösuse hindamine	Lühiajaline, kvantitatiivne
Promotsioon (karjäär)	Mõõdukas edutamine laias tegevusvaldkonnas	Koostöö alusel edutamine	Kiire ja kitsas tegevusvaldkonnas edutamine
Otsustamine	Kollektiivne, kõigi osavõtul	Demokraatlik, püüde saavutada konsensus	Individaalne
Vastutus	Grupis	Valdavalt individaalne	Individaalne
Kontroll	Enesekontroll	Informaalne, tuginedes objektivsetele andmetele	Formaalne, vastavalt reeglitele
Töötajatesse suhtumine	Kogu elu alusel	Töö ja perekonna alusel	Ühekülgne, tööalane

¹ z tüüpi firma, s.o. USA firma, kus rakendatakse Jaapani juhtimisstiili.

Personali inimkeskne ja plaanipärane kujundamine, rakendamine ja otstarbekas arendamine tagavad organisatsiooni konkurentsivõimelisuse nii tööturul kui ka toote (teenuse) turul. Sellega arvestatakse üha enam ka Eesti majandusorganisatsioonides. Edukad Eesti ettevõtted (Baltika, Tartu Kaubahall, pangad jt.) pööravad suurt tähelepanu personalijuhtimisele. Enamuses Eesti ettevõtetes on probleem aga veel ebapiisavalt teadvustatud. Kui ilmutatakse mõningast huvi personalijuhtimise vastu, siis piirdub see sageli vaid personalikujundamisega ning eeskõige valiku meetodite ja tehnikate mehhaanilise rakendamisega. See on väheefektiivne ja stiihilise rakendamise korral isegi ohtlik.

2. TÖÖ ANALÜÜS

TÖÖ ANALÜÜS (*job analysis*) on personali juhtimise funktsioon. Selle käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töötajale esitatavad nõuded. Töö analüüsi käigus koostatakse töökirjeldus ja ametikirjeldus.

TÖÖKIRJELDUS (*job description*) on dokument, mis annab ülevaate töötingimustest ja -ülesannetest ning töötajate kohustustest ja vastutusest mingil töökohal. Töötingimused jagunevad füüsilisteks, sotsiaalseteks ja majanduslikeks. Töökirjelduses fikseeritakse ka töökohtade omavaheline seotus ning vajaduse korral mitmesugune muu töökohta iseloomustav informatsioon.

AMETIKIRJELDUS (*job specification*) on dokument, mis koosneb töötaja teadmistele, oskustele ja võimetele esitatavatest nõuetest. Ametikirjelduses fikseeritakse ka mitmesugustele inimomadustele esitatavad nõuded, sealjuures eristatakse vajalikke, soovitavaid ja ebasoovitavaid omadusi.

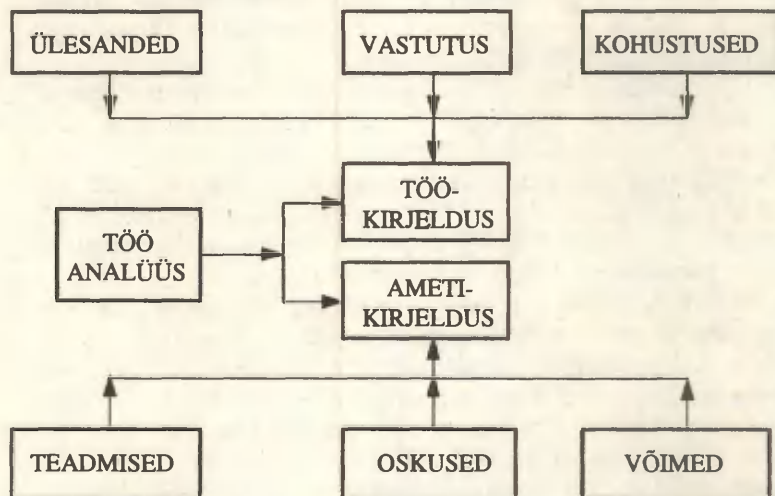
TÖÖ ANALÜÜSI INFO (*job analysis information*) annab ülevaate töö olemusest, sisust ja ülesannetest. Kirjeldab töötingimusi, fikseerib tööstandardid, töötajale esitatavad nõuded, ametikohtade seotuse ja töötajatevahelised formaalsed suhted.

TÖÖ ANALÜÜSI MEETODID (*job analysis methods*) võimaldavad koguda infot töökirjelduse ja ametikirjelduse koostamiseks. Selleks kasutatakse ankeete, vaatlusi, intervjuusid, töötajate endi tähelepanekuid, üldriiklikku informatsiooni.

TÖÖKOHA KAVANDAMINE (*job design*) on protsess, mille käigus määratakse ametinõuded ning fikseeritakse konkreetsed ametiülesanded ja nende realiseerimise meetodid. Töökoha kavandamise levinumate meetoditena leiavad kasutamist võrdlus-, standardiseerimis- ja psühholoogiline meetod.

2.1. Töö analüüsi olemus

Töö analüüs (*job analysis*) on personali juhtimise funktsioon, mille käigus uuritakse ametite ja töökohtade iseärasusi. Töö analüüsi käigus koostatakse töökirjeldus ja ametikirjeldus (vt. joonis 2.1).



Joonis 2.1. Töö analüüs.

Töökirjeldus (*job description*) sisaldab töötingimuste ja tööülesannete ning töötajate kohustuste ja vastutusega seotud informatsiooni. Ta pakub töökohast esmase ja üldise pildi ning püüab anda vastuse küsimusele: “Mida, kus ja kuidas tehakse?” (vt. lisa 1).

Ametikirjeldus (*job specification*) sisaldab nõudmisi töötajatele, mis tagavad nende töö edukuse. Töötajatelt nõutakse teadmisi, oskusi ja võimeid töötamiseks mingil ametikohal. Ametikirjelduses esitatakse kandidaatidele konkreetset nõudeid, millega saab mõõta nende sobivust pakutavale ametikohale (vt. lisa 2).

Ameti- ja töökirjelduse sünonüümidega on Eestis leidnud kasutamist ka ametiprofiil, ametijuhend ja ametinõuded. Kaks viimast on märksa konkreetsemad dokumendid kui töökirjeldus, fikseerides täpselt juhi ja alluva vahelised suhted. Pikad ametijuhendid (nõuded) võivad tekitada töötajates vastumeelsust. Seal tuleks vältida ka muudes dokumentides (töölepingus) reguleeritud küsimusi ning jätta võimalus loominguks vabaduseks. Dokumente, mis reguleerivad tööprotsessi ja töötajate tegevuse üldisi aspekte, on autori arvates otstarbekas nimetada töökirjelduseks ja ametikirjelduseks.

Ametikirjelduse koostamisel tuleb arvestada ametikohtadele esitatavate kvalifikatsiooninõuetega, mis on kas seadusandlusega fikseeritud (ohtlike elukutsete esindajatele, meditsiinitöötajatele, liiklusvahendite juhtidele jt.) või on kujunenud pika aja jooksul ja muutunud käitumistavaks. Näiteks sõidukijuhilt nõutakse spetsiaalse juhtimisõigust tõestava dokumendi olemasolu, meditsiinitöötajalt litsentsi jne. Samas ei nõuta paljudes arenenud riikides professori ametikohal töötamiseks teaduslikku kraadi. Viimane on üksnes üheks oluliseks soovitatavaks eeltingimuseks.

Töö analüüsi käigus uuritakse ametikohtade iseärasusi. Samas arvestatakse sellega, et töö spetsiifika muutub pidevalt ning sellest tingituna on vaja käsitleda tööprotsessi pidevas dünaamikas. Töö- ja ametikirjeldused vananevad seega üsna kiiresti ning neid tuleb pidevalt täiendada ja uuendada. Töö- ja ametikirjeldused on hädavajalikud eelkõige suurtele organisatsioonidele. Väikesed organisatsioonid võivad rakendada näiteks eesmärgipärast juhtimist.

Töö analüüs eeldab rikkaliku ja tõese info olemasolu ja selle pidevat täiendamist. Töö analüüsimisel tuginetakse juba olemasolevale infole. Seda saadakse tavaliselt ettevõtte personaliosakonnast. Info täiendaval kogumisel tuleb otsustada, millist infoallikat kasutatakse ning missuguseid info kogumise ja töötlemise meetodeid rakendatakse. Saadud info on aluseks personali kujundamisel, sh. töötajate värbamisel ja valikul ning personali tegevuse hindamisel ja hüvitamisel.

Töö analüüs võimaldab ennetada ebakõlade tekkimist personali kujundamisel ning loob soodsad eeldused probleemide kiireks lahendamiseks. Näiteks töötajate organisatsioonikindluse (lojaalsuse) suurendamiseks tuleb likvideerida või ümber korraldada ebapopulaarsed töökohad vastavalt töötajate nõudmistele. Niisugune ümberkorraldus eeldab aga personali tegevuse sihikindlat ja oskuslikku uurimist.

Töö analüüsiks vajalikku infot valdavad ja võivad koguda kas töökohal töötavad isikud, nende otsesed ülemused või personali juhtimise spetsialistid (personaliosakonna töötajad). Info kogumine ja valik sõltub töö analüüsi eesmärgist ja rakendatavast meetodikast.

Töötajate, sh. juhtide kogutud info on kõige odavam ja kiiremini kättesaadav. Sageli on see aga ebatäpne, mittenõuetekohane ja moonutatud. Kuigi töötajate endi poolt kogutud info peamiseks eeliseks on asjatundlikkus, on see sageli ebastandardne ja moonutatud. Nimetatud puuduste kõrvaldamine eeldab spetsiaalset koolitust ja juhendamist, mis on aga kulukas. Personali juhtimise spetsialistide rakendamine on kulukas, kuid võimaldab koguda vajalikku ja objektiivset infot. Kuna nad ei tööta aga ise uuritavatel ametikohtadel, siis jäävad neil mõnikord ebaselgeks ja märkamatuks mitmesugused töö nüansid, mis võivad oluliselt mõjutada töö analüüsi lõpptulemust.

Töö analüüsi tulemused on aluseks personali edasisel kujundamisel ja rakendamisel. Saadud infot kasutatakse eelkõige personali planeerimisel. Kui ettevõtte arendamisel, tootmise või teenuste mahu suurendamisel on vaja luua näiteks sada uut töökohta, siis tuleb esmalt kindlaks määrata igale uuele või ümberkorraldatavale töökohtale esitatavad nõuded. Tulevastel töökohtadel tööle hakkavatel isikutel peab olema teatud teadmisi, oskusi ja võimeid. Need määratletakse töö analüüsi ja personali planeerimise käigus.

Töö analüüsist saadav info on personali eduka juhtimise aluseks. Oletame näiteks, et ettevõttesse tahetakse tööle võtta sekretäri. Eelnevalt on vaja kindlaks määrata tema peamised funktsioonid, missuguseid seadmeid ta peab oskama kasutada ning missugused oskused ja isiksusomadused tal peaksid olema. Töö analüüs aitab leida neile küsimustele vastuse ning korraldada efektiivselt töötaja valiku ja rakendamise sekretäri ametikohal.

Töö- ja ametikirjelduse olemasolul on organisatsioonil võimalik ennast paremini kindlustada ka isikute pretensioonide vastu, keda ettevõtte tööle ei palganud. Töö analüüsi olemasolul suudavad organisatsioonid palkamisotsuseid paremini põhjendada ning tööhõive küsimusi edukamalt lahendada.

2.2. Töö analüüsi kavandamine ja meetodid

Töö analüüsil kasutatakse mitmesuguseid **meetodeid**. Meetodi valik sõltub eelkõige sellest, missugust infot kasutatakse ja missugust tulemust taotletakse.

Töö analüüsi käigus kasutatakse ankeeti (*questionnaire*), vaatlust (*observation*), intervjuud (*interview*) või töötajate endi vaatlusi ja tähelepanekuid (*employee recording*). Töö analüüsil võib kasutada ka erinevate meetodite kombinatsiooni. Viimastel aastatel on töö analüüsi meetodeid arenenud riikides unifitseeritud. Üha sagedamini kasutatakse üleriiklikke metoodikaid ja ühtsetel alustel põhinevaid töö- ja ametikirjeldusi.

Eesti organisatsioonides rakendatakse töö analüüsi veel vähe ja sageli ebateadlikult. Paremal juhul on levinud üksikasjalikud ametijuhendid (nõuded), mis ei võimalda aga rakendada nüüdisaegseid personali juhtimise võtteid, näiteks eesmärgipärast juhtimist. Töö- ja ametikirjeldusi koostatakse suhteliselt harva. Selleks kasutatakse sageli juhuslikku infot. Peamiselt tuginetakse vaid juhtide kogemustele ja intuitsioonile.

Töötajad on muutunud viimastel aastakümnetel üha haritumaks ja kvalifitseeritumaks. Nad esitavad tööle üha suuremaid nõudeid. Enam ei piirduta töö materiaalse hüvitatuse nõuetega, vaid soovitakse sisukat tööd. Töö peab võimaldama eneseteostust, tunnustust ühis-

konnas ja indiviidi arengut. Kõige sellega tegeldakse töökohta kavandamise käigus.

Töökohta kavandamise (*job design*) käigus määratakse ameti-ülesanded, nende realiseerimise meetodid ning fikseeritakse eri ametite vahelised suhted. Töökohta kavandamisel võib kasutada võrdlus-, standardiseerimis- ja psühholoogilist meetodit.

Töökohta kavandamisel võib lähtuda ametite sarnasusest eri organisatsioonides ning rakendada kõigepealt **võrdlusmeetodit**. Näiteks raamatupidajad on kõigis ettevõtetes suhteliselt sarnaste tööülesannete, kohustuste ja vastutusega. Sellega arvestamine võimaldab lihtsustada töö analüüsi ja töökohta kavandamist. Võrdlusmeetodi kasutamine on kooskõlas ka töötajate ettevalmistamisega ja nende nägemusega tulevases ametist.

Teise meetodina on leidnud juba sajandi algusest kasutamist **töökohtade standardiseerimise meetod**. Selle meetodiga uuritakse ühelt poolt inimese ning teiselt poolt seadmete, masinate ja töövahendite vahelisi füüsilisi seoseid. Töökohta standardiseeritakse, arvestades üksnes töö füüsilisi komponente. Töö psühholoogilised komponendid on jäetud antud juhul vaatluse alt välja. Niisugune lähenemine oli ergonoomika tekke aluseks. Viimane aitas parandada töökeskkonda ning võimaldas vähendada töötajate väsimust ja vältida tööprotsessis tehtavaid vigu. Nimetatud meetod asetast peaarõhu üksnes töökohta disainile, jättes kõrvale töö sisuga seotud küsimused.

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

Töö sisukamaks muutmiseks kasutatakse töö profiili laiendamist ja töö sisu rikastamist. **Töö laiendamine** (*job enlargement*) põhineb tööülesannete horisontaalsel mitmekesisistamisel. Näiteks töö laiendamiseks peetakse töötamist ühe masina asemel kahel ja enamal masinal. **Töö rikastamine** (*job enrichment*) seisneb tööülesannete omavahelises kombineerimises, eraldiseisvate üksuste moodustamises, klientidega otsesidemete võimaldamises, töötajate kaasamises juhtimisprotsessi ja neile tagasisidekanali loomises oma töötulemuste nägemiseks.

Töötajate sidumine töötulemustega ja nende vastutuse suuren-damine loovad kõrgema töömotivatsiooni, mis omakorda toob kaasa töö kvaliteedi paranemise, töölt puudumiste vähenemise ja töötajate organisatsioonikindluse suurenemise. Samas tuleb arvestada sellega, et mitte kõik töötajad ei soovi kõrgendatud vastutust ja sellega kaasnevaid suuremaid õigusi ja autonoomiat. Igal konkreetsel juhul tuleb arvestada indiviidiga ning vastavalt sellele ka töökohta kavandada.

3. PERSONALI PLANEERIMINE

PERSONALI PLANEERIMINE (*personnel planning*) on protsess, mille käigus määratakse organisatsioonis kindlaks nõutavas kvalifikatsioonis ja struktuuris töötajate vajadus. Eeldab organisatsiooni keskkonna uurimist, personalivajaduse prognoosimist, personali planeerimise programmi koostamist ja tulemuste hindamist.

KESKKONNA UURIMINE (*environmental scanning*) on protsess, mille käigus uuritakse ja prognoositakse organisatsioonisisesed ja -väliseid tegureid. Organisatsiooni keskkonna uurimine võimaldab välja töötada organisatsiooni äriplaani ning asuda selle alusel prognoosima personalivajadust.

PERSONALIVAJADUSE PROGNOOSIMINE (*personnel forecasting*) koosneb personali nõudmise ja pakkumise prognoosist.

PERSONALI PLANEERIMISE PROGRAMMI KOOSTAMINE (*personnel programming*) tagab personali nõudmise ja pakkumise tasakaalustamise. Eeldab inimeste töölevõtmise ja vabastamise programmide olemasolu.

PERSONALI PLANEERIMISE HINDAMINE (*evaluating outcomes*) on protsess, mille käigus selgitatakse välja personali planeerimise maksumus ja võrreldakse seda töötajate kavandamisest saadavate tuludega.

PERSONALI PLANEERIMISE MEETODID jagunevad statistilis-matemaatilisteks ja arvamuslimeteks. Statistilis-matemaatiliste meetodite hulgas on levinud regressioonanalüüs, produktiivsuarvestus ja personali baasarvestus. Arvamuslimete meetoditena leiavad rakendamist juhtide hinnangud ja Delphi meetod.

3.1. Personali planeerimise protsess

Personali planeerimine on protsess, mille kestel määratakse kindlaks organisatsiooni vajadus töötajate järele ja millele tuginedes kujundatakse vajalikus kvalifikatsioonis ja koguses personal.

Personali planeerimine on ettevõtte eduka tegevuse üheks eeltingimuseks. Samavõrd kui ettevõtte peab hoolsalt valima ja kasutama materjale, seadmeid jne., peab ta läbimõeldult kujundama ja rakendama personali.

Töötajate õige arvu ja struktuuri prognoosimine on kontseptuaalselt lihtne, kuid praktikas raskesti teostatav. See on tingitud sellest, et personalivajadus tuleb ühitada ettevõtte tegevusega ja pidevate turukonjunktuurist ja ettevõtte olustikust tulenevate muudatustega.

Ootamatuste vältimiseks ja nende destabiliseeriva mõju vähendamiseks on ettevõttel otstarbekas spetsialiseeruda mitmele eri tootele (teenusele). Kui neist ühe turukonjunktuur oluliselt halveneb, on võimalik jätkata teiste toodete (teenuste) tootmise ja turustamisega. Silma tuleb peal hoida ka mitmesugustel potentsiaalsetel toodetel (teenustel). Näiteks Eesti põllumehed võiksid tegelda ka käsitöö ja metsandusega, siis suudaksid nad paremini taluda heitlikku põllumajanduspoliitikat ning paremini vastu seista ikaldustele ja toiduainete turukonjunktuuri muutustele.

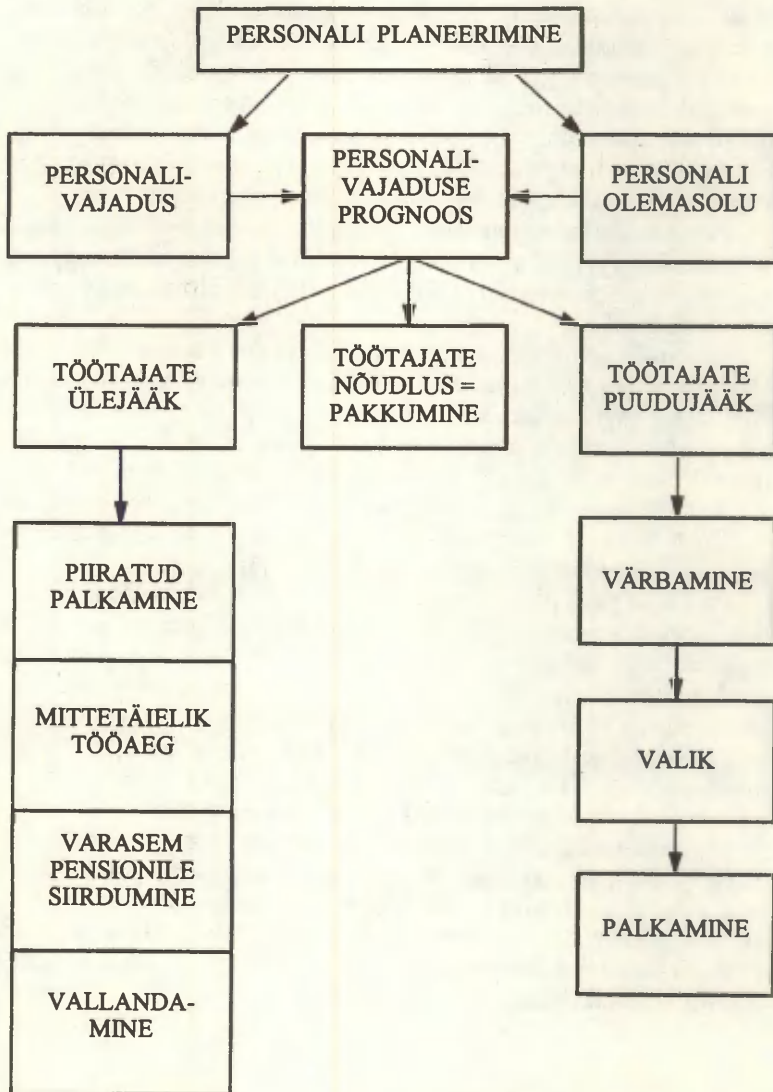
Enamuse ettevõtete üheks strateegiliseks eesmärgiks on kõita ja motiveerida häid töötajaid. See eeldab aga ettevõtte elutsükli kõigi faaside, sh. tõusude ja languste edukat üleelamist ning nende perioodidega kaasnevate personali üle- või puudujäägiga seotud küsimuste tasakaalukat lahendamist.

Töötajate ülejäägi korral on vaja lisaks vallandamisele rakendada ka mitmesuguseid muid töötajate vajadust vähendavaid võtteid (vt. joonis 3.1). Näiteks uute töötajate palkamise asemel kasutatakse mitmesuguseid värbamise alternatiive, mis võimaldavad suurendada tehtava töö mahtu.

Personali planeerimine, kujundamine ja rakendamine on tihedalt seotud. Üksnes nende kompleksne ja otstarbekas juhtimine tagab kõigi tegevuste edukuse eraldivõetuna ja üheskoos.

Näiteks USA riigikoolide komplekteerimine õpetajatega on raske ja pole andnud juba aastaid rahuldavaid tulemusi. Õpetajatega pole rahul ka lapsevanemad. Probleemi uurimisel selgus, et põhjus seisnes eelkõige õpetajate tegevuse hindamise ja hüvitamise süsteemi puudumises. Selle tõttu ei olnud riigikoolidel võimalik värvata häid õpetajaid ja neil tuli piirduda vaid keskpärastega (Ivancevich, 355). Analoogne olukord on ka Eesti koolides, sh. kõrgkoolides. Õpetajate (õppejõudude) töö ebapiisav hüvitamine ei võimalda kujundada

võimekat ja kvalifitseeritud õpetajaskonda. Isegi viimase süsteemne planeerimine ja koolitamine ei taga vajalikku järelkasvu. Personali juhtimise ühe põhifunktsiooni ebarahuldav täitmine teeb olematuks pingutused ka muudes valdkondades.



Joonis 3.1. Personali nõudmise-pakkumise tasakaalustamine.

Personali planeerimisel tuleb läbida 4 faasi: keskkonna uurimine, personalivajaduse prognoosimine, personali planeerimise programmi koostamine, personali planeerimise hindamine.

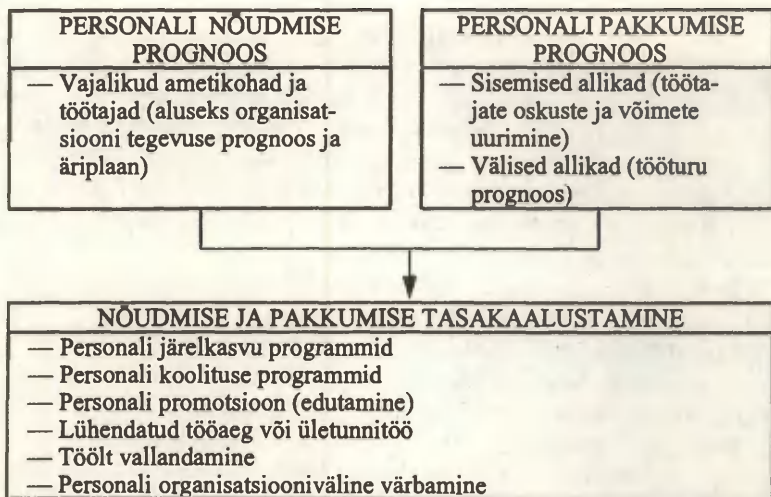
Keskkonna uurimine (*environmental scanning*) käigus koostatakse organisatsioonides laiaulatuslikud äriplaanid, kus kavandatakse ka koguseline ja struktuurne personalivajadus. Keskkonna uurimine võimaldab selgitada organisatsioonivälised faktorid ja nende mõju ulatuse organisatsiooni tegevusele ning vältida ootamatusi personali kujundamisel. Näiteks Eesti ülikoolid ei tohi piirduda vaid üliõpilaste vastuvõtu vajaduse prognoosimisega, vaid peavad prognoosima ka haridusvajaduse struktuurimuutusi ühiskonnas ning ühiskonna võimalusi kõrghariduse pakkumisel ja omandamisel.

Personalivajaduse prognoosimine (*personnel forecasting*) koosneb lühiajalisest (1–2 a.) ja pikaajalisest (3–5 a.) planeerimisest. Kõige raskem on prognoosida pikaajalist personali nõudmise ja pakkumise vahekorda.

Personali nõudmise prognoosimisel tuginetakse ettevõtte äriplaanile. Näiteks ravimitööstusettevõttes võetakse aluseks ravimiturg tulevikus. Prognoositakse ravimit vajavate inimeste arvu ja struktuuri ning vastavalt sellele ravimite tootmise ja müügi mahtu ning struktuuri. Võttes aluseks tootmise iseärasused, tehnilise taseme ja tööviljakuse, saame määrata koguselise ja kvaliteedilise personali vajaduse. Samas muudab olukorra väga keeruliseks ravimite müügi-potentsiaali kindlaksmääramine nii sise- kui välisturul.

Personali pakkumise prognoosimisel tuginetakse analoogsele infole. Erinevus seisneb selles, et organisatsioon prognoosib personali vajaduse rahuldamise sisemisi ja väliseid allikaid, tuginedes ühelt poolt töötajate oskuste-võimete ning teiselt poolt töökohale esitavate nõuete võrdlemisele. Organisatsioonisisene personali reserv ja potentsiaal võivad olla väga erinevad. Need võivad oluliselt ületada organisatsiooni vajadusi või osutada ebapiisavaks. Viimasel juhul pöörduakse organisatsiooniväliste tööjõuallikate poole.

Organisatsioonisisene personali pakkumine sõltub organisatsiooni personali kujundamisest, sh. töötajate väljaõppest, edutamisest ja rakendamise iseärasustest. See sõltub ka organisatsioonivälisest teguritest, sh. eelkõige analoogsete organisatsioonide töökorraldusest, tööhüvitusest jm. Viimati nimetatutest sõltub suurel määral personali organisatsioonikindlus.



Joonis 3.2. Personali nõudmine ja pakkumine.

Personali planeerimise programmis (*personnel programming*) fikseeritakse personali nõudmise-pakkumise tasakaalustamise peamised teed (vt. joonis 3.2). Töötajate töölevõtmine ja töölt vabastamine on kergemini teostatavad, kui need on varakult planeeritud ning seostatud värbamise, valiku ja lahkumuse programmidega. Organisationsioonid, mis sellega pole aegsasti tegelenud, põrkuvad peatselt kokku suurte personali kujundamise probleemidega. Personali kujundamine peab olema organisatsiooni äriplaani üheks oluliseks koostisosaks.

Personali planeerimise tulemuste hindamisel (*evaluating outcomes*) selgitatakse personali planeerimise efektiivsus ning kõrvutatakse seda vastavate programmide maksumusega. Planeerimise efektiivsuse näitajatena võib kasutada tööjõu käivet ja lahkumust, personali nõudluse rahuldamise astet jt. Samas tuleb arvestada sellega, et planeerimise efektiivsust on puhtal kujul praktiliselt võimatu kindlaks määrata. Selle mõõtmiseks kasutatavaid näitajaid mõjutavad oluliselt ka personali kujundamine ja rakendamine ning organisatsiooni keskkond.

3.2. Personali planeerimise meetodid

Personali planeerimine eeldab rikkaliku info olemasolu ja selle otsarbekat kasutamist (kogumist, töötlemist, analüüsi). Info kogumise süsteemid on mitmesuguse keerukuse ja maksumusega. Personalijuhid ja -spetsialistid peavad valima sobivaimad meetodid, kõrvutades omavahel personali planeerimisega kaasnevaid kulutusi ja sellest saadavaid tulusid.

Personali planeerimisel kasutatakse mitmesuguseid statistilis-matemaatilisi ja arvamuslimikke meetodeid.

Statistilis-matemaatilised personali planeerimise meetodid baseeruvad enamasti möödunud perioodide andmetel. Levinumad neist on regressioonanalüüs, produktiivsuarvestus ja personali baasarvestus.

Regressioonanalüüsi tehakse olukorras, mil mitmesuguste näitajate (organisatsiooni käive, toodangu maht, osutatud teenuste arv jne.) ning töötajate arvu vahel on tugev korrelatiivne seos. Viimane võimaldab määrata personalivajaduse sõltuvalt ülalesitatud näitajatest ning prognoosida töötajate arvulise vajaduse muutust olenevalt teatud faktorite muutustest.

Produktiivsuarvestus baseerub vahetult produktiivsuseindeksil, s.t. töömahu ja töötajate arvu suhtel.

Personali baasarvestus tugineb möödunud perioodi personaliandmetele ning määrab seosed töökohtade ja töötajate arvu vahel. Meetodi rakendamisel tuginetakse möödunud perioodide personaliandmetele ning arvestatakse töötajate arvu ajalisi-tsüklilisi kõikumisi ja pikemaajalisi tendentse. Selleks kasutatakse trendianalüüsi, millega määratakse töötajate tulevikuvajadus, tuginedes minevikutendent-sidele.

Ülaltoodud statistilis-matemaatilised meetodid annavad personalivajadusest organisatsioonis lihtsustatud pildi ning sobivad vaid suhteliselt stabiilsete organisatsioonide personalivajaduse prognoosimiseks.

Personali planeerimise **arvamusmeetoditest** on levinumad juhtide hinnangud ja Delphi meetod. Esimene baseerub juhtide personalivajaduse eksperthinnangul. Hinnanguid võivad anda eri tasemetel juhid kas autonoomselt või kombineeritult.

Delphi meetod baseerub kompleksel eksperthinnangul. Iga ekspertkomisjoni liige teeb esmalt personalivajaduse prognoosi iseseisvalt. Hiljem tutvustatakse ka teistele prognoosi, mida ekspert vajaduse korral korrigeerib. Protsess jätkub niikaua, kuni saavutatakse üksmeel personalivajaduse hinnangul.

Arvamusmeetodeid kasutatakse personali planeerimisel sagedamini, sest nad on lihtsamad ega nõua keerulist analüüsi. Samas tuleb märkida ka statistilis-matemaatiliste meetodite rakendusvõimaluste avardamist personali planeerimisel. Selleks avaldab positiivset mõju üha laienev arvutite kasutuselevõtt.

Personali planeerimisel kasutatakse mitmesuguseid erimenetlusi. Levinumad on järgnevuse planeerimine ja organisatsiooni elujõulisuse määramine.

Järgnevuse planeerimine selgitab potentsiaalsed juhid tulevikus. Selleks koostatakse asenduskaardid, kus on fikseeritud töökohtade täitjad käesoleval hetkel ja nende potentsiaalsed asendajad. Nimetatud menetlus võimaldab selgitada potentsiaalsed kandidaadid mingitele ametikohtadele tulevikus ning alustada aegsasti nende täiendkoolitusega.

Organisatsiooni elujõulisuse määramine võimaldab kindlaks teha organisatsiooni personali potentsiaali. Organisatsioonid võivad olla oma elujõulisuselt diametraalselt erinevad. Elujõulistes organisatsioonides on tavaliselt palju kõrge karjääripotentsiaaliga töötajaid, kes on sobilikud töötamaks tulevikus sama organisatsiooni keerulisematel ja vastutusrikkamatel ametikohtadel. Nõrkades organisatsioonides on ka töötajate potentsiaal üldjuhul madalam. Esimestes organisatsioonides on tulevikus võimalik rohkem arvestada personali kujundamise organisatsioonisiseste allikatega. Nõrkades organisatsioonides tuleb peatähelepanu pöörata aga eelkõige personali kujundamise organisatsioonivälisetele allikatele.

4. PERSONALI VÄRBAMINE

PERSONALI VÄRBAMINE (*personnel recruitment*) on protsess, mille käigus meelitatakse ligi piisavas koguses nõutava kvalifikatsiooniga töösobilikke kandidaate ning ergutatakse neid omandama pakutavat töökohta. Personali värbamisel kasutatakse organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid ja vahendeid.

ORGANISATSIOONISISENE VÄRBAMINE (*internal recruitment*) baseerub organisatsioonisel allikatel ja vahenditel. Eesmärgiks on organisatsiooni personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate oskusliku rakendamise ja ümberpaigutamise tulemusena.

ORGANISATSIOONIVÄLINE VÄRBAMINE (*external recruitment*) baseerub organisatsioonivälistel allikatel ja vahenditel. Eesmärgiks on organisatsiooni personalivajaduse rahuldamine uute töötajate töölevärbamisega väljastpoolt organisatsiooni.

ORGANISATSIOONISISESE VÄRBAMISE ALLIKAD (*internal recruitment*) baseeruvad personali promotsioonil ja alternatiivsel värbamisel. Personali promotsioon tähendab organisatsioonisisest värbamist, mille käigus täidetakse vakantsed töökohad organisatsiooni enda töötajatest. Värbamise peamisteks alternatiivideks on ületunnitöö, allhanked ja töötajate rentimine.

ÜLETUNNITÖÖ (*overtime*) on vahend, mille rakendamisel suurendatakse töötajate normtöötundide arvu. Sobib lühiajalise tööjõuvajaduse suurenemise kompenseerimiseks.

ALLHANKLEPING (*subcontract*) on vahend, mille rakendamisel antakse teatud tööde tegemine lepingulisel alusel teistele organisatsioonidele.

TÖÖTAJATE RENTIMINE (*employee leasing*) on kahe organisatsiooni vaheline töötajate kasutamise lepinguline vorm, mille käigus üks organisatsioon rendib teiselt töötajaid.

ORGANISATSIOONISISESE VÄRBAMISE VAHENDID (*internal methods of recruitment*) baseeruvad töökohtade pakkumise ja omandamise ühtsel süsteemil. Töökohtade pakkumine (*job posting*) on protseduur, mille käigus informeeritakse töötajaid vaba-

nevatest kohtadest. Töökohtade omandamine (*job bidding*) on tehnika, mis lubab nõutava kvalifikatsiooniga töötajatel saada pakutava töökoha.

ORGANISATSIOONIVÄLISE VÄRBAMISE ALLIKAD (*external sources of recruitment*) baseeruvad peamiselt koolilõpetajatel, teiste organisatsioonide töötajatel, töötutel ja individuaalsetel tööpakkujatel.

ORGANISATSIOONIVÄLISE VÄRBAMISE VAHENDID (*external methods of recruitment*) on reklaam, tööametid, värbajad, töölaadad, internatuur, personalifirmad ja töötajate soovitusel.

REKLAAM (*advertising*) on värbamisvahend, mille kaudu vahendatakse organisatsiooni vajadust mingite töötajate järele. Selleks kasutatakse peamiselt mitmesuguseid massimeedie: raadiot, televisiooni, ajakirjandust.

TÖÖAMETID (*employment agencies*) jagunevad riiklikeks ja eratöötameteiks. Abistavad tööandjaid töötajate värbamisel ja töövõtjaid töökoha otsimisel.

VÄRBAJAD (*recruiters*) on isikud, kes tegelevad kõige enam töötajate värbamisega koolilõpetajate hulgast.

TÖÖLAAT (*special event*) on üritus, mille käigus tööandjad meelitavad kokku suures koguses kandidaate. Sageli korraldatakse töölaatu spetsiifilise personali saamiseks.

INTERNATUUR (*internship*) on spetsialistide värbamise vorm, mis baseerub tudengite ajutisel tööil organisatsioonides. Internatuur on kummagipoolsete hilisemate kohustusteta, võimaldades tööandjatel ja töövõtjatel teineteisega üksikasjalikult tutvuda.

PERSONALIFIRMA (*executive search firm*) tegeleb peamiselt kõrge kvalifikatsiooniga spetsialistide ja juhtide värbamise ja valikuga ning aitab lahendada igasuguseid personali juhtimisega seotud küsimusi.

TÖÖTAJATE SOOVITUSED (*employee referrals*) võimaldavad organisatsioonil täita vakantseid töökohti oma töötajate soovitatud inimestega.

4.1. Personali värbamise protsess

Personali värbamise (*recruitment*) all mõistame protsessi, mille käigus meelitatakse mingil ajahetkel ligi piisavas koguses nõutava kvalifikatsiooniga töötajaid ning ergutatakse neid vastu võtma pakutavat töökohta (Mondy, 174). Analoogselt defineerivad värbamist ka W. Werther ja K. Davis (Werther, 147). Mõnevõrra teisiti defineerib värbamist Ivancevich, nimetades värbamiseks "tegevust, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud" (Ivancevich, 25). Nimetatud autor käsitleb töötajate sobivust pakutavatele töökohtadele mõnevõrra laiemalt, mitte piirdudes üksnes kandidaatide kvalifikatsiooniga. Ta püstitab nõude värvata organisatsiooni tegevuseks ja eesmärkide realiseerimiseks kõige sobivamaid kandidaate, kellel on nõutavaid oskusi ning kes tahavad neid ka nõuetekohaselt realiseerida.

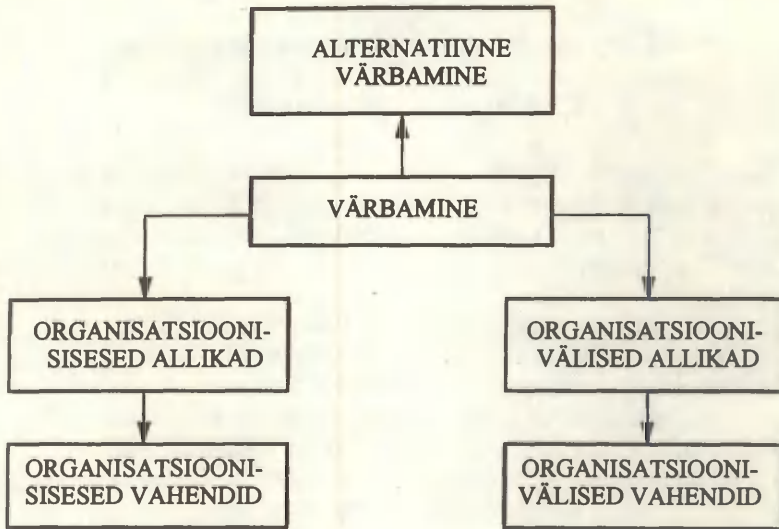
Värbamisprotsess on keeruline. Selle käigus kasutatakse värbamise alternatiive ning organisatsioonisiseseid ja -väliseid värbamise allikaid ja vahendeid (vt. joonis 4.1). Värbamisega tegeleb suurtes ja keskmistes organisatsioonides spetsiaalne personaliosakond. Värbamiseks on loodud ka palju spetsiaalseid ettevõtteid, kes on lepingulistel suhetel tööandjatega.

Igasuguse kauba ostmisel, sh. ka töötajate palkamisel on organisatsioonil otstarbekas teha uurimus selle kauba omaduste ja sobivuse kohta. Mida kallim kaup, seda suurem on vajadus vastava uurimuse järele. Personali palkamisel on vaja üksikasjalikult uurida organisatsiooni vajadust konkreetsete töötajate järele ning potentsiaalsete töötajate sobivust pakutavatele töökohtadele. Selleks käivitatakse ettevõttes personali värbamise protsess.

Värbamisprotsessi alguses esitatakse kõigepealt värvatavatele töötajatele kindlad nõuded, mis fikseeritakse spetsiaalsetes dokumentides ettevõtte allüksuste ja töökohtade kaupa. Nimetatud info koos töökirjeldustega on tulevaste töötajate kvalifikatsiooninõuete selgitamisel aluseks.

Sageli jätkavad organisatsioonid uute töötajate värbamist isegi pärast vakantsete kohtade täitmist. See võimaldab säilitada potentsiaalsete kandidaatidega värbamisalaseid kontakte ning identifitseerida eriti sobivaid kandidaate tulevikuks.

Värbamisprotsessi järgmise sammuna määratakse kindlaks nõutavate töötajate saamise allikad. Viimasteks võivad olla organisatsioonisisised või -välised allikad.



Joonis 4.1. Värbamisprotsess.

Vahetult pärast tööjõuallikate identifitseerimist leiab aset tööjõu värbamise vahendite valik. Värbamisvahendite tõhusus sõltub paljudest teguritest, sh. organisatsiooni asukohast ja iseärasustest. Sobivamate värbamisallikate ja -vahendite kohandamine organisatsiooni vajadustega on viimasele eluliselt tähtis.

Värbamise eesmärgiks pole mitte maksimeerida kandidaatide arvu, vaid leida pakutavatele kohtadele sobivad töötajad. Liigne kandidaatide hulk raskendab valikut, sundides organisatsiooni kasutama lihtsamaid töötajate valiku meetodeid. Värbamise käigus tuleb vältida mitesobivate ja ebapiisava kvalifikatsiooniga töötajate sattumist kandidaatide hulka. Selleks aitab kaasa organisatsiooni tegevuse avalikustamine, komplekteeritava töökooha ahvatlevate ja mitteahvatlevate aspektide esiletoomine ning info andmine tõenäolisest konkurentsist pakutavale kohale. See käivitab eneselekteerimise protsessi.

Värbamist mõjutab oluliselt töövõtja usk tööandjasse, tema heasse käitumisse tulevikus. See toob organisatsiooni palju häid kandidaate, kes tahavad seal tööle hakata. Niisugused töötajad reageerivad ka organisatsiooni värbamisalastele pingutustele soodsalt.

4.2. Organisatsioonisisese värbamise allikad

4.2.1. Personali promotsoon

Värbamisprotsessis etendab olulist osa organisatsiooni **personali promotsoon**. Selle oskuslik rakendamine vähendab organisatsiooniväliste tööjõuallikate vajalikkust ja vastupidi. Olenevalt olukorrast võib eelistada ühte teisele või kasutada võrdväärselt mõlemat tööjõuallikat.

Organisatsiooni personali promotsoon võimaldab täita vakantseid töökohti peamiselt oma töötajatega. See ergutab töötajaid edasipüüdlikkusele ja parandab nende töömotivatsiooni. Nähes kellegi edutamist, oskab töötaja objektiivselt hinnata ka enda karjäärivõimalusi. Organisatsioonisisene värbamine on efektiivne seetõttu, et oma töötajaid tuntakse ja ollakse teadlikud nende võimetest ja töötulemustest. Kuigi töötajate töötulemused pole sugugi promotsooni ainsaks usaldatavaks kriteeriumiks, võimaldavad nad saada väärtuslikku lisainfot iga töötaja kohta.

Personali promotsooni tuleb kasutada mõõdukalt. Viimasega liialdamine põhjustab organisatsiooni arengu ja loovuse pidurdumise või isegi seisukumise. USA autotööstuse personalipoliitika on levinud seisukoht, et 80% vabanevatest keskmise või kõrgema tasandi ametikohtadest tuleb täita organisatsioonisiselt. Ülejäänud töötajad värvatakse väljastpoolt ettevõtet ning nad on vajalikud uute ideede genereerimiseks ja ettevõtte edasiarendamiseks (Mondy, 180).

Paljudel juhtudel eeldab töökoha täitmine spetsiaalsete oskustega töötaja värbamist, kes peale töö spetsiifika tunneb ka ettevõtte töö iseärasusi. Neil juhtudel on otstarbekas tugineda organisatsioonisisestele allikatele. Näiteks müügipersonali kujundamisel on oluline, missuguse kaubaga ettevõtte kaupleb. Tavalise kauba müümine ei eelda eri ettevalmistusega ja oskustega spetsialistide värbamist. Tehniliselt keeruka ja kalli kauba müüja peab aga tundma spetsiifilist turgu ja omama suuri teadmisi sellest kaubast. Sel juhul on otstarbekas pöörduda värbamisel eelkõige organisatsioonisisestest allikate poole.

Mõningate autorite arvates võimaldab personali promotsoon anda vaid lühiajalist efekti. Liigne tähelepanu personali promotsoonile võib tuua pikemas perspektiivis organisatsioonile hoopis kahju (Ivancevich, 359–360). Nimetatud seisukoha toetajad väidavad, et organisatsioonisisese värbamise käigus edutatakse sageli ka sobimatuid töötajaid ning muudetakse organisatsiooni juhtimine ja areng

inertseks. Promotsiooniga liialdamine konserveerib senise töökorralduse, muutes selle isegi halvemaks. Ebaõiged otsused edutamisel toovad kaasa ka konflikte töötajate endi vahel ja kahjustavad personali suhteid.

Organisatsioonid, mis kasutavad organisatsioonisisest ja -välist värbamist õiges vahekorras, saavutavad oma tegevuses kõige suuremat efekti ja tagavad konkurentsivõimelisuse turul. Nad saavutavad sel juhul kaks eesmärki korraga: tagavad organisatsiooni personali kõrge töömotivatsiooni ning garanteerivad ideede genereerimise ja organisatsiooni pideva arengu.

Eesti organisatsioonides edutatakse töötajaid autori arvates süsteemilt ja ebapiisavalt. Edutamisotsused on subjektiivsed ega tugine sihikindlale personalipoliitikale. Arenenud riikide firmade tasele jõudmine nõuab personalipoliitika ja ärietika olulist kaasajastamist.

4.2.2. Värbamise alternatiivid

Töötajate värbamine ja valik on aeganõudev, keeruline ja kulukas protsess. Seetõttu loobuvad mõnikord organisatsioonid värbamisest, kuigi neil on vajadus uute töötajate järele. Kõik see sunnib ettevõtteid pöörama suurt tähelepanu värbamise alternatiividele: ületunnitööle, allhangetele, töötajate rentimisele.

Ületunnitöö (*overtime*) on meetod, mille rakendamisel suurendatakse töötajate töötundide arvu. On sobivaimaks meetodiks kompenseerimaks lühiajalist tööjõuvajaduse suurenemist. Teda on otstarbekas kasutada nii tööandjate kui ka töövõtjate seisukohast. Tööandjatel võimaldab see vältida kulutusi värbamisele, valikule ja koolitusele. Töövõtja kasu seisneb kõrgemas palgas, mida ta saab ületunnitöö korral.

Ületunnitöö kasutamisel on ka probleeme. Tööandjad ei taha seda meetodit sageli kasutada seepärast, et nende arvates maksab ettevõtte pikema perioodi jooksul töötajatele palga näol suhteliselt rohkem, kui tööd tehakse. Töötajad pole ka võimelised säilitama pikema perioodi jooksul samasugust tootlikkust nagu normaalpikusega tööaja tingimustes. Varem või hiljem töötajad väsivad ning seda rutem, mida rohkem ületunde tehakse. Töötajad võivad ise kas teadlikult või ebateadlikult valida ka niisuguse töötempo, mis tagab vajaduse ületunnitöö järele.

Teiseks, töötajad võivad harjuda lisisissetulekuga ületunnitöö eest ning pole hiljem, ületunnitöövajaduse äralangemisel, nõus töötama väiksema palga eest. See võib osutada neile raskeks ka see-

tõttu, et nad on tõstnud oma elustandardi niisugusele tasemele, mida võimaldab vaid sissetulek ületunnitöö korral.

Allhankeleping (*subcontracting*) on meetod, mille rakendamisel antakse teatud tööde tegemine lepingulisel alusel teistele ettevõtetele. Allhangete kasutamine on otstarbekas eriti niisugustel juhtudel, mil prognoositakse nõudluse suurenemist mingi kauba (teenuse) järele lühema perioodi jooksul. Sel juhul ei pruugi ettevõtte värvata uusi töötajaid kaubatoodangu suurendamiseks, vaid sõlmib lepingu mingi teise ettevõttega, kes võtab teatud tööde tegemise enda kanda. Allhankeleping võib olla mõlemale poolele kasulik ning seetõttu on selle rakendamine paljudel juhtudel otstarbekas.

Töötajate rentimine (*employee leasing*) on kahe organisatsiooni vaheline töötajate palkamise ja kasutamise lepinguline vorm, kus üks organisatsioon rendib töötajaid teisest. Võimaldab vältida personali kujundamisega kaasnevaid probleeme ning on sobilik eelkõige ootamatu tööjõuvajaduse suurenemise korral. Võimaldab vältida ka vastuolusid ametiühingutega ning annab organisatsioonile vabamad käed mitesobivate töötajate väljavahetamiseks ja uute palkamiseks.

Töötajate rentimine võimaldab tööandjal saada kvalifitseeritud ja aktiivset personali, sidudes teda samal ajal minimaalselt töövõtjaga. Samas on ettevõtetel, kes osutavad teenuseid ajutiste töötajate või töötajate rendi näol, tavaliselt häid tagasisidesüsteeme, mis võimaldavad neil kindlustada töötajate sobivuse tööandjate poolt pakutava tööga. Kõik see võimaldab tööandjatel saada organisatsioonile kasulikke ja viljakaid töötajaid.

Töötajate rentimine on arenenud riikides muutunud viimastel aastatel populaarseks personali kujundamise vormiks. Eestis analoogset teenust osutavad firmad veel puuduvad. Nende järele pole ka veel praktilist vajadust, sest vaba tööjõudu jätkub ning töötajate vallandamine pole enamikule organisatsioonidele probleemiks. Töötajate rendifirmade järele tekib reaalne vajadus siis, kui tööseadusandlus muutub karmimaks ja organisatsioonid tunnetavad inimkeskse töökeskkonna loomise vajadust.

4.3. Organisatsioonisisese värbamise vahendid

Organisatsioonisisese värbamise vahendid baseeruvad vakantsete töökohtade pakkumise ja omandamise ühtsel süsteemil. Esmalt identifitseeritakse töötajad, kes on võimelised täitma vabanevaid töökohti. Selleks korraldatakse vabade töökohtade organisatsioonisisene pakkumine. Töötajate võimeid, oskusi ja töötulemusi kajastav info

võimaldab määrata kindlaks nõutava kvalifikatsiooniga potentsiaalset töötajat vakantsete kohtade täitmiseks. Organisatsioonile on oluline, et nimetatud info oleks pidev ja leiaks alalist säilitamist andmebaasis. See võimaldaks aegsasti kindlaks määrata sobivad töötajad ja välja töötada organisatsioonisisese promotsiooni kontseptsiooni.

Mõningad autorid soovivad luua selleks organisatsioonis **andmepangad** (*job banks*), kuhu kogutakse info kõigi töökohtade töötajate ja nende potentsiaalsete asendajate kohta. Mingil juhul ei tohi piirduda ainult töökohtade faktilise seisuga kajastamisega, vaid on vaja koguda infot ka töökohtade ja töötajate iseärasuste kohta. See võimaldab luua aktiivsed infosüsteemid, mida on võimalik efektiivselt kasutada personali kujundamisel (Ivancevich, 361).

Töökohtade pakkumine ja omandamine peab olema igas ettevõttes üksikasjalikult läbi mõeldud. Töötajad peavad olema teadlikud info liikumisest ja oskama sellele õigesti reageerida. Nad peavad teadma, kust saada infot ja kelle poole pöörduda pakutava töökoha saamiseks.

Töökoha pakkumine (*job posting*) on protseduur, mille käigus informeeritakse töötajaid vabanevatest kohtadest. Töökoha omandamine (*job bidding*) on aga tehnika, mis lubab nõutavat kvalifikatsiooni omavatel töötajatel saada pakutavat tööd.

Töökoha pakkumise ja omandamise protsessis on oluline koht personaliosakonna töötajal, kes kogub alginfo ja kirjutab selle baasil ülevaate. Viimases on fikseeritud töökoha nimetus, palgaskaala, peamised töökohustused ja töötajatele esitatavad kvalifikatsiooninõuded. Andmed selleks saadakse töö- ja ametikirjeldustest. Nimetatud ülevaade saadetakse igale vakantsetest kohtadest teatanud juhile ja lülitatakse organisatsiooni personali värbamise koondbulletääni. Vahetu juht tagab vastava info jõudmise iga sobiva kvalifikatsiooniga töötajani. Suuremad organisatsioonid informeerivad oma töötajaid vabanevatest kohtadest iga nädal ning julgustavad neid kandideerima pakutavatele töökohtadele.

Näiteks USA korporatsiooni Texas Instruments töökohapakumised sisaldavad järgmist infot (Mondy, 182):

1. Kui Te olete huvitatud allpool nimetatud töökohtade pakkumistest, siis esitage personaliosakonda vormikohane avaldus. Spetsiaalseid blankette selleks saate personaliosakonnast.

2. Avaldusi võetakse vastu ühe nädala jooksul alates info avaldamise hetkest.

3. Te peate vastama pakutavale töökohale esitatavatele nõuetele ja omama sobivat kvalifikatsiooni. Selleks esitage avalduses oma kvalifikatsiooni ja sobivust tõendav info.

4. Töötajate üleviimise kulutused korvatakse vastavalt töökoha pakkumiste plaanile, mis asub personaliosakonnas.

5. Tulevase töökoha ja Teie praeguse töökoha iseärasustest saab infot ettevõtte personalijuhilt.

6. Te saate oma avaldusele vastuse 4 nädala jooksul alates büllertäani avaldamisest, vastupidisel juhul pöörduge personaliosakonda.

Ülaltoodud töökohtade pakkumise ja omandamise süsteem mini-meerib kaebusi, mida esitatakse paljudes niisugustes organisatsioonides, kus töökohti täidetakse ilma eelneva teatamiseta ja personali vabanevatest töökohtadest ei informeerita. Töökohtade pakkumise ja omandamise süsteem väldib konflikte tööandjate ja -võtjate vahel ning aitab samas edukalt töötajaid värvata. Organisatsioonid, kes ergutavad töötajaid karjääri tegema ja pakuvad neile valikuvõimalusi, on oma arengus tavaliselt kiiremad võrreldes teistega.

4.4. Organisatsioonivälise värbamise allikad

Organisatsioonid peavad sageli värbama uusi töötajaid ka organisatsioonivälistest allikatest. See on vajalik eelkõige siis, kui suurendatakse töötajate arvu. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi töökohtade (*entry-level job*) või uute ja erilisi oskusi nõudvate töökohtade täitmiseks. Välise värbamisega püüavad organisatsioonid saada ka eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid. Isegi aktiivse organisatsioonisisese promotsiooni korral tuleb arvestada ülaltoodud nõuetega töötajate värbamisel ja personali edutamisel.

Organisatsioonivälised värbamisallikad võivad olla väga erinevad ja vastavalt täidetava töökoha iseärasustele tuleb teha valik. Oluliseks värbamisallikaks on **koolilõpetanud**. Viimastele on omane hea suhtlemisoskus, mõtlemisvõime ja probleemitunnetus, edasipüüdlikkus, uute ideede genereerimise võime jm. Samal ajal puudub neil sageli eelnev töökogemus ja nad vajavad vähemal või suuremal määral täiendkoolitust. Praktika näitab, et paljud koolilõpetanud ei jää ka esimesele töökohale pidama, vaid püüavad leida peatselt endale midagi sobivamat ja soodsamat. Jooksiku reputatsiooni laialdane levik koolilõpetanutel on toonud kaasa olukorra, et paljud organisatsioonid ei taha neid värvata.

Mõnede ametikohtade komplekteerimisel on vaja spetsiaalset väljaõpet. Sel juhul on otstarbekas valida ametikoolide ja rakenduslike kõrgkoolide lõpetanud.

Keskkoolid ja kolledžid orienteerivad oma väljaõppe eelkõige kohalikule tööturule. Tavaliselt on neis koolides võimalik 3 aasta

jooksul omandada kas lõplik haridus või ettevalmistus 4-aastase ülikooliprogrammi jaoks.

Ülikoolid (*universities*) on paljude organisatsioonide peamised värbamisallikad. Tulevased spetsialistid ja juhid leitakse eelkõige neist koolidest. Üha rohkem arenenud riikide ettevõtteid orienteerub suhetele ülikoolidega, toetades neid rahaliselt sisseseade ja materjalide muretsemisel, eristipendiumide määramisega ja teaduslike uurimuste tegemisel.

Eestis on olukord viimastel aastatel isegi halvenenud. Paljud organisatsioonid on küll huvitatud noorest haritud töötajast, kuid ei taha tema ettevalmistamisel osaleda. Seetõttu ei suuda organisatsioonid üliõpilasi aegsasti tundma õppida ja endaga vajalikul määral siduda. Formaalsete kriteeriumide alusel valitud noored töötajad osutuvad seetõttu sageli mittesobivaks ja ebapüsivaks.

Oluliseks värbamisallikaks on **teiste organisatsioonide, sh. konkurentide töötajad**. Töötajate värbamine konkurentidelt on paljude autorite arvates problemaatiline. Samas võimaldab see saada tavaliselt suurte teadmiste ja heade oskustega töötajaid, kelle kaudu on võimalik luua sidemeid uute klientidega. Näiteks USA lennukompanii Cessna loomisel vajas viimane tippturustajaid, kellel on juba sellealane töökogemus. Selleks meelitas Cessna endale edukaid spetsialiste lennukompaniist Pan America (Mondy, 184–185).

Töötajaid värvatakse mõnikord ka oma klientide hulgast. Töösutsettevõtted värbavad sageli endale müügiagente kaubandusettevõtete töötajate hulgast. Viimased tunnevad hästi turgu ja potentsiaalsete ostjate nõudmisi ning aitavad edendada ettevõtte müügi-tegevust.

Teiste ettevõtete töötajate värbamine on oluline eelkõige väikeettevõtetele. Viimased värbavad sageli suurtes ettevõtetes väljaõppe saanud töötajaid, saades sealt oma arengu jaoks hädavajalikku tööjõudu. Probleem on aktuaalne ka Eesti Vabariigis. Näiteks kõrgelt tasustatavaid turvamehi saadakse eelkõige riigi kulul väljaõppe saanud politseinike ridadest. Tasulist haridust andvate erakoolide personal pärineb aga suures osas riiklike kõrgkoolide õppejõudude hulgast. Tasu erinevus riiklikes ja erafirmades võimaldab viimastel meelitada riiklike firmade töötajaid endale ning mitte tegelda nende ettevalmistamisega.

Kolmandaks oluliseks värbamisallikaks on **töötud** (*unemployed*). Viimased on sageli väärtuslikuks värbamisallikaks, ka kvalifitseeritud töötajate värbamisel. Töötuks võib jääda sageli ettevõtte tegevuse lõpetamise või piiramise tagajärjel. Töötajaid vallandatakse mõnikord nende juhtide poolt isiklikel motiividel, mis ei ole seotud kut-

seoskuste ja sobivusega töökohale. Seepärast tuleb pidada ka töötuid tähtsaks ja väärtuslikuks värbamisallikaks.

Neljandaks värbamisallikaks on **individuaalsed tööpakkujad** (*walks-ins, write-ins, unsolicited applicants, self-employed workers*).

Niisugune värbamisallikas pole kulukas, kuid võimaldab saada peamiselt vaid madala ja keskmise kvalifikatsiooniga tööjõudu. Individuaalsed tööpakkujad pakuvad oma tööd tavaliselt väljaspool töötü abiraha saamise süsteemi, apelleerides oma initsiatiivile ja oskustele. Niisugused töötajad võivad leida sobivaid töökohti ka prestiižikates organisatsioonides. Individuaalsete tööpakkujate osatähtsus on suurenenud viimasel ajal ka Eestis. Inimesed on muutunud oma töö müümisel üha aktiivsemaks ja julgemaks.

4.5. Organisatsioonivälise värbamise vahendid

Organisatsioonivälise värbamise peamiseks vahenditeks on reklaam, tööametid, värbajad, töölaadad, internatuur, personalifirmad ja töötajate soovitusel.

Reklaam (*advertising*) on niisugune värbamisvahend, mille kaudu vahendatakse organisatsiooni vajadust mingite töötajate järele. Selleks kasutatakse peamiselt mitmesuguseid massimeediume, nagu raadiot, televisiooni, ajalehti ja muid väljaandeid. Neis avaldatakse töökuulutusi. Viimaste sisu ja avaldamise koht on väga varieeruvad ning sõltuvad reklaami eesmärgist ja kandidaatidest pakutavale töökohale. Oskuslikult esitatud reklaamikuulutus võib osutada väga efektiivseks värbamisvahendiks. Selleks lahendatakse esmalt küsimus: kui palju ja missugust infot peab kuulutus sisaldama. Kuulutusi võib jaotada tinglikult kaheks: suunatud ja suunamata reklaamikuulutused.

Suunatud reklaamikuulutus sisaldab firma nime, töökohta ja selle iseärasusi, kandidaadile esitatavaid nõudmisi, töö hüvitusega (kompenseerimisega) seonduvat infot. Niisugune kuulutus meelitab kokku suhteliselt vähe, kuid samas palju sobivamaid kandidaate. See võimaldab alandada kandidaatide valiku kulusid. Suunatud reklaam on sobiv eelkõige neil juhtudel, kui on vajadus mingit konkreetset tööd tegevate töötajate järele.

Suunamata reklaam sisaldab vähe infot ja maksimeerib kandidaatide arvu. See on sobilik eelkõige töötajate värbamiseks lihtsamale tööle.

Igas reklaamisõnumis peab olema lühike info organisatsioonist ja pakutavast töökohast. Tavaliselt antakse ettevõttest ja tulevasest

tööst võimalikult selge pilt, püüdes samal ajal äratada tulevaste töötajate huvi ja rõhutades töö unikaalsust. Reklaamisõnumis peab olema ka öeldud, kuidas kandidaadid peavad sellele reageerima, kas nad peavad isiklikult kohale tulema, helistama või saatma enda kohta resümee.

Reklaamikuulutuses on tavaliselt fikseeritud viis asjaolu:

1. Mõjuv pealkiri, mis köidab lugeja huvi. Näiteks: "Kas sa soovivad teenida 5000 EEK kuus?" või "Kas sa tahad käia väliskomanderingutes?"

2. Lühike töökirjeldus ja kompenseerimise iseärasused.

3. Lühike kvalifikatsiooninõuete loetelu (haridus, tööpraktika, oskused, kogemused).

4. Kandidaadile tehtavate katsete loetelu (testid, intervjuud jt.).

5. Kontaktisik (aadress, nimi, telefon).

Organisatsiooni varasemad kogemused reklaami tegemisel ja meediumi valikul on olulise tähtsusega ka tulevaste tööpakkumiste esitamisel. Peale selle tuleb arvestada erinevate reklaamivahendite maksumusega. Vähem kulukaks loetakse eelkõige ajalehereklaami. Viimasele reageerib tavaliselt aga palju mittesobivaid ja vähe kvalifitseeritud indiviide, kes soovivad saada pakutavat töökohta.

Ajakirjandus on suunatud teatud hariduse, kindlate huvide ja oskustega kuulajas- või lugejaskonnale. Näiteks reklaamikuulutused sellises publikatsioonis nagu "Wall Street Journal" või "Kaubaleht" on mõeldud eelkõige juhtide ja eriharidusega spetsialistide värbamiseks. Nende lugejateks on tavaliselt indiviidid, kes sobivad juhtivatele ametikohtadele. Keskendudes oma reklaamitegevuses spetsiaalsele tööturule, vähendame ebapiisava kvalifikatsiooni ja oskustega kandidaatide osatähtsust.

Palju tööpakkumisreklaami avaldatakse ka mitmesugustes ajakirjades. Sellega kaasnevad ka mõningad probleemid. Suur osa tööandjaid ei pea võimalikuks vähemalt 30-päevast reklaami avaldamisest etteteatamist. Sageli pole ettevõtte personalivajadus nii vara planeeritav ja seetõttu pole ajakirjad värbamiseks kuigi sobivad.

Lisaks publikatsioonidele võidakse kasutada veel **raadiot ja televiisiooni**. Kaks viimast on tavaliselt võrreldes ajalehtede ja ajakirjadega palju kallimad massimeediumivahendid. Nende kasutamine on otstarbekas eriolukordades. Televiisiooni ja raadiot kasutavad suured organisatsioonid eelkõige siis, kui leiab aset tegevuse järsk laiendamine ja vajatakse kohe erioskustega (kvalifikatsiooniga) töötajaid. Sellisel juhul võivad televiisioon ja raadio osutada efektiivseks reklaami avaldamise vahendiks. Nende kaudu saab edastada kiiresti info mingite töötajate vajaduse kohta. Kahjuks võimaldavad nad aga

enamasti edastada üksnes üldist infot. Piiratud aja tõttu on tavaliselt võimalik edastada info vaid pakutava töökoha ja organisatsiooni nimetuse, aadressi ja telefoninumbri kohta. Seetõttu kasutatakse paralleelselt tele- ja raadioreklaamiga sageli ka trükireklaami.

Reklaamikuulutuse avaldamisel tuleb arvestada edastatava info mahu ja sisuga. See peab vastama püstitatud eesmärkidele ja ligi meelitama optimaalses koguses ja nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate.

Tööamet (*employment agency*) on ettevõtte, mis aitab korraldada töötajate värbamist, abistades ühelt poolt tööandjaid töötajate ja teiselt poolt töövõtjaid töökoha otsimisel. Arenenud riikides on levinud nii riiklikud kui eraomandil baseeruvad tööametid. Viimased tegelevad igat tüüpi töötajate värbamisega, sh. ka valgekraede värbamisega. Bestis tegutsevad käesoleval ajal valdavalt riiklikud tööametid.

Eratööametid on tööandjate ja -võtjate hulgas hinnatud ja kõrge reputatsiooniga. Eratööametite teenuseid kasutatakse tavaliselt siis, kui tööandjal on raskusi personali komplekteerimisel või kui vajatakse eriliste oskuste ja kvalifikatsiooniga töötajad.

Riiklik tööamet tegutseb enamikus riikides, viies ellu riigi poliitikat tööteenistuse juhtimisel. Riiklike tööametite teenuseid kasutatakse enamasti madala kvalifikatsiooniga töötajate värbamisel.

Värbajad (*recruiters*) tegelevad kõige enam koolidega, olles tihedas kontaktis nende vastavate ametiisikutega. Seetõttu on värbajatel hea võimalus korraldada üliõpilastega kohtumisi ja selgitada sobiva kvalifikatsiooniga üliõpilased. Kandidaatide meelitamiseks peavad värbajad jätma soliidse, asjaliku ja aktiivse inimese mulje, sest värvatav samastab sageli värbaja organisatsiooniga ning tajub värbaja tegevuses ka tulevase tööandja enda tegevust. Värbajad peavad olema teadlikud oma imidžist, sest see annab olulist kaalu kogu värbamisele.

Värbajad identifitseerivad sobivad kandidaadid ning korraldavad intervjuu, mille käigus määravad kindlaks indiviidi kvalifikatsiooni ja sobivuse mingi töökoha täitmisel. Intervjuu käigus tutvustab värbaja organisatsiooni, selle struktuuri, majandustegevust ja täidetavaid töökohti.

Värbaja hangib intervjuu käigus infot kandidaadi kohta, esitades viimasele mitmesuguseid küsimusi. Näiteks "Missugust kohta Sa soovid viie aasta pärast?" või "Mis kasu on Sinu palkamisest meie firmale?". Viimati esitatud küsimustele on raske vastata ja värbajat huvitab peamiselt vaid küsitletava reageering nendele vastamisel. Osa küsimusi on konkreetseid ja faktilised, sisaldades infot kooli lõpetamise tulemuste, koolivälise tegevuse, hobide jm. kohta.

Intervjuuks võivad teha ettevalmistusi ka kandidaadid. Selleks, et jätta värbajale endast head muljet, otsitakse infot ettevõtte tegevuse kohta. Enamasti kandidaadid teavad, et nende palkamine oleneb suures osas intervjuu tulemusest. Võrdsete võimaluste korral on informeeritud kandidaadil alati eeliseid teiste kandidaatide ees.

Intervjuude tegemisel kasutatakse mitmesuguseid tehnilisi vahendeid, sh. videotehnikat. Arenenud riikides kasutatakse intervjuude tegemisel ka kaabel- ja satelliitkommunikatsiooni. See võimaldab vähendada sõidukulusid ja suurendab intervjuude operatiivsust.

Töölaatu (*special event*) on värbamisvahend, mille käigus tööandjad meelitavad kokku suure hulga kandidaate. Selleks korraldatakse näiteks töölaatu, kus omavahel kohtuvad paljud tööandjad ja töövõtjad. Eestis korraldatakse viimastel aastatel nn. tudengilaatu, kus tööandjad kohtuvad üliõpilastega. Populaarseks on saanud ka personalimehed "Võti tulevikku".

Internatuur (*internship*) on spetsialistide värbamise vahend, mis baseerub tudengite ajutisel tööl organisatsioonis ja on mõlemapoolsete hilisemate kohustusteta. Organisatsioon pole kohustatud hiljem üliõpilast tööle palkama ja üliõpilane ei pea asuma pärast kooli lõpetamist tööle sellele töökohale. Internatuur kujutab endast tavaliselt ajutist tööd suvekuudel või mittetäieliku tööajaga tööd õppetöö ajal. Sageli töötavad üliõpilased ühe semestri ka täistööajaga, katkestades selleks ajaks oma õpingud. Internatuuri ajal saavad üliõpilased ülevaate organisatsiooni majandustegevusest, mis annab võimaluse seostada äriteooriat praktikaga. Üliõpilased õpivad tundma ka organisatsiooni, määrates kindlaks selle sobivuse tulevaseks töökohaks. Organisatsioon omakorda õpib lähemalt tundma potentsiaalset töötajat, määrates kindlaks tema kvalifikatsiooni ja sobivuse pakutavale töökohale. Internatuur võimaldab:

- tagada suvise tööhõive;
- võimaldada üliõpilastele mittetäieliku tööajaga tööd;
- luua töövõtjatele ja tööandjatele soodsad tingimused üksteisega tutvumiseks;
- jõuda praktika vajadustel paremini koolide juhtideni ja õppejõududeni;
- suurendada üliõpilaste õpimotivatsiooni.

Organisatsioonid, kes kasutavad internatuuri, on edukad, nende populaarsus suureneb ja avalik arvamus neist paraneb. Internatuur nõuab organisatsioonidelt vähe, tagasi annab aga märksa enam. Internatuuri kasutamine võimaldab organisatsioonidel oma tegevust paremini planeerida ja korraldada ning üliõpilastel sobivat tööd teha. Internatuuri rakendatakse praegu Eestis massiliselt üksnes arstide

koolitamisel. Selle positiivsed tulemused vääriavad eeskjuju võtmist ka muudes valdkondades.

Personalifirma (*executive search firm*) tegeleb peamiselt kõrge kvalifikatsiooniga spetsialistide ja tippjuhtide otsimisega. Personalifirmasid kasutatakse siis, kui muud töötajate leidmise allikad osutuvad ebapiisavaks. Nad tegelevad enamasti väga spetsiifiliste töötajate värbamisega. Personalifirmad aitavad määrata ka organisatsiooni personalivajadust, töötavad läbi organisatsiooni juhtimise struktuure, pakuvad kompensatsioonisüsteeme jt. Nad on suunanud oma tegevuse peamiselt organisatsioonile, erinedes sellepoolest tööametitest.

Personalifirmade esindajad käivad sageli oma klientide (ettevõtete) kontorites ja intervjuerivad tippjuhte. See võimaldab neil saada selge ülevaate organisatsiooni eesmärkidest ja töö iseärasustest. Vastava info omamine võimaldab neil otsida ja pakkuda organisatsioonile kõige sobivama kandidaadi mingi ametikoha täitmiseks. Personalifirmade värbamismaks (*fee*) arvutatakse tavaliselt protsentides indiviidi tulevases aastatöötasust ja tasutakse organisatsiooni poolt.

Personalifirmade probleemideks on ebapiisavalt suhted klientidega. Edukuse tagamiseks peavad nad detailideni mõistma klienti olemust, iseloomu ja täidetava koha iseärasusi. Kliendid peavad omakorda mõistma uurimisprotsessi iseärasusi ja tegema koostööd personalifirma esindajatega.

Eestis on samuti tegevust alustanud mitmed personalifirmad, kes tegelevad personali värbamise, valiku ja juhtimisega. Tuntumateks on Fontes, EKE Ariko, U-MAN.

Personalifirmadel on rikkalik info tööotsijate, nende erialaste ja hariduslike omaduste kohta. Nende andmebaas tugineb tavaliselt mingile sõltumatule infovõrgule, millele on ligipääs vaid andmebaasi klientidel. Personalifirmade teenuseid kasutavad Eestis eelkõige edukad firmad (Baltman, pangad, suuremad hotellid jt.), kes on mõistnud, et kompetentne ja võimekas personal on firma edukuse alus.

Töötajate soovitus (*employee referrals*) on oluliseks tööjõu värbamise vahendiks. Paljudes organisatsioonides arvestatakse oma töötajate soovitustega vakantsete töökohtade täitmisel. Tavaliselt soovitatakse tööle võtta oma sõpru ja tuttavaid, kes oma omadustelt ja oskustelt sobivad pakutavatele ametikohtadele.

Organisatsiooni töötajatel on piisav info pakutavatest töökohtadest. Neil on sageli väärtuslikku infot ka oma kolleegide kohta teistes ettevõtetes. Soovitajad teavad ja tunnevad hästi neid indiviide, keda nad pakuvad, võttes samas osaliselt endale ka vastutuse pakutavate sobivuse eest. Tundes suurt vastutust tööandjate ees, kaaluvad nad hoolsalt oma pakkumist. Kandidateerijad saavad oma tuttavatelt

üksikasjalikku ja täpset infot oma potentsiaalse tööandja ja töökoha kohta ning on seetõttu tuleviku suhtes realistlikumate ootustega.

Nimetatud vahend on suhteliselt odav ja võimaldab värvata pakutavale töökohale sobivaid töötajaid. Eriti otstarbekas on niisugust meetodit kasutada neis ettevõtetes, kus värbamisoskused on ebapiisavad. USA-s näitavad uurimustulemused, et 28% spetsialistidest ja 57% juhtidest palgatakse töötajate soovitude tulemusena. Töötajate soovitusel on kõige rohkem levinud finantsinstitutsioonides ja kõige vähem tervishoius (Mondy, 194).

Eestis palgatakse töötajate soovitude baasil tööle suur osa personalist. Autori arvates on töötajate soovitude kasutamine küll efektiivne, kuid loob ohu korporatiivsuse tekkeks organisatsioonis. Organisatsioon võib muutuda ühekülgseks, kapselduda oma ideedesse ja väljakujunenud väärtustesse. Seda aitab vältida kõigi värbamisvahendite ja -allikate tasakaalustatud kasutamine.

4.6. Värbamisallikate ja -vahendite valik

Organisatsioonid on oma olemuselt, tegutsemiseesmärkidelt ja kasutatavalt tööjõult väga erinevad. Seetõttu tuleb igal organisatsioonil enda jaoks välja töötada just temale sobiv värbamisstrateegia. Värbamine tuleb kohandada organisatsiooni vajadustega, arvestades olukorra pideva muutusega. Olenevalt vabanevate kohtade iseärasustest valitakse sobivaimad värbamisallikad ja -vahendid. Viimased võib esitada maatriksina, kust on võimalik valida iga konkreetse juhu jaoks sobivaimad (vt. tabel 4.1).

Tabel 4.1

Värbamisallikad ja -meetodid

ALLIKAS	VAHEND						
	1	2	3	4	5	6	7
Põhikoolid							
Ametikoolid							
Keskoolid, kolledžid							
Ülikoolid, rakenduskõrgkoolid							
Konkurendid, teised organisatsioonid							
Töötud							
Individuaalsed tööpakujad							

1 — reklaam; 2 — tööamet; 3 — värbajad; 4 — töölaad; 5 — internetaur; 6 — personalifirma; 7 — töötajate soovitusel.

Näiteks vajab firma kohe töökogemustega arvestusala juhti. Töenäoliselt on võimalik sellist töötajat värvata mõnest teisest ettevõttest, sh. konkureerivast. Olles värbamisallikad fikseerinud, valime järgnevalt sobivaimad värbamisvahendid. Ligi meelitada tuleb piisavas koguses kvalifitseeritud kandidaate, siis on võimalik leida head arvestusala juhti. Otstarbekas on reklaamida tööpakkumist erialastes publikatsioonides, kasutada personalifirmade abi või oma töötajate soovitusi. Muud vahendid pole antud juhul kuigi efektiivsed ning võivad seetõttu vaatluse alt välja jääda.

Teiseks oletame näiteks, et organisatsioon vajab kümmet müüjat, keda ollakse nõus ka kohapeal ise välja õpetama. Töenäoliselt on sel juhul sobivaimaks värbamisallikaks keskkoolid. Sobivaimateks vahenditeks on reklaam ajakirjanduses ja töötajate soovitusel.

Värbamine on kulukas protsess. Seetõttu tuleb valida optimaalsed värbamisallikad ja -vahendid. Odavaimad värbamisvahendid on töötajate soovitusel ja reklaamikuulutused ajakirjanduses. Mõnevõrra kallimaks läheb reklaam raadios ja televisioonis. Kallid vahendid, nagu eratöömehed ja personalifirmad, võimaldavad saada värbamisel aga paremaid tulemusi.

Individaalsete tööpakkujate baasil on võimalik värvata töötajaid suhteliselt odavalt. Töötajate meelitamiseks kasutavad tööandjad neil juhtudel suhteliselt suurt palka. Nimetatud vahend võimaldab alandada küll värbamiskulusid, on aga samas üsna piiratud rakendusulatusega.

Hinnata tuleb personali kujundamist tervikuna. Selleks võib võrrelda näiteks intervjuude arvu ja maksumust palgatute arvuga, saades ühe palgatu värbamiseks tehtud kulutuste keskmise maksumuse. Nii on võimalik selgitada väheproduktiivsed värbajad ning vastavalt sellele kujundada oma värbamistegevust tulevikus.

Värbamisvahendite hindamisel võib nad esitada nii maksumuse kui ka kasutamise populaarsuse järjekorras. Kõige õigem oleks aga kindlaks määrata palgatud töötaja sobivus täidetavale ametikohale ja võrrelda seda siis värbamise maksumusega.

Palgatud töötaja sobivuse hindamiseks on mitmesuguseid meetodeid. Näiteks (Ivancevich 231–233):

$$QH = (PR + HP + HR) / N,$$

kus

QH — palgatute sobivus, kvaliteet, väärtus;

PR — palgatute töötulemuste keskmine hinnang (näiteks 5-pallise skaala korral 20 näitaja kohta, maksimaalse punktide arvuga 100);

- HP — palgatute edutamise protsent ühe aasta jooksul;
HR — palgatute protsent, kes töötavad ettevõttes teatud aja
(1 aasta) möödudes;
N — kasutatud näitajate arv (antud juhul 3).

Kuigi ülaltoodud näitajad on suures osas väljaspool värbaja kontrolli ja sõltuvad eelkõige organisatsiooni enda tegevusest, võimaldavad nad kaudselt hinnata ka värbamist. Näiteks uus kvalifitseeritud töötaja võib lahkuda organisatsioonist halbade edutamisvõimaluste tõttu või soodsama töökoha pakkumise tulemusena. Palgatud töötaja sobivuse kõrvutamise värbamise maksumusega võimaldab saada väärtuslikku informatsiooni personali värbamise kohta.

5. PERSONALIVALIK

PERSONALIVALIK (*selection*) on protsess, mille käigus valitakse töökohtadele kandideerijate hulgast välja kõige sobivamad isikud. Valik võib olla organisatsioonisisene või -väline. Valikuprotsessi käigus kogutakse kandidaatide kohta võimalikult palju informatsiooni. Selleks kasutatakse mitmesuguseid valikumeetodeid: eelintervjuu, ankeet, soovituskirjad ja tausta uuring, testid, töölevõtuintervjuu, käitumisülesanded jm.

VALIKU VALIIDSUS (*validity*) on töötaja tööedukust iseloomustava kriteeriumi ja seda prognoosiva prediktori vaheline seos. Kriteeriumid on üldisemad tööedukuse näitajad (tööviljakus, töö kvaliteet, meeskonnasobivus jt.). Prediktor on indiviidilt nõutava konkreetse omaduse formaliseeritud näitaja (reageerimiskiirus, mäluhaht, suhtlemisoskus jt.).

EELINTERVJUU (*preliminary interview*) on töötaja esimene põgus kohtumine tulevase tööandjaga (personalitöötajaga, juhiga), mille käigus selgitatakse komplekteeritavale töökohale täiesti sobimatud kandidaadid.

ANKEET (*application blank*) on kandidaadi eluloolist ja professionaalset liikumist fikseeriv dokument, kus esitatakse küsimusi peamiselt kandidaadi professionaalse tegevuse ja oskuste kohta. Kandidaadi eelneva ja tulevase tööga seotud küsimused võimaldavad prognoosida töötaja sobivust tulevasele töökohale märksa paremini kui eluloolised andmed. Praktikas kasutatakse mitmesuguseid ankeete: tööalane ankeet, biograafiline ankeet jm.

SOOVITUSKIRI JA TAUSTA UURING (*reference check and background*) peavad andma üksikasjaliku info kandidaadi senise eluloolise ja professionaalse tegevuse kohta. Selleks nõutakse spetsiaalseid kandidaadi senist tegevust hindavaid iseloomustusi ja hangitakse lisainfot kandidaadi endistelt kolleegidelt ja juhtidelt.

TEST (*test*) võimaldab koguda infot kandidaadi isiksusomaduste, motiivatsiooni, hoiakute, intelligentsuse, oskuste jm. kohta. Selleks on mitmesuguseid teste. Kasutatavamateks on võimete, intelligentsus- ja isiksustestid, tegevustestid ja proovitööd, psühholoogilised testid, valedetektoortestid jm. Testide kõlblikkust näitab

nende valiidsus, s.t. võime valida kandidaatide hulgast kõige sobivamad.

TÖÖLEVÖTUINTERVJUU (*interview*) on personalivaliku meetod, mille käigus selgitatakse suhteliselt vabas vormis vestluse teel töötaja sobivus pakutavale ametikohale. Olenevalt intervjuu vabaduse astmest eristatakse struktureeritud ja struktureerimata intervjuusid. Intervjuu erivormidena kasutatakse sagedamini stressi-intervjuud, järjestikust ja komisjoniintervjuud.

KÄITUMISÜLESANNE on personalivaliku ja arendamise meetod, millega selgitatakse kandidaadi konkreetsed oskused teatud tegevusvaldkondades. Levinumateks käitumisülesanneteks on grupiarutelud, rollimängud, ettekanded, dokumentide analüüs jm. Grupiarutelusid tehakse tavaliselt väikegruppides, kellele esitatakse lahendamiseks mingi ülesanne. Rollimänge korraldatakse sageli paarides, kus kummalegi osalejale kinnistatakse mingi roll. Ettekanne koostatakse ja peetakse etteantud teemal. Dokumentide analüüsi käigus tuleb töödelda ja analüüsida organisatsiooni dokumente ning teha seejärel vajalikud järeldused ja otsused.

TESTIDE JA INTERVJUUDE SEADUSLIKKUS eeldab kehtivate seaduste ja üldlevinud moraalinormide järgimist. Lubamatu on kandidaati diskrimineerida või tema inimväärikut alandada. Enamikus arenenud riikides on keelatud esitada küsimusi kandidaadi vanuse, rahvuse, religiooni ja perekonnaseisu kohta. Töölevõtul nimetatud näitajatega tavaliselt ei arvestata.

5.1. Valikuprotsess

Personalivalik e. selekteerimine (*selection*) on protsess, mille käigus valitakse töökohtadele kandideerivate isikute hulgast välja kõige sobivamad.

Personalivalik võib olla kas organisatsioonisisene või -väline. Esimesel juhul nõutakse kandidaatide kohta tavaliselt vähem infot, sest neid tuntakse ja esmane info on organisatsioonis juba olemas. Organisatsiooniväline valik eeldab aga informatsiooni kogumist ja spetsiaalsete valikumethodite kasutamist.

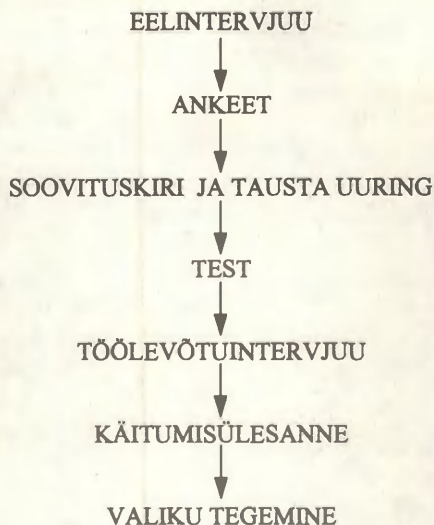
Valik pole mäng tööandja ja -võtja vahel, vaid sihikindel protsess, mille käigus püütakse vähendada ettevõtte riski ebasobiva töötaja palkamisel. Valiku käigus prognoositakse töökohale kandideerija tööalast sobivust. Hindamise kriteeriumiteks on töötaja sobivus pakutavale ametikohale, organisatsioonikindlus, töölepuhendumus, positiivne tööhoiak, töötulemused jt.

Valik on kahesuunaline protsess. Ühelt poolt taotleb tööandja endale sobivat töötajat, teiselt poolt püüab töövõtja leida endale sobivat tööd. Viimasel juhul etendab olulist osa ka **eneseselekteerimine**. Üksikasjalik info töö kohta võimaldab oluliselt vähendada töövõtja ebarealistlike lootusi tulevase töökoha suhtes. Valik võimaldab vähendada nii tööandja kui töövõtja riski tööpakumisel või -omandamisel, mis omakorda vähendab tööjookäivet tulevikus.

Ebasobiva isiku palkamine mingile töökohale on kahjulik nii tööandjale kui ka töövõtjale. Kahjulik on palgata nii alakvalifitseeritud kui ka ülekvalifitseeritud töötajat. Esimesel juhul jääb vajaka palgatud isiku oskustest ja teadmistest ning ta tuleb kas ümber paigutada, vallandada või teha suuri täiendõppe kulutusi. Ülekvalifitseeritud isiku palkamine töökohale, mis ei nõua nii kõrget kvalifikatsiooni, toob kaasa olukorra, et palgatud isik ei saa tööst rahuldust. Peatselt niisugune isik lahkub töölt ja organisatsioon on sunnitud alustama uut tööjõu värbamise ja valiku protsessi.

Õige valik on võimalik vaid siis, kui eelnevalt läbitakse rida **valikuprotsessi etappe**. Mida nüüdisaegsema ja parema töökorraldusega organisatsiooniga ning olulisema ametikohaga on tegemist, seda üksikasjalikumalt kandidaate valitakse. Selleks kasutatakse mitmesuguseid meetodeid (vt. joonis 5.1).

Kõiki joonisel esitatud etappe sageli ei läbita, sest see on aeganõudev ja kulukas. Mõnikord tehakse eelintervjuu ja töölevõtuintervjuu üheaegselt. Üksikasjalikke töölevõtuintervjuusid ja teste tehakse suhteliselt harva. Sageli piirduakse ankeedi ja lühikese intervjuuga ning kandidaadi tausta uuringuga.



Joonis 5.1. Valikuprotsessi etapid ja meetodid.

Kasutatavate valikumeetoditega püütakse koguda kandidaadi kohta võimalikult palju infot. Olenevalt ametikoha spetsiifikast on otstarbekas uurida erisuguseid kandidaadi omadusi. Viimastest annab süsteemse ülevaate lisa 4.

Kandidaadi valiku protsess algab sageli hetkest, mil tööle kandideerija kontakteerub esimest korda organisatsiooniga, tavaliselt selle juhiga või personaliosakonna töötajaga ning teatab enda soovist asuda pakutavale töökohale. Esmasel kohtumisel selekteeritakse täiesti sobimatud kandidaadid. Eelintervjuu jaoks töötatakse välja minimaalsed normid kandidaatidele esitatavate olulisemate omaduste kohta (haridustase, lubade olemasolu, keeleoskus jt.). Eelintervjuu läbimine on edasiste põhjalikumate valikuvõtete kasutamise ja valikuprotsessi käivitamise eelduseks.

5.2. Valiku valiidsus

Personalivalik on keeruline protsess ning selle eesmärgiks on selgitada pakutavale töökohale sobivaim töötaja. Lõpliku valiku tegemise eel tuleb prognoosida otsuse õigsust ja töölevõetava isiku tööedukust.

Pakutavate töökohtade ja neile valitavate töötajate sobivuse prognoosimisel tuleb tugineda võimalikult tõepärasele infole ning valida sobivad **kriteeriumid ja prediktorid**.

Kriteeriumitega on võimalik hinnata juba töötava isiku tööedukust, prediktorite alusel püütakse seda prognoosida. Esimesed on üldisemad tööedukuse näitajad (tööviljakus, töökvaliteet, meeskonnasobivus jt.). Prediktorid on konkreetsemad näitajad (reageerimiskiirus, mäluaht, suhtlemisoskus jt.). Sobivate kriteeriumite ja prediktorite selgitamiseks on otstarbekas uurida töölevõetud isikute prediktorite ja teatud aja möödudes samade isikute tööedukuse näitajate (kriteeriumite) vahelisi seoseid. Sel viisil saab arvutada prediktorite ja kriteeriumite vaheliste seoste tugevuse, mis võimaldab valida palgatava töötaja tööedukuse prognoosimiseks sobivama(d) prediktori(d). Prediktori ja kriteeriumi vahelist seost nimetatakse **valiidsuseks** (*validity*).

Valitava töötaja tööedukuse prognoos peab olema võimalikult usaldatav ega tohi sõltuda hindajast ja hindamise ajast. Kuna erinevaks tööks on vaja erisuguste omadustega isikuid, siis peavad ka prediktorid erinema. Prediktor peab olema nõutavaima omaduse formaliseeritud näitaja.

Töötajate valiku efektiivsust ja tehtavate otsuste õigsust tuleb aegajalt mõõta ja kontrollida. Seda võimaldavad valiidsusmeetodid. Statistilisi meetodeid, sh. korrelatsioonimeetodit kasutades saab üsna täpselt mõõta prediktori ja kriteeriumi vahelise seose tugevust ning hinnata prognoosi õigsust. Laialdaselt kasutatakse ka niisugust valiidsusmeetodit, mille käigus võrreldakse omavahel töötajate testides selgitatud töötajate oskusi nende tegelike töötulemustega, mis selguvad juba konkreetse töö käigus. Nende mittevastavuse korral parandatakse testi ning mittesobivate oskuste (prediktorite) asemele valitakse tulevast tööoskust paremini ennustavaid prediktoreid. Sageli sõltub palgatava töötaja esialgne palk valiku, sh. testi tulemustest. See eeldab aga valiidsuse määramist ning valikuprotsessi pidevat kontrollimist ja täiendamist.

5.3. Ankeet

Ankeet (*application blank*) on dokument, kus on küsimused eelkõige kandidaatide eluloo kohta. Tavaliselt küsitakse kandidaadi nime, vanust, aadressi, haridustaset ning selgitatakse kandidaadi professionaalne karjäär, töökogemused ja oskused. Kandidaadi elulugu ja ametialane karjäär võimaldavad saada väga väärtuslikku infot ja prognoosida selle alusel tööedukust täidetaval ametikohal. **Andmete**

kogumisel tuleb arvestada sellega, et neid oleks võimalik arvutil töödelda ja hinnata. Küsimuste vastused peavad olema võimaluse korral loeteluna välja pakutud, jättes võimaluse ka vabaks vastuseks. Ankeet võimaldab saada personalitöötajal esialgset infot ka kandidaadi täpsuse, korrektsuse ja info süstematiseerimise võime kohta. Täidetud ankeet on hädavajalikuks abimaterjaliks järgneva intervjuu ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

Ankeedi küsimused peavad olema niisugused, et oleks välistatud kandidaatide diskrimineerimine lähtuvalt rahvuslikest, poliitilistest, religioossetest iseärasustest. Seetõttu nimetatud iseärasusi käsitlevaid küsimusi ei esitata.

Ankeedi koostamisel tuleks suurt rõhku panna eelkõige niisugustele küsimustele, mis võimaldavad prognoosida kandidaadi tööd edukust tulevikus. Küsimuste koostamisel tuleb arvestada organisatsiooni ja töökoha spetsiifikaga. Kandidaadi eelneva ja tulevase tööga seotud küsimused võimaldavad prognoosida töötaja sobivust tulevasele töökohale märksa paremini kui mitmesugused muud eluloolised andmed. Praktikas kasutatakse mitmesuguseid ankeete.

Tööalane ankeet võimaldab saada niipalju väärtuslikku tööalast infot, et on võimalik prognoosida kandidaadi tööedukust ja tööst osavõttu. Saadav info on prediktoriks, olles valiidne tööedukuse kriteeriumiga.

Biograafiline ankeet sisaldab küsimusi eelkõige kandidaadi senise tegevuse kohta. Näiteks koolilõpetanute õpinguid ja koolivälisest tegevust kajastavad küsimused võimaldavad selgitada aktiivsed ja juhtiva töö jaoks sobivad kandidaadid.

Ankeedis esitatud info arvestamisel tuleb sageli kontrollida ka nimetatud info objektiivsust. Selleks kasutatakse sageli kolmandaid isikuid, sh. endist tööandjat. Sageli nõutakse ankeedis endise tööandja allkirja tõestamiseks esitatud andmete õigsust.

Ankeete on hakatud kasutama ka Eesti edukamates organisatsioonides. Sageli on nad aga ebatäiuslikud või sisaldavad arenenud riikides mitteaktsepteeritavat ja diskrimineerivat infot perekonna-seisu, laste, vanuse, rahvuse jm. kohta. Autor on koostanud ja esitanud lisas 5 ühe võimaliku ankeedi, mille baasil võiksid organisatsioonid välja töötada endale sobivaima.

5.4. Soovituskiri ja tausta uuring

Soovituskirju on põhiliselt kahte tüüpi: personaalsed ja professionaalsed. Esimesi kasutatakse enamasti elulookirjelduse täiendamiseks, info saamiseks kandidaadi paiksuse, isiksusomaduste jm. koh-

ta. Professionaalseid soovituskirju kasutatakse eelkõige info saamiseks kandidaadi eelneva töö kohta.

Tööandjal tuleb kontrollida ka soovitajaid, kasutades selleks eelkõige telefoni jm. sidekanaleid. Lisainfot kandidaadi kohta on otsustav küsida ka nende endistelt ülemustelt, õpetajatelt, kolleegidelt. Tuleb kontrollida ka kandidaadi esitatud infot oma hariduse, töökogemuste, professionaalse karjääri jm. kohta.

Soovituskirjade suurimaks puuduseks on see, et paljud soovitajad ilustavad soovitatavaid, pakkudes üle positiivsete omadustega ja väikides maha negatiivsed omadused. Ebaobjektiivsus on võimalik oluliselt vähendada, kui soovituskirja tellib tööandja ise ja soovitatav seda ei näe.

Soovitaja valikul tuleb arvestada sellega, et ta peab tundma hästi soovitatavat ja olema kompetentne teda hindama. Lubamatu on ebaobjektiivse info andmine, rääkimata tahtlikust valetamisest ja võltsimisest.

Sageli nõutakse kandidaadilt mitut soovituskirja. Arenenud riikides nõutakse sageli üle viie soovituskirja. See tagab soovituskirjade suurema objektiivsuse, sest nii suure arvu kiitjate leidmine on ebatõenäoline. Samas suurenevad küll kulutused info töötlemisele, kuid saadud tulemused on objektiivsed ja korvavad tehtud kulutused mitmekordselt.

5.5. Test

Paljud tööandjad kasutavad personali valikul teste. Test aitab prognoosida töötaja tööedukust, olles seega sisuliselt prediktor. Test peab iseloomustama töövõtja tulevast tööd, olema usaldusväärne ja valiidne. Tema tegemine toimub kindlaksmääratud kujul ja tingimustes. Test peab olema kergesti ja üheselt mõistetav, vastusevariandid üldjuhul ette antud ja kodeeritavad ning tulemused kergesti üldistatavad.

Testitakse rangelt teaduslikel alustel. Testid peavad olema praktikas kontrollitud, mis on aga aeganõudev ja kulukas. Seepärast kasutavad originaalteste vaid suured organisatsioonid. Enamikul juhtudel kasutatakse valmisteste, s.t. väljaspool organisatsiooni loodud teste.

Teste saab liigitada mitmeti. Näiteks eristatakse võimete, intelligentsus- ja isiksusteste, tegevusteste ja proovitöid, psühholoogilisi teste, valedektorteste jpt.

Võimete (oskuste) testiga (*aptitude-skill test*) määratakse kindlaks kandidaadi füüsilised võimed ja vilumused teatud ülesande täitmiseks. Füüsiliste võimete test võimaldab hinnata kandidaadi koordi-

natsiooni, jõudu, vastupidavust, tasakaalu jm. Tavaliselt mõõdetakse võimete testiga ka kandidaadi manuaalseid omadusi (mehhaanilist võimekust, kiirkirjaoskust, masinakiirja kiirust jm.).

Testi puuduseks on liigne tehnilisus. Sageli on võimalik testide tegemist eelnevalt treenida ja seetõttu saavutada paremaid tulemusi. Lõppkokkuvõttes palgatakse tööle eelkõige paremad "testi oskajad", mitte sobivaimad kandidaadid.

Intelligentsustestiga (*intelligence test*) määratakse kindlaks kandidaadi vaimne võimekus (mälu maht, mõtlemiskiirus, loogiline mõtlemine, seoste leidmine, väljendusoskus jm.). Intelligentsusteste kasutatakse selleks, et määrata kandidaadi vaimseid võimeid töötamaks tulevasel töökohal.

Isiksustesti (*personality test*) kasutatakse enamasti niisuguste ametikohtade täitmisel, mille töö iseärasuseks on suhtlemine inimestega. Testis püütakse hinnata peamiselt kandidaadi iseloomuomadusi (suhtlemisoskust, sõltumatust, iseseisvust, agressiivsust, närvilisust jm.). Ametikohtade täitmisel tuleks tähelepanu pöörata just seal vajalike iseloomuomaduste selgitamisele. Arvestada tuleb ka sellega, et iseloomuomadusi on raske tõepäraselt mõõta ning tõeliselt andekad ning loomisvõimelised kandidaadid võivad osutuda just isiksustesti halbade tulemuste tõttu kõrvaletõrjutuks. Testimisel tuleb alati arvestada sellega, et testide täitmine on treenitav ja nn. testitargad kandidaadid võivad küsimustele vastates ette aimata endale sobivaid ja kasulikke vastuseid. Nad ei vasta testile mitte nii, nagu õigeks peavad, vaid nii, nagu arvavad tulevaselt töötajalt eeldatavat.

Tegevustestid on kasutusel peamiselt psühhomotoorsete omaduste (mõtlemis-, tähelepanu-, kujutlusvõime jt.) mõõtmisel. Tegevustest baseerub tavaliselt käelisel tegevusel, mitmesuguste operatsioonide sooritamisel (millegi lahtivõtmine, kokkupanek jm.). Nimetatud testidega määratakse operatsioonide sooritamise kiirust ja täpsust. Elementaarne kiirustest koosneb suhteliselt lihtsatest ülesannetest. Keerulisemad tegevustestid sisaldavad eri raskusega küsimusi. Sealjuures vastatakse lihtsamatele küsimustele enne, et nad ei jääks ajapuudusel mõne raske ülesande lahendamise tõttu vastamata.

Proovitöö. Kandidaadile antakse teha proovitöö või lahendada mingi konkreetne tööülesanne. Sageli kontrollitakse niimoodi mingite seadmete käsitsemisoskust (masinakiirja-, arvuti- jm. oskust). Proovitööd tehakse tavaliselt reaalses keskkonnas.

Psühholoogilised testid on mõeldud töötajate tõekspidamiste, morali ja aususe selgitamiseks. Tööandjad on väga huvitatud ausate inimeste töölepalkamisest. Otsesed küsimused aususe ja morali valdkonnas on kergesti etteaimatavad ja neile ei vastata tõeselt. Seepärast tuleb kasutada märksa keerulisemaid teste.

Valedetektortestidega mõõdetakse kandidaatide füsioloogiliste protsesside dünaamikat valikuprotsessi (testimise) käigus. Olenevalt esitatavatest küsimustest ja neile vastamisest muutuvad kandidaadi füsioloogilised funktsioonid. Stressi tekitavad küsimused-vastused tõstavad näiteks vererõhku jne.

Valedetektortestid võimaldavad selgitada ebaausaid inimesi. Samas pole aga testi tulemused piisavalt täpsed, mistõttu nende kasutamine on problemaatiline. Füsioloogilised protsessid võivad vallanduda ka paljudel muudel põhjustel kui tahtlik valetamine.

Õigete tööhõiveotsuste tegemiseks on vaja hankida ja kasutada infot, mida saadakse testidest. Kui testi tulemused avaldavad töövõtja valikule ebasoodsat mõju, peab tööandja suutma tõestada testi seotust tulevase tööga. Valikul peavad olema aluseks teaduslikult põhjendatud kriteeriumid, mitte aga juhuslik ja tulevase töö edukusega nõrgalt seotud info.

1970-ndatel aastatel hakati arenenud riikides teste ametlikult uurima. Tõstatati küsimus testide seaduslikkusest ja moraalsest küljest. Käesoleval ajal on testide tegemine arenenud riikides osaliselt seadusandlusega reguleeritud. Tööandjatel nõutakse ausust personali komplekteerimisel. Aususe all mõistetakse niisuguse olukorra loomist tööandja poolt, et kandidaatidel, kellel on võrdsed võimed ja oskused edu saavutamiseks tööl, on ka võrdne võimalus seda tööd saada. Seepärast otsitakse personali kujundamise protsessi käigus pidevalt võimalusi maksimeerida kandidaadi valiku põhjendatust.

5.6. Töölevõtuintervjuu

Pärast testide allutamist kontrollile hakati töötajate valikul märksa rohkem kasutama intervjuud. Viimane on oma olemuselt laiahaardelisem, võimaldades saada ja vahetada mitmesugust kahepoolset infot. Intervjuu suurimaks puuduseks on tema tulemuste raske interpreteeritavus.

Kahtlemata on ka intervjuerimine täiustatav ja õpitav. Võimalik on vältida eelarvamusi ja negatiivse info liigset esiletõstmist. Vältida tuleb ka selliseid küsimusi, mille soovivad vastused on kandidaadi poolt etteaimatavad. Intervjuu usaldatavust on võimalik oluliselt suurendada, kasutades eelnevalt koostatud küsimusi. Kahjuks seda sageli ei teha ning intervjuerija esitab seetõttu küsimusi, mis teda ennast rohkem huvitavad ja mida ta ise oluliseks peab. Subjektiivsete momentide vähendamiseks tuleb intervjuu koostamisel ja tegemisel täita kindlad meetodilisi nõudeid.

Väga sageli intervjuerivad kandidaate enne lõpliku otsuse tegemist nende tulevased ülemused, jättes kahe silma vahele aga asjaolu, et intervjuerimine nõuab suurt professionaalsust. Ebaprofessionaalne intervjuerija esitab palju ebaolulisi küsimusi ja jätab esitamata töötamiseks vajalikke eeldusi selgitavad küsimused. Alateadvuses soositakse kandidaate, kes sarnanevad intervjuerijaga. Mida ebaprofessionaalsem on intervjuerija, seda kavandatum peab intervjuu olema ja vastupidi. Intervjuusid võib liigitada mitmeti. Üheks liigituse aluseks on intervjuu kavandatuse aste, s.t. kas tegemist on struktureeritud või struktureerimata intervjuuga.

Struktureeritud intervjuu (*structured interview*) käigus kasutavad küsimused on eelnevalt välja töötatud, kuid nende esitamiskäik on vaba. See võimaldab saada intervjuu käigus maksimaalset infot ja intervjuerida suhteliselt vabas vestluse vormis.

Struktureerimata intervjuu (*unstructured interview*) jaoks töötatakse eelnevalt välja põhiküsimused, mida kindlasti tuleb esitada. Niisugune intervjuu on sobilik eelkõige juhtide ja spetsialistide valikul. Vaba vestluse saavutamine intervjuu käigus võimaldab saada küsimustele objektiivsemaid vastuseid. Samuti on võimalik intervjuud vastavalt vajadusele kergesti ümber struktureerida. Niisugused intervjuud nõuavad intervjuerijalt suuremat meisterlikkust. Ka saadud andmete hilisem töötlus on sel juhul raskendatud.

Struktureerimata intervjuu käigus on võimalik läheneda küsitlertavale loominguiliselt ning mitte piirduda ettemääratud küsimustega, kui avalduvad kandidaadi mingid erilised võimed või puudused. Suhteliselt vaba intervjuu käigus on võimalik esitada ka kordusküsimusi, kui mõned vastused tunduvad olevat ebapiisavad või kaksipidi mõistetavad.

Kandidaadi paremaks tundaõppimiseks võib kasutada **stressiintervjuusid**. Sel juhul viib intervjuerija intervjueritava stressi ning püüab selgitada kandidaadi iseärasused stressisituatsioonis. Selleks avaldab intervjuerija intervjueritavale mingit survet, näiteks vaikib pikka aega. Niisuguste intervjuude tegemisel tuleb aga olla ettevaatlik, sest kandidaat võib solvuda ja lahkuda ning kaotada edasise huvi organisatsiooni vastu. Stressiintervjuud võiksid teha üksnes selle ala professionaalid, kes suudavad vältida kandidaadi solvamist.

Mõnikord kasutatakse **järjestikuseid intervjuusid**, mille käigus vestleb esmalt kandidaadiga vähemprofessionaalne intervjuerija. Viimane selgitab täiesti sobimatud kandidaadid. Sõelalejäänutega jätkab vestlust juba kõrgeltkvalifitseeritud intervjuerija. See võimaldab vähendada täiesti sobimatute kandidaatide tulva intervjuerija juurde, kelle aeg ja töö on kõrgelt väärtustatud. Meetodi puuduseks on vead esmase intervjuu käigus. Nende vältimiseks soovitatakse

esmast intervjueerimist dubleerida, s.t. et esmase valiku teevad kaks sõltumatut intervjuerijat. Vaid mõlemapoolne negatiivne arvamus kandidaadist lülitab viimase välja edasisest valikuprotsessist.

Intervjuu ühe liigina võib kasutada ka **komisjoniintervjuud**. See on niisugune intervjuu vorm, mil kandidaati küsitleb korraga mitu inimest. Esitatavad küsimused on suhteliselt vabad ning eelnevalt nõrgalt struktureeritud. Nimetatud intervjuu annab häid tulemusi, kuid on kulukas.

Intervjueerimisel tuleb läbida teatud **etapid**. Esmalt tuleb luua intervjueeritavaga kontakt ja saada viimasest ettekujutus. Teiseks tuleb saada piisavalt palju infot kandidaadi hariduse, tööalase karjääri ja saavutuste ning kogemuste ja oskuste kohta. Kolmandaks tuleb saada pilt kandidaadi isiksusest, iseärasustest, tugevatest ja nõrkadest külgedest. Neljandaks tuleb kandidaadile anda piisavalt infot ka organisatsioonist ja pakutavast töökohast endast. Viiendaks tuleb hinnata kandidaadi sobivust pakutavale töökohale.

Intervjuu võib olla rajatud küsimustele, millele saab vastata ei või jaa. Niisugune intervjuu ei nõua intervjuerijalt erilisi oskusi (juhul kui küsimustik on eelnevalt välja töötatud) ja tulemusi on lihtne töödelda. Samas ei võimalda aga niisugune intervjuu saada piisavat infot kandidaadi kohta. Seepärast kasutatakse enamasti pikkade vastustega küsimusi. Sageli esitatakse küsimusi niimoodi, et intervjuust kujuneb vaba vestlus (vt. lisa 6, 7, 8).

Intervjuude ettevalmistamisel ja küsimustike koostamisel tuleks arvestada sellega, et ebasoovitav on tunda huvi kandidaadi perekonnaelu vastu. Küsimusi ei tohi esitada kandidaadi või tema abikaasa religioosse, poliitilise ja rahvusliku kuuluvuse kohta. Kui on vaja teada keeleoskust, siis võib tunda selle vastu huvi, kuid ei tohi küsida, mis on kandidaadi emakeel. Näiteks USA-s on lubatud tunda huvi selle vastu, kas kandidaat on USA kodanik või mitte. Huvi ei tohi aga tunda selle vastu, kas kandidaat või tema vanemad on sünnijärgselt USA kodanikud või on omandanud kodakondsuse naturalisatsiooni teel. Kandidaadilt, kes pole kodanik, võib küsida, kas tal on seaduslik luba USA-s elamiseks ja töötamiseks.

5.7. Kompleksne valik

Kompleksel valikul kasutatakse personalifirmade või personalispetsialistide teenuseid. Kompleksset valikut tehakse eelkõige juhtide ja tippspetsialistide ametikohtade komplekteerimisel. Niisugust valikut kasutatakse nii töökogemustega töötajate kui ka koolilõpetanute hindamiseks.

Valikuprotsessi esimestel, sh. lihtsamatel ja odavamatel etappidel selekteeritakse täiesti sobimatud kandidaadid. Sõelalejäänutele tehakse teste ja intervjuusid. Finaali jõudnutele antakse aga mitmesuguseid käitumisülesandeid (grupiarutelud, rollimängud, ettekanDED, dokumentide analüüs jm.). Intervjueerimine ja käitumisülesannete andmine ning hindamine nõuab juba kõrge tasemega personali-spetsialiste. Eksperdina võib kaasata ka täidetavast ametikohast kõrgemal juhtimistasandil töötavaid isikuid.

Kompleksne valik on keeruline ja kulukas, tagades aga efektiivsemad tulemused. Sealjuures pole oluline mitte niivõrd iga valiku-meetodi usaldusväärsus eraldivõetuna, kuivõrd kogu tsükli usaldusväärsus tervikuna.

Eestis rakendatakse kompleksset valikut veel suhteliselt vähe. Selleks ei jätku ühelt poolt tegijaid ja teiselt poolt selle teenuse eest maksjaid. Organisatsioonid ei soovi sageli teha personalivalikuks suuri kulutusi, vaid piirduvad mõne üksiku meetodiga. Sageli ülehinnatakse teste, need on aga Eesti oludega ebapiisavalt kohandatud ega võimalda seetõttu teha kaugeleulatuvaid järeldusi. Osa Eestis kasutatavaid Hubbardi teste on saanud viimastel aastatel välisriikides kriitika osaliseks. Näiteks Ameerika Psühholoogide Assotsiatsioon on kuulutanud Ron Hubbardi meetodid ebateaduslikuks. Kahjuks jõudis info nimetatud meetodi kohta Eestisse hilinevalt ning õige mitmed firmad (hotellid Viru ja Nobel, Estonian Air, RAS Ilmarine jt.) kasutasid neid personalivalikul.

Autori arvates ei tohi ühtegi meetodit pidada ainuõigeks ja teisest oluliselt paremaks. Hea tulemuse annab erinevate meetodite kompleksne kasutamine. Vigade vältimiseks tuleb meetodeid, sh. teste eelnevalt praktikas kontrollida ning määrata nende usaldusväärsus.

Kompleksset valikut rakendatakse edukalt juba õige mitmes Eesti personalifirmas. Näiteks Fontes, kes korraldab peamiselt juhtivate töötajate ja spetsialistide valikut, kasutab valikuks nii teste, intervjuusid kui ka käitumisülesandeid. Personalivaliku teooria tundmine ja arvestamine võimaldab saavutada häid tulemusi personalivalikul ja kujundamisel organisatsioonis.

6. PERSONALI JA ORGANISATSIOONI ARENDAMINE

PERSONALI JA ORGANISATSIOONI ARENDAMINE (*personnel and organization development*) on kompleksne isikute ja organisatsiooni arendamise süsteem. Nad on teineteisega läbi põimunud ning nende protsesside edendamiseks kasutatavad abinõud on sarnased ja ühendatavad.

PERSONALI ARENDAMINE (*personnel development*) koosneb isikute arengut soodustavate töösuhete, -struktuuride ja -protsesside kujundamisest, organisatsioonikultuuri arendamisest ning isikute ümberpaigutamisest ja karjäärist. Personali arendamise eesmärgiks on indiviidi töö efektiivsuse tõstmine, rakendusvõimaluste laiendamine ja kohandamine uute tingimustega. Personali arendamise strateegiast tulenevalt rakendatakse mitmesuguseid personali kujundamise meetodeid: džunglimeetodit, ostumeetodit, kohandamismeetodit ja aretamismeetodit.

PERSONALI KOOLITUS on vajalik töötajate järelkasvu kujundamiseks ja vakantsete kohtade täitmiseks organisatsioonis. Personali koolituse meetodid on: situatsiooni analüüs, ärimäng, rollimäng, diskussioon, sensitiivne treening, loeng, filmid, programmõpe jt.

ORGANISATSIOONI ARENDAMINE (*organization development*) koosneb sobivate töösuhete ja -protsesside kujundamisest organisatsioonis. Haarab kogu organisatsiooni, selle strateegiat ja ülesehitust. Organisatsiooni arendamisel rakendatakse järgmisi menetlusi: tagasiside uurimine, meeskonnatöö, kvaliteediring, eesmärgipärane juhtimine, töökeskkonna ja töö rikastamine. Tagasiside uurimise käigus selgitatakse vajakajäämised organisatsiooni ja juhtimise struktuuris ning senises juhtimispraktikas. Selle täiustamiseks rakendatakse sageli meeskonnatööd, kvaliteediringi või eesmärgipärast juhtimist. Üha suuremat tähelepanu pööratakse töökeskkonna arendamisele organisatsioonis.

6.1. Personali arendamine

Personali arendamise all mõistame esiteks töötajate arengut soodustavate töösuhete, -struktuuride ja -protsesside kujundamist ning organisatsiooni kultuuri arendamist. Teiseks, personali arendamise alla kuulub organisatsioonile vajaliku personali ettevalmistamine, kvalifikatsiooni tõstmine ja karjääri juhtimine. Personali ja organisatsiooni arendamine on läbi põimunud ning nende protsesside edendamiseks kasutatavad abinõud on sarnased ja ühendatavad. Kummagi eraldi arendamine on väheefektiivne.

Personali arendamise **eesmärkideks** on töötajate töö efektiivsuse ja konkurentsivõime tõstmine ning rakendusvõimaluste laiendamine ja kohandamine uute tingimustega. Personali arendamise peamisteks eesmärkideks organisatsioonis on:

1. Organisatsioonile vajaliku personali (juhtide, spetsialistide, tööliste) kujundamine ja järelkasvu tagamine.

2. Töötajate kvalifikatsiooni pidev tõstmine ja laiendamine ning võimete arendamine.

3. Personali parem rakendamine.

4. Töötajate motiveerimine ja töösse suhtumise parandamine.

5. Töötajate karjääri planeerimine ja juhtimine.

6. Personali töörahulolu tõstmine ja organisatsioonikindluse suurendamine.

7. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni ja töötajatevaheliste suhete parandamine.

8. Organisatsiooni konkurentsivõime suurendamine ja väliskeskonnast suurema sõltuvuse saavutamine.

Personali arendamine võimaldab töötajatel säilitada, tõsta ja laiendada kvalifikatsiooni ning luua paremad võimalused eneseteostuseks ja oma võimete rakendamiseks. Töötajatel on võimalik täiendada teadmisi ja arendada oma võimeid. See loob head eeldused professionaalseks karjääriks ja töö paremaks hüvitamiseks.

Personali arendamise **ajendid** tulenevad organisatsioonist või isikust. Organisatsioon on sunnitud personali arendama seoses oma tegevuse pideva muutusega. Seetõttu tuleb organisatsioonil muuta tehnoloogiat ja personali struktuuri, mis omakorda nõuab personali ümberorienteerimist, väljaõpet ja arendamist.

Personali arendamise isiklikud faktorid baseeruvad eelkõige töösuhetel ja isiku eripäral. Isiklikele faktoritele avaldab olulist mõju hariduspoliitika ja töötajate koolitus haridusprogrammide raames.

Töötajate kvalifikatsioonile esitatavate nõuete muutused tehnoloogilise progressi tingimustes on ulatuslikud. Töö mehhaniseerimine ja automatiseerimine nõuab masinatele töötajate harituse tõstmist. Samas väheneb konkreetsete oskustega töötajate vajadus. Töötajatele esitatavate kvalifikatsiooninõuete mitmekesistumine kehtib ka automaatseadmetel töötajate suhtes. Niisugune töö nõuab ühelt poolt kõrgetasemelist väljaõpet ning teiselt poolt suhteliselt lihtsate tööoperatsioonide äraõppimist. Tehnoloogia areng vähendab konkreetsete tehniliste oskuste nõudeid seadmetel töötavatele inimestele. Samas kasvab vajadus intelligentsemate, universaalsemate ja vastutusvõimelisemate töötajate järele.

Personali arendamise strateegiast tulenevalt rakendatakse organisatsioonides mitmesuguseid personali kujundamise meetodeid:

Džunglimeetod (*jungle method*). Organisatsioon ei tegele personali arendamisega. Kui personali kujundamisel ilmnevad kitsaskohad või tekib vajadus eriliste oskustega töötajate järele, värvatakse vajalikud töötajad juhuslike tööpakkujate hulgast või suunatakse uuele töökohale keegi ettevõtte senisest personalist.

Ostumeetod (*purchasing method*). Personali arendamist ei toimu. Vakantse töökoha tekkimisel ostab ettevõtte vajaliku töötaja. Kvalifikatsiooni mittevastavuse korral mingil uusi oskusi nõudval töökohal organisatsioon vallandab senise töötaja ja asendab ta uue, sobivama töötajaga.

Kohandamismeetod (*manufacturing method*). Personali arendamine on valikuline ja seda tehakse vaid otsese vajaduse korral. Organisatsioon värbab tööle sarnasel töökohal töötanud töötajaid, kellest kujundab nõutava kvalifikatsiooniga personali.

Aretamismeetod (*agricultural method*). Organisatsioon tegeleb aktiivselt personali arendamisega. Ta kujundab personali eelkõige noortest, äsja kooli lõpetanutest. Peatähelepanu on pööratud suure arengupotentsiaaliga personali kujundamisele ja süstemaatilisele arendamisele. Organisatsioon loob nii endale kõrge kvalifikatsiooniga töötajate reservi.

Personali arendamist võib klassifitseerida veel väga mitmeti. Näiteks sõltuvalt personali arendamise ajalis-ruumilisest aspektist eristatakse:

- tööks väljaõpet, mis hõlmab töötajate tööalast esmaväljaõpet, juhendamist ja treeningut;
- tööalast arendamist, mis hõlmab tööülesannete laiendamisega seotud täiendõpet;
- töökoha välist arendamist, mis hõlmab töötajate väljaõpet väljaspool töökohta uute töökohtade ja -ülesannete täitmiseks.

Eestis on personali arendamine alles lapsekingades. Paljud organisatsioonid rakendavad personali kujundamisel džunglimeetodit või ostumeetodit. Aretamiseetodit rakendavad vähesed eesrindlikud organisatsioonid. Efektiivne personali kujundamine eeldab aga just selle meetodi eelisrakendamist.

6.2. Personali koolitus

Organisatsiooni personali järelkasvu kujundamise ja ümberkvalifitseerimise peamiseks teeks on töötajate plaanipärane koolitus. See võimaldab kiiresti asendada lahkujaid ja täita uusi loodavaid ametikohti. Eelnevalt on vaja selgitada potentsiaalsed töötajad ning nad vastavalt välja õpetada. Asendajad tuleb leida aegsasti igale töötajale, sh. juhtivale töötajale. Töötajaid võidakse koolitada täiesti uute ametikohtade täitmiseks või ka senise tegevuse laiendamiseks ja parandamiseks. Viimasel juhul unifikseeritakse töötajate teadmisi- oskusi mingil ametikohal. Koolituse vajadus tekib eelkõige organisatsiooni tegevuse olulisel ümberkorraldamisel ja uue tehnoloogia kasutuselevõtul. Töötajate koolitus aitab oluliselt vähendada vajadust uute töötajate värbamiseks väljastpoolt ettevõtet ning loob head tingimused ettevõtte enda töötajate edasiseks arenguks. Koolitus on eriti oluline ettevõtte stabiilse arengu ja tegevuse mitmekesistamise korral (vt. joonis 6.1).

Organisatsiooni tegevuse laiendamine	Organisatsiooni tegevuse mitmekesistamine	Organisatsiooni tegevuse stabiliseerimine	Organisatsiooni tegevuse piiramine
1. Järelkasvu planeerimine 2. Edutamine 3. Väline värbamine 4. Juhtimispersonali laiendamine	1. Järelkasvu planeerimine 2. Koolitus 3. Edutamine 4. Väline värbamine 5. Juhtimispersonali laiendamine	1. Järelkasvu planeerimine 2. Koolitus 3. Edutamine 4. Väline värbamine	1. Töö ümberjaotamine 2. Mittetäielik tööaeg 3. Pensionile minekud 4. Vallandamised

Joonis 6.1. Personali juhtimisalane põhitegevus organisatsiooni arengu etappidel.

Personali koolituse peamiste suundade prognoosimine ja eesmärkide püstitamine on **koolitusprogrammi** tähtis koostisosa. Viimase käigus määratakse kindlaks vastav metoodika.

Koolituse vajadus organisatsiooni kogu personali ja iga töötaja jaoks on erinev. Esmalt määratakse kogu personali koolituse vajadus. Pärast seda on võimalik arvestada iga töötaja enda huvidega. Sealjuures tuleb kõrvutada omavahel töötajate võimeid, oskusi ja töötulemusi organisatsiooni praeguste ja tulevaste vajadustega mingite töökohtade täitmisel.

Halbade töötulemuste korral selgitatakse selle põhjused. Kui on tegemist töötaja teadmiste ja oskuste puudumisega, kaalutakse koolituse võimalusi. Kui analoogset koolitust vajavad ka teised organisatsiooni töötajad, tuleb korraldada laiaulatuslik personali väljaõpe.

Koolitusprogramm tuleb koostada niimoodi, et kõik töötajad oleksid huvitatud selle edukast läbimisest. Kui töötajate otsene huvi puudub, võib nurjuda ka kõige parem koolitusprogramm. Töötajate koolitamisel ei tohi absolutiseerida ametikoha materiaalseid külgi, vaid on vaja arvestada ka töötajate arenguvajadustega.

Koolituse käigus kasutatakse mitmesuguseid **meetodeid**. Nende mõju teadmiste omandamisele ja säilitamisele, suhtlemisoskuse parandamisele ning probleemide lahendamise oskustele on erinev. Sellest annab ülevaate tabel 6.1, kus esitatakse erinevate koolitusmeetodite efektiivsus USA-s (Mondy, 293–295).

Tabel 6.1

Koolitusmeetodite efektiivsus
(1 — väga efektiivne, 9 — ebaefektiivne)

Koolitus-meetod	Seisukoha muutus	Teadmiste omandamine	Teadmiste säilitamine	Probleemi lahendamise oskus	Suhtlemisoskus	Osa- lejade tunnus- tus
Situatsiooni analüüs	5	4	4	1	5	1
Ärimäng	4	5	7	2	3	2
Rollimäng	2	2	5	3	1	3
Diskussioon (konverents)	3	1	2	5	4	5
Programmõpe	8	3	1	6	7	9
Sensitiivne treening	1	7	9	4	2	6
Loeng	7	8	3	7	8	8
TV-loeng	9	9	8	8	9	7
Filmid	6	6	5	9	6	4

Koolitusmeetodite efektiivuse hindamisel näeme, et situatsiooni-, äri- ja rollimängud võimaldavad luua probleemsituatsioone ja annavad enamasti ka alternatiivseid lahendusi. Analüüsi käigus mängitakse läbi vastusevariandid, mis tulenevad ühest või teisest lahenduse käigust. Mängud on suhteliselt efektiivsed koolitusmeetodid töötajate suhtlemisoskuse ja probleemitunnetuse parandamisel.

Programmõpe baseerub paindlikel õppeprogrammidel, mis võimaldavad efektiivselt omandada ja säilitada teadmisi. See on tingitud eelkõige sellest, et ta võimaldab valida õppijal sobiva tempo ning kontrollida oma õppimise tulemusi. Kõrge õpimotivatsiooni korral on see väga hea teadmiste omandamise ja säilitamise meetod. Sellest paremaid tulemusi annab üksnes diskussioon. Samas ei võimalda programmõpe õppida suhtlemist ega paranda probleemitunnetust ja selle lahendamise oskust.

Sensitiivne treening tõstab eelkõige töötaja võimet mõista teisi inimesi ja inimestevahelisi suhteid, suhelda ülemuste või alluvatega, teha koostööd kolleegidega. Sensitiivne treening on suhtlemisoskuse parandamise parim meetod ning eriti vajalik juhtivate töötajate ja klientidega kokkupuutuvate töötajate koolitamisel.

Loeng (sh. TV- ja videoloeng) on personali koolituse suhteliselt väheefektiivne meetod. Samas pole võimalik sellest ka loobuda, sest ta võimaldab anda paljudele kuulajatele korraga suhteliselt palju infot. Loengute efektiivsuse suurendamiseks tuleb vähendada nende ühekülgisust ning anda kuulajatele võimalus esitada küsimusi ning osaleda aktiivselt loengu käigus. TV ja video kaudu pakutavad loengud (filmid) on mõnevõrra efektiivsemad tänu oma kõrgele tasemele ja näitlikkusele. Nende suureks puuduseks on aga ühekülgisus.

Koolitusmeetodite valikul ja rakendamisel tuleb aegajalt hinnata nende sobivust ning teha vajaduse korral operatiivseid muudatusi. Kuigi koolitusprogrammi lõplik väärtus selgub kursuse lõpuks, on vaja koguda infot koolituse efektiivsuse kohta ka kursuse käigus.

Eesti tingimustes tuleb arvestada, et meil on veel vähe eestikeelset spetsiaalkirjandust, mistõttu oleme sunnitud rakendama mõnevõrra rohkem loengulist õppevormi. Autori arvates tuleks loenguid pidada loengu-seminari segavormis, kus on oma koht küsimustel, arvamustel ja diskussioonidel. See on võimalik suhteliselt väikestes, 20–30-inimeselistes loengugruppides.

6.3. Juhtide arendamine

Ilma sobiva juhtimispersonalita pole võimalik organisatsiooni efektiivselt juhtida, seepärast on vaja seda pidevalt ette valmistada ja arendada. Kahjuks on senini levinud väärarusaam, et juhtimisvõime on kaasasündinud ega ole õpitav. Erilist "juhiomadust/võimet" on otsitud, kuid pole leitud. Ilmselt pole seda puhtal kujul olemas ning juhi võimekus ja professionaalsus kujunevad peamiselt süstemaatilise koolituse ja arendamise tulemusena. Samas rõhutame, et juhi professionaalsus on sootuks midagi muud kui näiteks arsti professionaalsus. Ideaalne juht peab omama ka teatud sünnipäraseid eeldusi, olema meeldiva olemisega, hea suhtleja jms.

Juhtide arendamine hõlmab väga mitmesuguseid **valdkondi**:

1. Teadmiste suurendamine ning nüüdisaegsete juhtimishoiakute ja juhtimisstiili kujundamine.

2. Mõtlemise arendamine: iseseisva ja vastutustundliku mõtlemise kujundamine ning intellektuaalse võimekuse tõstmine. Mõtlemise arendamisel tuleb pöörata tähelepanu selle süstemaatilisele, loogilis-ratsionaalsele, loov-intuiitvisele, kriitilis-diskussioonivõimelisele küljele.

3. Motivatsiooni loomine: juhtimislembeliste põhihoiakute (juhtimisrõõmu ja -tahte) ja nende organisatsiooni tegevuse eesmärgile suunatuse kujundamine. Eesmärgipärane juhtimine eeldab soodsalt mõjuvate motiivide selgitamist ja rakendamist.

4. Sotsiaalse võimekuse arendamine: s.t. oskust arvestada töötagatega ja nendega hästi suhelda.

Juhtimispersonalit arendamisel tuleb esmalt prognoosida tema **vajadust**. Järgnevalt tuleb asuda otsima sobivaid isikuid, keda hakatakse potentsiaalsetele ametikohtadele ette valmistama. Selleks valitakse esmalt kandidaadid, määrates nende tugevad ja nõrgad küljed ning asutakse nende plaanipärasele arendamisele.

Juhtimispersonalit vajaduse ja organisatsioonisiseste võimaluste kõrvutamisel selgub organisatsiooni käsutuses oleva juhtide reservi suurus. Kui vajadus juhtimispersonalit järele on suurem võrreldes organisatsioonisiseste potentsiaalsete võimalustega, tuleb otsida uusi juhte organisatsioonivälisest allikatest.

Juhtimispersonalit vajaduse prognoosimisel tuleb teha tihedad koostööd organisatsiooni eri tasandi juhtidega, sest nemad teavad kõige täpsemalt oma vajadusi ja potentsiaalseid võimalusi. Samas on otstarbekas pakkuda juhtide töökohtade täitmiseks potentsiaalseid kandidaate ka organisatsiooni teistest struktuuriüksustest ning mitte piirduda üksnes otsese juhi poolt pakutavaga.

Juhtimispersonalil on otstarbekas planeerida hierarhiliselt **järgnevusplaneeringuna**. See võimaldab leida kõrgematele juhtimistasanditele kandidaate madalamatelt juhtimistasanditelt. Järgnevusplaneeringu rakendamine võimaldab selgitada ametikohad, mille täitmiseks ei ole leitud organisatsioonist kandidaate ning kuhu tuleb asuda värbama töötajaid organisatsioonivälistest allikatest. Samas tuleb suhtuda eitavalts üksnes organisatsioonisiseste allikate kasutamisse juhtimispersonalil kujundamisel. Organisatsiooniväliste allikate kasutamine juhtide kujundamisel võimaldab saada senise organisatsioonipoliitika, arengustrateegia, struktuuri ja juhtimisiseärasustega mitteharjunud inimesi. Uued töötajad võimaldavad vältida organisatsiooni kapseldumist, genereerida uusi ideid ja võrrelda ennast teistega.

6.4. Organisatsiooni arendamine

Organisatsiooni arendamine eeldab organisatsiooni käitumise uurimist. See haarab kogu organisatsiooni, selle struktuuri ja strateegiat ning seda kasutatakse organisatsiooni muutmiseks. Organisatsiooni arendamisel kasutatakse mitmesuguseid juhtimise uurimise ja täiustamise programme.

Traditsioonilised juhtimise arendamise programmid tuginevad tavaliselt tinglikule keskkonnale ning nende rakendamine on seetõttu raskendatud. Nimetatud programmide raames omandatud teadmised ja oskused on praktiliselt raskelt rakendatavad ka seetõttu, et organisatsioonis pole sageli loodud vastavat motivatsiooni- ja hüvitussüsteemi. Viimaste loomisel on võimalik arendada ja edukalt rakendada ka juhtimise programmides omandatud teadmisi ja oskusi.

Organisatsiooni arendamisel kasutatakse mitmesuguseid menetlusi. Kasutatavamad on tagasiside uurimine, meeskonnatöö ja kvaliteediringid, eesmärgipärane juhtimine ning töökeskkonna ja tööriistamine.

6.4.1. Tagasiside uurimine

Organisatsiooni arendamise vajalikkuse ja põhisuundade selgitamiseks kasutatakse tagasiside uurimist. Viimane eeldab info kogumist organisatsiooni kohta ning selle teatavaks ja kättesaadavaks tegemist töötajatele. See võimaldab juhtkonnal diagnoosida tekkinud probleeme ja välja töötada nende lahendamiseks sobivaid tegevuskavasid.

Tagasiside uurimisel kogutakse esmalt töötajatelt andmeid anouümsete ankeetküsimustike abil. Uuritakse neid valdkondi, kus organisatsiooni juhtkond soovib muudatusi. Vastupidisel juhul tekitatakse töötajates asjatuid lootusi, mis täitmatajäamise korral kutsuvad esile rahulolematust.

Järgnevalt esitatakse uurimistulemused, mida asutakse ühiselt analüüsima. Uurimuse käigus selgitatakse vajakajäämised organisatsiooni ja juhtimise struktuuris ning senises juhtimispraktikas. Uurimisprotsessi kaasatakse konsultandid, kes aitavad töötajaid probleemide lahendamisel ja otsuste vastuvõtmisel, korraldades selleks avameelseid ja otsekoheseid vestlusi.

Juhtkonna tegevuse analüüsimisel tagasisidemetodiga uuritakse tema juhtimis-, motivatsiooni-, suhtlemis-, otsustamis-, eesmärkide realiseerimise ja kontrollialast tegevust. Töötajatel palutakse esmalt hinnata juhtimisfunktsioonide täitmist käesoleval hetkel ning teiseks avaldada arvamust ideaalse juhtimise kohta. Selleks koostatakse küsimustik, millele lastakse mõlemal juhul eraldi vastata (vt. lisa 9). Vastuste sünteesimisel ja töötlemisel on võimalik välja töötada sobivaim organisatsiooni tüüp ja parandada organisatsiooni juhtimist.

Tagasisidemetoditega saab kindlaks määrata organisatsiooni arendamise programmi efektiivsust. Üheks võimaluseks hinnangu saamisel on muudatuste hindamine tegevuskriteeriumite järgi. Levinumateks kriteeriumiteks on tööviljakus, töölt puudumise määr, personali organisatsioonikindlus, õnnetuste arv, kulutuste maht ja struktuur jt. Muutused ülalootetud kriteeriumites näitavad organisatsiooni arendamise tõhusust.

Tegevuskriteeriumite muutused ei võimalda aga siiski teha üheid järeldusi organisatsiooni arendamise kohta. Parima võimaluse tõepärase info saamiseks annab ankeetide ja küsitluslehtede kasutamine. Otstarbekas on lasta töötajatel ankeetidele vastata esmalt enne organisatsiooni arendamise programmi käivitamist ja pärast selle programmiga kaasnevate muutuste asetleidmist. Teatud aja möödudes tuleks teha kordusküsitlus. See võimaldab organisatsiooni arendamise protsessi efektiivsust objektiivsemalt hinnata.

6.4.2. Meeskonnatöö ja kvaliteediringid

Enamiku ülesannete efektiivse lahendamise ega tule töötaja üksinda toime ning seetõttu moodustatakse spetsiaalseid töötajate gruppe. Konkreetsetel alustel ja eesmärkidel moodustatud hästi töötavaid töötajate grupe nimetatakse **meeskonnaks**. Kindla eesmärgi püstitamine meeskonnale on tähtsam kui grupisisese harmoonia ja koos-

töö absolutiseerimine. Ka viimasel on oluline tähtsus, kuigi on eelkõige püstitatud ülesannete lahendamise abivahendiks. Efektiivsete gruppide iseloomulikuks tunnuseks on peamiselt mitteformaalne organisatsiooniline struktuur ja madal grupisisene pinge.

Meeskonda iseloomustavad peamiselt järgmised tunnused:

1. Meeskonna sisekeskkond on mitteametlik, mugav ja pingevaba.
2. Arutletavad probleemi aktsepteerivad ja mõistavad kõik meeskonna liikmed.

3. Meeskonna liikmed arutavad omavahel intensiivselt tööalaseid probleeme. Kõikide osalejate ideid ja arvamusi kuulatakse hoolega ja eelarvamustevabalt. Arvamusi ja tundeid avaldatakse vabalt.

4. Lahkarvamused on teretulnud, neid ei väldita ega jäeta tähelepanuta. Lahkarvamuste esitajad ei tunne ennast meeskonna suhtes vaenulikena. Eriarvamuste ära kuulamine aitab probleemile lahendust leida. Meeskonnaliikmed ei karda näida rumalatena.

5. Meeskonnaliikmete vahelist kriitikat tehakse harva. Kriitika on sealjuures aus, taktitudeline ja konstruktiivne ning on suunatud probleemi lahendamisele. Tagaselja ei räägita, kõik teavad üksteise suhtumist probleemi.

6. Probleemi lahendusteedes püütakse alati jõuda kokkuleppele (konsensusele). Kui probleemi lahendamisel on olulised eriarvamused, need avalikustatakse ja probleem lahendatakse kokkuleppe teel.

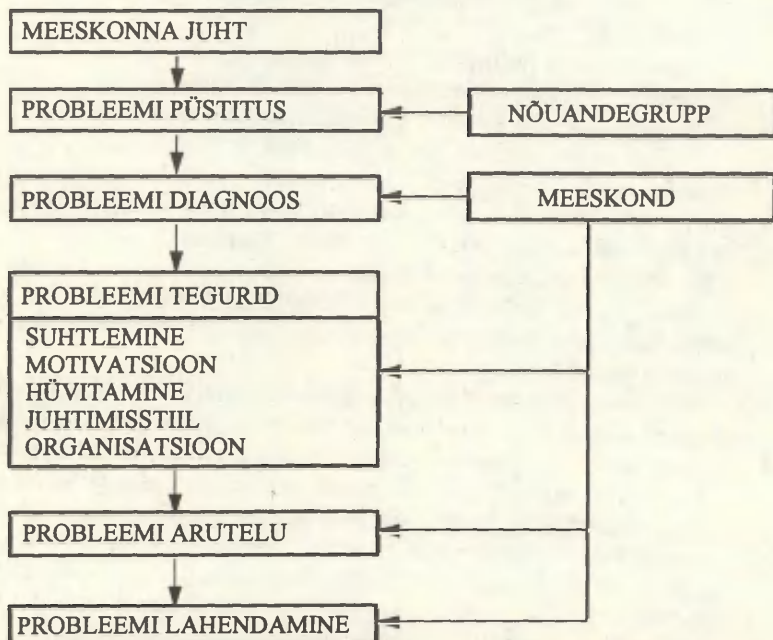
7. Meeskonna juht ei suru oma arvamust teistele ja grupp ei suru oma arvamust juhile peale. Juhi roll meeskonnas on paindlik. Teatud juhtudel võivad meeskonna juhi rolli täita isikud, kelle teadmised ja kogemused konkreetse probleemi lahendamisel on suurimad. Eesmärgiks pole olla meeskonna juht, vaid probleemi lahendamine. Meeskonnas ei võidelda võimu pärast.

Hästi tegutsev meeskond realiseerib oma eesmärgi, mida kõik meeskonna liikmed mõistavad ja püüavad saavutada. Selleks on meeskonnaliikmetel võimalus ja soodsad tingimused oma arvamuse esitamiseks ja motiveerimiseks. Suhtlusring on avatud ning üksteise arvamuste ära kuulamiseks on loodud soodne keskkond. Meeskonnaliikmetel on täielik vabadus pakutavaga mitte nõustuda.

Meeskonna kujundamine algab siis, kui tema juht püstitab probleemi ja otsustab selle lahendamiseks moodustada meeskonna (vt. joonis 6.2).

Järgnevalt diagnoositakse üheskoos probleemi ja selgitatakse selle tekke põhjused. Viimased võivad tuleneda suhtlemisest, ebaõigest juhtimisest, organisatsioonilistest puudujääkidest või muust. Meeskond töötab arutelu käigus välja optimaalseima probleemilahenduse variandi ja rakendab selle ellu.

Teiseks laialdaselt kasutatavaks organisatsiooni arendamise viisiks on **kvaliteediringid**. Kvaliteediringid on regulaarselt töötavad grupid, kes püstitavad probleeme ja pakuvad nende lahendusi organisatsiooni tippjuhtkonnale. Juhtkonna nõusolekul lahendatakse probleem kõigi asjassepuutuvate töötajate osavõtul.



Joonis 6.2. Probleemi lahendamine meeskonnas.

Jaapani kvaliteediringides osaleb üle 10 miljoni töölise ning nende tegevuse tulemusena saavutatakse miljardite dollarite suurune kokkuhoid aastas. USA korporatsioonikultuur on küll Jaapani omast erinev, kuid sellele vaatamata kasutavad ka USA ettevõtted kvaliteediringide abi oma tegevuse parandamisel. Käesoleval ajal on kvaliteediringide tegevust laiendatud ning vastavalt sellele nimetatakse neid sageli tootlikkus- ja kvaliteediringideks.

Kvaliteediringi rakendamine eeldab järgmist:

1. Kvaliteediringi tegevusele tuleb püstitada täpsed eesmärgid, mis tuleb teadvustada kõikidele töötajatele.
2. Kvaliteediringis osalemine peab olema vabatahtlik.

3. Kvaliteediringidele tuleb saada tippjuhtkonna toetus ning altpoolt tulevate ideede aktsepteerimine.

4. Kvaliteediringide programmidele tuleb valida võimekas ja sobiv juht, keda võib teatud olukorras asendada sobivama ja kompetentsema inimesega.

5. Kvaliteediringis osalejatele tuleb teha eelnevalt spetsiaalne väljaõpe.

6. Kvaliteediringi programmiga tuleb alustada tema liikmetele sobiva tempoga, seda aegajalt suurendades.

7. Kvaliteediringi tuleb paindlikult juhtida ja temas osalejaid olenevalt lahendatavast probleemist aegajalt ümber paigutada.

6.4.3. Eesmärgipärane juhtimine

Eesmärgipärane juhtimine on juhtimisfilosoofia, mis eeldab juhtkonna seatud eesmärkide püstitamist ning keskendub nende realiseerimisele. Viimaseid kasutatakse motivatsiooni, väärtushinnangute ja enesekontrolli alusena.

Eesmärgipärane juhtimine ühendab kõigi osalejate pingutused eesmärkide realiseerimisel. Eesmärgipärane juhtimise eest vastutab organisatsioonis tavaliselt personalijuht, eeldades samas kogu juhtkonna aktiivset osavõttu. Üksikisikute osalemine nimetatud protsessis annab olulise tõuke nii indiviidide kui ka organisatsiooni enda arengule.

Eesmärgipärane juhtimine on dünaamiline protsess, mida kasutatakse lühema- ja pikemaajaliselt. Peamised tegevuse eesmärgid püstitavad ettevõtte- ja personalijuht üheskoos. Järgnevalt koostatakse konkreetset tegevuskavad ja alustatakse eesmärkide realiseerimist. Kavandatud perioodi lõppedes analüüsitakse töö tulemusi osalejate poolt ühiselt. Probleemide ilmnelisel kavandatakse teed nende lahendamiseks. Püstitatud eesmärkide täitmisel kavandatakse uued eesmärgid ja asutakse neid realiseerima.

Eesmärgipärane juhtimine loob head eeldused töötajate, juhtide ja organisatsiooni kui terviku arenguks ning võimaldab töötajate tööd objektiivsemalt hinnata ja hüvitada. See võimaldab parandada juhtimist ning sunnib juhte püstitama konkreetseid eesmarke ja kavandama teid nende realiseerimiseks. Eesmärgipärane juhtimine konkretiseerib töötajate rolle, volitusi ja vastutust ning loob head eeldused töötajate koostööks. Ta aitab selgitada edumeelsed töötajad ja perspektiivsed juhid ning parandab nende tegutsemistahet.

6.4.4. Töökeskkonna ja töö rikastamine

Töötajate osaluse suurendamine organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel on personali juhtimise lahutamatuks kaaslaseks. Töökeskkonna kujundamisel tuleb arvestada olulisel määral töötajate isiklike vajadustega, eelkõige eneseteostuse vajadustega organisatsioonis.

Töökeskkonna kvaliteedi parandamine, selle üksikindiviidile sobivaks kujundamine eeldab organisatsioonilisi jõupingutusi kõigil tasanditel. Selleks tuleb esmalt arvesse võtta töö füüsilisi ja ajalisi aspekte. Töökoht ja organisatsioon tervikuna peavad töötajale meeldima ja tekitama positiivset töösse suhtumist.

Samavõrd tähtis on sobiva töögraafiku ja töörežiimi rakendamine organisatsioonis. Alternatiivsed ja paindgraafikud suurendavad töötajate tööteadlikkust ja töö efektiivsust. Viimastes fikseeritakse tavaliselt vaid tööpäevad ja töötundide arv. Töötajale endale jäetakse õigus valida tööaeg. Teatud juhtudel võidakse jätta töötajate valida ka tööpäevad. Enamasti tööprotsessi eripära seda siiski ei võimalda.

Olukordades, kus tööprotsess peab olema rangelt reglementeeritud ja tööaja valikut pole võimalik jätta töötaja otsustada, soovitatakse kasutada paindlikku vahetust. Sel juhul määravad töötajad eelnevalt kindlaks meelepärased tööpäevad ja -tunnid. Viimaste alusel koostatakse juba kõigile kohustuslikud töögraafikud.

Töökeskkonna kvaliteedi parandamine eeldab ka selle sisulist muutmist. Seda tehakse suurendamiseks inimväärikust ja loomaks sellele soodsad arengutingimused.

Töökeskkonna rikastamisel asutakse muutma kujunenud stereotüüpe ja otsitakse uusi lähenemisviise töökeskkonna ümberkujundamiseks. Organisatsiooni kõigil tasanditel luuakse aktiivseks ja loovaks tööks sobiv sisekeskkond. Organisatsiooni juhid pühenduvad probleemide sisulisele lahendamisele ning asuvad kvaliteetse töökeskkonna kujundamisele. Eelkõige loovad nad organisatsioonis hea koostöökeskkonna ning rakendavad sobivaid juhtimismeetodeid.

Organisatsiooni töökeskkonna kvaliteedi parandamine eeldab suuri teadmisi ja kogemusi. Seepärast soovitatakse kasutada töö ümberkorraldamiseks konsultante. Viimased peavad töötama käsikäes organisatsiooni juhtkonnaga ja selleks moodustatud töögruppidega. Konsultant võib olla pärit samast ettevõttest või väljastpoolt. Tema ülesandeks on sobivate uuenduste ja muudatuste pakkumine ja tegemine organisatsioonis. Konsultante kasutatakse sageli suhtlemis- ja juhtimisstiilide ning motivatsiooniülesannete lahendamisel.

Enamasti arvatakse, et väliskonsultant annab olukorrale objektiivsema hinnangu ning teda usaldatakse ja aktsepteeritakse orga-

nisatsiooni liikmete poolt enam. Samavõrd efektiivseks peetakse aga ka organisatsioonisest konsultantide kasutamist. Viimased on tõhusad organisatsioonisest muutuste initsiaatorid. Peale selle tunnevad ja mõistavad nad organisatsiooni olemust ja probleeme paremini ning suudavad saavutada soovitavaid tulemusi väiksemate kulutustega.

Organisatsiooni arengu seisukohalt on oluline luua töötajate arenguks sobiv keskkond. Kui töötajatele pakutakse teha huvitavat ja vastutusrikast tööd, motiveerib see neid olema oma tegevuses palju produktiivsem. See eeldab aga **töö rikastamist**, teadlikku ümberstruktureerimist ja töötajate vastutuse suurendamist. Töö rikastamine parandab suhtumist töötajate võimetusse ning loob head eeldused vastutusrikkama ja keerulisema töö tegemiseks.

Chicago Esimeses Rahvuspangas töötas 110 inimest krediitkirjade väljastamise osakonnas. Nende töö oli liialt spetsialiseeritud ega võimaldanud saada töö olemusest tervikuna aru. Osakonna töö tootlikkus oli juhtkonna arvates madal ja seda sooviti tõsta.

Uurimuse tegemisel osakonnas selgus, et 80 protsenti osakonna töötajatest polnud selle tööga rahul. Pank otsustas osakonna töö ümber korraldada, kasutades spetsialisti abi. Tagasihoidlike tööülesannete asemel hakati töötajatelt nõudma märksa komplekssemat tööd. See nõudis ühelt poolt laialdasemaid oskusi ja suurema vastutustundega tööd ning teiselt poolt võimaldas selle eest maksta ka suuremat palka. Lõppkokkuvõttes suurenes osakonna töö efektiivsus, töötajate rahulolu tööga ja paranes klientide teenindamine.

Rootsi autotehases Volvo tehti 1970-ndatel aastatel rida uuenusi. Näiteks montaažikonveieril moodustati töögrupid, mis koosnesid 20 inimesest, kes panid auto algusest lõpuni kokku. Selline töökorraldus võimaldas töötajatel näha oma töö lõpptulemust ja tõsta oluliselt enesehinnangut. Töötajad said nüüd öelda: "Mina tegin selle auto" (Mondy, 335–336).

Töökeskkonna ja töö rikastamise probleemid on aktualiseerumas ka Eestis. Vananenud tehnoloogia ja halbade töötingimustega organisatsioonid ei suuda toota moodsat ja kvaliteetset kaupa ja seda mitte sugugi üksnes vananenud tehnoloogia pärast. Üha määravamaks saab inimene, kes pole nõus halbades töötingimustes töötama. Seetõttu ei suuda vananenud tehnoloogiaga ja halbade töötingimustega ettevõtted kujundada loomevõimelist ja töökat personali.

LISAD

TÖÖKIRJELDUS

1. Ametikoht, ametinimetus, asukoht
2. Alluvus
3. Võimkond ja alluvad
4. Seotus teiste ametitega, asendamised
5. Töö eesmärgid
6. Tööülesanded ja kohustused
7. Õigused ja vastutus
8. Juhtimise iseärasused
9. Töötingimused
10. Motiveerimine ja kompenseerimine
11. Koolitus ja arendamine

Kuupäev:

Töö analüüsija:

AMETIKIRJELDUS

Ametikirjelduses fikseeritakse konkreetsed nõuded mingis ametis töötavatele inimestele. Nõuded võib liigitada nelja peamisse rühma: haridus-kvalifikatsioon, kommunikatiivsus, isiksusomadused, töökogemused. Iga nõudele on soovitatav kehtestada astmestik koos nõudeastme lühikirjeldusega. Olenevalt ametist tuleb rakendada erinevaid nõudeid ja nõudeastmeid.

1. Haridus-kvalifikatsioon

- 1.1. **Tunnistused:** formaalsed nõuded kooli lõpetamise, kutse, teadusliku kraadi olemasolu kohta.
- 1.2. **Load:** lubade, sertifikaatide, litsentside olemasolu töötamiseks teatud ametikohtadel.
- 1.3. **Keeleoskus:** riigikeele ja võõrkeelte valdamine. Valdamise tase: arusaamisvõime, väljendusvõime kõnes ja kirjas, vaba esitus kõnes ja kirjas, hea stiilitunne ja lihvitud väljendusoskus.
- 1.4. **Füüsilised võimed:** füüsiline võimekus, manuaalne osavus.
- 1.5. **Erialased teadmised:** nende olemasolu, tase ja kasutamisoskus.
- 1.6. **Tehnilised oskused:** arvuti tark- ja riistvara, faksi, paljundustehnika jm. bürootehnika kasutusoskus; mitmesuguste muude spetsiifiliste tehniliste seadmete kasutusoskus.
- 1.7. **Juhtimisoskus:** võime juhtida teisi ja iseennast; võime eristada tähtsaid asju vähetähtsatest, efektiivselt aega kasutada, olema kommunikatsioonivõimeline.

2. Kommunikatiivsus

- 2.1. **Suhtlemisoskus:** võime suhelda, läbi saada ja mõjutada inimesi; võime olla viisakas, abistav, peenetundeline jm.
- 2.2. **Väljendusoskus:** mõtete, informatsiooni ja arutelude kirjaliku esitamise võime.

- 2.3. **Kuulamisoskus:** oskus kuulata, aru saada ja õigeid järeldusi teha teiste ütlustest; võime edasi anda teiste poolt öeldut.
- 2.4. **Teksti mõistmine:** võime mõista trüki-, kuvari- ja teleteksti; võime aru saada instruksioonidest, blankettidest, lepingutest jm.

3. Isiksusomadused

- 3.1. **Kohanemisvõime:** võime kohaneda muutuste ja ootamatute situatsioonidega; võime muutusi omaks võtta, algatada, läbi viia.
- 3.2. **Koostöövõime:** võime koostööks kolleegidega ja koostööks ühiste eesmärkide nimel; soov ja oskus abistada teisi.
- 3.3. **Töotahe:** võime töötada iseseisvalt ilma täpsete juhtnööri-deta ja initsiatiivikalt; vajadus töö järele, saades sellest rahuldust; nõusolek teha ületunde ja töötada väljaspool ametlikku tööaega.
- 3.4. **Usalduslikkus:** ausus, usaldusväarsus, enesekontrollivõime.
- 3.5. **Stressitaluvus:** võime teha stabiilselt ja kvaliteetselt tööd ka pingeolukorras; võime taluda psühholoogilist survet ja maandada sellega kaasnevat stressi; võime toime tulla ootamatute olukordadega ja end kiiresti mobiliseerida.

4. Töökogemus

- 4.1. **Tööstaaž:** mingil kutsel, ametil, töökohal, firmas töötamise aeg; omandatud praktiliste oskuste ulatus ja kasutamise võime.
- 4.2. **Töötempo:** töötamise kiirus; tööoperatsioonide maht ja keerukus ajaühikus.
- 4.3. **Süsteemsus:** võime märgata ja arvestada ülesannete erinevaid aspekte; sisuline arusaamine üleannetest, mitmesuguste seoste tunnetamine ja mõistmine; võime pikka aega ja süsteemikindlalt tegeleda ülesandega.

TÖÖSISEKORRA EESKIRJAD

1. Üldsätted

- 1.1. Töösisekorra eeskirjad sätestavad organisatsiooni pideva häireteta töö. Nad on kooskõlas EV seaduste, määrustega ja organisatsiooni põhikirjaga. Töösisekorra eeskirjad kooskõlastatakse kohaliku tööinspektsiooniga.
- 1.2. Töösisekorra eeskirjad kinnitab organisatsiooni peadirektor ja kehtestatakse organisatsiooni nõukogu (üldkoosoleku) otsusega.
- 1.3. Kõik töösisekorra eeskirjade kohaldamisega seotud küsimused lahendab organisatsiooni juhtkond talle antud õiguste piires vastavalt kehtiva seadusandlusega.

2. Tööaeg

- 2.1. Töö algus, lõpp ja vaheaeg määratakse kindlaks töötajaga sõlmitud töölepingus igal konkreetsel juhul eraldi. Vahetusgraafikute rakendamisel tuleb viimased koostada ja töötajatele teatavaks teha vähemalt 2 nädalat varem.
- 2.2. Iga-aastane puhkus fikseeritakse vastastikusel kokkuleppel puhkusegraafikus. Puhkuselviibijale määratakse tööandja käskkirjaga asendaja. Viimane vastutab temale asendamiseks pandud tööülesannete täies mahus ja õigeaegse täitmise eest.
- 2.3. Töökohalt lahkumise peab töötaja kooskõlastama tööandjaga (juhatajaga, allüksuse juhiga). Töökohalt lahkudes peab töötaja informeerima juhtkonda oma asukohast ja tagasisaabu-mise ajast.
- 2.4. Haigestumise korral peab töötaja teatama sellest esimesel võimalusel tööandjale (juhatajale, allüksuse juhile), et viimane jõuaks vajalikke meetmeid tarvitusele võtta.

3. Tööprotsess

- 3.1. Tööandjal on keelatud eemaldada töötajaid nende põhitööst ning korraldada tööajal tööga mitteseotud üritusi.
- 3.2. Tööajal on keelatud ajada isiklikke asju. Kui selleks on hädavajadus, tuleb töötajal taotleda tööandjalt luba.
- 3.3. Töötaja peab täitma töölepingus fikseeritud tööülesandeid. Ta peab tegema iseseisvalt ja ilma erikorraldusteta kõiki temale töölepinguga kohustuseks tehtud töid ja täitma täpselt tööandja seaduslikke korraldusi.
- 3.4. Tööülesannete täitmisel kasutab töötaja maksimaalselt tulemuslikke töövõtteid, kasutab säästlikult tehnikat, materjale ja tööaega. Töötaja on kohustatud kohe informeerima juhtkonda töötakistustest.
- 3.5. Tööandja võib erandkorras anda töötajale korraldusi ajutiselt äraoleva töötaja tööülesannete täitmiseks või tootmise hädavajaduse korral.
- 3.6. Töötaja hoiab oma tööpaiga puhta ja korras. Lahkudes tööruumist lukustab ukse ja suleb aknad, lülitab välja elektri-seadmed ja kustutab lambid.
- 3.7. Töötaja kohustub hoidma ametisaladust sisaldavaid dokumente, pitsateid, sularaha, väärtpabereid ja asutuse blankette tulekindlas lukustatud kapis. Tal on keelatud levitada ametialast informatsiooni kolmandatele isikutele ilma tööandja nõusolekuta.
- 3.8. Töötaja avastatud seadusrikkumistest või raiskamistest töökohal peab viimane kohe informeerima tööandjat, võttes tarvitusele abinõud seadusrikkumise tõkestamiseks.
- 3.9. Töötajal on keelatud kasutada tööajal alkoholi või narkootilisi aineid, samuti tulla tööle või viibida tööl narkootiliste ainete või alkoholijoobes.

4. Kompensatsioon (töötasu)

- 4.1. Tööandja maksab töötajale palka tehtud kvaliteetse töö eest. Palga suurus ja arvestuse alused fikseeritakse töölepingus. Palka makstakse töötajale kas sularahas või kantakse tema nõusolekul hoiuarvele vähemalt kaks korda kuus.

- 4.2. Lisaks palgale maksab tööandja töötajale puhkusetasu, haigustoetust ja muid EV seadustega kehtestatud toetusi. Tööandja võib maksta töötajale ühekordseid toetusi ja kompensatsioone ning anda mitmesuguseid soodustusi.
- 4.3. Palka makstakse isiklikult töötajale või tema poolt volitatud isikule tööandja kinnitatud volikirja esitamisel. Töötaja avalduse alusel võidakse töötaja palgast teha kinnipidamisi ja tasuda makseid.
- 4.4. Palgapäevadeks on organisatsioonis kuupäev. Kui nimetatud kuupäev langeb puhkepäevale või riiklikule pühale, nihkub palgapäev vastavalt eelnevale või järgnevale tööpäevale.
- 4.5. Töötaja peab kolme tööpäeva jooksul isiklikult või volitatud isiku kaudu vastu võtma kassast palga. Vastasel korral deponeeritakse palk pangaasutusse.
- 4.6. Töötajal on õigus saada puhkusetasu hiljemalt puhkuse alguspäevale eelneval tööpäeval, ametialase lähetuse avanss hiljemalt lähetusele eelneval tööpäeval ning lõpparve viimasel tööpäeval.

5. Ametialased lähetused

- 5.1. Korraldused ametialaseks lähetuseks annab töötajale tööandja (juhataja, allüksuse juht) ning töötajal ei ole õigust keelduda lähetusest, v.a. EV töölepinguseaduses ettenähtud juhud.
- 5.2. Tööandja maksab töötajale, kelle ta on lähetanud, avansina päevaraha, ööbimisraha ja sõidupileti raha hiljemalt lähetusele eelnenud viimasel tööpäeval, kui töötajaga ei ole teistiti kokku lepitud.
- 5.3. Lähetatud töötaja on kohustatud täitma tööandja antud lähetusülesande ettenähtud päevade jooksul. Kui ei ole võimalik lõpetada tööd määratud ajaks, peab töötaja sellest tööandjale teatama.
- 5.4. Töötaja on kohustatud ilmuma alalise töökohta lähetusele järgneva tööpäeva alguseks. Töötaja ei tohi lähetusaega omavoliliselt pikendada.

- 5.5. Lähetusest saabudes on töötaja kohustatud viie päeva jooksul esitama tööandjale kinnitamiseks kõik sõidupiletid, arved ja kviitungid, mis tõendavad saadud avansi kasutamist või annavad õiguse lähetuskulude kompenseerimiseks.

6. Töökaitse

- 6.1. Tööandja tagab töö korraldamisel ohutud ja tervislikud töötingimused vastavalt töökaitsealastele õigusaktidele. Tööandja on kohustatud täitma kehtestatud töökaitsenõudeid ning kasutama õnnetuste ja tervisekahjustuste vältimiseks kaitsevahendeid.
- 6.2. Tööandja (juhataja, allüksuse juht) selgitab töötajale tema töö võimalikke ohtusid ja kahjulikke mõjusid, korraldab töökaitsealaste teadmiste kontrolli ja täiendõpet.
- 6.3. Töötaja peab jälgima, et töö tegemine või selle tagajärjed ei ohustaks tema enda või teiste elu ja tervist ning keskkonda.
- 6.4. Töötaja on kohustatud täitma tööandja (juhataja, allüksuse juhi) ja töökaitse järelevalvet teostavate isikute seaduslikke korraldusi ning teatama õnnetusjuhtumitest või selle tekimise võimalikust ohust viivitamatult tööandjale.

PERSONALIVALIKU KRITEERIUMID

OMADUS	INFOALLIKAS JA OMADUSE TUNNUSED
1. Demograafilised omadused	Selguvad osaliselt intervjuus. Ei soovitata küsida ankeedis
1.1. Vanus 1.2. Sugu 1.3. Rahvus	
2. Taust ja kogemused	Selguvad osaliselt ankeedis
2.1. Elulugu ja perekond	Elulugu, vanemad, perekonnaseis, abikaasa, lapsed
2.2. Haridus	Haridus, selle struktuur ja saadud hinded
2.3. Töökogemus	Senine töökogemus: ametid, edutamised, meeldivaim amet, viimane töökoht
3. Praegune staatus ja elustiil	Selgub ankeedis ja intervjuus
3.1. Töökoht ja kindlustatus	Endised ja praegused töökohad, sissetulekud ja kindlustatus
3.2. Elustiil	Kirikuline, klubiline, organisatsiooniline tegevus
4. Füüsilised omadused	Selguvad testimisel ja intervjuus
4.1. Füüsiline võimekus	Koormustaluvus, füüsilise pingutuse võime
4.2. Psühhomotoorsus	Liigutuste täpsus, kiirus, koordineatsioon, jõulisus
4.3. Välimus	Pikkus, kaal, välimus, käitumine
5. Vaimsed omadused	Selguvad testimisel ja intervjuus
5.1. Intelligentsus	Vaimsed võimed, verbaalne intellektuaalsus (sõnumi mõistmine-edastamine)
5.2. Tunnetusvõimed	Mõtete soravus, loogiline mõtlemine, visuaalne mälu, ruumiline kujutus, ettenägemisvõime, kontsentreerumisvõime
5.3. Matemaatiline võimekus	Numbrite ja kvantitatiivsete seoste mõistmine

OMADUS	INFOALLIKAS JA OMADUSE TUNNUSED
6. Isiksusomadused	Selguvad testimisel ja intervjuus
6.1. Vastutusvõime	Usaldatavus, emotsionaalne stabiilsus, sõnapidavus, ülesande täitmine
6.2. Sotsiaalsus	Aktiivsus avalikus elus, suhtlemisoskus, seltsivus, tähelepanudavus
6.3. Enesest lugupidamine	Füüsiline-vaimne kindlus, kriitikaluvus, oma oskustesse-võimetusse uskumine, positiivse imidži taotlemine
6.4. Loomingulisus	Uuenduste ja ideede genereerimise võime
6.5. Saavutusvajadus	Töökus, soov olla edukas, loomivajadus
6.6. Tahtejõulisus	Sihikindlus, püsivus, visadus
6.7. Võimuvajadus	Raha tähtsustamine, edutamise ja ametikoha väärtustamine
6.8. Stressitaluvus	Kohanemisevõimekus, keskkonnataluvus
7. Oskused	Selguvad testimisel ja intervjuus
7.1. Ametioskused	Oskused, teadmised, probleemitunnetus
7.2. Suhtlemisoskused	Teiste mõistmine, läbisaamisoskus
7.3. Juhtimisoskused	Organiseerimis-, suunamis-, motiveerimis-, juhtimisvõime
8. Töötulemused	Selguvad ankeedis, intervjuus, soovituskirjas ja tausta uuringus
8.1. Töö efektiivsus	Tööviljakus, tootlikkus, kvaliteet
8.2. Tööstaaž	Ameti-, töökoha-, kutse-, firma-, üldine tööstaaž
8.3. Tööst osavõtt	Töölt puudumised, tööle pühendumus
8.4. Töötulemused	Saavutused, kiitused, ebaõnnestumised, karistused

TÖÖLEVÖTUANKEET

I. Isikuandmed

Nimi

Vanus (alla 18 a., üle 60 a.)

Töökoht

Elukoht

Telefon

Kodakondsus

(EV kodakondsuse puudumisel näidatakse EV elamisluba)

Kehtivad kindlustuslepingud

(agentuurid, numbrid, kehtivusaeg, summa)

.....

Kriminaalkaristused

(kui omate, siis täpsustage, mille eest ja missugune karistus)

.....

Haridus

(koolide ja kursuste nimetused ning lõpetamise aasta)

.....

.....

Keeled

(valdamise tase)

.....

.....

II. Töölased andmed

Soovitav ametikoht.....

Soovitav töötasu

Tööle asumiseks sobiv kuupäev.....

Tööstaaž soovitaval ametikohal.....

(varasema töökoha nimetus ja tööstaaž)

Senised saavutused.....
(diplomid, kraadid, litsentsid, tunnistused)

.....
.....

Töökogemused

.....
.....

III. Teenistuskäik

Esitage viimase kümne aasta teenistuskäik kuu täpsusega, alustage viimasest töökohast, fikseerige ka õpingute, sõjaväeteenistuse, töövabad ja töötu staatuse perioodid.

1. Organisatsioon.....

2. Allüksus

3. Ametikoht.....

4. Endise ülemuse nimi ja telefon

5. Töövahemik (algus ja lõpp)

6. Peamised tööülesanded ja saavutused

7. Lahkumise põhjus

1. Organisatsioon.....

2. Allüksus

3. Ametikoht.....

4. Endise ülemuse nimi ja telefon

5. Töövahemik (algus ja lõpp)

6. Peamised tööülesanded ja saavutused

7. Lahkumise põhjus

Alljärgnevalt tõestan oma allkirjaga ülalesitatud info õigsust. Kui esitatud infos on sisulisi ebatäpsusi ja võltsinguid, siis olen nõus lahkuma töölt tööandja esimesel nõudmisel.

Nimi (allkiri)

Kuupäev

INTERVJUUDE KÜSIMUSTE TÜÜBID

1. **Sissejuhatavad küsimused.** Esitatakse tutvumisel. Näiteks: "Kuidas sõit läks?", "Missugune oli ilm?"
2. **Abistavad küsimused.** Esitatakse soodsa keskkonna loomiseks, pingete mahavõtmiseks ja intervjuu teise meeleolu lõdvestamiseks. Näiteks: "Kuidas ja kus möödusid Teie kooliaastad?", "Missugused on Teie hobid?"
3. **Suunavad küsimused.** Esitatakse pingete mahavõtmiseks intervjuus. Ei ole üldjuhul soovitatavad kasutada. Nimetatud küsimusi tuntakse ka nn. on-ju-küsimustena. Näiteks: "Kas Te olete minuga nõus, et esmalt tuleb lahendada motivatsiooni küsimused?", "Tööliste suur voolavus on ju tingitud halvast juhtimisest firmas?"
4. **Kompetentsusküsimused.** Esitatakse töölase kompetentsuse kindlaksmääramiseks. Näiteks: "Milliseid sisulisi muudatusi Te täheldate oma töös viimastel aastatel?", "Missugust juhtimisstiili Te peate otstarbekaks rakendada Teile pakutavas allüksuses ja miks?"
5. **Situatsiooniküsimused.** Esitatakse konkreetsete oskuste selgitamiseks. Näiteks: "Kuidas Te toimiksite, kui Teie alluv hilineb tööle pool tundi ega suuda oma hilinemist veenvalt põhjendada?", "Kas Te andestate oma alluvale, kui ta unustab õigeaegselt lepingu sõlmimata?"
6. **Üldised küsimused.** Esitatakse üldiste ja laiaulatuslike probleemide lahendusteede selgitamiseks. Näiteks: "Mis Te arvate, kas meie firma toodangu turukonjunktuur on praegu soodne või mitte?", "Mida Te teeksite personali kujundamise parandamiseks meie firmas?"
7. **Arvamusküsimused.** Esitatakse probleemitunnetuse, argumenteeritavuse ja kompetentsuse selgitamiseks. Näiteks: "Miks on langenud firma turupotentsiaal?", "Kuidas vähendada firma personali käivet?"

8. **Kaudsed küsimused.** Analoogsed eelmistega, kuid üldisemat laadi. Nendele küsimustele vastamine on väga aeganõudev ning võimaldab intervjueeritaval küsimuse ebasoodsatest momentidest kõrvale hiilida. Näiteks: "Mida Te kavatsete teha selleks, et kiirelt adapteeruda meie firmasse?", "Kuidas Te ühendate töö ja perekonnaelu?"
9. **Otsesed küsimused.** Võimaldavad selgitada kandidaadi käitumist konkreetsetes oludes. Ei võimalda aga küsitlaval argumenteerida oma seisukohti ja avada probleemi olemust. Näiteks: "Kas Te laiendaksite firma aktsionäride ringi?", "Kas Te vallandate kohe töötaja põhjendamata töölt puudumise pärast?"
10. **Faktilised küsimused.** Esitatakse konkreetsete andmete saamiseks. Aitavad intervjuu käigus lõdvestuda. Näiteks: "Kes oli Teie eelmine ülemus?", "Missuguse kooli lõpetasite?"
11. **Avatud küsimused.** Esitatakse kandidaatidele tema hoiakute, kompetentsuse, probleemitunnetuse jm. kindlaksmääramiseks. Näiteks: "Kuidas Te suhtute personalipoliitika ümberkorraldamisse Jaapani teoreetilistel alustel?", "Mis Te arvate ületunnitööst meie firmas?"
12. **Suletud küsimused.** Esitatakse lihtsate küsimuste korral kiiretes intervjuudes. On nn. ei-jah-ei-tea-küsimused. Võimaldavad saada konkreetset infot kandidaadi kohta, kuid ei võimalda tungida probleemide olemusse. Võivad tekitada kandidaadis stressi ja stimuleerivad ebaobjektiivsete vastuste andmist. Näiteks: "Kas Te olete nõus käima sageli komandeerin-gus?", "Kas Te olete nõus põlgeliselt töötama?"

INTERVJUUDE KÜSIMUSTE BLOKID

I. Eelmise töö kohta

Mida olete teinud? (Oskused)

Millal tegite? (Aeg)

Kui palju tegite? (Maht, töökoormus)

Miks just seal tegite? (Firma eelistus)

Miks tegite? (Motivatsioon, huvid)

Milliste raskustega kokku puutusite? (Töö keerukus)

Kellega tegite? (Kolleegid, ülemused, alluvad)

Kuidas Te saite kaaslastega läbi? (Suhtlemisoskus jm.)

Kuidas tegite? (Meetodid)

Mida saavutasite? (Kordaminekud, ebaõnnestumised)

II. Tulevase töö kohta

Miks lahkusite eelmisest kohast?

Miks tahate pakutavat tööd teha?

Mida olete veel nõus tegema?

Miks tahate just meie firmas töötada?

Kuhu tahate tööalaselt välja jõuda?

Missuguseid tööalaseid raskusi Te prognoosite ja kuidas Te neid ületate?

Missuguse tööalase hüvitusega Te maksimaalselt arvestate?

Milline töökorraldus on Teile vastuvõetav?

III. Töö tulemuste kohta

Missugused olid Teie senised kordaminekud ja ebaõnnestumised?

Kuidas oldi Teiega rahul?

Kui intensiivselt Te töötasite, palju puudusite?

Kui suur on Teie tööstaaž, palju olete olnud töötaja?

Missugused on Teie plussid ja miinused teistega võrreldes?

IV. Isiku kohta

Missugused on Teie tugevad ja nõrgad küljed?

Missugune on Teie ettevalmistuse tase?

Kuidas Te kavatsete ennast arendada, puudustest lahti saada?

Kuidas Te hoiate ennast füüsiliselt vormis?

Kas Te olete individualist või koostöö tegija?

Missugused on Teie karjääri suundumused?

Missugused inimesed Teile meeldivad, missugused mitte?

Mida Te teete vabal ajal, missugused on Teie peamised huvid?

Milliseid inimlikke väärtusi Te eriti hindate ja millest ise juhindute?

INTERVJUU HINDAMISSKAALA

Omadus	1 2 3 4 5	Omadus
Pessimist		Optimist
Kartlik		Kartmatu
Kohanemiskustega		Keskkonda taluv
Ebaintelligentne		Intelligentne
Introvertne		Ekstravertne
Vaenulik		Leplik
Otsustusvõimetu		Otsustusvõimeline
Sihitu		Sihikindel
Halb suhtleja		Hea suhtleja
Passiivne		Aktiivne
Kontsentratsioonivõimetu		Kontsentratsioonivõimega
Materiaalsete vajadusteta		Materiaalsete vajadustega
Ego vajaduseta		Ego vajadusega
Sotsiaalvajadusteta		Sotsiaalvajadustega
Eneseteostusvajaduseta		Eneseteostusvajadusega
Kutseoskusteta		Kutseoskustega
Juhtimisoskusteta		Juhtimisoskustega
Loogilise mõtlemiseta		Loogilise mõtlemisega

ORGANISATSIiooni JUHTIMISE HINDAMISE ANKEET

(Monday, Noe, 326)

Küsimus	Vastus		
Liderlus			
Kui palju usaldatakse alluvaid?	Üldse mitte	Veidi	Oluliselt
Kui vabalt Te saate ülemustega tööst kõnelda?	Üldse mitte	Mitte eriti	Ühana vabalt
Kas alluvate häid ideid kasutatakse?	Harva	Mõnikord	Harilikult
Motivatsioon			
Kas juhtimisel kasutatakse hirmu (1), ähvardusi (2), karistusi (3), autasusid (4), seotust (5)?	1, 2, 3, vahel 4	4, vahel 3	4, vahel 3 ja 5
Kus tuntakse vastutust organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel?	Põhiliselt tipus	Tipus ja keskastmes	Keskmi- tasanditel
Kommunikaatsioon			
Kui palju kasutatakse organisatsiooni eesmärkide realiseerimise suhtlemist? Mis suunas liigub info?	Väga vähe	Vähe	Üsna palju
	Allpoolle	Põhiliselt allapoole	Üles ja alla
Kuidas suhtutakse kommunikatsiooni ajumitesse tasandites?	Kahitlevalt	Tihti kahitlevalt	Ettevaatlikult
Kui täpne on ülespoole liikuv info?	Tihti vale	Vastavalt juhi soovidele	Ettevaatlikult
Kui hästi on ülemused kursis alluvate probleemidega?	Haiivasti	Osaliselt	Hästi
			Väga hästi
			Kõikidel tasanditel
			5, 4
			Kõikidel tasanditel
			Palju
			Igas suunas
			Avatult
			Täpne
			Väga hästi

Osustamine					
Mis tasan dil võetakse vastu otsuseid?	Põhiliselt tüüp	Tipust ja veidi delegerides	Põhiotsused tüüp ja delegerides	Eelnevalt alluvatega läbi arutatult	
Kust pärinevad otsustamiseks vajalikud andmed?	Tipust	Tipust ja keskmest vahetavahele konsulteerides	Põhiliselt igalt astmelt Peamiselt konsulteerides	Igalt astmelt	
Kas alluvad võtavad osa nende tööga seotud otsuste tegemisest?	Üldse mitte	Mõjub	Mõjub suhteliselt palju	Osalevad täielikult	
Kuidas mõjub otsustamine motivatsioonile?	Ei mõju			Avaldab olulist mõju	
Eesmärgid					
Kuidas määratakse eesmärgid?	Käskudega	Käskuise ja vahel aruteludega	Päraselt arutelu käskudega	Grupi aruteluga	
Kas eesmärkidele osutatakse vastupanu?	Tugev vastupanu	Möödukas vastupanu	Osaline vastupanu aegajalt	Väike vastupanu või vastupanuta	
Kontrollimine					
Kuidas kontrollitakse?	Tüüp	Põhiliselt tüüp	Osaliselt madalamatel juhtimistasanditel	Laialdase aruteluga	
Kas on olemas mitteformaalseid gappe, mis tõrjuvad formalseid?	Jah	Hariikult	Mõnikord	Ei või üksnes samade eesmärkidega	
Kus ja miks kasutatakse kontrollandmeid?	Karistuseks	Premmeerimiseks ja karistuseks	Premmeerimiseks ja enesekontrolliks	Enesekontrolliks	



XI
3042

Kulno Türk lõpetas Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 1977. aastal. Tartu Ülikooli majandusteaduskonna turunduse ja juhtimise instituudi dotsent. Majanduskandidaat 1986. aastast. On osalenud mitmetes rahvusvahelistes koostööprojektides, stažeerinud USA-s. Õpetab personali juhtimist, organisatsiooni ja kajääri juhtimist ning mitmeid erikursusi. Konsulteerib firmasid personali juhtimise küsimustes.

Juhtimine on eesmärkide realiseerimise kunst inimeste kaudu. Personali juhtimine on selle üheks peamiseks aluseks. Personali oskuslik juhtimine tagab organisatsiooni (firma) edukuse. Personali juhtimise põhifunktsioonid on töö analüüs, personali planeerimine, värbamine ja valik, personali hindamine, hüvitamine ja arendamine ning töösuhted ja töökaitse.

