

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Leo Daniel Sipria

TÖÖTAJATE KOOSSEISU KUJUNDAMISE PRAKTIKAD
KESKMISTES JA SUURTES ETTEVÕTETES EESTIS

Bakalaureusetöö

Juhendaja: nooremlektor Veronika Krassavina

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Töötajate koosseisu kujundamise teoreetilised seisukohad	5
1.1. Töötajate koosseisu kujundamise olemus ja protsess	5
1.2. Töötajate koosseisu suurendamise ja vähendamise meetodid	10
1.3. COVID-19 pandeemia mõju töötajate koosseisu kujundamise tavadele	17
2. Töötajate koosseisu kujundamise praktikad keskmistes ja suurtes ettevõtetes	19
2.1. Uurimismetoodika tutvustus	19
2.2. Töötajate koosseisu kujundamise praktikad CRANET 2021 aasta uuringu tulemuste põhjal	22
2.3. CRANET 2021 uuringus osalenud personalijuhtide intervjuude analüüs ja järeldused	26
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad	42
LISAD	48
LISA A	48
CRANET 2021. uuringu ekspertintervjuu	48
Summary	50

Sissejuhatus

Kaasaegsetes äritingimustes on inimesed muutunud organisatsioonide jaoks kõige olulisemaks ressurrssiks olenemata materiaalse, finantsilise ja infoga seotud vahendite suurest tähtsusest. Inimesed aitavad organisatsioonidel saavutada enda strateegilisi eesmärke ning võimaldavad neil ellu jääda ja areneda praeguses globaliseerunud ning konkurentsivõimelises maailmas. Organisatsioon on oma inimeste peegeldus ja organisatsiooni edu sõltub ettevõttesse palgatud inimeste pädevusest ja sobivusest kollektiivi (Klepić, 2019). Tänapäeval on mitmed uuringud viidanud personalijuhtimise funktsiooni olulisusele ettevõtetes, kuna personalil on oluline roll organisatsioonide konkurentsieeliste saavutamisel. Tõhus personalijuhtimine suurendab tootlikkust ja tõstab töötajate võimet reageerida organisatsiooni muutustele. Iga organisatsiooni edukuse suurendamiseks on vaja motiveerida kõiki töötajaid, et maksimeerida personali töövõimet ning saavutada ettevõtte strateegilised eesmärgid (Zeebaree et al., 2019). Szabó et al., (2021) arvates on ettevõtetes inimressurssidesse investeerimine otsustava tähtsusega tegur konkurentsivõime säilitamisel ja sellest peaks saama ettevõtete tulevane strateegiline eesmärk.

Pädevate kandidaatide leidmine ning nende valimine, kes ettevõtte eesmärkide saavutamist kõige enam mõjutavad, on kujunenud personalijuhtimise, aga ka laiemalt ettevõtete üheks olulisemaks ülesandeks (Klepić, 2019). Lisaks tuleb organisatsioonidel jälgida, et tööle võetaks optimaalne arv inimesi ja valituks osutuks need, kellel on õigel ajahetkel ja õigel ametikohal sobilikud oskused (Pamela et al., 2017). Seetõttu peavad organisatsioonid töötama selle nimel, et suurendada kõigi personalijuhtimise protsesside efektiivsust. See omakorda võimaldab saavutada töötaja ja töökoha vahelise sobivuse, millest kõige olulisem on töötajate koosseisu kujundamise protsess ehk *staffing*. Eelkõige on töötajate koosseisu kujundamise protsess seotud inimese asetamisega ametikohale, mis vastab tema teadmistele, võimetele ja ambitsioonidele (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019).

Maailmas valitseva pandeemia tõttu on viimased aastad olnud personalijuhtidele kõigis valdkondades suureks väljakutseks. Koroonaviiruse hetkeolukorra pikaajalised tagajärjed inimkonnale on siiani tuvastamata. Küll aga ohustab viirus inimeste tervist, äri, majandust ja ühiskonnaelu ning toob endaga kaasa enneolematud väljakutsed. Pandeemia on erinevate ettevõtete personali koosseisudesse toonud muudatusi eeskätt hulgaliste koondamiste näol, aga ka teistesse töötajate koosseisu kujundamise praktikatesse. Organisatsioonide hetkeolukorra paremaks mõistmiseks on oluline koguda informatsiooni COVID-19 pandeemia mõju kohta personalijuhtide käest. Sellised uuringud oleksid

täienduseks olemasolevatele teadmistele, mis juba töötajate koosseisu kujundamise kohta olemas on (Fathy El Dessouky & Al-Ghareeb, 2020; Gonçalves et al., 2021).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida töötajate koosseisu kujundamise praktikaid keskmistes ja suurtes organisatsioonides Eestis. Lisaks selgitatakse välja, kuidas on COVID-19 viirus ettevõtteid töötajate koosseisu kujundamisel mõjutanud. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade teoreetilistest käsitlustest töötajate koosseisu kujundamise olemuse ja protsessi kohta;
2. Anda ülevaade erinevatest kasutusel olevatest meetoditest tööjõu suurendamisel ja vähendamisel;
3. Uurida COVID-19 pandeemia mõju töötajate koosseisu kujundamise tavadele;
4. Viia läbi empiiriline uuring, et koguda infot COVID-19 pandeemia mõju kohta personalikujundamise protsessile CRANET 2021 uuringu põhjal.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk käsitleb töötajate koosseisu kujundamise teoreetilisi seisukohti tuginedes varasemalt avaldatud teaduskirjandusele ja -uurimustele. Nende põhjal antakse ülevaade oluliste personalivaldkonna mõistete kohta, mille abil kirjeldatakse töötajate koosseisu kujundamise olemust ja protsessi, tuuakse välja erinevad meetodid töötajate koosseisu suurendamisel ja vähendamisel ning kirjutatakse COVID-19 pandeemia mõjust töötajate koosseisu kujundamise tavadele. Bakalaureusetöö teoreetiline osa on koostatud personalijuhtimise alaste ingliskeelsete teadusartiklite ja eestikeelsete personalijuhtimise valdkonna raamatute põhjal. Töö teine peatükk keskendub autori püstitatud uurimisülesannete lahendamisele ja tulemuste analüüsimisele toetudes esimeses peatükis käsitletud teooriale. Empiirilises osas analüüsitakse Eesti CRANET 2021. aasta uuringu ning autori poolt läbiviidud personalijuhtide intervjuude tulemusi. Täpsemalt antakse ülevaade läbiviidud uuringu metoodikast ja selle tulemustest, samuti järeldustest ja ettepanekutest edaspidiseks.

Märksõnad: personali kujundamine, personali planeerimine, tööjõud, COVID-19, CRANET.

1. Töötajate koosseisu kujundamise teoreetilised seisukohad

1.1. Töötajate koosseisu kujundamise olemus ja protsess

Käesolevas peatükis avab autor olulised mõisted ning kirjeldab töötajate koosseisu kujundamise olemust ja protsessi organisatsioonides. Töötajate koosseisu kujundamise olemuse defineerimiseks on vaja avada aktuaalsed personalijuhtimise valdkonna mõisted,

milleks on inimressurss (*human resource*), inimkapital (*human capital*), personalijuhtimine (*human resource management*), töö analüüs (*job analysis*) ja personali planeerimine (*human resource planning*).

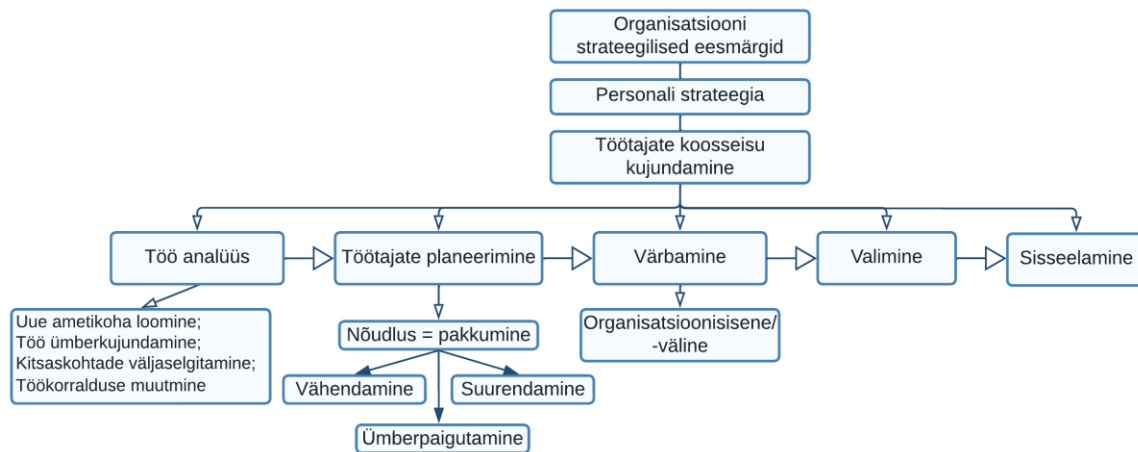
Personalijuhtimist peetakse ettevõtetes kõige olulisemaks juhtimise aspektiks ning see on määratletud kui tööjõu juhtimissüsteem (Zeebaree et al., 2019). Personalijuhtimist defineeritakse kui strateegilist ja sidusat lähenemist organisatsiooni kõige hinnatuma vara juhtimisele, kelleks on seal töötavad inimesed, kes individuaalselt ja kollektiivselt panustavad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse (Armstrong, 2006). Inimressursi on defineeritud kui inimesi organisatsioonis, kes seavad paika üldised strateegiad ja eesmärgid, kujundavad töösüsteeme, loovad rikkust kaupade ja teenuste tootmisega ning vastutavad organisatsiooni edu ja efektiivsuse eest. Inimestest saab seega tänu oma rollidele töökorralduses inimkapital, mida on defineeritud kui hulka omadusi, mida inimesed töökohale toovad - intelligentsus, sobivus, pühendumus, teadmised ja oskused ning õppimisvõime (Bratton & Gold, 2017; Klepić, 2019). Inimkapital on Oxfordi inglise sõnaraamatus määratletud kui "oskused, mis on tööjõul ja mida peetakse ressursiks või varaks". See tähendab, et investeeritakse näiteks inimese haridusse, koolitamisega ning tervishoidu ja need investeeringud tõstavad inimese tootlikkust (Goldin, 2016).

Personalijuhtimine on oluline organisatsioonisisene tugitegevus, mis integreerituna teiste väärtusahela tegevustega on ettevõtte jaoks vajalik konkurentsieelise saavutamiseks ja säilitamiseks. Personalijuhid ütlevad, et inimeste juhtimine peab olema rohkem kooskõlastatud äristrateegiaga (Slocum et al., 2014; Tamkõrv, 2020). Ettevõtte strateegia ja personalipraktikate sobivus võimaldab organisatsioonidel saavutada suurepäraseid tulemusi. Iga ettevõtte tegevus saab alguse ja areneb tänu strateegiale, mis põhineb klientidel, protsessidel, juhtidel ja inimestel. Oma olemuselt on strateegia terviklik integreeritud valikute kogum selle kohta, mida organisatsioon oma eesmärkide ja sihtide saavutamiseks teeb. Arendades, tugevdades ja toetades töötajate võimeid ja tegevusi kooskõlas strateegiliste eesmärkidega, annab personalifunktsioon olulise panuse ettevõtte konkurentsipositsiooni. Küll aga ei piisa lihtsalt strateegiaga kooskõlas olevate personalijuhtimise praktikate loomisest. Juhtide tõeline väljakutse on personalipraktikate rakendamine nii, et need tegevused võimaldaksid ettevõtte strateegiat ellu viia (Slocum et al., 2014). Mis puudutab organisatsiooni konkurentsistrateegiat, siis erinevad konkurentsistrateegiad nõuavad nende rakendamiseks erinevaid töötajate pädevusi ja seega ka erinevaid töötajate koosseisu kujundamise meetodeid (Tarique & Schuler, 2008). Koys, (2000) läbiviidud personalivaldkonna uuring rõhutab personalistrateegia väljatöötamise ja olemasolu vajadust.

See aitab personaliosakondadel näidata juhtidele personalistrateegia väärtuslikku panust organisatsioonile ning avaldab positiivset mõju ka töötajatele. Ettevõtte ja personalistrateegiate tundmine võib aidata neil näha, kuidas nad individuaalselt ettevõtte eesmärkide saavutamisse panustavad. Uuring näitas, et personalistrateegiate aruannetes olid kõige sagedamini mainitud elementideks töötajate arendamine, töötajate koosseisu kujundamine, hüvitised, kvaliteetsed personaliprogrammid ja klientide rahulolu. Klientide rahulolu saavutamine kvaliteetsete personaliprogrammide ja -teenustega on oluline eesmärk. See tähendab, et personaliosakonnad saavad äri kvaliteedi ja kasumlikkuse eesmärkide toetamiseks kasutada töötajate arendamise, värbamise, personali kujundamise ja tasustamise tegevusi.

Töötajate koosseisu kujundamise protsessi peetakse kõige olulisemaks personalijuhtimise tavaks, mis annab inimestele märku, et organisatsioon pakub vajalikku tuge. Selle protsessi põhieesmärk on parimate inimeste valimine vabadele töökohtadele, valides välja isikud, kelle omadused - võimed, oskused, kogemused ja väljaõpe - vastavad vabade töökohtade nõuetele. Tänu sellele saavad inimesed asuda töökohtadele, mis võimaldavad neil oma vajadusi ja ambitsioone täita (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019, p.). Ployhart, (2006) on käsitlenud töötajate koosseisu kujundamist kui kompetentsete isikute ligimeelitamise, valimise ja hoidmise protsessi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. See näib olevat organisatsioonide jaoks üle maailma universaalne eesmärk. Seda seetõttu, et töökohtade ja inimeste mittevastavus võib oluliselt vähendada muude personalijuhtimise tegevuste tõhusust (Zhu & Dowling, 2002). Lisaks suurendamisele on töötajate koosseisu kujundamisel olulisteks aspektideks ka tööjõu vähendamine ning ümberpaigutamine. Brauer & Laamanen, (2014) defineerivad tööjõu vähendamist kui organisatsioonis tegutsevate inimeste arvu tahtlikku vähendamist, mis on saavutatud juhtimise toimingutega nagu värbamise külmutamine, normaalne või põhjustatud tööturu vähenemine ja koondamised. Küll aga ei tähenda tööjõu vähendamine alati vallandamist või koondamist. Ettevõtete edukus sõltub paindlikkusest ja efektiivsusest ning seda on võimalik saavutada kasutades alternatiivseid võtteid tööjõu vähendamiseks töötajaid vallandamata. Levinumad meetodid on töötajate puhkuste ümberkujundamine, ületundide rakendamine, kogu ettevõtte üleviimine lühendatud tööajale ning osaline töökoormus madala töömahu perioodil (Tamkõrv, 2020; Türk, 2005). Personali kujundamise protsess hõlmab endas töö analüüsi, tööjõu planeerimist, värbamist, valimist ning sisseelamist (Monteiro et al., 2019; Othman et al., 2012; Tamkõrv, 2020). Personali juhtimise raames töötajate koosseisu kujundamisel on esimeseks sammuks töö analüüs, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks ametikohale ja

töötajatele esitatavad nõuded. Personali planeerimine on etapp, mis võimaldab prognoosida personali vajadust ning plaanide rakendamiseks sobivaid allikaid ja meetodeid (Türk, 2005). Järgnevalt esitab autor joonise 1, mis kirjeldab kokkuvõtlikult töötajate koosseisu kujundamise protsessi.



Joonis 1. Töötajate koosseisu kujundamise protsess

Allikas: autori koostatud (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019; Ployhart, 2006; Slocum et al., 2014; Tamkõrv, 2020; Türk, 2005) põhjal

Töö analüüsi peetakse üheks kõige vajalikumaks lüliks personalijuhtimise valdkonnas ehk ka töötajate koosseisu kujundamisel organisatsioonis. Töö analüüs on oluline protsess, kuna see määrab vabale ametikohale sobiva ideaalse töötaja profiili. Uute töötajate valimiseks sobimatute pädevuste määratlemine raiskab väärtuslikku aega, või mis veelgi hullem, võib kaasa tuua kvalifitseerimata inimeste valimise (Monteiro et al., 2019). See protsess pakub rikkalikku teabeallikat töökohtade ja töötajate kohta, mida personalispetsialistid kasutavad selliste oluliste dokumentide väljatöötamiseks nagu töökirjeldus, ametinõuded ja tulemusstandardid. Need dokumendid on personalijuhtimise otsuste aluseks mitmetes omavahel seotud valdkondades. Personalitegevused, mis hõlmavad värbamis- ja valikustrateegiaid, koolitusi ja arendustegevusi on kõik üha enam kujundatud vastavalt töökohtade nõudlusele ja omadustele. Nende personalijuhtimise tavade tõhusus eeldab, et kõik organisatsiooni liikmed peavad töökohtadest selgelt aru saama (Siddique, 2004). Värvates ja valides uusi töötajaid enda koosseisu, aitab töö analüüs välja selgitada ametikoha täitumise olulisust ning annab kergesti märku sellest, kui mõistlikum otsus on töö ümber korraldada või ametikoht täitmata jätta. Töö analüüsi vajadus tekib organisatsioonidel siis, kui on vaja luua uus ametikoht, analüüsida olemasoleva ametikoha tööülesannete vajadust,

muuta organisatsiooni töökorraldust, välja selgitada organisatsiooni tegevust segavad kitsaskohad või jagada töö ümber ebaühtlase töökoormuse jaotuse tõttu (Pedras et al., 2007; Tamkõrv, 2020).

Organisatsiooni eesmärgid teevad kindlaks tööjõu vajaduse ja tegevused tööjõu planeerimisel. Klepić, (2019) kirjutab, et inimressursi planeerimist tuleb käsitleda kui strateegilist protsessi personalijuhtimises, mis loob eeldused õigel ajal vajalike toimingute tegemiseks, et tagada organisatsioonile vastu võetud strateegia elluviimisel ees seisvate probleemide lahendamiseks vajalik inimressurss. Pamela et al., (2017) on määratlenud inimressursi planeerimist kui tööjõuvajaduse prognoosimist, tuginedes töötajate ärivajadustele ja kasutades nende vajaduste rahuldamiseks vajalikke strateegiaid. See ei nõua mitte ainult eesmärkide seadmist, vaid ka töötajate koosseisu kujundamise praktikate väljatöötamist ja rakendamist tagamaks, et inimestel on õiged omadused ja oskused, kui neid vajatakse (Ulferts et al., 2009). Personali planeerimise protsessi käigus luuakse plaanid personali kujundamise, arendamise ja rakendamise jaoks. Personaliplaanide koostamisel fikseeritakse personali nõudmise-pakkumise tasakaalustamise meetmed, mis hõlmavad endas personali arendamise ja koolitamise programme, tähtjalisi töölepinguid, lühendatud tööaega ja ületunnitööd, töötajate ümberpaigutamist ja edutamist, uute töötajate värbamist ja valikut ning töötajate vallandamist ja koondamist. See on oluline samm töötajate koosseisu kujundamisel, kuna planeeritakse ette töötajate tööle võtmine ja vabastamine ning seega välditakse eksimusi personali kujundamisel, milleks on näiteks suurte kulutuste tegemine töötajate koondamisel (Türk, 2005).

Personalistrateegia on aluseks töötajate koosseisu kujundamisel. Selleks, et personali kujundamisel kasutatud meetodid tagaksid organisatsiooni efektiivse toimimise peavad need olema kooskõlas ettevõtte strateegia, eesmärkide ja struktuuriga. Hästi planeeritud ja ellu viidud personali kujundamise protsess aitab ettevõtetel saavutada konkurentsieelist ja üldist stabiilsust enda tegevuses. Seda seetõttu, et läbi töö analüüsi pannakse paika ideaalse töötaja profiil ning personali planeerimise käigus selgitatakse välja vajalikud tegevused töötaja leidmiseks ja asetamiseks töökohale nii, et kõik vajalikud eesmärgid saaksid vastavalt ettevõtte strateegiale täidetud. Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajate koosseisu kujundamise protsessi eesmärk organisatsioonis on leida ja säilitada pädevaid ja motiveeritud töötajaid ning saata ametikohtadelt ära need inimesed, kes koosseisu ei sobi. Seetõttu hõlmab töötajate koosseisu kujundamise protsess endas nii koosseisu suurendamist, vähendamist kui ka ümberpaigutamist. Käesolevas lõputöös käsitletakse kõiki mainitud protsesse analüüsides peamiselt tööjõu suurendamist ja vähendamist.

1.2. Töötajate koosseisu suurendamise ja vähendamise meetodid

Organisatsiooni plaanidest tulenevalt prognoosivad ettevõtted personali vajadust. See hõlmab endas töötajate nõudmise ja pakkumise tasakaalustamist, suurendades või vähendades töötajate koosseisu. Enamasti ei soovi organisatsioonid olenemata ettevõtte mahust korraga säilitada ülemäära palju töötajaid või vastupidi ratsionaalsest kogusest vähem töötajaid. Tulenevalt organisatsiooni eesmärkidest ja tegevusvaldkonnast tehakse edasised otsused töötajate koosseisu kujundamisel. Töötajate koosseisu suurendatakse peamiselt kasvavates ettevõtetes konkurentsieelise suurendamiseks ning ka uute inimeste toomiseks organisatsiooni. Kulutõhusate ettevõtete eesmärk on hoida kulutused võimalikult minimaalsed, mis tähendab, et kasutada tuleb organisatsioonisiseseid kandidaate ning erinevaid alternatiivseid värbamise meetodeid. Need ettevõtted, kelle eesmärk on tuua organisatsiooni uusi inimesi, peavad kasutama organisatsiooniväliseid kandidaate ja värbamismeetodeid. Koosseisu vähendamise peamiseks põhjuseks on soov kulusid minimaliseerida, kuid halvimal juhul ka ebastabiilne organisatsiooni tulemuslikkus või kriisiolukord, näiteks majanduslangus või pandeemia (Tamkõrv, 2020; Türk, 2005). Järgnevalt käsitletakse erinevaid meetodeid töötajate koosseisu suurendamisel ja vähendamisel ning tuuakse välja plussid ja miinused, mis võivad iga meetodiga kaasneda.

Organisatsioonides tekib regulaarselt vabu töökohti ja tööandjad peavad otsustama, kas täita need sisemiste või välimiste töötajatega (Devaro et al., 2019). Enamik ettevõtteid kasutab mõlemat allikat, suurendades seeläbi kandidaatide ligimeelitamise võimalusi ja konkurentsivõimet (Muscalu, 2015). Organisatsioonid täidavad töökohti oma sisemiste ressursside ümberjagamisega, kuna see võimaldab täita töökohta pühendunud inimesega, kes teab, kuidas organisatsioon töötab ning aitab soovitud eesmärgi paremini saavutada. Peale kõige on see kasulik ka töötajale endale, sest tavaliselt tähendab see edasiminekut karjääris, mis hõlmab koolitusi ja arenguvõimalusi ning annab väljavaate eneseteostuseks (Szabó et al., 2021). Apospori et al., (2008) uuringus tuli välja, et sisemised karjääri võimalused avaldavad positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Töötajate organisatsioonisisene liikumine suurendab nende teadmisi, kogemusi ja motivatsiooni. Peale selle vähendab organisatsioonisisene edutamine värbamis-, valiku- ja koolituskulusid. Organisatsiooniväliseid kandidaate kasutatakse tavaliselt siis, kui leitakse, et olemasolevad töötajad ei suuda pakkuda piisavat väärtust vakantsele töökohale (Muscalu, 2015). Peamine eesmärk organisatsiooniväliste kandidaatide ligi meelitamisel on lisada enda koosseisu erinevate uute ning huvitavate ideedega inimesi. Parim lahendus saavutamaks võimekas, lojaalne ja motiveeritud töötajate koosseis, on leida tasakaal organisatsioonisisese ja -välise

värbamise ja valiku vahel. Seeläbi on töötajatele võimalik tagada kõrge töömotivatsioon ja konkurents ning tänu värskele mõtetega uutele töötajatele ka organisatsiooni jätkusuutlik areng (Türk, 2005).

Organisatsioonisisest levinud vahendid töötajate koosseisu suurendamiseks on töötajate edutamine, taandamine, üleviimine, rotatsioon, lahkunud töötajate tagasikutsumine ja reservi kasutamine. Tabel 1 annab ülevaate meetoditest ja nendega kaasnevatest plussidest ja miinustest.

Tabel 1

Organisatsioonisisest töötajate koosseisu suurendamise meetodid

Organisatsioonisisest meetodid		
Meetod	Plussid	Miinused
Edutamine	Motiveerib, vähendab värbamiskulusid ja tööjõu voolavust.	Konfliktid kolleegidega, vähendab värskeid ideid organisatsioonis
Taandamine	Vähendab kulusid, koondamisega võrreldes väiksema riskiga, võib põhjustada ebasobiliku töötaja lahkumise	Demotiveerib töötajaid, toob kaasa töö tulemuslikkuse languse, tekitab stressi
Üleviimine	Avardab töötajate oskuseid, suurendab nende universaalsust, mõjub motiveerivalt	Võib põhjustada töötajale lisakulusid, tekitab kohanemisraskuseid
Rotatsioon	Arendab töötajate oskuseid, avab võimalused õppimiseks ja kogemaks uusi väljakutseid	Suurendab aja ja rahakulu töötajate koolitamiseks, vähendab produktiivsust kohanemisperioodil
Lahkunud töötajate tagasikutsumine	Varasem töötaja tunneb ja sobib ettevõtte kultuuriga, väheneb töölevõtmise aeg	Töötaja ei pruugi kohaneda – töökeskkond võib olla muutunud, varasemad konfliktid võivad välja lüüa
Reserv	Välistab ebasobiliku kandidaadi, minimaalsed kulusid	Võib tekitada konflikte, vähendab värskeid ideid organisatsioonis

Allikas: Autori koostatud (Kokemuller, 2019; Monteiro et al., 2019; Pedras et al., 2007; Smith, 2021; Türk, 2005) põhjal

Edutamiseks nimetatakse töötaja liikumist kõrgemale ametikohale, olles samal ajal karjäärisüsteemi üks osa. Üleviimise puhul on tegemist töötaja organisatsioonisisese liikumisega, mille käigus ei teki muudatusi organisatsiooni hierarhias. See võib olla ajutine ja

lühiajaline ning tingitud kas muutustest organisatsiooni töökorralduses või vajadusest suurendada ja avardada töötajate oskusi. Üleviimise puhul viiakse töötaja üle teisele sarnase keerukusastmega või madalamale ametikohale. Rotatsioon on sama põhimõttega vahend töötajate koosseisu suurendamiseks, kuid antud juhul viiakse töötaja üle ühelt ametikohalt teisele, mis võib olla erinev eelnevast ametipositsioonist. Selle eesmärk on tagada töötajale võimalusi õppida ja saada uusi kogemusi. Üheks meetodiks on ka lahkunud töötajate tagasikutsumine ehk see, kui ettevõttest lahkunud töötajale tehakse ettepanek tulla tagasi kas ajutiselt või vastutusrikkamale ametikohale. Reserv on juhtide koostatud nimekiri ettevõttes olevatest sobilikest töölistest ametikohtadele. Taandamise puhul on tegemist töötaja üleviimisega madalamale tööpositsioonile, kus ka saadav töötasu on madalam (Pedras et al., 2007; Smith, 2021; Türk, 2005).

Organisatsioonivälised vahendid töötajate koosseisu suurendamiseks on praktika ja internatuur, töötajate soovitusel, reklaam, e-värbamine, personalifirmad, personaliüritused ja töölaadad ning tööturuamet. Praktika ja internatuur on värbamise meetodid, mis põhinevad üliõpilaste ajutisel töötamisel teatud ametikohal. Töötajate soovitusel võimaldavad täita vaba ametikoha olemasolevate töötajate tutvusringkondade seast. Reklaam on organisatsioonivälise värbamise põhiliseks meetodiks, mille kaudu edastatakse infot pakutava töökohta kohta erinevates portaalides ning kutsutakse sobivaid inimesi tööle kandideerima. Juhid saavad osta sisse värbamisteenust ja muid personaliteenuseid personalifirmadelt, kes haldavad täielikult kõiki värbamisprotsesse. Personaliüritused ja töölaadad on ettevõtmised, mille käigus tööandjad ja töövõtjad saavad omavahel tutvuda ja sõlmida tööalaseid kokkuleppeid. Suurte organisatsioonide või laienemist plaanivate ettevõtete jaoks sobivad personaliüritused suurepäraselt vajalike inimeste ligi meelitamiseks. Tööturuametid on organisatsioonid, kelle töö on koguda informatsiooni vabade töökohtade ning tööotsijate kohta, et abistada tööandjaid värbamisprotsessis ning töövõtjaid ametikoha leidmisel (Smith, 2021; Türk, 2005). E-värbamine on kõige kaasaegsem värbamise meetod, mida rakendatakse interneti kaudu. Tänapäeval on palju erinevaid e-värbamise meetodeid, näiteks e-post ja konkreetsed vormid tööandjate organisatsioonide veebilehtedel. Lisaks tööhõiveplatvormid, kus ettevõtted vahendavad veebikuulutusi, millele kandideerida soovijaid teavitatakse automaatselt, kas nad vastavad nõutavale profiilile või mitte. Sotsiaalmeediavõrgustikud nagu *LinkedIn*, *Facebook* ja *Twitter* on samuti ühed laialdasemalt kasutatavamad platvormid töötajate leidmiseks (Monteiro et al., 2019).

Tabel 2 illustreerib erinevaid meetodeid töötajate koosseisu suurendamiseks ning toob välja iga meetodiga kaasnevad positiivsed ja negatiivsed küljed.

Tabel 2

Organisatsioonivälised töötajate koosseisu suurendamise meetodid

Organisatsioonivälised meetodid		
Praktika ja internatuur	Avaldab kandidaatide tugevaid külgi, loob personali reservi, suurendab populaarsust töövõtjate hulgas	Praktikandid ei pruugi olla valmis väljakutseteks, nende jaoks ei pruugi olla piisavalt aega ega tööd
Töötajate soovitusel	Kulutõhus, kiire, omatöötajad ei soovita ebasobivaid kandidaate	Ei pruugi olla usaldusväärne, onupojapoliitika oht
Reklaam	Hea viis suure koguse kandidaatide leidmiseks, tõstab ettevõtte mainet ja tuntust	Kulukas, vale reklaami tegemine võib ligi meelitada ebasobilikke või liiga vähe kandidaate
E-värbamine	Odav, vähendab töölevõtmise aega, jõutakse suurema hulga kandidaatideni, kasutatakse juhtimistöörüist ja säilitatakse andmete turvalisuse	Levitamisvahendite ebapiisav valik võib värbamisprotsessi takistada või muuta selle teostamatuks, nõuab pidevat info uuendamist tagamaks info usaldusväärsuse ja ettevõtte hea maine
Personalifirmad	Säästab palju aega, aitab leida pädeva töötaja raskesti täidetavale positsioonile	Kulukas, vähene suhtlus kliendiga – ei mõista alati kliendi olemust
Personaliüritused ja töölaadad	Uued ideed ja kogemused, võimalik kujundada oma organisatsioonist mainekas ja meeldiv imago	Kulukas – nõuab palju aega ja raha saamiseks inimesi enda organisatsiooni reklaamima, väljapaneku koha rent võib olla kallis
Tööturuamet	Säästab aega, kiirem värbamisprotsess	Kulukas, leitud töötaja ei pruugi sobida organisatsiooni kultuuriga

Allikas: autori koostatud (Kokemuller, 2019; Monteiro et al., 2019; Pedras et al., 2007; Smith, 2021; Türk, 2005) põhjal

Organisatsioonidel ei ole alati ratsionaalne teha suuri kulutusi töötajate värbamisele, valikule ja koolitusele. Seetõttu kasutatakse tihti alternatiivseid ja paindlikke viise tööjõu suurendamiseks. Lisaks vähendavad värbamise alternatiivid koondamisega kaasnevaid kulutusi ja probleeme ning on efektiivsed ootamatu tööjõuvajaduse suurenemise korral (Türk, 2005). Organisatsiooni konkurentsivõime suurendamiseks peavad ettevõtted rakendama paindlikke personalistrateegiaid, mis loovad töötajate kombinatsiooni, kes omakorda suudavad ettevõtte edusse maksimaalselt panustada (Stavrou, 2005). Peamised alternatiivsed

meetodid töötajate koosseisu suurendamiseks on ületunnitöö ja lisatöö tegemine, töö ümberkorraldamine, ajutised ja alalised lisatöötajad, allhanketööd, ampsutöö, renditöö ja kärgtöö (Tamkõrv, 2020; Türk, 2005). Tabel 3 toob välja töötajate koosseisu alternatiivsed muutmise meetodid ning nendega kaasnevad plussid ja miinused.

Tabel 3

Töötajate koosseisu alternatiivsed muutmise meetodid

Meetod	Plussid	Miinused
Ületunnitöö tegemine	Väldib kulutusi värbamisele, valikule, koolitusele ja koondamisele	Langeb tootlikkus, töötajad harjuvad kõrge palgaga, maksumus (lisatasu 50%)
Töö ümberkorraldamine (nt uus tehnoloogia või täiendkoolitus)	Suureneb tootlikkus, arenguvõimalused, motiveerib	Suurenevad kulud koolitustele ja uute seadmete ostule, stressi tekitav
Lisatöö tegemine	Kiirelt rakendatav, paindlik	Kulukas - töötaja võib küsida palju raha
Ajutise lisatöötaja palkamine	Paindlikum kui alalise lisatöötaja palkamine	Piirangud tähtajalise töölepingu sõlmimisel, võib tekkida konflikt alaliste töötajatega
Alalise lisatöötaja palkamine	Suurem valik töötajaid, kuna alaline töö on atraktiivsem	Võib tekkida koondamisvajadus, aja- ja värbamiskulud, pikk koolitamise ja sisseelamise protsess
Allhange	Kiire ja tõhus viis lühiajalistele ametikohtadele palkamiseks, ettevõtte säästab aega ja raha	Pikaajaliselt kulukas, töö kvaliteet võib langeda, võib tekitada konflikte
Ampsutöö	Rahuldab hooajalisi vajadusi, hea eriprojektide ja ootamatu nõudluse kasvu puhul, kiirelt rakendatav	Madal tootlikus, võib tekitada konflikte, kulud koolitustele, sobib lühiajalistele töödele
Renditöö	Kiirelt rakendatav, paindlik, hajutab majandusriske, hõlbustab tööjõuga tegelemist	Oskusteabe kaotamine, kõrge maksumus, võib mõjuda kehvasti tööõhkkonnale, pigem lühiajalistele töödele
Kärgtöö, osaajaga töö ja projektipõhine töö	Leiab väärtuslikku tööjõudu, kes soovib paindlikkust	Vähendab efektiivsust, pigem lühiajalistele töödele

Allikas: autori koostatud (Kalleberg, 2000; Smith, 2021; Stavrou, 2005; Tamkõrv, 2020; Türk, 2005) põhjal

Ületunnitöö tegemise puhul on tegemist töötaja töötundide suurendamisega, et vähendada värbamisele, valikule, koolitustele ja koondamisele minevaid kulusid. Töö ümberkorraldamine on meetod, mille puhul muudab tööandja töötaja ametikoha olemust ja

vastutust, et pakkuda võimalusi edasi arenemiseks. Lisatöö puhul on tegemist lisaülesannete tegemisega lisatasu eest ning tööandja ja töötaja on selles eelnevalt kokku leppinud. Ajutise lisatöötaja palkamine tähendab tähtajalise töölepinguga inimese tööle võtmist, kellele tasutakse tehtud töötundide, tükitöö või konkreetsete tööülesannete täitmise eest. Alalise lisatöötaja palkamisel loodetakse püsivale koostööle. Allhange on töövorm, mille käigus antakse vastavate tööde tegemine lepingulisel alusel üle teistele organisatsioonidele. Ampsutööks nimetatakse lühiajalist tööd, mis sobib inimestele, kes otsivad uusi kogemusi ja väljakutseid. Kuulsaimaks ampsutöö platvormiks on *GoWorkABit*. Töösuhte vormi, kus kaks organisatsiooni sõlmivad lepingu töötaja või töötajate rentimiseks nimetatakse renditööks. Kärgetöö ja osaajaga töö puhul jagab töötaja end mitme tööandja vahel eeldades paindlikust tööajas, töökohas ja -ülesannetes. Projektipõhine töö võimaldab töötajal töötada ettevõttes kindlal perioodil või teatud töö raames (Kalleberg, 2000; Smith, 2021; Stavrou, 2005; Tamkõrv, 2020; Türk, 2005).

Töötajate koosseisu kujundamise käigus peavad ettevõtted sageli enda tööjõudu hoopis vähendama. Organisatsiooni tööjõu vähendamine kujutab endast organisatsiooni tööjõu strateegilist vähendamist, et optimeerida tööjõukulusid, suurendada kasumlikkust ja konkurentsivõimet näiteks tõsise majandusšoki (nt majanduslanguse) korral vältimaks organisatsiooni kokkuvarisemist (Frone & Blais, 2020; Verdier & Boutant Lapeyre, 2021). Enamikes ettevõtetes on töötajad juhtkonna kontrolli all ja moodustavad suurema osa tootmiskuludest ning seetõttu on nad kulude kärpimisel enim ohustatud (Gandolfi, 2013). Ettevõtted, kes vähendavad töötajate arvu ilma muid muudatusi tegemata, saavutavad harva soovitud pikaajalise edu. Seevastu stabiilsed tööandjad teevad kõik endast oleneva, et olemasolevaid töötajaid hoida. Aastal 2008 kaotas töö enam kui kolm miljonit ameeriklast. Fortune'i 2009. aasta parimate tööandjate nimekirjas olnud sajast parimast ettevõttest 81 protsendil juhtudest sel aastal aga töötajaid ei koondatud (Cascio, 2009). Töötajate koosseisu vähendamise meetodid hõlmavad nii koondamise kui ka alternatiivsete meetodite kasutamist, milleks on tööjõu amortisatsioon, varajane pensionile saatmine, koondamine vabatahtlikkuse alusel või tööandja algatusel, töötajate ümberpaigutamine ja ümberõpe - sellega võib kaasneda värbamise külmutamine. Lisaks lühendatud tööaeg ja ületundide vähendamine, puhkuste ümberplaneerimine, tähtajaliste ehk ajutiste lepingute mitteamundamine, töötajate laenamine ning lühendatud tööaeg (Gonçalves et al., 2021; Tamkõrv, 2020; Thornhill & Saunders, 1998). Tabelis 4 esitatakse töötajate koosseisu vähendamise meetodid ning tuuakse välja iga meetodiga kaasnevad positiivsed ja negatiivsed küljed.

Tabel 4

Töötajate koosseisu vähendamise meetodid

Meetod	Plussid	Miinused
Värbamise külmutamine	Vähendab tööjõu kulusid, kasulik võtmetöötajate kujundamisel, rohkem aega vajaduste analüüsimiseks	Lühiajaline, tekitab töötajates segadusi
Tööjõu amortisatsioon	Kulude kokkuhoid, võimaldab kujundada tööd ümber, pakub olemasolevatele töötajatele uusi võimalusi	Võib tekitada juhtkonnale probleeme, kuna töötajate lahkumine on planeerimata ja kontrollimatu
Varajane pensionile saatmine	Avab noorematele töötajatele edutamise võimalused	Võib viia kõrge kvalifikatsiooniga töötajate lahkumiseni, tekitab ebavõrdsust, soodustused ei pruugi toimida
Koondamine vabatahtlikkuse alusel	Väldib koondamisi tööandja algatusel	Parimad töötajad võivad lahkuda, väljamaksetele tõttu kulukas
Koondamine tööandja algatusel	Kulude kokkuhoid pikemal ajaperioodil, tõstab kuluefektiivsust, (kui tööjõu vajadus organisatsioonis on vähenenud)	Suur ühekordne väljaminek (koondamishüvitis), protsess võib tekitada stressi tööandjal ja töölejäajates
Lühendatud tööaeg	Vähendab lühiajalisi palgakulusid	Rahulolematus töötajate seas
Kokkuleppel töötajaga puhkuste ümberplaneerimine	Kulude kokkuhoid, sest madala töökoormusega perioodil on töötaja puhkusel	Töötajate rahulolematus – ei pruugi nõustuda kokkulepitud puhkuse muutmisega
Töötajate laenamine	Vähendab kulusid, näitab töötajatele tööandja hoolivust ehk aitab töötajaid raskel ajal	Võib põhjustada töötaja lahkumist töötajat laenavasse ettevõttesse

Allikas: autori koostatud (Cascio, 2009; Tamkõrv, 2020; Türk, 2005) põhjal

Värbamise külmutamine on meetod, mille käigus ettevõtte peatab ajutiselt uute töötajate palkamise. Veel üks kulutõhus meetod töötajate koosseisu vähendamiseks on tööjõu amortisatsioon, mille puhul ettevõtte ei asenda ametikohalt lahkunud töötajat uue töötajaga. Varajane pensionile saatmine on ka üks koosseisu alternatiivne vähendamise meetod, mis tähendab seda, et ettevõtte pakub paremaid pensionihüvitisi vastutasuks töötaja lubaduse eest tulevikus teatud ajal lahkuda. Ettevõtetes tekib paratamatult vajadusi enda koosseisu vähendada ning kõige ebameeldivam ja kulukam on töötajate koondamine. Küll aga toimuvad

koondamised vabatahtlikkuse alusel, mis tähendab töötaja enda soovi töölt lahkuda või töölepingut lõpetada ning tööandja algatusel, mille puhul eemaldatakse töötaja koosseisust ametikohale sobimatuse, majanduslanguse jms tõttu. Töötajate ümberpaigutamine on meetod, mille raames pakutakse vähemalt osadele töötajatele võimalust sisemiselt ühest organisatsiooniüksusest teise üle minna. Lühendatud tööaegadega kasutatakse madala töökoormusega perioodil vähendades töötunde 40-lt 35le või vähemale tunnile. Kokkuleppel töötajaga puhkuste ümberplaneerimine on järjekordne alternatiivne meetod töötajate koosseisu vähendamiseks, mis kujutab endast töötajate kogunenud puhkusepäevade kasutamist või kohustamist, et üksikisikud võtaksid teatud aja jooksul mitu tasustamata puhkusepäeva. Töötaja laenamine teisele ettevõttele, jätkates palga ja hüvitiste maksmist - vastutasuks osa või kogu töötaja palk tagasi (Cascio, 2009; Tamkõrv, 2020; Türk, 2005).

1.3. COVID-19 pandeemia mõju töötajate koosseisu kujundamise tavadele

COVID-19 on toonud organisatsioonidesse ootamatu vajaduse muutuste järele, seda just personalijuhtimise valdkondades (Gonçalves et al., 2021). Peaaegu üleöö seisis juhid silmitsi uue ja ootamatu reaalsusega. Sellest ajast peale on kõige olulisemaks eesmärgiks kõigi organisatsioonide jaoks osutunud maksimaalne kulude kokkuhoid. Eelkõige tähendab see töötajate koosseisu vähendamist (Troger, 2021). See uus haigus ei pane proovile ainult organisatsioonide vastupidavust, vaid ka nende võimet järgida muudetud strateegiat, mis võimaldab neil nende kiiresti muutuvate sündmustega kohaneda (Fathy El Dessouky & Al-Ghareeb, 2020). Personalijuhtimise tavad, mis on olnud varasemalt kasutusel kriisiolukordades, on aidanud ettevõtetel raskel ajal ellu jääda. Seetõttu väärib märkimist mitte ainult juhtide roll kriisiolukordade ohjamisel, vaid eelkõige personalijuhtide roll, kelle tähtsust pandeemia on suurendanud. Tervisekriisi olukordades on personalijuhtidel oluline roll töötajate tervise ja ohutusega seotud vajaduste rahuldamisel, aga ka ärevuse ja stressiga seotud probleemide ärahoidmisel. Taolisi probleeme süvendavad teatavasti vajadused virtuaalse töö järele, pikad töötunnid ja nn “virtuaalkontorite” töötingimused, mis ei ole alati sobilikud (Gonçalves et al., 2021).

Üks suurimaid COVID-19 pandeemiast tulenevaid personalijuhtimise väljakutseid on uute ja praeguste töötajate kohandamine järsult muutunud töötingimustega. Näiteks tuleb nüüd töötajatel teha tööd kaugtööna ning harjuda uute tööpõhimõtete ja -protseduuridega, et vähendada inimeste vahelisi kokkupuuteid (Hamouche, 2021). COVID-19 sotsiaalse distantseerumise nõuded on viiruse leviku ohjeldamiseks sundinud organisatsioone kujundama virtuaalse töökoha poliitikat, mis moonutab üha enam tasakaalu töö- ja perekohustuste vahel, põhjustades suurt koormust ja stressi (Fathy El Dessouky & Al-

Ghareeb, 2020). Praegu töötab kogu maailma töötavatest inimestest 65% distantstilt. Tata Consultancy Services'i uue uuringu kohaselt peaks kuni 2025. aastani kaugtööd tegema vähemalt 40% töötajatest. Seetõttu ei tohi personalijuhid vaadelda virtuaalset lähenemisviisi kui ajutist meetodit olukorra lahendamiseks (Chandrasekaran, 2021). Personalijuhtide ülesandeks on tagada, et kodus töötavatel töötajatel oleks oma töö tegemiseks vajalikud tööriistad. Nende tehnoloogiliste tööriistade nagu näiteks *Zoom*, *Microsoft Teams*, *Teamviewer* ja *Microsoft* 'i kaugtöölaud ülesanne on hõlbustada töötajate ja juhtide vahelist suhtlust. Küll aga ei saa kõik organisatsioonid endale neid lubada, kuna organisatsioonide finantssuutlikkus on organisatsiooniti erinev (Hamouche, 2021).

Töötajate säilitamine võib olla organisatsioonide jaoks praeguses pandeemia kontekstis veel üks suur väljakutse. Nendel rasketel aegadel, mida iseloomustavad ulatuslikud ja äkilised muutused, võivad töösuhted kahjustada saada ning tuua kaasa töötajate moraali languse ja tööjõu voolavuse kasvu. Lisaks on kvalifitseeritud isikute hoidmine ja ligimeelitamine COVID-19 ajastul ettevõtetele väljakutseks, peamiselt seetõttu, et inimesed otsivad sageli töövõimalusi sektorites, mida pandeemia negatiivselt ei ole mõjutanud. Organisatsiooni edu tagamiseks ja värbamiskulude vältimiseks on oluline suurendada töötajate, peamiselt kaugtööjõu, kaasamist ja kuuluvustunnet sel raskel perioodil ja ka pärast seda (Hamouche, 2021). Pidev töötajatega suhtlemine ja pandeemiaga kursis hoidmine on personalijuhtide peamine ülesanne, et suurendada töötajate rahulolu ja seeläbi töötajate säilimist ettevõttes (Elsafty & Ragheb, 2020).

Koroonaviirus häirib oluliselt tööturu tingimusi, kuna sellega koos sagenevad ka koondamised, mis omakorda ohustavad töötajate töökindlust kogu maailmas ja põhjustavad sellest tulenevalt ebaselget töökeskkonda (Fathy El Dessouky & Al-Ghareeb, 2020). Organisatsioonid, kes seisid pandeemia tõttu silmitsi finantsiliste raskustega, on läbi viinud ettevõttesiseseid oskuste alandamisi, vähendades kõrge kvalifikatsiooniga töökohtadele värbamisi rohkem kui madala kvalifikatsiooniga töökohtadele. Seda selleks, et vähendada oma kulusid ja säilitada oma äri. Nad on külmutanud või kärpinud oma värbamise protsesse või koondanud olemasolevaid töötajaid. Paindlikud töökorralduse tüübid hakkasid maailmas tööjõu kallinemise ja karmistunud ülemaailmse konkurentsi tõttu suurenema juba enne pandeemia algust. COVID-19 puhangu tõttu on see kasv hakanud veelgi suurenema. USA-s tegutsevatest organisatsioonidest asendab 32% kulude kokkuhoiu eesmärgil täiskohaga töötajaid ajutiste lisatöötajatega eesmärgiga säilitada paindlikkus oma tööjõu juhtimisel. COVID-19 on tekitanud personalispetsialistidele suuri väljakutseid - koroonaviiruse levik on märkimisväärselt muutnud organisatsioonide tegevusi üle kogu maailma (Hamouche, 2021;

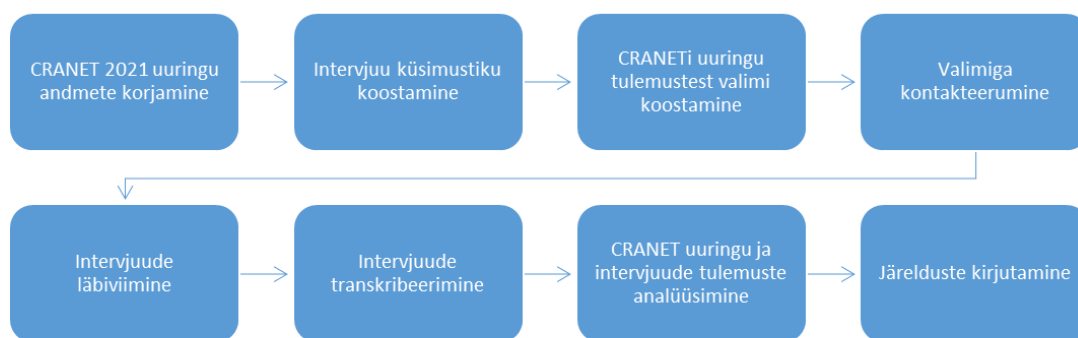
Hamouche & Chabani, 2021). Iga organisatsioon tahab enda koosseisu motiveeritud, lojaalseid ja paindlikke töötajaid. Kriisi olukordades on need kolm omadust väga väärtuslikud ning aluseks kriisi edukal ületamisel. Töö ülesandeid paindlikumaks muutes saab ettevõtte saavutada suurema tulemuslikkusele orienteerituse enda töötajate seas (Troger, 2021). Personalijuhid otsivad uuenduslikke, loovaid ja tõhusaid viise töötajate probleemide lahendamiseks, nende tervise hoidmiseks ja erinevate strateegiate loomiseks. Sellistes olukordades on oluline kasutada erinevaid strateegiaid, nagu paindlikkus, töö tulemuslikkus, tööga rahulolu, organisatsiooni tulemuslikkus, professionaalne kasv ja areng, sotsiaalsed ja tööalased suhted, isiklik tööalane tulemuslikkus, töömotivatsioon ja IT-kultuur (Azizi et al., 2021).

Koroonapandeemia on kokkuvõttes tugevalt mõjutanud iga organisatsiooni tegevust. Kuna haiguse leviku tõttu on otseselt ohustatud inimesed, siis kõige tugevama muutuse on läbi elanud personalijuhid, kes peavad kohanema uue reaalsusega. Paljud ettevõtted on pidanud koondama hulgaliselt inimesi, et vähendada enda kulusid. Töötajate koosseisu kujundamise peamiseks väljakutseks pandeemia ajal on olnud inimeste motiveerimine ja säilitamine organisatsioonis ning personalijuhid on üritanud seda teha läbi paindlike ja alternatiivsete koosseisu kujundamise meetodite.

2. Töötajate koosseisu kujundamise praktikad keskmistes ja suurtes ettevõtetes

2.1. Uurimismetoodika tutvustus

Bakalaureusetöö teine osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis tutvustab autor valitud uurimismetoodikat, mida kasutati probleemi uurimiseks. Teises peatükis esitatakse CRANET 2021. aasta uuringu tulemused töötajate koosseisu kujundamise osas. Kolmanda alapeatüki eesmärk on kokku võtta intervjuude tulemused ning teha omapoolseid järeldusi. Autori töö eesmärgiks on uuringu käigus teada saada, millised on töötajate koosseisu kujundamise praktikaid keskmiste suurustega ja suurtes ettevõtetes Eestis ning kuidas on COVID-19 pandeemia personali kujundamise protsessile mõjunud. Autori empiirilise osa koostamine koosnes mitmest etapist. Joonisel 2 esitatakse kokkuvõtte empiirilise osa tegevuste kohta.



Joonis 2. Empiirilise osa etapid

Allikas: autori koostatud

Bakalaureusetöö empiirilise osa läbiviimiseks võimaldas Tartu Ülikool autoril lüüa kaasa PARE ja TÜ poolt läbi viidud 2021. aasta CRANET personalijuhtimise uuringu läbiviimisel. CRANET on rahvusvaheline ärikoolide võrgustik, mis viib läbi personalijuhtimise uuringuid üle maailma. Uuring viiakse läbi ligikaudu iga nelja aasta tagant ning selle käigus uuritakse inimeste juhtimise poliitikaid ja tavasid. Cranet uuringu eesmärk on pakkuda kvaliteetset andmestiku akadeemikutele, avaliku ja erasektori organisatsioonidele, aga ka valdkonna üliõpilastele, et anda teavet teadusuuringute kohta ja luua uusi teadmisi personalijuhtimise vallas kogu maailmas (Cranet, 2006). Autor andis panuse andmete kogumisel ning võttis bakalaureusetöö teemaks küsimustiku teise sektsiooni, milleks oli töötajate koosseisu kujundamine. Kuna küsimustikus käsitletakse vaid erinevaid meetodeid ja viise personali kujundamisel, siis otsustas autor küsitleda põhjalikumalt kuut küsimustikule vastanud personalijuhti. See võimaldas saada põhjalikumalt ülevaadet töötajate koosseisu kujundamise praktikate kohta Eestis.

Bakalaureusetöö teoreetiline osa keskendub töötajate koosseisu loomise protsessile ning erinevate koosseisu suurendamise ja vähendamise meetodite kasutusele personali kujundamisel. Seetõttu valis autor välja ja keskendus just nendele ettevõtetele, kes olid enda koosseisu muutnud ja uuris vastava tegevuse põhjuseid, koosseisu kujundamise meetodite valikut ning tegevuse seost pandeemiaga. Empiirilise osa valimi moodustasid CRANET 2021 uuringus osalenud personalijuhid, kes olid viimase kolme aasta jooksul enda töötajate koosseisu suurendanud või vähendanud kümne või rohkema protsendi võrra. Autor viis välja valitud personalijuhtidega läbi ekspertintervjuu (vt. lisa A), milleks kasutas poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Poolstruktureeritud intervjuusid kasutati eesmärgiga

mõista töötajate koosseisu muutmise tagamaid süvitsi ning koguda ekspertide tõlgendusi selle teema kohta. Antud meetod võimaldas intervjuude käigus kasutada varasemalt koostatud intervjuu kava, muuta küsimuste järjekorda vastavalt intervjuueeritava vastustele ning küsida täpsustavaid küsimusi. Intervjuueerija peab valdama teemat ning oskama valida, kas mainida või mitte mainida teatud teemasid, mis on intervjuukavas ning olema valmis ja avatud intervjuueeritava individuaalsele viisile neist teemadest rääkida (Laherand, 2010; Lepik et al., 2014). Intervjuude eesmärk oli koguda täpsemat informatsiooni konkreetsetes ettevõtetes kasutusel olevate töötajate koosseisu kujundamise praktikate kohta ning küsitleda koroonaviiruse tagajärgi personali kujundamise protsessile.

Intervjuu tegemise soovi avaldas autor meili teel märtsikuu lõpus – kokku saadeti 27 meili. Inimestega, kes meilile ei vastanud, üritas autor uuesti ühendust võtta e-kirja või telefoni teel. Autor oli loonud ajakava veebikeskkonnas *Doodle*, kus intervjuueeritavad said valida endale sobiliku aja suhtlemiseks ning arvestas sellega, et intervjuudega võivad kaasneda mitmed probleemid. Üheks võimalikuks probleemiks on see, et kõik välja valitud inimesed ei pruugi vastata. Teiseks probleemiks võib osutuda intervjuude läbiviimise viis – kõik inimesed ei saa või ei soovi vastata suuliselt ning pakuvad teha seda kirjalikult. Autor seisis silmitsi mõlema nimetatud probleemiga. Eesmärk oli viia läbi intervjuu kuue personalijuhiga, kuid lõpuks sai autor vastuseid kokku viis. Seda seetõttu, et mõned intervjuueeritavad olid esialgu nõus vastama kirjalikult, kuid hiljem nendega kontakti ei õnnestunud saada ning autoril jäi kuues intervjuu kirjalikul viisil saamata. Intervjuud viidi läbi aprillikuus. Kuna intervjuueeritavad asusid mööda Eestit erinevates linnades, viis autor intervjuud läbi videokõne vormis, rakenduse *Zoom* vahendusel. Autor salvestas intervjuud nii platvormi vahendusel kui ka nutitelefoni abiga. Intervjuu küsimused koostati vastavalt lõputöös käsitleva teema teooriale, mistõttu olid need teemakohased ning võimaldasid autoril neid hiljem hõlpsasti analüüsida. Pärast esimese kahe intervjuu läbiviimist täiendati intervjuu kava lisades juurde täpsustavaid küsimusi, kuna autor leidis, et tuleks küsida ka personalijuhtide arvamust töötajate koosseisu kujundamise eesmärkide ning peamiste raskuste kohta koroonapandeemia ajal. See võimaldas hiljem luua suuremaid paralleele teoorias kirjutatuga. Intervjuu küsimused 2-7, 9-13, 14-17 on tuletatud teoorias kirja pandust. Tulemused esitatakse anonüümselt, kuna üks intervjuueeritav avaldas soovi jääda anonüümseks ning seetõttu otsustas autor, et anonüümseks jäämine võib anda palju avatumad vastused. Intervjuueeritavaid kodeeriti intervjuude toimumise järjekorras koodidega PJ1, PJ2, PJ3, PJ4, PJ5. Analüüsis kasutatakse vastajate tsitaate, kommentaare ja enda poolset lahtimõtestamist ja kirjeldamist.

Tabel 5.

Intervjuude kirjeldus

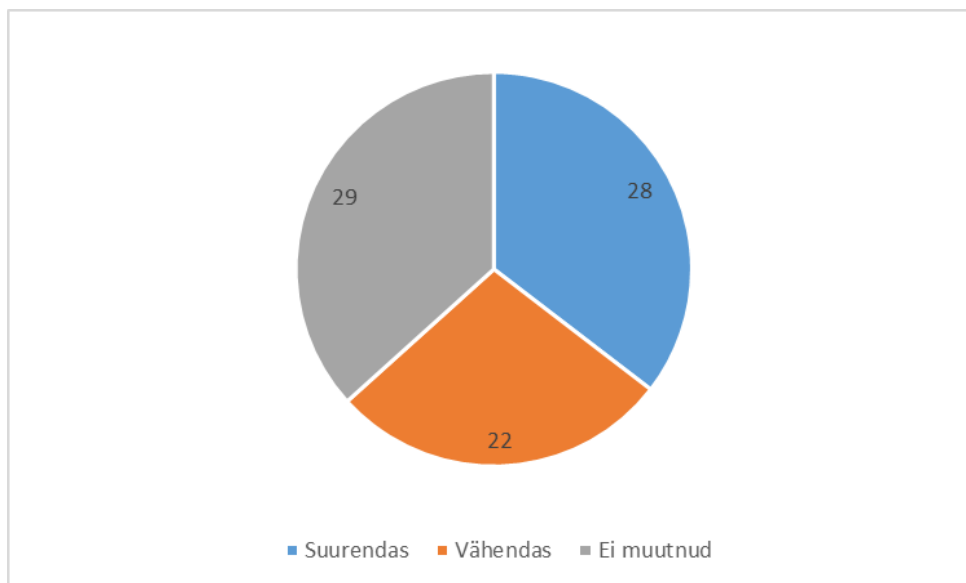
	Kood	Ametinimetust	Intervjuu vorm	Intervjuu kestus
Intervjueeritav 1	PJ1	Personalijuht	Suuliselt	45 min
Intervjueeritav 2	PJ2	Personalijuht	Suuliselt	28 min
Intervjueeritav 3	PJ3	Personalijuht	Suuliselt	65 min
Intervjueeritav 4	PJ4	Personalijuhi kohusetäitja	Suuliselt	55 min
Intervjueeritav 5	PJ5	Personalijuht	Suuliselt	57 min

Allikas: autori koostatud

2.2. Töötajate koosseisu kujundamise praktikad CRANET 2021 aasta uuringu tulemuste põhjal

Aastal 2021 viidi läbi järjekordne CRANET personalijuhtimise uuring, milles osalesid organisatsioonid, kus on üle 100 töötaja. Tegemist on rahvusvahelise uuringuga ning Eestis viis uuringu läbi Tartu Ülikool koostöös PAREga, milles osales 79 ettevõtet. Uuringu küsimustik oli jagatud kuueks sektsiooniks, milleks olid järgnevad: personalijuhtimine organisatsioonis, töötajate koosseisu kujundamine, töötajate arendamine, töötasu ja soodustused, suhted töötajatega ja kommunikatsioon ning organisatsiooni kirjeldus. Bakalaureusetöö autor valis enda töö teemaks teise sektsiooni, milleks oli töötajate koosseisu kujundamine. Järgnevalt esitatakse CRANETi uuringu teise sektsiooni tulemused.

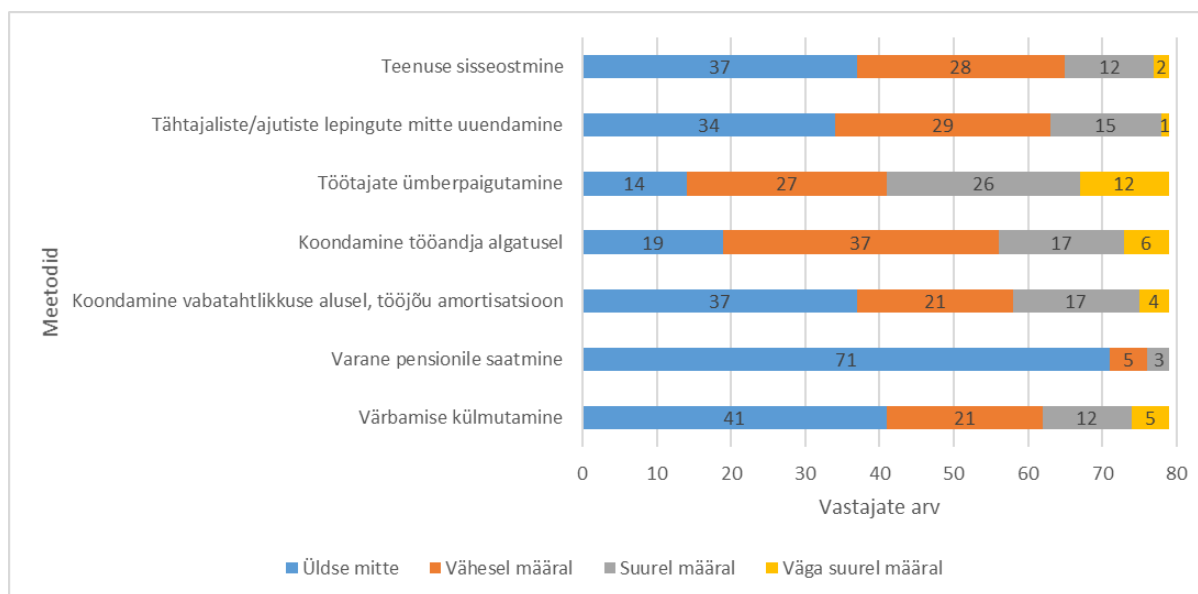
Esmalt uuriti vastajate käest, kuidas on protsentuaalselt nende organisatsiooni töötajate arv (täiskoha ekvivalendina) viimase 3 aasta jooksul muutunud. Uuringu vastustest selgus, et 27 ettevõtet suurendas enda koosseisu ning kõige suurem muutus oli 200%. Enda koosseisu vähendas 23 ettevõtet ning suurim vähendamine oli 70% ulatuses. 29 ettevõtet ei muutnud viimase kolme aasta jooksul enda koosseisu arvu üldse. Tulemuste paremaks kirjeldamiseks esitab autor joonise 3, kus on näha töötajate koosseisu suurendamise, vähendamise ja koosseisu mitte-muutmise osakaal vastanute seas.



Joonis 3. Töötajate arvu muut viimase kolme aasta jooksul vastanute ettevõtetes (n=79)

Allikas: autori koostatud CRANET 2021 uuringu andmete alusel

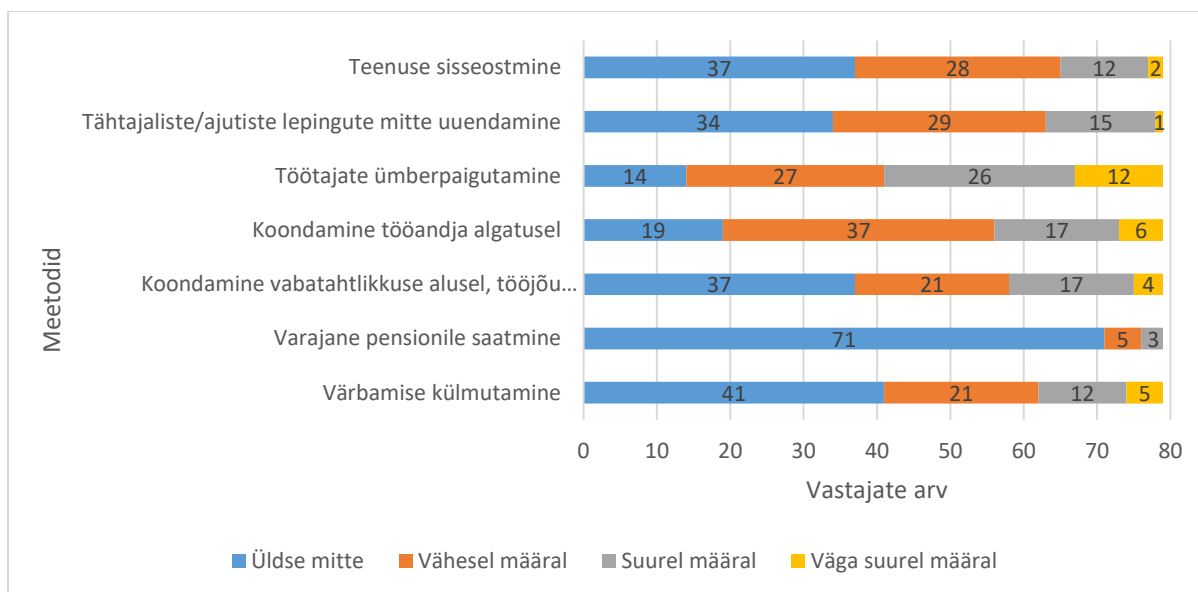
Edasi küsitleti, mil määral olid küsimustikule vastajad viimase kolme aasta jooksul enda personalijuhtimise strateegia osana kasutanud mõnda järgnevatest tööjõu arvu või koosseisu muutmise meetoditest: värbamise külmutamine, varajane pensionile saatmine, koondamine vabatahtlikkuse alusel või vakantseks jäänud kohtade mittetäitmine, koondamine tööandja algatusel, töötajate ümberpaigutamine, tähtajaliste/ajutiste lepingute mitteuuendamine ning teenuse sisseostmine. Vastata sai variantidega “üldse mitte”, “1 ehk vähesel määral”, “2 ehk suurel määral” ning “väga suurel määral”. Vastusega “väga suurel määral” vastati selgelt kõige rohkem töötajate ümberpaigutamise meetodi kohta ning seda tegi 12 inimest. Lisaks vastati vastusega “1 ehk suurel määral” samuti kõige rohkem töötajate ümberpaigutamise meetodi kasutamise kohta ning seda tegi 26 inimest. Järelikult viimase kolme aasta jooksul on ettevõtted enamasti paigutanud enda töötajaid ümber. Tulemustest on näha, et koondamist on rakendatud pigem vähesel määral. Kõige ebapopulaarsemaks meetodiks viimase kolme aasta jooksul osutus varajane pensionile saatmine. Nimetatud variandi märkis ära 71 inimest, mis teeb vastajate koguarvust ligi 90%. Ülevaade vastuste jaotusest asub joonisel 4.



Joonis 4. Meetodid töötajate koosseisu muutmiseks vastajate seas (n=79)

Allikas: autori koostatud CRANET 2021 uuringu andmete alusel

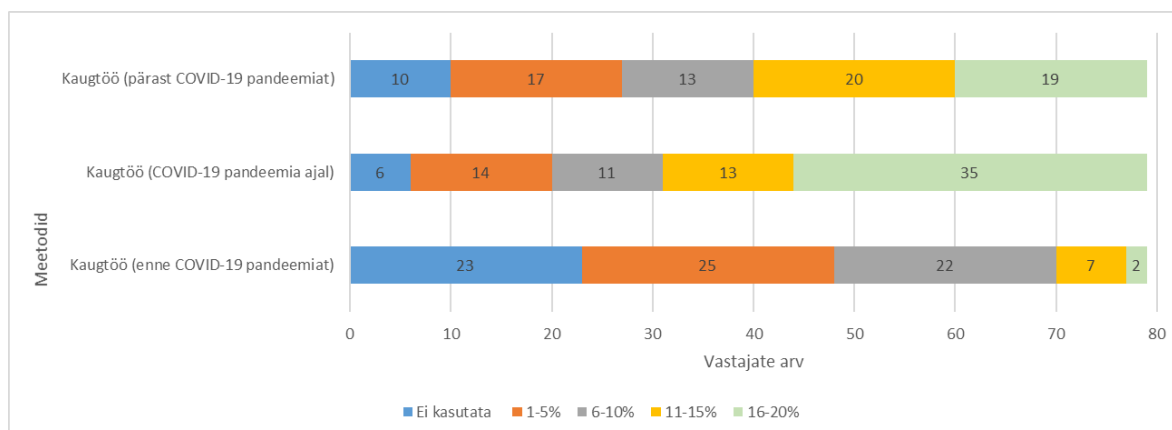
Lisaks töötajate koosseisu muutmise meetoditele uuriti ka kui suur osa organisatsiooni töötajatest töötab järgneva kaheksa töö(aja)tingimuse alusel: ajutine/juhutöö, paindlik tööaeg, osaajatöö, lepinguline töö, ületunnitöö, vahetustega töö, töö nädalalõppudel ning kaugtöö (enne COVID-19 pandeemiat, pandeemia ajal ning pärast pandeemiat). Vastata sai variantidega “ei kasutata”, “1-5%”, “6-10%”, “11-15%”, “16-20%”, “21-50%” ning “>50%”. Vastanute seast ei märgitud mitte ühegi meetodi vastuseks “21-50%” ja “>50%”. Ajutist ja juhutööd ei kasuta üldse 49 inimest ehk 62% vastanute seast. 24 inimest märkis, et 16-20% inimestest töötab nende ettevõttes vahetustega ning 20 inimest vastas, et 16-20% inimestest nende ettevõttes töötab paindliku tööaja alusel. Ületunnitöö ning osaajatöö kasutamine ei leia aset ainult 15 ettevõttes. Tulemuste paremaks graafiliseks kirjeldamiseks jaotas autor andmed kahele graafikule. Joonis 5 näitab paremat ülevaadet esimese seitsme töötingimuse kasutamise kohta. Joonis 6 kirjeldab kaugtöö kasutamise osakaalu vastanute ettevõtetes.



Joonis 5. Erinevate töö(aja)tingimuste kasutamine vastajate seas (n=79)

Allikas: autori koostatud CRANET 2021 uuringu andmete alusel

Vastustest võib välja lugeda, et kaugtöö on koroonapandeemia vältel muutunud. Enne pandeemiat töötas vaid kahes ettevõttes 16-20% töötajatest kaugtöö vormis. 22 ettevõttes töötas 6-10% ning 25 ettevõttes 1-5% inimestest töökohast eemal. 23 ettevõttes ei võimaldanud tööandjad enda töötajatel teha oma tööd mujal. Koroonapandeemia ajal aga suurenes kaugtöö osakaal ettevõtetes ning 35 ettevõttes töötas 16-20% inimesi kaugtöö vormis. Vaid kuues ettevõttes ei töötanud keegi antud töö(aja)tingimuse alusel. Nüüd, kui piirangud on läinud leebemaks, on näha, et kaugtöö kasutus on säilinud ning vaid 10 ettevõtet ehk 12,6% on otsustanud mitte võimaldada töötajatel töötada kaugtöö vormis. Pärast COVID-19 pandeemiat töötab 20 ettevõttes 11-15% inimestest ning 19 ettevõttes 16-20% inimestest enda töökohast eemal. Täpsemat vastuste jaotust on näha joonisel 6.



Joonis 6. Kaugtöö kasutamise osakaal vastajate seas (n=79)

Allikas: autori koostatud CRANET 2021 uuringu andmete alusel

Saadud tulemustest on näha, et töötajate arvu on jätnud muutmata või suurendanud 57 ettevõtet ning enda koosseisu vähendanud 22 ettevõtet. Kasutatud meetoditest osutusid kõige populaarsemaks töötajate ümberpaigutamine, ületunnitöö, paindlik tööaeg ning kaugtöö. Tegemist on paindlike ja alternatiivsete koosseisu muutmise meetoditega ning sellest võib järeldada, et töötajate säilitamine ettevõttes on ettevõtete jaoks oluline ning koondamist üritatakse vältida. Hamouche, (2021) uuringust tuli välja, et paindlikud töökorralduse tüübid hakkasid maailmas tööjõu kallinemise ja karmistunud ülemaailmse konkurentsi tõttu suurenema juba enne pandeemia algust. Uuringust selgus, et COVID-19 puhangu tõttu on see kasv hakanud veelgi suurenema. Autor järeldab sellest, et paindlike meetodite kasutamine on viimase kolme aasta jooksul osutunud personalijuhtide seas populaarseks ning selle põhjuseks võib olla inimeste säilitamine organisatsioonis praegusel arusaamatul pandeemia ajastul.

2.3. CRANET 2021 uuringus osalenud personalijuhtide intervjuude analüüs ja järeldused

Käesolevas peatükis analüüsib autor suurte ja keskmiste ettevõtete personalijuhtidega läbiviidud intervjuusid. Analüüsi käigus võrreldakse tulemusi teoorias käsitletuga ning tuuakse välja järeldused töötajate koosseisu kujundamise praktikate kohta. Intervjuu tulemuste paremaks kirjeldamiseks jaotab autor teemad nelja ploki, milleks on personalijuhtide kogemused strateegiliste eesmärkide saavutamisel, personalijuhtide hinnang tööanalüüsi protsessile, personalijuhtide kogemused personali planeerimisel ning töötajate koosseisu kujundamise praktikad ettevõtetes.

Personalijuhtide kogemused strateegiliste eesmärkide saavutamisel

Iga ettevõtte tahab olla edukas enda tegemistes ja ka eesmärkide saavutamisel. Szabó et al., (2021) uuring rõhutas personalijuhtimise olulisust organisatsioonis, kuna see võimaldab maksimeerida personali tootlikkust ning saavutada ettevõtte strateegilisi eesmärgi. Analüüsitud allikate põhjal on selgunud, et personalistrateegia peab olema kooskõlas äristrateegiaga. Intervjuudest saadud vastused kinnitasid, et need ettevõtted, kellel on loodud personalistrateegia, on selle tugevalt tuletanud ettevõtte äristrateegiast. Intervjueeritav PJ1 tõi välja, et ettevõttes on varasemalt paika pandud pikaajaline strateegia ning ajal, mil tema ametipostil tööd alustas, integreeriti uus personalistrateegia olemasoleva äristrateegiaga:

Peamine mõte on ikkagi koostöö ning ühtse eesmärgi suunas liikumine, mitte eraldiseisva strateegia väljamõtlemine. (PJ1)

Intervjueeritav PJ3 võrdles personalistrateegiat kui alamstrateegiat, mis on loodud toetamaks äristrateegiat. Tema sõnul on eelkõige tähtis luua äristrateegia, mis on organisatsiooni missiooni ja visiooni tuumaks ning sealt edasi alustada personalistrateegia loomisega. Küll aga esines ka neid, kellel oli konkreetne personalistrateegia loomata. Intervjueeritav PJ4 tõdes, et nende ettevõttes personalistrateegia, kui selline, puudub. Nende ettevõttes esineb mõningaid strateegia elemente, milleks on teatud tõekspidamised ja hoiakud, aga konkreetset personalistrateegiat pole nad ametlikult sõnastanud.

Pigem ei ole nagu niimoodi sõnastatud. On igasuguseid niukseid noh, ütleme strateegia elemente või teatud niukseid, tõekspidamisi ja asju või nagu hoiakuid, aga me ei ole küll kunagi seda kuidagi sõnastanud. (PJ4)

Intervjueeritavad PJ2 ja PJ5 tõid samuti välja, et personalistrateegia, kui selline, nende ettevõttes ei ole sõnastatud. Küll aga sõnas PJ2, et nende ettevõttes on kõik personali protsessid kaardistatud ISO raames. Intervjueeritav PJ5 aga tunnistas, et personalistrateegiat pole nad sõnastanud, kuna hetkel puudub nende ettevõttes personalijuht - nad tunnevad selle ametikoha täitjast suurt puudust.

Oleme leidnud, et ikkagi tõenäoliselt on vaja sellist personalijuhti, kes sellist strateegilist lähenemist ka nagu teeb, mitte ainult ei tegele igapäevaste jooksvate asjadega. Selleks, et personalijuhtimisega nagu süvenenult tegeleda, noh ikkagi peab olema keegi. (PJ5)

Slocum et al., (2014) uuring tõi välja, et personalipraktikaid tuleb rakendada nii, et need tegevused viiksid ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamiseni. Bakalaureusetöö autor leiab samuti, et organisatsiooni äristrateegia on kõige tähtsam ning sellele tuginedes tuleb luua kõik edasised protsessid ja strateegiad. Autor arvab, et kirja pandud personalistrateegia

on igal juhul palju tõhusam, kui lihtsalt teadmine selle eksisteerimisest. Nende eesmärkideni jõudmisel aitab kindlasti kõige paremini kaasa personalijuhi olemasolu ettevõttes.

Personalijuhtide hinnang tööanalüüsi protsessile

Teoorias selgus, et vastavalt ettevõtte ärilistele eesmärkidele kujundatud personalistrateegia on efektiivne ning aitab saavutada organisatsioonil edu läbi inimeste endi. Inimesed annavad organisatsioonidele ja ettevõtetele konkurentsieelise ja strateegilise eelise. Selleks, et organisatsioon saavutaks edu, peab olema koostatud põhjalik töötajate koosseisu kujundamise plaan. Vastavalt mainitule küsis autor intervjueeritavate käest tööanalüüsi protsessi kohta nende ettevõttes. Intervjuudest selgus, et tööanalüüsi protsessi viivad läbi kõik personalijuhid, isegi kui nad ise ei tunnista seda tegevust tööanalüüsiks. Enamasti viiakse tööanalüüs läbi uue ametikoha loomisel, kuid intervjueeritavad tõid välja ka teisi olukordi selle teostamiseks. Joonisel 7 toob autor välja kõik intervjueeritavate poolt mainitud olukorrad tööanalüüsi läbiviimisel.



Joonis 7. Tööanalüüsi rakendamise olukorrad intervjueeritavate arvates

Allikas: Autori koostatud, intervjuude põhjal

Intervjueeritav PJ1 tõi välja, et nende üks strateegiline eesmärk on nutikas andmekasutus ning viimasel ajal lähtutakse palju andmepõhisusest. Jälgitakse neid andmeid, mis on seotud inimeste igapäevatööga ning töömahu suurenemisel selguvad need kohad, kus on vaja töötajate koosseisu suurendada. Intervjueeritav PJ4 tõi välja, et nemad ei vii läbi sellist protsessi nagu tööanalüüs, vaid pigem kujuneb kõik välja töö käigus - protsesse jälgitakse ja ettevõtte kasvu- ja mahuplaani uuendatakse jooksvalt. Tootmisplaanist ja müügiprognoosist tuvastatakse omakorda ressursivajadus. Intervjueeritav PJ5 rääkis, et nende ettevõttes rakendatakse tööanalüüsi ainult vajaduspõhiselt ning seda tehakse väga põhjalikult.

Intervjueeritav PJ3 sõnas, et mida varem tuvastatakse vajaduse tekkimine ning mida täpsemini ja varem sõnastatakse vajaduse sisu, seda rohkem on aega ettevalmistusteks, et otsustada, mida teha – kas värvata töötajaid juurde või tuleks hoopis olemasolevaid inimesi arendada.

Arendamiseks valime välja kõige motiveeritum inimene ning talle tekitatakse teatud arenguprogrammid, et kindlaks perioodiks oleks see inimene valmis panustama ettevõtte eesmärkideni jõudmisel. (PJ3)

Intervjueeritav PJ3 lisas, et oluline on läbi mõelda ka kompetentsi vajadused.

Kui on olemas strateegia ning täpselt teatakse, kuhu poole liigutakse, mille nimel pingutatakse - mis on ettevõtte suurem eesmärk - siis on vaja läbi mõelda, milliseid teadmisi, oskuseid ja hoiakuid on ettevõttel inimeste näol tarvis. (PJ3)

Intervjueeritav PJ2 tõi välja, et värbamistegevustega ei ole mõttekas alustada enne, kui ei ole läbi viidud tööanalüüsi.

Kui see on läbimõtlemata, millist kompetentsi meil vaja on ja mille jaoks inimest vaja on, siis on üsna mõttetu ju teda nagu värbama minna. (PJ2)

Intervjueeritud personalijuhtide arvates on tööanalüüsi protsess olulise tähtsusega, kuna kõik vajadused saavad varakult sõnastatud ning seejärel on lihtsam läbi viia kõiki muid personalijuhtimise protsesse nagu näiteks personali planeerimist, värbamist ja koolitamist. Monteiro et al., (2019) töös selgus samuti, et töö analüüs on oluline protsess, kuna see määrab vabale ametikohale sobiva ideaalse töötaja profiili. Uute töötajate valimiseks sobimatute pädevuste määratlemine raiskab väärtuslikku aega, või mis veelgi hullem, võib kaasa tuua kvalifitseerimata inimeste valimise. Autor on selle arvamusega nõus ning arvab, et iga ettevõtte viib töö analüüsi läbi oma igapäevastes tegevustes. Küll aga leiab autor, et nende tegevuste kirja panemine ja läbi mõtlemine on palju efektiivsem kui lihtsalt vastavalt olukorrale tegutsemine.

Personalijuhtide kogemused personali planeerimisel

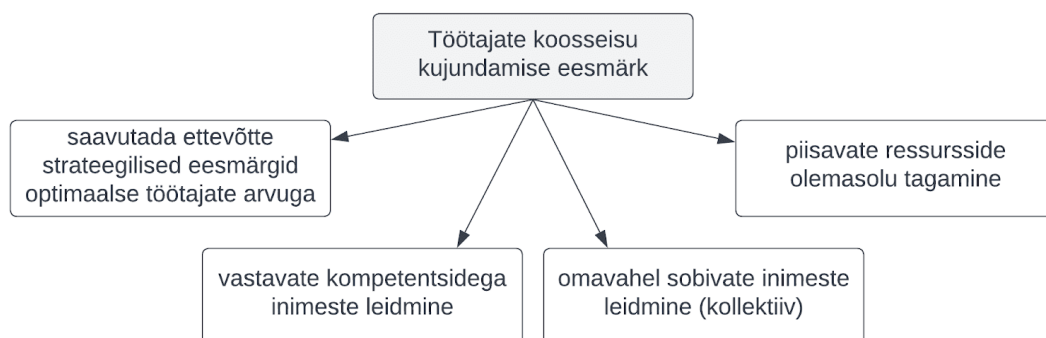
Käesoleva töö teoreetiliste lähtepunktide kohaselt on selgunud, et personali planeerimine on oluline tegevus töötajate koosseisu kujundamise protsessis. Planeerides enda personali, tagab ettevõtte enda strateegiate elluviimisel vajaliku inimressursi. Intervjuude käigus selgus, et personaliplaanid on nii pikaajalised kui ka lühiajalised. Intervjueeritav PJ4 sõnas, et nõudlusest, töötajate lahkumisest ja muudest ettevõtmistest tekib konkreetseid vajadusi, mida ka koheselt rahuldatakse – need on lühiajalised plaanid. Pikaajalise plaanina tõi intervjueeritav välja tootmises üleminekut ühelt vahetuselt kahe peale, öeldes, et see on julgelt kahe aasta pikkune tegevus. Sellise plaani tagajärjel tuleb mõelda kui palju ja milliseid

töötajaid selleks vaja on. Intervjueeritav PJ1 ütles, et neil on üldine strateegia ja plaanid paika pandud aastani 2024. Küll aga ei tähenda see seda, et ollakse jäigalt nendes eesmärkides kinni, vaid pigem lähtutakse hästi operatiivselt andmetest ja vajadustest, mis ettevõttes esinevad. Intervjueeritav PJ2 rääkis, et personali planeerimine algab nende ettevõttes eelarve planeerimisega ning seda tehakse aastapõhiselt. Pikaajaliste plaanidena tõi intervjueeritav välja töötajate arendamise plaanid, mille jaoks iga aasta teatud hulk raha eraldatakse. Intervjueeritav PJ3 lisas, et strateegia paika panemisel tekib teatud pilt vajalikest inimestest, keda peab kindlasti juurde meelitama ning see on nende ettevõttes pikaajaline plaan, mida planeeritakse viis aastat ette. Samuti on nende ettevõttes personali planeerimise osaks eelarve koostamine. Eelarvestamise perioodi vaates on tegemist aastapõhise eesmärgiga. Vastavalt aastapõhisele eesmärgile peab iga osakond aru saama, mida püstitatud eesmärk meeskonna vaates tähendab - kas on vaja optimeerida, midagi ümber korraldada või hoopis suurendada meeskonda. Kvartalipõhises vaates mõjutab plaane vananev töötajaskond, mis tähendab järelkasvu planeerimist. Intervjueeritav PJ5 rääkis, et nemad planeerivad personali hooajaliselt - teatud perioodidel on vaja rohkem inimesi tööle. Suvepuhkuste perioodiks tehakse plaanid juba aasta alguses - pannake paika aeg, mil värbamistegevusega alustatakse ning inimressurssi hulk, keda on lisaks tarvis. Autor leiab, et personali planeerimine on paratamatu osa töötajate koosseisu kujundamise protsessis, kuna igasugune läbimõeldud tegevus on efektiivsem kui ilma plaanita tegutsemine.

Töötajate koosseisu kujundamise praktikad ettevõtetes

Töötajate koosseisu kujundamine on protsess, mille käigus leitakse ja säilitatakse ettevõttes motiveeritud ja pädevaid töötajaid ning eemaldatakse need töötajad, kes koosseisu ei sobi. Järgnevalt küsis autor intervjueeritavate käest, milline on nende arvates töötajate koosseisu kujundamise peamine eesmärk. Intervjueeritav PJ3 tõi välja, et töötajate koosseisu kujundamise eesmärk on see, et ettevõtte strateegilised eesmärgid oleksid tagatud optimaalse töötajate arvuga. Ning selle arvuga peab see eesmärk olema saavutatud või ületatud. Intervjueeritav PJ4 arvates on töötajate koosseisu kujundamise A ja O piisavate ressursside olemasolu tagamine - inimesi peab olema vastavalt vajadusele. Lisaks sellele tõi intervjueeritav välja, et personali kujundades tuleb leida vastavate kompetentsidega inimesed. See omakorda kasvatab teatud kompetentsi mingis valdkonnas. Intervjueeritav PJ5 arvas, et personali kujundamise peamine eesmärk on see, et inimesed aitaksid ettevõtte püstitatud eesmärgid ellu viia. Lisaks majanduslikule vaatele on oluline ka see, et ettevõttes oleks mõnus tiimitunne - need inimesed, kes koos töötavad, peaksid omavahel sobima. Järgmisena

esitab autor joonise 8, millel on kokkuvõtvalt näidatud töötajate koosseisu kujundamise eesmärgid intervjueritavate arvates.



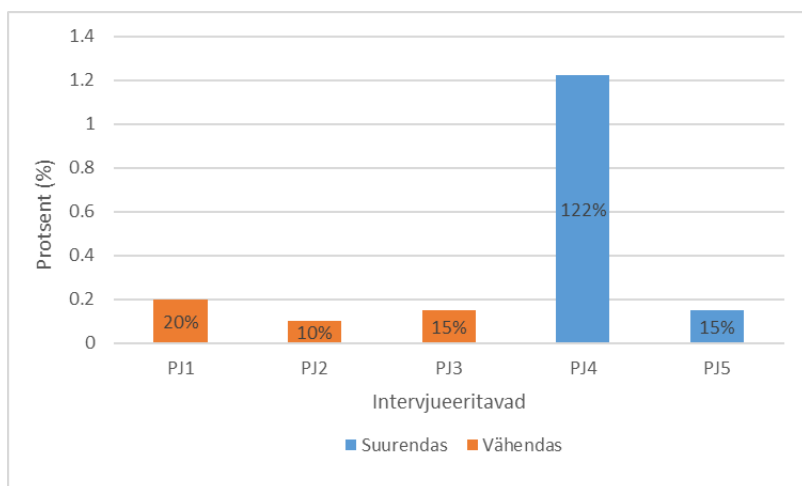
Joonis 8. Töötajate koosseisu kujundamise eesmärgid intervjueritavate arvates

Allikas: Autori koostatud, intervjuude põhjal

Al-Bdareen & Khasawneh, (2019) kirjeldavad personali kujundamist kui protsessi, mille põhieesmärk on parimate inimeste valimine vabadele töökohtadele, valides välja isikud, kelle omadused - võimed, oskused, kogemused ja väljaõpe - vastavad vabade töökohtade nõuetele. Autor leiab, et intervjueritavate ettevõtetes mõistetakse töötajate koosseisu kujundamise olulisust ning lisaks pädevate töötajate leidmisele, kes annavad oma panuse ettevõtte eesmärkide saavutamisse, peetakse oluliseks ka töötajate ühtekuuluvustunnet.

Personalijuhtide hinnang töötajate koosseisu kujundamisele COVID-19 ajal

Edasi uuris bakalaureusetöö autor intervjueritavate käest, kuidas on muutunud töötajate koosseisu kujundamise protsess COVID-19 pandeemia tagajärjel. Lisaks sellele uuris autor, miks oldi enda koosseisu suurendatud või vähendatud viimase kolme aasta jooksul ning kuidas seda täpsemalt tehti. Autor esitab joonise 9 kus on näha, kui palju intervjueritavad suurendasid või vähendasid enda töötajate koosseisu.



Joonis 9. Organisatsiooni töötajate arvu muutus viimase kolme aasta jooksul (%)

Allikas: autori koostatud CRANET 2021 uuringu põhjal

Vastustest tuli välja, et leidus neid, keda koroonapandeemia oli mõjutanud nii positiivselt kui ka negatiivselt ning neid, keda pandeemia üldse ei mõjutanud. Intervjueeritav PJ1 ütles, et pandeemia ei ole neid väga palju mõjutanud, kuna tegemist on siseturvalisuse ettevõttega, mis on harjunud kriisiolukordades töötama. Küll aga antakse nüüd inimestele värbamisvestlustel teada, et tegemist on ametikohaga, kus peab kriisiks valmis olema. Viimase kolme aasta jooksul vähendasid nad enda töötajate koosseisu 20% ning selle põhjuseks olid ümberkorraldused ja struktuurimuudatused ettevõttes.

Ei ole Covidiga seotud, et need on seotud pigem jah, ümberkorraldustega ja struktuurimuudatustega. Siid on selgemaks saanud, töö ümber korraldatud ja automatiseeritud. Just see töö ümbermõtestamine ja ümbermuutmine on see. (PJ1)

Intervjueeritav PJ2 rääkis, et raske on eraldada koroonat ning nende ettevõtte jaoks teise suure riski realiseerumist, milleks oli tähtsa kliendi kaotamine. Kõik nende varasemad ja uued plaanid kukkusid seetõttu kokku ning neil ei olnud võimalik kiiresti toime tulla. Samuti ei saanud nad reisi piirangute tõttu kliendiga ka läbirääkimisi pidama minna. See tähendas nende jaoks omakorda kiiret töötajate hulga vähendamist - viimase kolme aasta jooksul vähendasid nad enda koosseisu 10% võrra. Intervjueeritav PJ4 sõnas, et COVID ei muutnud nende personaliprotsessides otseselt midagi. Küll aga arvas ta, et koroonaviirus mõjutas majanduskeskkonda ja need muutused olid tõsised. Nende ettevõtte jaoks aga toimus tohutu kasv ning töötajad olid tööga ülekoormatud. Seetõttu pidid nad enda koosseisu märgatavalt suurendama ning töötajate arv suurenes 122% võrra.

Kui oli 2020 aasta, oli see, et kui see Covid tuli ja oodati kõigilt, et nüüd kukub kõik kokku, siis tegelikult tuli välja, et teatud valdkondades nagu tekkis hoopis päris tõsine nagu buum ja, ja me olime täitsa nagu, nagu tööga ülekoormatud. (PJ4)

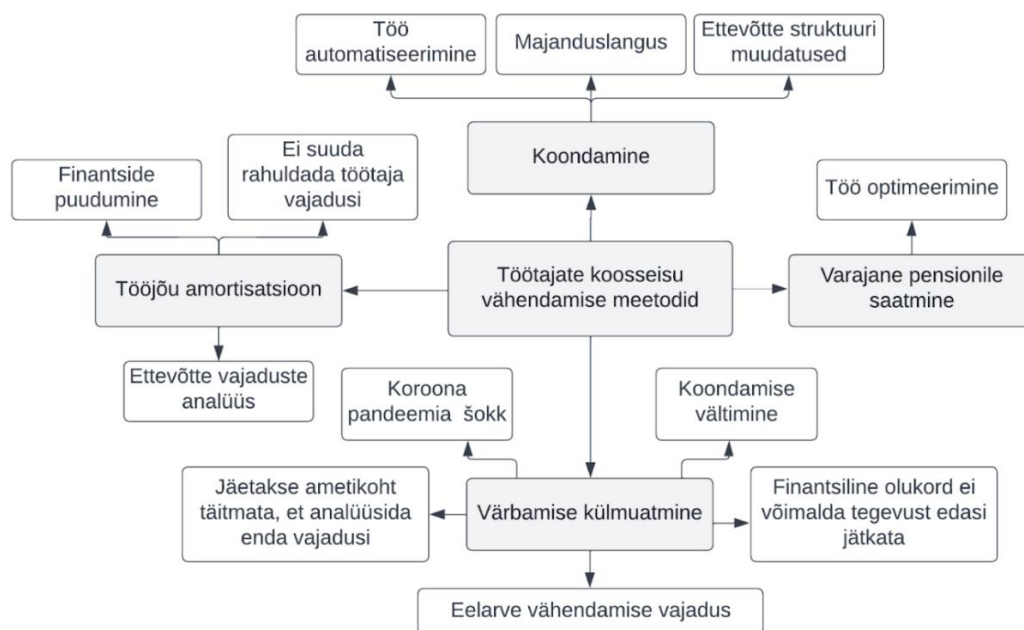
Intervjueeritav PJ3 arvas, et nemad said tänu koroonapuhangule väga suure õppetunni. Ettevõtte põhitegevuseks on tagada riigile 24/7 teenust ning seda teeb optimaalne arv töötajaid. Kui aga keegi teatud meeskonnas haigestus, levis haigus kiiresti edasi - ometi oli ettevõtte sulgemine võimatu. Hirm pöördumatute tagajärgede ees tähendas nende jaoks rohket ületunnitöö rakendamist. Tootmistööliste tervise turvalisuse tagamiseks tuli saata ligikaudu 1400 töötajat kodukontoritesse. Viimase kolme aasta jooksul vähendati ettevõtte koosseisu 10-15%, kuid selle põhjuseks oli ettevõtte ümberkorraldused tootmise vallas. Intervjueeritav PJ5 tõdes, et pandeemia on neid kindlasti mõjutanud. Nad on pidanud oma personali kujundamise protsesse rakendama teisiti, mis väljendusid näiteks e-värbamise kasutuselevõtu, inimeste motiveerimise ja üks-ühele veebis toimuvate vestluste korraldamiste näol. Küll aga suurendasid nad viimase kolme aasta jooksul enda töötajate koosseisu 15% töömahu suurenemise tõttu. Gonçalves et al., (2021) uuring on näidanud, et koroonapandeemia on toonud organisatsioonidesse ootamatu vajaduse muutuste järele just personalijuhtimise valdkondades. Autor järeldab ka intervjueeritavate vastustest, et koroonapandeemia ei tähendanud kõigi organisatsioonide jaoks ilmtingimata töötajate koosseisu vähendamist või suurendamist. Küll aga avaldas COVID-19 viiruse levik mõju kõigi organisatsioonide töötajate koosseisu kujundamise protsessidele - tööanalüüsile, planeerimisele, värbamisele ning motiveerimisele. Uus reaalsus nõudis kohanemist ja uute meetmete vastuvõtmist, et hoida üleval organisatsiooni toimimist ja efektiivsust.

Viiest intervjueeritavast kolm vähendasid ning kaks suurendasid enda töötajate koosseisu viimase kolme aasta jooksul. Autor uuris meetmeid, mida vastava protsessi läbiviimiseks kasutati ning põhjuseid, miks üht või teist meetodit kasutati. Intervjuudest selgus, et levinuimaks vähendamise meetodiks on olnud värbamise külmutamine, kuna see võimaldab võtta aega maha ja analüüsida antud ametikoha olulisust. Lisaks võimaldab see vältida koondamisega kaasnevaid kulusid, mida intervjueeritavad kirjeldasid kui väga kulukat ja ebameeldivat protsessi.

Kui koroonat tekkis, siis tekkis suur segadus ning iga ettevõtte õrritas kuidagi reageerida. Kasutasime värbamise külmutamist, et esiteks üldse toimuvast aru saada – ei laseks kasvada kuludel ning säilitaks paindlikust. (PJ3)

Koondamisi on tehtud nii töötajate endi kui ka tööandja algatusel. Intervjueeritav PJ1 rääkis, et nende ettevõttes antakse töötajatele valik minna kaasa organisatsiooni

muudatustega või vastasel juhul tuleb leppida ettevõttest lahkumisega. Intervjueeritav PJ2 lisas, et nemad suhtlesid koondamisel kõikide töötajatega, võimaldades neil lahkuda kasutades koondamishüvitisi ja muid soodsamaid võimalusi. Tulemuste paremaks kirjeldamiseks esitab autor joonise 10, kus võtab kokku intervjueeritavate meetodite valiku ja põhjendused. Intervjueeritav PJ4 sõnas, et nemad ei ole koondamist üldse rakendanud ning neil on pigem olnud loomulik tööjõu voolavus.



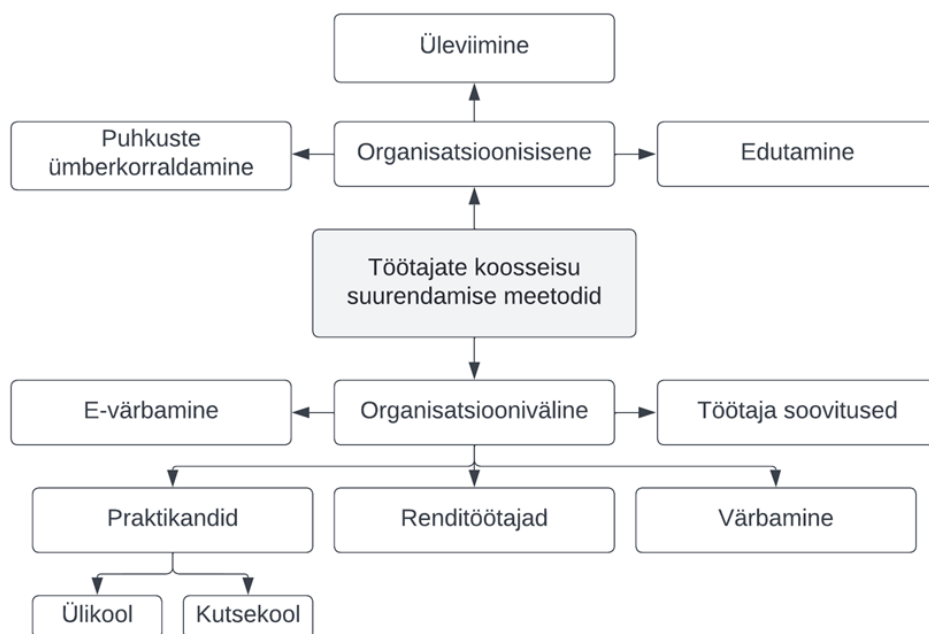
Joonis 10. Töötajate koosseisu vähendamise meetodid ja põhjused intervjueeritavate ettevõtetes

Allikas: autori koostatud, intervjuude põhjal

Cascio, (2009) uuringust selgus, et need ettevõtted, kes ei proovinud kasutada muid meetodeid peale koondamise töötajate koosseisu vähendamiseks ei saavutanud pikaajalist edu. Autori leidis, et intervjueeritavate ettevõtetes rakendati piisavalt paindlikke vähendamise meetodeid, et vähendada kulusid ning säilitada enda töötajaid. Töö autor arvab, et on oluline üritada teha kõik selleks, et säilitada võimalikult palju töötajaid eriti rasketel aegadel ning koondada vaid vältimatutes olukordades.

Töötajate koosseisu on võimalik suurendada organisatsiooni väliselt, kasutades selleks meetodeid nagu praktika ja internatuur, töötajate soovitusel, reklaam, e-värbamine, personalifirmad, personaliüritused ja töölaadad ning tööturuamet. Töötajate koosseisu suurendamiseks on intervjueeritavad põhiliselt kasutanud klassikalist organisatsiooniväliselt

värbamist. Intervjueeritav PJ4 rääkis, et lisaks värbamisele viiakse nende ettevõttes läbi kampaaniaid “kutsu sõber tööle” ning uue töötaja toomisel ettevõttesse makstakse pärast katseaja läbimist uue töötaja leidjale preemia. Intervjueeritav PJ5 ütles, et nad on ikkagi väga üheselt värvanud ning viivad sellega seoses regulaarselt läbi koosolekuid, et arutleda parimate võimalike lahenduste üle selle meetodi läbiviimiseks. Lisaks on ka nende ettevõttes suure osakaaluga oma töötajate soovitusel, mis samuti premeeritakse. Seoses koroonaviiruse levikuga on nende ettevõtte läinud praegu täielikult üle e-värbamisele. Organisatsioonisisese koosseisu suurendamise näol on tegemist olukorraga, kus vaba ametikoht täidetakse ettevõtte sisemiste ressursside ümberjagamise. See võimaldab leida ametikohale ettevõttest teadliku, pühendunud ja kogenud inimese. Intervjueeritav PJ4 sõnas, et töötajate üleviimist toimub nende ettevõttes üks jagu. Tavaliselt tähendab see noorte, energiliste ja õppimisvõimeliste inimeste, kes saavad oma igapäevase tööga hästi hakkama, üleviimist kõrgemale ametipositsioonile kogemuste saamiseks ja arenemiseks. Intervjueeritav PJ5 rääkis, et uute müügitiimide loomisel tuleb tavaliselt leida uus tiimi juht ning nende esimeseks valikuks on alati inimene majast seest. Autor esitab joonise 11, mis võtab kokku töötajate koosseisu suurendamise meetodid intervjueeritavate ettevõtetes.



Joonis 11. Töötajate koosseisu suurendamise meetodid intervjueeritavate ettevõtetes

Allikas: autori koostatud, intervjuude põhjal

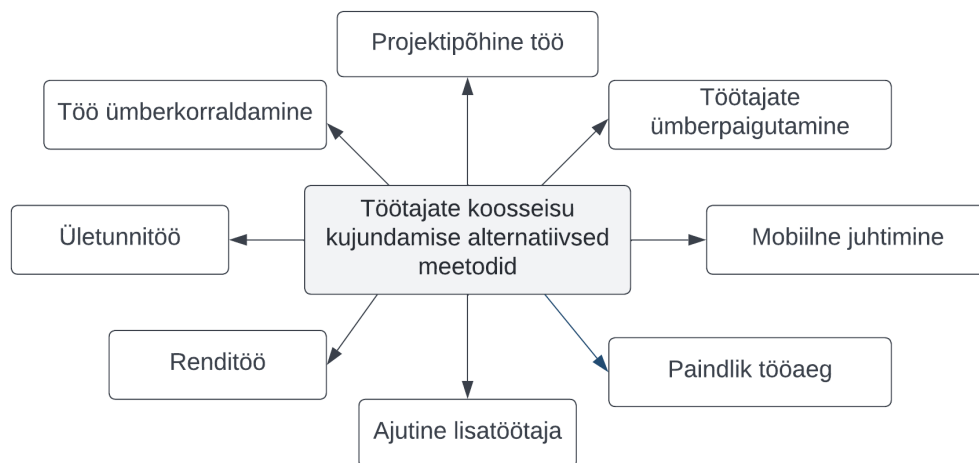
Töötajate värbamine aga ka koondamine on üsnagi kulukad tegevused ning seetõttu rakendavad organisatsioonid alternatiivseid meetodeid töötajate koosseisu muutmiseks. Intervjueeritavate arvates on alternatiivsete meetodite kasutamine efektiivne, kuna koosseisu on võimalik suurendada uut töötajat värbamata ja koolitamata. Intervjueeritav PJ4 sõnas, et nemad rakendavad rohkelt ületunnitööd, kui on vaja suurendada töö nädalamahu. Ületunnid on tekitanud nende ettevõttes suurt huvi, eriti noorte töötajate seas, kuna see on hea võimalus teenida lisaraha. Intervjueeritav PJ2 rääkis, et nemad on viimase kolme aasta jooksul rakendanud rohkem töö ümberkorraldamist, et säilitada organisatsioonis häid töötajaid. Lisaks sellele on PJ2 arvates oluline ametikoha paindlikkus, mis tähendab, et kodust on võimalik teha paljusid töid. Ampsutööd pigem ei kasutata intervjueeritavate ettevõtetes küll aga on selleks olnud pigem projektipõhine töö. Intervjueeritavad PJ1 ja PJ5 sõnasid, et nende töö spetsiifika ei võimalda kasutada ampsutöötajaid.

Ampsutööd kasutame mõne üksiku ametikoha puhul, et kuna meil on tegu tehnoloogiaettevõttega, kus enamusi töötajaid on insenerid, kes siis loovad uusi tooteid, uusi tehnoloogiaid. (PJ2)

Intervjueeritav PJ3 sõnas, et nende ettevõttes on alternatiivsetest meetoditest enamasti kasutatud ajutiste lisatöötajate ning renditöötajate palkamist. Lisaks sellele on rakendatud kooormuse vähendamist, tasustamata puhkuseid ja projektipõhist tööd.

Ärielu on väga volatiivne – kuskil on tipud, kuskil augud. Selleks, et mitte koondada vaid ikkagi säilitada ettevõttes inimesi oleme olnud väga paindlikud. (PJ3)

Intervjueeritava PJ3 intervjuu käigus tuli välja ka töös mitte esinev alternatiivne koosseisu kujundamise meetod, milleks on *interim management* ehk mobiilne juhtimine. Selle näol on tegemist tähtajalise juhtimise vormiga, kus palgatakse näiteks kvalifitseeritud eksperdid ja tippspetsialistid, et viia ellu konkreetne muutus. Autor leiab, et intervjueeritavad kasutavad mitmeid alternatiivseid meetodeid töötajate koosseisu kujundamisel ning sellest võib järeldada, et ollakse väga paindlikud enda töös ning see omakorda võimaldab nende organisatsioonidel enda eesmärged paremini saavutada. Joonis 12 toob välja alternatiivsed töötajate koosseisu kujundamise meetodid, mida kasutatakse intervjueeritavate ettevõtetes.



Joonis 12. Alternatiivsed töötajate koosseisu kujundamise meetodid intervjueeritavate ettevõtetes

Allikas: autori koostatud, intervjuude põhjal

Bakalaureusetöö autor uuris intervjueeritavate käest, millised on olnud personalijuhi peamised tööülesanded koroonapandeemia ajal. Elsafty & Ragheb, (2020) uuringust selgus, et personalijuhtide peamiseks ülesanneteks on viimastel aastatel olnud pidev töötajatega suhtlemine, pandeemiaga kursis hoidmine ning töötajate motiveerimine. Intervjueeritav PJ1 tõi välja, et tähtsamad tööülesanded on olnud inimeste toetamine, teavitustöö tegemine, abi otsimine ning psühholoogilise nõustamise pakkumine. Intervjueeritav PJ2 rääkis, et nemad on rõhunud vaimsele tervisele, aga pööranud tähelepanu ka füüsilisele tervisele. Näiteks on korraldatud tervisenädalaid ning õpetatud inimesi, kuidas luua ergonoomilist töökohta. Intervjueeritav PJ3 sõnas, et personalijuhi peamiseks ülesanneteks pandeemia ajal on olnud ärijuhtide aitamine - nende lahenduste, ideede ja erinevate meetodite väljapakkumine personaliprobleemide lahendamiseks. Intervjueeritav PJ4 tõdes, et nende jaoks osutus pandeemia buumi-ajaks ning peamine ülesanne oli inimeste värbamine. Küll aga oli palju tööd seoses erinevate reeglite teavitamisega. Intervjueeritav PJ5 arvas, et suurim väljakutse on olnud meeskonna ühtsuse hoidmine, kuna nüüd töötavad paljud inimesed kodust. Nad on hakanud tegema rohkem tööväliseid kohtumisi ja looma tiime, et säilitada töötajate ühtsuse tunnet. Azizi et al., (2021) uuring leidis, et personalijuhid otsivad uuenduslikke, loovaid ja tõhusaid viise töötajate probleemide lahendamiseks ning selleks kasutatakse erinevaid strateegiaid. Üheks strateegiaks on tööülesannete paindlikumaks muutmine ning selleks on COVID-19 viiruse leviku ajal olnud kaugtöö vormide rakendamine.

Käesoleva bakalaureusetöö autor soovib nendel organisatsioonidel, kes ei ole veel enda organisoonis loonud personalistrateegiat või ei ole olemasolevat kirja pannud, seda teha. Personalistrateegia loomisel tuleb see tugevalt seostada äristrateegiaga. Niimoodi toimides on paremini võimalik saavutada ettevõtte strateegilisi eesmärke, kuna kõik osakonnad ja inimesed liiguvad ühtse eesmärgi suunas. Lisaks soovib autor viia hoolikalt läbi töö analüüsi ja personali planeerimise protsessi, mis tähendab kõigi tegevuste läbi mõtlemist ja kirja panemist. Nii käesoleva töö teoreetilisest kui ka empiirilisest osast selgus, et paindlike töötajate koosseisu muutmise meetodite kasutamine on efektiivne ja kulutõhus. Samuti soovib ka autor nendel ettevõtetel, kes enda koosseisu vähendavad, vältida koondamisi ning neil, kes enda koosseisu suurendavad, lisaks uute töötajate värbamisele pakkuda arenguvõimalusi olemasolevatele töötajatele. Koroonapandeemia on mõjutanud kõiki personalijuhte, kuna uus reaalsus on sundinud ümber mõtestama kõiki personalijuhtimise protsesse. Autor soovib hoida end ja töötajaid olukorraga kursis ning suhelda töötajatega nii palju kui võimalik. See tõstab töötajate motivatsiooni ning vähendab stressi.

Kokkuvõte

Personalijuhtimise funktsioon organisatsioonis on olulise tähtsusega, kuna õigesti juhitud inimesed aitavad efektiivselt saavutada organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Iga organisatsiooni jaoks on eelkõige tähtis luua äristrateegia, mis on organisatsiooni missiooni ja visiooni tuumaks. Selleks, et personalijuhtimise protsessid oleksid edukad, tuleb seostada personalistrateegia ettevõtte äristrateegiaga. Vastavalt loodud personalistrateegiale luuakse edaspidised plaanid töötajate koosseisu kujundamiseks, et leida ettevõttesse need inimesed, kes on pädevad organisatsiooni äristrateegia ellu viimisel. Töötajate koosseisu kujundamine on protsess, mille käigus valitakse organisatsiooni parimad sobilikud inimesed, kelle omadused vastavad vabade ametikohtade nõuetele. Lisaks nõuab personali kujundamine ebapädevate töötajate organisatsioonist ära saatmist, et täita ametikoht pühendunud inimesega ning seeläbi suurendada ettevõtte efektiivsust ja konkurentsivõimet. Töötajate koosseisu kujundamise protsess koosneb töö analüüsist, töötajate planeerimisest, värbamisest, valimisest ja sisseelamisest.

Töö analüüs on protsess, mille käigus selgitatakse välja, mida organisatsioon vajab. Selleks võib olla uus ametikoht, olemasoleva ametikoha ümberkujundamine, organisatsiooni kitsaskohtade väljaselgitamine jms. Selge vajaduse olemasolu tuvastamise järel määratakse kindlaks konkreetne tööjõu vajadus ettevõttes ning luuakse plaanid personali kujundamise, arendamise ja rakendamise jaoks. Tähtis on luua tasakaal tööjõu nõudluse ja pakkumise vahel, mis saavutatakse koosseisu suurendamise või vähendamise meetoditega – need valitakse vastavalt ettevõtte eesmärkidele ja võimalustele. Tööjõudu saab suurendada nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt ning ka paindlike meetoditega. Tööjõudu vähendatakse koondamistega ning alternatiivsete paindlike meetoditega, milleks on näiteks värbamise külmutamine või varajane pensionile saatmine. Töötajate vähendamise puhul üritatakse vältida koondamisi, kuna tegemist on ebameeldiva ja kuluka meetodiga.

Koroonaviirus on mõjutanud tugevalt personali protsesse ning seda peamiselt seetõttu, et inimesed peavad tegema tööd väljaspool ametikoha asukohta. Iga ettevõtte eesmärk on maksimeerida enda kasumit ning minimaliseerida kulusid - seda eriti praegusel pandeemia ajastul. Seetõttu on hakanud paljud ettevõtted kasutama paindlike viise töötajate koosseisu suurendamiseks ja vähendamiseks. Selline tegutsemine võimaldab paremini säilitada olemasolevaid töötajaid, vältida koondamisega kaasnevaid kulusi ja stressi ning hoida stabiilsena organisatsiooni tegevus.

Empiirilises osas tõi autor välja Eestis läbiviidud 2021. aasta CRANET uuringu tulemused. Lisaks intervjuueriti viit küsimustikule vastanud personalijuhti ning hiljem analüüsi vastuseid. Intervjuu koosnes 17 küsimusest. Autor viis intervjuud läbi aprillikuus ning esitas intervjuu vastused anonüümselt. Intervjuud viidi läbi veebi keskkonnas *Zoom* ning intervjueeritavatega kontakteeruti meili teel.

Esmalt analüüsitud CRANET 2021. aasta uuringu andmetest tuli välja, et suurem osa ettevõtetest ei vähendanud enda töötajate koosseisu viimase kolme aasta jooksul, vaid hoopis suurendas või jättis koosseisu muutmata. Personalijuhtide käest uuritud meetoditest, mida viimase kolme aasta jooksul personalistrateegia osana kasutati tuli välja, et kõige rohkem rakendati töötajate ümberpaigutamist. Lisaks sellele koondati vähesel määral inimesi ning kõige vähem kasutatud meetodiks osutus varajane pensionile saatmine. Personalijuhid olid viimase kolme aasta jooksul rakendanud suurel määral ületunnitööd ja paindlikku tööaega. Suure hüppe tegi kaugtöö kasutuselevõtt ettevõtetes. Eelnevast saab järeldada, et personalijuhid üritavad enda ettevõtetes maksimaalselt rakendada paindlike ja kulutõhusaid töötajate koosseisu kujundamise meetodeid, et tulla toime koroonapandeemia tekitatud olukorraga.

Intervjuude käigus tuli välja, et nendes ettevõtetes, kus on loodud personalistrateegia, on seda tugevalt seostatud äristrateegiaga. Küll aga esines neid ettevõtteid, kes pole enda personalistrateegiat kirja pannud, kuid tõdesid, et sellest olenemata on ettevõtte eesmärgid, mille poole pürgitakse, püstitatud. Personali plaanid esinesid kõigi intervjueeritavate ettevõtetes, kuid erinesid enda olemuses. Mõnel ettevõttel on paika pandud pikaajalised eesmärgid ja plaanid ning mõned planeerivad enda personali hooajaliselt või vastavalt vajadustele. Intervjueeritavate arvates on töötajate koosseisu kujundamise peamiseks eesmärkideks piisavate ressursside olemasolu tagamine, inimeste sobivus kollektiivi, ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamine optimaalse töötajate arvuga ning vastavate kompetentsidega inimeste leidmine.

Koroonapandeemia mõjutas intervjueeritavate arvates ettevõtteid erinevalt – ühed said tugeva löögi ning teiste jaoks tähendas pandeemia üksnes töömahu tõusu. Küll aga selgus intervjueeritud personalijuhtide vastustest, et pandeemia avaldas mõju kõigi personalijuhtimise protsessidele, kuna tuli kohaneda uue reaalsusega. Need ettevõtted, kes olid enda koosseisu vähendanud, üritasid selleks kasutada paindlike ja kulutõhusaid meetodeid, et vältida töötajate koondamist. Sellisteks meetoditeks olid näiteks värbamise külmutamine, tööjõu amortisatsioon ning varajane pensionile saatmine. Enamasti värvati töötajate koosseisu suurendamise puhul ettevõttesse uusi inimesi, aga ka edutati

olemasolevaid töötajaid. Kõikide personalijuhtide arvates on alternatiivsete meetodite rakendamine töötajate koosseisu muutmiseks efektiivne, kuna see võimaldab saada kiirelt tööle inimesi vältides ühtaegu koolituste ja värbamiste minevaid kulusid. Pandeemia ajal on intervjueeritud personalijuhtide peamiseks ülesanneteks olnud inimeste motiveerimine, nendega suhtlemine ja nende toetamine. Kokkuvõtvalt avaldas koroonaviirus otsest mõju ärikeskkonnale ja inimestele ning läbi selle ka personalijuhtidele. Töötajate koosseisu kujundamise tavadid tuli ümber kujundada vastavalt varitsevale olukorrale, mis tähendas muutusi töö analüüsi, töötajate planeerimise, värbamise ja valiku protsessides. Autor leiab, et personalijuhid on teadlikud koroonapandeemia tõsidusest ning on pädevad personaliprotsesside valikul vastavalt erinevatele olukordadele.

Lõpetuseks esitab autor potentsiaalsed uurimissuunad lähtuvalt käesolevast bakalaureusetööst. Koroonapandeemia levik on kestnud üsna lühikest aega ning kõik tagajärjed pole kindlasti veel teada, eriti personalijuhtimise valdkonnas. Kõige täpsemat informatsiooni töötajate koosseisu kujundamise praktikate muutumise kohta saavad anda vaid personalijuhid. Seetõttu leiab autor, et tuleb läbi viia veel taoliseid uuringuid ja intervjuusid, kuid palju suurema valimiga, et saada täpsemaid tulemusi. Lisaks sellele leiab autor, et COVID-19 pandeemia mõju töötajate koosseisu praktikatele saab veel paremini kaardistada, kui luua järgnevatesse CRANETi uuringutesse eraldi sektsioon pandeemia mõjude kohta personali juhtimise tavadele. Käesolev bakalaureusetöö uuris töötajate koosseisu kujundamise protsessi osasid ning keskendus täpsemalt töö analüüsi, töötajate planeerimise ja töötajate värbamise protsessidele. Lisaks saab uurida töötajate valiku ja sisseelamise protsesse ning koroonapandeemia mõju ka nendele.

Viidatud allikad

1. Al-Bdareen, R., & Khasawneh, H. (2019). Human resources staffing process and its impact on job involvement: Irbid District Electricity Company as a case study. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 254–266.
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.19](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.19)
2. Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187–1207.
<https://doi.org/10.1080/09585190802109788>
3. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed). Kogan Page.
4. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
5. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management, 6th Edition: Theory and Practice*. Macmillan Education UK.
6. Brauer, M., & Laamanen, T. (2014). Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1311–1333. <https://doi.org/10.1111/joms.12074>
7. Cascio, W. F. (2009). *Employment Downsizing and Its Alternatives: Strategies For Long Term Success*. 48.

8. Chandrasekaran, R. (2021). The future of work: How HR drives digital transformation in the new normal. *Strategic HR Review*, 20(3), 84–87. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2020-0094>
9. Cranet. (2006). “*International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management.*” Cranet-Cranfield University, Cranfield.
10. Devaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1177/0019793919842810>
11. Elsafty, A., & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector—Egypt. *Business and Management Studies*, 6, 50. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>
12. Fathy El Dessouky, N., & Al-Ghareeb, A. (2020). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs(51154)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319967>
13. Frone, M. R., & Blais, A.-R. (2020). Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 719. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>
14. Gandolfi, F. (2013). Workforce Downsizing. *Journal of Management Research* (09725814), 13(2), 67–76.
15. Goldin, C. D. (2016). *Human Capital*. Springer Verlag. <https://dash.harvard.edu/handle/1/34309590>

16. Gonçalves, S. P., Santos, J. V. dos, Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences* (2076-3387), 11(3), 69–69.
<https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
17. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
18. Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: Implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 366–379. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2020-0112>
19. Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
20. Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises: Soodvisnost zaposlovanja in izbire človeških virov ter uspešnosti malih in srednjih podjetij. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 65(4), 14–26. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016>
21. Kokemuller, N. (2019). *Advantages & Disadvantages of Employee Rotation*. Small Business - Chron.Com. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-employee-rotation-18994.html>
22. Koys, D. J. (2000). Describing the Elements of Business and Human Resource Strategy Statements. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 265–276.

23. Monteiro, I. P., Correia, M. B., & Gonçalves, C. B. R. (2019). Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-Recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, VII(2), 144–157.
24. Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351–359.
25. Othman, M., Bhuiyan, N., & Gouw, G. J. (2012). Integrating workers' differences into workforce planning. *Computers & Industrial Engineering*, 63(4), 1096–1106.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2012.06.015>
26. Pamela, A. C. J., Umoh, G. I., & Worlu, D. G. (2017). *Human Resource Planning And Organizational Performance In Oil And Gas Firms In Port Harcourt*. 3(9), 20.
27. Pedras, J., Liivamägi, A., & Varts, R. (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat*. PARE; Kirjastus Pegasus.
28. Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
29. Siddique, C. m. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
30. Slocum, J., Lei, D., & Buller, P. (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 43(2), 73–87.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.001>
31. Smith, A. (2021). *12 recruitment methods you need to know about*.
<https://recruitee.com/articles/recruitment-methods>

32. Stavrou, E. T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923–947.
33. Szabó, E., Bajkai-Tóth, K., Rudnák, I., & Magda, R. (2021). The Role of Human Resource in Organizational Performance in the Automotive Industry. *Management (16487974)*, 37(1), 19–28. <https://doi.org/10.38104/vadyba.2021.1.02>
34. Tamkõrv, K. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. PARE.
35. Tarique, I., & Schuler, R. (2008). Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397–1415. <https://doi.org/10.1080/09585190802200157>
36. Thornhill, A., & Saunders, M. N. K. (1998). The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: A review. *Personnel Review*, 27(4), 271–295. <https://doi.org/10.1108/00483489810213874>
37. Troger, H. (2021). *Human Resource Management in a Post COVID-19 World*.
38. Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
39. Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2009). Strategic Human Resource Planning In Academia. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(7), 1–10. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i7.4123>
40. Verdier, M.-A., & Boutant Lapeyre, J. (2021). The myth of workforce reduction efficiency: The performativity of accounting language. *Critical Perspectives on Accounting*, 102380. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102380>

41. Zeebaree, S. R. M., Shukur, H. M., & Hussan, B. K. (2019). Human resource management systems for enterprise organizations: A review. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 7(2), 660–669.
<https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>
42. Zhu, C. J., & Dowling, P. J. (2002). Staffing practices in transition: Some empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 569–597. <https://doi.org/10.1080/09585190110092776>

LISAD**LISA A****CRANET 2021. uuringu ekspertintervjuu****1. Strateegia kujundamise vajalikkus**

1. Milline on teie ettevõtte strateegia (peamised eesmärgid mida soovitakse saavutada; võivad olla lühi- või pikaajalised)?
2. Kas teie ettevõttes on loodud ka personalistrateegia? Kui jah, siis kuidas see luuakse ning milles see seisneb (kas on kooskõlas organisatsiooni strateegiaga)? Kui ei, siis miks pole seda tehtud ning kuidas siis panustab personaliosakond organisatsiooni eesmärkideni jõudmisel?
3. Kes osalevad personalistrateegia loomise protsessis?
4. Kuidas hindaksite töötajate teadlikkust enda panusesse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel?

2. Töö analüüs ja personali planeerimine**Töö analüüs/töötajate planeerimine**

5. Millal rakendatakse teie ettevõttes töö analüüsi (uus ametikoht, analüüsida olemasoleva ametikoha tööülesannete vajadust, muuta organisatsiooni töökorraldust, välja selgitada organisatsiooni tegevust segavad kitsaskohad või jagada töö ümber ebaühtlase töökoormuse jaotuse tõttu).
6. Kuidas hindaksite tööanalüüsi olulisust edaspidiste personali tegevuste rakendamiseks? Miks on teie arvates töö analüüs oluline?
7. Kuidas planeeritakse teie ettevõttes personali?
8. Kas personaliplaanid on pikaajalised või lühiajalised?
9. Kui tihti tegeletakse teie ettevõttes personali arendamisega (koolitused jne)?

3. Töötajate koosseisu kujundamise meetodid (suurendamise meetodid, vähendamise meetodid, alternatiivsed meetodid)

10. Kuidas on pidanud teie ettevõtte hetke olukorras käituma? Kas koosseisu suurendama või vähendama? Miks?
11. Milliseid meetodeid olete kasutanud?
12. Mil määral olete kasutanud alternatiivseid meetodeid töötajate koosseisu kujundamiseks? Milliseid? Kas koroona pandeemia on teid sundinud neid rohkem/vähem kasutama?
13. Kuidas hindaksite alternatiivsete meetodite efektiivsust personali/organisatsiooni strateegiate või eesmärkide ellu viimisel?

4. COVID-19 mõju personali kujundamisele ja juhtimisele

14. Kuidas on muutunud töötajate koosseisu kujundamise protsess töö analüüs, planeerimine, värbamine) teie ettevõttes, Covid-19 pandeemia tagajärjel? Kuidas tulete sellega toime?
15. Milline näeb välja nüüd personalijuhi töö? Mis on muutunud?
16. Kui palju olete pidanud kasutama alternatiivseid koosseisu suurendamise/vähendamise meetodeid, et säilitada ettevõtte edukus?
17. Umbes kui palju inimesi töötab hetkel kaugtööna? Mis te arvate, kas see number aina väheneb/jääb püsima/hoopis kasvab?
18. Milliseid personali strateegiaid te kasutate kriisiolukorra leevendamiseks/lahendamiseks enda ettevõttes?

Summary

Staffing practices in medium and large companies in Estonia

Leo Daniel Sipria

The function of human resource management in an organization is essential because properly managed people can effectively achieve strategic goals of an organization. In order for HR management processes to be successful, human resources strategy must be linked to the company's business strategy. Staffing is the process of selecting the best-fit people in an organization whose qualities meet the requirements of the vacancies. In addition, staffing requires the removal of incompetent staff from the organization to fill a position with a dedicated person. The staffing process consists of job analysis, employee planning, recruitment, selection and induction. The coronavirus has had a major impact on staffing processes, mainly because people have to work outside their workplace. As a result, many companies have begun to use flexible ways to increase and decrease their workforce. This helps to retain existing staff, avoid redundancy costs and stress, and keep the organization stable.

In the empirical part of the Bachelor's thesis, author presented the results of the 2021 CRANET survey conducted in Estonia and of the interviews with HR managers who responded to the survey. The data from the CRANET 2021 survey showed that most companies did not reduce their workforce in the last three years, but instead increased or left it unchanged. Redeployment, overtime, teleworking and flexible working hours were the most widely used methods as part of companies' HR strategy. In addition, there were few redundancies and early retirement was the least used method. The interviews revealed that in those companies where a personnel strategy has been established it is strongly associated with a business strategy. Staffing plans were common to all interviewees, but differed in nature. According to the interviewees, the main goals of shaping the staff are to ensure the availability of sufficient resources, the suitability of people for the team, the achievement of the company's strategic goals with an optimal number of employees and finding people with the appropriate competencies. The responses of the interviewed HR managers revealed that the corona pandemic affected all HR processes, as they had to adapt to the new reality. Those companies that had reduced their staff tried to use flexible and cost-effective methods to avoid redundancies. The main tasks of the interviewed HR managers during the pandemic have been to motivate, communicate and support people.

The full consequences of the spread of coronavirus are certainly not yet known, especially in the area of human resource management. Therefore, the author considers that

such studies and interviews still need to be conducted, but with a much larger sample, in order to obtain more accurate results. This bachelor's thesis examined the parts of the staffing process and focused more on the processes of job analysis, staff planning and recruitment. The processes of staff selection and induction and the impact of the corona pandemic on them can be studied as well.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Leo Daniel Sipria,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötajate koosseisu kujundamise praktikad keskmistes ja suurtes ettevõtetes Eestis“, mille juhendaja on Veronika Krassavina, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Leo Daniel Sipria

12.05.2022