TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marleen Vitsut

PERSONALIJUHTIMISE VÄLJAKUTSED PROJEKTIPÕHISTE KULTUURISÜNDMUSTE KORRALDAMISEL EESTIS

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, D. Phil

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja
olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud
teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele,
ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 9651 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marleen Vitsut
9. mai 2023

SISUKORD

SISSEJUHATUS 4
1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE 6
1.1 Projektipõhine organisatsioon ja personalijuhtimine 6
1.1.1. Projekt ja projektipõhine organisatsioon 6
1.1.2. Personalijuhtimise funktsioonid 6
1.1.3. Projektipõhised töötajad 7
1.1.4. Projektipõhise personali juhtimine 8
1.2. Kultuurisündmused ja projektipõhisus 10
1.2.1. Projektipõhiste kultuurisündmuste korraldus 10
1.2.2. Projektipõhiste kultuuriürituste personalijuhtimine 11
1.2.2.1. Värbamine ja töötajate säilitamine sündmuskorralduses 13
1.2.2.2. Vabatahtlik tööjõud sündmustel 14
2. METOODIKA JA VALIM 17
2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused 17
2.2. Populatsiooni ja valimi kirjeldus 17
2.3. Andmete kogumine ja sisu analüüsi meetod 19
3. UURINGU TULEMUSED 22
3.1. Projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad 22
3.1.1. Töötajate ja vabatahtlike koolitamine 23
3.1.2. Hüved, motivatsioonipakett ja töötajate säilitamine 24
3.1.3. Hindamine ja tagasisidestamine 26
3.1.4. Hariduse ja kogemuse olulisus värbamisel 27
3.2. Projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise väljakutsed 28
3.2.1. Probleemid personali ja vabatahtlikega 28
3.2.2. Tööjõu voolavus ja takistused värbamisel 30
3.3. Kultuurivaldkonna personaliriskide maandamine projektipõhises töös 31
3.3.1. Riskid ja nende maandamine 31
3.3.2. Kokkulepete sõlmimine ja personaliprobleemide mõju 32
3.4. Järeldused ja soovitused 34
3.4.1. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad? 34
3.4.2. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid ning mida nende riskide maandamiseks tehakse? 36
3.4.3. Uuringu mõju ja edasised uurimissuunad 38
KOKKUVÕTE 39
SUMMARY 41
KASUTATUD KIRJANDUS 44
LISAD 50
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu kavand 50

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu vastuste kategoriseerimine 53
Lisa 2.1. Uurimisküsimus 1: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad? 53
Lisa 2.2. Uurimisküsimus 2: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid? 69
Lisa 2.3. Uurimisküsimus 3: Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse? 80
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid 90
Lisa 4. Riskid ja nende maandus korraldajate arvamuse põhjal ning praktikad ja soovitused maailmast. 91
Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks 93

SISSEJUHATUS

Kultuuriasutuste ja -sündmuste projektipõhiste meeskondade struktuuri kirjeldamiseks on enamasti vaja rohkem kui üht mudelit ning nende toimimine ettevõtluses on ebatraditsiooniline. Tihti jääb projektipõhiseid sündmuseid korraldades strateegiline või mõtestatud töö personaliga teisejärguliseks, sest esiplaanil on sündmuse kunstiline väärtus, selle edukas õnnestumine ja publiku rahulolu. Teisalt on kultuuriprojektide korraldamisega tegelevad inimesed ürituste õnnestumiseks kriitilise tähtsusega ressursiks. Olenemata korraldava organisatsiooni suurusest tegeleb personaliküsimustega korraldus- või projektijuht või keskastmejuht, nt vabatahtlike koordinaator.

Loomingulised töötajad seisavad silmitsi tööhõive ebakindluse ja piiratud karjäärivõimalustega ning peavad arendama karjäärile orienteeritud enesejuhtimise oskusi, tulles sealjuures toime töö ebakindla ja psühholoogiliselt nõudliku iseloomuga (Goodwin, 2019, lk 122). Loomingulised töötajad on tuntud kire ja pühendumuse poolest oma tööle; nad on harva valdkonnas ainult raha pärast (Goodwin, 2019, lk 129). Seda enam on oht läbipõlemiseks ning korraldades tuleks oma loomingulist meeskonda juhtida strateegiliselt läbimõeldult, pidades silmas valdkonna eripärasid ja vajadusi.

Ürituste ja festivalitööstuse kiire kasv viimastel aastakümnetel ei ole alati olnud vastavuses selle uurimisele pühendatud uuringute tasemega (Mair & Weber, 2018). Vaatamata sellele, et personalivaldkonda on Eestis uuritud palju, ei ole nendes uuringutes projektipõhisele personalijuhtimisele ja täpsemalt kultuuriorganisatsioonide personalijuhtimisele pea üldse keskendatud. Hetkel puudub kaardistus sellest, milliseid personalijuhtimise väljakutseid pakuvad Eesti projektipõhised kultuurisündmused ning kuidas personaliga tegelevad juhid nendele väljakutsetele edukamalt vastu saaksid astuda.

Sellest tulenevalt oli töö uurimisprobleemiks, et puudub ülevaade sellest, kas ja mis määral Eestis projektipõhiste sündmuste korraldamisel personalitööd korraldatakse. Töö eesmärgiks oli kaardistada personalijuhtimise väljakutsed Eesti projektipõhiste kultuuriürituste meeskondades.

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?

2. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid?
3. Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse?

Töös uuritavaks populatsiooniks olid Eestis projektipõhiste kultuurisündmuste juures personalitööga tegelevad töötajad ja juhid. Andmete kogumiseks planeeriti ettekavatsetud valim vähemalt kolmeaastase tööstaažiga eelpool kirjeldatud valdkonna eraõiguslike organisatsioonide töötajatest. Kuna Eestis sellel alal tegutsevaid inimesi konkreetsete andmebaaside põhjal määrata ei ole võimalik, siis lähtuti mittetõenäosuslikust mugavusvalimist, kuhu "kaasatakse liikmeid nii-öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast" (Õunapuu, 2014, lk 142).

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi vahemikus veebruarist märtsini 2023 läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud salvestati, salvestatu transkribeeriti ning tehtud välimärkmed süstematiseeriti. Transkriptsiooni tekstide analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi meetodit ja rakendati induktiivset strateegiat. Nähtuse olemuse seletamiseks kasutati kontseptuaalset reduktsiooni, milles "klassifitseeritakse ja kategoriseeritakse nähtust kirjeldavaid üksikmõisteid eesmärgiga nende hulka vähendada" (Õunapuu, 2014, lk 36).

Töö on jaotatud kolme peatükki, millest esimeses antakse teoreetiline ülevaade projektipõhise organisatsiooni olemusest ja personalijuhtimisest, keskendudes täpsemalt ka kultuurisündmustele ja projektipõhisusele. Teises peatükis käsitletakse uurimuse metoodikat ja valimit koos andmete kogumise ja sisuanalüüsi meetodiga. Kolmandas peatükis kirjeldatakse täpsemalt uuringu tulemusi:

- projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärasid;
- projektipõhiste kultuurisündmuste väljakutseid;
- kultuurivaldkonna personaliriskide maandamist projektipõhises töös;
- uuringu põhjal tehtud järeldusi ja soovitusi.

Tööle seadis piirangud see, et autor sai töötada vaid selle materjaliga, mida intervjuude käigus öeldi. Arvestada tuli sellega, et intervjueeritavad olid erineva avatuse astmega ning seetõttu sai intervjuude tulemusi kasutada reservatsioonidega üldistatud kujul.

1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE

Töö teoreetilises ülevaates antakse täpsem raamistik uuritava valdkonna kohta. Peatüki esimeses osas kirjeldatakse projektipõhist organisatsiooni ning sellist tüüpi ettevõtte personalijuhtimise olemust üleüldiselt. Teises pooles selgitatakse täpsemalt kultuurisündmuste ja nende projektipõhisuse olemust, korraldust ning sündmustel projektipõhise personali juhtimise üksikasju. Põhjalikum sissevaade tehakse projektipõhise personali kultuurisündmustele värbamise ja säilitamisest ning vabatahtliku tööjõu kasutamise kohta.

1.1 Projektipõhine organisatsioon ja personalijuhtimine

1.1.1. Projekt ja projektipõhine organisatsioon

Projekt on ajutine organisatsiooniline struktuur, mille eesmärk on luua unikaalne toode või teenus teatud piirangute (näiteks aja, kulude ja kvaliteedi) raames (PM²…, 2021, lk 5). Projektid hõlmavad muutusi, millegi uue või teistsuguse loomist ning neil on kindel algus ja lõpp (Webster & Knutson, 2011, lk 2). Edukas projekt lõpeb siis, kui sellele seatud eesmärk on saavutatud (PM²…, 2021, lk 5).

Projektipõhised organisatsioonid koosnevad projektidest, mis omakorda koosnevad meeskondadest (Söderlund, 2015). Projektipõhise organisatsiooni tekkimiseks on oluline nii projektide kui ka inimressursi olemasolu. Projektipõhine organisatsioon peab omaks võtma projektikeskse kultuuri, kus kõik organisatsioonis töötavad inimesed mõistavad, et see on organisatsiooni äritegemise viis, ja rakendavad sobivat käitumist (Miterev et. al., 2017). Sellest võib järeldada, et projektipõhine organisatsioon on projekti teostumise tugistruktuuriks ning seal töötavad inimesed selle õnnestumise võtmeks.

1.1.2. Personalijuhtimise funktsioonid

Armstrong (2010, lk 8) on kirjeldanud personalijuhtimist kui strateegilist, integreeritud ja sidusat lähenemist organisatsioonides töötavate inimeste rakendamisele, arengule ja heaolule. Personalijuhtimisest võib rääkida iga organisatsiooni puhul, kus töötajad tööle on võetud, sest

suuremal või väiksemal määral peab iga organisatsioon oma inimressurssi juhtima. Jackson & Schuler (1995, lk 238) on personalijuhtimise kui katustermini alla liigitanud kolm suunda:

1. konkreetseid inimressursside praktikaid, nagu värbamine, valik ja hindamine;
2. ametlik personalipoliitika, mis suunab ja osaliselt piirab konkreetsete tavade väljatöötamist;
3. kõikehõlmavad inimressursi filosoofiad, mis määratlevad organisatsiooni poliitika ja tavade aluseks olevad väärtused.

Need kolm suunda on omakorda mõjutatud aga nii sisemistest, nagu organisatsiooni suurus, tehnoloogiad, strateegiad jne kui välistest teguritest, milleks võivad olla näiteks olukord tööturul, poliitiline keskkond jne (Jackson & Schuler, 1995, lk 238 järgi).

Kvaliteetsete personaliprotseduuride rakendamisel peab ettevõte muuhulgas tagama värbamis- ja valikuprotsessi kvaliteedi määratlemise (Deters, 2017). Ühe personalijuhtimise suunana näeb Zoller (2018) areneva tööjõu ja muutuva ühiskondliku demograafia tõttu tööjõu planeerimist tööandjate jaoks ühe peamise väljakutsena. Tänapäeval on värbamine väljakutseid pakkuv ja keerukas, seda just paljude seaduste taustal, mis piiravad tööandja võimet hankida kandidaatide kohta väärtuslikku ja arusaadavat teavet, millele lisaks võib esineda ka lahknemine tööd otsivate inimeste oskuste ja ametikohtade vahel, mida tööandja peab täitma (Zoller, 2018). Et muuta inimesed ettevõtte strateegilisteks väärtusteks, peavad inimeste valiku ja hoidmise kriteeriumid olema kooskõlas ettevõtte väärtustega ning tulemusjuhtimine peab olema hindamise kaudu seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega (Crain, 2009).

Organisatsioonides on kasvamas töökorraldusviisina ka mitme projekti korraga juhtimise tavapärasus, mis võib põhjustada töötajatele intensiivset survet ja ülekoormust (Delisle, 2020). Delisle (2020) leidis oma uuringus, et organisatsioonides, kus korraga on käsil mitu projekti ning mida haldavad ühed ja samad inimesed, on ülekoormus töötajate jaoks väga aktuaalne probleem, põhjustades nõiaringe, mis omakorda põhjustavad ebasoodsaid pikaajalisi tagajärgi.

1.1.3. Projektipõhised töötajad

Traditsioonilises karjääriteemalises kirjanduses ei käsitleta projektipõhist karjääri üldiselt eraldi konkreetse juhtumina, kuigi selline karjäär on ainulaadne, sest see põhineb ajutistel tööülesannetel ja ametlike ametikohtade puudumisel (Bredin & Söderlund, 2013).

Projektikeskses organisatsioonis töötavad inimesed on valmis projektipõhiselt töötama ning nad kohandavad oma töö vastavalt organisatsiooni ülesehitusele ja eripäradele (Gemünden et al., 2018). Selle põhjal võib järeldada, et projektipõhiste töödega oma karjääri üles ehitada otsustanud töötajatel peab olema suur enesedistsipliin.

Lloyd-Walker (et al., 2018) on leidnud, et need, kes otsustavad jätkata projektipõhistes rollides, näitavad üles kõrget enese- ja toimetulekutõhususe taset ning näevad ebakindlust kui võimalust. Tavalistes organisatsioonides tähistab karjääri edenemist suuresti positsioon hierarhias, ametinimetus ja palgaskaala (Lloyd-Walker et al., 2018), kuid projektipõhistes organisatsioonides on piirid positsioonide ja arengu osas hägused. Hooliv ja toetav keskkond, kus neid koheldakse võrdselt täiskohaga töötajatega, paneb vabakutselist tööjõudu tundma suuremat ühendust just organisatsiooniga, kuhu nad projektipõhiselt tööle on võetud ning see omakorda muudab organisatsiooni vabakutselisele ka edaspidiste projektide puhul atraktiivseks (Barlage et.al., 2020) ning paneb teda muuhulgas meeskonda tagasi pöörduma.

1.1.4. Projektipõhise personali juhtimine

Projektijuhtimine on mitmetahuline ning detailirohke protsess. Traditsiooniline ülesanne projektijuhtimises on, et projektiprotsess oleks põhjalikult planeeritud ja organiseeritud, meeskonnaliikmed motiveeritud ja koordineeritud, projekti tellijate ja tarnijate nõuded täidetud ning, et kõik osapooled tegutseksid aktiivselt, mille tulemusena projekti väärtust loovad eesmärgid saavutatakse kõigi sidusrühmade jaoks (Gemünden et al., 2018). Personaliküsimused on projektijuhtimise juures üks väike, kuid siiski kriitilise tähtsusega osa, mida projekti õnnestumiseks ei saa tähelepanuta jätta. Inimressursid mängivad paljudes projektipõhistes organisatsioonides keskset rolli, kuna kokku on toodud eksperdid, kes on võtmeteguriks probleemide lahendamisel, projektiga töötamise käigus kombineerivad nad oma ainulaadseid teadmisi teiste valdkonna ekspertidega (Söderlund, 2023, lk 179).

Võrreldes rendi- või lepinguliste töötajate uuringutega on oluliselt vähem uuritud kõiki muid ajutise organiseerumise vorme, sealhulgas projektipõhiseid organisatsioone (Samimi & Sydow, 2021), mis selle uurimuse fookuses on. Lisaks on mitmeid uurimusi tehtud ka projektijuhtimise ning projektipõhise tööga seonduva tööalase läbipõlemise kohta - näiteks on Jeffrey K. & Mary Beth Pinto ja Shariffah Dawood (2021) leidnud, et kõrged nõudmised on projektitöö puhul üheks oluliseks põhjuseks läbipõlemisele.

Läbipaistvuse puudumine ja ebapiisavad või isegi puudulikud personalijuhtimise praktikad tekitavad konflikte (Lemmetty et al., 2021, lk 85), seda mitte ainult projektipõhistes organisatsioonides, vaid ka tavalistes ettevõtetes. Soomes on hiljuti uuritud personalijuhtimisega seotud konflikte projektipõhistes organisatsioonides (Lemmetty et al., 2021, lk 102) ning sealt selgus, et konfliktid tekivad peamiselt siis, kui inimeste kompetentside arendamisele, värbamisele, heaolule ja pühendumisele keskendunud personalijuhtimise praktikad ei olnud töötajatele suunatud. Formaalselt kirja pandud personalipraktikate ja nende vale fookuse tulemusena kogesid uuringus intervjueeritud töötajad frustratsiooni, stressi, probleeme pühendumisega ja motivatsioonipuudust, mis tõid omakorda kaasa haigusi ja töölt lahkumisi (Lemmetty et al., 2021, lk 102).

Projektipõhises organisatsioonis soodustab töötajate kaasatust (Matthews et al., 2018 järgi):

1. töö probleemikesksus;
2. võimalus õppida töökohal;
3. kontrolli ja autonoomia omamine oma töö üle;
4. selgelt määratletud töötulemused ja nende saavutamine;
5. iga töö jaoks "õige" ajalise surve olemasolu;
6. töötamine koostööpõhises meeskonnas ja toetava juhi olemasolu, kes saavutusi tunnustab.

Projektipõhiste organisatsioonide juures täidavad personaliga seotud ülesandeid tihtipeale projektijuhid. Huemanni (2010) uuringust selgus, et enamasti teevad nad seda teadmata, et neil üldse on projektis personalifunktsioonid. Näiteks kirjeldasid projektijuhid Huemannile (2010) oma üldisi tööülesandeid selgitades, et vastutavad oma töös projekti piisava personali leidmise eest või viivad läbi hindamisi, kuid siis, kui neilt otse küsiti, et milliseid personalijuhtimisega seotud ülesandeid nad projekti juures täidavad, ei osanud nad nimetada ühtegi.

Töötaja töö tulemuslikkusega võiks ideaalis kursis olla nii otsesed juhid, projektijuhid kui ka personalispetsialistid/juhid. Kuigi formaalselt vastutavad projektipõhistes organisatsioonides protsessi eest sageli otsesed juhid, ei ole neil töötajate töö tulemuslikkuse suhtes piisavat ülevaadet ning nad peavad hinnangus tuginema töötaja enda kogutud ja koordineeritud teabele (Keegan & den Hartog, 2019). Projektijuhtidel, kes on töötaja töö tulemuslikkuse lähimad jälgijad, omavad selles keskkonnas vähe formaliseeritud või standardiseeritud rolle, mis

tähendab, et nende panus hindamisse on ebajärjekindel ja otsejuhid ignoreerivad sageli nende panust (Keegan & den Hartog, 2019). Personalispetsialistide roll personali juhtimissüsteemides erinevate osalejate joondamisel näib olevat kauge ja mõnevõrra ebatõhus (Keegan & den Hartog, 2019) ning tihtipeale võib sellist tüüpi organisatsioonides sootuks puududa. Projektipõhist tööd tegevad inimesed peavad juhile sisendiks ise küsima, koguma, koordineerima ja pakkuma hinnanguid oma töö tulemuslikkuse kohta (Keegan & den Hartog, 2019), seetõttu on üliloluline töötajatel endil tehtut pidevalt analüüsida ja jäädvustada.

1.2. Kultuurisündmused ja projektipõhisus

1.2.1. Projektipõhiste kultuurisündmuste korraldus

Loomemajanduses kasutatakse töö ajutist korraldamist viisil, kus resursse, sh inimressursse kasutatakse lühiajaliselt ja intensiivselt (Nasta et al., 2016), mistõttu on projektipõhisus ja projektipõhine personal kultuurisündmuste korraldamise juures igapäevane nähtus. Loomemajanduses iseloomustab meeskonnatöid piiratud ajahorisont, mille tulemusena otsivad inimesed pidevalt uusi projekte, millega liituda ning töötamine sündmuse juures on oma iseloomult ajutine, kiire ja lühiajaline (Muskat & Mair, 2021, lk 6), arvestada tuleb pidevate muutuste ja ajasurvega. See viib pideva oskuste ja pädevuste (taas)kombineerimiseni, et jõuda väärtuslike tulemusteni (Leigh et al., 2021).

Projektipõhine organisatsioon hakkab kultuurisektoris tegutsema siis, kui üritus tuleb läbi viia, toimides sillana organisatsioonide ja "varjatud võrgustike" nagu nt artistide ja vabakutseliste loovisikute vahel (Sedita, 2008). Arvestades pingeid loome- ja projektijuhtimise väärtuste vahel, on kompromissi saavutamine nende poolte suhtes loomemajanduse projektide elujõulisuse tingimus ning projektijuhtide tähelepanu peaks olema lisaks loometööle suunatud kindlasti ka loovtöötajate rahulolule, kellest suurel määral sõltub sündmuse edu (Bérubé & Gauthier, 2021). Kuna iga kultuuriasutuse peamine ressurss on tema personal, on paremate kunstiliste tulemuste saavutamiseks oluline hoida töötajaid pidevalt motiveeritud, et nad tunneksid end elluviidavates projektides väärtuslike osalistena (Bonet & Schargorodsky, 2018, lk 138).

Kultuuriürituseks loetakse selle töö kontekstis muusika-, meelelahutus-, filmi- ja teatrifestivale. Laing ja Mair (2015) on muusikafestivalide sotsiaalse sidususe uuringus leidnud, et

festivalikorraldajad võivad oma tööga soodustada sotsiaalset kaasamist ühiskonna neljal alal: tarbimine, tootmine, poliitiline seotus ja sotsiaalne suhtlus (*communitas*), pakkudes mitmete tegurite kaudu osalemisvõimalusi, mistõttu võib valdkonna täpsemat uurimist oluliseks pidada.

Projektipõhist tööd on kirjeldatud kui pöörast (*frenetic*), kiiret ja dünaamilist (Pinto et al., 2014), mis iseloomustab hästi ka enamike kultuurisündmuste juures tehtavat tööd. Loomingulised töötajad on tuntud oma kire ja pühendumuse poolest oma tööle; nad on harva valdkonnas ainult raha pärast (Goodwin, 2019, lk 129). Sellegipoolest muudavad tähtajad, rahastajad, teised osalised ning eelarvepiirangud projekti tegevused konfliktirohkeks ning soodustavad tööstressi tekkimist (Pinto et al., 2014; Goodwin, 2019), mistõttu on hoolikas planeerimine ja kavandamine projektipõhise töö juures ülioluline.

Kuigi mitmed megaüritused, nagu olümpiamängud, jalgpalli maailmameistrivõistlused jms, korraldatakse ühes sihtkohas vaid üks kord, toimuvad enamik suurüritusi igal aastal kindlas kohas, mis rangelt võttes ei saa liigitada ebakorrapäraseks, kuid kultuurivaldkonnas seda siiski tehakse (Jago & Mair., 2009, lk 70-71). Nii võib ka mitmeid Eestis toimuvaid iga-aastaseid suursündmusi ja festivale lugeda projektipõhisteks/episoodilisteks, sest nende meeskonnad ja töö on üles ehitatud projekti elukaare põhjal, intensiivistudes sündmuse saabudes ning vaibudes selle lõppemisel.

1.2.2. Projektipõhiste kultuuriürituste personalijuhtimine

Jätkusuutliku karjääri ülesehitamine loomemajanduses on valdkonnas tegutsejatele suureks väljakutseks. Loomingulised töötajad seisavad silmitsi tööhõive ebakindluse ja piiratud karjäärivõimalustega ning peavad arendama karjäärile orienteeritud enesejuhtimise oskusi, tulles sealjuures toime töö ebakindla ja psühholoogiliselt nõudliku iseloomuga (Goodwin, 2019, lk 122). Goodwin (2019, lk 122) on Austraalia loomevaldkonna töötajate karjääriteekonda uurides välja toonud kaks pädevust, mis aitavad kaasa loomingulisele karjäärіedule – enesetõhusus ja karjäärioptimism, mis mõlemad toetavad vastupidavust ja püsivust karjääritakistustega silmitsi seistes.

Käesolevale uuringule lähima vaste võib leida Bethere ja Licite-Kurbe (2020, lk 183) poolt Lätist, kelle uurimuse eesmärgiks oli välja töötada soovitused inimressursi palkamiseks ja hoidmiseks, uurides kultuurivaldkonna inimressursside juhtimise väljakutseid. Maailmast leiab

sel teemal uurimusi rohkem, kuid ka mujal on tõdetud, et ürituste/festivalitööstuse kiire kasv viimastel aastakümnetel ei ole alati olnud vastavuses selle uurimisele pühendatud uuringute tasemega (Mair & Weber, 2018). Organisatsioonijuhtimise uuringutes puudub arusaamine omavahelistest suhetest juhtide, töötajate ning vabatahtlike vahel (Sisson, 2021).

Opara ja Stanton (2021) on hiljuti sarnase uuringu personalijuhtimise teemadel läbi viinud Austraalia etenduskunstidega tegelevates organisatsioonides. Nende uuringu (Opara & Stanton, 2021) tulemusena leidsid nad muuhulgas, et kõigis kolmes nende uuritud ettevõttes olid nõrgad ning suures osas nähtamatud personalisüsteemid, sest tööstus on keskendunud rahalisele ellujäämisele, projektipõhisele tööle ja juhutööjõule.

Opara, Stanton & Wahed (2019) on etenduskunstide valdkonnas läbi viidud varasemas uuringus leidnud, et personalijuhtimise tõhusal kasutuselevõtul ja rakendamisel on märkimisväärseid takistusi. Austraalia etendusasutustes läbi viidud uuringu järgi (Opera et al., 2019) mängivad siin rolli neli faktorit:

1. töö ebakindel iseloom lühiajalisuse ja projektikesksuse tõttu;
2. toetumine sageli piiratud valitsuse rahastamisele, mida täiendavad heategevus, sponsorlus ja kassaraha, mis põhjustab nii lühi- kui pikaajalist rahalist ebakindlust ning piiratud suutlikkust pikaajaliseks planeerimiseks;
3. piiratud ressursid ja suur juhuslikkuse tase, mis toob kaasa madala sissetuleku, kehvad töötingimused ning koolitus- ja karjäärivõimaluste puudumise;
4. vaatamata keerulistele tingimustele näib sektor ligitõmbavat väga motiveeritud ja pühendunud tööjõudu, kelle hulka ei kuulu mitte ainult esinejad, vaid ka juhid ja administraatorid, ning sektor näib toetuvat nende kirele, pühendumusele ja ühistele püüdlustele.

Organisatsiooni jätkusuutlikkuse või antud töö kontekstis kunstilise tulemini jõudmise eesmärgil töötamine võib mõnes olukorras tekitada dilemmasid, mis võivad vähendada töötajate heaolu, kuna see nõuab pidevat läbirääkimist tasustatud töö ja vaba aja piiride üle, mõtestatust ja tööle pühendumist, enesejuhtimist ja töö intensiivistumist (Dupret & Pultz, 2021).

1.2.2.1. Värbamine ja töötajate säilitamine sündmuskorralduses

Värbamise tavad ürituste valdkonnas varieeruvad olenevalt sellest, kas töötatakse vaba aja või äriürituste sektoris, samuti erinevad igas valdkonnas nõutavad oskused (Deery, 2009, lk 131-130). Vabaajaüritused võivad nõuda töötajatelt teatud loovuse taset, samas kui eraettevõtetele suunatud sündmusturunduses võib olla vaja teatud otsinguoskusi, et pakkuda sobivaid esinejaid ja õhkkonda konkreetse valdkonna konverentside jaoks (Deery, 2009, lk 131-130). Üritustele personali hankimine on keerukas juhtimisoperatsioon, kuna see hõlmab sageli nii tasustatud kui ka vabatahtlikku tööjõudu ning sellele omakorda lisab keerukust asjaolu, et tasustatud töötajad võivad olla nii täiskohaga, osalise tööajaga kui ka juhuslikud/projektipõhised, seejuures võivad teenuseid pakkuda ka välised töövõtjad (Lockstone-Binney et. al., 2020).

Sündmuste pulseeriv ning ajutine ja lühiajaline olemus tingivad selle, et ürituste korraldamisel võib olla väga raske meelitada ja säilitada nii alalisi kui projektipõhiseid töötajad, aga ka vabatahtlikke (Muskat & Mair, 2021, lk 6). Asjaolu, et üritused on lühiajalised ja neid korraldatakse harva, muudab personali värbamise ja koolitamise keerukamaks kui enamikus teistes sektorites (Lockstone-Binney et. al., 2020). Enamus töötajatest ei tunne end sellistes ootamatutes ja keerulistes oludes mugavalt.

Personali ja sündmusel osalejate vahelised kohtumised on festivali või ürituste kogemuse kvaliteedi oluline osa (Laing, 2018). Kuna töötajatel on ürituste elluviimisel nii oluline roll, on ürituse õnnestumiseks oluline, et õiges kohas ja õigel ajal oleks piisavalt palju õigeid töötajaid, et pakkuda kvaliteetset sündmuse kogemust (Lockstone-Binney et. al., 2020). See on aga vaid üks põhjusi, miks on oluline kultuurivaldkonna sündmuste puhul personalile ning selle juhtimisele ja planeerimisele tähelepanu pöörata. Kui üritus soovib näiteks kasvada ning suurendada sündmusest osavõtjate (publiku) arvu, vajab see muuhulgas kasvu toetamiseks ka personalistrateegiat, mis omakorda tähendab suuremat nii palgaliste kui ka vabatahtlike töötajate värbamist ning laiendatud ja võib-olla ka keerukamaid töötajatele suunatud koolitusprogramme (Allen et. al., 2020, lk 166). Teisalt on ürituste korraldajate jaoks eriline väljakutse tugineda pigem inimeste kogemustele kui koolitustele, sest kõigiga koolituste läbiviimiseks on aeg piiratud (Stadler, 2021, lk 23-24) ning ressursside jaotamise prioriteedid tihtipeale mujal.

Tasuliste töötajate säilitamine ürituste valdkonnas nõuab nii nende füüsilise kui ka emotsionaalse heaolu hoolikat juhtimist, see on eriti oluline vabaajaürituste valdkonnas (Deery, 2009, lk 135). Kuna sündmuste korralduses esineb olulisi kõrge ja madala aktiivsusega perioode, on vajadus usaldusväärse ja hooliva järelevalve järele äärmiselt oluline (Deery, 2009, lk 135), mistõttu võib projektipõhiste sündmuste õnnestumise juures olla kriitilise tähtsusega oma projektipõhiste töötajate pikaajaline motiveerimine ja hoidmine vaatamata sellele, et projektirahastus annab võimalust päriselt töötajale rakendust pakkuda vaid loetud kuudel aastas.

Paljude loominguliste projektide edu sõltub sellest, kuidas inimesed suudavad töötada ühetaoliselt meeskondades, mis on koostatud vaid piiratud ajaks ja ilma igasuguste ootusteta edasisele koostööle (Nasta et al., 2016), seetõttu on töötajate valiku ja grupidünaamika jälgimise aspekt projektipõhiseid sündmusi korraldades ning personali juhtides ülioluline. Michopoulou (et.al., 2020) leidis sündmuste ajutise tööjõu, organisatsioonide ja korraldajate omavahelist suhet uurides, et ajutiste töötajate jaoks on väga oluliseks motivaatoriks üritustel töötamiseks sisemine motivatsioon, nende seotus, ürituse korraldamisega samastumine ja selles osalemine.

Tööandjad mõistavad kõrgelt haritud töötajate tähtsust ürituste valdkonnas, mistõttu kasvab ka nende kvalifikatsioonide tähtsus ja tunnustamine (Mair, 2009, lk 11). Eestis õpetatakse kõrghariduse tasemel välja kultuurikorraldajaid bakalaureuseõppes Tartu Ülikooli Viljandi kultuuriakadeemias, magistriõppes Tartu Ülikoolis ning Eesti Muusika- ja Teatriakadeemias. Lisaks sellele on sündmuste korraldamise kursusi võimalik võtta ka teistest kõrgkoolidest ning õppeasutustest, ehk valdkonnapädevat tööjõudu koolitatakse Eestis regulaarselt.

1.2.2.2. Vabatahtlik tööjõud sündmustel

Kriitilise tähtsusega on kultuurisündmuste korraldamise juures ka vabatahtlik tööjõud, sest sündmused sõltuvad suuresti lühiajalisest tööjõust ja vabatahtlikest (Leigh et al., 2021; Stamenović & Kalinić, 2018; Kim & Cuskelly, 2017). Erinevalt palgalistest töötajatest ei saa vabatahtlikud oma töö eest rahalist hüvitist, seega toetutakse nende motivatsiooni suurendamiseks vabatahtlikule tegevusele kui rahuldustpakkuvale kogemusele (Alfes et al., 2016).

Vabatahtlikele on oluline olla kaasatud nii sündmusesse kui ka kogukonda (Hallmann & Zehrer, 2017; Stadler, 2021, lk 26-27), mis tähendab, et lisaks tööle ja sündmuse pääsmele väärtustavad

nad ka tiimi ühisüritusi ning tunnetust, et nad on osalised ja olulised lõpptulemuse saavutamisel. Lisaks sellele on neile oluline tarbida vabal ajal ka kogemusi ja elamusi, mida sündmus pakub ning millesse nad panustavad (Sohier et al., 2023).

Vabatahtlikud on tihtipeale need, keda külastaja sündmusele tulles esimesena kohtab, seetõttu on nende õige valik ja koolitamine kriitilise tähtsusega. Vabatahtlike koolitus võib mõjutada teenuse kvaliteeti (Leigh et al., 2021). Ka Fallon (2015, lk 123) on leidnud, et värbamine, koolitus, suhtlemine, hindamine ja järeltegevus vabatahtlikega on midagi enamat kui operatiivsed detailid- need moodustavad edukate sündmuste strateegilised komponendid. Vaatamata sellele, et vabatahtlikud sündmuse õnnestumisel olulist rolli mängivad, lahkuvad nad kohe peale põhisündmuse lõppu töövoost (Muskat & Mair, 2020, lk 5) ning järgmise sündmuse ettevalmistamisel enamasti ei osale.

Ürituste korraldajatel ja vabatahtlike koordinaatoritel on oluline mõista, miks ja kuidas sündmusi valivad ning mis mõjutab nende otsust vabatahtlikkuse alusel üritustel edasi töötada (Kim & Cuskelly, 2017, lk 96-97). Cho (et al., 2020, lk 8) on leidnud uuringus, mis viidi läbi kultuuriüritusel Singapuris, et vabatahtlike juhtimise kvaliteet on otseses seoses nende edasiste kavatsustega vabatahtlikuna jätkata. Seetõttu ei tohiks võtta vabatahtliku tööjõu juhtimist kergekäeliselt, vaid läheneda jätkusuutliku tööjõu tagamiseks nende juhtimisele strateegiliselt.

Projektipõhiste sündmuste puhul, mis iga-aastaselt toimuvad, võivad ajapikku kujuneda välja ka truud tagasipöörduvad vabatahtlikud, kelle peale saab ka edaspidi loota. Selleks, et vabatahtlik järgmisel aastal tagasi pöörduks, tuleks korraldajal soodustada kogukonnatunde tekkimist ning selle ärakasutamiseks ja soodustamiseks peaksid nad jätma piisavalt aega ja ruumi vabatahtlikele suhtlemiseks sündmuse eel, selle ajal ja pärast seda (Sohier et al., 2023). Kuigi tagasi pöörduvatele vabatahtlikele lootmine võib tuua kasu, nõuavad kõik uuritud sündmused igal aastal vähemalt mõnda uut vabatahtlikku, kes asendaks lahkunud, kättesaamatud või suurendaks vabatahtlike hulka (Smith & Lockstone, 2009, lk 158).

Vabatahtlike värbamiseks saavad festivali korraldajad esile tuua vabatahtlikuks olemise eeliseid ja privileege, pakkudes neile näiteks ligipääsu, mis võimaldab siseneda laiema publiku jaoks suletud aladele (nt lavatagused, VIP-alad) ja pakub võimalust isiklikult kohtuda kuulsate kunstnike, ajakirjanike, tehnikute, teiste vabatahtlike ja külastajatega (Sohier et al., 2023).

Eestis vabatahtliku töö tegemist riigi poolt eraldi seadusega ei reguleerita, kuid Maksu- ja Tolliamet (2022) on välja toonud, et tasuta töötamine äriühingu või FIE majandushuvides eeldab töötamise registris registreerimist, kuivõrd tavapäraselt makstakse sellise töötamise eest tasu ning töötamisel on töölepingu või VÕS-lepingu tunnused. Teisalt on välja toodud ka, et puhtalt heategevusliku olemusega tegevust (nt abivajajate abistamine või ühiskonna hüvanguks tegutsemine), mis ei ole seotud ettevõtte põhitegevusega ega soodusta selle majandushuve, töötamise registrisse ei kanta ning selle saab siduda avaliku huvi ja ühiskonnaga, mille käigus pakutakse oma aega, energiat või oskuseid vabast ajast ja tahtest ning mille eest tavapäraselt tasu ei maksta (Maksu- ja Tolliamet, 2022).

Projektipõhine ettevõte vajab oma olemuselt personali osas teistsugust lähenemist kui traditsiooniline organisatsioon. Projektipõhised töötajad on küll harjunud intensiivsete tööperioodide ja kõrge stressitasemega, kuid vajavad sellegipoolest tuge, mida klassikaline personalitöö pakub.

Kultuurisündmused muudavad selle võrrandi veel omakorda keerulisemaks, sest lisaks projektipõhisusele avaldavad mõju ebakindlad ja vähesed ressursid. Kultuurisektoris töötamiseks läheb vaja suurt tahtejõudu ja teatavaid selgelt määratlematuid lisakvaliteete - nõrgad personalisüsteemid ei aita sündmusi korraldavates organisatsioonides töötajate motivatsioonile kaasa. Meeskonnatöö ja -dünaamika on üheks oluliseks osaks projektipõhise personali motiveerimiseks kultuurivaldkonnas. Sealjuures ei tohi unustada ka vabatahtlikku tööjõudu, kes sarnaselt projektipõhistele töötajatele teevad oma tööd suure sisemise põlemisega. Vabatahtlikud on sündmuse õnnestumisel väga oluliseks mõjuteguriks ning samas ei saa nad oma tehtud töö eest rahalist tasu, nende motiveerimisel tuleb kasutada muid vahendeid.

2. METOODIKA JA VALIM

2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused

Uurimuse eesmärk oli välja selgitada peamised väljakutsed personalijuhtimises projektipõhiste sündmuste korraldamisel, seetõttu oli oluline kirjeldada korraldajate vaadete põhjal hetkeolukorda. Hirsjärvi (et al., 2005, lk 152) on tegeliku elu kirjeldamist toonud välja ühe kvalitatiivse uurimuse lähtekohana, millele toetudes on ka antud töö koostamisel kvalitatiivse uurimistöö metoodikat kasutatud.

Ürituste ja festivalitööstuse kiire kasv viimastel aastakümnetel ei ole alati olnud vastavuses selle uurimisele pühendatud uuringute tasemega (Mair & Weber, 2018). Vaatamata sellele, et personalivaldkonda üldiselt on Eestis uuritud väga palju, ei ole projektipõhist personalijuhtimisele ja täpsemalt kultuuriorganisatsioonide personalijuhtimisele nendes uuringutes pea üldse keskendatud. Hetkel puudub kaardistus sellest, milliseid personalijuhtimise väljakutseid pakuvad Eesti projektipõhised kultuurisündmused ning kuidas personaliga tegelevad juhid nendele väljakutsetele edukamalt vastu saaksid astuda. Seega oli uurimisprobleemiks, et puudub ülevaade sellest, kas ja mis määral Eestis projektipõhiste sündmuste korraldamisel personalitööd korraldatakse. Töö eesmärgiks oli kaardistada personalijuhtimise väljakutsed Eesti projektipõhiste kultuuriürituste meeskondades.

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati kolm uurimisküsimust.

1. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?
2. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid?
3. Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse?

2.2. Populatsiooni ja valimi kirjeldus

Töös uuritavaks populatsiooniks olid Eestis projektipõhiste kultuurisündmuste juures personalitööga tegelevad töötajad ja juhid. Nende hulka kuuluvad administratiivjuhid, produtsendid, korraldusjuhid, vabatahtlike koordinaatorid, organisatsioonide juhatuse liikmed

ning teised värbamise ja personaliga tegelevad inimesed. Ürituste korraldajateks võivad olla nii kasumi teenimisele suunatud eraettevõtted, mittetulundusühingud kui ka avalik-õiguslikud riigi rahastusel tegutsevad organisatsioonid (Stamenović & Kalinić, 2018, lk 589). Omandiõigus on festivali- ja sündmustekorraldajate seas tavaliselt ebaselge ning erinevused avaliku, era- ja mittetulundusühingu tüüpide vahel on märkimisväärsed (Getz et. al., 2010). Selles töös on keskendutud just eraettevõtetele, mis sõltumata sellest, kas nad tegutsevad osaühingu, aktsiaseltsi või MTÜna, ei ole riigi ega kohaliku omavalitsuste asutused. Kvalitatiivses uurimuses moodustub valim järk-järgult „andmete kogumise ja tõlgendamise protsessis“ (Õunapuu, 2014, lk 150 järgi). Andmete kogumiseks kavandati ettekavatsetud valim vähemalt kolmeaastase tööstaažiga eelpool kirjeldatud valdkonna eraõiguslike organisatsioonide töötajatest.

Kultuuriministeeriumi kodulehe põhjal oli Eestis 2020. aasta novembri seisuga 11 suuremat muusikafestivali, millest enam kui poolte korraldajateks on eraõiguslikud organisatsioonid, kuid lehel ei ole nimetatud kõik suursündmused, mida Eestis aastast-aastasse korraldatakse. Puudub ülevaade nendest festivalidest, mis ei tegutse muusikavaldkonnas ning puudu on ka värskem info viimasest kolmest aastast. Kuna Eestis sellel alal tegutsevaid inimesi konkreetsete andmebaaside põhjal määrata ei ole võimalik, siis lähtuti mittetõenäosuslikust mugavusvalimist, kuhu “kaasatakse liikmeid nii-öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast” (Õunapuu, 2014, lk 142).

Andmete kogumiseks saadeti veebruaris 2023 e-kirja teel intervjuukutse 14 korraldajale, kutsele vastas 11 kirja saajat ning neist kaheksaga lepiti edukalt kokku intervjuu toimumise aeg ning viidi läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud. Kutse saanutest kolmelt töö autor vastust ei saanud, üks keeldus intervjuust ning ühega eelinfot vahetades leiti, et sobivus sihtgruppi ei ole piisav. Kolm intervjuud viidi läbi vahetult kohtudes ning viis veebi vahendusel.

Intervjuud viidi läbi kaheksa erineva Eesti eraõigusliku festivalikorraldajaga, kes tegutsevad sündmuse juures järgmistel ametikohtadel: korraldusjuht, produtsent, projektijuht, juhatuse liige, büroo juhataja, administratiivjuht ja festivali korraldusjuht. Intervjueeritute staaž organisatsioonides oli erinev ning varieerus poolest aastast 17 aastani. Sellegipoolest joonistusid vastustest välja selged ühised jooned ja murekohad. Kõik valimisse võetud organisatsioonid tegutsevad kas mittetulundus- või osaühinguna ning korraldavad aastas projektipõhiselt vähemalt ühe festivali.

Tabel 1. Uurimuses osalevate organisatsioonide aastaringsete lepinguliste töötajate, projektipõhiste töötajate, vabatahtlike ja sündmuste korraldamise sagedus aastaringis

Intervjueeritu	Aastaringsed lepingulised töötajad	Projektipõhised töötajad	Vabatahtlikud	Sündmuste korraldamise sagedus aastaringis
I1	0	7*	10-15	üks festival
I2	0	5*-11	6	üks festival ja väiksemad sündmused
I3	0	20*	3-4	üks festival ja väiksemad sündmused
I4	15	20-30	200-250	üks festival, väiksemad sündmused ja projektid
I5	6	20-30	40-50	kaks festivali, väiksemad sündmused
I6	1	10	5	üks festival, väiksemad sündmused
I7	25	175	450	üks põhifestival, kolm väiksemat festivali
I8	5	15-20	150	kaks festivali, väiksemad sündmused

*aastaringsed projektipõhised töötajad, kes ei saa igakuiselt palka, vaid esitavad ühe arve projekti lõppedes.
Allikas: autori kogutud andmed

2.3. Andmete kogumine ja sisu analüüsi meetod

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi veebruarist märtsini 2023 kaheksa poolstuktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu on osaliselt standarditud vestlus ning töö käigus selgub, milliseid väärtuslikke andmeid hakkab ilmnema ja mida võiks registreerida (Õunapuu 2014, lk 171). Intervjuude pikkus varieerus 25 minutist 66 minutini.

Intervjuudes kasutati avatud küsimusi ning toetuti töö eesmärgile ja uurimisküsimustele. Varasemalt ettevalmistatud struktuur aitas alustada vestlust, intervjuu läbiviimisel toetuti intervjuu kavale (vt lisa 1). Intervjuud on autori püstitatud uurimisküsimuste järgi jaotatud teemad kolme plokki, millele eelneb sissejuhatava vestluse plokk koos üldiste teemakohaste küsimustega uurimusele tausta loomiseks. Iga teemaploki all on põhiküsimus, mille alla on koondatud varuküsimused, mis toetavad intervjueeritavat teemast rääkimisel. Küsimuste koostamisel toetuti varasemalt loetud ja peatükis 1 välja toodud teemakohastele teoreetilistele lähtekohtadele.

Andmete kogumiseks läbiti järgmised sammud:

1. Pilootintervjuu läbiviimine sihtgruppi kuuluva intervjueeritavaga, et kontrollida poolstruktureeritud intervjuu kava sobivust.
2. Kõne ja/või tutvustav e-kiri intervjueeritavale, kus tutvustati uurimistöö teemat ning selgitati uurimuse tähtsust.
3. Intervjuu läbiviimine intervjueeritavale sobival ajal ja kohas. Intervjuu pikkuseks oli planeeritud kuni 45 minutit ning selleks kasutati paberit, pastapliiatsit ja diktofoni. Veebis läbiviidava intervjuu korral kasutati tarkvaraprogrammi Zoom.
4. Intervjueeritavale selgitati uurimuse tegevusi, eesmärke ning kuidas ja kus intervjuust saadud vastuseid kasutatakse. Lisaks selgitati vestluse konfidentsiaalsuse põhimõtteid ning võeti intervjueeritava nõusolek intervjuus saadud andmete kasutamiseks.
5. Intervjuu läbiviimisel toetuti Intervjuu kavale (vt lisa 1), mis sisaldab sissejuhatust, üldiseid teemakohaseid soojendusküsimusi ning uurimisküsimustele tuginedes ettevalmistatud küsimusi ning varuküsimusi. Intervjuu lõpus tehti intervjueeritavale lühikokkuvõte intervjuust ning tänati koostöö eest.

Intervjuud salvestati diktofonile (veebiintervjuu puhul paluti luba Zoomis salvestamiseks), salvestatu transkribeeriti ning tehtud välimärkmed süstematiseeriti. Üldine nõue on, et transkribeerides tuleks rääkija kõne edasi anda nii täpselt kui võimalik (Laherand 2008, lk 280). Transkribeerimiseks kasutati Tallinna Tehnikaülikooli kõnetehnoloogia labori avalikku kõnetuvastuse teenust tekstiks.ee, mis on rakendus eestikeelsete helisalvestiste automaatseks trankskribeerimiseks ning tuvastusvigade korrigeerimiseks (Olev & Alumäe, 2022). Intervjuude transkriptsioonid on lisas 3 (link kättesaadav kuni 31.05.2023).

Transkriptsiooni tekstide analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi meetodit ja rakendati induktiivset strateegiat. Nähtuse olemuse seletamiseks kasutati kontseptuaalset reduktsiooni, milles "klassifitseeritakse ja kategoriseeritakse nähtust kirjeldavaid üksikmõisteid eesmärgiga nende hulka vähendada" (Õunapuu, 2014, lk 36). Õunapuu järgi (2014, lk 35) taandatakse reduktsiooniprotsessis terviknähtus osadeks või allstruktuurideks ning püütakse nende uurimisel leitud tulemuste põhjal seletada nähtuse olemust. Intervjuu tekstide analüüsimiseks planeeriti eelanalüüs, kategoriseerimine, analüüsiühiku määramine ning peakategooriate loomine.

Kogutud andmete kategoriseerimise tabel on lisas 2, tabelis on anonüümsuse tagamiseks intervjueeritavad tähistatud I1 (intervjueeritu 1), I2, I3 jne ning nendega tehtud intervjuude transkribeeritud tekstist eemaldatud nende organisatsioonile, isikule või korraldatavale sündmusele viitavad tunnused.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1. Projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad

Vaatamata sellele, et personaliga seotud teemadel keegi intervjueeritutest varem sellises vormis vestelnud ei olnud, peeti teemat väga huvitavaks ja oluliseks. Kõik intervjueeritud avaldasid ka huvi töö valmides selle tulemustega tutvuda ning asjast rohkem teada saada. “Väga tore, et keegi tegeleb selle teemaga, sest mina isiklikult tunnen suurt muret personali pärast, sest et häid inimesi on vähe ja neid tuleb hoida, motiveerida ja kui on hea tiim, kes omavahel õlitatult töötab, siis see on parim, mis olla saab” (I6).

Intervjuudest selgus, et kultuurivaldkonna festivali korralduse juures vastutavad enamasti personalitöö eest projektijuht, korraldusjuht, büroojuht, administratiivjuht, produtsent või juhatuse liikmed sõltuvalt sellest, kuidas rollid ja ülesanded organisatsioonis on jaotatud. Lisaks sellele tuli viies organisatsioonis ette ka seda, et üks inimene täidab mitut rolli, mitme erineva ametinimetusega.

Eelnevat iseloomustab hästi ka I2 kirjeldatu: “Meil otseselt personalijuhti ei ole, see inimene, kes on juhtival positsioonil, on võtnud vastutuse enda peale ja koordineerib oma töö käigus ka inimesi”. I7 täidab personaliga seotud ülesandeid oma muude tegemiste kõrvalt ise: “Olemegi praegu nagu selles mõttes personalivaldkonnas muutuste tuules, ehk et vanaviisi edasi jaksa”, seetõttu oli organisatsioon parasjagu loomas oma meeskonda juurde personalikoordinaatori positsiooni, mis suurema osa selle valdkonna teemadest enda alla koondaks.

Kui lähtuda Jackson & Schuler (1995, lk 238) defineeritud personalijuhtimise suundadest, milleks olid konkreetsed praktikad, ametlik personalipoliitika ja kõikehõlmavad inimressursi filosoofiad, siis rangelt kõiki kolme ükski intervjueeritu üheselt välja ei toonud. Esmajärjekorras tõid küsitletavad oma organisatsiooni personalijuhtimise funktsioonidena välja:

- meeskonna kokkupanemise,
- kokkulepete sõlmimise tiimiga,
- vabatahtlike kaasamise,
- inimeste koordineerimise,
- lepingute koostamise,

- infovahenduse,
- ülesannete jagamise,
- töötajate tasustamise,
- personali hoidmise ja väärtustamise.

Kaheksast küsitletud organisatsioonist viies on tööl aastaringselt palgalisi töötajaid ning kolmes on tegutsemas projektipõhised töötajad, kes töötavad võlaõiguslikult ning saavad tasu ühekordselt peale festivali käsunduslepingu või arve alusel. Täpsema ülevaate lepinguliste, projektipõhiste ja vabatahtlike töötajate jaotumisest leiab peatükis 2.2 tabelist 1.

Projektipõhiste töötajate kaasamise osas oli organisatsioonidel erinevaid praktikaid: leidus neid, kes planeerivad oma tööd ja tööjõudu aasta kuni poolteist ette, kuid ka neid, kes võtavad projektipõhised appi vaid töö intensiivsetel perioodidel. Vabatahtlikke hakatakse otsima ja kaasama nädal kuni kolm kuud enne festivali.

3.1.1. Töötajate ja vabatahtlike koolitamine

Koolitamise osas olid tavad organisatsioonidel erinevad. Kaheksast organisatsioonist viies (I4, I5, I6, I7, I8) on levinud vabatahtlikele eraldi koolitus- ja/või infopäevade läbiviimine, kus täpsemalt festivali sisu, tööd ja töövõtteid tutvustatakse. “Koolituspäevad on meie festivali puhul üks osa motivatsioonipaketist, mida organisatsioon eelmisel aastal põhjalikult muutis, sest inimesele, kes tuleb nende juurde vabatahtlikuks või praktikale, võib olla see esimeseks töökogemuseks, peale mida saab ta endale festivalilt ka tunnistuse, et on läbinud need koolitused ja vabatahtlikuks käinud” (I7).

“Meile tulevad vabatahtlikuks peamiselt juba kultuurikorralduse taustaga tudengid, kellele kool on baaskoolituse juba teinud. Seetõttu meie korraldajana omalt poolt peale kohapealse instruktaaži, mis viiakse läbi vastava valdkonna projektipõhise töötaja või mõne juba teadlikuma vabatahtliku poolt, lisakoolitusi ei paku” (I1). Teistest vestlustest sellist vabatahtlikult vabatahtlikule teadmiste jagamist ei ilmnenud.

Projektipõhiste töötajate eraldi koolitamist intervjuudest välja ei tulnud, pigem kaasnes mõnel juhul võimalus koolituda koos püsitöötajatega. I6 kirjeldas oma sündmuse korraldamisega kaasnevat koolitussüsteemi pigem kui “tegutse, eksi, õpi oma vigadest” meetodit.

Pooled küsitletud organisatsioonidest pakuvad oma töötajatele võimalust külastada festivale Eestis ja välismaal, et teiste tehtust õppida. I2 kirjeldas välisfestivalide külastamist kui motivatsiooni- ja inspiratsioonikäike, et näha uusi rahvusvahelisi etendusi, saada inspiratsiooni välisriikides toimuvatest festivalidest, kohtuda uute inimestega ja avardada silmaringi. "Väljaspool käimised on head kogemuste hankimiseks, silmaringi avardamiseks ja rutiinist välja saamiseks" (I7).

Pooltes küsitletud organisatsioonidest (I4, I5, I7, I8) võimaldatakse ressursside olemasolul koolitusi ka töötaja oma initsiatiivi põhjal. "Töötajad on selle võimaluse osas pigem tagasihoidlikud, sest töö intensiivsus on väga suur ja koolitusteks aega ei pruugi jaguda" (I4). I5 selgitas, et nende organisatsioonis on koolitustel käimine vajaduspõhine, näiteks alles hiljuti käis suurem osa nende tiimist sotsiaalmeediakoolitusel, millega kõik soovijad liituda said.

Kokkuvõttes võib tulemuste põhjal töötajate ja vabatahtlike koolitamise osas välja tuua kolm olulisemat leidu:

- Viies organisatsioonis kaheksast pakutakse vabatahtlikele eraldi koolitus- ja/või infopäevi, kus tutvustatakse festivali, tööd ja töövõtteid.
- Projektipõhiste töötajate eraldi koolitamist intervjuudest välja ei tulnud, pigem kaasneb mõnel juhul võimalus koolituda koos püsitöötajatega.
- Pooltes küsitletud organisatsioonidest võimaldatakse ressursside olemasolul koolitusi ka töötaja oma initsiatiivi põhjal.

3.1.2. Hüved, motivatsioonipakett ja töötajate säilitamine

Töötajate säilitamine on projektipõhiseid sündmusi korraldades intervjueeritute hinnangul väga keeruline ning napp rahastus seab siin piirid. "Projektipõhiste töötajate säilitamine on võimatu juhul, kui ta leiab endale päris tasuva töö, sest kultuurisektoris ei ole tihtipeale teistele sektoritele võimaluste osas midagi vastu panna" (I7). "Üks viis töötajate säilitamiseks on nende märkamine ja hoidmine, lihtsad žestid" (I5). "Kui koostöö sujub ja kogemus on hea, siis on see ka aluseks selle jätkumisel, sest seadus ja leping töötajat kinni ei hoia" (I6).

Festivalide korraldajad pakuvad oma töötajatele ja vabatahtlikele laia valikut mitterahalisi hüvesid. Viiest intervjuust ilmnes, et see on tingitud rahaliste ressursside piiratusest ning

vajadusest ebapiisavat töötasu kompenseerida muude hüvedega. “Hüvesid võiks olla igal juhul rohkem, kuid võimalused on selle osas üsna piiratud” (I2). “Kuna paljud meeskonnast ei ole lepingulised töötajad, vaid töötavad näiteks teenusepõhiselt ja esitavad perioodi lõpus arve, siis ei saa organisatsioon neile pakkuda ka töölepingu seadusest tulenevaid boonuseid” (I6). “Meie sündmus on selline, et keegi ei tee seda otseselt raha pärast, sellel on mingisugune muu väärtus just kontsertide, kontaktide ja atmosfääri näol, mis meeskonda hoiab” (I3). I8 organisatsioonis on töötajate hoidmiseks loodud motivatsioonipakett ja võimalikult optimaalsed töövõimalused ning I4 on oma organisatsioonis lisaväärtused kirja pannud, et töötajatele mitterahalistest hüvedest paremat ülevaadet pakkuda.

Tabel 2. Organisatsioonide poolt töötajatele ja projektipõhistele töötajatele pakutavate hüvede esinemise sagedus kaheksas intervjuus.

Vestlustes mainitud organisatsioonide poolt töötajatele ja projektipõhistele töötajatele pakutavad hüved	**Esinemise sagedus**
Võimalus osa saada festivalist ja selle korraldamisest, sündmust ümbritsevast õhkkonnast ja festivalimelust	5
Tekkinud kulude hüvitamine meeskonnaliikmetele (majutus, toitlustus, transport)	3
Paindlik tööaja korraldus ja kodukontoris töötamise võimalus	4
Püsitöötajatel seadusest tuleneva 28-puhkusepäeva asemel 35 päeva puhkust	2

Allikas: autori kogutud andmed

Viies intervjuus (I1, I2, I3, I4, I7) toodi välja, et oluline osa töötajate hüvedest ja motivatsioonipaketist on osa saada festivalist ja selle korraldamisest, sündmust ümbritsevast õhkkonnast ja festivalimelust. “Üritame jälgida, et kõik üritusse panustajad jõuaksid kontsertidele ning saaksid sellest osa, nende puhul on esmajärjekorras oluline just festivalimelus olemine” (I3). “Kuna neid võimalusi ei ole väga palju, siis omab kindlasti väärtust ka võimalus lüüa kaasa Eesti ühe suurima festivali korraldamisel” (I4). Projektipõhiste töötajate motiveerimise osas osutas I7, et ühelt poolt ei ole neid vaja motiveerida, sest nad on oma alal professionaalid ning neile väga meeldib see, mida nad teevad - missioonitunne on see, mis kannustab.

Lisahüvedena pakuvad organisatsioonid korralduse jooksul tekkinud kulude, nagu majutus, transport ja toitlustus, hüvitamist meeskonnaliikmetele (I1, I2, I6) ning püsitöötajatele seadusest tuleneva 28 puhkusepäeva asemel 35 päeva puhkust (I4, I8). I2 peab oluliseks, et keegi ei peaks

sündmusel tööd tehes sellele peale maksma. Organisatsioonid (I4, I6, I7, I8) pakuvad ja väärtustavad tööaja paindlikku korraldust ning kodukontoris töötamise võimalust. I8 sõnul on nad hästi vastutulelikud ning töötaja saab ise vaadata, millal tulla ja minna, kohustust igapäevaselt kontoris viibida ei ole. Hüvede mainimise esinemise sagedust intervjuudes saab täpsemalt näha tabelis 2.

Vabatahtlikele pakuvad korraldajad enamasti lisaks festivalipääsmele ka ühiseid üritusi ja koosviibimisi. I5 ja I7 festivali juures saavad vabatahtlikud ka festivali ajal süüa-juua. Vabatahtlike hüvena käsitles koolitusi vaid üks küsitletutest, I7 nägemuse järgi on oluliseks motivatsiooniks see, et vabatahtlik saab nende juures korraliku koolituse ja pärast selle kohta tunnistuse. I8 organisatsioonis on vabatahtlikud nendega aastaringselt ning pakuvad tuge mitmetel läbi hooaja toimuvatel sündmustel. Festivalipääsme saamiseks peavad vabatahtlikud seal teatud arvul kontsertidest aasta jooksul abis olema. Lisaks sellele korraldatakse I8 juures ka koos kogu tiimi ja vabatahtlikega ühiseid suvepäevi ja jõulupidu ning vabatahtlikele on mõeldud ka festivali sümboolikaga meened.

Hüvede, motivatsioonipaketi ja töötajate säilitamise teemal võib esile tõsta järgmisi aspekte:

- Töötajate säilitamise muudab keerukaks valdkonna napp rahastus, samuti ei võimalda kultuurisektor teistele ettevõtlusvaldkondadele palga ja hüvede osas konkurentsi pakkuda.
- Festivalide korraldajad pakuvad oma töötajatele ja vabatahtlikele laia valikut mitterahalisi hüvesid. Olulise stiimulina nähakse festivalist osa saamist ning selle korraldustöös kaasalöömist.

3.1.3. Hindamine ja tagasisidestamine

Intervjuudest ilmnes erinevaid hindamise ja tagasisidestamise viise. “Sel teemal arenguruumi veel on” (I4). “Regulaarset süsteemi on sellise ajaraami puhul raske tekitada” (I6).

Viie korraldaja seas (I2, I3, I6, I7, I8) on levinuimaks tagasisidestamise vormiks ühised koosolekud pärast festivali ning need on seotud festivali kokkuvõtetega. Peale igat I8 korraldatud festivali istutakse maha ja vaadatakse üle plussid ja miinused, pannakse kirja uued ideed ning mida saaks paremini ja mida kogetust õppida. Samas nendib I6, et tagasiside on pigem vahetu ja sõltub vajadusest, sama süsteemiga töötab ka I1 ja I4.

Lisaks eelnimetatule tehakse kolmes organisatsioonis (I4, I7, I8) ka koostöö-, kokkuvõtvaid- või arenguvestlusi oma tiimiliikmetega eraldi. I4 ja I7 läbiviidavaid vestlusi arenguvestlusteks kutsuda ei taha, vaid eelistavad pigem koostöövestluse või kokkuvõtva vestluse termineid, sest need ei ole oma olemuselt arenguvestluse reeglite järgi üles ehitatud, tegemist on pigem loomuliku standardiseerimata vestlusega. I4 vestlus hõlmab endas kolme blokki, mis võimaldab tagasivaates kokku võtta, kuidas praegu läheb ning välja tuua vastastikused ettepanekud ja ootused tuleviku suhtes.

Hindamise ja tagasisidestamise osas jäi intervjuudest kõlama kaks peamist mõtet:

- Kasutatakse erinevaid hindamise ja tagasisidestamise viise, kuid sel teemal on veel arenguruumi.
- Enamasti korraldatakse ühiseid koosolekuid pärast festivali, kuid tagasiside on pigem vahetu ja sõltub vajadusest.

3.1.4. Hariduse ja kogemuse olulisus värbamisel

Hariduse olulisuse osas värbamisel läksid intervjuus osalenute arvamused lahku. Intervjuudest võib järeldada, et inimeste arusaamad hariduse olulisuse kohta värbamisel on erinevad ning sõltuvad paljuski inimese enda vaadetest, kogemustest ja väärtushinnangutest.

Näiteks I1 festival on varasemalt olnud peamiselt tudengite korraldada ning alles hiljuti on liigutud edasi professionaalse meeskonnaga, kuid ta leiab, et ka ilma hariduseta saab seda sündmust korraldada, lihtsalt on vaja natuke rohkem juhendamist. “Hariduse vajadus oleneb rollist, kuid emb-kumb, kas haridus või eelnev kogemus valdkonnas, võiks kindlasti olemas olla” (I2), samamoodi peab haridust oluliseks I6, kelle sõnul on uute kogemuseta töötajate väljakoolitamine ressursimahukas. Töö käigus õppimist väärtustab I7: “Selles valdkonnas on väljaõppinud inimeste leidmine väga raske ja ei ole paremat õppimismeetodit, kui ühel festivalil särada”.

I3 peab oma festivali temaatikast lähtuvalt oluliseks muusikalist tausta, sest see hõlbustab korraldamist. I4 teiselt poolt aga on viimasel ajal mõelnud just sellele, et värvates omale spetsiifilisest valdkonnast inimesi, võetakse sellega mõnest teisest institutsioonist võimekas

inimene ära, seetõttu ei ole nende organisatsioonis oluline, mis valdkonnast tullakse, kuid kuna paljud positsioonid on juhtivad, siis töökogemust peetakse obligatoorseks.
Hariduse ja kogemuse osatähtsust hinnates joonistusid välja järgmised seisukohad:

- Erialase hariduse vajalikkus kultuurisündmuste korraldamisel sõltub rollist, kuid enamik küsitletutest leiab, et haridus või eelnev kogemus valdkonnas võiks olemas olla.
- Töö käigus õppimine võib olla tähtis, kuid juhtivatel positsioonidel väärtustavad korraldajad siiski varasema väljaõppega inimesi.

3.2. Projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise väljakutsed

3.2.1. Probleemid personali ja vabatahtlikega

Projektipõhise kultuurisündmuse korraldamine toob endaga kaasa terve rea murekohti. Intervjueeritute sõnul on koormus suur, stabiilsus väike, ajasurve ja ebakindel tööaeg tekitavad pingeid ning töötajatel on raske motivatsiooni säilitada.

I3 toob ühe projektipõhise tööjõu kaasamisel ette tuleva probleemina välja, et kõigil inimestel on projekti kõrvalt olemas ka oma põhitöö või teised projektid ning kui muude tegemistega on kiiremad ajad, jäävad festivali tegemised venima. “Lootma ei saa jääda sellele, et varasemalt mitmel aastal meeskonnas olnud inimene ka järgmisel aastal tagasi tuleb ning asendust leida on keeruline” (I5). Mujalt pakkumise saanud inimest hoida on I7 kogemuse põhjal väga raske, sest enamasti on töötingimuste osas igal pool mujal rohkem ja paremini võimalik pakkuda.

I2 kirjeldas aga hoopis Covid-19 kriisist alguse saanud väljakutset, kus meeskonnaliikmed paiknesid erinevates Eestimaa paikades ning kogu festivali eeltöö toimus veebis, ilma, et meeskond kordagi enne festivali näost-näkku kohtunud oleks. Ühte festivali tehti veebis ja peale seda hakatigi koosolekuid läbi viima veebikeskkonnas. Siiski nendib ta, et kindlasti oleks hea siiski enne sündmuse toimumist mõned korrad ka kogu meeskonnaga näost-näkku kohtuda.

I4 näeb suurima probleemina seda, kust leida inimesed ja kuidas neid hoida, sest festivali korraldajad on alamakstud: “Minu kogemuse põhjal on piinlik teha kokkuleppeid ja rääkida säravalt ägedast festivalist, kui olukord palkadega on halb. Vaatamata sellele nõustutakse tihtipeale tiimiga liituma enne palganumbritest rääkimist”. Töötasu maksmise valukohad

annavad tunda ka I6 vestluses: “Tasu osas kokkulepete sõlmimine on keeruline olukorras, kus sündmust korraldama asudes ei ole veel täit ülevaadet eelarvelistest võimalustest, kuna festival sõltub suuresti rahastustoetustest ja sponsoritest”.

Austraalias läbi viidud uuringus on leitud, et paljud kunsti- ja kultuurisektori töötajad panustavad oma projekti või organisatsiooni edu tagamiseks regulaarselt suurel hulgal tasustamata ületunde (Watson, 2020, lk 40). Kultuurisektori juhid peavad realistlikult lähenema ülesande täitmiseks vajalikele tundidele ja vastavalt eelarvestama, ületundide varjamine tekitab valesid ootusi ja võib olla kahjulik kogu organisatsioonile ning tekitab töötajatele ebaõiglast pinget, eriti uutele töötajatele, kes astuvad juba väljakujunenud rollidesse (Watson, 2020, lk 41).

I5 kirjeldab festivali korraldust kui intensiivset perioodi, kus lühikese aja jooksul tuleb endast anda 120%. Ka I8 avab väljakutsena suurt töömahtu ja vajadust täita korraga rohkem kui ühte rolli, mis on väga väsitav. “Kiire tempo juures on kõige olulisem kiire sisseelamine organisatsiooni, sest projektipõhised inimesed liituvad korraldusega vaid maksimaalselt 4-5 kuuks ning peavad lühikese aja vältel palju ära tegema” (I7). “Kiire tempo ja suure koormuse juures on raske motivatsiooni üleval hoida ning võib tekkida vaimne väsimus, minu kogemuses on olemas olukordi, kus mingil hetkel sellisel juhtudel murdutakse ja loobutakse” (I4).

Küsitletutel on vabatahtlikega olnud erinevad kogemused. Näiteks I1 tõi ühe kitsaskohana välja oma organisatsiooni vabatahtlike koolitussüsteemi, sest kui on liiga palju inimesi, kes vabatahtlikke korraga koolitavad, tekib segadus. I3 festivali korralduses on tulnud aga ette olukord, kus vabatahtlik on lubatud töö tegemise asemel otsustanud minna hoopis näiteks randa.

“Meie vabatahtlikud on väga tublid, kuid vahel juhtub alt ära hüppamisi küll, sest inimestel tuleb oma elu vahele” (I8). “Tegelikult on meil vabatahtlikega ülivähe probleeme ning nad on väga ägedad, kuid eks üht-teist ette tuleb ikka. Festivali eel hakkavad inimesed ära ütlema, seda tuleb igal aastal ette. Ühel aastal aga pidime tegema vabatahtlikele reegli festivali töösärkide ümberdisainimise osas, sest ühel hetkel muutus see nii populaarseks, et särgist enam ei jäänudki midagi järele ning need ei olnud enam esinduslikud” (I4).

I5 peab oluliseks vabatahtliku vastutustunnet, info omandamise võimet ning klappi tööülesannete ja kaaslastega. Ka I7 väärtustab vabatahtlike vastutustunnet ja arusaama, et kui oled võtnud

endale kohustuse, pead sa seda ka täitma. I6 leiab, et eksimiskohti tuleb rohkem ette siis, kui ei ole tehtud head eelkommunikatsiooni.

Personali ja vabatahlikega seoses võib intervjuude põhjal välja tuua kolm peamist probleemide valdkonda:

- Tasustamine. Festivali korraldajad on sageli alamakstud ning palgaküsimuse lahendamine võib olla keeruline, eriti kui sündmus sõltub rahastustoetustest ja sponsoritest. Tasustamata ületunnid võivad tekitada pingeid ja vähendada töötajate motivatsiooni.
- Töö intensiivsus. Festivali korraldamine võib olla intensiivne ja nõuda rohkelt aega ning sageli tuleb sealjuures täita korraga rohkem kui ühte rolli. Kiire tempo ja suur koormus võivad vähendada töötajate motivatsiooni ja tekitada vaimset väsimust.
- Töötajate värbamine ja säilitamine. Personali leidmine ja hoidmine võib osutuda keeruliseks, eriti kui festivali korraldajad on alamakstud. Lisaks on raske leida asendust, kui mõni meeskonnaliige on otsustanud lahkuda. Töötajad väärtustavad stabiilset ja kindlat tööd, nii on nad pühendunud ning motiveeritud.

3.2.2. Tööjõu voolavus ja takistused värbamisel

Tööjõu voolavust hinnati järgmisel skaalal: ei ole suur, pigem suur, väga suur ja muutustega tuleb ette. Kaheksast küsitletust viis (I1, I3, I6, I7, I8) ei leidnud, et tööjõu voolavus nende organisatsioonis suureks probleemiks oleks. I5 ütles, et voolavust tuleb rohkem ette seoses muudatustega, I2, et nende puhul on see pigem suur ning I4 organisatsioonis on selja taga väga suur voolavus. Hinnangute esinemise sagedust illustreerib allpool täpsemalt tabel 3.

Tabel 3. Tööjõu voolavuse hinnangute esinemissagedus.

Tööjõu voolavus	ei ole suur	pigem suur	väga suur	muutustega tuleb ette
Esinemise sagedus	5	1	1	1

Allikas: autori kogutud andmed

I5 tiimis on hetkel palju värskeid liikmeid, kuid vaatamata sellele püsib organisatsiooni juures ka n.ö “raudvara”, kes on festivaliga olnud algusest saadik. I2 selgitab, et nende organisatsioonis on festivali meeskonnast allapoole need, kes jäävad samaks, ülejäänud vahetuvad. I4 organisatsiooni puhul jättis oma jälje Covidist tingitud kriis, mille tagajärjel olid nad sunnitud

pooled töötajad koondama. Nüüd on organisatsioon kriisist vaikselt taastumas ning töökohti tagasi loomas.

Vabatahtlikest I7 organisatsioonis vahetub igal aastal umbes kolmandik. Ka I8 juures tuleb igal aastal uusi inimesi juurde ja vanadest astuvad mõned tagasi, kuid nende puhul on tavapärane, et ühel hetkel tagasi tõmbunud vabatahtlik leiab mõnel muul ajal tee organisatsiooni juurde tagasi.

Värbamisel on kergem meeskonda leida õpilasi ja praktikante kui professionaale. Takistusena tuleb ette tasakaalust väljas palgatase ja koormus. I6 sõnul on inimesed, keda nad otsivad, konkurentsivõimelised kandidaadid ka mujal tööturul, näiteks erasektoris projektijuhtidena - nii jääb kultuurisektori organisatsioon oma motivatsiooni ja palgatasemega alla. Lisaks sellele on kultuurisektoris tema arvates meeskonnale ootused väga kõrged, kuid võimalused, mida vastu pakkuda, enamasti keskpärased või isegi madalad.

Pooled intervjueeritutest (I5, I6, I7, I8) rakendavad oma töös tihti just sihtotsingut, et võimalikult sobiv kandidaat leida. Näiteks I7 alustab otsinguid enamasti juba varem organisatsiooniga seotud olnud projektipõhistest või vabatahtlikest töötajatest, kes silma on jäänud.

Värbamise osas võib intervjuudest välja tuua kaks olulist mõtet:

- Kergem on tööle leida õpilasi ja praktikante, kuna professionaalide jaoks on palgatase ja koormus tasakaalust väljas.
- Pooled intervjueeritutest rakendavad värbamisel sihtotsingut, et leida võimalikult sobiv kandidaat.

3.3. Kultuurivaldkonna personaliriskide maandamine projektipõhises töös

3.3.1. Riskid ja nende maandamine

Riskide ja nende maandamisega seotud küsimustega oli eesmärk saada aimu sellest, kuidas korraldajad personaliga seotud mõju oma sündmusele tajuvad, milliseid riske ette nähakse ning mida tehakse nende miinimumini viimiseks. Korraldajad tõid intervjuudes välja erinevaid riske ja viise nende maandamiseks. Allolevas tabelis 4 on välja toodud intervjuudest selgunud riskid koos korraldajate ideedega nende maandamiseks.

Tabel 4. Riskid ja nende maandus korraldajate kogemuse põhjal

Risk	Maandus
Päevapealt lahkumise oht. Ülevaate puudumine üksteise muredest ja probleemidest, mis on tingitud kontori ja ühise tööaja puudumisest, sest iga töötaja tegeleb oma töölõiguga iseseisvalt.	Kollektiivselt töö tegemine ja sagedasemad koosolekud. Probleemi korral julgustada töötajaid sellest rääkima, et keegi muredega üksi ei jääks.
Kaadrivoolavus ja õigete inimeste meeskonda valimine, et ei selguks tööle asudes, et inimene ei saa hakkama. Järelkasv, kas järgmiseks korraks on meeskonda kedagi võtta?	Kaasata töötajaid ning valida meeskonda neid, kellel on päris huvi valdkonna vastu ning klapp meeskonnaga. Probleemide ilmnemisel peab juht olema valmis võtma selle valdkonna ja rolli enda kanda või jagama ülesanded tiimiliikmete vahel. Järelkasvu arendamine juba sel ajal, kui meeskonnas on veel kõik olemas ja korras.
Millise kogemusega töötaja meeskonnast lahkub? Konfidentsiaalsuse ja lojaalsuse tagamine ka siis, kui meeskonnaliikmega minnakse lahku nii, et tulevikus enam koostööd teha ei soovita.	Algusest peale avatud ja asjakohane infovahetus ja eelkommunikatsioon, vabatahtlikele festivali lõpus tänuüritus. Lahkunud töötajatele võrgumaterjalidele ligipääsude sulgemine
Töötasu ja tingimused	Etapilised kokkulepped töötingimuste osas, mis formuleeruvad vastavalt eelarve kujunemisele. Lisatasustatud lisategevused
Kiire sisseelamine	Toetatud sisseelamine
Festivali eesmärgi silmist kadumine meeskonna liikmete vahetumisel	Eesmärgi selgitamine ja kordamine uutele inimestele

Allikas: autori kogutud andmed

Riskianalüüsiga on kõik kaheksa intervjueeritut varasemalt kokku puutunud. Viis korraldajat kaheksast (I1, I2, I3, I4, I5) riskianalüüsi igal aastal läbi ei vii, kuid teevad seda kas teatud perioodi tagant või vajadusel, kui see on nõutud rahastustaotlustes. Kolm korraldajat (I6, I7, I8) viivad riskianalüüsi erinevates vormides läbi igal aastal. Personaliga seotud riskid nende analüüsides enamasti kas esindatud ei ole või on olemas vähesel määral.

3.3.2. Kokkulepete sõlmimine ja personaliprobleemide mõju

Töötajate ja vabatahtlikega kokkulepete sõlmimiseks kasutavad korraldajad erinevaid kombinatsioone vastavalt tavadele ja vajadustele.

Vabatahtlikega lepinguid sõlmivad küsitletutest kaks (I1, I4). “Ega lepingud tee tööd, inimesed teevad ning vabatahtliku puhul on peamine koputada tema südametunnistuse peale. Lisaks

sellele on meie organisatsioonis juhtumeid, kus vabatahtliku pääse festivalile tuleb tühistada, olnud läbi aastate väga vähe" (I7). "Meie ei ole vabatahtlikega lepinguid teinud, sest kogu süsteem ja graafikud on neil tabelis, kuhu vabatahtlik end ise kirja paneb ja endale sealt kohustuse võtab" (I8). "Vabatahtlikega on kuidagi lihtsam lepingut teha, kuna projektipõhiste töötajate puhul ei ole ülesanded alguses kõige paremini kirjeldatavad, seetõttu tehakse meeskonnaliikmetega üldiselt lihtsalt kirjalikud kokkulepped, et ollakse nõus korraldusest osa võtma ja mis tasu eest" (I1).

I5 ja I6 teevad oma projektipõhiste töötajatega aga alati lepingud. I8 organisatsioonis on töölepingud välja töötatud koos juristidega ning muud kokkulepped teiste projektipartnerite ja vabatahtlikega sõlmitakse meilitsi. I3 teeb lepingud meeskonnaliikmetega vaid vahel, kuid enamasti piisab suusõnalisest kokkuleppest. I2 teeb lepingud ainult praktikantidega, sest nende puhul on see kooli poolt nõutud.

Personaliprobleemide mõju sündmuse õnnestumisele tajuvad kõik küsitletud võrdselt olulisena. Mõjutajatena nimetati näiteks:

- möödarääkimisi ja suhteid meeskonnas;
- ühtsete kommunikatsioonivahendite puudumist;
- ülekoormust ja läbipõlemist;
- meeskonna ühtsust, olemasolu ja kompetentsust.

I8 rõhutas veel eraldi vabatahtlike mõju sündmusele, sest vabatahtlikud on festivali nägu ning tihtipeale on just nemad esimesed ja ainsad, keda publik festivali korraldajate poolt kohtab, seetõttu on tohutult oluline, et kogu meeskond tunnetaks ühtsust.

Kokkulepete sõlmimise ja personaliprobleemide mõju kohta sündmuse õnnestumisele võib kokkuvõtvalt öelda, et:

- Korraldajad kasutavad erinevaid kombinatsioone töötajate ja vabatahtlikega kokkulepete sõlmimiseks vastavalt tavadele ja vajadustele. Lepinguid töötajate ja vabatahtlikega tehakse erinevalt, mõned küsitletud peavad vajalikuks lepinguid teha, samas kui teised usuvad, et peamine on koputada inimese südametunnistusele.
- Personaliprobleemide mõju sündmuse õnnestumisele on tajutud kõigi küsitletud poolt võrdselt olulisena. Eriti rõhutatakse vabatahtlike mõju festivalile ning meeskonna ühtsuse ja kompetentsuse olulisust.

3.4. Järeldused ja soovitused

Käesoleva magistritöö uurimuse käigus püüti uurimisküsimustega välja selgitada projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad, riskid ja võimalused nende maandamiseks. Teema uurimiseks püstitati kolm uurimisküsimust, millele läbi poolstruktureeritud intervjuude ja andmeanalüüsi vastuseid otsima asuti.

Tööle seadis piirangud see, et autor sai töötada vaid selle materjaliga, mida intervjuude käigus öeldi. Arvestada tuli sellega, et intervjueeritavad olid erineva avatuse astmega ning seetõttu sai intervjuude tulemusi kasutada reservatsioonidega üldistatud kujul. Üldiselt märkisid kõik intervjueeritud, et teema on valdkonnale ning valdkonnas töötavatele inimestele oluline ning siiani ei ole sellele suuremal määral tähelepanu pööratud.

3.4.1. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?

Projektipõhiseid kultuurisündmusi korraldavates organisatsioonides puudub enamasti traditsioonilist personalitööd tegev ametipositsioon ja teaduspõhine lähenemine. Personalijuhtimise suundasid ja funktsioone, mida on defineerinud teaduskirjanduses näiteks Jackson & Schuler (1995), Deters (2017), Zoller (2018), Crain (2009) või Delisle (2020), üheski intervjuus üheselt välja ei toodud. Esiplaanil on kultuurisündmuste juures personalijuhtimise funktsioonidena meeskonna koostamine, kokkulepete sõlmimine, vabatahtlike kaasamine, inimeste koordineerimine, lepingute koostamine, infovahetus, ülesannete jagamine, tasustamine ning personali hoidmine ja väärtustamine.

Uurimise käigus läbiviidud intervjuude põhjal võib peamiste projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripäradena välja tuua neli aspekti:

- Vaatamata sellele, et projektipõhised töötajad mängivad kõigi korraldajate töös olulist rolli, ei ole nende eraldi koolitamisele organisatsioonides suurt tähelepanu pööratud. Pigem kaasneb mõnel juhul projektipõhistele töötajatele võimalus koolituda koos püsitöötajatega.
- Rahaliste ressursside vähesuse tõttu ei ole kultuurisektoril võimalik teistele valdkondadele töötajate tasustamisel vastu panna, seetõttu panustatakse laiale valikule mitterahalistele hüvedele.

- Oluliseks stiimuliks töötajatele on osa saada festivalist, selle korraldamisest, melust ja sündmust ümbritsevast õhkkonnast.
- Töötajate hindamise ja tagasisidestamise osas on kasutusel küll erinevaid praktikaid, kuid üldjoontes leidub sel teemal veel arenguruumi. Levinud praktika on korraldada ühiseid koosolekuid peale sündmust, kuid enamasti on tagasiside pigem vajaduspõhine ja vahetu.
- Erialane haridus või eelnev kogemus pole mõningate ametikohtade puhul esmatähtis, kuid enamasti eelistatakse väljaõppinud ja varasemate teadmistega inimesi.

Edukas töötajate hoidmine on organisatsiooni stabiilsuse, kasvu ja tulude tagamiseks hädavajalik (Cloutier *et.al*., 2015, lk 119). Tööjõu ja muutuva ühiskondliku demograafia tõttu tööjõu planeerimist nähakse personalitöös üleüldiselt tööandjate jaoks ühe peamise väljakutsena (Zoller, 2018). Uurimistulemuste põhjal võib kokkuvõtvalt järeldada, et töötajate säilitamiseks peaksid organisatsioonid pöörama tähelepanu mitterahaliste hüvede valikule ja kohandama neid vastavalt töötajate vajadustele ja soovidele, et vaatamata rahaliste resursside nappusele töötajaid siiski hoida. Eesmärk on luua motiveeriv keskkond, kus töötajad saavad festivali korraldades tunda ja saada osa ka festivalimelust. Tähtsal kohal on ka paindlik tööaja korraldus ja kodukontoris töötamise võimalus, et parandada intensiivse korralduse juures töö- ja eraelu tasakaalu.

Töötajate koolitamist ja arendamist peetakse üheks oluliseks töötajate säilitamise strateegia osaks (Cloutier *et.al*., 2015, lk 125). Oluliseks motivatsioonifaktoriks võib intervjuude põhjal olla vabatahtlike koolitamine, mida võiks rohkem esile tõsta ning selle süstematiseerimisse ja arendamisse panustada. Samamoodi pakkuda rohkem koolitusi oma püsi- ja projektipõhistele töötajatele ning julgustada neid osalema ja koolitusteks aega leidma intensiivse töögraafiku kõrvalt.

Kui võrrelda teiste riikide kogemustega, siis vabatahtlike teadmistega seotud tegevuste uuringus Ühendkuningriigi muusikafestivalide kohta toodi välja, et kogenud vabatahtlike ja uustulnukate ühendamine kogukonnas toob kaasa teadmiste jagamist, mis sündmuse õnnestumisele ja uute vabatahtlike väljaõppele kaasa aitab (Clayton, 2016). Selle põhjal võib ka I1 festivali tegevus, kus pädevamad vabatahtlikud teadmisi teistele edasi annavad, olla lahendus efektiivsemaks vabatahtlike koolitamiseks.

Suunistena projektipõhiste kultuurisündmuste korraldajatele personalijuhtimise väljakutsetele efektiivsemaks vastu astumiseks võib esile tõsta kolm punkti:

- Töötajate säilitamine on oluline organisatsiooni stabiilsuse, kasvu ja tulude tagamiseks.
- Mitterahaliste hüvede ja paindliku tööaja korralduse pakkumine on oluline töötajate motiveerimiseks ja säilitamiseks olukorras, kus rahalised ressursid on piiratud.
- Töötajate koolitamine ja arendamine on oluline osa töötajate säilitamisel. Vabatahtlike koolitamisel võiks rohkem rõhku panna teadmiste jagamisele kogenud vabatahtlike ja uustulnukate vahel.

3.4.2. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid ning mida nende riskide maandamiseks tehakse?

Riski saab kirjeldada vahejuhtumi toimumise tõenäosuse ja intsidendi (negatiivsete) tagajärgede tasakaalustamise kaudu, sealjuures riskide hindamise eesmärk ei ole sündmusel kõiki riske tuvastada, vaid tegelema peab nendega, mida tuleb maandada või kõrvaldada (Säterhed et. al., 2021, lk 62). Riskide hindamiseks tuleb hinnata soovimatute sündmuste tõenäosust ja nende võimalikke tagajärgi (Säterhed et. al., 2021, lk 63).

Kaadrivoolavus, õige värbamise valik ja järelkasvu kindlustamine olid kolm aspekti, mida intervjueeritavad meeskonna koostamise ja hoidmise juures tugeva riskina tajusid. Deters (2017) soovitab personalispetsialistidel või juhtidel valida parima sobivuse tagamiseks meeskonda liikmeid järgmiste parameetrite alusel:

- kvalifikatsioon,
- haridus,
- oskused,
- hoiakud,
- väärtused,
- teadmised,
- isiksus jne.

Orientatsiooniprogrammid on protsessid, mille käigus uus töötaja osaleb tegevuste seerias, mille põhirõhk on organisatsiooni kohta teabe edastamisel ning sisseelamine (*onboarding*) on protsess, mis tugevdab töötaja hoidmist, tootlikkust ja kaasatust (Harperlund, 2019). Peale õige meeskonnaliikme värbamist peab tema sisseelamine olema tempoka sündmuskorralduse juures võimalikult sujuv ja kiire.

Kui väärtustada organisatsioonis juba toimivaid tavasid ja tegevuspraktikaid, selle asemel, et püüda lahendada vahetuid probleeme, võib see hõlbustada teadlikumat läbimõtlemist koostööl põhineva organisatsioonikultuuri loomise üle, mis tugineb varasematele õnnestumistele (Stadler & Fullagar, 2016). Nii saab maandatud ka risk, et festivali eesmärk kaob uute inimeste liitumisel silmist.

Organisatsiooni toimimine peab olema arusaadav kõigile, kes selles tegutsevad - juht või vastutav isik peaksid olema suutelised organisatsiooni lihtsal viisil kirjeldama ja selgitama ning juhi alluvate arv ei tohiks kunagi olla nii suur, et see tekitaks probleeme suhtlemisel või koordineerimisel (Säterhed et. al., 2021, lk 97). Kui riskiks on päevapealt lahkumise oht ja üksteise tööst ülevaate puudumine, on organisatsiooni läbipaistvuse suurendamine selle maandamise juures esmaseks sammuks. Intervjueeritute kogemuse põhjal aitavad seda riski maandada ka kollektiivsed töömeetodid: sagedasemad koosolekud või probleemi korral töötajate avatult rääkima julgustamine.

Meeskonnast lahkuva töötaja läbimõeldult ära saatmine (*offboarding*) maandab juba ise mitmeid konfidentsiaalsuse ja lojaalsusega seotud riske, mida intervjueeritavad nimetasid. Üheks viisiks lahkuva töötajaga seotud riske maandada on läbi viia lahkumisintervjuu. Saksamaal läbi viidud uuringu põhjal tundsid lahkumisintervjuu teinud isikud rohkem positiivset pühendumust oma endise tööandja suhtes ja vähem valmisolekut kurta (König, 2022). Intervjuude põhjal algab selle riski ennetamine juba värbamisest, sest algusest peale tuleb töötajaga infovahetuses olla avatud ja asjakohane ning kõike hästi kommunikeerida.

Õiglase töötasu ja -tingimuste tagamine on samuti läbiv mure ja risk pea kõigil korraldajatel, sest rahastusallikana sõltutakse suurel määral riiklikest toetustest, piletitulust ja erarahastusest, mis kõik on ebakindel. Kõik korraldajad peavad oma töös langetama kriitilisi juhtimisotsuseid ning tegelema festivali piiratud ressursside tõhusa jaotamisega (Smith et. al., 2010). Korraldajad on leidnud, et siinkohal aitavad ka etapilised kokkulepped ning lisategevuste eraldi tasustamine.

Lisas 4 on detailsema tabelina välja toodud peatükis 3.3.2. intervjueeritute poolt kirjeldatud kultuurisündmuste personalitöö eripärast tulenevad riskid ja nende maandused, kõrvutatult praktikate ja soovitustega maailmast.

Personali voolavus, õigete meeskonnaliikmete värbamine ja järelkasvu kindlustamine ning õiglase töötasu ja -tingimuste tagamine on peamised riskid meeskonna kokkupanemise ja hoidmise juures. Neid riske aitavad maandada:

- sisseelamisprogrammid ja sujuv vastuvõtt organisatsiooni, mis on olulised uue töötaja hoidmiseks ja töö kvaliteedi tõstmiseks;
- organisatsiooni läbipaistvus ja avatud suhtlemine, et kõik meeskonnaliikmed tunneks end ühtselt väärtustatuna;
- lahkuva töötaja läbimõeldud ära saatmine (*offboarding*);
- töötajatele heade mitterahaliste hüvede ning töökeskkonna tagamine.

3.4.3. Uuringu mõju ja edasised uurimissuunad

Uuringu läbiviimine on juba praegu tõstnud teadlikkust korraldajate seas personaliteemade olulisuse kohta kultuurivaldkonna projektipõhise personali ja nende heaolu osas. Vestlustest jäi kõlama, et teema on nende jaoks tänu intervjuule rohkem päevakorda kerkinud ning sellele planeeritakse tulevikus rohkem keskenduda. “Neid küsimusi kuulates mulle tundub, et ma peaks paari personalijuhtimise raamatut lugema, sest ma saan aina rohkem aru, kui palju ma tegelikult sellega tegelen” (I1).

Intervjuudes osalenud korraldajatelt ning ka väljaspool seda ringi teemat tutvustades, on autor saanud mitmeid kutseid tulla antud teemal rääkima või loengut pidama. Samuti on avaldatud soovi ja ootust töö valmides sellega lähemalt tutvuda või õppetöös kasutamiseks jagada. “Mul on hea meel, et kuna olen ka ise kaalunud personalijuhtimist edasi õppida, siis tundub põnev, et mis sealt siis koorub, mis on need hüpoteesid ja kui sarnased või erinevad mured on” (I4).

Autor leiab, et tulevikus on võimalus antud teemaga veel rohkem süvitsi minna ning kaasata uuringusse lisaks erakorraldajatele ka avalik-õiguslikke korraldajaid. Lisaks oleks kindlasti omal kohal ka samal teemal mõne aasta pärast longituuduuring, et selgitada välja käesoleva uuringu mõju ning vahepeal toimunud muutused ja arengud.

Kuna mitmes intervjuus tuli välja korraldajate suur koormus ning sealjuures vaimne kurnatus, leiab autor, et tulevikus oleks oluline lähemalt uurida põhjusi, tagamaid ja mõjusid korraldajate vaimsele ja füüsilisele tervisele personalijuhtimise vaatepunktist. Peale selle selgus intervjuudest nii mõnigi murekoht, millesse võiks tulevikus põhjalikuma uuringuga süveneda.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada personalijuhtimise väljakutsed Eesti projektipõhiste kultuuriürituste meeskondades. Uurimise käigus otsiti vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?
2. Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid?
3. Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse?

Uurimistöö teoreetiline osa avas projektipõhiseid organisatsioone ja nende personalitööd ning kirjeldas täpsemalt ka kultuurisündmuste ja projektipõhisuse toimimist. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvalitatiivset uurimismetoodikat ning viidi läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud Eesti suuremate festivali korraldajatega lähtudes mugavusvalimist. Intervjuudest saadud andmed transkribeeriti ning tekstide analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi meetodit ja rakendati induktiivset strateegiat. Nähtuse olemuse seletamiseks kasutati kontseptuaalset reduktsiooni.

Uurimise käigus läbiviidud intervjuude põhjal võib peamiste personalijuhtimise eripäradena projektipõhiste kultuurisündmuste korraldamisel välja tuua viis aspekti:

- Projektipõhiste töötajate kui tihtipeale sündmuse korraldamisel võtmerolli mängivate osaliste koolitamisele ei ole pööratud organisatsioonides suurt tähelepanu.
- Kultuurisektori konkurentsivõime turul on rahaliste ressursside vähesuse tõttu madal ning seetõttu panustatakse laiale valikule mitterahalistele hüvedele.
- Oluline osa töötajate motivatsioonist valdkonnas tegutsemiseks on osa saada festivalist, selle korraldamisest, melust ja sündmust ümbritsevast õhkkonnast.
- Töötajate hindamise ja tagasisidestamise osas on organisatsioonidel veel arenguruumi (hetkel on peamiselt kasutusel praktika tagasisidestada vajaduspõhiselt ja vahetult ning korraldada ühiseid kokkuvõtvaid koosolekuid peale sündmust).
- Erialase hariduse või kogemuse olulisus meeskonna koostamisel sõltub küll värvatavast rollist, kuid on laias plaanis pigem eelduseks.

Selleks et organisatsioon kasvaks, töötaks tulusalt ning säiliks stabiilsus, on võtmerollis töötajate säilitamine. Olukorras, kus rahalised ressursid seavad piire, on oluline pakkuda töötajatele paindlikku tööaja korraldust ja hüvesid. Teine tähtis osa töötajate säilitamisel on nende koolitamine ja arendamine, mis samuti rohkem strateegiliselt fookuses võiks olla.

Personalivoolavus, õigete meeskonnaliikmete värbamine, järelkasvu kindlustamine ning õiglase töötasu ja -tingimuste tagamine on peamised riskid, mis korraldajaid kimbutavad. Neid riske aitavad uurimuse põhjal maandada:

- sisseelamisprogrammid ja sujuv vastuvõtt organisatsiooni, mis on olulised uue töötaja hoidmiseks ja töö kvaliteedi tõstmiseks;
- organisatsiooni läbipaistvus ja avatud suhtlemine, et kõik meeskonnaliikmed tunneks end ühtselt väärtustatuna;
- lahkuva töötaja läbimõeldud ära saatmine (*offboarding*);
- töötajatele heade mitterahaliste hüvede ning töökeskkonna tagamine.

Uuringu läbiviimine on juba praegu tõstnud teadlikkust korraldajate seas personaliteemade olulisuse kohta kultuurivaldkonna projektipõhise personali ja nende heaolu osas. Vestlustest jäi kõlama, et teema on nende jaoks tänu intervjuule rohkem päevakorda kerkinud ning sellele planeeritakse tulevikus rohkem keskenduda. Autor leiab, et tulevikus on võimalus antud teemaga veel rohkem süvitsi minna ning kaasata uuringusse lisaks erakorraldajatele ka avalik-õiguslikke korraldajaid. Lisaks oleks kasulik samal teemal läbi viia mõne aasta pärast longituuduuring, et selgitada välja käesoleva uuringu mõju ning vahepeal toimunud muutused ja arengud.

SUMMARY

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CHALLENGES IN ORGANISING PROJECT-BASED CULTURAL EVENTS IN ESTONIA

Marleen Vitsut

Project-based teams for cultural institutions and events often require more than one model to describe their structure and their unconventional function in business. When organising project-based events, strategic or meaningful work with personnel is often neglected, as the artistic value, success, and audience satisfaction take precedence. However, people involved in organising cultural projects are critical resources for the success of these events.

Despite the rapid growth of the event and festival industry in recent decades, the level of research devoted to it has not always kept pace (Mair & Weber, 2018). Although the field of human resources has been extensively studied in Estonia, there has been little focus on project-based human resource management, particularly in cultural organisations. Currently, there is no comprehensive understanding of the challenges faced by Estonia's project-based cultural events in terms of human resource management and how to address them more effectively.

As a result, the research problem of the Master's thesis was the lack of insight into whether and to what extent personnel work is organised in project-based events in Estonia. The goal was to map the challenges of personnel management in Estonian project-based cultural event teams.

To address the research problem, the following questions were posed:

- What are the specifics of HR management for project-based cultural events?
- What are the risks related to HR for project-based cultural events?
- What has been done to mitigate the risks related to human resources in the case of project-based cultural events?

The theoretical part of the research explored project-based organisations and their work with human resources, as well as detailing the functioning of project-based work and organising cultural events. Qualitative research methodology was used, with eight semi-structured

interviews conducted with major Estonian festival organisers based on convenience sampling. The interview data were transcribed, and a content analysis method was used to analyse the texts, applying an inductive strategy and conceptual reduction.

The research identified five main characteristics of human resources management in organising project-based cultural events:

- Organisations often overlook the training of project-based employees, who play a key role in event organisation;
- The cultural sector's market competitiveness is low due to limited financial resources, leading to a wide range of non-financial benefits being offered;
- Employees' motivation to work in the field often stems from participating in the festival, its organisation, enjoyment, and surrounding atmosphere;
- Organisations still have room for improvement in employee evaluation and feedback (currently using need-based feedback and summary meetings as primary feedback formats);
- The importance of professional education or experience in building a team depends on the role being recruited, but is generally a broad prerequisite.

Employee retention is crucial for an organisation's growth, profitability, and stability. In situations with financial constraints, offering flexible working hours and benefits is essential. Another key aspect of employee retention is training and development, which could be more strategically focused.

Staff turnover, recruiting the right team, securing succession, and ensuring fair wages and conditions are major risks for organisers. According to the research, these risks can be mitigated by:

- Implementing onboarding programs and smooth welcoming processes for new employees to improve retention and work quality;
- Encouraging organisational transparency and open communication so all team members feel valued;
- Thoughtfully offboarding employees leaving the organisation;
- Providing good non-financial benefits and a positive working environment for employees.

The study has already raised awareness among organisers about the importance of personnel issues for project-based personnel in the cultural field and their well-being. Interviewees stated that the topic has become more prominent on their agendas due to the interview and that they plan to focus on it more in the future. The author believes that in the future there is an opportunity to go deeper into this topic and to include public organisers in addition to private organisers in the study. Furthermore, conducting a longitudinal study on the same subject in a few years would be beneficial to assess the impact of this research and identify any changes and developments that have taken place in the meantime.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alfes, K., Antunes, B., & Schantz A. D. (2016). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 28 (1)*, 62-97. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508

Allen, J., Harris, R., & Jago, L. (2021). *Festival and Special Event Management, Essentials Edition*. John Wiley & Sons Australia Ltd.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. Kogan Page Limited.

Barlage, M., van den Born, A., & van Witteloostujin, A. (2019). The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations. *Emerald Open Research, 1 (8)*. https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12928.1

Bérubé, J., & Gauthier, J. B. (2021). Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*. https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278

Bethere, S., & Licite-Kurbe, L. (2020). Challenges in human resource management in the culture industry in Latvia. *Research For Rural Development 2020, 35*. https://www2.llu.lv/research_conf/proceedings2020/docs/LatviaResRuralDev_26th_2020-183-190.pdf

Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2018). *Theatre management: models and strategies for cultural venues*. Kunnskapsverket.

Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management, 31 (6)*, 889-902. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010

Cho, H., Wong, Z., & Chiu, W. (2020). The Effect of Volunteer Management on Intention to Continue Volunteering: A Mediating Role of Job Satisfaction of Volunteers. *SAGE Open, 10 (2)*. https://doi.org/10.1177/2158244020920588

Clayton, D. (2016). Volunteers' knowledge activities at UK music festivals: a hermeneutic-phenomenological exploration of individuals' experiences. *Journal of Knowledge Management, 20 (1)*, 162-180. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0182

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 12 (2)*, 119-129.

Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. Strategy & Leadership, 37 (6), 33-38. https://doi.org/10.1108/10878570911001471

Deery, M. (2009). Employee Retention Strategies for Event Management. Baum, T., Deery, M., Hanlon, C., Lockstone, L., & Smith, K. (toim), *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective*, 127-137. https://doi.org/10.1079/9781845934767.012

Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. *International Journal of Project Management, 38 (7)*, 419-428. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.001

Deters, J. (2017). Quality Standards in Personnel Selection. *Global Leadership Talent Management (Frontiers in Global Management)* (pp. 61-141) Emerald Publishing Limited, Bingley. https://doi.org/10.1108/978-1-78714-543-620171005

Dupret, K., & Pultz, S. (2021). Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations. *Qualitative Research in Organizations and Management, 16 (3/4)*, 488-508. https://doi.org/10.1108/QROM-07-2020-1989

Fallon, F. (2015). Strategic Collaboration with Volunteers in Events: Partnering for Success. *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, 123-138.

Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management, 36 (1)*, 147-160. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009

Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross‐cultural research. *International Journal of Event and Festival Management, 1 (1)*, 22-59. https://doi.org/10.1108/17852951011029298

Goodwin, K. (2019). Developing self-efficacy and career optimism through participation in communities of practice within Australian creative industries. *Australian Journal of Career Development, 28 (2)*, 122-131. https://doi.org/10.1177/1038416219849644

Hallmann, K., & Zehrer, A. (2017). Event and community involvement of sport event volunteers. *International Journal of Event and Festival Management, 8 (3)*, 308-323. https://doi.org/10.1108/IJEFM-08-2016-0058

Harperlund, C. (2019). Why Invest in Onboarding?. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start,* 9-25. https://doi.org/10.1108/978-1-78769-581-820191004

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Kirjastus Medicina.

Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management, 28 (4)*. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.008

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology, 46 (1),* 237-264. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jago, L., & Mair, J. (2009). Career Theory and Major Event Employment. Baum, T., Deery, M., Hanlon, C., Lockstone, L., & Smith, K. (toim), *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective*, 65-74. https://doi.org/10.1079/9781845934767.0065

Keegan, A., & den Hartog, D. (2019). Doing it for themselves? Performance appraisal in project‐based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal, 29*. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12216

Kim, E., & Cuskelly, G. (2017). A systematic quantitative review of volunteer management in events. *Event Management, 21*, 83-100. https://doi.org/10.3727/152599517X14809630271195

König, C. J., Richter, M., & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review, 45 (3)*, 381-397. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk.

Laing, J., & Mair, J. (2015). Music Festivals and Social Inclusion – The Festival Organizers' Perspective. *Leisure Sciences, 37 (3)*, 252-268. https://doi.org/10.1080/01490400.2014.991009

Leigh, J., Lamont, M., & Cairncross, G. (2021). Event managers' leadership styles and attitudes towards resourcing volunteer training: Exploring variation and practice implications. *Tourism management perspectives*. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100887

Lemmety, S., Keronen, S., Auvinen, T., Collin, K. (2021). Conflicts related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic journal of working life studies, 11, (1)*, 85-107. https://doi.org/10.18291/njwls.122226

Lloyd-Walker, B., Crawford, L., French, E. (2018). Uncertainty as opportunity: the challenge of project based careers. *International Journal of Managing Projects in Business, 11 (4),* 886-900. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0044

Lockstone-Binney, L., Hanlon, C., & Jago, L. (2020). Staffing for successful events: Having the right skills in the right place at the right time. S. J. Page, J. Connell. (toim), *The Routledge Handbook of Events*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429280993

Mair, J. (2009). The Events Industry: The Employment Context. Baum, T., Deery, M., Hanlon, C., Lockstone, L., & Smith, K. (toim), People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective, 3-16. https://doi.org/10.1079/9781845934767.0003

Mair, J., & Weber, K. (2019). Event and festival research: a review and research directions. *International Journal of Event and Festival Management, 10 (3)*, 209-216. https://doi.org/10.1108/IJEFM-10-2019-080

Maksu- ja Tolliamet. (2022). *Töötajate registreerimine*. Kasutatud 8. Märts 2023 https://www.emta.ee/ariklient/registreerimine-ettevotlus/tootamise-register/tootamise-registreerimine#tasuta-tootamine

Matthews, J., Stanley T., & Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business, 11 (4)*, 873-885. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043

Michopoulou, E., Azara, I. & Russell, A. (2020). Investigating the triangular relationship between temporary event workforce, event employment businesses and event organisers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32 (3)*. 1247-1273. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0925

Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2017). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management, 35 (3),* 479-491. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009

Muskat, B., & Mair, J. (2021). Managing the Event Workforce: Analysing the Heterogeneity of Job Experiences. *Events Tourism: Critical Insights and Contemporary Perspectives*, 1-16. https://doi.org/10.4324/9780429344268-5

Nasta, L., Pirolo, L., & Wikström, P. (2016). Diversity in creative teams: a theoretical framework and a research methodology for the analysis of the music industry. *Creative Industries Journal.* https://doi.org/10.1080/17510694.2016.1154653

Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing, 10, (3)*, 409–421 https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14

Opara, S., & Stanton, P. (2021). Doing the right thing: HRM in the performing arts. *Asia Pacific Journal of Human Resources.* https://doi.org/10.1111/1744-7941.12314

Opara, S., Stanton, P., & Wahed, W. (2019). For love or money: human resource management in the performing arts. *Employee Relations, 41 (6)*, 1451-1466. https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0128

Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.003

PM² Project management methodology : guide 3.0.1. (2021). Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2799/08869

Samimi, E., & Sydow, J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption. *International journal of human resource management*. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346

Sedita, S. R. (2008). Interpersonal and Inter‐organizational Networks in the Performing Arts: The Case of Project‐Based Organizations in the Live Music Industry. https://doi.org/10.1080/13662710802373833

Sisson, A. D., (2021). Music festival supervisor leadership style and organizational citizenship behavior: the effects of employee and volunteer relationships and dependence on their leader. International Journal of Event and Festival Management, 12 (4). https://doi.org/10.1108/IJEFM-11-2020-0070

Smith, K.A. & Lockstone, L. (2009). Involving and Keeping Event Volunteers: Management Insights from Cultural Festivals. Baum, T., Deery, M., Hanlon, C., Lockstone, L., & Smith, K. (toim), *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective.* 154-167. https://doi.org/10.1079/9781845934767.0154

Smith, W. W., Litvin, S. W., Canberg, A. & Tomas, S. R. (2010). Setting parameters: operational budget size and allocation of resources. *International Journal of Event and Festival Management, 1 (3)*, 238-243. https://doi.org/10.1108/17852951011078032

Sohier, A., Sohier, R., & Chaney, D. (2023). When volunteers are also consumers: Exploring volunteers' co-consumption experience in leisure contexts. *Journal of Business Research, 156 (2)*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113508

Stadler, R. (2021). *Knowledge Management in Event Organisations: Theory and Methods.* Goodfellow Publishers Limited. https://doi.org/10.23912/9781911635444-4545

Stadler, R., & Fullagar, S. (2016). Appreciating formal and informal knowledge transfer practices within creative festival organizations. *Journal of Knowledge Management, 20 (1)*, 146-161. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0484

Stamenović, A. P., & Kalinić, M. (2018). *Event Management And Management Tools In Organization Of Music Festivals*. https://doi.org/10.31410/tmt.2018.585

Säterhed, P., Hansson, M., Strandlund, J., Nilsson, T., Nilsson, D., Locken, M., Meimermondt, A., Rannberg, K., Adolfsson, F., Sylvén, L., Hällsten, P., Eriksson, J., Jonson, C. O., & Vainionpää, P. (2021). *Event Safety Guide*. Swedish Contingencies Agency.

Söderlund, J. (2015). Project-Based Organizations: What Are They?. F. Chiocchio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (toim), *The Psychology and Management of Project Teams*. Oxford University Press.

Söderlund, J. (2023). Project-based organizations: an overview of an emerging field of research. G. M. Winch, M. Brunet, & D. Cao (toim), *Research Handbook on Complex Project Organizing*, (pp 172-182). Edward Elgar Publishing.

Zoller, B. (2018). Workforce planning: one of the most challenging HR compliance issues for 2018. S*trategic HR Review, 17 (2)*, 105-107. https://doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0001

Watson, A. L., (2020). Burnout in Arts Workers: an investigation. The University of Melbourne.

Webster, F. M., & Knutson, J. (2011). What Is Project Management?: Project Management Concepts and Methodologies. P. C. Dinsmore, & J. Cabanis-Brewin. (toim), *The Handbook of Project Management*, (pp. 1-12). Amacom Books.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. http://hdl.handle.net/10062/36419.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu kavand

SISSEJUHATAV VESTLUS (enesetutvustus, eesmärk, korraldus, anonüümsus, üldised teemakohased küsimused)

a. Minu nimi on Marleen Vitsut ja õpin Tallinna Tehnikaülikoolis personalijuhtimise õppekaval ning teen hetkel magistritööd teemal personalijuhtimise väljakutsed projektipõhiste kultuurisündmuste korraldamisel Eestis.
b. Uurimuse eesmärgiks on kaardistada personalijuhtimise väljakutsed Eesti projektipõhiste kultuuriürituste meeskondades.
c. Intervjuus esitan Teile vabas vormis küsimused ning salvestan Teie vastused diktofonile.
d. Uurimistulemused esitatakse töös üldistatult. Teie isik ja organisatsioon, mille all töötate, jääb anonüümseks ning Teie nime töös ei kajastu.
e. ÜLDISED TEEMAKOHASED KÜSIMUSED (uurimusele tausta loomiseks):
    - Mis rollis Teie organisatsioonis töötate?
    - Kui kaua olete olnud selle organisatsiooniga seotud?
    - Mitu inimest töötab Teie organisatsioonis aastaringselt?
    - Kui palju kaasate projektipõhist tasustatud tööjõudu?
    - Kui palju kaasate vabatahtlikke?
    - Millise rahastusmudeliga toimib Teie organisatsioon? Kas ja kui palju sõltute riiklikest toetustest?
    - Kas Teie organisatsioon tegeleb hooaja jooksul ühe konkreetse sündmuse korraldamisega või on erinevaid sündmuseid aasta jooksul mitmeid?

1. Uurimisküsimus: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?
Teemaplokk: projektipõhiste sündmuste personalijuhtimine
Põhiküsimus: Kuidas on Teie organisatsioonis korraldatud personalitöö? Palun kirjeldage seda.
Varuküsimused:

1. Milliseid personalijuhtimisega seotud rolle täidate organisatsioonis Teie? Kas ja milliseid personalijuhtimise rolle täidavad teised?
2. Mis ajahetkel kaasatakse projektipõhised töötajad ja vabatahtlikud? Kuidas toimub nende värbamine?

3. Kas ja kuidas koolitatakse töötajaid ja vabatahtlikke?
4. Milliseid hüvesid Teie organisatsioon töötajatele/projektipõhistele/vabatahtlikele pakub?
5. Kas ja kuidas toimub töötajate hindamine? Kuidas töötajaid nende töö kohta tagasisidestatakse?
6. Milliseid tegevusi tehakse töötajate säilitamiseks? Kuidas ja kas tagatakse see, et nad ka järgmisel korral olemas on?
7. Millisel määral mängib personali planeerimisel rolli töötajate haridustase? Kas välja õppinud töötaja on värbamisel kindlaks tingimuseks või toimub vajalike oskuste omandamine pigem töö käigus?

2. Uurimisküsimus: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid?

Teemaplokk: probleemid projektipõhiste sündmuste personalijuhtimises

Põhiküsimus: Millised on Teie organisatsiooni kogemuse põhjal kõige suuremad probleemid projektipõhise kultuurisündmuse personaliga?

Varuküsimused:

1. Milliseid probleeme tuleb korralduses ette vabatahtlikega? Projektipõhiste töötajatega? Püsitöötajatega?
2. Milliseid takistusi tuleb ette värbamises? Kuidas leiate uut tööjõudu?
3. Kui palju tuleb ette tööjõu voolavust? Millises töötajate grupis see kõige enam esineb ning mille pärast?
4. Millisel määral pöördub vabatahtlik või projektipõhine töötaja järgmisel aastal sündmuse juurde tagasi? Miks?

3. Uurimisküsimus: Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse?

Teemaplokk: riskid projektipõhiste sündmuste personalijuhtimises

Põhiküsimus: Millised riskid on projektipõhise kultuurisündmuse puhul kõige aktuaalsemad ning mida teete nende maandamiseks?

Varuküsimused:

1. Millised ohud toob sündmuse läbiviimisele vabatahtlike või projektipõhiste töötajate kaasamine?

2. Millisel kujul sõlmite vabatahtlike ja projektipõhiste töötajatega kokkulepped? Kuidas garanteerite, et värvatud vabatahtlik või projektipõhine töötaja kokkulepetest kinni peaks?
3. Kui palju võivad personaliprobleemid sündmuse õnnestumist mõjutada? Kas viite enne sündmust läbi riskianalüüsi? Millisel määral on sündmuse riskianalüüsis esindatud personaliga seotud riskid?

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu vastuste kategoriseerimine

Lisa 2.1. Uurimisküsimus 1: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalijuhtimise eripärad?

Intervjuu tekst	Alakategooria	Põhikategooria
Personalitöö üldine korraldus ja teadvustamine		
I1: "Peamine personalitöö on korraldatud siis selle nii-öelda projektijuhi või korraldusjuhi poolt, kes siis tegelikult on inimeste juht, kes vaatab, et kõigil oleks teada, mida nad teevad, kõigil oleks täisinformatsioon olemas. Lisaks oli minu töö korraldusjuhina kaasata ka koos turundusjuhi abiga vabatahtlikud." I2: "Otseselt personalijuhti ei ole, see inimene, kes on juhtival positsioonil on võtnud vastutuse enda peale, tema siis nagu koordineerib neid inimesi ja teeb seda oma töö käigus. Meil otseselt ei olegi personali poolt väga palju korraldatud, et see kulgeb nii. Muidugi juhatuses me nagu jagame ülesandeid nii palju kui võimalik" I3: "Sellist otsest personalijuhtimist festivalil ei olegi, eks nii palju kui ma jõuan tegeleda inimestega juhina nii palju seda on. Kokkulepped tiimiga teen ma ise." I4: "Kannan ametinimetust büroo juhataja. Täidan palju mitmesuguseid ülesandeid, sõltuvalt, kellele ma kirja saadan, siis vastavalt sellele panen kirja alla ka selle rolli - tihti võib see ka olla projektijuht, produktsioonijuht või siis ongi büroo juhataja, personalijuht (värbamise puhul). Mul on erinevad rollid on festivali juures, tänaseks on sellest kujunenud siis põhimõtteliselt nagu selline üks	- projektijuht, korraldusjuht, juhatus, peakorraldaja, juhatuse liige, büroojuht, administratiivjuht, produtsent - personaliga seotud tööülesanded (infovahendus, ülesannete jagamine, vabatahtlike kaasamine, koordineerimine, kokkulepped tiimiga, meeskonna kokkupanemine, lepingute koostamine, palgad, personali hoidmine ja väärtustamine) - personalitöö olemus organisatsioonis (personali pool ei ole korraldatud, personalijuhi roll, klassikalist personalijuhtimist vähe, vanaviisi ei jaksa edasi)	Personalitöö eest vastutajad Personalijuhtimise funktsioonid Personalitöö teadvustamine

peakorraldaja roll, et päris nagu tegevjuhiks ei ei saa nimetada, aga põhimõtteliselt oma ülesannet mõtlesid küll, et on nagu rahastuse leidmine festivalile sealhulgas piletimüügikorraldus, nagu eratoetajad ja projektitaotlused nende projekti rahastusel siis teine, selline suurem osa ongi meeskonna kokkupanemine.” I5: “Tuleb inimene, käib vestlus, tehakse pakkumine, siis tehakse leping, ega seal siukest suurt just otseselt ei ole. Mina olen see, kes aitab lepinguid koostada, pakkumise infot ja samamoodi palkade maksmist.” I6: “Sellist klassikalist personalijuhtimist on vähe sellises väikses meeskonnas” I7: “Hetkel teen ma ise kõike. Olemegi praegu selles valdkonnas muutuste tuules, ehk, et vanaviisi edasi jaksa” I8: “Meil ei ole tegevjuhti tööl ametlikult, viimastel aastatel on seda rolli suunatud mulle, kuid sellist ametipositsiooni otseselt ei ole. Meil on loodud nagu teatud asjad kuidas personali hoida ja väärtustada.”		
Töötajate ja vabatahtlike kaasamine		
I1: “Projektipõhiste töötajate kaasamine on põhimõtteliselt kahes järgus. Kõigepealt peale eelmise aasta festivali uuritakse, mis sellel aastal toimunud festivali liikmed mõtlevad järgmise aasta osas. Sellega seoses saab selgeks, keda on vaja juurde otsida ja kes on juba tiimis olemas. Uue aasta alguses kaasatakse puuduolevad liikmed. Vabatahtlikud kaasatakse maksimaalselt kuu enne üritust.” I2: “Pool aastat, vahel ka vähem, enne sündmust siis oleme kaasanud praktikandid, kuid nende jaoks algab põhitegevus kaks kuud enne.	- projektipõhiste töötajate kaasamise aeg (kahes järgus, eeltöö peale viimast festivali, aasta alguses uued liikmed, kuu või paar nädalat enne festivali, kaks kuud peale eelmist festivali, talvekuudel, sõltub inimesest, neli kuni poolteist kuud enne, jaotub erinevalt) - vabatahtlike kaasamise aeg (kuu enne üritust, festivaliperioodiks, poolteist kuud enne festivali, viimases faasis, otsitakse	Projektipõhiste töötajate kaasamine Vabatahtlike kaasamine

Vabatahtlike kaasamine käis vahetult enne festivali, ehk siis 2-3 nädalat ette.” I3: “Kõige suurem osa inimesi tegelikult liitubki kuu enne või paar nädalat enne ja siis on see festivaliperioodi. Vabatahtlikud üldiselt on sarnaselt, et nad tulevad ja osad on puhtalt ainult festivaliperiood, mõned on natukene enne.” I4: “Kaks kuud peale festivali saame kokku kaheks päevaks, kus me siis analüüsime kuidas meil möödunud festival läks ja kuidas siis me uut tegema hakkame, sealt joonistub välja, kes varasematest olijatest uuel aastal olemas on. Talvekuudel täidame augud. Vabatahtlike kaasame sedasi, et kuskil neli kuud enne me teeme sellise avaliku üleskutse.” I5: Vabatahtlikke on viimased kaks aastat otsima hakatud umbes poolteist kuud enne festivali. Projektipõhised inimesed, see tuleb täiesti, sõltub inimesest, kes kui vara alustab, on neid kes on neli kuud enne kaasatud ja neid kes poolteist kuud enne alustavad. Veebihaldust ostame näiteks teenusepakkujana sisse, tema koormus jaotub aastaringselt erinevalt, ta ei ole küll koosseisuline inimene, kuid ikkagi oma inimene.” I6: “Pool aastat enne festivali hakkavad tööle osalise koormusega töötajad. Pigem nagu üsna viimases faasis, vabatahtlike puhul oleneb töö iseloomust, peamine vajadus vabatahtlikke kaasata on justnimelt saaliteenindusse.” I7: “Vabatahtlikud kaasame kuu enne, otsime-kaardistame ja viime läbi vestlused 2-3 kuud enne. Tööle hakkavad jah osad kuu enne mõne asjaga abiks ning teised festivali ajal. Projektipõhine tööjõud on kaasatud neli kuud enne.”	kaks-kolm kuud enne, nädal enne) - praktikantide kaasamise aeg (pool aastat enne, kaks kuud enne)	Praktikantide kaasamine

I8: “Projektipõhised sõltuvalt positsioonist kolm kuni neli kuud enne. Vabatahtlike osas on raske öelda, loomulikult festivali ajal on kõige kiirem, põhirõhk läheb nädal enne.”		
Töötajate ja vabatahtlike koolitamine		
I1: “Kuna vabatahtlikud meil on üldiselt kultuurikorralduse taustaga või õpivad kultuurikorraldust siis enamus nende koolitusest ongi juba see, et nad õpivad sellel erialal, kool teeb selle koolituse osa ära. Kui konkreetseteks ülesanneteks läheb festivali ajal, siis selle koolituse mida nad tegema peavad konkreetselt ja kuidas midagi teha, teevad nende need vastava valdkonna projektipõhised töötajad või kui meil on mõni teadlikum vabatahtlik. Töötajate puhul koolitamine ei ole meil fookuses. Kuna need on oma ala professionaalid, siis nad nagu juba teavad, mida nad teevad. Kui on, kui on inimesi, kes tegelikult ei ole varem kogenud või teinud selliseid asju, siis üritan kaasata inimesi, kes siis aitavad sellega või mentordavad.” I2: “Koolitustega ei ole otseselt tegelenud, aga võib-olla meie puhul natukene läheb koolituste alla välisfestivalidel käimised. Need on sellised motivatsiooni ja inspiratsioonikäigud, et näha uusi rahvusvahelisi etendusi, saada inspiratsiooni välisriikides toimuvatest festivalidest, kohtuda uute inimestega ja avardada silmaringi.” I3: “Kui käib üleandmine, et keegi kas lõpetab või võtab vaheaasta, siis ta uuele inimesele teeb sissejuhatuse või väikese koolituse alustuseks ise, omad asjad antakse üle. Kui siis veel jääb midagi, siis on juhi ülesanne jälgida, et kas on	- Vabatahtlike koolituse korraldus (olemasolev varasem väljaõpe, valdkonna töötajate poolt juhendamine, infopäev, koolitused tiimijuhtidelt, põhjalikud tööjuhised, koolituspäevad, kohapeal, osa motivatsioonipaketist) - Projektipõhiste töötajate koolituste süsteem (ei ole fookuses, oma ala professionaalid kes teavad mida teevad, mentorid, välisfestivalidel käimine, eelmine töötaja annab uuele üle ja koolitab, tee ja õpi vigadest meetod) - Püsitöötajate koolituste süsteem (vastavalt soovidele, teiste festivalide-kontsertide külastamine, seminaridel käimise võimalus, vajaduspõhiselt, omal initsiatiivil, Eesti muusikaturu fookuspäev, EMEA gala) - Töötajate suhtumine koolitustesse ja neil käimine (pigem tagasihoidlikud)	Vabatahtlike väljaõpe Projektipõhiste töötajate koolitamine Püsitöötajate koolitamine Töötajate koolitustel käimine

kuskil midagi laokil, midagi jäänud kahe silma vahele, et kõik sellised teemad oleks nagu kaetud.” I4: “Festivaliga samal kuul teeme vabatahtlikele infopäeva, kus räägime festivalist ja nad saavad tutvuda oma tiimijuhiga, meil on hästi põhjalikud tööjuhised neile. Alati koguneme päev enne festivali algust, kus tiimijuhid teevad koolitusi ja sama päeva õhtul saame veel korra ühes suures ruumis kokku, kus festivali pealik tervitab kõiki, tutvustab tegijaid ja sööme suurt ühist õhtusööki. Püsitöötajate puhul vastavalt soovidele. Töötajad on pigem tagasihoidlikud selles osas, töö intensiivsus on nii suur, et selline iga koolituspäeva nagu käimine jätab nii suure augu, et sul nagu kohe tekib tegemata tööde kuhila. Aga mis on meie motivatsioonipaketis, mida mina ka loen nagu koolituste osaks on, et kuna me korraldame muusikafestivali siis teiste festivalide-kontserdite külastamine.” I5: “Vabatahtlikel on infopäevad kus neile üldinfot räägitakse ja kus tiimipõhiselt räägitakse, mis toimuma hakkab ja mis kõik tingimused. Töötajatega ma praegu ei oska nagu öelda, meil on neid võimalusi käia eri seminaridel, see tähendab tänapäeval ei defineerita neid koolitusi enam nii rangelt, et tulen tagasi ning paberiga pigem käin lihtsalt mingit seminari kuulamas. Et neid ikkagi nagu on küll. Kes tahab ise vajaduspõhiselt küll.” I6: “Kui on kui me räägime siis sellest suuremamahulisest vabatahtlike kaasamisest, siis olid koolituspäevad vabatahtlikele ja nendega tegelesid eraldi nii-öelda gruppide juhid, kelle poole nad said oma küsimustega pöörduda		

ja neile olid konkreetsed tööjuhised ja niimoodi said ülesanded jaotatud. Sellisel puhul, kui meil on vaja ainult vabatahtlikke kaasata ainult piletimüügipunkti siis toimub see koolitamine koha peal, samal päeval. Töötajate koolitamine käib rohkem nagu tee, eksi ja õpi oma vigadest meetodil." I7: "Muutsime eelmine aasta põhjalikult vabatahtlike koolitussüsteemi, mida me see aasta edasi arendame. See inimene, kes tuleb siia praktikale või vabatahtlikuna, see on võib-olla tema esimene töökogemus, siis pärast saab ta tunnistuse/diplomi/tõendi, et on läbinud need koolitused. Töötajatele üks-kaks koolitust aasta esimeses pooles proovime teha. Üritame ikkagi nii, et iga töötaja saaks kas aastas või kahe aasta tagant korra käia, mõnel välisfestivalil sõidus, et hankida kogemusi, silmaringi avardada, natukene rutiinist välja saada." I8: "Näiteks vabatahtlike fotograafide puhul on koolitused osa motivatsioonipaketist olnud. Töötajatega on siis niimoodi, et esiteks kindlasti välisfestivalide külastus, et õppida sellest, et see on üks aspekt. Siis Eesti muusikaturu fookuspäev, et selle tegelikult olema pannud nagu nii-öelda kohustuslikuks ja siis õhtul on Eesti muusikaettevõtluse auhindade üleandmine, et sinna oleme viimased aastad otsinud võimalust, et kõigile osta piletitega ja me saaks meeskonnaga seal väljas olla. Ja siis koolituste mõttes oleme mõelnud selle välja, et töötajatel peaks olema endal initsiatiiv, võimalusel me tahaksime seda võimaldada, et soodustada õppimist ja arenemist."		
Hüved ja motivatsioonipakett		

I1: “Tiimiüritused festivali ajal. Ma pean nagunii elementaarseks sellist toitlustuse pakkumist, aga ma ei tea, kas see on hüve otseselt või nagu pigem võib-olla on ikkagi majutus, toitlustus. See on nagu seotud selle projekti omapäraga, sest see toimub kohas, kus üldiselt need inimesed ei ela ja sellepärast see on nagu loogiline, et seda pakutakse. Võimalusel transpordi kinni maksmine. Lõputu veinivaru ja ma ei tea, nagu ma ei tea, kas hüve alla läheb, aga nagu lihtsalt see suhtumine, et see on hästi vaba õhkkond ja sa võid olla nii, nagu sa oled ” I2: “Võimalik festivalil käia, eks ole, näha kõiki neid etendusi ja saada ka osa sellest melust, uusi tutvusi ja teatritega kohtuda ja etenduskunstnikega kohtuda. Rahalistest hüvedest katame transpordikulud alati ja toitlustuse festivali ajal ainult selles mõttes, et keegi pea kohapeal peale maksma. et Hüvesid võiks olla igal juhul olla rohkem aga noh, võimalused on üsna piiratud selles osas.” I3: “Meie ürituse puhul on kindlasti selles festivalimelus olemine, kõik kontserdid on kõigile tasuta, me üritame jälgida, et suurem osa saaksid ja jõuaksid ka kõikidele kontsertidele. Meil on sügisel on ka selline kokkuvõttev koosolek, mis on selline pool peovormis. Mõned, kes on siis lisaks korraldusele ka muusikud, siis eks me neid üritame mingitpidi kaasata festivalitegevuses ka muusiku rollis, mis on siis ka nende jaoks motivatsioon.” I4: “Me oleme otsustanud siis, et meil on kokku 35 kalendripäeva puhkust ja me oleme selles osas ka paindlikud, et sa võid seda puhkust võtta ükskõik mis ajal. Siis me teeme ühiseid tiimikaid,	- Hüved või motivatsioonipakett põhitiimile (tiimiüritused, majutus, toitlustus, transpordi hüvitamine, suhtumine ja vaba õhkkond, vein, võimalus festivalil käia, uued tutvused, etenduste vaatamine, festivalimelus olemine, tasuta kontserdid, pidu, muusikute kaasamine kontsertidele, tervisepäevad, kodukontor, ühistreeningud, õppivad lapsed tasuta festivalile, sünnipäevade tähistamised, kaasalöömine Eesti suure festivali korraldamisel, sõbrad soodsalt festivalile, sporditoetus, Postimehe tasuta lugemine, paindlik töökorraldus, välisfestivalid, kutsed kontsertidele, jõulupreemia, soodsamad piletid, meik avapäeval, auto kasutusõigus) - Hüvesid võiks olla rohkem, aga võimalused on piiratud selles osas; ei saa pakkuda seadusest tulenevaid hüvesid - Vabatahtlikele suunatud hüved (söögi ja joogikupongid, üritused ja koosviibimised, festivali kaelakaart, koolitus ja tunnistus, festivali pass, sõber tasuta kontserdile, meenetepakett, suvepäevad, jõulupidu) - Ajutiste töötajate (projektipõhiste)	Pakutavad hüved ja motivatsioonipakett Hinnang hüvede- ja motivatsioonipaketile Vabatahtlike hüved Projektipõhiste töötajate motivaatorid

looduses käimised ja üheskoos matkamine ning jõulude ajal juba juba aastaid aastaid teeme sellest nagu jõululõunat. Siis veel tervisepäevad ning koroona aastatel oleme kokku leppinud, et kui täna tunned end kehvasti, siis on kodukontori päev, mis ei lähe tervisepäevade arvelt. Sporditoetusega läksime seda teed, et me maksa kellelegi tossude või treeningute raha vaid me oleme korraldanud, et kaks korda nädalas on meil füsioterapeut majas, siis me teeme ühistreeninguid, et see ei ole kohustuslik, keskmine osalejate arv trenni toimumiseks peab vähemalt 5 inimest olema. Lisaks saavad töötajate õppivad lapsed tasuta festivalile, sest kellel peres ikkagi on kolm õpilast, siis ei ole see festivalipääsme ost iseenesest mõistetav. Ja siis meil on väga tore komme, sünnipäeva tähistamised, et meil ei pea sünnipäevalaps ise midagi tegema, tuleb kohale, teeme ühislaulmise ja kuskil 30 euro eest on assistent laua katnud. Ikkagi saab kaasa lüüa ka Eesti suurema festivali korraldamisel, et neid võimalusi ei ole nagu väga palju” I5: “Loomulikult on see, et me saame soodsama hinnaga sõpru kutsuda festivalile ja siuksed, väiksed nipet-näpet asjad. Meil on sel aastal tervise-sporditoetus, meil on MyFitnessiga koostöö. No vot ei oska enda peas nagu hüveks liigitada et me saame kõik lugeda Postimeest tasuta. Vabatahtlikud saavad ka mingeid kuponge, saavad omale festivali ajal süüa-juua siuksed asjad. Loomulikult, ka mingi väikesed kokkuvõte üritused pärast. I6: No peamiselt ikkagi paindliku ajakorraldust, aga selliseid muid	mõistes on raskem. Ühelt poolt pole vaja motiveerida. Missioonitunne kannustab.	

motivatsioonipakette on vähe, et eriti kuna näiteks paljud ei ole ka lepingulised töötajad või, või on näiteks teenusepõhiselt, siis me ei saa pakkuda ka selliseid seadusest tulenevaid boonuseid, mis puudutab näiteks ma ei tea tervise või spordi edendamise toetuseid või midagi sellist. Aga meeskonna liikmed saavad siis mingis mahus näiteks kontsertide kutseid siis mõnikord on võimalik osaleda siis mõnel partnerfestivalil kuskil välismaal. Kui on väljaminekud, siis need kompenseeritakse, et kui on mingid tööga seotud sõidud või või sellised asjad." I7: "Töötajate hüveks on ikkagi see, et paindlik graafik vaatamata sellele, et on täistööaeg, meil ei ole üheksast viieni. Töötajatele on sellest aastast ka näiteks Confido terviselahendused. Vabatahtlikute suurim motivatsioon on kindlasti festivali kaelakaart, siis minu nägemuse järgi on ka motivatsioon see, et sa saad korraliku koolituse ja pärast tunnistuse. Vabatahtlikel on ka muidugi pärast erinevaid tänuüritusi ja koosviibimisi. Ja ajutiste töötajate ehk siis projekti mõistes, nendega on selles mõttes natuke nagu raskem, et kui nad tulevadki seal mõni kolm, mõni neli kuud enne ja lähevad juba kohe peale festivali lõppu ära, eks nad on entusiastid kellele meeldib seda nii-öelda projektipõhiselt teha, kes töötavadki erinevatel projektide peal aasta jooksul. Tundub et nende motiveerimisega on nii, et ühelt poolt pole vaja motiveerida, teiselt poolt noh, nad on, nad on oma asjas profid neile nagu väga nagu meeldib, et nad saavad seda endale lubada ja selline missioonitunne on see, mis		

kannustab.” I8: “Näiteks, et meil ei ole 28 päeva puhkust, on 35 päeva puhkust, veel on võimalik festivalile et viime oma meeskonda iga aasta vähemalt kõiki korra välismaale teistele festivalidele, võib-olla vahel rohkem, oleneb aastast. Võimalusel maksame jõulupreemiat, saab festivali pileteid osta soodsamalt, festivali avapäeval meigi festivali poolt, autopartneri sõidukite kasutusõigus festivali ajal. Meil on aastaringselt püsivad vabatahtlikud, neile on motivatsioonipaketis seatud, et peavad teatud arv kontserte aasta jooksul abis olema, et saada festivali pass. Kui vabatahtlik on tööl saab ta omale kaasa võtta tasuta kaaslase kontserdile. On festivali meenetepakett, mida nad saavad T-särk, kott ja vahel miskit muud vastad sellele, mis parasjagu on. Siis meil on aastas suvepäevad ja ühine jõulupidu. MyFitnessi pakett ka, et on võimalik siis ka nagu tublimatel vabatahtlikel sellest saada samamoodi siis niikuinii-öelda ka projektipõhistel töötajatel osa sellest saada.		
Hindamine ja tagasisidestamine		
I1: “Mina üritan tagasisidestada võimalikult nagu koheselt, kui ma näen, et mingi asi on hästi tehtud, siis ma pidama ütlen seda nagu kohe välja. Kui ma näen, et midagi võiks parandada, sest ma üritan nagu aru saada, et miks midagi nagu läks võib-olla teistmoodi, kui, kui ma nagu ette kujutasin.” I2: “Praktikantidega pärast festivali tagasisidekoosolek, kus kõik said jagada oma kogemust ja rääkida plussidest, miinustest, õnnestumistest ja ebaõnnestumistest. Ja siis	- Tagasiside andmise aeg (koheselt, igapäevane, vajaduspõhine, pärast festivali) - Tagasiside andmise vorm ja korraldus (koosolek, praktikantidel hindamisleht, kirjapanek, üks-ühele koostöövestlused, märgatakse panust, tänusõnade normaalsus, seotud festivali kokkuvõtetega, vahetu	Tagasiside ajaline määratlus Tagasiside ja hinnagu andmise vorm.

praktikantide puhul oli veel eraldi jah, et neile mina olin nende praktikapoolne juhendaja nii, et ma kirjutasin neile tagasiside ja täitsin neil hindamislehe ära, see oli ka kooli poolne nõue. Teiste meeskonnaliikmetega sellist otseselt rohkem ei ole, ongi see koosolek." I3: "Põhiline ongi kokkuvõttev koosolek, et sellega me oleme päris palju teemasid saanud, alati nagu niimoodi läbi käia, mis on hästi läinud, mida võiks teistmoodi teha. Kui on midagi vaja paremini teha, eks need saab, saab ka siis alati kirja pandud." I4: "Ei ole päris head selles. Me teeme siis nii-öelda üks-ühele vestlusi, et mitte arenguvestluseid vaid pigem koostöövestlusi. Aga muidu selline igapäevane tagasisidestamine ikkagi, et tegelikult ütleme üksteisele, et noh, mina nagu konkreetselt ikkagi, kui keegi teeb mingi asja nagu ära ja siis ma püüan hästi paljusid pisiasju märgata." I5: "Keskkond on selline, kus väga märgatakse üksteise panust, hinnatakse panust. Et ikkagi tänusõnade normaalsus. Just meeldibki see, aga et see ei häbeneta üksteist toetada." I6: "Tagasiside on seotud, kas siis festivali kokkuvõtetega, kus vaadatakse üle nii-öelda kuidas läks või siis vajaduspõhine, et kui on keegi kuskil teinud midagi hästi või halvasti, siis siis see tagasiside nagu toimub. Sellist regulaarset süsteemi sellise ajaraami puhul on ka raske tegelikult nagu tekitada, et see tagasiside on pigem selline vahetu ja sõltuvalt vajadusest tagasisidet anda. Kui miski on hästi, siis festivalimeeskonna juhi poolt tuleb ka selline signaal ja kui midagi vajab korrigeerimist, siis ka sellest	ja sõltuvalt vajadustest, kui midagi vajab korrigeerimist tuleb juttu teha, kokkuvõtvad vestlused, istume maha ja paneme kirja) - Hinnang tagasisidestamisele (ei ole head selles, ei häbeneta üksteist toetada, regulaarset süsteemi raske tekitada)	Hinnang tagasisidestamisele

tuleb juttu teha.” I7: “Pärast festivali ja igal aastal, ma ei tahaks öelda arenguvestluseid, kokkuvõtvad vestlused.” I8: “Peale igat festivali istume maha ja vaatame üle plussid ja miinused, paneme kirja uued ideed ja mida saaks paremini, mida õppida. See ei ole ainult nagu nii-öelda meie (püsitöötajate) väike ring vaid tegelikult suurem, projektipõhised samamoodi. Ja sellised asjad on ka olemas ja olulised, me oleme teinud arenguvestluseid kord aastas tavaliselt olnud aasta alguses olnud.”		
Töötajate säilitamine		
I1: “Kuna tegemist on projektipõhise üritusega, siis see ongi väga keeruline. Tagasisidestamine natukene teeb seda nagu tööd, et ma päriselt üritan, vähemalt kiita ka seal, kus on tõesti nagu kiitus, et töötajad tunneksid ennast mugavalt ja märgatuna üritan hoida lihtsalt hästi ausat tooni. Et töötajad julgevad mu poole nagu tulla ja küsida mingit kasvõi lolle küsimusi, sest nagu see on selline töö, kus mitte keegi ei tea kunagi nagu lõplikku õiget või valet vastust. Ma nagu üritan hoida siukest suhtlustasandil, et ma ei ole nagu kellestki üle ega midagi või ma olen nagu üks tiimi osa. Me iga-aastaselt üritame töötasu tõsta, see võib-olla on kuivõid motivaator vahel, kui sa oled nagu mitu aastat teinud. ” I2: “Ma arvan, et korraldada võimalikult ägedat ja head festivali ja panna kokku inspireeriv programm. Et need kohapealsed töötoad ja programm oleks inspireerivad, et nad tahaksid seda edasi arendada. Meil on siuke väike	- väga keeruline; võimatu; raha paneb piirid ette; sõnuseletamatu - tagasisidestamine; töötajad tunnevad end mugavalt ja märgatuna; korraldada võimalikult head festivali; panna kokku inspireeriv programm; väike, toetav, sõbralik, vaba tiim; hierarhia puudumine; töötajate missioonitunne; lisaväärtused kirja; lihtsad žestid; usaldus ja hea koostöö; kokkulepped; vinge kogemus; lahe kollektiiv; motivatsioonipakett; optimaalsed töövõimalused; teiste projektide tegemise soodustamine; paindlik tööaeg; vastutulelikkus; iga-aastane töötasu tõstmine	Hinnagu skaala Töötajate säilitamise viisid

tiim, toetav, sõbralik, vaba suhtlus, et kõik võivad väljendada oma mõtteid, ideid. Meil ei ole toodud hierarhiat ja suurt meeskonda. Üldiselt selles valdkonnas inimestes nagu teevad missiooniga oma tööd ja teevad väga südamelähedast asja, et see tõmbabki, huvitab ja tehakse väga südamega." I3: "Keegi ei tee otseselt raha pärast, et et ta on ikkagi selline selline üritus, millel on see mingisugune muu väärtus. Et just nende selle kontsertide kui kontaktide, kui üldse kogu selle atmosfääri näol, et olla millegi sellise suurema asja juures. Eks see on ka see, mis meeskonda hoiab." I4: "Panin lisaväärtused kirja, et et tegelikult, kui ma selle nagu kirja panin ja üheskoos läbi käisime, siis töötajad said aru, et eeskätt tööandja teeb päris palju lisaks sellele, et et annab mulle tööd ja maksab kuu lõpus palka." I5: "No üks ongi see märkamine, hoidmine, et ongi niisugune hästi lihtsad žestid. Väga paljud teevad seda nii suure missiooniga, et mulle väga meeldib see festival." I6: "No see on tegelikult kõige raskem osa sellest, et see ongi selline usaldus ja hea koostöö. Kui koostöö sujub ja see kogemus on hea, siis see on ka aluseks selle jätkumisel, sest et ükski nii-öelda seadus ja leping, seda töötajat kinni ei hoia. Järgmisel aastal uuesti, lepime kokku, et nelja kuu pärast siis või kuue kuu pärast saame laua taga kokku ja teeme edasi ja see tunne, et tulemus tööd teha koos on nagu piisavalt hea, et see töösuhe nagu säiliks." I7: "Võimatu, kui ta leiab, päris töö, tasuva töö, ongi võimatu, inimesed peavad tegema, teevadki oma otsuseid väga ratsionaalselt, teinekord kui on		

vaja nagu eluga edasi minna, tulevad pered, tekivad noortel laenud, siis kultuurisektoris ei suuda mitte kunagi pakkuda. Eestis raha paneb piirid ette. See on see, mida minu meelest pajud organisatsioonid ei suuda pakkuda, et see on tegelikult uskumatult pingeline aeg, kui seda festivali tehakse, aga ka uskumatult vinge kogemus. Kuidas ma ütlen, see on sõnuseletamatu, seda mida tegelikult mujal ei saa pakkuda ja kui sa suudad sellele inimesele, kes on ja ise ka teed seal 24/7 tööd, aga seltskond ümberringi on lahe, kollektiiv on lahe." I8: "Sellepärast on ka loodud see motivatsioonipakett ja hästi siis optimaalsed töövõimalused, mis tähendab seda, et me soodustame töötajatel teiste projektide tegemist meie kõrvalt, mis ühtepidi on kindlasti nagu väljakutse enda aja kasutamise mõttes ja töömahu mõttes, et sa pead seda suutma seda ise reguleerida, kuid me näeme selles võimalust, kui töötaja teeb midagi muud, et selle ka, et see on õppimise koht, et ta toob uut teadmist meie organisatsiooni läbi selle kogemuse, mis ta kuskil mujal saab tihti, need on seotud võib-olla nagu kohati veel samade valdkonnaga. Oleme hästi vastutulelikud, ise vaatad millal tuled, varem minna, sa ei pea kontorisse tulema, võid töötada kuskil kodus."		
Hariduse ja kogemuse olulisus värbamisel		
I1: "See on natuke mugavuse küsimus, et tegelikult saaks ka minu tööga ükskõik kes hakkama ja seda on ka varem nagu näha olnud, varasemalt on see olnud see festival olnud ikkagi tudengite korraldada peamiselt. Sellel aastal nagu või	- mugavuse küsimus, oleneb rollist või ametikohast, väga oluline - Ilma erialase hariduseta (vaja natuke rohkem	Hinnangu skaala Hariduse ja kogemuseta töötajate värbamine

noh, paari aastaga on läinud nagu natuke professionaalsemaks ja, et inimesed inimesed, kes on nagu oma ala professionaalid, on nõus tulema, nagu festivali festivali töötajataks on väga positiivne. Aga tegelikult saab täiesti ilma nagu sihukse erialase hariduseta, lihtsalt võib-olla siis on vaja natukene nagu rohkem juhendamist ja läheb natukene kauem aega mingite asjadega." I2: "Oleneb rollist muidugi ja oluline on, et kas üks ütleme siis üks kahest kindlasti. Kas on siis omandamisel see haridus, omandatud või siis on väga palju kogemusi selles valdkonnas. Muidugi on super kui on mõlemad." I3: "Meil on pigem olnud see, et me üritame vaadata, et mitte küll kõigil ei pea olema, et mõnda mõnda rida on lihtne, saab teha ka niimoodi, et ei ole kõrgharidust või muusikalist tausta, just. Aga me oleme võtnud selle liini, et meil oleks mingit pidi muusikaga kokkupuude võimalusel meeskonnas, see teeb lihtsalt hästi palju asju lihtsamaks. Jah, ta on ka mingit pidi teeb asja keerulisemaks, et kui ei olegi jällegi mõnda võib-olla ülesanded, siis ta heidab inimene, kellel muusikataust ja ta on hästi selline hea hakkaja ja korraldaja, aga võib-olla ta ei ole, tal ei ole just seda spetsiifilist, selle ülesande täitmise haridust aga pigem oleme jah valinud, valinud selle tee." I4: "Ma ei pea oluliseks. Olenevalt ametikohast, ma eelistan töökogemust, et vähemalt kolm aastat. Aga kui me otsime assistenti, siis üldbaasoskustest piisab seal. Mul ei ole vahet, mis valdkonnast tullakse, ma ei ole selles osas jäik, et kindlasti peab	juhendamist ja läheb kauem aega asjadega; kõigil ei pea olema, saab ka nii, et pole; assistendi puhul nt üldbaasoskustest piisab; harukordne klapp; tööjõupuuduse tõttu pole võimalik võtta praktikante, sest see on topelt ajakulu; pigem töö käigus õppimine, väljaõppinud inimesi raske leida) - Erialase hariduse ja/või kogemusega (üks kahest kindlasti, super kui on mõlemad, teeb asja lihtsamaks; töökogemus vähemalt 3 aastat, väga raske on saada inimest kultuurivaldkonnast; kogemus ja haridus on olulised, kogemus kõige rohkem; uute töötajate koolitamine on väga ressursimahukas; ei ole eelduseks)	Hariduse ja/või kogemusega töötajate värbamine

inimene olema enne töötanud kultuurivaldkonnas. Vastupidi, ma olen nüüd viimasel ajal mõelnud sellele, et kuskilt Eesti kultuuriasutusest on väga raske inimest endale saada, sest siis on see, et ma võtan ikka kellelegi teise tugeva inimese ära." I5: "Haridus ja kogemus on olulised, sest et noh, täiesti nullist ikka on väga keeruline järele saada, kus töö on üsna intensiivne. Peab olema ikka väga harukordne klapp, aga kuna väga paljud tegelevad otse juhtivate rollidega, et siis ikkagi see kogemus loeb kõige rohkem." I6: "Pigem on oluline või ma ütleks isegi, et väga oluline, sest uute töötajate koolitamine on väga ressursimahukas ja hästi palju on sellist nüanssi. Tööjõupuuduse tõttu ei ole võimalik võtta praktikante, sest et see on topelt ajakulu." I7: "Pigem töö käigus õppimine, sest kui sa vaatad, valdkonda, kus me toimetame, siis väljaõppinud inimesi on raske leida. Nii et siin tuleb välja koolitada ja ei ole paremat õppimismeetodit, üks festivali särada." I8: "Ei ole eelduseks tegelikult"		

Lisa 2.2. Uurimisküsimus 2: Millised on projektipõhiste kultuurisündmuste personalitööga seotud riskid?

Intervjuu tekst	Alakategooria	Põhikategooria
Probleemid personaliga		
I1: "Projektipõhine juba oma olemuselt, tähendab seda, et, et sul on mingi konkreetne üritus, mis lõpeb konkreetsel ajal, et siis nagu töötajate voolavus on ilmselt nagu suurem probleem, kui kuskil nagu	- Stabiilsuse puudumine; tööjõu voolavus; meeskond üle Eesti; veebipõhine meeskond; suur koormus; raske delegeerida; vähe aega planeerimiseks; kuidas	Probleemid projektipõhise kultuurisündmuse personaliga

mitte-projektipõhises ettevõtmises. Stabiilsus võib-olla ei ole nagu kõige-kõige suurem asi meie tegevuses.” I2: “Ühte festivali me tegime veebi teel, siis olid need koosolekud veebis ja pärast seda festivali koosolekut jäidki veebi, meil on ka inimesed erinevates Eesti kohtades elamas ja terve see protsess, planeerisime seda veebis ja me nägime tegelikult üksteist alles festivalil. See oli kindlasti väljakutsuv, kindlasti oleks hea kohtuda enne ka ikkagi mõned korrad. Kuna natukene nagu kõik teevad kõike ja kõik mõtlevad erinevatele valdkondadele ja meeskond on väike, siis on koormus päris suur. Vahel on raske leida, aega, et delegeerida kõiki asju või mõelda läbi, mida delegeerida, mida mitte. Vahel teed asjad ise ära, et saaks kiiremini, sest ei ole jõudnud anda piisavalt juhiseid. Alati ei ole ka pikemaks planeerimiseks nii palju aega kui oleks vaja. Jah, kuidas tiimijuhina motiveerida oma tiimi on ka suur küsimus, millele ei ole kohe vastuseid, täpselt ei tea, kuidas see käib või et alati ei tea kuidas teised ennast tunnevad.” I3: “Kui ei ole konkreetselt selliseid töötunde inimestel noh, igapäevaselt festivali jaoks panna, et eks siis ongi, siis peab alati arvestama, et kui kellelgi on parajasti tegu oma põhitööl, mingisugused kiiremad ajad või muud tegema ja siis jällegi vahel mõned festivali asjad jäävad venima. Aga kui juba üritus käib, siis on noh, siis on kõik ikkagi suuremalt jaolt laabub.” I4: “Tegelikult on see, et kust ma leian inimesed ja ma pean nagu hoidma neid, kes teevad. Ja mis viis mul on see, et kus ma tunnen, et see on kõige keerulisem, on see, et ei maksa	tiimi moriveerida; puuduvad konkreetsed töötunnid; töötajad teevad tööd ka mujal ja festivali asjad võivad vahel jääda venima; kust leida inimesed ja hoida neid kes teevad; võimetus maksta väärilist tasu; festivali korraldajad on alamakstud; vaimne väsimus; mingil hetkel murdutakse ja loobutakse; raske leida asendust; lühike ja intensiivne periood; vastutus; ebakindlus eelarve osas ja töötasude kokkulepetes; korduv koolitusvajadus; väga liikuv meeskond; erinev dünaamika igal aastal; kiire sisseelamise vajadus; projektipõhise personali hoidmine muutuval tööturul; isikukultus ja festivali brändi seotus tööandjana; vastutustunne; ajavaru muu töö kõrvalt; meeskonda sobitumine	

neile tegelikult seda tasu, mida nad on väärt. Et mul on tegelikult piinlik teha nendega kokkuleppeid, rääkida säravalt, kui äge see festival on ja ta ütleb mulle, et jaa, muidugi ma tulen tegema tavaliselt need niimoodi ongi, et me saame kokkuleppele, enne kui me hakkame rahast rääkima ja saamegi sellepärast, et ta tahab seda festivali teha. Minu jaoks on kõige suurem probleem, et need inimesed, kes festivali korraldajad on alamakstud. Teine selline suurem probleem on ikkagi, ma ei teagi, kas see on nagu kas see vaimne väsimus või ikkagi nagu selline projektitiimis nagu sellise motivatsiooni üleval hoidmine, samas motivatsioon on nagu enda sees peab see olema, et mingi asi seal on. Mul on olnud ikka kokkupuuteid, kust mingil hetkel murdutakse, loobutakse.” I5: “Kui kindlasti loota selle peale, et kas inimene tuleb see aasta ta on kolm korda käinud, kas ta nüüd tuleb mulle neljas aasta ka projektipõhiselt selleks. Et ongi, kui on mingi väga sihuke spetsiifiline roll, siin on nagu asendust väga keeruline leida. Inimesi tihti ehmatab ära see vastutus, just see, et see on nagu lühike, aga intensiivne periood mille jooksul tuleb anda endast 120%. Kui aastaringselt on nii väike meeskond siis tegelikult kui üks ära kukub, on kohe auk sees. Et kuidas kõik tööd on nii nagu rohkelt ära jaotatud, et enamasti üsna nagu tihe, kui üksikisiku vastutus on väga suur. Kui inimene tuleb, teeb seda oma põhitöö kõrvalt, et milline on tema ajavaru selle juures, kui suure pühendumusega tuleb, kui kergesti saab aru, mis ülesanded on vaja teha ja kuidas ta tiimi sobitub siis niisugune mõtteviisi sobitamise küsimus on üks		

kõige keerulisemaid ja noh, samamoodi alati on see, et eriti kui on uus inimene, et kuidas on juba jällegi vastutustunne.” I6: “Risk on teha näiteks töötasu osas kokkuleppeid kui festivalil, ei ole tegelikult selget ülevaadet oma eelarvelistest vahenditest. Projektipõhist meeskonnaliiget tuleb iga kord uuesti koolitada. Kui see meeskond on kogu aeg väga nagu liikuv, et iga kord on uus komplekt inimesi, kelle dünaamika võib olla omavahel ei klapi, et siis siis see tekitab pingeid kindlasti, et kui saaks seda ressurssi hoopis töösse suunata, siis mõnikord peab seda suhetesse suunama või ütleme siis noh, selle inimesed otsivad ju mingit balanssi kõigepealt, kui kui, kui võõrad inimesed kokku pannakse ühte asja tegema.” I7: Raha, see on igavene muidugi. Punkt kaks, nende sisseelamine, kiire, sisseelamine organisatsiooni, saad aru, mis see aasta toimub, kuidas toimub mis on muudatused, ka need, kes on näiteks mitu aastat projektipõhiselt käinud. Kui keegi tuleb neli kuud enne festivali ja teisel kuul saab mingisuguse pakkumise mujalt, kus on näiteks täiskohaga töö isotest ilma väga raske on teda hoida. Ja kõige raskem on see, kui jälle mõni avastab, et see pole minu jaoks, avastab seda kuu enne festivali keskpaigal. Siis ainuke variant on see, et lihtsalt veenan, lihtsalt veenan, et proovime koos poolteist kuud ära teha. Siis on väga raske väga-väga-väga harva, et kui ma ütlen, et okei siis mul on järelikult mingisugune varuplaani olemas, ehk siis kolmas punkt on see kaadri voolavus.” I8: “Personali puhul on selle nii-öelda festivali maskoti nägu ja siis personali selle brändi		

nägu on hästi tihedalt seotud. Ja reaalsus on see, et kuna meie palgafond on suhteliselt väike, et tegelikult see töömaht ja ja see vajadus, et sa pead tegema mitte täitma üht rolli, vaid mitmeid rolle ja kui sa ei suuda erinevate rollide vahel nagu eksandada siis on nagu väga-väga väsitav. Töö, kontekst ellujäämise puhul, et see peab olema niisugune tugevam isiksus ja tegelikult neid tugevaid isiksusi nagu ilma palgata on tihtilugu sa pead leidma siis need, kel muud muud väärtused kõnetavad.”		
Probleemid vabatahtlikega		
I1: “Vabatahtlike osas on võib olla keeruline see, kui kui sul on liiga palju inimesi, kes neid koolitavad. Et igal inimesel on mingi oma stiil, kuidas midagi teevad ja ja kui neid õpetussõnu tuleb nagu igal projekti liikmelt siis ilmselt vabatahtlikuna ei ole nagu kõige lihtsam toimetada. Kuna need on vabatahtlikud ja neil on oma nagu graafik siis see õigel ajal õige kogus vabatahtlikke õiges kohas. Aga selleks peab ilmselt kaasama lihtsalt natukene nagu varuga vabatahtlikke et nad kataksid selle kõik vajaliku.” I3: “Vabatahtlikega eks vahel on ikka mõni selline, kes võtab ühendust, et tahaks kindlasti tulla appi ja mõnega on just, et niimoodi ka muudel teemadel, kuigi vahel on niimoodi, et kui keegi ise väga nagu tunneb ootamatult huvi täitsa niimoodi kõrvalt et siis on olnud jah, meil mõni selline, kes on ise väga huvi tundnud ja siis noh, lõpuks selgub, et ta saab tulla ainult üheks või kaheks päevaks ja siis on paar tükki ka sellist olnud, kes tulevad kohale ka, on siis randa läinud ja meile sinna	- Välja töötamata koolitussüsteem; koordineerimine; varu; usaldusväärsus; fookus mujal; vabatahtlikega ülivähe probleeme, nad on tublid; vastutustunne; tööülesannete ja kaaslastega klappimine; piinlikud eksimused; vähene kogemus; ei aduta, et see on töö nagu iga teine; kohusetunne; suhtumine; oma elu tuleb vahele; hüppavad alt.	- Probleemid vabatahtlikega projektipõhise kultuurisündmuse korraldamisel

kontserdimajja ei jõuagi.” I4: “Vabatahtlikega õnneks mitte väga palju, aga mõned aastad tagasi juhtus siis see, et et festivali eel inimesed hakkad ära ütlema, et ongi, et vanaemal on juubel, aga seda on iga aasta järjest vähem olnud. Mingil aastal oli meil selline probleem, et noh, me anname kõigile vabatahtlikele festivali töösärgi ja hakati neid ringi disainima, kuni selleni välja, et sellest ei jäägi nagu midagi järele, see oli esmakordne tegur, pidime täitsa reegli tegema, et see on nagu töösärk. Meil on tegelikult vabatahtlik ülivähe probleeme, nagu nad on mega ägedad.” I5: “Vabatahtlikega on kindlasti üks keeruline asi, et kui suur on nende vastutustunne. Et kas ta ilmub, kokku lepitud ajaks kohale, kas ta täidab oma rolli, kas ta teab oma rolli, et mis on see inimese enda vastutus. Ja kui hästi ta võtab infot omaks. Et isegi kui tundub enda poolt, et kõik välja andnud, aga ta Ta ei pruugi seda nüüd niisugune nämmutamine ja kui hästi ta klapib oma tööülesandega, oma kaaslastega.” I6: “Seal on palju eksimiskohti, kui ei ole tehtud head eelkommunikatsiooni näiteks tööülesannete osas või kui vabatahtlik tuleb ja ta tegelikult täpselt ei tea, mis sündmusele ta on registreerinud ennast vabatahtlikuks. On olemas selliseid vabatahtlikke, kes tulevad sellepärast, et nad neile meeldib see festival, nad tahavad olla lähemal festivalile, näha kuidas elu käib ja tahavad panustada ja saada ise osa näiteks kontsertitest vabatahtlikuna ja siis on selliseid vabatahtlikke, kes ei ole kunagi festivalile sattunud, aga nägid kuskil kuulutust ja puudub varasem kogemus. Mõnikord võib juhtuda, et on		

selliseid piinlikke eksimusi vabatahtlike poolt. Aga ma arvan, et seda, et seda aitabki hajutada, see koolitamine ja selline eelkommunikatsioon eeltöö, et põhiasjad, mida vabatahtlik teadma peab selle festivali kohta sellised üldised asjad, mis, kui sa puutud kokku ka publiku või esinejate või kellelegi, kellele sa pead suutma mõnikord ka vastata mingite üldisemate küsimuste kohta, et sul oleks baasteadmised selle kohta olemas." I7: "Vabatahtlikel on see, et nad ei adu, et see on töö nagu iga teine, sõna vabatahtlik, tähendab tegelikult ainult see, et see ei ole tasustatud. Seal on vabatahtlikel, on tegelikult ka Eestis välja töötatud täiesti reeglid, normid, mitu tundi nad võivad tööd teha, nad ei tohi teha nii palju tööd kui palgaline töötaja, eksju nad tegelikult, et risti ei adu, et sellega kaasneb ka vastutus. Oled võtnud endale kohustuse ja sa pead sa täitma, see on nagu tegelikult kõige suurem probleem ja teine on see, et kui me teeme neile koolitused, siis suhtumine, et mul seda pole vaja, et inimene saaks nagu aru, et ka sellest osavõtmine on tema enda huvides. Loomulikult nii suure massi seast ei lähe 100 protsenti ju valik alati täppi, et seal tuleb ju ikkagi selliseid kõrvalekaldeid, või selliseid keisse, kes, kes kandideerisid, aga tegelikult ei taha nagu tööd teha vaid kaelakaarti saada." I8: "Ja et vabatahtlikega on üks murekoht see, et et nad tihti mitte tihti, ma ei taha tegelikult öelda, et nad on väga tublid, et vahel juhtub niimoodi, et nad viimasel hetkel hüppavad alt. Ja see on see problemaatiline koht, et neil tuleb oma elu nii-öelda vahele, et ja loomulikult noh, et kui sul vaja. Meil on tekkinud festivali juurde vabatahtlikud,		

kes on mitukümmend aastat olnud meiega.		
Tööjõu voolavus		
I1: “Oskan ainult ühe aasta põhjal rääkida ja ma ütleksin, et üllataval kombel ei ole voolavus just supersuur, et inimesed, kes eelmisel aastal ütlesid, et see on mu viimane aasta, siis sel aastal ikkagi ei plaani ära minna.” I2: “Festivali korralduse mõistes, et selles mõttes voolavus pigem suur, et kui meeskonnas 2-3 inimest jäävad samaks siis ülejäänud 3-5 inimest on uued. Nüüd on eelmisest festivalist on kaks tüdrukut, kes soovivad jätkata. Nii et loodame, et ka nemad jäävad nagu paariks aastaks loodetavasti. Aga selles valdkonnas ja väikese organisatsiooniga, kus ressursid on piiratud, on jah, seal voolavus nagu pigem suur ja see tekitab keerulist olukorda. Eks see keeruline on jälle välja õpetada ja jälle uued inimesed nagu kurssi viia kõigega. Eks juhatuses ju ka inimesed muutuvad, et juhatuse valimised käivad iga kahe aasta tagant.” I3: “Seal ei ole nagu nii suurt voolavust. Voolavus rohkem ongi, et kas on autojuhid või noh, mingisugused sellised lihtsamad tegevused. I4: “Vabatahtlike puhul me seda ei mõõda. Mis puudutab nüüd me põhitiimi, siis meil on nagu selja taga väga suur voolavus, need vahetused toimuvad erinevatel põhjustel. Me 2020 koondamisime, meil oli 24 töötajat, toona koondasime pooled, jäi 12, siis me nüüd oleme ametikohti nii-öelda taas juurde loonud.” I5: “Muutustega tuleb ette, aga see ongi praegu väga huvitav, et päris paljud meist teevad nagu teist või mina esimest korda	- ei ole suur, pigem suur, väga suur, muutustega tuleb ette, vabatahtlike osas on, pooled vabatahtlikest pöörduvad tagasi	Hinnangu skaala

mõned teist-kolmandat korda. Aga päris paljudel on see kokkupuude ka varasemast või kes on olnud vabatahtlik, kes on alustanud ise selle ajutise töötajana ja siis tuleb püsivaks töötajaks. Aga on ka mingi raudvara, kes ikkagi püsib väga pikalt aegade algusest saadik." I6: "Ma arvan, et praegu mina olen seitse aastat siis töötanud ja mul on tuumikmeeskond, ma arvan, viis aastat püsinud 80% protsenti sama et mõned liikumisliikumised on olnud. Aga ütleme, 70-80% on sama. Vabatahtlike puhul on tuumikgrupp, kes tuleb ikka jälle tagasi, et ma arvan jälle, kuna me räägime sellest nii-öelda 5-10st vabatahtlikust, siis võib julgelt öelda, et pooled nii väiksest grupist on samad." I7: "Tegelikult ei ole väga suur, nagu ütleme niimoodi, et ma arvan, et vabatahtlikest ütleme üks kolmandik tuleb iga aasta uusi. Ma arvan, projektipõhiseid tuleb ka juurde, muutub üks kolmandik sellest. Ja ma arvan, et aastaringseid kolmandik ei ole, 20 prossa võib-olla sellist muutust nagu pigem on nagu see, et kas loome mingeid töökohti." I8: "Vabatahtlike mõttes ikkagi on nii, et iga-aastaselt natuke tuleb uusi juurde, võib-olla mõni mingil põhjusel korraks on tagasi tõmbunud, aga tihtilugu nad tulevad siis teatud aja pärast tagasi. Meeskonnasiseselt, et kui meil on viis töötajat, siis nendest üks on olnud 34 aastat, üks on, ma ei tea, kas 25 aastat noh mina mingi kaheksa üheksa olnud ja siis… seda tööd peab tegema muid positsioone ja kui neid nii väga ei motiveeri, siis siis ongi see nagu voolavuse küsimus."		
Takistused värbamisel		

I1: Seal oleneb, kas tahta professionaalseid töötajaid või tahta õppijat veel. Õppijad meil tänu sellele, et palju vabatahtlikke iga-aastaselt kaasame, nagu natukene lihtsam kaasata ja kui nad on korra näinud, kuidas see festival nagu välja näeb ja mis nagu see sisemine kultuur on siis tundub, et nad on väga entusiastlikud ja tahaksid kohe rohkem teha festivali jaoks, mis on hästi tore. Aga kui nagu rääkida professionaalsest töötaja kaasamisest professionaalse töötaja kaasamisest, siis seda ma näen, et on nagu keerulisem teha kuna meie palgatase ei ole nagu piisav selle jaoks. Et me ka sellel aastal tõstame tegelikult, iga aastaga tõstetakse töötasusid. Aga jah, see lihtsalt ei jõua järgi. I2: Meil on rahalised ressursid väga piiratud ja on nagu väga raske teha töölepinguid inimestega, et hea, kui me saame teha töövõtulepingu indeksperioodiks või arve alusel tasuda. Ühel hetkel on meil ülesandeid väga palju ukse taga, kõik annavad ennast, annavad endast maksimumi, aga võib-olla ülesandeid on natukene rohkem veel. Mis on natuke karm, koormus nagu kasvab palju, kuna meil on väike tiim korraldab festivali kuna meil on miljon erinevat detaili ja valdkonda vaja juhtida ja nii omavahel selgelt suhelda, et inimesed saaksid aru, kes millega tegeleb. Me ikkagi otsime neid inimesi keda see valdkond huvitab. See ei ole lihtsalt palgatöö, vaid see on niisugune nagu kõik ette, et sa tahad ise ka areneda ja sul on isiklikud ambitsioonid oma erialaselt selles valdkonnas. I3: Takistusi jah, noh, ongi siis lihtsalt, et selleks see suvi ongi, et kellele on puhas puhkuse aeg või on mingid muud tegevused,	- õpilasi kergem, professionaale raskem - Palgatase - rahalised ressursid; raske teha töölepinguid; kasvav koormus - palju ülesandeid; otsime inimesi keda valdkond huvitab; suvi - puhkuste aeg; töö intensiivsus; väike periood - suur maht; avaliku kutsungiga seinast-seina kandidaadid; ootused meeskonnale väga kõrged - võimalused mida pakkuda saab madalad; kuidas motiveerida; sündmusele sobivad kandidaadid on tugevad ka muudes paremini tasustatud sektorites; õhinapõhine töö	Hinnangu skaala Värbamise takistused

et et siis seetõttu ei ole saanud tulla. Ja et mõnel ei ole noh, kuna meil on päris intensiivne eriti just see festivali periood, et ja, ja see korralduse osa on ka päris intensiivne. Et siis mõnel lihtsalt noh, kes juba teab, et, et alles ei pruugi sobida. I4: vt. I4 “probleemid personaliga” I5: “Viimane otsing tuli läbi inimeste, otsisime osakonna juhti. Siis isegi väga paljud, ehmatasid ära selle peale, kui väike periood on väga suur maht, aga saime väga hea valiku. Teised on olnud meil praegu läbi avaliku kutsumise et siis on ka niisugune, et see profiil, mis tuleb, siis on väga-väga lai, seinast seina on need kandidaadid.” I6: “Takistus värbamisel on, on see enamasti, et ootused meeskonnaliikmetele on väga kõrged, väga-väga kõrged, aga võimalused, mida pakkuda saab, on keskpärased või mõnel juhul isegi madalad. Vastutusrikkamate rollide täitmisel on tõesti eeldused sellised, et inimesel on olemas kogemus, kontaktid, oskus multitaskida hästi, palju asju peab olema hästi. Ja tegelikult need inimesed, keda me otsime, on, oleksid ka mujal tööturul väga konkurentsivõimelised kandidaadid, ka erasektoris, projektijuhtidena, ja kuidas neid motiveerida, et neil silm säraks. Kultuurivaldkonna konkurentsivõime just nimelt töötasude maksmisel, mis personaliküsimustes on, ma arvan, üks väga suur mõjutaja see et, et see on väga rasked juba niigi on kultuurivaldkonnas inimesed teinud sellist rõõmu, põhilist õhinapõhist tööd ja see lihtsalt enam ei toimi. On vaja muid motivaatoreid, kuid see ei saa olla raha. See peab olema see, et sul on äge nende		

inimestega koos töötada. Et sa siis teed seda sellepärast, et sa tead, et sul nendega, sul ei ole nendega pingeid, see on stressivaba. Sa saad mingit muud mingi muu kaifi sellest mingi eduelamuse. Aga see ei ole nagu lõpmatult jätkusuutlik viis töötajaid hoida." I7: "Kusjuures tavaliselt leiame uut tööjõudu sihtotsinguga ehk et kui ma hakkan positsiooni täitma on mul mõned ideed kes on jäänud, kas festivali ajal töötamisel silma, nad on olnud varem projektipõhiselt, neil on võimalik nii-öelda edasi astuda. Kui neid huvitab, siis ma pakun seda neile. Kui see ei lähe läbi siis, või ei leia, või ei ole ideid projektipõhistest, siis paneme oma vabatahtlike nimekirjadesse kuulutuse, tihti juba sealt leiab ja kui väga-väga harva on siis tõesti need avalikud nii-öelda oma meediakanalid, ehk siis sotsmeedia, kodulehelt, aga paralleelselt juurde ka mingi CV Online, aga sellistest kohtadest tuleb igasugu asju. Kui sul endal tugev võrgustik, siis sa leiad ja tegelikult see projektiinimeste edasi edutamine on hea variant üks parimaid variante. " I8: "Viimased positsioonid oleme värvanud läbi avalike konkursside, see on väga hea hetk vaadata korra brändile otsa. Rakendame nii avalikku kui sihtosingut. Tihti juhtub, et vabatahtlik kasvab välja töötajaks. Takistusi ei oskagi nimetada."		

Lisa 2.3. Uurimisküsimus 3: Mida projektipõhiste kultuurisündmuste puhul personalitööga seotud riskide maandamiseks tehakse?

Intervjuu tekst	Alakategooria	Põhikategooria
Riskid ja nende maandamine		

I1: “Kui see on selline projektipõhine, siis alati võib inimene lihtsalt päevapealt öelda, et rohkem ma ei tee ja nagu see, et inimesel on see vastutustunne kui ta on öelnud jah-sõna, see võib minu jaoks tavaline olla, aga inimesed on erinevad, see päevapealt lahkumise oht on alati olemas. Seda ohtu maandagi sellega, et, et kui on mingi probleem, siis palun tule, räägi nüüd noh, et inimesed ei pea oma muredega üksinda olema. Alati on see oht, et tehakse head nägu ja öeldakse, et kõike saab ja teeme, ja reaalsus on see, et tegelikult on null motivatsiooni ja tegelikult ei taha midagi teha ja lihtsalt veab läbi kuidagi, kuna meil ei ole kontorit, meil ei ole ühist tööaega, kõik teevad siis, kui nad teevad oma tööd, neil on oma mingid jupid, millega nad tegelevad. Kollektiivselt tehes või tihemini nähes oleks need mured väga palju väiksemad.”	- päevapealt lahkumine; ühise kontori ja tööaja puudumisel ei ole ülevaadet üksteise tunnetest, muredest ja emotsioonidest; kaadrivoolavus; kaadrivoolavus; õigete inimeste valik; uue meeskonnaliikme ebapädevus; järelkasv; festivali eesmärgi säilimine inimeste vahetudes; projektipõhistel meeskonnaliikmetel suur vastutus; millise kogemusega inimene meeskonnast lahkub; töötasu ja töötingimused; sisseelamine; sesoonsus ja oma vabatahtlike teistega jagamine; personali jagamine samal perioodil toimuvate sündmustega.	Riskide loetelu
I2: “Et seda kaadrivoolavust oleks vähem ja needsamad inimesed rohkem jääksid, et see ongi nüüd kaasata. Lisaks veel inimeste valimine et näha, kas neil on see päris huvi selle valdkonna vastu. Aga ma arvan jah, et kui alguses ära tajuda see huvi ja kuidas klapp on. Ja muidugi anda vabadust ja vastutust ka. Siin meie tiimis päris palju saab võtta vastutust, ka just noored algajad praktikandid saavad tegelikult väga palju juba teha ja vastutada.” I3: “Kui on mõni projektipõhine inimene, tema töö hakkab seal mõnda aega enne festivali ja kui ta ikkagi on uus inimene ja selgub, et ta päriselt hakkama ei saa ja festival ikkagi on juba lähenemas ja enam vahetust ka teha ei ole võimalik. Eks see maandus siis ongi see, et kas kas siis juht peab võtma selle	- probleemide korral julgustada inimesi rääkima, et muredega üksi ei jäädaks; kollektiivselt teha ja tihemini üksteist näha; kaasamine; valida õiged inimesed, kellel on päriselt huvi ja hea sobivus meeskonda; kaasata ja anda meeskonnaliikmetele vastutust; juht võtab vajadusel ülesanded üle või delegeerib; järelkasvu arendamine; konkreetsed eesmärgid; hea infovahetus; tänuüritus; eelkommunikatioon ja koolitamine; meeskonnadünaamika arendamine ja klapitamine; etapilised kokkulepped töötasu	Riskide maandamise viisid

valdkonna ja enda rolli suuremaks kasvatama või siis saab saab seda tööd kuidagi veel mõne teise inimesega nagu natukene ära lahendada.” I4: “Kas mul on järgmiseks korraks kedagi tiimi võtta? Ehk siis probleem on see, ma pean iseendast pihta hakkama ja siin veel ehk siis kes on nagu aastaid teinud siis kas saab nendesse pädevus ja tekib nagu see supermanitunne, et ma saan kõigega hakkama ja võtan endale ülesandeid juurde. Aga sellega ongi see risk, et kui ma samal ajal nagu ei mõtle selle peale, et aga kes mul selja tagant tuleb. Lisaks ka kui on liiga palju uusi kambas, et siis, et ei muutuks festivali peamine eesmärk kuidagi häguseks, et ikkagi me suudaksime edasi kanda seda, et miks me seda festivali teeme. Me ei saa lihtsalt kokku, sest meil pole midagi muud teha, meil on hästi konkreetne eesmärk, miks me seda festivali teeme. Me ei tee jällegi festivali lihtsalt uuenduste pärast, sest keegi tahab uuendada. Personaliga seotud, risk on ka tegelikult see, et me saaksime ikkagi festivali dokumentatsiooni kokku. Tegelikult antakse ju igale korraldajale üsna suur vastutus - esindada, pidada läbirääkimisi ja kõnelusi festivali nimel, me usaldame päris palju selles osas. Ja kui nüüd juhtub see, et keegi läheb meie, ma ei tea kontaktide või infoga välja, see on projektipõhiste meeskondade miinus kindlasti, et kuidas tagada konfidentsiaalsus ja lojaalsus, et isegi kui me lähme naguniimoodi lahku, et me pigem tulevikus ei taha üldse koostööd teha.” I5: “Mis kogemusega ta siit ära läheb? Nii vabatahtliku kui ka töötaja puhul ma usun, et see kehtib, et kui hea info on ta	osas, lisategevused lisatasu eest; toetatud sisseelamine.	

alguses saanud ja kuidas ta, seda ei saa muidugi alati kontrollida, et kuidas tal see protsess kulgeb päriselt. Vabatahtlikel on sihuke tore tänuüritus, mis annab selle ilusa punkti ja helge tunde, et sinu panust on märgatud, seda tööd on väärtustatud ja sind oodatakse tagasi ka.” I6: “Personaliga seotud riskide maandamiseks vabatahtlike puhul me rääkisime sellest eelkommunikatsioonist ja koolitamisest. Töötajate puhul riskid me rääkisime sellest, et mis puudutab siis uute inimeste omavahelisi suhteid ja sellist meeskonna dünaamika klappima saamist, et ma arvan, see aitab ikkagi kaasa. Selliseid töötasu ja töötingimuste kokkulepete osas saab teha etapilisi kokkuleppeid, näiteks et alustame nii-öelda tagasihoidlike kokkulepetega ja siis vaatame mahu, tegevuste ja eelarve pealt kuidas kujuneb ja lisategevused lisatasu eest.” I7: “Meie puhul üks risk ongi see sisseelamine, kiire sisseelamise vajadus, et see oleks toetatud, kui sisseelamine ei ole toetatud, mida on juhtunud, siis inimene jääb hätta oma tööga ülesannetega ja tekib nii-öelda negatiivne ring.” I8: “Sündmuse kontekstis näiteks risk on see, et on juhtunud nüüd hetkel sedamoodi, et samaaegselt, väga lähestikku, on kolm suurt muusikafestivali. See tähendab seda, et me meie puhul on hetkel see olukord, et nad tulevad meile kui festivalihooaeg algab, võib-olla nad tulevad esmakordselt ja meil ei ole nad veel nii väsinud, aga kohati need vabatahtlikud, kes on meil, on ka teistel üritustel vabatahtlikud ja liiguvad edasi järgmistel ja siis nagu sessoonsus või see samasse aega sattumine, see tegelikult on kurnav ja väsitav. Peame personali jagama samal		

perioodil toimuvate sündmustega.”		
Kokkulepete sõlmimine		
I1: “Tavapäraselt on kirjalik kokkulepe, aga see on meili teel, et meil ei ole otseselt lepinguid sõlmitud aga on niisugune meili teel kokkulepe, et mina olen nõus või tegelen selle aasta festivaliga ja sellise summa eest olen nõus tegema seda või midagi siukest. Vabatahtlikega meil on konkreetselt lepingud. Vabatahtlikega on kuidagi lihtsam seda lepingut teha, kuna projektipõhisete töötajate puhul see, need ülesanded ei ole võib-olla alguses hästi kirjeldatavad.” I2: “Meil ei ole otseselt lepinguid või nagu praktikalepingud nagu jällegi tehakse kooli poolt, et selles mõttes, eks praktikal praktikantidena on nagu see koolipoolne kohustus ja motivatsioon, nad tahavad need punktid kätte saada. Lepinguid otseselt ei ole ja lihtsalt see inimene, kes nad kaasab, selgitab võimalikult täpselt kuhu ta neid kaasas, milleks see festival on, mis on nende vastutus ja, et nad on esindusnäod ka ja nad on väga olulised ja ilma nendeta festivali ei toimuks, nad on väga oluline lüli selles, et nagu rääkida sellest väärtuse poolest, siis tõenäoliselt on ka neil see vastutustunne või kohusetunne olemas.” I3: “Vabatahtlikega me kirjalikult kokku ei lepi, võib-olla võiks. Seal on niimoodi, et kui tal on mingid teatud kindlad funktsioonid, mida ta täidab, et siis me teeme sellise pikema sissejuhatuse, et räägime, tutvustame töö ära. Teiste projektipõhiste inimestega siis sõltub jah, olukorrast, et vahel on. Jah,	- kirjalik kokkulepe, lepinguid ei ole; otseselt lepinguid ei ole; praktikalepingud; inimene kes kaasab selgitab olulisust ja vastutust; vahel on lepingud kirjalikult, aga osadega piisab suulisest kokkuleppest; projektipõhistega lepingud, ülejäänud arvega teenusepakkujad; lepingud ja/või tööjuhendid; juristide poolt välja töötatud ja korrastatud lepingud, muud asjad meilitsi. - Lepingud; vabatahtlikega kirjalikult kokku ei lepi; vormi lõpus linnuke, et oled kõigega nõus; enamasti suulised või kirjalikud kokkulepped ja lepinguid ei sõlmi; koputame südametunnistusele; lepingut ei ole, on töögraafik	Kokkuleppe vorm töötajate ja projektipõhistega Kokkuleppe vorm vabatahtlikega

selline on, kui ongi pikem see üleandmine, siis me vaatame ikkagi need tööülesanded ja punktid niimoodi ka paberi peal üle. Aga osadega piisab lihtsalt suulisest kokkuleppest, et meil on sellised teemad vaja läbida ja lõpus esitab ta arve." I4: "Me alati kõikide vabatahtlikega sõlmime vabatahtlike lepingu." I5: "Projektipõhistega on ikkagi lepingud. Ülejäänud on juba teenusepakkujad, et kes siis on arve alusel. Aga vabatahtlike kohta ma ei tea, kas meil on ka lepingud või ei ole. Tean, et noh see klassikaline vormi lõpus pane linnuke, et sa oled kõige nõus, et see on, aga ma ei tea, kas seal on küllaltki lepingut või sellist." I6: "Vabatahtlikega tavapäraselt on meil ikkagi enamasti suusõnalised või kirjalikud kokkulepped tööülesannetes, et me ei sõlmi lepinguid, sest see leping ei ole juriidilises mõttes suurem garantii kui see suuline või kirjalik kokkulepe. Et seda garanteerida, on raske, sest et vabatahtlik tähendabki seda, et sa teed seda vabatahtlikult, ei saa panna väga suuri kohustusi vabatahtlikule. Pigem peab olema valmisolek selleks, et vabatahtlik mingil põhjusel ei ilmu kohale, teatab viimasel minutil, siis peab olema keegi meeskonnast või keegi nii-öelda varupingil ootamas kelle puhul sa tead, kelle poole on mõtet pöörduda sellises olukorras. Projektipõhiste töötajate puhul ikkagi on lepingud ja/või on tööjuhendid. Enamasti ei ole probleeme olnud, et keegi oleks oma kohustused jätnud täielikult täitmata, et pigem on tehtud rohkem kui vähem." I7: "Koputame tema südametunnistuse peale. Ega ei saagi, vabatahtlik kirjutab lepingule alla aga ega sellega		

kohtusse ei lähe. Aga lõppude lõpuks noh, ongi läbi koolituste ja läbirääkimiste, ega sa muudmoodi inimest tööle pane. Ma olen alati öelnud, et lepinguid ei tee tööd, inimesed teevad. Juhtumeid on väga vähe, ma arvan, et nende aastate jooksul ma olen pidanud tühistama ära alla viie vabatahtliku kaardi rikkumise tõttu, no see protsent on järelikult 0,00 miljardit üks. Kõik eksivad. Ja tihti ei eksita ju paha pärast. I8: Vabatahtlikega meil ei ole lepingut, meil on kõik tabelis ja sinna tekib töögraafik ja igaüks võtab ise kohustuse sel ajal ülesannet täita. Me oleme oma juristidel palunud välja töötada lepingud, nii mõned aastad tagasi lasime kõik lepingud korda teha ja siis ja muud asjad võib-olla on, sest nagu meilitsi kokkuleppega.”		
Personaliprobleemide mõju sündmuse õnnestumisele		
I1: “Kui on mingeid möödarääkimisi, siis võib väga palju mõjutada, et kui meil ei oleks nagu üheselt arusaadavaid kommunikatsioonivahendeid või et üks kasutab ühte tabelit teine teist ja siis mingi info läheb selle käigus kaduma, siis see võib nagu kontserdi korralduse mõttes väga suure probleemi tekitada. Mina olen ärgitanud inimesi omavahel sihukseid minikoosolekuid tegema, et info liiguks.” I2: “Väga palju, kindlasti väga suuresti, et noh, see kõik lõpuks ju ka sõltub sellest ikkagi ,et kuidas on suhted meeskonnas ja kes kõik on. Kas kõigi hääl on kuulda, et kõik saavad vajadusel oma muredest rääkida. Ja et kedagi jah, et keegi nagu ülekoormuse all ei kannata lihtsalt et see on väga lihtne juhtuma. Väga oluline on kuidas	- Möödarääkimised; ühtsete kommunikatsiooni-vahendite puudumine; suhted meeskonnas; kas kõigi hääl on kuulda ja muredest saab rääkida; ülekoormus; suur töökoormus ja ülesannete maht; läbipõlemine; meeskonnaliikme puudumine või ärakukkumine; meeskonna olemasolu, kompetentsus ja teadlikkus; meeskonna ühtsus; vabatahtlik kui festivali nägu - väga palju, olulisel määral, ääretult oluline	Teemad, mis võivad sündmuse õnnestumist mõjutada Hinnangu skaala

tiim läbi saab. Neid tegevusi tehes on siis oluline, see oleks ka lõbus ja tore ja töötajad saaksid samuti nautida seda.” I3: “Kindlasti päris olulisel määral. Varasemalt pikalt oli selline olukord, et meil osadel inimestel oli töökoormus liiga suur või see ülesannete maht oli liiga suur, eks siin on ka läbipõlemisi olnud seal aja jooksul.” I5: “Väga palju. No sõltub mis aspekti vaatame, aga ma arvan, et see kõik mõjutab väga palju. Kui ikkagi puudu või keegi oluline kukub kuskilt ära, siis see on tegelikult ju (ütleme asendamatuid inimesi ei ole olemas), see ehmatab korraks kindlasti ära. Mida pikemalt ette teada, et midagi läheb valesti, siis saab ju maandada. “ I6: “Ma arvan, et vägagi et see personal on ülioluline, nagu igalt pool käib läbi sõna meeskond eks ole, et ilma selle ühise pingutuseta lihtsalt suured sündmused ei toimiks. Et oleks olemas need inimesed ja inimesed teaks, mida nad teevad ja oskavad teha oma tööd. ” I8: “Ühe sündmuse puhul on tegelikult ääretult ääretult oluline, et meeskond oleks. Reaalsus on see, et meie väike tiim ei jõua kuigi külalistena igale poole, meie vabatahtlikud jõuavad, ehk siis festivali nägu hakkab pihta juba vabatahtlikest, sellest, et nad naeratavad. Nad on vastutulelikud, nad on avatud, nad aitavad, nad väärtustavad meie kliente. Me oleme püüdnud anda vabatahtlikele kaasa, et nemad ongi meie nägu, et nemad jõuavad iga kliendini, kuhu meie ise ei jõua. Seetõttu on nagu tohutult tohutult oluline, et kogu meeskond tunnetaks seda ühtsust.”		
Riskianalüüs		

I1: “Ma tean, et me oleme seda varem teinud. Aga ausalt, sellel aastal me ei teinud seda. Selles mõttes good point peaks tegema tegelikult. Aga aga, kui varasemalt läbi viidud, teadsin, palju seal oli esindatud nii-öelda personaliga seotud riskid, ma arvan, et seal ei olnud minu arust välja toodud.” I2: “Siis kui projektides (rahastustaotlustes) küsitakse, on vaja teha. Otseselt vist ei ole personali kohta küsitud riskianalüüsis.” I3: “Igal aastal ei vii, et me oleme paar korda kaardistanud. Aga jah, kuna see on üsna standartne üritus meil, et ei ole väga suuri muutuseid aastate lõikes, et näed, et siis ma seda iga igal aastal. Personaliteemade osas ma praegu jään vastuse võlgu, no ju siis ju siis mitte väga kõrgel määral, tõenäoliselt oligi seal meil kaardistatud just see, et kuna me seda tegime veel sellel ajal, kui, kui meil oli natuke töökäte puudus, et siis noh, just oligi see, et kas kõik jõuab ära teha.” I4: “ Teeme mingi perioodi tagant, aga tõepoolest seal ei ole personaliga seotud asju sees, et ikkagi on sellised klassikalised nagu tehnilised asjad ilmastikuoludega või mingi noh siis, kui me 2019 viimati tegime niimoodi põhjalikumalt.” I5: “Ma ei tea, kas seda nii nimetatakse, kui me taotluseid teeme, siis taotlustes on küll riskianalüüsi koht sageli sees, sinna ikkagi mõned punktid paneme. Pigem ei ole personaliteemat seal.” I6: “Jah, selline minianalüüs on, eriti nüüd Covid aastatel tekkis see riskianalüüsi vajadus. Terviseriskid ja meeskonnariskid selles mõttes samuti, et ka see on personali puudutav küsimus, kui kellelgi on mingi force majeure, kas see	- oleme varem teinud, sel aastal mitte, peaks tegema; kui rahastustaotlustes küsitakse siis tehakse; igal aastal ei tee, paar korda on kaardistatud; tehakse mingi perioodi tagant; minianalüüs; taotluste ja Covidi kontekstis; iga aasta strateegiapäeval käiakse läbi. - Ei olnud välja toodud; ei ole küsitud; vähesel määral - töökäte puudus, kas kõik jõuab ära teha; tervise- ja meeskonnariskid, force majeure.	Riskianalüüsi olemasolu sündmusel Personalivaldkonna esindatus riskianalüüsis

on tervislik põhjus või mingi muu asi, miks näiteks töötaja ei saa oma lepp pingulisi või tööülesandeid näiteks täita.” I7: “Covid tõi ikka neid tohutus koguses lauale ja erinevate projektide raames peab ka neid läbi viima. Nii et jah, selles mõttes küll.” I8: “Meil on iga aasta strateegiapäev ja strateegiapäeval me käime läbi.”		

Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Kättesaadav:
https://drive.google.com/drive/folders/1kPU7COIbbW3pWCQDGLBkpLPYxJ5VFLkA?usp=sharing (link kättesaadav kuni 31.05.2023)

Lisa 4. Riskid ja nende maandus korraldajate arvamuse põhjal ning praktikad ja soovitused maailmast.

Risk	Maandus	Praktikad ja soovitused maailmast
Päevapealt lahkumise oht. Ülevaate puudumine üksteise muredest ja probleemidest, mis on tingitud kontori ja ühise tööaja puudumisest, sest iga töötaja tegeleb oma töölõiguga iseseisvalt.	Kollektiivselt töö tegemine ja sagedasemad koosolekud. Probleemi korral julgustada töötajaid sellest rääkima, et keegi muredega üksi ei jääks.	Organisatsioon peab olema läbipaistev kõigile, kes selles tegutsevad, juht või vastutav isik peaks olema suuteline organisatsiooni lihtsal viisil kirjeldama ja selgitama ning juhi alluvate arv ei tohiks kunagi olla nii suur, et see tekitaks probleeme suhtlemisel või koordineerimisel (Säterhed et. al., 2021, lk 97).
Kaadrivoolavus ja õigete inimeste meeskonda valimine, et ei selguks tööle asudes, et inimene ei saa hakkama. Järelkasv, kas järgmiseks korraks on meeskonda kedagi võtta?	Kaasata töötajaid ning valida meeskonda neid, kellel on päris huvi valdkonna vastu ning klapp meeskonnaga. Probleemide ilmnemisel peab juht olema valmis võtma selle valdkonna ja rolli enda kanda või jagama ülesanded tiimiliikmete vahel. Järelkasvu arendamine juba sel ajal, kui meeskonnas on veel kõik olemas ja korras.	Personalispetsialistid, juhid või konsultandid ennustavad, kuidas kandidaadid tulevikus hakkama saavad ning valivad tulemuslikkuse ja ametialase sobivuse tagamiseks selliste parameetrite järgi nagu kogemus, kvalifikatsioon, haridus, oskused, hoiakud, väärtused, teadmised, isiksus jne. Valiku eesmärk on ennustada, kes on edukas ja organisatsiooniga sobib. (Deters, 2017)
Millise kogemusega töötaja meeskonnast lahkub? Konfidentsiaalsuse ja lojaalsuse tagamine ka siis kui meeskonnaliikmega minnakse lahku nii, et tulevikus enam koostööd teha ei soovita.	Algusest peale avatud ja asjakohane infovahetus ja eelkommunikatsioon, vabatahtlikele festivali lõpus tänuüritus. Lahkunud töötajatele võrgumaterjalidele ligipääsude sulgemine	Üheks viisiks lahkuva töötajaga seotud riske maandada on läbi viia lahkumisintervjuu. Saksamaal läbi viidud uuringu põhjal tundsid lahkumisintervjuu teinud isikud rohkem positiivset pühendumust oma endise tööandja suhtes ja vähem valmisolekut kurta (König, 2022).
Töötasu ja tingimused.	Etapilised kokkulepped töötingimuste osas, mis formuleeruvad vastavalt eelarve kujunemisele. Lisatasustatud lisategevused.	Festivali piiratud ressursside tõhus jaotamine kriitiline juhtimisotsus, millega peavad tegelema kõik korraldajad (Smith *et. al.*, 2010).
Kiire sisseelamine.	Toetatud sisseelamine.	Orientatsiooniprogrammid on protsessid, mille käigus uus töötaja osaleb tegevuste seerias, mille põhirõhk on organisatsiooni kohta teabe

		edastamisel ning sisseelamine (*onboarding*) on protsess, mis tugevdab töötaja hoidmist, tootlikkust ja kaasatust (Harperlund, 2019).
Festivali eesmärgi silmist kadumine meeskonna liikmete vahetumisel.	Eesmärgi selgitamine ja kordamine uutele inimestele.	Kui väärtustada seda, mis organisatsiooni sees töötab, selle asemel, et lihtsalt püüda lahendada vahetuid probleeme, võib see hõlbustada teadlikumat läbimõtlemist koostööl põhineva organisatsioonikultuuri loomise üle, mis tugineb varasematele õnnestumistele (Stadler & Fullagar, 2016).

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Marleen Vitsut,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Personalijuhtimise väljakutsed projektipõhiste kultuurisündmuste korraldamisel Eestis", mille juhendaja on Aive Pevkur (D. Phil),

   1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

   1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.