

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Kertu Tampere

**TÖÖKOHTADE KUJUNDAMINE  
ETTEVÕTTE X ALLÜKSUSE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Elina Kallas

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

lektor Elina Kallas

Kaitsmisele lubatud “ ..... 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kertu Tampere

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	2
1. TÖÖKOHTADE KUJUNDAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS .....	8
1.1. Töökohtade kujundamise teoreetilised lähtealused ja etapid .....	8
1.2. Töökohtade kujundamise meetodid .....	15
1.3. Töö analüüs töökohtade kujundamisel .....	22
2. TÖÖKOHTADE KUJUNDAMINE ETTEVÕTTE X ALLÜKSUSES .....	29
2.1. Ettevõtte X ja meetodika kirjeldus .....	29
2.2. Töö analüüsi tulemused ja töökohtade kujundamine ettevõtte X allüksuses .....	37
2.2. Soovitused töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses .....	44
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD .....	51
LISAD .....	57
Lisa 1. Töökohtade kujundamise etapid, alametapid ja tegevused .....	57
Lisa 2. Variandid tööülesannete ümberjagamiseks või tekkeks töökohtade arvu suurendamisel .....	58
Lisa 3. Variandid tööülesannete ümberjagamiseks või ära jätmiseks töökohtade arvu vähendamisel .....	59
Lisa 4. Delphi meetodi läbiviimise protsess.....	60
Lisa 5. Tööülesannete jaotus ettevõtte X raamatupidamisteenistuse allüksuses ametijuhendite alusel .....	61
Lisa 6. Tööülesannete ja tegevuste loetelu ajakulu hindamiseks koos ekspertidele mõeldud kaaskirjaga .....	64
Lisa 7. Tööülesannete ja tegevuste ajakulu hinnangute esimese, teise ja kolmanda ringi tulemuste koond .....	66
Lisa 8. Tööülesannete valdkonnapõhiste gruppide ajakulu tundides kuus .....	68
Lisa 9. Ajakulu võrdlus ostuarvete käsitsi sisestamisel ja sisestamisprotsessi automatiseerimise puhul .....	69

Lisa 10. Kujundatud töökohtade hindamine variantide A ja B võrdlemiseks.....	70
SUMMARY .....	71

## SISSEJUHATUS

Töökohtade kujundamine jääb oma olemuselt mitme valdkonna piirimaile (personalijuhtimine, tööstuspsühholoogia, organisatsiooniteooria, ergonoomika jne) ja pole võib-olla just sel põhjusel pälvinud suuremat tähelepanu. Kuid igas ettevõttes võib seoses ettevõtte elutsükliga või mõne välise või sisemise muutusega kaasneda tööjõu ülevõi puudujääk (Campion *et al* 2005: 381-385). Lisaks võib tekkida olukord, kus tööjõudu on ettevõttes täpselt õigel määral, aga töötajad pole motiveeritud või on töörahuolu madal. Parimaks vahendiks sellistes situatsioonides on süsteemse töö analüüsi käigus kogutud andmete alusel läbi viidud töökohtade kujundamine.

Töökohtade kujundamine kui tervikteema on seni eestikeelses kirjanduses leidnud märkimisväärselt vähe kajastamist. Nii võib siit-sealt leida teemakohase lühikese lõigu või on räägitud eraldi töö karakteristikutest või muudest seonduvatest teemadest nagu töökoormus või tööprotsesside efektiivistamine (Kütt 2012: 51, Niglas 2015: 7, Roost 2015: 13-18, Telga 2014: 40-43). Samuti on kirjutatud töid, mis puudutavad töökohtade kujundamise tulemust (töömotivatsioon, töörahuolu, jm) või üksikuid meetodeid, aga mille fookuses ei ole töökohtade kujundamise protsess ise (Andrejev 2014: 53-54, Ivanova 2010: 82-85, Jõeloo 2004: 42). Seetõttu püüabki autor antud bakalaureusetöös kirjeldada esmakordselt eesti keeles töökohtade kujundamise protsessi pikemalt ja ühtse tervikuna. Käesoleva bakalaureusetöö raames loob autor ülevaate erinevatest lähenemisviisidest ja põhilistest töökohtade kujundamise meetoditest, kuid keskendub tulenevalt uurimistöö empiirilise osa vajadustest rohkem motivatsioonialasele ja mehhaanilisele lähenemisviisile ning puudutab teisi lähenemisviise põgusamalt.

Kuna antud bakalaureusetöö on sündinud eelkõige lähtudes ühe konkreetse Eesti ettevõtte (ettevõtte X) vajadustest, on autor püstitanud antud bakalaureusetööle järgneva eesmärgi: anda soovitusi töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses. Töö eesmärgi saavutamiseks vajalikud peamised uurimisülesanded on:

- anda teoreetiline ülevaade töökohtade kujundamisest, tutvustades töökohtade kujundamise tähendust ja tagapõhja,
- selgitada töökohtade kujundamise etappe ja meetodeid,
- kirjeldada töö analüüsi läbiviimise teoreetilisi seisukohti töökohtade kujundamisel,
- viia läbi töö analüüs töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses,
- võrrelda töökohtade kujundamisel saadud erinevaid tööjaotuse variante,
- anda ettevõttele X soovitusi töökohtade kujundamiseks allüksuses.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, millest kumbki jaguneb kolmeks alapeatükiks. Bakalaureusetöö esimene peatükk annab ülevaate töökohtade kujundamise teoreetilistest lähtekohtadest. Selgitades kolmes teoreetilist raamistikku loovas alapeatükis esmalt töökohtade kujundamise lähtealuseid ja etappe, seejärel töökohtade kujundamise meetodeid ning töö analüüsi kasutamist töökohtade kujundamisel. Töö teine peatükk kirjeldab bakalaureusetöö raames läbiviidud empiirilist analüüsi ning analüüsi tulemusi. Teise peatüki esimeses alapeatükis tutvustab autor ettevõtet X ja kasutatud metoodikat. Teises alapeatükis selgitatakse töö analüüsi tulemusi ning variante töökohtade kujundamiseks ja kolmandas antakse soovitusi töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses. Selline töö ülesehitus annab võimaluse teoreetilise käsitluse raames liikuda üldiselt detailsema poole ning empiirilises osas jälgida loogilises järjestuses töökohtade kujundamise protsessi.

Antud töö kirjandusülevaate koostamiseks on esmalt tutvutud enim tsiteeritud teadusartiklitega (Hackman, Oldham 1976, 2010; Humphrey *et al* 2007; Morgeson, Humphrey 2006; Parker 1998 jne), mis on puudutanud töökohtade kujundamist. Seejärel on tehtud vastavat teemat puudutav otsing suurema tsiteeritavusega juhtimisalastes teadusajakirjades (Academy of Management Review, Academy of Management Journal jt). Kahjuks peab autor nõustuma Humphrey jt poolt ära toodud tulemustega, et mõjukamates teadusajakirjades on töökohtade kujundamise kohta avaldatud artiklite arv pärast 1990.a. olnud madal (2007: 1333). Lisaks nimetatud otsingutulemustele on autor tutvunud teaduskirjandusega, millele on eelnimetatud otsingute käigus leitud artiklites ning valdkonda puudutavates käsiraamatutes viidatud (Brannick, Levine, Morgeson 2007; Campion 1988; Campion *et al* 2005; Hackman, Oldham 1980 jne). Töö käigus

lisandusid juurde suurematest andmebaasidest leitud artiklid, mis leiti täiendava bakalaureusetööga seotud märksõnadest koosneva valiku alusel ning olid autori arvates töö eesmärki silmas pidades olulised (Brüggen 2015; Van Wart 2000; Viehland, Aileone 2012 jne). Kirjandusülevaate koostamisel on autor püüdnud liikuda üldistelt teemadelt järjest detailsemate poole kasutades võimalikult kaasaegset lähenemist.

Uuritava ettevõtte X jaoks on antud töö oluline eelkõige seetõttu, et isegi kui üldiselt oli selge, et töökohti ettevõtte allüksuses peab vähendama, siis vastus küsimusele, et kui palju peab vähendama, oli ebaselge. Samuti oli ebaselge kuidas edaspidi tööülesandeid töötajate vahel jagada. Kui töö analüüsi teooria kohaselt on tavaliselt esmane allikas töötajad, kes ise uuritavatel töökohtadel töötavad, siis seekord ei saanud nimetatud infoallikat kasutada, sest tuntavalt madala töökoormuse puhul ei saa eeldada, et töötajate poolt antavad hinnangud kujutavad endast objektiivset alust, mille põhjal olukorda analüüsida. Seetõttu kasutas autor vajaminevate ajakulu hinnangute saamiseks sobivat ekspertide gruppi ja Delphi meetodit.

Siiski pole antud bakalaureusetöö empiirilises osas kasutatud töö analüüsi ja töökohtade kujundamise meetodika üldiselt ja piiranguteta kasutatav. Põhiline meetodikat puudutav piirang puudutab Delphi meetodi kasutamist ning eeldab sobiva ekspertide grupi olemasolu tööülesannete ajakulu hindamiseks. Sobiva ekspertide grupi puudumisel tuleb kasutada töökoormuse hindamiseks teisi andmeallikaid (töötajad, juhid jne) ja meetodeid (päevikud, küsitlused jne). Küll aga võib töö teoreetilises ja empiirilises osas ära toodud informatsiooni üldistatult pidada vajalikuks nii personalitööga seotud töötajatele kui ka juhtidele, kes kõik oma igapäevase töö käigus töökohtade kujundamisega vähemal või suuremal määral kokku puutuvad.

Üldistatult püüab käesolev töö leida lahendust, kuidas kujundada töökohad nii, et ettevõtte allüksuse töö muutuks töötajate töökoormuse tõstmise kaudu efektiivsemaks ning seeläbi töötajate jaoks ka motiveerivamaks ning püüda ettevõtte otsuste tegemiseks vajalike andmete kogumisel st töökoormuse hindamisel vähendada subjektiivsuse osakaalu (tajutud vs tegelik töökoormus).

Tööd iseloomustavad märksõnad on: töökohtade kujundamine, töö analüüs, töökoormuse hindamine, töö rikastamine ja töö karakteristikud.

# 1. TÖÖKOHTADE KUJUNDAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Töökohtade kujundamise teoreetilised lähtealused ja etapid

Käesolev peatükk koosneb kolmest alapeatükist, millest esimene selgitab töökohtade kujundamist puudutavaid üldiseid teoreetilisi seisukohti ning kirjeldab töökohtade kujundamise etappe. Seejärel räägitakse teises alapeatükis töökohtade kujundamise meetoditest ja kolmandas alapeatükis antakse ülevaade töö analüüsi läbiviimisest töökohtade kujundamisel.

Töökohtade kujundamine, millega puutub paratamatult kokku iga juht ja töötaja, on iseenesest sama vana kui töö tegemine (Grant *et al* 2011: 419; Morgeson, Humphrey 2008: 41). Töökohtade kujundamise (*job design*) mõistet on ingliskeelses kirjanduses selgitatud üldiselt üsna sarnaselt (Brannick *et al* 2007: 4; Davis 1966: 21; Brannick *et al* 2007: 4; DuVernet 2012: 327; Wall, Glegg 1998: 265). Põhiline erinevus seisneb selles, kui detailselt antud mõistet kirjeldada on püütud. Töökohtade kujundamisega seotud teemade ring on aja jooksul pidevalt laienenud seadustest tulenevate uute nõuete ning mitmesugused muude põhjuste ja tegurite tõttu (Grant *et al* 2011: 418). Kui veel 1960.-ndatel keskenduti sageli eraldiseisvate töökohtade kujundamisele, siis praeguseks on huviorbiidis ka töö (*work design*), rollide (*role design*), meeskondade (*team design*) ja süsteemide (*system design*) kujundamine (Brannick *et al* 2007: 4; Davis 1966: 21; Herzberg 1968: 58-59; Morgeson, Humphrey 2008: 46). Kõik need teemad on suuremal või vähemal määral seotud töökohtade kujundamisega ning ühisosaks on tehtav töö ehk tööülesanded ja -tegevused (Morgeson, Humphrey 2008: 46). Kuna autor keskendub antud bakalaureusetöös töökohtade kujundamisele, siis teisi käesolevas lõigus nimetatud teemasid antud töös ei puudutata.

Eesti keeleruumis on kasutatud ingliskeelse mõiste *job design* vastena ka töö kujundamist (Kütt 2012: 51; Saksakulm 1983:60). Eesti keele seletava sõnaraamatu kohaselt võrdubki

olenevalt kontekstist mõiste töö, mis on ükskõik milline inimese tegevus, millega tal on võimalik elatist teenida, mõistega töökoht, mis on ühe inimese jaoks mõeldud piiritletud ülesannetega töötamise võimalus (Eesti keele ... 2016). Antud bakalaureusetöös kasutab autor ingliskeelse mõiste *job design* vastena töökohtade kujundamist, pidades seda antud kontekstis sobivamaks ja arusaadavamaks, kuna töö kujundamine võib toimuda ettevõttes nii töökohtade kui ka töökohtade ülesel tasandil.

Teoreetilisest kirjandusest võib töökohtade kujundamise kohta leida järgnevad, siinkohal ajalises järjestuses esitatud, selgitused.

- Töökohtade kujundamine on töö sisu ja meetodite ning töökohtade omavaheliste seoste kindlaksmääramine vastavalt ettevõtte tehnoloogilistele ja organisatsioonilistele ning töötaja sotsiaalsetele ning personaalsetele vajadustele (Davis 1966: 21).
- Töökohtade kujundamine on ettevõtte toimimiseks vajaminevate tööülesannete grupeerimine töökohtadeks ning tulemuseks on töö sisu ja meetodite kirjeldus (Wall, Glegg 1998: 265).
- Töökohtade kujundamine on ülesannete või ülesanderühmade grupeerimine üheks terviklikuks individuaalseks töökohaks (Brannick *et al* 2007: 4).
- Töökohtade kujundamine on moodus tööde struktureerimiseks, mis hõlmab töötajate poolt täidetavate ülesannete tüüpe, kestvust, sagedust ja täitmise viise, ülesannete täitmiseks kasutatavat tehnoloogiat ja ümbritsevat sotsiaalset ning füüsilist töökeskkonda (DuVernet 2012: 327).
- Töökoha kujundamine on otsustusprotsess konkreetse töökoha ülesannete ja kohustuste kindlaksmääramiseks (Cambridge Business... 2015).

Eri autorid kasutavad töökohtade kujundamise mõiste selgitamiseks küll erinevaid tegusõnu (grupeerimine, kindlaksmääramine jne), kuid üldistades jääb mõiste sisu samaks. Põhiline definitsioonide erinevus tekib objekti, millele tegevus on suunatud, kirjeldamisel. Nii on selleks kas ainult ülesanded ja tegevused või ka muu ehk näiteks tehnoloogia ning ümbritsev töökeskkond. Kokkuvõtva ülevaate eri definitsioonides kasutatud objektide, tegevuste ja väljundite kohta annab tabel 1.

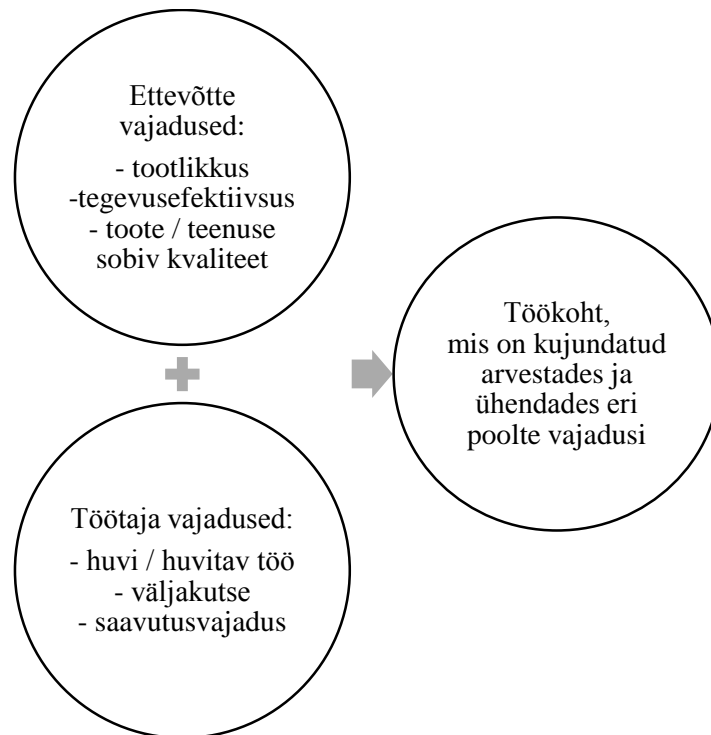
**Tabel 1.** Töökohtade kujundamise definitsiooni analüüs eri autorite käsitluses

<b>Autor</b>	<b>Objekt</b>	<b>Tegevus</b>	<b>Väljund</b>
Davis 1966	töö sisu ja meetodid, töökohtade omavahelised seosed	kindlaksmääramine	
Wall, Glegg 1998	ettevõtte toimimiseks vajaminevad tööülesanded	grupeerimine	töökohad, töö sisu ja meetodite kirjeldus
Brannick <i>et al</i> 2007	ülesanded ja ülesanderühmad	grupeerimine	terviklik individuaalne töökoht
DuVernet 2012	tööd, sh ülesannete tüüp, kestvus, sagedus, täitmise viis, tehnoloogia, sotsiaalne ja füüsiline töökeskkond	struktureerimine	
Cambridge Business 2015	ülesanded ja kohustused	otsustamine	konkreetne töökoht

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas töös lähtub autor töökohtade kujundamise definitsioonist, mis on kombineeritud Brannick’u jt (2007: 4), Davis’e (1966: 21) ning DuVernet (2012: 327) definitsioonidest. Töökohtade kujundamine on ülesannete või ülesanderühmade grupeerimine terviklikeks individuaalseteks töökohtadeks, mille käigus pööratakse tähelepanu täidetavate ülesannete tüübile, kestvusele, sagedusele ja täitmise viisile ning arvestatakse ettevõtte tehnoloogiliste ja organisatsiooniliste ning töötaja sotsiaalsete ning personaalsete vajadustega. Selline definitsioon sobib antud bakalaureusetöö konteksti järgnevatel põhjustel. Esiteks pööratakse valitud suurema detailsuse astme tõttu tähelepanu lisaks ülesande sisule ka ülesande ajalisele kestvusele, sagedusele, jm. Teiseks ei unustata seejuures ära ettevõtte ja töötajaga seotud üldist taustsüsteemi ning mõlema poole vajadusi.

Niisiis nagu eelnevast välja võis lugeda, mängivad töökohtade kujundamisel rolli kaks eri poolt: ettevõtte tehnoloogilised ja organisatsioonilised vajadused ning töötaja sotsiaalsed ja personaalsed vajadused. Seda kinnitab ka seisukoht, et töökohtade kujundamise eesmärgiks on ühendada tööandja ja töötaja vajadused (joonis 1) ning rahuldada need vajadused (Armstrong 2007: 331). Kuigi nimetatud vajadused on omavahel seotud (*Ibid* 2007: 331), võivad ettevõtte ja töö efektiivsuse ning töötaja töörahulolu saavutamine olla siiski vastandlikud eesmärgid (Campion *et al* 2005: 367). Samas on olemas selged seosed töö omaduste ja töötaja reaktsiooni vahel, mille kohaselt on võimalik üheaegselt saavutada suurem efektiivsus ja tööga rahuolu (*Ibid* 2005: 368).



**Joonis 1.** Töökohtade kujundamine ettevõtte ja töötaja eri vajadustest lähtuvalt (Allikas: Armstrong 2007: 331, autori koostatud).

Ettevõtete soovi oma tegevust efektiivsemaks muuta ning selle saavutamiseks töökohti kujundada, mõjutavad nii suurenev konkurents, tehnoloogia areng kui ka riikide tööjõupoliitika nagu näiteks miinimumpalga tõus (Osterman 2010: 402-403). Hästi kujundatud töökoht loob töö tegijale võimaluse täita oma tööülesanded turvalisel, efektiivsel ja säästlikul moel, mis omakorda hõlbustab ettevõtte erinevate eesmärkide (näiteks kasumlikkus ja suurem tootlikus) täitmist (Cook, Salvendy 1999: 13).

Konkreetsed töökohtasid võib kujundada, lähtudes kolmest vaatepunktist (Brannick, Levine 2002: 218-219).

1. töö tulemusest sõltuvalt (kuluefektiivsus, kuidas minimaalse kuluga saavutada maksimaalne tulemus);
2. ettevõtte üldisest toimimisest ja struktuurist lähtuvalt (milline on konkreetse töökoha mõju ettevõtte teistele valdkondadele nagu värbamine jne);
3. töötaja vajadustest lähtuvalt (iseseisvus, tööülesannete vaheldumine jne).

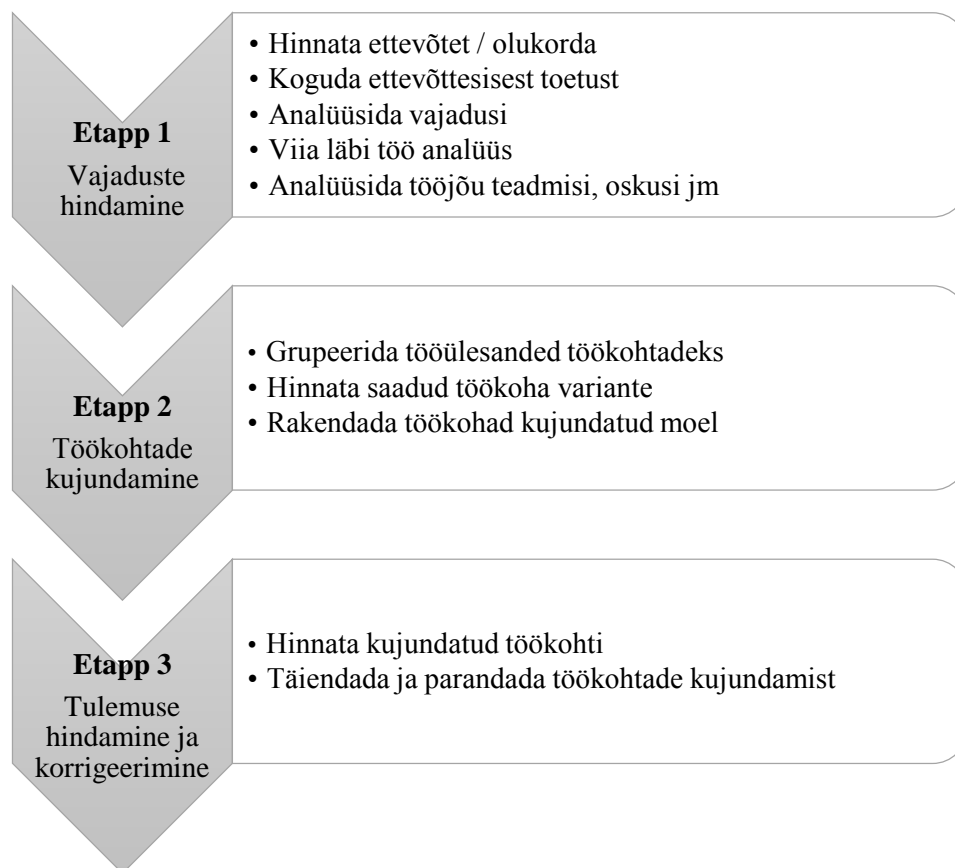
Töö efektiivsuse tõstmiseks võib lühendada tööprotsessi või lihtsustada tööülesandeid näiteks vähendades korduvate liigutuste arvu, täiendades töö teostamiseks vajalikke

abivahendeid või projekteerides sobivamaid tööriistu (Brannick *et al* 2007: 5). Valikute tegemisel on oluline vältida äärmusi. Nii võib eri liiki ülesannete üleküllus või ülesannete täitmiseks vajaminevate teadmiste liiga suur hulk viia olukorrani, kus ülesannete arvu suurendamine viib korraka langusesse töötulemuse ja -rahuolu (Campion *et al* 2005: 380).

Samuti tuleb töökohtade kujundamisel arvestada töötajate töökoormusega, sest töö kvaliteedi langust põhjustab nii liiga madala ehk alakoormus kui ka liiga suur töökoormus ehk ülekoormus (Brüggen 2015: 2386). Tööga seotud üle- ja alakoormus võib olla kvantitatiivne või kvalitatiivne. Kvantitatiivne üle- ja alakoormus on seotud ajalise piiranguga ehk ajaga, mis on antud teatud hulga ülesannete sooritamiseks. Kvalitatiivne üle- ja alakoormus on seotud töötaja oskustega. (Shaw, Weekley 1985: 87) Lisaks töökoormuse ja töö kvaliteedi omavahelisele seosele on olemas seos inimese piisava psühholoogilise aktiivsuse, sellest tuleneva motivatsiooni, ja tulemusliku ning efektiivse töösoorituse vahel (Brüggen 2015: 2379).

Töökoormuse puhul saab eristada tegelikku ja tajutud töökoormust (Niglas 2015: 7). Tajutud töökoormus on töötaja arvamus oma töökoormusest ehk subjektiivne hinnang, mis sõltub töötaja oskustest, töökogemusest jne (*Ibid* 2015: 7). Sedalaadi subjektiivseid andmeid on lihtne koguda, analüüsida ja tõlgendada, mistõttu praktikas hinnatakse töökoormust sageli just niimoodi. Nimetatud meetodi puhul tuleb usaldusvääruse tagamiseks kindlasti kasutada andmete kogumisel eri skaalaid ja kontrollida saadud tulemust, võrreldes saadud hinnangute omavahelist usaldusväärust. (Meshkati *et al* 1995: 765-766) Tegelikku töökoormuse väljaselgitamiseks võib ühe variandina kasutada töötaja poolt täidetavat päevikut, mida peetakse objektiivseks näitajaks (Hobson, Beach 2000: 521), kuid on autori arvates siiski sõltuv töötajast ja tema hinnangutest. Tegelikku töökoormust on keeruline välja selgitada seetõttu, et andmeid mõjutavad mitmed tegurid: töötaja motivatsioon, väljaõpe, võimed jne (Meshkati *et al* 1995: 763).

Nii nagu paljude teemadega, mis on seotud inimestega, ei ole ka töökohtade kujundamise puhul olemas ühte õiget lähenemisviisi (Hackman, Oldham 1980: 44). Küll aga on võimalik jagada töökohtade kujundamine etappideks ja lähtuda üldisest tegevuskavast (DuVernet 2012: 330). Nagu on näha jooniselt 2, jaguneb antud protsess kolmeks etapiks ja kümneks erinevaks üldistatud tegevuseks. Veel detailsemalt on kogu protsess ja alametappides toimuvad tegevused kirjeldatud Lisas 1.



**Joonis 2.** Töökohtade kujundamise etapid ja tegevused  
(Allikas: DuVernet 2012: 330).

Töökohtade kujundamise esimene ettevalmistav etapp sisaldab tegevusi, mis on oluliseks lähtekohaks vajaduste hindamisel ja toetavaks tegevuseks kogu protsessi käivitamisel (vt joonis 2 etapp 1), selleks et määrata töökohtade kujundamisele õige eesmärk ja koguda protsessi käivitamiseks piisavalt andmeid (DuVernet 2012: 330-331). Esimesse etappi kuuluvad tegevused on näiteks ettevõtte ja olukorra analüüs, töö analüüs või vajadusel ettevõttesisese toetuse kogumine.

Esimeses etapis läbi viidava vajaduste ja töö analüüsi käigus tuleb määratleda, kas infot kogutakse ühe või mitme töökoha kohta. Seda seetõttu, et iga töökoht, mida hakatakse kujundama, mõjutab suure tõenäosusega ka mõnda teist (näiteks otsese juhi) töökohta. Samuti peab otsustama millist infot ja kellelt või kust ning mis meetodit kasutades hakatakse koguma ning milline on sobiv infoühik tööd puudutava info kogumiseks. (*Ibid* 2012: 334)

Teine etapp hõlmab (vt joonis 2 etapp 2) konkreetset töökohtade kujundamist ja saadud lahenduse rakendamist. Olemasolevate töökohtade kujundamisel (töökohtade ümberkujundamisel) saab teise etappi kuuluvat tööülesannete grupeerimist ja hindamist Morgeson'i ja Champion'i teooria kohaselt kirjeldada 4-astmelise protsessina, mis on ära toodud alljärgnevalt (2002: 592-595).

1. Töökoha lõikes tööülesannete grupeerimine eraldisesvateks tähendust omavateks osadeks (ühe töökoha kirjeldamiseks läheb enamasti vaja 8-17 tööülesannete gruppi).
2. Grupeeritud tööülesannetele hindamiskriteeriumite omistamine. Arvestades kujundamise eesmärki saab hinnata:
  - gruppi iseloomustavaid omadusi (autonoomia, tagasiside, spetsialiseerumine, lihtsus või muud);
  - gruppide omavahelist sõltuvust (töövoog, infovajadus jne);
  - teiste töökohtade tööülesannete gruppide, mis võiks analüüsitava töökohtale juurde lisada, sobivust kujundatava töökoha juurde;
  - tööülesannete gruppi kui tervikut arvestades tema sobivust antud töökoha koosseisu.
3. Töökohtade rekonstrueerimine ja saadud variantide analüüsimine.
4. Terviklike töökohtade hindamine sõltuvalt püstitatud eesmärgist. (Morgeson, Champion 2002: 592-595)

Kolmas etapp (joonis 2 etapp 3) koosneb juba töökohtade kujundamise tulemuse alusel rakendatud töökohtade hindamisest ning vajalike täienduste, paranduste või muudatuste tegemisest. Kujundatud töökohtade hindamine võib ja soovitavalt isegi peab toimuma korduvalt, sest töötajate hinnangud kohanemisperioodil ning selle järgselt võivad olulisel määral erineda (DuVernet 2012: 339). Optimaalne tulemus saavutatakse sageli alles pärast mitmekordse tagasiside saamist ja pideva täiustamisprotsessi käigus (Champion, Higgs 1995: 102). Loomulikult ei pruugi iga kord tekkida vajadust kõikide tegevuste tegemiseks, aga oluline on protsess sel moel etappideks ja alametappideks (vt lisa 1) laiali jagada ja alles seejärel otsustada mõne tegevuse vajalikkuse või mittevajalikkuse üle.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töökohtade kujundamise protsessi käivitamisel otsitakse vastuseid ja tehakse otsuseid põhiliselt kolmes valdkonnas (Brannick, Levine 2002: 225):

1. milliseid tööülesandeid täidavad inimesed ja milliseid tööülesandeid saavad täita masinad;
2. kuidas grupeerida olemasolevad tööülesanded töökohtadeks;
3. kuidas on töökohad omavahel seotud.

Kõigest sellest lähtudes on võimalik püstitada töökohtade kujundamise eesmärk, valida sobiv meetod töökohtade kujundamiseks ja selgitada välja informatsioon, mis on vaja leida ning analüüsida töö analüüsi käigus.

## 1.2. Töökohtade kujundamise meetodid

Alati on olemas mingi konkreetne põhjus, miks ettevõttes soovitakse töökohtasid kujundada. Nii saab alguse rida valikuid, millest üks on töökohtade kujundamise meetodi valik. On olemas terve hulk meetodeid, mida saab töökohtade kujundamisel kasutada (Hackman, Oldham 1980: 44). Kuna ajalooliselt alustati töökohtade kujundamist töökohtade lihtsustamise ja spetsialiseerimise kaudu, siis loetakse neid meetodeid traditsioonilisteks. Hilisemal perioodil vastukaaluks tekkinud töökohtade laiendamist, rotatsiooni, rikastamist jt meetodeid nimetati algselt töökohtade ümberkujundamiseks (*job redesign*). (Wall, Glegg 1998: 266) Töökohtade ümberkujundamisega püütakse sageli saavutada suuremat tööjõudlust, tõstes selleks töörahuolu, motivatsiooni, turvalisust jne (Brannick *et al* 2007: 4). Praegune töökohtade kujundamise mõiste käsitus on laienenud ning hõlmab kõiki meetodeid k.a. töökohtade ümberkujundamiseks loetud meetodeid (Wall, Glegg 1998: 266). Nii võib tinglikult töökohtade kujundamiseks nimetada üht osa uute töökohtade loomise protsessist ning olemasolevate töökohtade muutmist ümberkujundamiseks.

Töökohade kujundamisega seotud psühholoogilist laadi kirjandus räägib põhiliselt sellest, kuidas muuta töö töötaja jaoks tähendusrikkamaks, asendades üksikud tööülesanded terviklikumate tööprotsessi(de) osadega, ja mil moel tõsta töötaja autonoomiat, et suurendada vastutust (Brannick, Levine 2002: 226). Erinevad töökohtade kujundamise meetodid eristuvad üksteisest käsitletavate töö karakteristikute ning oodatava tulemuse poolest (DuVernet 2012: 327-328). Tulenevalt lähenemisviisist on Champion jaganud töökohtade kujundamise meetodid nelja gruppi (vt tabel 2), eristades mehaanilist, bioloogilist, motivatsioonialast ja tajutavat/motoorset lähenemisviisi (1988: 467-468).

**Tabel 2.** Töökohtade kujundamise meetodite lähenemisviisipõhine jagunemine

Lähenemisviis	Mehaaniline	Bioloogiline	Motivatsiooni-alane	Tajutav-motoorne
<b>Teoreetiline taust</b>	Klassikaline-teaduslik juhtimisteooria	Biomehaanika, antropomeetria, ergonoomika	Organisatsiooni-psühholoogia	Eksperimentaal-psühholoogia
<b>Meetodid</b>	Spetsialiseerumine, tööliigutuste optimeerimine, tööülesannete lihtsustamine jm	Füüsilise stressi ja töökoormuse vähendamine	Rikastamine, laiendamine jm.	Vaimse töökoormuse mõjutamine, töödeldava informatsiooni hulga vähendamine
<b>Tulemus</b>	Tootlikkuse ja efektiivsuse tõus, töötajate lihtsam väljaõpe ja lihtsam mehitamine, võimalik ettevõtte kulude tõus ja monotoonsete töökohtade teke	Töötaja väsimuse ja terviseprobleemide vähenemine, võimalik ettevõtte kulude tõus	Töötaja töörahulolu, sisemise motivatsiooni, töötulemuste jne tõus.	Töötaja vaimse koormuse, stressi ja tüdimuse vähenemine, vigade tegemise ja vigastuste tekkimise tõenäosuse langus, võimalik ettevõtte kulude tõus ja monotoonsete töökohtade teke.

Allikad: (Campion 1988: 467-468; DuVernet 2012: 328-329), autori koostatud.

Hackman ja Oldham (1980: 44) on töökohtade kujundamise meetodeid analoogselt kirjeldanud kolme lähenemisviisi abil: klassikaline, käitumuslik ja organisatoorne. Klassikaline lähenemisviis hõlmab endas ettevõtte võimalikult ratsionaalse ja efektiivse toimimise poole püüdlevat klassikalist organisatsiooniteooriat ning nimetatud teooriaga kooskõlas olevat ja peamiselt iga töötaja töösooritus efektiivsuse suurendamist taotlevat tööstustehnoloogiat. Kuigi hilisemad uuringud ei kinnita seda, eeldab klassikaline lähenemisviis, et hea juhtimise korral on efektiivsus saavutatav just rutiinsete ja lihtsate tööülesannete puhul. (*Ibid* 1980: 45-51)

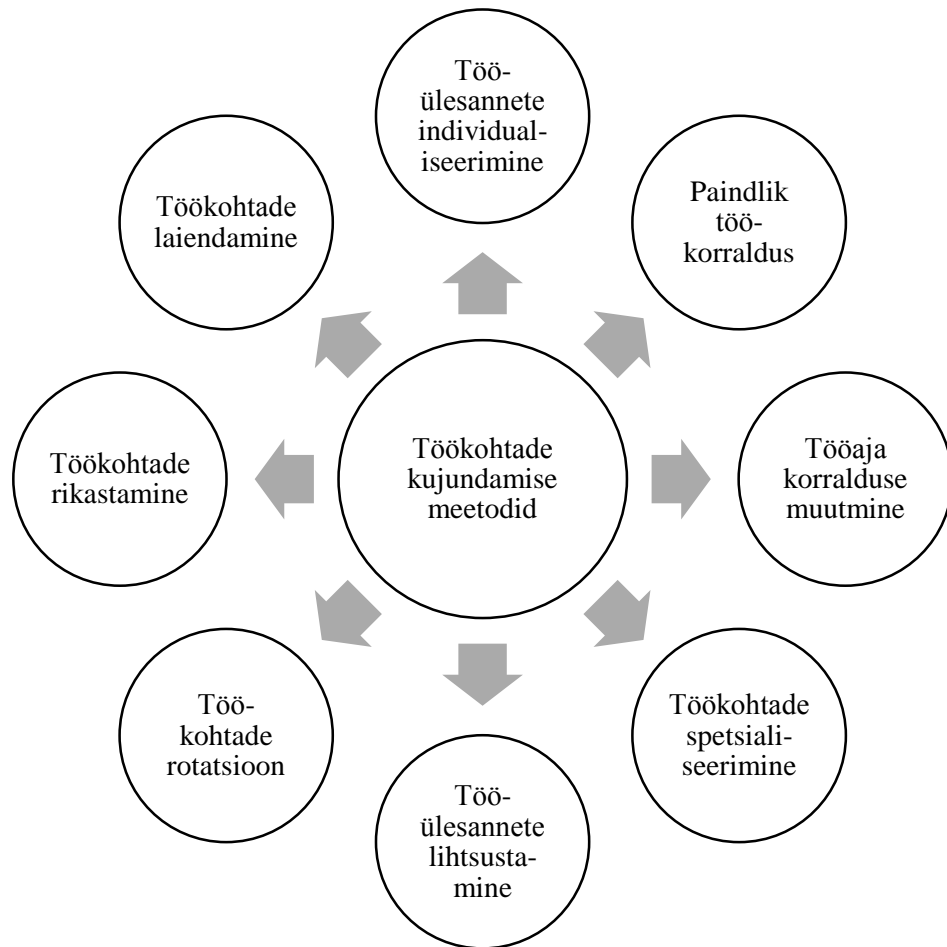
Käitumuslike lähenemisviiside hulka kuuluvad (*Ibid* 1980: 52-61): liiga lihtsate ja rutiinsete tööülesannete negatiivset mõju selgitav töö käivitamise teooria, töötaja sisemist motivatsiooni puudutav ja töö rikastamise eeliseid selgitav Herzbergi kahe faktori teooria ja põhiliselt iseseisvate töökohtade kujundamiseks mõeldud Hackman'i ja Oldham'i töö karakteristikute teooria. Organisatoorset lähenemisviisi esindab ettevõtte tehnilist ja sotsiaalset poolt ühendav sotsiotehniline lähenemine, mis erinevalt kahest eelnevast lähenemisviisist püüab üheaegselt muuta sotsiaalseid ja tehnilisi süsteeme ning võib seega aidata kujundada töökohad, mis suurendavad ettevõtte tootlikkust ja töötaja töörahulolu (*Ibid* 1980: 61-63).

Käsitatud Champion'i ning Hackman'i ja Oldham'i jaotuse ühisosaks on Champion'i (1988: 467) jaotuse mehaaniline ja motivatsioonialane lähenemisviis, mis ühtib vastavalt Hackman'i ja Oldham'i (1980: 44) klassikalise ja käitumusliku lähenemisviisiga. Sotsiotehniline lähenemisviis Champion'i (1988: 467-468) jaotuses puudub. Lisaks nimetatutele on olemas veel teisi lähenemisviise näiteks sotsiaalse informatsiooni töötlemise alane (DuVernet 2012: 329).

Nagu alapeatüki alguses põgusalt mainisime oli ajalooliselt esimene ja seejärel domineerivaks muutunud töökohtade kujundamise meetod töökohtade lihtsustamine. Seejärel nõ töökohtade ümberkujundamise ajajärgus tõusid tähelepanu keskmesse töökohtade laiendamine ja rotatsioon ning mõnevõrra hiljem töökohtade rikastamine. (Parker, Wall 2001: 91-92) Kuna need meetodid on jäänud enamlevinud töökohtade kujundamise meetoditeks selgitame siinkohal ka iga meetodi sisu (vt ka joonis 3).

- Töökohtade laiendamine (*job enlargement*) - olemasolevale töökohtale liidetakse juurde üks või mitu täiendavat tööülesannet samalt hierarhiliselt tasemelt ehk laiendatakse tööülesandeid horisontaalselt (Campion *et al* 2005: 379,383; Parker 1998: 837).
- Töökohtade rikastamine (*job enrichment*) - olemasolevale töökohtale liidetakse juurde üks või mitu täiendavat tööülesannet kõrgemalt hierarhiliselt tasemelt, suurendades töötaja autonoomiat ja otsustusõigusi (Campion *et al* 2005: 383; Parker 1998: 837).
- Töökohtade rotatsioon (*job rotation*) – töökohtade või ülesannete vahetus erinevate töötajate vahel või töötajate ettevõttesisene liikumine töökohtade vahel, eesmärgiga suurendada töötajate töömotivatsiooni, oskusi ja karjäärivõimalusi (Armstrong 2007: 332; Cheraskin, Champion 1996: 31)
- Töökohtade lihtsustamine (*job simplification*) – lähtub enamasti tootmisprotsessist ja lihtsustab ettevõtte jaoks personali valikut, väljaõpet, paigutamist erinevatele töökohtadele jne (Saksakulm 1983: 60-61).

Lisaks neile neljale on olemas veel terve rida teisi töökohtade kujundamise meetodeid (joonis 3): töökohtade spetsialiseerimine, tööülesannete individualiseerimine, töötaja korralduse muutmine, paindlik töökorraldus jne.



**Joonis 3.** Töökohtade kujundamise meetodid

(Allikad: Brewer 2000: 33, Hornung *et al* 2010: 188, Parker, Wall 2001: 91-92, autori koostatud).

Campion *et al* on välja pakkunud töökohtade kujundamiseks nii töökohtade arvu suurendamisel kui vähendamisel rea variante, mille tulemusena luuakse või kaotatakse töökoht või liiguvad tööülesanded ühelt töötajalt teisele (2005: 381-385):

1. Töökohtade arvu suurendamisel (vt eri variantide kohta käivaid illustreerivaid jooniseid lisa 2):
  - olemasolevate tööülesannete jagamine: a) kaheks samal hierarhilisel tasemel olevaks töökohaks, b) kaheks eri hierarhilisel tasemel olevaks töökohaks;
  - mitmelt olemasolevalt töökohalt osade tööülesannete eraldamine ehk segmenteerimine üheks uueks töökohaks;
  - uute seni täitmata tööülesannete liitmine üheks uueks töökohaks;
  - ettevõtte jaoks sobiva uue töötaja jaoks valitud tööülesannetest töökoha kombineerimine ehk oportunistlik värbamine;

2. Töökohtade arvu vähendamisel (vt eri variantide kohta käivaid illustreerivaid jooniseid lisas 3):

- töökohtade laiendamine või rikastamine, kus olemasolevatele töökohtadele liidetakse juurde täiendavad tööülesanded samalt või kõrgemalt hierarhiliselt tasemelt;
- ülekoormatud töökohtade loomine ehk kõigi seniste tööülesannet juurde liitmine olemasolevale töökohale;
- ebavajalike tööülesannete täitmata jätmine;
- töökoormuse vähenemisel tööülesannete juurde liitmine madalamalt hierarhiliselt tasemelt;
- tööülesannete ümberkorraldamine, kus osad tööülesanded kaovad ära ja osad uued liidetakse juurde.

Töökohtade kujundamisel on üheks oluliseks printsiibiks motiveerivate töökohtade loomine. Üheks enamlevinud teoreetiliseks käsitluseks töökohtade ümberkujundamisel on töökohtade rikastamist toetav Hackman'i ja Oldham'i töö karakteristikute mudel. Hackman ja Oldham valisid töö ehk tööülesannete motivatsioonipotentsiaalset lähtuva töö karakteristikute esmase mudeli jaoks välja viis põhilist omadust (2010: 464): töö tegemiseks vajaminevate oskuste mitmekesisus, ülesande terviklikkus, ülesande olulisus, autonoomia ülesande täitmisel ja automaatse tagasiside saamine ehk võimalus ise oma töö tulemust kontrollida. Need viis nimetatud omadust aitavad kaasa töö tähenduslikkuse kogemisel ning grupeeruvad selliselt, et moodustub kolm psühholoogilist seisundit (*Ibid* 2010: 464):

- töö tähendusrikkuse tajumine (kolm esimest omadust);
- tulemuse eest vastutamine (neljas omadus);
- teadlikkus töö tulemustest (viies omadus).

Kogedes neid kolme seisundit, tekib töötajal sisemine motivatsioon oma tööülesanne edukalt täita (*Ibid* 2010: 464). Eri ajal on sellesse mudelisse lisatud veel kolm täiendavat tegurit: töötaja arenguvajaduse tugevus, asjakohaste oskuste ning teadmiste olemasolu ning rahuolu tööalase taustsüsteemiga (Hackman, Oldham 1980: 82-86). Need tegurid loovad eelduse, et sobivad töötajad soovivad just selliselt kujundatud töökohtadel töötada (Hackman, Oldham 2010: 464-465).

Kui hinnata mudelis esitatud viit omadust ühesugusel skaalal on võimalik välja arvutada ühe töökoha motivatsioonipotentsiaal (vt järgnevat valemit), mis loob võimaluse eri meetodite abil või lihtsalt erinevalt kujundatud töökohtade motivatsioonipotentsiaali omavahel võrrelda ja variante järjestada (Hackman, Oldham 1980: 81):

$$\text{Motivatsioonipotentsiaal} = \left( \frac{\text{oskuste} \quad \text{ülesande} \quad \text{ülesande}}{\text{mitmekesisus} + \text{terviklikkus} + \text{olulisus}} \times \text{autonoomia} \times \text{tagasiside}^1$$

Motivatsioonipotentsiaali valemit vaadates näeme, et kaks viimast psühholoogilist seisundit mängivad motiveeriva töökoha loomisel olulist rolli ja piisab sellest, kui vaid üht neist hinnatakse madalalt ja kogu tulemus langeb märkimisväärselt. Samas kui madal hinnang antakse ühele kolmest omadusest, mis kokku moodustavad töö tähendusrikkuse tajumise, siis ei ole muutus lõpptulemuses nii märkimisväärne, sest kaks ülejäänud töö tähendusrikkuse tajumise osale antud hinnangut saavad seda kompenseerida. (*Ibid* 1980: 81)

Analüüsides tööjõuturul toimunud muutusi, jõudsid mitmed uurijad järeldusele, et töö karakteristikute mudeli kriteeriumid on vaid üks osa töötajaid mõjutavatest teguritest, ja nii võib nimetatud mudelile lisada terve rea üldisemaid, sh sotsiaalseid tegureid nagu näiteks töökohaga seotud ettevõtteväline tööalane suhtlus ja mitmesugused muud tööalased sidemed, töötasu ning erinevad soodustused, turvalisus jne (Hackman, Oldham 2010: 468; Osterman 2010: 401). Kirjandusanalüüsi põhjal jõudsid ka Humphrey jt analoogsele järeldusele, et nii sotsiaalne keskkond kui ka töö kontekst mõjutavad töö tulemust (2007: 1332). Nendele järeldustele tuginedes on nad välja töötatud töökohtade kujundamise laiendatud mudel (TKLM), mis on ära toodud tabelis 3 (Humphrey *et al* 2007: 1334).

Kui võrrelda TKLM'i Hackman'i ja Oldham'i töö karakteristikute mudeliga, siis TKLM'is on oluliselt täiendatud nii töökohtade kujundamise karakteristikute kui ka

---

<sup>1</sup> Tagasiside all peetakse silmas automaatset tagasisidet ehk töötaja võimalust saada ise töö käigus (mitte juhilt, kolleegidelt jne) informatsiooni oma tehtud töö tulemuse kohta.

tulemuste osa. Töökohtade kujundamise karakteristikute nimekirja on täiesti uutena juurde lisandunud sotsiaalsed ja töökeskkonnaga seotud karakteristikud ning täienenud on motivatsiooni karakteristikute nimekiri (tabel 3). Töökohtade kujundamise tulemuste nimekiri on samuti TKLM'is palju pikem. Sel moel on TKLM'i näol (tabel 3) loodud töökohtade kujundamiseks palju detailsem loetelu karakteristikutest, vaheteguritest ja tulemustest, mida on võimalik hinnata, analüüsida ja võrrelda.

**Tabel 3.** Töökohtade kujundamise laiendatud mudel

<b>Töökohtade kujundamise karakteristikud</b>	<b>Vahetegurid</b>	<b>Tulemused</b>
<u>Motivatsiooni karakteristikud</u> Autonoomia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööaja planeerimise autonoomia</li> <li>• Töövõtete valiku autonoomia</li> <li>• Otsuste vastuvõtmise autonoomia</li> </ul> Oskuste mitmekesisus Ülesannete mitmekesisus Töö olulisus Ülesannete terviklikkus Automaatne tagasiside tööst Andmetöötlus Töö keerukus Spetsialiseerumine Probleemide lahendamine	<u>Kriitilised psühholoogilised seisundid</u> Täendusrikkuse tajumine Vastutuse tunnetamine Tulemuse teadmine	<u>Käitumisega seotud tulemused</u> Töösooritus - objektiivne Töösooritus - subjektiivne Töölt puudumine Lahkumiskavatsused
<u>Sotsiaalsed karakteristikud</u> Vastastikune sõltuvus Tagasiside teistelt Sotsiaalne toetus Organisatsiooniväline suhtlus		<u>Hoiakutega seotud tulemused</u> Rahulolu - tööga Rahulolu - juhtidega Rahulolu - kaastöötajatega Rahulolu - hüvitamisega Rahulolu - arenguga Rahulolu – edutamisega Organisatsioonile pühendumine Töötajate kaasatus Sisemine motivatsioon
<u>Töökeskkond / tööolud</u> Füüsilised nõuded Töötingimused Ergonoomika		<u>Rolli tajuga seotud tulemused</u> Rolli ebaselgus Rolli konflikt
		<u>Töötaja heaoluga seotud tulemused</u> Ängistus Stress Läbipõlemine / väsimus Ülekoormus

Allikas: (Humphrey *et al* 2007: 1334).

Kahjuks aga osutub autori arvates TKLM'i puhul töökoha motivatsioonipotentsiaali kirjeldamine valemi kujul oluliselt keerukamaks ja ka hilisem hindamisskaalade ühildamine ning arvutuste tegemine komplitseeritumaks kui töö karakteristikute mudeli puhul, mis omakorda raskendab kujundatud töökohtade omavahelist võrdlemist. Selline

detailsus muudab autori arvates analüüsi läbiviijal omakorda keerulisemaks üldpildi kokkupanemise, kuid sedasorti laiendatud mudel ei lase unustada, et tänapäeval mõjutab ühte töökohta ja töötajat terve rida erinevaid nüansse ning karakteristikute loetelu võib tegelikult igal ajahetkel veelgi pikeneda.

Käesolevas alapeatükis kirjeldas autor erinevaid lähenemisviise töökohtade meetodite grupeerimisel vastavalt nende algupärale ehk nõu päritolule ja andis ülevaate enamlevinud töökohtade kujundamise meetoditest, millest osad liigitati varem töökohtade ümberkujundamiseks. Lisaks tutvustas autor töökohtade rikastamise meetodit toetavat Hackman'i ja Oldham'i töö karakteristikute mudelit, mille baasil on võimalik välja arvutada konkreetse töökoha motivatsioonipotentsiaal.

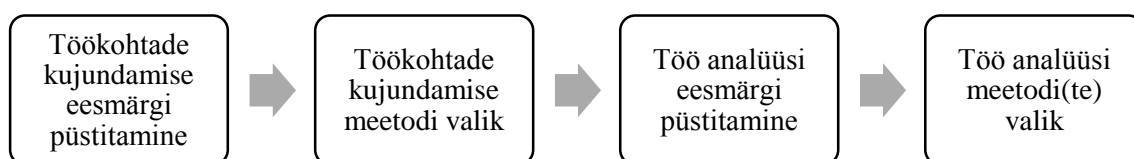
### **1.3. Töö analüüs töökohtade kujundamisel**

Pöördudes korraks tagasi joonise 2 (lk 13) juurde näeme, et töökohtade kujundamise esimesse etappi kuulub töö analüüsi läbiviimine. Töö analüüs on töökohtade kujundamisel üks suuremahulisemaid eraldiseisevaid tegevusi. Nagu varem juba mainitud on üldisema töökohtade kujundamise käsitluse puhul tööülesannete jagamisel eri töökohtade vahel oluline jälgida ja teha otsuseid vastavalt sellele, milliseid ülesandeid saavad täita ja täidavad masinad, millised tööülesanded grupeerida üheks terviklikuks töökohaks ning kuidas erinevad töökohad on omavahel seotud (Brannick, Levine 2002: 219). Kõikidele neile küsimustele on võimalik vastused leida juba töö analüüsi abil, millest räägime pikemalt just käesolevas alapeatükis.

Töö analüüs on protsess, mille käigus kogutakse infot töötaja igapäevaste tegevuste kohta (De Nisi 1998: 262). Kuigi ideaalne oleks viia läbi töö analüüs nii, et ühe analüüsi käigus kogutakse kokku suur hulk informatsiooni, mida on võimalik hiljem kasutada mitmel eri otstarbel, siis praktikas viiakse töö analüüs ikkagi läbi nõu tükkihaaval ja vastavalt konkreetsele püstitatud eesmärgile (Van Wart 2000: 9). Kuna töö analüüsi võib läbi viia väga erineval moel ja eri meetodeid kasutades, siis on enne protsessi algust oluline üheselt määratleda töö analüüsi eesmärk ning kogutav informatsioon (Brannick, Levine 2002: 222; Van Wart 2000: 6).

Kui näiteks ametijuhendi koostamisel on lihtne otsustada, et töö analüüsi käigus on vaja välja selgitada tööülesanded ja anda ülevaade töökoha olemusest, siis töökohtade

kujundamise puhul pole otsustusprotsess sugugi nii lihtne (Brannick, Levine 2002: 222). Seda eelkõige seetõttu, et töökohtade kujundamiseks on olemas terve hulk erinevaid meetodeid ja kujundamise protsess võib olla käivitatud täiesti erinevatel eesmärkidel (*Ibid* 2002: 222). Seega peab töökohtade kujundamisega seotud töö analüüsi läbiviimiseks esmalt selgitama välja töökohtade kujundamise eesmärgi ja alles seejärel valima töö analüüsi eesmärgi ning meetodid (joonis 4).



**Joonis 4.** Töökohtade kujundamise ja töö analüüsi eesmärgi ja meetodi(te) valiku protsess (autori koostatud).

Otsustusprotsess, mis eelneb töö analüüsile, hõlmab selliseid küsimusi (DuVernet 2012: 334):

- kas analüüsida ühte või mitut töökohta (kui muudatused puudutavad mitut töökohta tuleb analüüsida kõiki neid töökohti);
- kui suurte ühikute kaupa tööd analüüsida (tööülesanded, tööülesannete grupid kohustused vm);
- millist infot ja kellelt koguda;
- mis meetodit kasutada?

Sõltuvalt töö analüüsi eesmärgist võib töö analüüsi meetodid jagada üldistavalt nelja gruppi (Van Wart 2000: 6):

- töö sisu määratlemine,
- töö efektiivsuse hindamine,
- personali valiku kriteeriumite määratlemine.
- kompetentside väljaselgitamine (vt kõiki tabelis 4).

Kahe esimese eesmärgiga ehk töö sisu määratlemise ja efektiivsuse hindamisega seotud meetodid keskenduvad põhiliselt tehtavale tööle ning kahe viimase eesmärgiga ehk personali valiku kriteeriumite ja kompetentsidega seotud meetodid keskenduvad põhiliselt töötajale (Van Wart 2000: 6).

**Tabel 4.** Töö analüüsi meetodite jagunemine

Fookus	Eesmärk	Küsimus	Kasutusvaldkond	Meetod/tegevus
Tehtav töö	Töö sisu määratlemine	Millised on töökoha põhikohustused ja tööülesanded?	Ametijuhendite koostamine, töökohtade klassifikatsiooni-süsteemi loomine jne	Tööülesannete nimekirja koostamine, töörollide määratlemine
	Efektiiivsuse hindamine	Kas töö on nii efektiivne kui võimalik?	Töökohtade kujundamine ja hindamine, töötajate väljaõpe	Aja ja liigutuste analüüs, töövooskeemide fikseerimine, töökohtade audit/ülevaatus
Töötaja	Personali valiku kriteeriumite määratlemine	Milline inimene sobib sellele töökohale?	Töötajate värbamine, valik, edutamine ja nõustamine	Töötaja teadmiste, kogemuste ja oskuste määratlemine ning õiglase hindamine ja testimine
	Kompetentside välja selgitamine	Millised kompetentsid on sellel töökohal vajalikud?	Töö tasustamine ja töökohtade klassifikatsiooni-süsteemi loomine, töötajate hindamine, väljaõpe, edutamine, kompetentsimudeli loomine	Töötaja kompetentside kindlakstegemine

Allikas: (Van Wart 2000: 6-7), autori koostatud.

Iga eesmärgi (välja arvatud töö sisu määratlemine) jaoks välja pakutud küsimusele (tabel 4 veerg Küsimus) vastuse leidmine eeldab, et vastus on leitud ka eelneval real kirja pandud küsimusele. Näiteks töö efektiivsuse teemaga tegelemiseks on vaja teada töö sisu ning personali valiku valdkond eeldab omakorda, et töö sisu on määratletud ja töö nii efektiivne kui võimalik, jne. Nii võib töö analüüsi käigus uurida valdkondi järjest detailsemalt, alustades töörollide ehk põhikohustuste analüüsist, jätkates tööülesannete ja tegevuste analüüsiga ning pöördudes seejärel tööülesannete täitmiseks vajalike teadmiste, kogemuste ning oskuste uurimise poole. (Van Wart 2000: 7-9)

Antud bakalaureusetöö raames on töö analüüsil kaks peamist ülesannet: a) selgitada välja allüksuse kohustused ja tööülesanded ning b) hinnata töökoormuseid ja prognoosida allüksuse personalivajadus. Seetõttu vaatleme töö analüüsi meetoditest ülevaate andmisel põhiliselt nende ülesannete saavutamiseks sobivaid töö analüüsi meetodeid. Rida personalivajaduse prognoosimiseks välja pakutud meetodeid, mis olenevalt olukorras sobivad autori arvates ka töökoormuse hindamiseks või tööülesannete väljaselgitamiseks

on Äripäeva Personalijuhtimise käsiraamatus jagatud kolme gruppi (Elenurm 2015: 5.9.2 2-3): statistilised, hinnangulised ja kirjeldavad (vt tabel 5).

Töö analüüsi läbiviimisel on autori arvates statistilistest meetoditest sageli kõige lihtsamalt leitavad ja kasutatavad mitmesugused personaliga seotud suhtarvud. Muud statistilised meetodid (tabel 5) võivad olla küllaltki aja- ja töömahukad. Suhtarvude kasutamisel on oluline leida sellised suhtarvud, mis kannavad ettevõtte seisukohast lähtudes olulist infot, ja millele on võimalik leida sobiv ettevõtteväline võrdlusallikas.

**Tabel 5.** Personalivajaduse prognoosimise meetodid.

<b>Statistilised</b>	<b>Hinnangulised</b>	<b>Kirjeldavad</b>
Statistiline regressioonanalüüs Tootlikkuse suhtarvud Mehitamise suhtarvud Tööuurimine	Arvamusmeetodid Rusikareeglid Delphi meetod	Päevikud Küsitlused Pildistamine

Allikas: (Elenurm 2015: 5.9.2 2-3), autori koostatud.

Näiteks raamatupidamisvaldkonna tööga seonduvalt on võimalik kirjeldada terve rida suhtarve (õigeaegselt tasumata arvete hulk, sisestamata kannete arv mingil ajahetkel jne), aga oluline on mõista iga suhtarvu sisu ja valida võrdluseks välja suhtarvud, mis kannavad endas olulist informatsiooni. Eesti kontekstis õnnestus autoril leida sobivad suhtarvud Ernst & Young Baltics AS ja Riigi Tugiteenuste Keskuse analüüsides, kus on kasutanud järgnevaid suhtarve (Sisejulgeoleku ... 2012: 18; Tugiteenuste ... 2014: 4): kannete arv ühe töötaja kohta, annulleeritud kannete arv ühe töötaja kohta, finantstöötajate palgakulude osakaal (%) ettevõtte käibest.

Arvestades meetodite kulukust, võimaldavad hinnangulised meetodid (tabel 5) oluliselt ettevõtte ressursse kokku hoida. Kuna töö analüüsi käigus võib tekkida olukord, kus töökohtade kujundamiseks on vaja leida ekspertide või spetsialistide grupi ühine arvamus ilma ajamahukate grupiintervjuude läbiviimiseta, siis peatume siinkohal pisut pikemalt sellist lahendus pakkuvat Delphi meetodil, mis on valitud ka antud töö empiirilises osas üheks kasutatavaks meetodiks. Delphi meetod, mis algselt oli mõeldud prognooside tegemiseks, loob võimaluse individuaalsete eksperthinnangute saamiseks ning grupikonsensuse saavutamiseks (Viehland, Aileone 2012: 33). Delphi protsess on skemaatiliselt kujutada lisas 4, kus noolega märgitud sammusid 5 ja 6 võib korrata nii

kaua kui saavutatakse vajalik konsensus. Väga sageli saavutatakse konsensus juba kolmandal ringil (Viehland, Aileone 2012: 37).

Kirjeldavad meetodid (tabel 5) on kõik suhteliselt ajamahukad meetodid. Võrreldes statistiliste ja hinnanguliste meetoditega, kasutavad kirjeldavad meetodid infoallikana rohkem töötajat (aga mitte ainult). Nii näiteks päeviku puhul peab töötaja ise teatud kindlal ajaperioodil kokkulepitud intervalliga kõik oma tegevused etteantud vormis kirja panema (Kütt 2012: 59). Küsimusi küsitluste, mille hulka kuuluvad nii ankeetküsitlused kui ka avatud vastustega küsimustikud, jaoks võib koostada töö analüüsi läbiviija või võib selleks kasutada varem välja töötatud spetsiifilisi töö analüüsi tehnikaid kasutavaid lahendusi. Küsitlustele võivad vastata nii töötajad, juhid, kolleegid kui ka valdkonna eksperdid (Brannick, Levine 2002: 18).

Üheks spetsiifiliseks välja töötatud töö analüüsi tehnikaks, mis viiakse läbi küsitlusena, on tööülesannete nimestik (*task inventory*). Tööülesannete nimestik (TN) kujutab endast nimekirja loomist tööülesannetest, mida täidetakse ühel või mitmel töökohal. TN'i loomise käigus kasutatakse esmalt vaatlusi, dokumentide analüüsi või intervjuusid, et koostada tööülesannete loetelu, mis sisaldab sageli üle 100 tööülesande. Seejärel koostatakse saadud tööülesannete loetelu põhjal küsimustik, kus otsitakse tavaliselt vastust ühele või mitmele tööülesande täitmist/mittetäitmist, olulisust, ajakulu, sagedust ja keerukust puudutavale küsimusele. Lihtsustamaks edasist andmete analüüsi antakse vastajatele iga küsimuse jaoks üldjuhul ette sobiv hindamisskaala. (*Ibid* 2002: 51-56) Kuna antud töö empiirilises osas on vaja leida allüksuse tööülesanded koos ajakulu ja sagedust puudutava infoga langes autori valik TN'i kasuks just tema lihtsuse, arusaadavuse ja rakendamise kerguse tõttu.

Kui TN uurib igat tööülesannet eraldi ja tunneb huvi just tööülesande mitte töötaja ja tööga seotud tegurite vastu, siis on olemas küsimustikud, mille abil püütakse saada infot ühe töökoha kui terviku kohta. Sellisteks vahenditeks on näiteks:

- töö kujundamise küsimustik (*Work Design Questionnaire*), mis hindab kujundatud töökohti ja töö iseloomu (Morgeson, Humphrey 2006: 1321);

- töökohtade diagnostika uuring (*Job Diagnostic Survey*), mille abil on võimalik hinnata töötaja motivatsiooni ja töörahuloluga seotud tegureid (Hackman, Oldham 1980: 103);
- mitmemeetodiline töökohtade kujundamise küsimustik (*Multimethod Job Design Questionnaire*), mis tunneb huvi töö efektiivsuse, turvalisuse, mugavuse ja sisu vastu, hindab töökohti võttes arvesse neli erinevat töökohtade kujundamise lähenemisviisi (Brannick, Levine 2002: 223, Campion, Thayer 1985: 34);

Sellised küsimustikud sobivad nii töökohtade kujundamise eelse kui ka järgse olukorra fikseerimiseks ning tehtud muudatus(t)e hindamiseks (Hackman, Oldham 1980: 103).

Kõigi kasutatavate meetodite juures tuleb loomulikult hinnata analüüsitavates andmetes esinevate vigade tekkimise võimalusi. Seoses sellega, et töö analüüsi käigus kogutakse enamus andmetest inimestelt ja inimeste antud hinnangud ei ole üldjuhul 100% täpsed, võivad saadud andmetes esineda sotsiaalset või kognitiivset laadi vead (Morgenson, Campion 2012: 593). Nii võivad liiga pikad küsimustikud või vastaja vähene huvi põhjustada vastaja hoolimatut käitumist, mis loob pinnase kognitiivsete vigade tekkeks (*Ibid* 2012: 595, 598). Sotsiaalset laadi vead võivad tekkida näiteks vastaja soovist näidata ennast või oma tööd teatud kindlal moel või soovist mitte erineda oma vastus(t)ega teistest (*Ibid* 2012: 595-596). Liiga vanade andmete kasutamine võib samuti vigu põhjustada. Näiteks panid Campion ja McClelland uuringu käigus tähele, et töötajate arusaam motiveerivast tööst oli kahe aasta jooksul muutunud (1993: 350). Analoogselt võivad töötajate hinnangud muutuda ka teiste uuritavate teemade osas ja nii võivad aegunud andmed viia valede otsusteni.

Ühe töökoha muutudes kaasneb sellega terve rida erinevaid muutusi, sest suure tõenäosusega mõjutab töökohtade kujundamine ametijuhendites kirja pandut, personali värbamis- ja väljaõppe protsessi, hüvitamist ning töö tulemuste hindamist (Brannick, Levine 2002: 223). Arvestades töökohtade muutumise kiirust tänapäeva maailmas (vanade töökohtade kadumine, uute teke jne) soovitab Van Wart kasutada lihtsustatud töö analüüsi meetodeid, mis võimaldavad kokku hoida aega ja raha ning vältida olukordi, kus analüüsitav töö ja seonduvad asjaolud on muutunud juba enne analüüsi lõppu (2000: 11).

Töö analüüsi meetodite lihtsustamine tähendab näiteks seda, et püütakse teha võimalikult lühikesed küsimustikud või uurida tööga seotud kohustusi üldisemalt (Van Wart 2000: 11). Lihtsustatud töö analüüsi meetodid on protsesside ümberkorraldamise loogiliseks osaks, juhul kui organisatsioonis toimub hulgaliselt muutusi, traditsioonilised töö analüüsi meetodid ei ole kasutatavad ning pole palju vabu ressursse analüüsi läbiviimiseks (*Ibid* 2000: 11, 21). Nii võibki pidada lihtsustatud töö analüüsi meetodite kasutamist üheks võimaluseks töö analüüsi ennast efektiivsemaks muuta.

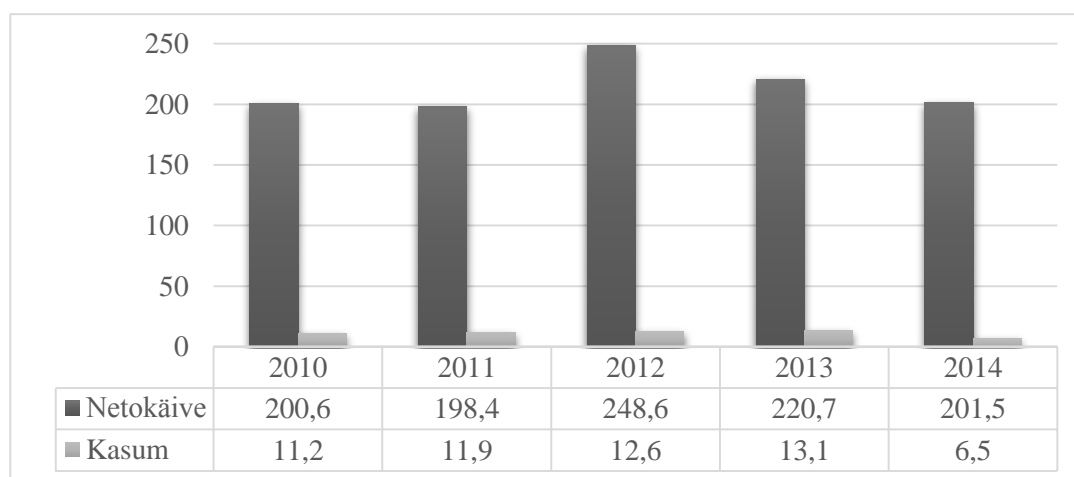
Koondades kokku selles peatükis kirja pandud info võime öelda, et töökohtade kujundamise protsessi võib jagada kolmeks etapiks: vajaduste hindamine, töökohtade kujundamine ja tulemuse hindamine koos korrigeerimisega. Ajalooliselt on enamlevinud töökohtade kujundamise meetoditeks olnud: töökohtade lihtsustamine, laiendamine, rotatsioon ja rikastamine. Lisaks neile on olemas veel terve rida teisi meetodeid, mis said ära märgitud alapeatükis 1.2. Töökohtade kujundamise protsessi üheks vääramatuks osaks on töö analüüsi läbiviimine, mille puhul meetodi(te) valiku ja kogutava info kindlaksmääramisel mängib otsustavat rolli töökohtade kujundamise eesmärk ja meetod.

## 2. TÖÖKOHTADE KUJUNDAMINE ETTEVÖTTE X ALLÜKSUSES

### 2.1. Ettevõtte X ja metoodika kirjeldus

Käesolevas peatükis, mis jaguneb kolmeks alapeatükiks, iseloomustatakse esmalt ettevõtet X. Kirjeldatakse ettevõtte vajadustest ning soovidest lähtuvalt valitud ja töökohtade kujundamise jaoks andmete kogumiseks vajalikku töö analüüsi metoodikat. Sellele järgneb töökohtade kujundamise metoodika ülevaade ning hiljem selgitatakse läbi viidud töö analüüsi ning töökohtade kujundamise protsessi ja analüüsitakse tulemust. Lõpetuseks antakse soovitusi töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses.

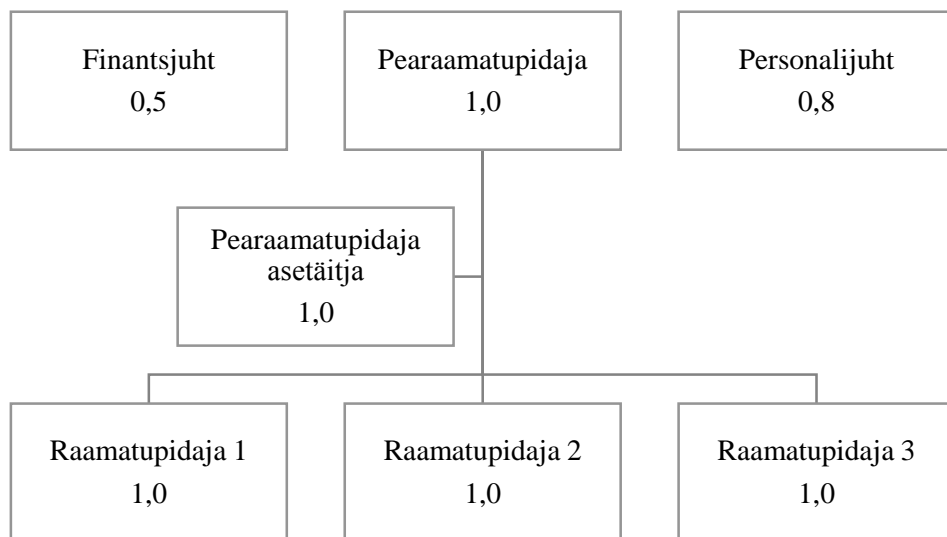
Ettevõtte X, kus viidi läbi antud bakalaureusetöö raames kirjeldatav töökohtade kujundamine, on Eestis tegutsenud enam kui 20 aastat. Tegu on müügi- ja teenindusettevõttega, mille töötajate keskmine arv aastatel 2010-2014 on olnud vahemikus 80-90 inimest. Ettevõtte X põhilistest finantsnäitajatest (käive ja kasum) annab ülevaate joonis 5.



**Joonis 5.** Ettevõtte X finantsnäitajad mln EUR perioodil 2010 – 2014 (Allikas: Ettevõtte X majandusaasta ... 2010-2014, autori koostatud).

Kuigi seniseid arvnäitajaid (joonis 5) võib pidada headeks, oli ettevõtte turuosa tiheneva konkurentsi tõttu vähenenud. Lisaks oli loobunud mõnest ärivaldkonnast ja seetõttu prognoosis ettevõtte käibe ning töökoormuse jätkuvat langust ka järgnevateks aastateks. Muutunud turusituatsiooni ja ettevõttevälise olukorraga toimetulemiseks vajab ettevõtte sisemisi muudatusi. Ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks oli ettevõtte X asunud üle vaatama oma strateegiat, tööprotsesse ja töökorraldust.

Käesolev töö puudutab otseselt ettevõtte X ühte allüksust ehk viie töökohaga raamatupidamisteenistust. Raamatupidamisteenistus on osa finantsteenistusest, mis moodustab koos personaliteenistusega kolme töökoha kaudu juhatusele alluva tugiteenuste üksuse summaarse töökoormusega 6,3 töökohta (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 2, vt joonis 6). Raamatupidamisteenistuse siseste töökohtade vahelisest tööülesannete jaotusest annab ülevaate lisa 5, kus tööülesanded on jaotatud vastavalt nende esinemissagedusele (igapäevastest iga-aastasteni). Kuna töökohtade kujundamisel on soovitatav kaasata analüüsi ka need töökohad, mis on seotud kujundatavate töökohtadega, puudutab antud analüüs ka finants- ja personalijuhi töökohta. Seda seetõttu, et arvestatud on erinevate võimalustega tööülesannete jagamiseks kõigi tugiteenuste üksuse töökohtade vahel.



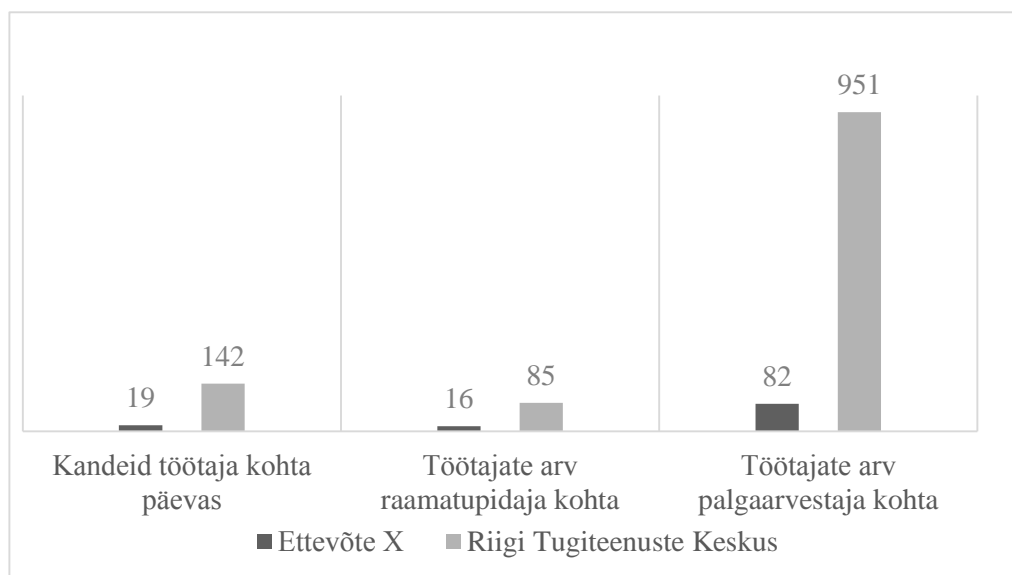
**Joonis 6.** Ettevõtte X tugiteenuste üksuse ülesehitus ja töökohad koos töökoormustega (Allikas: Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 2, autori koostatud).

Antud töö raames perioodil 12.-22.oktoober 2015.a autori poolt läbi viidud dokumentide analüüsi käigus ettevõtte olukorra ja probleempüstitusega lähemalt tutvudes selgus, et töökohtade kujundamise jaoks vajalik alginfo oli mõneti puudulik. Ettevõtte X poolt oli olemas kindel nägemus, et töökohad tuleb uuesti kujundada, sest raamatupidamise allüksuse töötajad on alakoormatud, võrreldes töölepingus kokku lepitud töökoormusega (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1). Alakoormus, mis antud juhul oli kvantitatiivne, võib omakorda põhjustada töö kvaliteedi ja motivatsiooni langust (vt lk 12).

Veendumaks, et ettevõttepoolne hinnang raamatupidamisteenistuse töökoormusele on tõene, võrdles autor dokumentide analüüsi raames ettevõtte X raamatupidamisteenistust puudutavaid suhtarve perioodist 01.10.2014-30.09.2015 Riigi Tugiteenuste Keskuse 2013.a. vastavate suhtarvudega (Tugiteenuste ... 2014: 4-5). Ettevõtet X puudutavate suhtarvude arvutamise aluseks oli väljavõte ettevõtte X tööprogrammist. Seal kajastusid andmed 272 949 käsitsi, poolautomaatselt ja automaatselt nimetatud perioodil toimunud tegevuse kohta (Väljavõte ... 2015). Eri liiki kannete eristamiseks, summeerimiseks ja analüüsimiseks kasutas autor tabeltöötlusprogrammi Microsoft Excel. Ka kõik edasise analüüsi käigus läbi viidud arvutused ja võrdlused on tehtud kasutades nimetatud programmi. Ajavahemik 01.10.2014-30.09.2015 on selles võrdluses ning edaspidises analüüsis valitud sellepärast, et see oli analüüsi alghetkel kõige viimane ehk värskem saadolev periood, mis hõlmas terve aasta jagu raamatupidamiskandeid. Kõige värskema ajaperioodi kanded kajastasid autori arvates kõige adekvaatsemalt analüüsi jaoks vajalikku vähenenud andmemahtu. Samas lühema kui aastase perioodi analüüsi ei pidanud autor otstarbekaks aasta lõikes toimuvate erinevate raamatupidamistegevuste tõttu (tulevaste perioodide kulude või tulude jagamine jne).

Saadud suhtarvude erinevus (joonis 7) kinnitas ettevõtte X seisukohta, et raamatupidamisteenistus on alakoormatud. Nende suhtarvude (joonis 7) omavahelisel võrdlemisel tuleb kindlasti silmas pidada mõningaid erinevusi. Esiteks on Riigi Tugiteenuste Keskuses ostuarvete töötlusprotsess automatiseeritud, mis suurendab kannete arvu ühe töötaja kohta, ja ettevõttes X ei ole süsteemi veel juurutatud (Tugiteenuste ... 2014: 4). Teiseks ettevõttes X ei ole eraldi palgaarvestajat, vaid see on osa ühe raamatupidaja töökohustustest (vt ka lisa 5). Kolmandaks loetakse Riigi Tugiteenuste Keskuses igasugune dokumentatsiooni vormistamist puudutav töö asjaajamiseks ja püütakse

raamatupidajaid sedasorti tööst säästa (Lepp 2011: 2). Vaatamata nendele erisustele oli võrreldavate suhtarvude vahe sedavõrd suur, et töökohtade kujundamise vajalikkus oli üheselt kinnitust leidnud.



**Joonis 7.** Ettevõtte X raamatupidamisteenistuse ja Riigi Tugiteenuste Keskuse suhtarvude võrdlus<sup>2</sup>  
(Allikad: Väljavõte ... 2015, Tugiteenuste ... 2014: 4-5, autori koostatud).

Seega tuli alustada sobivate algandmete kogumisest ja analüüsist, valides selleks esmalt asjakohase töö analüüsi meetodi, et selgitada välja töökohtade kujundamiseks vajalik info töötajate tööülesannete ning töökoormuse kohta antud hetkel. Ilma sellise infota poleks töökohtade kujundamine eesmärgipärane.

Kuigi suur osa töökohtade kujundamise ja töö analüüsi läbiviimisega seotud detailidest on antud töös põhjalikult lahti kirjutatud, mõjutasid või löid suurema taustapildi terve rida detaile, millest antud töös pikemalt räägitud pole. Nii näiteks koguti infot ka võimaluse kohta raamatupidamisteenus sisse osta. Arvestades sedalaadi teenuste hindu turul ja töö mahtu oleks teenuse sisseostmine ettevõtte jaoks rahaliselt soodsam variant. Kuna aga ettevõttel hetkel sellist soovi polnud, siis jäi see analüüsist kõrvale. Antud info kogumine andis ettevõttele olulist informatsiooni, et vajadusel on võimalik (ülekoormuse või mõne

<sup>2</sup> Ettevõtte X suhtarvud on arvatud perioodi 01.10.2014-30.09.2015 andmete alusel ja Riigi Tugiteenuste Keskuse suhtarvud on perioodist 01.01.-31.12.2013.

muu põhjuse tõttu) teenust sisse osta. Lisaks oli selge, et kui raamatupidamisteenust on võimalik suhteliselt lihtsalt sisse osta, siis finantsjuhi ja ka pearaamatupidaja tööülesanded eeldavad põhjalikuma taustainfo omamist ja valdkonna tundmist, mistõttu paljud ettevõtted sedalaadi teenust sisse ei osta.

Kuna antud töö raames jaguneb kasutatud metoodika kaheks (töö analüüsi metoodika ja töökohtade hindamise metoodika), siis räägime kummastki eraldi, alustades kõigepealt töö analüüsi metoodikaga ja lõpetades töökohtade kujundamise metoodikaga. Töö analüüsi läbiviimiseks oleks üldjuhul olnud kõige loogilisemaks sammuks koguda tööülesandeid ja -koormust puudutav info töötajatelt, kasutades selleks küsitlust või päevikut (lk 26). Üheks selliseks küsimustiku vormis küsitluse variandiks on näiteks tööülesannete nimestik (lk 26). Antud juhul olid tööülesanded töötajate vahel jaotatud selliselt, et igapähele neist oli täita rida spetsiifilisi ülesandeid, mis enamjaolt üksteisega ei kattunud (lisa 5). Asenduste skeem oli küll välja töötatud, kuid realselt ei toimunud, sest asendajatel polnud piisavalt vastavat töökogemust (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 2). Lisaks oleks saanud küsimustiku kaudu otsida vastust kas tajutavale töökoormusele või töötaja töötundidest (40h nädalas) sõltuvale tegelikule töökoormusele, mis kumbki poleks pruukinud märgatava alakoormuse olukorras olla väga tõesed. Seega seda teed minnes oleks autori arvates olnud liiga suur oht sotsiaalset laadi vigade tekkeks (lk 27).

Töö analüüsi alguses fikseeris autor algandmed, mis oli võimalik leida dokumentide analüüsi käigus:

- tööülesannete loetelud ettevõtte ametijuhenditest (Ettevõtte X raamatupidamise ... 2015: 1-5);
- töötegevuste nimekiri koos toimumise sageduse ja korduste arvuga tööprogrammist, kus üks ülesannet kajastub ühe või mitme tegevusena (Väljavõte ... 2015);
- ostuarvete automatiseerimise protsessi ajakulu analüüs ettevõttega seotud teisest äriüksusest (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1);
- ettevõtte X tugiteenuste üksuse teiste töökohtade töökoormuste prognoos (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1).

Seejärel oli selge, et puudu on tööülesannete kestvust puudutav info. Tööülesannete nimestiku (TN) kasutamine jäi jätkuvalt jõusse ja vastava tööülesannete loetelu koostas

autor dokumentide analüüsi käigus perioodil 23.-26.oktoober 2015.a koondades Exceli tabelisse kokku tööülesannete ja tegevuste loetelu ettevõtte X ametijuhenditest ja tööprogrammist saadud informatsiooni alusel. Tööülesannete nimestiku jaoks vajamineva tööülesannete kestvuse hindamiseks sai välja valitud hinnanguliste meetodite alla kuuluv Delphi meetod (lk 25-26 ja lisa 4). Delphi meetodi eelisteks ja valiku põhjusteks olid: andmete kogumise kiirus, mugavus vastajate ning läbiviija jaoks ja sotsiaalsete ning kognitiivsete vigade tekkimise tõenäosuse vähenemine.

Antud juhul oli Delphi meetodit võimalik kasutada tänu asjaolule, et kuigi uuritavas allüksuses oli igal tööülesandel üks täitja, oli uuritava ettevõttega seotud teistes äriüksustes olemas töötajad, kes täitsid või olid hiljuti täitnud samu tööülesandeid samas tööprogrammis. See võimaldas leida kuus eksperti, kes hindasid üksteist teadmata ja sõltumatult iga ülesande või tegevusega seotud ajakulu. Ekspertid olid kõik naissoost, keskmine vanus 47 aastat ja keskmine tööstaaž antud valdkonna tööülesannete täitmisel vastavas tööprogrammis 7 aastat.

Töö autor koostas dokumentide analüüsi käigus saadud tööülesannete nimestiku põhjal ekspertide grupile saatmiseks mõeldud ülesannete ja tegevuste nimekirja (lisa 6 järg). Kokku tuli ekspertide grupil hinnang anda 34-le erinevale tegevusele või olukorrale. Vahemikus 28.oktoober kuni 5.november 2015.a viidi läbi tööülesannete ajakulu hindamine Delphi meetodil. Esmalt küsiti kõigilt väljavalitud ekspertidelt telefoni teel suuline nõusolek osalemiseks. Seejärel saadeti meili teel igale ekspertile eraldi kaaskirjaga Exceli tabel (lisa 6), kuhu sai sisestada oma hinnangu ja vajadusel täiendada ülesannete/kohustuste nimekirja (lisa 6 järg rida nr 34). Kõigil ekspertidel paluti hinnata ainult neid tööülesandeid, mida nad realselt on täitnud, ja jätta hinnang andmata ülesannetele, millega kokkupuude puudus.

Pärast kõigi esimese ringi vastuste saamist liideti saadud tulemused kokku ja arvutati aritmeetiline keskmine, ümardades kõik keskmised üles täisminutiteks (lisa 7). Teisel ringil saadeti ekspertidele laiali nimekiri koos esimesest ringist saadud andmete baasil arvutatud keskmise ajakuluga ja paluti ekspertidel kas nõustuda saadud keskmisega või pakkuda välja omapoolne uus hinnang, võttes arvesse seni saadud keskmist tulemust. Teise ringi järel arvutati nendele ridadele, kus oli välja pakutud uus hinnang, uus aritmeetiline keskmine (lisa 7). Kolmandal ringil saadeti ekspertidele nõustumiseks või

oma uue hinnangu andmiseks need keskmised, millega nad olid teisel ringil juba nõustunud ning uued keskmised, mis sisaldasid teises ringis tehtud muudatusi. Kolmandal ringil nõustusid kõik eksperdid väljapakutud keskmise ajakulu tulemustega (lisa 7).

Kuna kõik raamatupidamise tegevused ei kajastu tööprogrammis ja enamus tegevustest eeldab mingit eelnevat või järgnevat tegevust, siis kasutas autor ajakulu lõpphinnangu saamiseks etteantud koefitsienti. Koefitsient 1,5, millega korrutati läbi kõik saadud keskmise ajakulu hinnangud, oli ettevõtte poolt fikseeritud ja baseerus ettevõttega seotud teises äriüksuses läbiviidud sisehindamise tulemustel (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 2, arvutusi vt lisa 8). Analoogsel eesmärgil, et vältida nõ nähtamatute ajakulude tõttu kogu tööprotsessile kuluva ajakulu alahindamist, ümardas autor kõik ajakulu keskmised ülesse täisminutiteks. Tööülesannete grupi ajakulu ja vastavate töökoormuste arvutused viis autor läbi kasutades tabelitöötlusprogrammi Microsoft Excel perioodil 6.-8.november 2015.a.

Loomulikult ei arva autor, et kõigil tööülesannetel on tööprogrammis tehtavate toimingute ja muude seotud toimingute vaheline osakaal täpselt ühesugune. Pigem on siinkohal tehtud üldistus, mis põhineb ettevõttega seotud finantspetsialistide arvamusel. Nii võivad pearaamatupidaja tööülesanded vajada suuremal hulgal täiendavat aega ning lihtsamad tööülesanded vajada pigem minimaalselt täiendavat aega. Raamatupidamisteenistuse tööd kokkuvõtva valdkonnapõhise ajakulu koondi saamiseks on omavahel läbi korrutatud ühe tegevuse ajakulu tegevuse korduste arvuga ning seejärel on summeritud iga valdkonna tegevuste ajakulud (lisa 8).

Pöördume siinkohal käesolevas töös kasutatava teise ehk töökohtade kujundamise meetodika juurde. Tööülesannete gruppide võimalike kombinatsioonide genereerimine terviklike töökohtade saamiseks toimus 9.-10.novembril 2015.a. Selleks kombineeris autor töö analüüsi käigus välja selgitatud tööülesannete gruppide ajakulusid tabelitöötlusprogrammis Microsoft Excel püüdes esialgu genereerida nii palju erinevaid kombinatsioone kui võimalik ning elimineerides alles hiljem ebarealistlikumad variandid.

Kujundatavate töökohtade hindamiseks, mis toimus 11.novembril 2015.a, valis autor ettevõtte soovidest (efektiivsus ja töemotivatsioon) lähtuvalt Morgeson'i ja Campion'i olemasolevate töökohtade kujundamise 4-astmelise protsessi raames ära toodud

hindamiskriteeriumite omistamise soovitude (lk 14) alusel välja 3 motivatsioonialast ja 2 mehaanilist lähenemisviisi iseloomustavad tegurit (vt tabel 6).

**Tabel 6.** Valitud tegurid kujundatud töökohtade hindamiseks

Lähenemisviis	Tegur hindamiseks	
Motivatsioonialane	1	töökohta ülesannete terviklikkus
	2	töökohta ülesannete olulisus
	3	autonoomia tööülesannete täitmisel
Mehaaniline	4	tööülesannete keerukus
	5	tööülesannete spetsialiseeritus

Allikas: (Morgeson, Campion 2002: 593), autori koostatud.

Need viis tegurit (tabel 6) on välja valitud lähtuvalt sellest, et nad annaksid antud üksuse eri töökohtade hindamisel erinevaid tulemusi. Kuivõrd hinnates tegureid, mis annavad kõigil üksuse töökohtadel sama tulemuse, ei tekiks töökohtade hindamisel omavahelist võrdlusmomenti ei pidanud autor vajalikuks neid antud analüüsi lisada. Hindamiseks kasutas autor Likerti 5-pallist skaalat (5-väga suur, 4-suur, 3-keskmine, 2-madal, 1-väga väike) (Likert 1932: 46).

Kokkuvõtva ülevaate, antud bakalaureusetöö raames läbi viidud tegevustest töö analüüsi ja töökohtade kujundamise meetodika rakendamisel ning ajalisest raamistikust, annab tabel 7, kust on näha ka ettevõtte poolt ette antud ajalistesse piiridesse (üks kuu) jäämine.

**Tabel 7.** Ülevaade empiirilise uurimuse käigus läbiviidud tegevustest

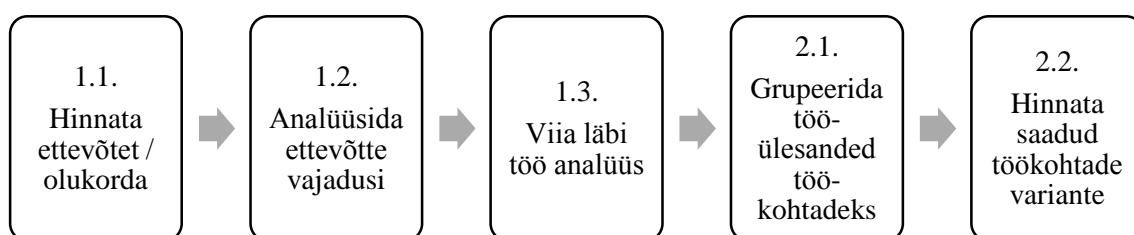
	Periood	Tegevus
Töö analüüs töökohtade kujundamiseks	12.-22.oktoober 2015	Dokumentide analüüs taustainfo kogumiseks ja vajaduste loetelu loomiseks sh sobivate suhtarvude valimine ja võrdlus
	23.-26.oktoober 2015	Dokumentide analüüs tööülesannete nimestiku koostamiseks
	28.oktoober – 5.november 2015	Tööülesannete nimestiku alusel töökoormuse ajakulu hinnangute kogumine Delphi meetodil
	6.-8.november 2015	Tööülesannete grupi ajakulu ja vastava töökoormuse arvutused
Töökohtade kujundamine	9.-10.november 2015	Tööülesannete gruppide võimalike kombinatsioonide genereerimine terviklike töökohtade saamiseks
	11.november 2015	Hindamiskriteeriumite valimine töökohtade hindamiseks ja töökohtade hindamine valitud kriteeriumite alusel variantide A ja B võrdlemiseks

Allikas: autori koostatud.

Autori arvates võib antud alapeatükis esmalt selgitatud töö analüüsi käigus kasutatud lähenemist ehk TN ja Delphi meetodi kooslust pidada lihtsustatud töö analüüsiks (lk 27-28), kus püüti leida meetodika, mis võimaldab vähendada sotsiaalsete ja kognitiivsete vigade tekkimise ohtu, kuid annab samal ajal tulemuse kiirelt ja ressursse säästes. Kujundatud töökohtade hindamise puhul rakendas autor samuti võimalikult lihtsat meetodikat valides välja kriteeriumid, mis eristasid kahte genereeritud varianti kõige selgemalt. Teiste hindamiskriteeriumite lisamine analüüsi oleks tekitanud pigem liigset infomüra ja kulutanud ilma otsesest tulemust andmata piiratud aja- ja analüüsiresse.

## 2.2. Töö analüüsi tulemused ja töökohtade kujundamine ettevõtte X allüksuses

Töökohtade kujundamine koosneb üldistatult kolmest etapist (joonis 2 lk 13). Käesoleva uurimistöö empiirilises osas tehtud tegevused (joonis 9) kuuluvad viidatud jaotuse esimesse ja teise etappi. Välja jäeti tegevused, mis antud olukorda või püstitatud eesmärki silmas pidades ei olnud relevantsed.



**Joonis 9.** Töökohtade kujundamise protsess etappidena ettevõtte X allüksuses (autori koostatud).

Töökohtade kujundamise esimene etapp (joonis 9 etapp 1.1) ettevõtte ja olukorra hindamine baseerus ettevõtte X dokumentatsioonil (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1, Ettevõtte X raamatupidamise ... 2015: 1-5). Kokkuvõtliku ülevaate esimese etapi raames läbi viidud analüüsi käigus selgunud põhilistest ettevõtet puudutavatest muudatustest annab tabel 8. Kuna selgus, et oli toimunud terve rida ettevõttesiseseid ja –väliseid muutuseid (tabel 8), mis kõik mõjutasid suuremal või vähemal määral töö tegemist tugiteenuste üksuses, siis võis tegelikult pidada töökohtade kujundamist vältimatuks.

Töökohtade kujundamise teise etapi (joonis 9 etapp 1.2.) kohaselt läbi viidud ettevõtte vajaduste analüüsi tulemusena valmis ettevõtte X allüksuse töökohtade kujundamisega

seotud vajaduste loetelu, mis baseerus samuti suurel määral dokumentide analüüsi käigus läbi viidud ettevõtte ja olukorra hindamise andmetel (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1, Ettevõtte X raamatupidamise ... 2015: 1-5):

- selgitada kuu aja jooksul välja raamatupidamisteenistuse tööülesanded ja hinnata töökoormust;
- hinnata ostuarvete töötlemise protsessi automatiseerimisega (digitaliseerimisega) tekkivat tööjõu kokkuhoidu;
- selgitada välja tööülesanded või tööülesannete grupid, mida saab töökohtadele juurde liita või ära anda;
- kujundada raamatupidamisteenistuses efektiivsemad ja motiveerivamad töökohad vastavalt hinnatud töökoormusele.

Üks põhilistest analüüsi mõjutavatest faktoritest selgus just vajaduste loetelu loomise käigus. Ajaline ressurss allüksuse töökoormuse hindamiseks ja edasiseks tegevuseks oli vaid üks kuu ehk väga piiratud.

**Tabel 8.** Töökohtade kujundamise käigus fikseeritud muutused

Sisemised muutused	Välised muutused
Ärivaldkonna kitsenemine Käibe ja kasumi vähenemine Töökoormuse langus raamatupidamisteenistuses Täistöökoormuse puudumine finants- ja personalijuhil töökohal Töötajate arvu vähenemine Soov vähendada juhatuse otsealluvate arvu Töömotivatsiooni langus	Konkurentsi suurenemine Võimalus erinevaid teenuseid vastavalt konkreetsele vajadusele nii lühi- kui pikaajaliselt sisse osta Uued IT-lahendused (ostuarvete digitaliseerimine)

Allikas: (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1), autori koostatud.

Eelmises alapeatükis kirjeldatud meetodika kohaselt töökohtade kujundamise kolmandas etapis (joonis 9 etapp 1.3) läbi viidud töö analüüsi tulemustele tuginedes oli võimalik välja selgitada ettevõtte X raamatupidamisteenistuse igakuine summaarne töötundide arv (lisa 8). Saadud töötundide baasil on välja arvatud vastav töökoormus ehk töökohtade arv 2,03 nimetatud üksuses. Töökohtade arvu saamiseks jagati raamatupidamisüksuse summaarne töötundide arv 325,05 läbi 160-ga ehk töötundide arvuga ühes kuus (8h x 20 tööpäeva). Ühe kuu tööpäevade arvuks võeti 20, sest töötajad viibivad sageli ka

koolitustel või muudel üritustel või võivad olla töökohustustest eemal mingitel muudel isiklikel põhjustel. Töö analüüsi tulemusel saadud eri tegevuste igakuisest töökoormusest annab ülevaate tabel 9. Tabelis 9 ära toodud tulemused on saadud tehes arvutusi nii nagu eelpool selgitatud ühe kalendrikuu tööpäevade arvuga 20 ja jagades iga tegevuse ajakulu 160-ga ehk ühe kuu töötundidega.

**Tabel 9.** Raamatupidamisteenistuse töökoormused tegevuste lõikes<sup>3</sup>

Nr	Valdkond	Töökohapõhine töökoormus kuus
1	Ostuarvete sisestamine	0,46
2	Ostuarvete tasumine koos maksete sisestamisega	0,35
3	Lao ja väikevaraga seotud kannete tegemine	0,01
4	Laekumise või muu panga- või kassatehingu sisestamine	0,32
5	Müügiarvete ja -tellimuste tegemine	0,04
6	Põhivaraga seotud kannete tegemine	0,24
7	Pearaamatu muude kannete tegemine	0,07
8	Palgaarvestus	0,15
9	Deklaratsioonide esitamine ja kuu kokkuvõtete tegemine	0,22
10	Statistika aruannete tegemine ja dokumentide arhiveerimine	0,07
11	Andmevahetus muude infosüsteemidega	0,10
	Kokku	2,03

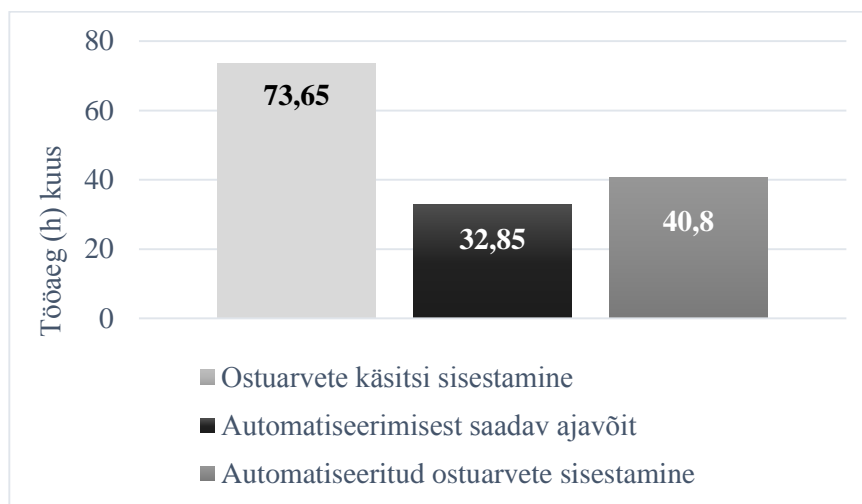
Allikas: (lisa 8), autori arvutused.

Enne töökohtade kujundamise juurde asumist oli vaja veel leida info ostuarvete automaatse sisestamisprotsessi (ehk arvete digitaliseerimine) kohta. Ettevõttes X ei ole veel see arendus kasutusele võetud. Ettevõttega X seotud äriüksuses oli analüüsi hetkel arvete digitaliseerimine kasutusel ja nende ajakulu puudutavate andmete põhjal oli võimalik autoril teha ettevõtte X jaoks arvutused arvestades ettevõtte viimase 12 kuu keskmise igakuise sisestatavate arvete hulgaga (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015:1, Tööülesannete ... 2015). Täpsem arvutuskäik ja analüüsi tulemused on ära toodud lisa 9. Antud arvutuste tulemusena selgus, et ostuarvete digitaliseerimise protsess annaks ajavõitu 32,85 töötundi kuus, mis tähendaks ettevõtte jaoks raamatupidamisteenistuse töökoormuse vähenemist 0,21 kohta (joonis 10). See on autori arvates piisav vähenemine, et igal juhul arvete digitaliseerimine käivitada.

Töö analüüsi tulemusena valminud töökohustuste ja –ülesannete loetelu koos vastavate töökoormusetega lõi võimaluse käivitada töökohtade kujundamise protsessi neljas etapp

<sup>3</sup> Arvutused on tehtud arvestades ühe töökoha töökoormuseks 160h kuus.

(joonis 9 etapp 2.1.) tööülesannete grupeerimine töökohtadeks. Selleks rühmitas autor tööülesanded või tööülesannete grupid töökohtadeks ja püüdis genereerida võimalikult palju erinevaid rühmitamise variante, arvestades võimalusega liita tööülesandeid juurde finantsjuhi ja personalijuhi töökohale (või neilt ära võtta).

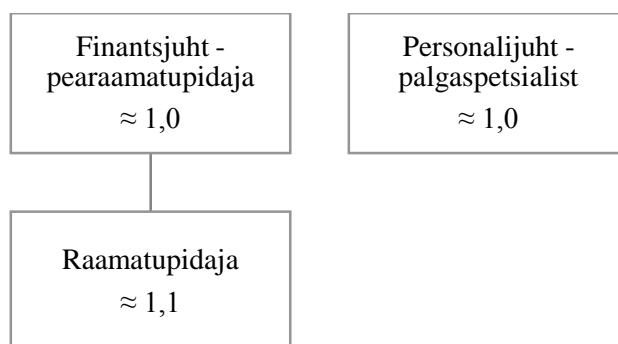


**Joonis 10.** Ostuarvete sisestamise ajakulude võrdlus ning prognoositav ajavõit (Allikad: Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015:1, Tööülesannete ... 2015, lisa 9), autori arvutused).

Variantide genereerimisel tuli arvesse võtta teatud piiranguid, mis puudutasid raamatupidamisteenistuse üldist töökorraldust. Näiteks kuu kokkuvõtete ning suuremate välis- ja siseriiklike maksete tegemine kuulub kindlasti pearaamatupidaja tööülesannete hulka ja andmevahetus infosüsteemide vahel kuulub raamatupidaja tööülesannete hulka. Nimetatud piirangud vähendasid olulisel määral võimalike tööülesannete jagamise variantide arvu. Teiseks piiravaks näitajaks oli raamatupidamisteenistuse summaarne töökoormus 2,03 töökohta (enne ostuarvete digitaliseerimist), mis tähendas, et tööülesandeid oli tegelikult võimalik jagada ainult kahe raamatupidamisteenistuse töötaja vahel või siis teistele tugiteenuste üksuse töötajatele ära anda või neilt juurde võtta.

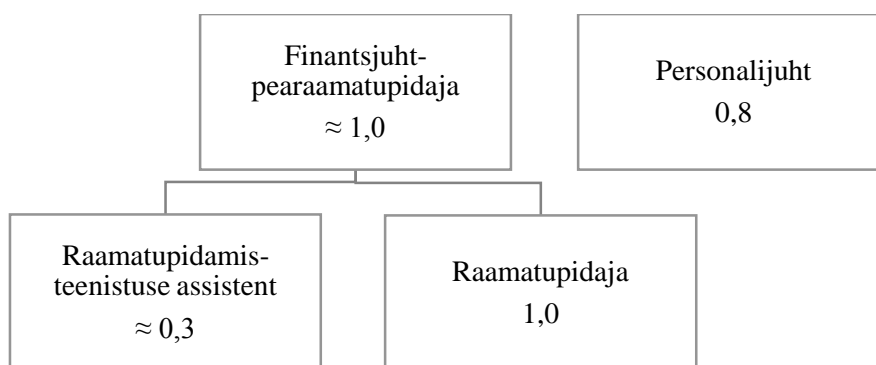
Pärast kõikvõimalike tööülesannete jagamise variantide genereerimist jäi realistlikumaid variante, mida edasi analüüsida, sõelale vaid kaks (variant A joonis 11 ja variant B joonis 12). Variant A (joonis 11) puhul oleks tugiteenuste üksuses kolm täiskoormusega töökohta. Finantsjuhi ja pearaamatupidaja töökohad oleksid ühendatud ja palgaspetsialisti tööülesanded liiguksid personalijuhile. Raamatupidaja töökoht on planeeritud ülekoormusega ning sellest räägib autor edaspidi pisut pikemalt. Juhatuse otsealluvaid

jääks 2. Variant B (joonis 12) puhul oleks tugiteenuste üksuses 2 täiskoormusega töökohta ja 2 osakoormusega töökohta. Finantsjuhi ja pearaamatupidaja töökohad oleks ühendatud analoogselt variant A-ga. Personalijuhile täiendavaid tööülesandeid raamatupidamisteenistuse poolt üle ei anta. Juurde tekiks raamatupidamisteenistuse assistendi koht, kuhu koondataks kokku kõik asjaajamislaadsed ja lihtsamad tööülesanded, mida on võimalik vajadusel näiteks sisse osta või ettevõtte mõnele teisele töötajale üle anda. Juhatus otsealluvaid 2.



**Joonis 11.** Variant A ettevõtte X tugiteenuste üksuse ülesehitus ja töökohad töökoormustega (autori koostatud).

Mõlema variandi puhul on joonisel 11 ja 12 ära toodud töökohad ja töökoormused pärast kõikide töökohtade kujundamist puudutavate muudatuste, sh ostuarvete automatiseerimise protsessi rakendamist.



**Joonis 12.** Variant B ettevõtte X tugiteenuste üksuse ülesehitus ja töökohad töökoormustega (autori koostatud).

Arvestades üksuse summaarse töökoormusega, tekkis kõigi ülejäänud variantide puhul veel rohkem osakoormusega töökohti kui variant B, kus neljast töökohast kaks on

osakoormusega (joonis 12), puhul. Autor küll pooldab osakoormusega töökohtade loomist, aga samas leiab, et töötajate arvu suurendamine, pakkudes kõigile üksuse töötajatele ainult osakoormusega tööd, suurendab ettevõtte kulusid ning halduskoormust ja madalama töötasuga töökohtadel raskendab töötajate värbamise ning valiku protsessi. Seetõttu jäetigi ülejäänud genereeritud variandid edasisest analüüsist välja.

Kujundatavate töökohtade hindamine ja võrdlemine toimus töökohtade kujundamise viiendas etapis (joonis 9 etapp 2.2.). Esiteks hindas autor pärast variantide genereerimist kahe realistlikuma variandi (A ja B) töökohti valitud hindamiskriteeriumite alusel (vt tabel 6 lk 36). Läbiviidud hindamise tulemused on leitavad lisa 10. Seejärel kogus autor kahe variandi (A ja B) omavaheliseks võrdlemiseks kõik võrreldavad andmed kokku tabelisse 9.

**Tabel 9.** Töökohtade kujundamise variantide omavaheline võrdlus

Võrreldav objekt	Variant A	Variant B
Tugiteenuste üksuse tööülesannetega hõivatud töötajate arv	3	4
Juhatuse otsealluvate arv	2	2
Ostuarvete automatiseerimise kasutuselevõtmine	jah	jah
Planeeritud ülekoormus	0,1	0
Kasutatav meetod	Töökohtade rikastamine (finantsjuht-pearaamatupidaja, raamatupidaja) ja laiendamine (personalijuht-palgaarvestaja)	Töökohtade rikastamine (finantsjuht-pearaamatupidaja, raamatupidaja)
Võimalikud edasised muutused	Personalijuht-palgaarvestajast saab personali- ja palgaspetsialist, kes allub finantsjuht-pearaamatupidajale.	Raamatupidamisteenistuse assistendi tööülesanded liidetakse juurde ettevõtte üldassistendi tööülesannetele. Töökoormuse edasisel vähenemisel kaob raamatupidamisteenistuse assistendi töökoht.
Töökohtade hindamise tulemus	3,73	3,45

Allikad: (joonis 11 ja 12, lisa 10), autori koostatud.

Mõlemal variandil on mõned sarnased ja mõned erinevad kohad (tabel 9). Näiteks variandi A puhul on töökohtade kujundamise tulemusena sisse planeeritud ülekoormus 0,1 töökohta ehk umbes 16 töötundi kuus (joonis 10). See võib tekkida, aga ei pruugi.

Töövilumuse suurenemisel võib algselt planeeritud ülekoormus suure tõenäosusega üldse kaduda. Lisaks on ülekoormus planeeritud kõige madalamal hierarhilisel tasemel asuvale töökohale ehk eeldatavasti ettevõtte jaoks kõige väiksema kulu ning keerukusastmega töökohale. See minimeerib ületundide tekkimisel ettevõtte kulusid või võimaldab vajalikku tööjõudu ajutiselt sisse osta või delegeerida asjaajamislaadsed tööülesanded teistele sobiva väljaõppega ettevõtte X töötajatele. Üheks ühiseks detailiks on võimalus kasutada mõlema variandi puhul töökohtade rikastamist, liites pearaamatupidaja tööülesannetele juurde kõrgemal hierarhilisel tasemel asuvad finantsjuhi tööülesanded. See omakorda loob võimaluse rikastada ka raamatupidaja töökohta, liites juurde sobivaid tööülesandeid, mis seni kuulusid pearaamatupidaja töökohustuste hulka.

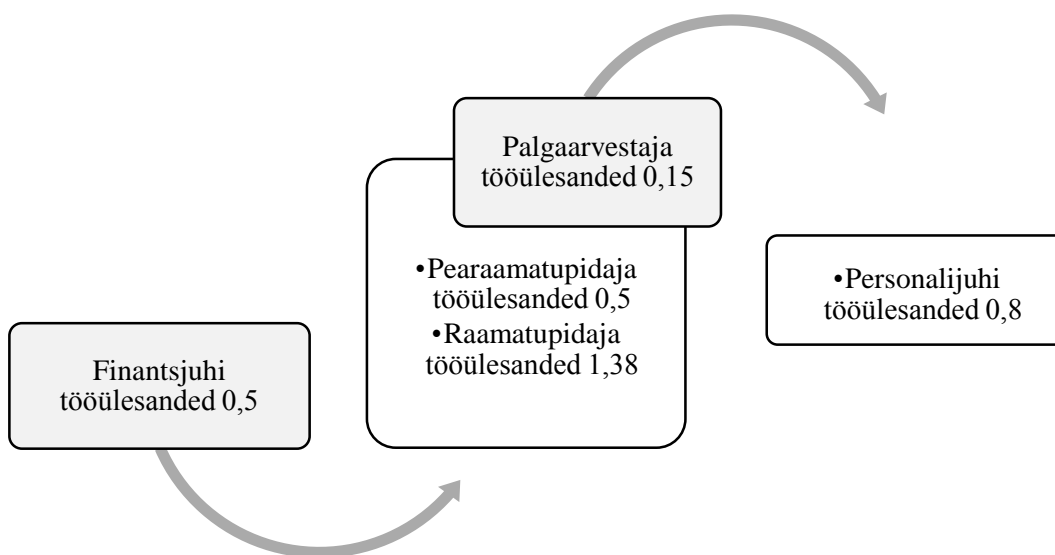
Kuigi kujundatud töökohti hinnates sai variant A mõnevõrra kõrgema hinde, ei ole nende kahe variandi puhul kardinaalset erinevust, mis suunaks otsustusprotsessi üheselt ainult ühe variandi kasuks (tabel 9). See tähendab, et ettevõtte X võib rakendada mõlemat varianti, lähtudes kas töötajate eelistustest või näiteks soovist tulevikus vähendada tugiteenuste üksuses juhatuse otsealluvuses olevate töötajate arvu planeeritavalt kahelt ühele.

Vaadates tagasi töökohtade kujundamise protsessile, võib nentida, et tegelikult määras suurema osa töökohtade kujundamisega seotud valikutest ära kolmandas etapis selgunud raamatupidamisteenistuse summaarne töökoormus. Töö analüüsi tulemusena selgus, et senise viie töökoha asemel jagub enne ostuarvete sisestamise automatiseerimise protsessi tööd vaid kahele töötajale. Pärast automatiseerimist väheneb töökoormus veel u 10% võrra. See omakorda tähendab, et tugiteenuste üksuse töö on tegelikult võimalik ära teha, jaotades tööülesanded ära kokku kolme täiskoormusega töötaja vahel (variant A puhul). Kuna töötajate arv vähenes sedavõrd palju ja osad tööülesanded olid teatud töökohtadele nõ kinnistatud, siis väga suuri valikuid tööülesannete jagamisel enam teha polnud võimalik. Samas annab selline tööülesannete jaotamine mõlema variandi puhul võimaluse rikastada töökohti, lisades praegustele tööülesannetele juurde tööülesandeid kõrgemalt hierarhiliselt tasemelt.

## 2.2. Soovitused töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses

Tuginedes töö analüüsi käigus välja selgitatud tööülesannetele ja töökoormusele, on autor eelmises alapeatükis välja pakkunud kaks töökohtade kujundamise varianti ettevõtte X tugiteenuste üksuses töö korraldamiseks (joonis 11 ja 12 lk 41). Loomulikult ei eelda töö autor, et väljapakutud muudatusi on võimalik rakendada mõne päeva või nädala jooksul. Iga tööülesande täitmine eeldab õpikõvera läbimist ja teatud töövilumuse saavutamist, enne kui tööülesandega seotud ajakulu vähenema hakkab. Samuti sõltub tulevane tööülesannete ajakulu konkreetsest töötajast ning tema oskustest, teadmistest, võimetest ja muudest isikuomadustest.

Pöördume siinkohal tagasi eelmises alapeatükis välja pakutud kahe töökohtade kujundamise variandi poole ja kirjeldame neid nüüd juba mõnevõrra pikemalt. Nagu varasemalt mainitud, jääb variandi A (joonis 11 lk 41) puhul tugiteenuste üksusse kokku alles kaks täiskoormusega töökohta. Raamatupidamisteenistuse tööülesannetele lisatakse juurde finantsjuhi tööülesanded (joonis 13). Nii tekib finantsjuht-pearaamatupidaja töökoht, mis on väiksema töökoormusega ettevõtetes levinud praktika, kuid eeldab sobiva töötaja olemasolu.

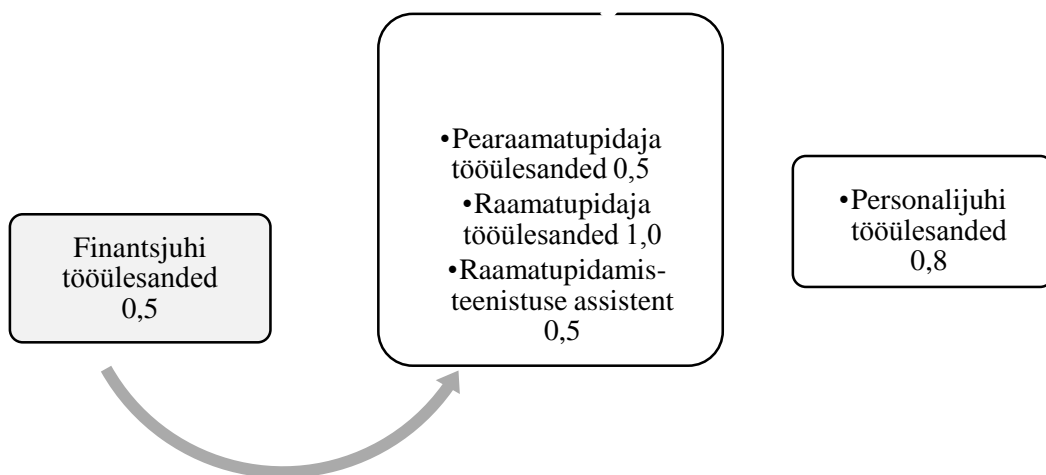


**Joonis 13.** Tööülesannete ja koormuste liikumine enne ostuarvete automatiseerimist variandi A puhul (autori koostatud).

Raamatupidamisteenistusest antakse omakorda variandi A puhul palga arvestamist ja maksmist puudutavad tööülesanded üle personalijuhile (joonis 13), laiendades seeläbi personalijuhi töökohta. See ei ole autorile teadaolevalt Eesti küll tavapraktika, aga arvestades praeguse aja personalijuhtide tihedat seotust mitmesuguste personali puudutavate arvnäitajatega, ei tohiks olla ületamatu. Ettevõtte jaoks on lisandväärtus seegi, kui tundlik palga- ja personaliinfo on kõik ühte kohta kokku koondatud.

Raamatupidaja töökoht sisaldab variandi A puhul igapäevaseid raamatupidamistööid, millele lisanduvad juurde mõningad tööülesanded, mida on seni täitnud pearaamatupidaja. Esialgu on raamatupidaja töökoht selle variandi kohaselt planeeritud ülekoormusega, mis võib edaspidi töötajaga seotud subjektiivsetel asjaoludel (töövilmuse suurenedes) kaduda või vajadusel liikuda tugiteenuste üksusest välja. Samuti tuleb arvestada asjaoluga, et kuigi antud töös kajastatud arvutused on tehtud kasutades teatud liiki konstantseid suurusid (tööpäevade arv 20 tööpäeva kuus jne), siis reaalses elus on igas kuus erinev arv töötunde, mis omakorda mõjutab töötaja tegelikku töökoormust.

Variants B (joonis 12 lk 41) liidab variants A'le sarnaselt kokku finantsjuhi ja pearaamatupidaja töökohad, aga palga arvestamise ja maksmisega seotud tööülesanded jäävad raamatupidamisteenistusse (joonis 14).



**Joonis 14.** Tööülesannete ja koormuste liikumine enne ostuarvete automatiseerimist variandi B puhul (autori koostatud).

See omakorda tekitab raamatupidamisteenistusse kolmanda töökoha vajaduse. Autori arvates oleks sel puhul otstarbekas osakoormusega töökoha jaoks koguda kokku kõik lihtsamad ja enam asjaajamislaadsed tegevused (andmevahetus teiste infosüsteemidega, ostuarvete digitaliseerimise puhul arvete esmane töötlemine ja kontroll jne) ning uurida edaspidi võimalust viia nimetatud tööülesanded raamatupidamisteenistusest välja ja lisada ettevõtte teistele töökohtadele (üldassistent vm). Lisaks võib tekkida olukord, kus pärast muudatuste elluviimist, kui kõik töötajad on oma tööülesannete täitmisel läbinud väljaõppe tsükli ja tekkinud on esmane vilumus, siis väheneb ajakulu tööülesannete täitmisele sedavõrd, et kaob vajadus osakoormusega raamatupidamisteenistuse assistendi töökoha olemasoluks.

Kuigi autor eelistab mõnevõrra lihtsama ülesehituse ja kõrgema hinnangu (lisa 10) tõttu pisut rohkem variant A rakendamist, annab autor ettevõttele X soovitusel kaaluda ja arutada mõlemat varianti. Lisades omalt poolt allüksuse töökohtade kujundamiseks järgnevad töökohtade kujundamise teooriast ja läbiviidud empiirilisest uurimusest lähtuvad soovitused:

- ühendada sobiva töötaja olemasolu korral finantsjuhi ja pearaamatupidaja tööülesanded üheks töökohaks, saades finantsjuht-pearaamatupidaja ametikoha töökoormusega 1,0, vähendades juhatuse otsealluvate arvu kolmelt kahele ja rikastades senist pearaamatupidaja töökohta;
- alustada esimesel võimalusel ostuarvete sisestamise automatiseerimise protsessi, vähendades lõpptulemusena raamatupidamisteenistuse töökoormust 0,21 töökohta;
- enne töökohtade kujundamist viia läbi personali analüüs, et hinnata töötajate teadmisi, oskusi, võimeid ja muid isiksuseomadusi ning selgitada välja töötajate ootused seoses võimalike muudatustega;
- jagada tööülesanded töötajate vahel, arvestades võimaluse piires töötajate arvamusega;
- variandi A puhul lisada palga arvestamise ja maksimisega seotud tööülesanded personalijuhi tööülesannetele, saades sellise moel personalijuhi töökoormuseks ligikaudu 1,0, laiendades personalijuhi töökohta ja sidudes läbi tööülesannete personali- ja finantsvaldkonna rohkem kokku;

- variandi A puhul planeerida raamatupidaja töökoht ülekoormusega 0,1 arvestades järgnevate võimalustega:
  - töövilmuse suurenedes ülekoormust kaob,
  - asjaajamislaadsed tööülesanded on võimalik ettevõttesiseselt mõnele teisele töökohale üle anda,
  - lihtsamaid raamatupidamistöid on võimalik vajadusel sisse osta;
- variandi B puhul otsida võimalusi lihtsamad ja asjaajamislaadsemad tööülesanded raamatupidamisteenistusest ettevõtte üldassistendile või mõnele analoogselle töökohale üle anda;
- pärast valitud muudatuste rakendamist ja uute tööülesannete täitmisel töövilmuse tekkimist viia läbi uus töökoormuste ning kujundatud töökohtade hindamine küsitluse vormis kõigil tugiteenuste üksuse töökohtadel.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks ja töökohtade kujundamiseks läbi viidud töö analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte X raamatupidamisteenistuse töökoormus on senise viie asemel ligikaudu kaks töökohta. Arvestades autori poolt ettevõttele antud soovitusel (lisaks reale teistele antud soovitusel) automatiseerida ostuarvete sisestamise protsess, langeb töökoormus hinnanguliselt 0,21 töökohta võrra 1,82-le. See võimaldab ettevõttel rakendada kujundatud töökohti selliselt, et vähendada tugiteenuste üksuse töötajate arvu seniselt seitsmelt töötajalt autori poolt välja pakutud variandi A puhul kolme ja variandi B puhul esialgu nelja ning võimalik, et hiljem ka kolme töötajani. Kuigi antud töös ei ole arvestatud rahalise kokkuhoiuga, mis selline muudatus ettevõttele kaasa toob, on siiski selge, et summaarne tööjõukulude kokkuvõtte on märkimisväärne (enam kui 10 000 eurot aastas). Kui tuletada veel meelde, et alakoormatud töökohal töötamine, lisaks sellele, et see on ettevõtte jaoks ebaefektiivne, toob kaasa töömotivatsiooni ja kvaliteedi languse (lk 12), on ilmselge, et töökohtade kujundamise protsessi käivitamine oli nii ettevõtte X kui ka ettevõtte töötajate jaoks väga oluline.

## KOKKUVÕTE

Töökohtade kujundamine on mitmetahuline teema, mis ammutab teadmisi eri valdkondadest ja ühendab sageli kohati vastandlikke valdkondi nagu näiteks töörahulolu ja efektiivsus. Selline sümbioos on üheaegselt töökohtade kujundamise tugevuseks ning nõrkuseks. Teema terviklik käsitlemine ühendab teadmised, mis võimaldab püstitada ja saavutada valdkonnaüleseid eesmärke, kuid samas killustab teadmisi ja raskendab töökohtade kujundamise teema hoomamist.

Käesolevas töös kasutatud töökohtade kujundamise definitsiooni kohaselt on töökohtade kujundamine ülesannete või ülesanderühmade grupeerimine terviklikeks individuaalseteks töökohtadeks, mille käigus pööratakse tähelepanu täidetavate ülesannete tüübile, kestvusele, sagedusele ja täitmise viisile ning arvestatakse ettevõtte tehnoloogiliste ja organisatsiooniliste ning töötaja sotsiaalsete ning personaalsete vajadustega. Eelnevast definitsioonist võis välja lugeda, et töökohtade kujundamisel mängivad rolli kaks eri poolt: ettevõtte tehnoloogilised ja organisatsioonilised vajadused ning töötaja sotsiaalsed ja personaalsed vajadused.

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud töökohtade kujundamise protsess lähtus samuti justkui kahe eri poole vajadustest, vaatamata sellele, et mõlemad teemad (nii töökoormuse efektiivistamise kui läbi selle ka töömotivatsiooni tõstmise teema) püstitas ettevõtte X ise. Lisaks töös käsitletud töökohtade kujundamise metoodikale võib töökohti kujundada arvestades näiteks ainult kuluefektiivsuse, ettevõtte värbamispoliitika või mõne muu teguriga. Analoogselt võib valida töökohtade kujundamiseks lähenemisviisi, mis sobib ettevõtte vajadustega. Nii võib lähtuda töökohtade kujundamisel ergonoomikast (biomehhaaniline lähenemisviis), töötaja vaimsest töökoormusest (tajutav-motoorne lähenemisviis) või mõnest muust valdkonnast või tegurist. Kombineerides erinevaid lähenemisviise, on võimalik vähemal või suuremal määral vältida ühe või teise lähenemisviisi rakendamisest tingitud negatiivsete asjaolude ilmnemist.

Antud bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks ja eesmärgist lähtuvate uurimisülesannete täitmiseks viis autor lisaks teoreetiliste lähtekohtade uurimisele ettevõttes X läbi töö analüüsi, mille tulemustele tuginedes analüüsis võimalusi ja tegi ettepanekuid töökohtade kujundamiseks ettevõtte X tugiteenuste allüksuses. Autori poolt läbi viidud töö analüüs puudutas põhiliselt tugiteenuste allüksuse ühte osa – raamatupidamisteenistust. Töö analüüsi protsessi käigus ekspertide rühma poolt Delphi meetodil antud hinnangute tulemusena selgus raamatupidamisteenistuse töökoormus, mis senise viie töökoha asemel osutus ligikaudu kaheks töökohaks. Saades töö analüüsi käigus teada iga tööülesannete grupi ajakulu, tekkis autoril võimalus rühmitada tööülesanded töökohtadeks ning hinnata saadud töökohtade variante valitud kriteeriumite (mis tulenesid motivatsioonialasest ja mehaanilisest lähenemisviisist) baasil.

Kogu analüüsi tulemusena on ettevõttele pakutud välja kaks varianti töökohtade kujundamiseks ettevõtte X allüksuses. Samas on autori poolt tehtud ettevõttele X rida soovitusi, millest osa on realiseeritav mõlema välja pakutud variandi puhul ja mõned realiseeruvad ainult valides kas ühe või teise variandi. Nii näiteks on ettevõttele esitatud mõlema variandi puhul soovitus alustada ostuarvete töötlusprotsessi automatiseerimisega ning ühendada finantsjuhi ja pearaamatupidaja tööülesanded üheks töökohaks. Esimese soovitusel puhul saavutab ettevõtte täiendava tööjõu kokkuhoiu ja teise puhul võimaldab tööülesannete liitmine rikastada antud töökohta ning hierarhiliselt madalamal tasemel asuvat raamatupidaja töökohta.

Töös antud soovitusel on ettevõttele X edastatud ja ettevõtte on asunud vähendama töötajate arvu tugiteenuste allüksuses. Autor nendib, et kuigi töös saadud töökoormus ei pruugi tulevikus olla täpselt selline nagu antud töös välja on toodud ja ei realiseeru ei täna ega homme, sest tööülesannete üleandmisel ühelt töötajalt teisele tuleb arvestada töötajate õpikõvera ning muude teguritega, võimaldab selline töö analüüsi tulemustel baseeruv töökohtade kujundamine, selgemalt tulevikku visualiseerida, püstitada uusi eesmärke ja ettevõtet edasi arendada. Seetõttu peab autor oluliseks, et iga ettevõtte tegeleks töökohtade kujundamisega teadlikumalt, viies läbi töö analüüsi, analüüsides saadud andmed ja sünteesides tulemusi. Samuti soovib autor pöörata töökohtade kujundamisel võimalikult palju tähelepanu töötaja vajadustel ning soovidele ja kasutada lisaks

ekspertide arvamusele ning muudele kaudsetele andmetele nii palju kui võimalik otseallikast (eelkõige töötajatelt ja juhtidelt) saadavat informatsiooni.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Andrejev, A.** Töörahulolu ja seda kujundavad tegurid Eesti raamatukogude näitel. Tartu Ülikool majandusteaduskond ettevõttemajanduse instituut, 2014, 139 lk. (magistritöö)
2. **Armstrong, M. A.** Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007, 982 p.
3. **Brannick, M.T., Levine, E.L.** Job Analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002, 353 p.
4. **Brannick, M.T., Levine, E.L., Morgeson, F., P.** Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2007, 345 p. [<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/job-and-work-analysis/book229151#resources>] 28.10.2015
5. **Brewer, A., M.** Work Design for Flexible Work Scheduling: Barriers and Gender Implications. - Gender, Work & Organization, 2000, Vol. 7, No. 1, pp. 33-44. [<http://wall.oise.utoronto.ca/inequity/4brewer.pdf>]. 10.03.2016
6. **Brüggen, A.** An Empirical Investigation of the Relationship between Workload and Performance. - Management Decision, 2015, Vol. 53, No. 10, pp. 2377 – 2389. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>.
7. Cambridge Business English Dictionary. Cambridge Dictionaries Online. [<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-design>]. 19.11.2015
8. **Campion, M.A.** Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions. - Journal of Applied Psychology. 1988, Vol. 73, No. 3, pp. 467-481. [[http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campion/interdisciplinary\\_approaches.pdf](http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campion/interdisciplinary_approaches.pdf)]. 07.01.2016.
9. **Campion, M., A., Higgs, C.** Design Work Teams to Increase Productivity and Satisfaction. – HRMagazine. 1995, Oct, pp. 101-107. [<https://www.krannert.purdue.edu/directory/publications.asp?id=7090>]. 11.03.2016

10. **Campion, M.A., McClelland, C., L.** Follow-up and Extension of Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs. – Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, No. 3, pp.339-351. [[http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Follow-up\\_Extension.pdf](http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Follow-up_Extension.pdf)]. 06.01.2016
11. **Campion, M.A., Mumford, T.V., Morgeson, F.P., Nohrman J.D.** Work redesign: eight obstacles and opportunities. - Human Resource Management, 2005, Winter, Vol. 44, No. 4, pp. 367-390. DOI: 10.1002/hrm.20080
12. **Campion, M.A., Thayer, P., W.** Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design. – Journal of Applied Psychology, 1985, Vol. 70, No. 1, pp. 29-43. [[http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/development\\_field\\_evaluation.pdf](http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/development_field_evaluation.pdf)]. 10.02.2016
13. **Cheraskin, L., Campion, M.A.** Study Clarifies Job-rotation Benefits. – Personnel Journal, 1996, Vol. 75, No. 11, pp.31-38. [<https://www.krannert.purdue.edu/directory/publications.asp?id=7090>]. 22.01.2016
14. **Cook, J., R., Salvendy, G.** Job enrichment and mental workload in computer-based work: Implications for adaptive job design. - International Journal of Industrial Ergonomics, 1999, No. 24, pp. 13-23. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814198000845> 10.01.2016
15. **Davis, L., E.** The Design of Jobs. - Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 1966, Vol. 6, No.1, pp. 21-45. DOI: 10.1111/j.1468-232X.1966.tb00833.x
16. **De Nisi, A.** Job analysis. - The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. N. Nicholson (Ed.). 1998, Malden and Oxford: Blackwell Publishers, pp. 262.
17. **DuVernet, A.M.** Using Job Analysis Information to (Re)Design Jobs: Best Practices and Methods. - The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations. M.A. Wilson, W. Bennet Jr., S.G. Gibson, G.M. Alliger (Ed.). 2012, New York: Routledge Taylor & Francis Group, pp 327-345.
18. Eesti keele seletav sõnaraamat (EKI). [<http://www.keeleeveeb.ee/>]. 22.01.2016.
19. **Elenurm, T.** Personali planeerimise etapid. – Personalijuhtimise käsiraamat. 1. 1998- , 5.9.2, Tallinn: Äripäev käsiraamat, lk 2-3.

20. Ettevõtte X majandusaasta aruanded 2010-2014. (käsikiri)
21. Ettevõtte X raamatupidamise allüksuse ametijuhendid. 2015, 5 lk. (käsikiri)
22. Ettevõtte X siseanalüüsi kokkuvõte. 2015, 2 lk. (käsikiri)
23. **Gallop, D., L.** Delphi, Dice and Dominos, Techniques to Understand and Mitigate Technical Risk. – Defense AT&L, 2015, November–December, pp. 33-35. [<http://dau.dodlive.mil/2015/10/14/delphi-dice-and-dominos-techniques-to-understand-and-mitigate-technical-risk/>]. 19.12.2015.
24. **Grant, A., M., Fried, Y., Juillerat, T.** Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives. - APA Handbook of Industrial and Organizational psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization. S. Zedeck (Ed). Washington, 2011, pp. 417-453. <http://dx.doi.org/10.1037/12169-013> [<https://mgmt.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=4200>]. 16.01.2016
25. **Hackman, J., R., Oldham, G., R.** Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. - Organizational Behavior and Human Performance, 1976, No. 16, pp. 250-279. [[http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168\\_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)]. 03.11.2015
26. **Hackman, J., R., Oldham, G., R.** Not What It Was and Not What it Will Be: The Future of Job Design Research. – Journal of Organizational Behaviour. 2010, Vol. 31, No. 2-3, pp. 463-479. DOI: 10.1002/job.678.
27. **Hackman, J., R., Oldham, G., R.** Work Redesign. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1980, 330 p.
28. **Herzberg, F.** One More Time: How Do You Motivate Employees?. – Harvard Business Review, 1968, pp. 53-62.
29. **Hobson, J. Beach, J., R.** An Investigation of the Relationship Between Psychological Health and Workload among Managers. - Occupational Medicine, 2000, Vol. 50, No. 7, pp. 518-522. [<http://occmmed.oxfordjournals.org/content/50/7/518.full.pdf+html>]. 11.02.2016
30. **Hornung, S., Rousseau, D., M., Glaser, J., Angerer, P. Weigl, M.** Beyond Top-down and Bottom-up Work Redesign: Customizing Job Content Through Idiosyncratic Deals. Journal of Organizational Behavior, 2010, Vol. 31, No. 2/3, pp. 187-215. URL: <http://www.jstor.org/stable/41683902>

31. **Humphrey, S., E., Nahrgang, J., D., Morgeson, F., P.** Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. - Journal of Applied Psychology. 2007 Vol. 92, No. 5, pp. 1332–1356. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332 [[https://www.msu.edu/~morgeson/humphrey\\_nahrgang\\_morgeson\\_2007.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/humphrey_nahrgang_morgeson_2007.pdf)]. 12.12.2015
32. **Ivanova, A.** AS SG Glass Estonia töötajate töörahulolu kaardistamine Hackman-Oldhami mudeli alusel. Tartu Ülikool majandusteaduskond ettevõtetmajanduse instituut, 2010, 129 lk. (magistritöö)
33. **Jõeloo, A.** Töötajate töömotivaatorid ja töörahulolu AS Tavid näitel. Tartu Ülikool majandusteaduskond juhtimise ja turunduse instituut, 2004, 57 lk. (diplomitöö)
34. **Kütt, M.** Töö analüüs. - Personalijuhtimise käsiraamat (2. täiend. tr.). toim. Varts, R., Laurson, K. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2012, lk 49-76.
35. **Lepp, M.** Esimene aasta konsolideerimise teel. - Ülevaade tugiteenuste konsolideerimise projektist 2010. aasta kohta. Rahandusministeerium, Riigi Tugiteenuste Keskus, 2011, 7 lk. [<http://www.fin.ee/tugiteenused> ] 25.03.2016
36. **Likert, R.** A Technique for the Measurement of Attitudes. - Archives of Psychology, 1932, No. 140, pp. 5-55. [[http://www.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](http://www.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)] 28.04.2016
37. **Meshkati, N., Hancock, P., A., Rahimi, M., Dawes, S., M.** Techniques in Mental Assessment. – Evaluation of Human Work. A Practical Ergonomics Methodology. 2<sup>nd</sup> ed. Eds. J. R. Wilson, E.N. Corlett. 1995, London: Taylor & Francis Ltd, pp. 749-782.
38. **Morgenson, P., F., Champion, M., A.** A Framework of Potential Sources of Inaccuracy in Job Analysis. - The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations. Eds. M.A. Wilson, W. Bennet Jr., S.G. Gibson, G.M. Iliger. 2012, New York: Routledge Taylor & Francis Group, pp. 593-601.
39. **Morgenson, P., F., Champion, M., A.** Minimizing Tradeoffs When Redesigning Work: Evidence from a Longitudinal Quasi-Experiment. – Personnel Psychology,

- 2002, pp. 589-612. [[https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson\\_campion\\_2002.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson_campion_2002.pdf)]. 5.11.2015
40. **Morgeson, F., P., Humphrey, S., E.** Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. - Research in Personnel and Human Resources Management. J.J.Martocchio (Ed.). 2008, Vol.27, pp. 39-92. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
  41. **Morgeson, F., P., Humphrey, S., E.** The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. - Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 6, pp. 1321–1339. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
  42. **Niglas, E.** Tajutud töökoormus, töökorralduse paindlikkus ja ajajuhtimine ning nende seosed töötajate lahkumiskavatsustega avaliku sektori organisatsioonide näitel. Tallinna Ülikool Psühholoogia instituut 2015, 37 lk. (magistritöö)
  43. **Osterman, P.** Job Design in the Context of the Job Market. - Journal of Organizational Behavior. 2010, Vol. 31, No. 2-3, pp. 401–411. DOI: 10.1002/job.639
  44. **Parker, S., K.** Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. - Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 83, No. 6, pp. 835-852. DOI: [dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835](http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835)
  45. **Parker, S., K., Wall, T., D.** Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain. – Handbook of Industrial, Work & Organization Psychology. Personnel Psychology. Eds. N. Anderson, D., S. Ones, H., K. Sinangil, C. Viswesvaran. 2001, London: Sage Publications, pp. 90-109.
  46. **Roost, G.** Üldise töörahulolu, töö karakteristikute ja isiksuseomaduste seos Eesti õpetajate näitel. Tartu Ülikool majandusteaduskond, 2015, 71 lk. (bakalaureuse-töö)
  47. **Saksakulm, T.** Tööstuspsühholoogia. 1983, Tallinn: Valgus, 182 lk.
  48. Sisejulgeoleku valdkonna juhtimise analüüs. 2012, Ernst & Young Baltics AS, 65 lk. [[https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Organisatsiooni\\_areng/2012\\_ey\\_sim\\_juhtimise\\_analyys.pdf](https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Organisatsiooni_areng/2012_ey_sim_juhtimise_analyys.pdf)]. 20.10.2015.

49. **Shaw, J., B., Weekley, J., A.** The Effects of Objective Work-Load Variations of Psychological Strain and Post-Work-Load Performance. – Journal of Management. 1985, Vol. 11, No. 1, pp. 87-98. DOI: 10.1177/014920638501100108
50. **Telga, E.** Tööprotsessi efektiivistamine globaalsete ettevõtete tugikeskustes Fujitsu Nordic Grupi näitel. Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledž, 2014, 55 lk. (lõputöö)
51. Tugiteenuste ühendamise 2013. aasta ülevaade ja edasised tegevused. Rahandusministeerium, Riigi Tugiteenuste Keskus, 2014, 11 lk. [<http://www.fin.ee/tugiteenused>] 20.10.2015.
52. Tööülesannete ja tegevuste ajakulu hinnangud. 2015. (käsikiri)
53. **Van Wart, M.** The Return to Simpler Strategies in Job Analysis, The Case of Municipal Clerks. – Review of Public Personnel Administration. 2000, Vol. 20, No.3, pp. 5-27. DOI: 10.1177/0734371X0002000302
54. **Viehland, D., Aileone, L.** Policy Planning with the Delphi Method: A Healthcare HRM Case Study. - International Journal of the Academic Business World. 2012, Vol. 6, No. 2, pp. 33-41. [<http://jwpress.com/IJABW/Issues/IJABW-Fall-2012.pdf>]. 13.12.2015.
55. Väljavõtte ettevõtte X tööprogrammist. 2015. (käsikiri)
56. **Wall, T., D., Clegg, C., W.** Job design. – The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. N. Nicholson (Ed.). 1998, Malden and Oxford: Blackwell Publishers, pp. 265.

## LISAD

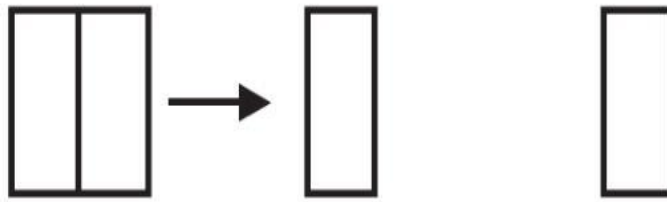
**Lisa 1.** Töökohtade kujundamise etapid, alametapid ja tegevused

Etapp	Alametapp	Tegevus
<b>Etapp 1:</b> vajaduste hindamine	Ettevõtte / olukorra analüüs	Info kogumine näiteks ettevõtte eesmärgi, väärtuste ja muude tegurite kohta (töökeskond, sotsiaalne suhtlus jne).
	Toetuse kogumine	Kaasata osapooled, keda töökohtade kujundamine mõjutab, et saavutada ettevõttesisene toetus.
	Vajaduste analüüs ja töö analüüs	Vajaduste analüüs töökohtade kujundamise eesmärgi ja töö analüüsi käigus kogutavate andmete selgitamiseks ning hindamiskriteeriumite määratlemiseks. Töö analüüsi meetodi valik ja vastavate andmete kogumine ning analüüs.
	Tööjõu analüüs	Töötajate oskusi, võimeid, omavahelisi suhteid ja muud infot puudutavate andmete kogumine, et hinnata eri variante töökohtade kujundamisel (näiteks lisäülesannete täitmise oskust).
<b>Etapp 2:</b> töökohtade kujunduse variantide ehk konfiguratsioonide hindamine	Töökohtade konfiguratsioonide genereerimine	Kõikvõimalike variantide ja kombinatsioonide leidmine tööülesannete grupeerimiseks terviklikeks töökohtadeks.
	Genereeritud konfiguratsioonide hindamine	Kindlaksmääratud hindamiskriteeriumite (näiteks ettevõtte kulud, töörahulolu jne) alusel võimalike kombinatsioonide hindamine ja võrdlemine.
	Kujundatud töökohtade rakendamine	Parima võimaliku (arvestades kaasnevate kulude ja kasutegurite suhet) kujunduse rakendamine püüdes maksimaalselt kaasata kõiki osapooli, et vähendada vastuseisu muudatustele.
<b>Etapp 3:</b> kujundatud töökohtade hindamine ja muutmine pärast esialgset rakendamist	Muudatuste hindamine	Hinnata töökohtade kujundamise tulemust kasutades samu hindamisskaalasid kui varasemas vajaduste analüüsi alametapis. Võrrelda püstitatud eesmärke ja saavutatud tulemust samal skaalal.
	Kujundatud töökohtade täiendamine ja parandamine	Vaadata tulemused üle vastavalt eelmises etapis kindlakstehtud tulemustele. Vaadata töökohad üle ja otsida võimalusi töökohtade muutmiseks, et saavutada veel parem tulemus.

Allikas: (DuVernet 2012: 337-340), autori koostatud.

**Lisa 2.** Variandid tööülesannete ümberjagamiseks või tekkeks töökohtade arvu suurendamisel

Ülesannete jagamine samal hierarhilisel tasemel  
(*uncoupling*)



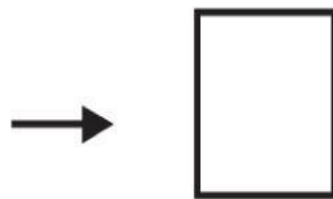
Ülesannete jagamine eri hierarhilisel tasemel  
(*unstacking*)



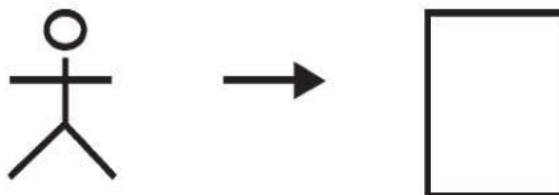
Ülesannete segmenteerimine  
(*segmenting*)



Uute ülesannete teke  
(*emerging*)



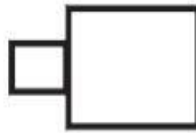
Oportunistlik värbamine  
(*opportunistic hiring*)



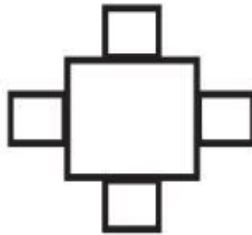
Allikas: (Campion *et al* 2005:382).

**Lisa 3.** Variandid tööülesannete ümberjagamiseks või ära jätmiseks töökohtade arvu vähendamisel

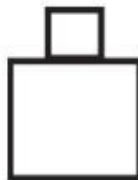
Vähendatav töökoht



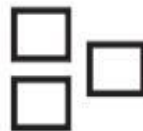
Laiendatud töökoht  
(*enlargement*)



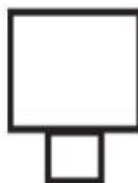
Ülekoormatud töökoht  
(*overloaded*)



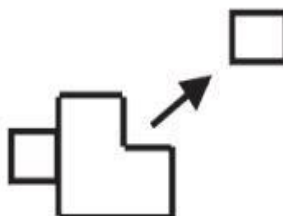
Rikastatud töökoht  
(*enrichment*)



Ära jäetavad ülesanded  
(*not performed*)



Ülesannete liitmine  
madalamalt  
hierarhiliselt tasemelt  
(*impoverished*)



Ülesannete  
ümberjagamine  
(*reconfigured*)

Allikas: (Campion *et al* 2005:384).

#### Lisa 4. Delphi meetodi läbiviimise protsess



Allikas: (Gallop 2015: 33), autori koostatud.

**Lisa 5.** Tööülesannete jaotus ettevõtte X raamatupidamisteenistuse allüksuses ametijuhendite alusel <sup>4</sup>

Nr	Sagedus	Pearaamatu- pidaja	Pearaamatu- pidaja asetäitja	Raamatu- pidaja 1	Raamatu- pidaja 2	Raamatu- pidaja 3
1	Igapäevased tööülesanded	Raamatupidamis- teenistuse juhtimine ja tööülesannete täitmise korraldamine	Põhivara ja investeeringute arvestuse korraldamine ja toimimise kontroll	Pangavälja- võtete esitamine pearaamatu- pidajale	Arvlemine muude ostjate ja tellijatega	Pangakontode ja kassade operatsioonide igapäevane töötlamine ja kontroll
2		Varade ja kohustuste, tulude ja kulude igapäevase arvestuse korraldamine	Investeeringute soetus- ja kuludokumentide kontroll, viseerimine ja konteerimine	Panga- operatsioonide igapäevane teostamine	Arvlemine muude hankijatega	
3		Kulutuste jälgimine ja kulu- dokumentide kontrollimine, viseerimine ja konteerimine	Investeeringute soetus- ja kuludokumentide pearaamatu- pidajale tasumiseks esitamine	Kassa- operatsioonide arvestus ja sularaha- operatsioonide teostamine	Makse- korralduste igapäevane ette- valmistamine	
4		Kulu- dokumentide tasumiseks esitamine vastavalt maksetähtajale		Aruandvate isikute arvestus ja lähetus- ja maj.kulude aruannete kontroll		
5		Panga- väljavõtete igapäevane kontrollimine				
6	Iganädalased tööülesanded	Välismaksete teostamine	Põhivara müügi- dokumentide ettevalmistamine ja arvete koostamine	Palgaarvestus ja tasumine	Debitoorse võlgnevuse arvestus ja jälgimine.	Põhiteenusega seotud varude arvestus
7		Rahaliste vahendite jälgimine ja vabade rahaliste vahendite paigutamine deposiitidesse ja rahaturu- fondidesse	Põhivara müügi arvete laekumiste ja debitoorse võlgnevuse jälgimine	Maksude ja maksete ning palgast kinnipidamiste arvestus	Kreditoorse võlgnevuse arvestus ja jälgimine	Põhiteenuse müügi arvestus

<sup>4</sup> Halliga on märgitud tööülesanded, mis on kajastatud tööülesannete ja tegevuste ajakulu hindamise loetelus (vt lisa 6).

Lisa 5 järg

Nr	Sagedus	Pearaamatu- pidaja	Pearaamatu- pidaja asetäitja	Raamatu- pidaja 1	Raamatu- pidaja 2	Raamatu- pidaja 3
8	Igakuised tööülesanded	Antud ja saadud laenu- ning laenuintresside arvestus	Pooleriolevate investeeringute arvestus ning hindamine	Maksude õigeaegne tasumine	Muude teenuste arvete koostamine ja laekumiste jälgimine	Põhiteenuse müügiga seotud arvete koostamine
9		Laenu- tähtaegne tasumine	Investeeringute ja põhivara arvestus ning hindamine	Maksu- ja tööjõu-aruannete koostamine	Spetsiifiliste kulude analüütiline arvestus	Põhiteenuse müügiga seotud arvete laekumiste ja võlgnevuse arvestus ja jälgimine
10		Käibe- deklaratsioonide koostamine MTA-le	Varade ja varude allahindluse ja mahakandmise aktide koostamine	Palgatõendite koostamine kunagi töösuhtes olnud isikutele	Raamatu- pidamise arhiivi perioodiline korrastamine	Põhiteenuse arvete laekumiste ja debitoorse võlgnevuse arvestus ja jälgimine
11		Varade ja kohustuste ning tulude ja kulude aruannete koostamine Statistikaametile	Investeeringute- alase kuu- ja kvartali- aruandluse ja majandusaasta aruande lisa "Põhivara" koostamine	Tulude ja kinnipeetud maksude tõendite koostamine töötajatele		Põhiteenuse müügiaruannete kontroll ja võrdlemine müügiinfo- süsteemi aruannetega
12		Aruannete ja muude väljundite väljatöötamine ja koostamine juhatusele	Statistilise aruandluse koostamine põhivara ja investeeringute arvestuse osas	Käibevara arvestus ja hindamine		Põhiteenuse müügi koond- aruannete igakuuline esitamine
13		Aruannete ja muude väljundite koostamine nõukogule	Põhivara ja investeeringute arvestuse aruannete ja muude väljundite väljatöötamine ja koostamine juhatusele			Muude teenuste arvestus ja aruandluse kontroll ja vastavate teatiste esitamine
14		Kuu-, kvartali- ja majandusaasta aruannete koostamine	Varade ja varude hindamise komisjonis osalemine, koosolekute ettevalmistamine ja protokollimine			Põhiteenustega seotud sisseostude arvestus

Lisa 5 järg

Nr	Sagedus	Pearaamatu- pidaja	Pearaamatu- pidaja asetäitja	Raamatu- pidaja 1	Raamatu- pidaja 2	Raamatu- pidaja 3
15	Tööülesanded	Põhivara, pooleliolevate investeeringute ja rahaliste vahendite inventuuride ettevalmistamine inventuurides ja osalemine	Käibevara inventuuride ettevalmistamine ja inventuurides osalemine	Rahaliste vahendite, väärtpaberite ja arvelduste inventuuride ettevalmistamine ja inventuurides osalemine		Rahaliste vahendite, väärtpaberite ja arvelduste inventuuride ettevalmistamine ja inventuurides osalemine
16	Iga-aastased	Tulude periodiseerimine	Põhivara, pooleliolevate investeeringute ja rahaliste vahendite inventuuri-tulemuste võrdlemine raamatupidamise andmetega	Käibevara inventuuride tulemuste võrdlemine raamatupidamise andmetega	Rahaliste vahendite, väärtpaberite ja arvelduste inventuuri-tulemuste võrdlemine raamatupidamise andmetega	Rahaliste vahendite, väärtpaberite ja arvelduste inventuuri tulemuste võrdlemine raamatupidamise andmetega

Allikas: (Ettevõtte X raamatupidamise ... 2015: 1-5), autori koostatud.

**Lisa 6.** Tööülesannete ja tegevuste loetelu ajakulu hindamiseks koos ekspertidele mõeldud kaaskirjaga

Tere!

Vastavalt meie telefonivestlusele saadan tabeli tööülesannete ja –tegevuste loeteluga, kus palun vastavalt Teie senisele praktikale tööprogrammis hinnata igale tabelis ära toodud tegevusele kuluvat aega minutites või situatsiooni esinemissagedust (nr 4). Tegevused, mida Te ei ole igapäevaselt täitnud jätke hindamata. Kui tabelist on puudu mõni igapäevane raamatupidamisvaldkonda puudutav tegevus, siis palun märkige see lahtrisse „Seni nimetamata tööülesanded“ ja andke ka sellele tegevusele oma ajaline hinnang. Vajadusel võib ajakulu hinnangute andmiseks teha nimetatud tegevused tööprogrammi testversioonis praktiliselt läbi. Ajakulu hinnangute andmisel lähtuge tavapärasest keskmisest ajakulust äärmuslikke situatsioone arvestamata.

Antud ajakulu hinnangute küsitlus viiakse läbi Delphi meetodil, mis tähendab, et pärast esimese ringi vastuste saamist, arvutatakse igale tegevusele kuluv keskmine ajakulu (ümardades saadud ajakulud ülesse täisminutiteks). Seejärel saadetakse tulemus Teile uuesti ülevaatamiseks ning vajadusel korrigeerimiseks. Kui teisel (või mõnel järgneval) ringil tekib korrigeerimisi, siis saadetakse uued keskmised Teile taas ülevaatamiseks ja korratakse protsessi niikaua kuni kõik vastajad on saadud keskmiste ajakuludega nõus.

Ajakulu hindamine käesoleval esimesel ringil ei tohiks võtta aega rohkem kui 30 minutit ning järgnevatel ringidel kuni 10 minutit.

Ette tänades

Kertu Tampere

Lisa 6 järg

Töö- ülesannete valdkonnad	Nr	Tegevus	Kui ei ole märgitud teisiti, siis palun hinda mitu minutit kulub aega konkreetssele tegevusele
<b>Ostuarved</b>	1	Uue hankija loomine	
	2	Ühe ostuarve lausendi koostamine	
	3	Ühe ostuarve sisestamine (keskmiselt)	
	4	Spetsiifilise kularve sisestamine (sh analüütika)	
	5	Probleemne arve so vajab selgitamist või muud tegevust (iga mitmes)	
	6	Probleemsele arvele kuluv aeg	
	7	Ostuarve makse tegemine	
	8	Ostuarve makse sisestamine	
<b>Väikevara</b>	9	Väikevara artikli tegemine	
	10	Väikevara ostu sisestamine	
	11	Väikevara mahakandmine	
	12	Väikevara liikumine	
<b>Ladu</b>	13	Laoartikli tegemine	
	14	Laomaterjali ostu sisestamine	
	15	Laost väljamineku sisestamine	
	16	Laost lattu liikumine	
<b>Kassa ja pank</b>	17	Laekumise või muu panga- või kassatehingu sisestamine	
<b>Müügiarved</b>	18	Uue kliendi loomine	
	19	Igakuise arve või müügitellimuse tegemine	
	20	Muu ühekordse arve tegemine	
<b>Põhivara</b>	21	Põhivara kaardi loomine	
	22	Põhivara arvelevõtmine	
	23	Põhivara mahakandmine / liikumine	
	24	Kulumi arvestus	
<b>Palk</b>	25	Palga arvestamine ühele töötajale koos puudumiste jm algandmete sisestamisega	
	26	Palga tasumine ühele töötajale koos makse sisestamisega	
<b>Aruandlus</b>	27	Käibedeklaratsiooni esitamine	
	28	TSD esitamine	
	29	Aktsiisideklaratsiooni esitamine	
	30	Kuu kokkuvõtete tegemine	
	31	Statistika aruannete tegemine	
<b>Pearaamatu muud kanded</b>	32	Pearaamatu muu kande tegemine	
<b>Muud tööülesanded</b>	33	Dokumentide arhiveerimine (keskmiselt kuus)	
<b>Seni nimetamata tööülesanded</b>	34		

Allikas: (Ettevõtte X raamatupidamise ... 2015: 1-5, Väljavõte... 2015), autori koostatud.

**Lisa 7.** Tööülesannete ja tegevuste ajakulu hinnangute esimese, teise ja kolmanda ringi tulemuste koond

Valdkond	Nr	Tegevus	Vastajaid	Keskmine ajakulu minutites (aritmeetiline keskmine ümardatud ülesse)		
				Ring 1	Ring 2	Ring 3
Ostuarved	1	Uue hankija loomine	6	4	4	4
	2	Ühe ostuarve lausendi koostamine	5	2	2	2
	3	Ühe ostuarve sisestamine (keskmiselt)	5	5	5	5
	4	Spetsiifilise kuluarve sisestamine (sh analüütika)	2	20	49	49
	5	Probleemne arve so vajab selgitamist vm (iga mitmes)	5	14	14	14
	6	Probleemsele arvele kuluv aeg	6	16	16	16
	7	Ostuarve makse tegemine	5	4	4	4
	8	Ostuarve makse sisestamine	5	3	3	3
Väikevara	9	Väikevara artikli tegemine	6	4	4	4
	10	Väikevara ostu sisestamine	6	5	5	5
	11	Väikevara mahakandmine	5	4	4	4
	12	Väikevara liikumine	6	6	6	6
Ladu	13	Laoartikli tegemine	6	5	5	5
	14	Laomaterjali ostu sisestamine	6	5	5	5
	15	Laost väljamineku sisestamine	6	7	7	7
	16	Laost lattu liikumine	6	5	5	5
Kassa ja pank	17	Laekumise või muu panga- või kassatehingu sisestamine	4	3	3	3
Müügiarved	18	Uue kliendi loomine	6	6	6	6
	19	Igakuise arve või müügitellimuse tegemine	6	8	8	8
	20	Muu ühekordse arve tegemine	6	12	12	12
Põhivara	21	Põhivara kaardi loomine	6	9	9	9
	22	Põhivara arvelevõtmine	6	7	7	7
	23	Põhivara mahakandmine / liikumine	6	8	8	8
	24	Kulumi arvestus	5	20	20	20
Palk	25	Palga arvestamine ühele töötajale koos puudumiste jm algandmete sisestamisega	2	5	5	5
	26	Palga tasumine ühele töötajale koos maksete sisestamisega	2	2	2	2
Aruandlus	27	Käibedeklaratsiooni esitamine	2	90	70	70
	28	TSD esitamine	2	75	60	60
	29	Aktsiisideklaratsiooni esitamine	2	25	25	25
	30	Kuu kokkuvõtete tegemine	3	255	255	255
	31	Statistika aruannete tegemine	5	258	258	258

Lisa 7 järg

Valdkond	Nr	Tegevus	Vastajaid	Keskmine ajakulu minutites (aritmeetiline keskmine ümardatud ülesse)		
				Ring 1	Ring 2	Ring 3
<b>Pearaamatu muud kanded</b>	32	Pearaamatu muu kande tegemine	2	5	5	5
<b>Muud tööülesanded</b>	33	Dokumentide arhiveerimine (keskmiselt kuus)	3	34	43	43
<b>Seni nimetamata tööülesanded</b>	34					

Allikas: (lisa 6; Tööülesannete ... 2015), autori koostatud.

**Lisa 8.** Tööülesannete valdkonnapõhiste gruppide ajakulu tundides kuus

Valdkond	Tegevus	Keskmine ajakulu (min)	Kordade arv kuus	Keskmine ajakulu kuus (h)	Valdkonna keskmine ajakulu kuus tundides koefitsendiga 1,5
Ostuarved	Uue hankija loomine	4	16	1,1	<b>129,9</b>
	Ühe ostuarve lausendi koostamine	2	317	10,6	
	Ühe ostuarve sisestamine	5	317	26,4	
	Probleemsetele arvetele kuluv aeg (iga 14's st u 23 arvet kuus ettevõtte X mahu puhul)	16	23	6,1	
	Ostuarve makse tegemine	4	321	21,4	
	Ostuarve makse sisestamine	3	321	16,1	
	Spetsiifiliste kuluarvete sisestamine (sh analüütika)	49	6	4,9	
Väikevara	Väikevara artikli tegemine	4	3	0,2	<b>0,75</b>
	Väikevara ostu sisestamine	5	3	0,3	
	Väikevara mahakandmine	4	0	0	
	Väikevara liikumine	6	0	0	
Ladu	Laoartikli tegemine	5	0	0	<b>0,14</b>
	Laomaterjali ostu sisestamine	5	0	0	
	Laost väljaminek (kulusse või investeringusse)	7	1	0,1	
	Laost teise lattu liikumine	5	0	0	
Kassa ja pank	Laekumise või muu panga- või kassatehingu sisestamine	3	688	34,4	<b>51,6</b>
Müügiarved	Uue kliendi loomine	6	0	0	<b>6,45</b>
	Igakuise vabas vormis arve või müügitellimuse tegemine	8	32	4,3	
	Muu ühekordse arve tegemine	12	0	0	
Põhivara	Põhivara kaardi loomine	9	16	2,4	<b>37,95</b>
	Põhivara arvelevõtmine	7	16	1,9	
	Põhivara mahakandmine / liikumine	8	135	18	
	Kulumi arvestus		10819	3	
Pearaamatu muud kanded	Pearaamatu muu kande tegemine	5	91	7,6	<b>11,4</b>
Palk	Palga arvestamine koos puudumiste jm algandmete sisestamisega	5	133	11,1	<b>23,25</b>
	Palga tasumine koos maksete sisestamisega	2	133	4,4	
Aruandlus ja muud tööülesanded	Käibedeklaratsiooni esitamine	70	1	1,2	<b>47,1</b>
	TSD esitamine	60	1	1	
	Aktiisideklaratsiooni esitamine	25			
	Kuu kokkuvõtete tegemine	255	5	21,3	
	Statistika aruanded	258	1	4,3	
	Dokumentide arhiveerimine	43	5	3,6	
Andmevahetus	Andmevahetus muude infosüsteemidega	30	22	11	<b>16,25</b>
<b>Kokku</b>				<b>216,7</b>	<b>325,05</b>

Allikad: (lisa 7; Väljavõte... 2015), autori arvutused.

**Lisa 9.** Ajakulu võrdlus ostuarvete käsitsi sisestamisel ja sisestamisprotsessi automatiseerimise puhul

Tegevus	Keskmine ajakulu minutites (ümardatud ülesse)	Kordade arv kuus	Kuu keskmine ajakulu tundides	Keskmine ajakulu kuus koefit- sendiga 1,5	Töö- koormus kuus
<b>Ostuarvete käsitsi sisestamine</b>					
Uue hankija loomine	4	16	1,1	1,65	0,01
Ühe ostuarve lausendi koostamine	2	317	10,6	15,9	0,10
Ühe ostuarve sisestamine	5	317	26,4	39,6	0,25
Probleemsetele arvetele kuluv aeg (iga 14's st u 23 arvet kuus ettevõtte X mahu puhul)	16	23	6,1	9,15	0,06
Spetsiifiliste kuluarvete sisestamine (sh analüütika)	49	6	4,9	7,35	0,05
Kokku			49,1	73,65	0,46
<b>Ostuarvete sisestamine pärast protsessi automatiseerimist</b>					
Uue hankija loomine	2	16	0,5	0,75	0,00
Valideerimine, vajadusel skaneerimine	1	317	5,3	7,95	0,05
Töövoo alustamine	0,5	317	2,6	3,9	0,02
Kontode lisamine raamatupidaja poolt	0,5	317	2,6	3,9	0,02
Finantsjuht/pearaamatupidaja kontrollib, kinnitab ja suunab tööprogrammi	0,5	317	2,6	5,2	0,03
Ühe ostuarve kontrollimine ja sisestamine	0,5	317	2,6	5,2	0,03
Probleemsetele arvetele kuluv aeg (iga 14's st u 23 arvet kuus ettevõtte X mahu puhul)	16	23	6,1	9,15	0,06
Spetsiifiliste kuluarvete sisestamine (sh analüütika)	49	6	4,9	7,35	0,05
Kokku			27,2	40,8	0,26
<b>VAHE</b>			<b>21,9</b>	<b>32,85</b>	<b>0,21</b>

Allikad: (Ettevõtte X siseanalüüsi ... 2015: 1, Tööülesannete ... 2015), autori arvutused.

**Lisa 10.** Kujundatud töökohtade hindamine variantide A ja B võrdlemiseks

Lähenemisviis	Töökoht	Variant A			Variant B			
		Finantsjuht-pearaamatupidaja	Raamatupidaja	Personalijuht-palgaarvestaja	Finantsjuht-pearaamatupidaja	Raamatupidaja	Raamatupidamisteenistuse assistent	Personalijuht
	Koormus	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,3	0,8
Motivatsioonalast lähenemisviisi iseloomustavad tegurid hindamiseks	1 töökoha ülesannete terviklikkus	4	3	5	4	3	2	5
	2 töökoha ülesannete olulisus	5	3	5	5	3	2	5
	3 autonoomia tööülesannete täitmisel	4	3	4	4	3	2	4
Mehaanilist lähenemisviisi iseloomustavad tegurid hindamiseks	4 tööülesannete keerukus	4	3	4	4	3	2	4
	5 tööülesannete spetsialiseeritus	3	3	3	3	3	4	4
Kokku töökoha keskmine		4,0	3,0	4,2	4,0	3,0	2,4	4,4
Kokku variandi keskmine		3,73			3,45			

Hindamiskaala: 5-väga suur, 4-suur, 3-keskmine, 2-madal, 1-väga väike

Allikad: (Likert 1932: 46, Morgeson, Campion 2002: 593), autori arvutused.

## **SUMMARY**

### THE JOB DESIGN ON THE EXAMPLE OF A SUBUNIT OF COMPANY X

Kertu Tampere

In its essence, the job design borderlines many areas (personnel management, industrial psychology, organisational theory, ergonomics etc.) and might not have received much attention due to this reason. But in every company, a situation may arise where the employees are either over- or underloaded. Meanwhile there might be just enough labour force at the company, but the employees are not motivated or their job satisfaction is low. The best tool in situations like that is the job design on the basis of data collected by systematic job analysis.

Job design as a separate topic has had notably low coverage in Estonian literature. Here and there you can find a short section on the matter or the job characteristics or other related topics such as work load and making work processes more efficient have been discussed. Also papers have been written that touch upon the results of job design (work motivation, job satisfaction etc.) or single methods, but not focussing on the process of job design itself. Therefore the author of this Bachelor's thesis attempts to describe the process of job design in a more thorough and complete way for the first time in Estonian language and based on subunit of one Estonian company.

As the motivation of this Bachelor's thesis mainly comes from the needs of a specific service and sales company in Estonia (company X), the author has set the following objective for the Bachelor's thesis: make recommendations for job design at a subunit of company X. The main research tasks required for achieving the objective of the thesis are:

- to give a theoretical overview of the process of job design by introducing the meaning, background and the stages of job design;
- to explain the methods of job design;

- to describe the theoretical standpoints of carrying out job analysis with regard to job design;
- to implement job analysis for job design at a subunit of company X;
- to compare the different options of job distribution derived by job design;
- to make recommendations how to design jobs at a subunit of the company.

This Bachelor's thesis consists of two chapters, both of which are divided into three subchapters. The first chapter of the thesis gives an overview of the theoretical basis for job design. The three subchapters creating the theoretical framework for the thesis firstly explain the bases and stages of job design, then the methods of job design, and finally the use of job analysis in job design. The second chapter of the thesis describes the empirical analysis carried out in company X and its results. In the first subchapter, the author introduces the company X and the used research methodology. The second subchapter presents the results of job analysis and the job design, and in the third subchapter recommendations for job design at a subunit of company X are presented. Such structure of the thesis enables to move from more general to more detailed perspective in the theoretical part of the thesis and in the empirical part to follow the process of job design in a logical order.

Pursuant to the job design definition used in this thesis, job design is grouping tasks or clusters of tasks into complete individual jobs considering type, duration, frequency and method of execution of the performed tasks, company's technological and organisational needs and employee's social and personal needs. In addition to the methods of job design covered in the thesis, jobs may be designed for example by only considering the cost effectiveness, the recruitment policy of the company or some other factor. Similarly, the job design may be based on an approach suitable with the company's needs. And so job design may be based on ergonomics (biomechanical approach), the mental work load of the employee (perceptual/motor approach) or on some other area or factor. By combining different approaches, it is possible to some extent avoid the occurrence of negative effects caused by the implementation of particular approaches.

For the studied company X, this thesis is important primarily because of the fact that, even if in general it was clear that the number of positions at the subunit of the company

has to be reduced, the extent of the reductions was unclear. Also it was unclear how to distribute the work duties between employees in the future. While pursuant to the analysis theory used in the thesis, the primary source is usually the employees working at the studied positions. In this case, this source could not be used because in case of a noticeably low work load it cannot be presumed that the evaluations given by the employees create an objective basis for analysing the situation.

In order to achieve the objective of this Bachelor's thesis and to fulfil the research tasks based on the objective, the author carried out a job analysis at company X. On the basis of the results of the job analysis, the author presented the different options of designing jobs and made suggestions for designing jobs at the support services of company X. The job analysis carried out by the author was implemented on example of support services subunit – accounting services. Following the job analysis process an expert group evaluated job tasks and loads using the Delphi method. Results of the study show that the work load of the accounting services, which included five positions, actually covers only two positions.

Job analysis revealed the time spent on each group of tasks, so the author was able to group the tasks into jobs and to evaluate the options of these jobs on the basis of the given criteria (based on the motivational and mechanical approach). As the result of the analysis, two job design options have been recommended to the company. The author has made the company several job design recommendations. Some of those can be implemented in case of both of the recommended options, and some only in case of either one or the other option. For example, in case of both options, the company is advised to begin automatization the process of processing purchase invoices and to combine the positions of the Chief Financial Officer and Head Accountant into one position. In case of the first recommendation the company can save more on labour force, in case of the second option, combining the duties enables to enrich the Chief Financial Officer/Head Accountant position and the Accountant positions, which has a lower position in the hierarchy.

Still the methods of job analysis and job design used in this Bachelor's thesis cannot directly be used in general settings. The main restriction regarding methodology is associated with Delphi method as it requires the existence of a suitable expert group to

evaluate the time spent on specific tasks. If there is no suitable expert group, other data sources (employees, superiors etc.) and methods (journals, questionnaires etc.) have to be used for evaluating the work load. However, the information provided in the thesis may be considered necessary for both stakeholders – for employees involved in human resource management and also managers, who inevitably deal with job design on everyday bases.

The recommendations made in the thesis have been communicated to company X and the company has begun to reduce the number of employees in the subunit of support services. The author acknowledged that the work load estimated in the thesis may in the future not be exactly as it has been specified in the thesis and may not be actualised neither today nor tomorrow. Transferring tasks from one employee to another has to consider the learning curve of the employees and other factors. Nevertheless job design based on job analysis allows any company to visualise the future more clearly, to set new objectives and continue developing the company. Therefore, the author suggest that in every company it is important to handle job design with higher awareness by carrying out job analyses, analysing the data gathered and delivering the results. Finally, the author advices to pay as much attention as possible on the employee's needs and wishes, and in addition to the expert opinions and other indirect data, to use information gathered from direct sources (mainly from employees and managers) as much as possible.

Thesis is characterised by following keywords: job design, job analysis, workload measurement, job enrichment and job characteristics.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kertu Tampere,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töökohtade kujundamine ettevõtte X allüksuse näitel”, mille juhendaja on lektor Elina Kallas,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi Dspace'is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2016