

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Šerstjuk

**AKADEEMILISE PERSONALI ATESTEERIMISE KUI HINDAMISE
PROTSESSI ARENGUVÕIMALUSED TALLINNA ÜLIKOOLI JA
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI VÕRDLUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 081 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Šerstjuk

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178120HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: sherstjuk.anna@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Ülevaade personali hindamisest	8
1.1.1. Personali hindamise vajadus.....	11
1.1.2. Personali hindamise meetodid	14
1.1.3. Kriteeriumid personali hindamise protsessile ja hindajale	17
1.1.4. Vead personali hindamise protsessi läbiviimisel.....	22
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	27
2.1. Ülevaade akadeemilise personali atesteerimisest TLÜs ja TalTechis.....	27
2.2. Uurimismetoodika	30
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	33
3.1. Uuringu tulemused	33
3.2. Järeldused ja arutelu	41
3.3. Ettepanekud	47
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY.....	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	55
LISAD	59
Lisa 1. Küsimustik eesti keeles.....	59
Lisa 2. Küsimustik inglise keeles	69
Lisa 3. Vastajate hinnangud atesteerimise protsessi kohta.....	79
Lisa 4. Vastajate hinnangud atesteerimise ning töötasustamise ja edutamise seose kohta	80
Lisa 5. Vastajate hinnangud atesteerimisel aluseks võetava informatsiooni kohta (loetelu)	81
Lisa 6. Vastajate hinnangud atesteerimise aluseks võetava informatsiooni kohta	83
Lisa 7. Vastajate hinnangud atesteerimise komisjoni koosseisu kohta	84
Lisa 8. Vastajate hinnangud komisjoni pädevuse kohta.....	86
Lisa 9. Vastajate hinnangud arenguveestluste kohta.....	87
Lisa 10. Lihtlitsents	88

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada akadeemilise personali atesteerimise arenguvõimalused. Eesmärk tuleneb Eesti avalik-õiguslike ülikoolide üleminekust karjäärimudelile, mis on tõstatanud vajaduse muuta ka nõudeid ja eeldusi atesteerimise protsessile.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline ülevaade, empiiriline uurimus ning järeldused, arutelu ja ettepanekud. Töö teoreetiline osa käsitleb personali hindamise vajadust, -meetodeid, kriteeriume hindamise protsessile ja hindajale ning võimalikke hindamisvigu protsessi läbiviimisel. Empiirilises osas annab autor ülevaate akadeemilise personali atesteerimisest Tallinna Ülikoolis ja Tallinna Tehnikaülikoolis ning viib läbi kvantitatiivse uuringu. Uurimuse läbiviimiseks kasutatakse veebiküsitlust.

Empiirilise uurimuse tulemuste analüüsis selgub, et akadeemilise personali atesteerimise protsessi on võimalik tõhustada, suurendades seejuures ka personali rahulolu sellega. Akadeemiline personal peab atesteerimise protsessi vajalikuks, kuid seejuures tajutakse protsessil suurema osakaaluga kontrolli funktsiooni, mitte arendamise funktsiooni. Arenguvestlustel käsitletakse atesteerimise teemat minimaalselt. Kriteeriumid atesteerimisele on akadeemilisele personalile pigem selged. Vastajad leidsid, et atesteerimise komisjoni koosseis ja liikmete pädevus peavad tagama õigetel alustel atesteerimisotsuse vastuvõtmise. Atesteerimisotsuse vaide ülevaatajaks peab samuti olema selleks eraldi moodustatud pädevatest liikmetest komisjon. Tugevam seos akadeemilise personali atesteerimise ning töötasustamise ja edutamise vahel suurendab akadeemilise personali rahulolu protsessiga ja nende ettevalmistust selleks.

Autor teeb uuringu tulemuste analüüsi põhjal ettepanekud Eesti avalik-õiguslikele ülikoolidele akadeemilise personali atesteerimise tõhustamiseks ning toob välja võimalikud piirangud tulemuste tõlgendamisel.

Võtmesõnad: atesteerimine, personali hindamine, hindamise vajadus, akadeemiline personal, ülikool.

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema on akadeemilise personali atesteerimise protsessi arenguvõimalused Tallinna Ülikooli (TLÜ) ja Tallinna Tehnikaülikooli (TalTech) võrdluse näitel. TLÜ ja TalTech on Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid, mille missiooniks on Kõrgharidusseaduse § 20 lg 2 järgi edendada teadust, kultuuri ja elukestvat õpet, osutada ühiskonnale vajalikke õppe-, teadus- ja loometegevusel põhinevaid teenuseid ning toetada üliõpilastest vastutustundlike ja algatusvõimeliste kodanike kujunemist.

Organisatsioonid peavad end pidevalt kohandama turu ja ühiskonna loodud tingimustele vastavalt. Organisatsioonide üheks eesmärgiks on konkurentsivõime saavutamine ja selle hoidmine. Konkurentsivõime eelduseks on aga inimressursi järjepidev arendamine. Kuivõrd inimressursi eduka juhtimise ja haldamise eeldusteks on töötaja eesmärkide määratlemine ja mõõtmine, siis kasutavad organisatsioonid selleks personali hindamist. (De Andres *et al.* 2010, 21) Uuringud kinnitavad, et hindamise protsessi läbiviinud organisatsioonid on seeläbi suurendanud oma tulemuslikkust ligi 43% (Zemke 2003 viidatud De Andres *et al.* 2010, 22).

Personali hindamine on iga kindla ajavahemiku järel läbiviidav protsess, mille käigus hinnatakse töötaja panust organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Personali hindamise eesmärgid ning nendega seotud tegevused võiks jagada viide rühma (Mone *et al.* 2011, 206):

- töösoorituse ja -tulemuste eesmärkide seadmine;
- tagasisidestamine ja tunnustamine;
- töötaja arengu juhtimine;
- vahehindamiste läbiviimine;
- usaldussideme loomine.

Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides nimetatakse akadeemilise personali hindamist atesteerimiseks. Kõrgharidusseaduse § 35 lõike 1 kohaselt on atesteerimine akadeemilise personali perioodiline hindamine, mille käigus hinnatakse töötaja töötulemusi ja ametikohal esitatavatele nõuetele vastavust, seejuures määratakse kindlaks ka töötaja sobivus ametikohale. Iga Eesti avalik-õiguslik

ülikool on vaba valima ja kehtestama korra, mille alusel akadeemilisi töötajaid atesteerida. TLÜs on selliseks dokumendiks Tallinna Ülikooli töösuhete eeskiri ning TalTechis akadeemilise karjääri korraldus.

Magistritöö uurimisobjektiks on valitud atesteerimise protsess. Uuringu läbiviimiseks on kaasatud TLÜ ja TalTechi akadeemiline personal. Nimetatud ülikoolid on valitud põhjusel, et TalTech oli esimene Eesti avalik-õiguslikest ülikoolidest, kes alustas karjäärimudeli juurutamisega (TTÜ ... 2017, 6), millega seoses tekkis vajadus täiustada tingimusi atesteerimise protsessile. TLÜ alustas karjäärimudelile üleminekuga 01.09.2019 (Tallinna Ülikooli siseveeb) ning on samuti selle raames pidanud kriitiliselt üle vaatama nõudmised atesteerimise protsessile.

Kuivõrd Eesti avalik-õiguslike ülikoolide akadeemilise personali atesteerimise eest vastutab iga ülikool iseseisvalt, siis on iga ülikool ka enda nägemuse kohaselt sõnastanud tingimused akadeemilise personali atesteerimise protsessile, atesteeritavale kui ka atesteerimise komisjonile. See, kui tõhus on senini olnud ühe või teise ülikooli atesteerimise protsess, on ilmselt ülikoolisiseselt teada, kuid praktikas ei ole seni läbiviidud ühtegi võrdlust tuvastamiseks, milliseid tingimusi atesteerimise protsessile rakendades oleks võimalik saavutada maksimaalne rahulolu atesteerimise protsessiga.

Eelolevast lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks tuua välja akadeemilise personali atesteerimise protsessi arenguvõimalused ning teha omapoolsed ettepanekud teoreetilistele käsitlustele ja läbiviidud uuringu tulemuste analüüsile tuginedes. Ettepanekute rakendamine on aluseks tõhusama atesteerimise protsessi loomisel, mis suurendab sealhulgas akadeemilise personali rahulolu hindamise ja selle kriteeriumidega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on praegune atesteerimise protsess?
2. Millisena tajuvad akadeemilised töötajad atesteerimise protsessi praegu?
3. Millised on akadeemilise personali ootused atesteerimise protsessile?
4. Milline võiks olla akadeemilise personali atesteerimise protsessi praktika arvestades töötajate hinnanguid ja arvamusi?

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitleb autor personali hindamisega seonduvaid teoreetilisi aluseid, annab ülevaate personali hindamise vajadusest,

hindamismeetoditest ja nende õigest valimisest organisatsiooni tegevusala silmas pidades, kriteeriumidest hindajale ja hindamise aluseks võetavale informatsioonile ning võimalikest hindamisvigadest hindamisprotsessi läbiviimisel. Personali hindamist vaatleb autor ennekõike haridusasutuste kontekstis. Töö teises peatükis annab autor ülevaate ülikoolide akadeemilise personali atesteerimise protsessist ja tingimustest ning selgitab kasutatud uurimismetoodikat. Kolmandas peatükis toob autor välja uuringu tulemused, nende põhjal tehtud järeldused ning teeb sellest lähtuvalt Eesti avalik-õiguslikele ülikoolidele omapoolsed ettepanekud, et akadeemilise personali atesteerimine oleks senisest tõhusam ja suuremat rahulolu teeniv.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Helina Vigla, kelle koostöö, ettepanekud ja soovitused olid magistritöö valmimisel suureks abiks. Samuti soovib autor tänada kõiki uuringus osalenud akadeemilisi töötajaid, kes andsid oma panuse magistritöö valmimisse.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis annab autor edasi teoreetilise ülevaate personali hindamise käsitlustest, keskendudes seejuures haridusvaldkonnale. Esmalt määratletakse personali hindamise mõiste ning seejärel tuuakse välja selle teoreetilised käsitlused. Teoorias käsitletud mõisted „hindamine“ ja „töötaja“ on käesoleva töö raames käsitletud ülekantavatena „akadeemilise personali atesteerimise protsessile“ ning „akadeemilisele töötajale“.

1.1. Ülevaade personali hindamisest

Iga organisatsioon tahab muutuvus ühiskonnas olla konkurentsivõimeline ja edukas, täita püsitud eesmärgid ning suurendada enda väärtust. Nimetatu saab olla võimalik kasutades, ühendades ja koordineerides kõiki oma ressursse nii, et konkurents turul ei muutuks ohustavaks teguriks. Selleks, et organisatsioon oleks võimeline kõiki oma ressursse maksimaalselt kasutama, on vaja hinnata turgu ja majandust ning muutusi selles. Oluline on tuvastada võimalused, kuidas kasutada ära igat ressursi nii, et see aitaks kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. (Šalková 2013, 91)

Hinnatuim ressurss, mida kasutades organisatsioon oma eesmärke täidab, on inimressurss. See, millist väärtust inimressurss omab, on tuvastatav personali töötulemuslikkuse ja -soorituse hindamise kaudu. (*Ibid.*, 91) Personali hindamine on üks olulisemaid personalijuhtimise funktsioone organisatsioonis (Onyije 2015, 66), mille tegemata või tähelepanuta jätmise võib jätta organisatsioonid ilma tulemuslikkusest ja oma eesmärkide saavutamisest.

Personali hindamine peab toimuma kindlat eesmärki täites. Näiteks milleks hinnatakse, kellele on hindamist vaja, mida tehakse tulemustega. Töötajad tajuvad hindamist õiglasemalt ja tunnetavad selle vajadust, kui hindamine toimub teatud eesmärgi saavutamise nimel. (Selvarajan, Cloninger 2012) Seega on tööandjal kohustus olla kursis töötajate hoiakute ja arvamustega hindamisprotsessile (Kuvaas 2006). Organisatsioonile kui ka töötajale peab olema selge, kas hindamist viiakse läbi tavalise kontrolli ja töökorraldusliku kohustuse raames või on sellel

sügavam arendamise funktsioon. Praegusel ajal toimub Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides atesteerimine pigem kontrollimise eesmärgil, sest kontrollitakse töötaja töötulemusi ja -saavutusi tagasiulatuvalt ning kindlatele kriteeriumitele vastavalt (KHaS § 35 lg 1). Tulevikus võiks aga atesteerimine keskenduda tulevikule ning tegeleda rohkem töötaja arendamisega.

Grote (2002 viidatud Arnautu, Panc 2015, 386) hinnangul on personali hindamise eesmärgid seotud järgmiste personalivaldkondadega: tagasisidestamine töötulemuste kohta, töötulemuslikkuse parandamine, töötasustamine, edutamine, töösuhted (sh värbamistegevus, planeerimine), koolitus- ja arendustegevus nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil, eesmärkide seadmine. Lisaks on kirjandusest leida tugevat seost hindamise ja töötajaga seotud tootlikkuse ja pühendumuse, motivatsiooni (Lin, Kellough 2019, 180) ning voolavuskavatsuste (Laura 1996 viidatud Kumudha, Bamini 2013, 53; Nawaz, Pangil 2016, 28; Naeem *et al.* 2017) vahel.

Akadeemilise personali hindamine ja seeläbi nende tulemuslikkuse parandamine ei piirdu ainult töötajaga, vaid muudab ka ülikooli perspektiivi ning suurendab selle võimalust täita kiiremini oma eesmärgid. Personali arendamise eesmärki täitev personali hindamise protsess viib haridusasutuse kutsealasele kasvule ning tõstab haridusteenuse ja teadustegevuse kvaliteeti. (Peterson 2000 viidatud Al-Ashqar 2017, 136) Hindamine annab ülikoolile kui tööandjale hea sisendi teha otsuseid näiteks töötasustamise, edutamise, koolitus- ja arenguvajaduse ning värbamistegevuse valdkonnas. (Al-Ashqar 2017)

Personali hindamine põhineb peamiselt kahel aspektil: esiteks tehakse töötajale selgeks, mida temalt oodatakse, ning teiseks tuvastatakse, kui hästi või halvasti töötaja tööandja ootustele vastanud on. Hindamine annab tööandjale teavet töötaja teadmiste ja oskuste, nõrkuste ja tugevuste kohta, mis on omakorda aluseks analüüsida koolitus- ja arenguvajadust, kavandada järelkasvu, tegeleda motivatsioonipaketiga. Hindamisega kogutud teave on aluseks ühildada paremini organisatsiooni eesmärke töötaja võimete ja oskustega ning talle antavate tööülesannetega, sh ka töötaja isiklike eesmärkidega. (Onyije 2015) Hindamine on tööandjale vahendiks selgitada välja töötajate efektiivsus, mille madalseisu korral koheselt parandamist vajavate valdkondadega tegeleda. (Arnautu, Panc 2015, 391)

Personali hindamise väljundiks on personali kujundamine ja rakendamine viisil, mis aitaks tõhustada organisatsiooni tegevust. Väljund annab võimaluse kontrollida, kas kõik meeskonnaliikmed liiguvad sama eesmärgi täitmise suunas. (Lubans 1984 viidatud Kaehr 1990,

35) Oluline on märkida, et eesmärgid ja nende täitmist saab hinnata vaid juhul, kui töötaja on nendest teadlik olnud (Šalková 2013).

Personali hindamisega kogutud informatsioon töötaja töötulemuste kohta on lahutamatu osa tõhususe ja tootlikkuse suurendamisel. Hindamistulemus võib sisaldada organisatsiooni konkurentsivõime ja tõhususe suurendamiseks ka olulisi riske, mis tulenevad hindamismeetodi ebaprofessionaalsest või sobimatust kasutamisest. (Larionov, Tsirenov 2015, 102) Näiteks kui hindamistegevusega tuvastatakse töötaja nõrkused teatud tööülesande sooritamiseks, aga lastakse seejuures töötajal tööülesande täitmisega jätkata, avaldab see mõju nii organisatsiooni tulemuslikkusele kui töötaja töömoraalile. Seda põhjusel, et puuduvate teadmiste ja oskustega töötaja, vaatamata oma pingutustele, ei ole võimeline saavutama maksimaalsust. Seega on personali hindamine tegevus, mis võib kaasa tuua nii pikaajalisi positiivseid kui ka mitmekordseid negatiivseid sotsiaalmajanduslikke mõjustusi. Kui olla lootuses saada hindamise kaudu ettevõtluseeliseid, siis peab hindamismeetod olema koostatud organisatsiooni eripäradest lähtudes. (*Ibid.*, 102)

See, kuidas töötajad kogevad organisatsiooni kultuuri ja selle toiminguid, määrab ära nende ettekujutuse ja suhtumise organisatsiooni. Juhtide roll on luua usaldusside oma töötajatega ning veenda neid organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide täitmise vajalikkuses ja õigsuses. Töötaja kogemus organisatoorsest tegevusest mõjutab tema pühendumust. Kui hindamine viiakse läbi õigetel alustel, hinnang on aus ning toimuvad järeltegevused, tunneb töötaja end vajaliku ja väärtuslikuna, andes seejuures endast väga palju organisatsioonile vastu. Nimetatu eeldab juhtide ettevalmistust ja koolitust, kuidas töötajaid hinnata ja mida hinnangutega hiljem ette võtta. Väga oluline on järgida ettenähtud tegevuskava (nt mitte lõpetada hindamist enne tagasiside andmist), vastasel juhul võivad töötajad tajuda organisatsiooni ükskõikset suhtumist hindamisprotsessi. (Farndale, Kelliher 2013)

Ka tööjõu voolavuse ja personali hindamise vahel on leitud organisatsiooni tegevust oluliselt mõjutav seos (Laura 1996 viidatud Kumudha, Bamini 2013, 53; Rubel, Kee 2015, 183). Tööandja ja -koha vahetamine on igapäevane nähtus, erandiks peetakse pigem ühe tööandja juures pikaajalist töötamist (Rubel, Kee 2015). Konkreetselt Pakistani eraülikoolide näitel tuvastasid Nawaz ja Pangil (2016, 28–29), et akadeemiliste töötajate suur voolavus on tingitud ennekõike haridusvaldkonna jõudsast kasvust ning akadeemiliste töötajate suurest voolavusest avalikes

ülikoolides. Igasugune töötajate liikumine, sõltumata ülikooli õiguslikust seisundist, toob kaasa tööjõu voolavuse terves sektoris.

1.1.1. Personali hindamise vajadus

Tänapäeval on hakatud üha enam rõhutama inimliku aspekti olemasolu, suunates sellega tähelepanu töötajate olulisusele organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Töötajate puhul on tegemist ressursiga, mida ei ole võimalik täielikult tehnoloogiaga asendada. (Naeem *et al.* 2017, 71) Uuringute kohaselt tagatakse 85% organisatsiooni jõudlusest tänu töötajatele. (Larionov, Tsirenov 2015, 102)

Miks on personali hindamisel kriitiline tähtsus? Hindamine on efektiivne meetod kontrollida töötajate tulemuslikkuse taset (Evans, Rugaas 1982 viidatud Kaehr 1990, 35). Inimesele on loomuomane ajas jääda aeglasemaks ning püsida sattunud mugavustsoonis. Hindamine on võimalus töötajad innustada, pakkuda uusi lahendusi tööülesannete täitmiseks ning planeerida koolitus- ja arendustegevust töö tõhusamaks sooritamiseks. Lisaks on hindamisega võimalik tuvastada, ehk ei ole töötaja mitte kehv oma töötegemises, vaid võib-olla teeb ta tööd valel ametikohal (Drucker 1976 viidatud Kaehr 1990, 35). Töötaja kompetentse ja töötulemuslikkust hinnates on võimalik ta paigutada hoopis sellisele ametikohale, kus tema tootlikkus on suurem (Stebbins 1966 viidatud Kaehr 1990, 35). Personali mitte hinnates võib jääda töötaja potentsiaal tuvastamata ning sellest tulenevalt ka organisatsiooni eesmärk saavutamata. (Kaehr 1990, 35)

Hindamissüsteemidele on omistatud tähtis roll, sest regulaarne ja nõuetekohane personali hindamine aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Töötajate rahulolu hindamistegevusega on otseses seoses organisatsiooni eesmärkide saavutamisega: positiivselt tajutud hindamine väljendub pühendumuses, tulemuslikkuses ja minimaalses voolavuskavatsuste arvus (Kuvaas 2006; Kumudha, Bamini 2013, 53; Bekele *et al.* 2014), negatiivselt tajutud hindamine väljendub ennekõike suhtumises organisatsiooni ja selle juhtimissüsteemi. (Nurse 2005, 1189–1190)

Algselt ehitati personali hindamissüsteem üles selliselt, et sellel oleks otsene seos organisatsiooni majandusnäitajatega. Nüüdisajal keskendub hindamine töötaja individuaalsete tööülesannete vastavusse viimisele organisatsiooni eesmärkide, missiooni ja visiooniga (Wagnerová 2008 viidatud Šalková 2013, 94). Haridusvaldkonnas on personali hindamine ja sellele järgnev tagasiside andmine õppe- ja teadustöö kvaliteedi parandamise vahend. Akadeemiline personal on

teenuse pakkujaks, üliõpilased aga nende teenuste tarbijad. Mida paremini on organiseeritud akadeemilise töötaja töö, selgemad on tema tööülesanded ja eesmärgid ja nende saavutamise meetodid, seda lihtsamalt saab organisatsioon endast positiivset kuvandit luua. (Hill *et al.* 2003 viidatud Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 628)

Personali hindamise põhieesmärkideks on töösoorituse kontrollimine ning personali arendamine. Hindamise kontrolli funktsioon keskendub töötaja vastavuse tuvastamisele ametikoha nõuetele ning on otseses seoses teiste personaliotsustega (nt tasustamine, karjääri planeerimine). Personali arendamist peetakse hindamise kaasaegseks väljundiks, mille aluseks on ennekõike partnerlussuhe ning igapäevane tagasisidestamine töösoorituse parandamiseks ja tõstmiseks. (Rynes *et al.* 2005, 573)

Personali arendamise üks eeldustest on töötajale hindamisjärgselt tagasiside andmine. Tagasiside julgustab töötajat tegelema enda nõrkustega, et muutuda paremaks ning saavutada kõrgem tulemuslikkuse tase (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 629; Al-Ashqar 2016; Karahan, Kurtulmus 2017, 3). Uuringud tagasisidestamise vallas kinnitavad, et mida täpsem ja sisukam on tagasiside, seda õiglasemalt tajuvad töötajad hindamist ning on motiveeritumad jätkama tulemuste saavutamisega. See tähendab, et mida õiglasemaks peavad töötajad hindamise protseduuri ja selle põhjal antud hinnangut, seda vähem esineb ka otsuse vaidlustamist. Kui töötajad peavad hindamisotsust ebaõiglaseks või kallutatuks, suhtuvad nad nii hindamisprotsessi kui hindamistulemusse negatiivse alatooniga ning võivad tulemuse sisu ja sellest tulenevat tagasisidet ignoreerida. (Cook, Crossman 2004; Selvarajan, Cloninger 2012, 3066)

Vaatamata asjaolule, et personali hindamine võib tekitada töötajates vastakaid tundeid, on hindamise protsessi läbiviimine tulevikuplaanide tegemiseks hädavajalik (Kumudha, Bamini 2013, 54). Kuivõrd aeg läheb edasi, areneb ja muutub teadus, siis peavad töötajad muutuste vooluga kaasas käima (Al-Ashqar 2017, 135). Ülikoolides on personali hindamine juhtimise platvormi osa, mille üks eesmärkidest on akadeemilise personali hoidmine ja nende karjääri planeerimine. Paraku võib aga töötajakauge ning kehvasti läbimõeldud hindamise protsess kujundada töötajates negatiivseid hoiakuid ning suurendada kavatsusi organisatsioonist lahkuda. (Kumudha, Bamini 2013, 54)

Õiglane ja läbipaistev personali hindamine avaldab positiivset mõju töötajate hoiakutele ja käitumisele, mis omakorda väljenduvad organisatsiooni tõhususes (Roberson, Stewart 2006, 293;

Tam 1996 viidatud Kumudha, Bamini 2013, 54; Lin, Kellough 2018). Mida positiivsemalt ja suurema kasuteguriga tajub töötaja hindamist ja selle põhjal antud hinnangut, seda väljendusrikkamaks muutub ta organisatsiooni suhtes: avaldub soov kuuluda organisatsiooni ja selle edu nimel teha pingutusi (Erdogan 2002, 573; Steers 1977 viidatud Kumudha, Bamini 2013, 54). Organisatsiooniline õiglus ja selgus personali hindamisel kasvatab emotsionaalset sidet töötajaga. Organisatsiooni töötajasõbralik lähenemine oma tegevuses paneb töötajat tundma end osana tervikust ning motiveerib teda töötama organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel. (Kumudha, Bamini 2013, 54) Positiivne hinnang loob töötajale väärtustunde, seda enam, kui sellega kaasneb täiendavalt näiteks palgatõus või edutamine. Vastupidiselt võib aga negatiivne hinnang motivatsiooni kahandada ning suunata töötajat kaaluma töökoha kui ka -andja vahetamisele. (Onyije 2015, 67)

Personali hindamine on tõhusaim meetod tuvastada töötaja arengupotentsiaal ning tegeleda tema karjääri planeerimisega organisatsiooni siseselt. Töötaja karjääri planeerimine toetab omakorda organisatsiooni jõudluse parandamist ning aitab kaasa äriplaneerimisele (Onyije 2015, 68). Töötaja individuaalsele arengule keskendumise väljundiks on töömotivatsiooni tõus, mis omakorda väljendub organisatsiooni eesmärkide saavutamises (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 629) ja tootlikkuse suurenemises (Onyije 2015, 70–71). Lisaks tuleneb hindamistulemusest sisend järgmiste personalialaste otsuste (nt edutamine, koolitus- ja arendustegevus) vastuvõtmiseks (Rue, Byars 2005 viidatud Karahan, Kurtulmus 2017, 4).

Miks on personali hindamine oluline akadeemilises keskkonnas? Ühiskond muutub ajas: üleilmastumine ja ühiskondlik segunemine toob lahendused olemasolevatele probleemidele, kuid tekitab juurde ka uusi. Olles küll vastuvõtlik uuendustele, peavad haridusasutused oma tegevuse jätkamiseks muutuva ühiskonnaga kohanema. Näiteks muutub ja areneb teadus, sh õpetamismeetodid, -arusaamad ja üleüldine kultuur hariduses. Kuivõrd ülikoolid osalevad aktiivselt teadmiste loomises, siis on ülikoolidel praeguses ühiskonnas ja majanduses märkimisväärne roll: akadeemiline personal vastutab üliõpilaste professionaalse arengu eest. (Al-Ashqar 2017, 135)

Ülikoolide üks olulisemaid huve on akadeemilise personali töötulemuslikkuse jätkusuutlikkuse hindamise protsess, mille tulemusena suurendatakse üliõpilaste õppetulemusi ning tõstetakse nende kui järgmise põlvkonna taset ja kvaliteeti. Akadeemiline õitseng on saavutatav akadeemilise personali töötulemusi ausalt ja faktidel põhinevalt hinnates (Ibrahimi 2013 viidatud Al-Ashqar

2017, 135). Nii on võimalik tuvastada personali nõrkused ajas ning nendega kohealt tegeleda. Nimetatud teguviis aitab luua üliõpilastele väärtusliku teadmiste pagasi ning kaasaegse ja praegustele ühiskonna tingimustele vastava sobivaima õpikeskkonna (Reddy 2006 viidatud Al-Ashqar 2017, 135–136).

Ülikoolide lõplik edu sõltub personalist, nende hoiakutest ja käitumisest (Arnautu, Panc 2015, 387), mida kujundavad peamiselt personali hindamissüsteemid ja nende rakendamine (Kumudha, Bamini 2013, 53). Kuivõrd akadeemiline personal on hariduse ja selle arengu võtmetegur, siis tagamaks hariduse kõrgeid standardeid, on eriti oluline õpetamise kvaliteeti mõõta kui ka akadeemilist personali hinnata. (Pimpa 2005, 115).

Ülikoolid seisavad vastakuti probleemiga, kus tugeva taustaga ja üha pealekasvava tööjõu poolehoidu on raske võita, sest akadeemilistele töötajatele tuleb lisaks töötasule leida ka muu motivatsioonipaketi osa, mis motiveeriks neid tööle tulema ja sinna jääma. Seega on hindamine hea võimalus siduda töötajat ja tema tootlikkust organisatsiooni eesmärkidega, rõhutades töötaja ainulaadsust ja võimekust. Olgugi, et organisatsioon viib suuremas plaanis täida oma missiooni, siis on organisatsiooni eesmärgid lihtsamini saavutatavad töötajaid kaasates. (Kumudha, Bamini 2013, 53)

1.1.2. Personali hindamise meetodid

Personali hindamine on tõhus, kui see põhineb kindlatel standarditel ja põhimõtetel. Töötajad peavad olema teadlikud, mida neilt oodatakse ja mida konkreetselt hinnatakse (Onyije 2015, 66). Informatsiooni sisu ja selle kogumine hindamiseks peab olema kõikidele osapooltele üheselt selge ja mõistetav (Reddy 2006 viidatud Al-Ashqar 2017, 137), olles sealhulgas ka aktsepteeritud (Fako *et al.* 2018, 61–62). Vastasel juhul tekitab see töötajates pahameelt ja rahulolematust hindamise meetodi suhtes (Vroom 1964 viidatud Decramer *et al.* 2013, 355).

Personali hindamise meetodi valikul on oluliseks aspektiks saada maksimaalne ülevaade töötaja tehtud tööst ja tulemustest, tema oskustest ja pädevusest, koolitus- ja arenguvajadusest, kavatsustest ja eesmärkidest edaspidiseks (Šalková 2013). Akadeemilise personali hindamise meetodeid on palju ning need võiks jagada traditsioonilisteks ja kaasaegseteks. Traditsioonilised on järgmised (Al-Ashqar 2017, 136–137):

- graafiline: sõnaline hinnang (nt madal, mõõdukas, hea, suurepärane), millele omistatakse numbriline väärtus, mis lisatakse graafikule;

- sorteerimine: kasutusel väikese õppejõu arvuga ülikoolides, töötajad järjestatakse kahanevas järjekorras jõudluse alusel (Shawish 2005 viidatud Al-Ashqar 2017, 136);
- sundjaotuse meetod: õppejõud jaotatakse rühmadesse kindlatel alustel (kas üle või alla keskmise) (Maher 1999 viidatud Al-Ashqar 2017, 136);
- sõnavabadusel põhinev hindamismeetod: õppejõud vastutab ise enda tehtu ja öeldu eest ning järjestus toimub selle alusel, kui palju on keegi midagi teinud või öelnud (Shawish 2005 viidatud Al-Ashqar 2017, 136);
- võrdlusmeetod: töötajad jagatakse paaridesse ning neid võrreldakse omavahel;
- kontrollküsimustik: küsimustik sisaldab jõudlust kirjeldavaid fraase, vastata saab „jah“ või „ei“, tulemused liidetakse ning neile omistatakse kirjeldavad väärtused (Abu Sheikha 2000 viidatud Al-Ashqar 2017, 136).

Nii nagu traditsioonilised, on ka kaasaegsed hindamismeetodid saanud palju kriitikat. Arvatakse, et need tuginevad ennekõike hindajate isiklikele arvamustele, mitte aga töötulemustele tervikuna. Kaasaegsed meetodid on järgmised (Al-Ashqar 2017, 137):

- kriitilise juhtumi meetod: hinnatakse tulemuslikkust seda mõjutanud faktorite (nii sisuliselt kui arvuliselt) kaudu, millega on töötaja pidanud silmitsi seisma;
- kohustuslik valikumeetod: neljast fraasist valitakse välja kõige paremini iseloomustav ja kõige kaugemaks jääv fraas, mida põhjendatakse objektiivsest aspektist lähtuvalt; sellega sunnitakse hindajat sügavuti minema hinnatava käitumise ja omaduste hindamisel (Abu Sheikha 2000 viidatud Al-Ashqar 2017, 137);
- osalust hindav meetod: suulise vestluse põhjal formuleeritakse vastused ja kirjeldus, mis on aluseks töötajaid järjestada (suurepärase, hea, vastuvõetamatu);
- kollektivistlik hindamismeetod: tulemuslikkust hindab komisjon, millest üks liige on töötaja vahetu juht, eesmärk on leida viisid ja meetodid töötaja tulemusi tulevikus parandada;
- tulemuslikkuse hindamine: hinnatakse töötaja tulemuslikkust ja selle paranemist ajas, eesmärk suurendada koostööd juhi ja alluva vahel suurema tulemuslikkuse saavutamiseks;
- koostöömeetod: eesmärkide seadmine toimub vahetu juhi ja töötaja koostööl (Shawish 2005 viidatud Al-Ashqar 2017, 137).

Sõltuvalt sellest, mida hinnatakse ning millisesse ajavahemikku hindamisperiood jääb, saab eristada kolme ajale fookuseeritud meetodit: minevikule, olevikule ja tulevikule orienteeritud. Kuivõrd praktikas hinnatakse üldjuhul tehtud tööd ja saavutatud tulemusi või eesmärke

edaspidiseks, siis on teadusuuringute käigus leitud kõige efektiivsemateks meetoditeks personali hinnata minevikule ja/või tulevikule orienteeritult. (Hronik 2007 viidatud Šalková 2013, 92) Tuvastamaks, milliseid meetodeid akadeemilise personali atesteerimisel kasutavad Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid, on tarvis teada, mis on hinnatavateks objektideks.

Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid atesteerivad töötajaid nende tööväljundeid ja -tulemusi hinnates (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus), mis tähendab minevikule suunatud hindamismeetodi kasutamist. Minevikule suunatud hindamismeetod eeldab täpsete kriteeriumide olemasolu ning selleks, et töötajaid võrdsetel alustel hinnata, on Eesti avalik-õiguslikel ülikoolidel sisedokumendid, mis sätestavad nõuded ametikohale, tööülesannetele, -väljunditele ja -tulemustele. Keskendutakse tegelikele väljunditele ning hindamine toimub kehtestatud standardite alusel. Tulevikule suunatud hindamismeetodit kasutab osaliselt näiteks TalTech, kes võtab atesteerimisel vaatluse ja hindamise alla professorite korral järgneva viie aasta eesmärkide ja nende saavutamise tegevuskava (TalTechi akadeemilise karjääri korraldus).

Organisatsiooni jaoks parima hindamismeetodi valimisel on tarvis lähtuda organisatsiooni tegevusalast. Oluline on tagada meetodi usaldusväärsus, täpsus, üldine aktsepteeritus ja tõhusus. (Šalková 2013, 99) Sobivaima hindamismeetodi väljatöötamiseks on hea kasutada seitsmest etapist koosnevat metodoloogiat (Larionov, Tsirenov 2015, 104–105):

- 1) sisend personali hindamiseks peab tulenema organisatsiooni eesmärkidest;
- 2) peab määrama kindlaks personali hindamise eesmärgi (nt arendamine, kontroll, tootlikkuse suurendamine jne);
- 3) eesmärgi sisu täpsustamine ja edasise tegevuskava koostamine ehk kuidas eesmärk saavutada (nt arendamiseks on vaja koostada koolitus- ja arendustegevuse plaan;
- 4) tööjõupotentsiaali hindamine;
- 5) personali hindamist mõjutavate tegurite valimine, nende olulisuse ja kaalu määratlemine vastavalt selle mõjule personali hindamisele;
- 6) personali hindamist määravate tegurite klassifitseerimine, sh
 - ettevõtte strateegia tegur (väliskeskkonna, sisemiste võimete ja organisatsiooni strateegia analüüs, strateegiliste alternatiivide valimine organisatsiooni edasiseks arendamiseks) – soovituslik keskenduda töötajate äriomaduste hindamisele,
 - isiksuse arengu tegur (karjääri kavandamine, rakendamine ja läbiviimine, personali reservi moodustamine) – isikuomaduste hindamine,

- eesmärgi saavutamise tegur, mille puhul on keskmeks töötaja ise nii organisatsiooni seisukohast kui organisatsioonist lähtuvalt; organisatsiooni efektiivsus sõltub organisatsiooni ja töötaja eesmärkide kokkulangevusest – töötajate motivatsioonipotentsiaali hindamine,
 - organisatsiooni tootlikkuse efektiivsuse hindamise tegur (personali kompetentsus),
 - organisatsiooni juhtimise tõhususe hindamise tegur (struktuur, juhtimise hindamine, personali tõhususe jälgimine),
 - personali arengut määrav tegur (koolitus- ja arendustegevus, väliskeskkonna ja ühiskonna kaasamine);
- 7) seotakse punktis 6 nimetatud tegurid personali, isikuomaduste, motivatsioonipotentsiaali, pädevuse, juhtimisoskuste, töötulemuste, sotsiaal-psühholoogiliste omaduste hindamisega.

Kui etapiviisiline lähenemine personali hindamise meetodi loomiseks on läbitud, tuleb selgitada hindajatele nende rolli. Juht sõnastab enda juhtimisulatusse võtmevaldkonnad ja eesmärgid, sh oodatavad tulemused, ning annab hindamise järel töötajale tagasisidet. Juhi roll on siduda ühtseks tervikuks hindamise eesmärk ja töötaja eesmärgid. Selliselt meetodi loomisele lähenedes moodustub hindamisest tervik, mis arvestab organisatsiooni ja selle eesmärkide kui ka töötaja ja tema potentsiaaliga. (*Ibid.*, 105) Hindamise protseduur peab olema läbi viidud juhenditele vastavalt. Vastasel juhul on oht töötaja rahulolu ja motivatsiooni langusele, tööjõu voolavusele kui ka organisatsiooni negatiivse maine kujunemisele. (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 629)

1.1.3. Kriteeriumid personali hindamise protsessile ja hindajale

Õiglane, läbipaistev ja järjepidev hindamismeetod kasvatab töötajate ja juhtkonna vahelist usaldust, organisatoorset kuuluvustunnet ning lojaalsust ja ustavust organisatsiooni vastu (Warroka *et al.* 2012, 2–4). Lisaks personali hindamiseks sobivaima meetodi valimisele on oluline formuleerida kriteeriumid hindamise protsessile ja hindajatele (Arnautu, Panc 2015, 391). Kriteeriumid peavad andma tööandjale juhised õiglase hindamisprotsessi läbiviimiseks kasutades selleks hinnatava töövaldkonnast teadlikke ning personali hindamiseks ettevalmistust saanud hindajaid (Šalková 2013).

Kriteeriumide, mille alusel mõõdetakse töötaja käitumist ja töötulemusi, kehtestamine on hindamise oluline eeltingimus, mis annab töötajale mõista eeldatavate saavutuste taseme. (Shaout, Al-Shammari 1998, 323) Töötulemusi saab hinnata tunnus-, käitumis- ja tulemuspõhiselt. Tunnuspõhised kriteeriumid keskenduvad töötaja isikuomadustele, käitumispõhised konkreetsele

käitumisele, mis tagavad töö õnnestumise, ja tulemuspõhised töötaja saavutustele. (Mathis, Jackson 1994 viidatud Shaout, Al-Shammari 1998, 323) Väga oluline on tagada kriteeriumide läbipaistvus. Botswana ülikooli näitel selgus, et personali pühendumus on otseses seoses hindamise kriteeriumide aktsepteerimisega. Kuivõrd kõik ülikooli töötajad ei aktsepteerinud uusi tingimusi, tekitas see rahulolematust. (Fako *et al.* 2018, 61) Pühendumuse aspektist vaadatuna peab akadeemiline personal hindamiskriteeriume oluliseks töösuhte ja vastastikuse usalduse loomise raames (Obeng, Ugboro 2017, 220).

Töötajate töötulemusi ja saavutusi saab mõõta seatud eesmärkide ja standarditega võrreldes. Töötaja individuaalset panust ja tulemuslikkust saab hinnata ainult eelnevalt kokkulepitud kriteeriumide alusel (Šalková 2013), mis on olnud ühtlasi aluseks töötajale hindamiseks ettevalmistumisel. Töötajaid ei tohi hinnata nende isiklike omaduste põhjal. (Onyije 2015) Näiteks akadeemilise personali hindamise kontekstis ei ole isikuomadused mõõdetavad ning seega ei anna hindamise protsessi käigus isikuomadused ülevaadet selle kohta, kui hästi või halvasti töötaja tööülesannete täitmisega hakkama on saanud.

Töötajad aktsepteerivad kergemini ja peavad õiglasemaks hindamise protsessi ja antud hinnanguid, sh vahetu juhi eraldiseisvat hinnangut, juhul kui hindajate seas on rohkem erineva taustaga liikmeid (Selvarajan, Cloninger 2012, 3077). Seega kui näiteks töötaja vahetu juht on üks liige hindamiskomisjonist, siis peab komisjonis olema kindlasti ka teisi erineva taustaga liikmeid, kes vähendaksid tõenäosust vääratel alustel hindamisotsuse vastuvõtmist. Mida rohkem erineva taustaga hindajaid või hindajate rühmi, seda rikkalikuma sisuga saab olema hindamisotsus (De Andres 2010, 22). Kui palju sellised liikmeid Eesti avalik-õiguslike atesteerimiskomisjonis olema peaks, on iseküsimus.

Hindamiskriteeriumide jaotusi on palju, osa autoreid jagab need objektiivseteks ehk välisteks ning subjektiivseteks ehk sisemisteks. Objektiivsed kriteeriumid keskenduvad kutsealase ülesande tõhususe hindamisele, subjektiivsed aga psühholoogilistele tunnusjoontele tegevuse hindamisel. Objektiivsed kriteeriumid põhinevad sotsiaalselt kehtestatud standarditel. Need on subjektile nõrgete määratud, kes ei arenda neid iseseisvalt, vaid rakendab neid ainult. Objektiivsed kriteeriumid on seotud tegevuse tulemusega, tähendavad alati normi ning on reeglina suunatud mõõdetavatele parameetritele. Subjektiivseid kriteeriume arendab subjekt ise. Need on mitteametlikud, reguleerimata ning individuaalsed ning nende alusel läbiviidud hindamine on intuiitivne. (Ovchinnikov, Tsiring 2013, 32)

Kuivõrd ülikoolid on hariduse edasiandjad, siis peab haridusprotsess olema veatu ja hästi kavandatud. Akadeemilise personali tulemuslikkust saab mõõta kolmest erinevast lähtekohast (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 630):

- organisatsiooni sisendist lähtuvalt: milline on personali kvalifikatsioon, üliõpilaste olemus, materiaalsete ressursside olemasolu;
- protsessidest lähtuvalt: millised on haridusasutuses kasutusel olevad õpetamismeetodid, kuidas kaasatakse oma tegevusse üliõpilasi ning kas tegeletakse tagasisidestamisega;
- organisatoorsest väljundist lähtuvalt: millisel tasemel on üliõpilaste kvalifikatsioon ning töötajate tulemused ja saavutused, milline on tööhõive määr.

Mida rohkem on kriteeriume, mille alusel organisatsiooni tulemuslikkust hinnata, seda täpsemaks hinnang kujuneb. (*Ibid.*, 630–631) Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides võetakse atesteerimise aluseks töötaja kohta ligi 10 erinevat informatsiooniallikat, mida hindamisel hindamiskomisjon analüüsib ja hindab (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus).

Akadeemilise personali hindamise kriteeriumid võiks jagada kaheks: tõhususe hindamine ning üliõpilaste tulemused/saavutused (Shulman 1986, 5–6). Nimetatud kriteeriumid on saanud ka kriitikat: akadeemilise personali töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutatud hinnangud kajastavad sageli mõju, mis ei ole otseses seoses tõhususe või tulemuslikkusega. Lisaks on akadeemilise töötaja tõhusust keeruline määratleda, kuna eduka õpetamisega seotud tegurid on tihedalt seotud üliõpilase muutujate ja konkreetse koolisüsteemi, kus õpetamine toimub, keskkonnateguritega. (Stroot *et al.* 1998 viidatud Pimpa 2005, 116)

Akadeemiliste töötajate hindamisel on kõige enam kõneainet saanud üliõpilaste tagasiside ja hinnangute arvestamine töötaja hindamisel, sest sisuliselt seatakse kahtluse alla üliõpilaste pädevus akadeemilist personali hinnata. Üliõpilaste hinnangud on küll vajalik komponent akadeemilise töötaja hindamisprotsessis, kuid mitte piisav. Kui aga mitte arvestada üliõpilaste hinnangute ja arvamustega, siis puudub akadeemilisel personalil õpetamise kvaliteedi kohta igasugune tagasiside ning võimalus end selles vallas parandada. (Archibong, Nja 2011, 79)

Üliõpilaste tagasisidesse suhtutakse skeptiliselt, sest akadeemilised töötajad julgevad arvata, et üliõpilastepoolne akadeemilise töötaja hindamine ei põhine objektiivselt vaadeldavatel tulemustel (Al-Ashqar 2017, 146). Näiteks ei ole üliõpilased adekvaatsed hindama akadeemilisi töötajaid järgmistel põhjustel: hindamine on mõjutatud aines saadud hindest, akadeemilise töötaja ja

üliõpilaste omavahelisest läbisaamisest, pooltevahelisest usaldusest või selle puudumisest. (Hill *et al.* 2003 viidatud Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 628) Kahtleval seisukohal ollakse ennekõike kõrgema astme akadeemilise töötaja (nt professor, dotsent) puhul, keda peetakse olevat üliõpilastest olulisemalt kõrgemal tasemel nii kogemuse kui hariduse osas. Madalama astme akadeemilised töötajad nagu õpetajad on vastuvõtlikumad üliõpilaste hinnangutele. On leitud, et madalama astme akadeemiline töötaja on isegi huvitatud saama üliõpilastelt tagasisidet, et end parendada ja saavutada paremaid tulemusi. (Filimban 2007 viidatud Al-Ashqar 2017, 140)

Üliõpilased on pädevad hindama akadeemilise töötaja auditoorset tööd ja selles kasutatavaid meetodeid. Üliõpilased ei pruugi vallata õppeaine ning õpetamise sisulist osa, kuid informatsiooni edastamisviisi hindajateks on üliõpilased parimad. Sama kehtib ka kaaskolleegi hindamise puhul, kelle õpetatav aine on otseses sõltuvuses teise akadeemilise töötaja õpetatavast aineist. (Al-Ashqar 2017, 146) Kuivõrd üliõpilased on need, kes diplomi saamisel lähevad turule, et enda teenuseid pakkuda, siis mida tugevama põhja on nad õppetöö käigus saanud, seda tugevamat konkurentsi on nad võimelised ka turul pakkuma. Oluline on hindamistulemuse formuleerimisel arvestada lisaks üliõpilaste arvamuste ja hinnangutega ka teiste kriteeriumidega. (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 634)

Nigeeria ülikoolide näitel on leitud, et väga oluline on hinnata akadeemilise personali õppetööd, sest pelgalt tulemused, saavutused või muu esinemine väljaspool ülikooli ei anna kokku tervikut (Bernett 1992 viidatud Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 632). Tiptasemel õpetamine on ülikoolihariduse peamine eesmärk ning hindama peab kindlasti nii õppe-, teadus- kui ka administratiivtööd. Õppetöö ei hõlma ainult seda, mida tehakse, vaid ka seda, kuidas seda tehakse. Õppetöö tulemuslikkuse kvaliteet eeldab, et ülikoolid valmistavad üliõpilasi ette esimesele ametikohale. USA ja Euroopa riikide osas nimetatud hindamine toimib, küsimus on vaid protsentuaalses jaotuses, kui suur osa või tähtsus on akadeemilise töötaja õppe-, teadus- või administratiivtööl. Seega akadeemiline töötaja, kelle põhitegevuse moodustab õpetamine, peab saama hinnatud suurema fookusega just õppetöö poole pealt ning selleks on hea kasutada üliõpilaste arvamusi ja hinnanguid. (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015)

Hindamisprotsessi raames on hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka ülikoolivälisele tegevusele, mis on aluseks hinnata akadeemilise töötaja koostöö- ja algatusvõimet. Ülikooliväline tegevus on oluline, sest sellega mõjutab töötaja organisatsiooni kuvandit ja mainet. (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 629) Heaks hindamise aluseks võetavaks informatsiooniks peetakse ka akadeemilise töötaja

enda enesehinnangut, mis annab hindajatele tõhusa ülevaate sellest, kuidas töötaja iseennast ja oma rolli akadeemilises keskkonnas tajub. Vastukaaluks nimetatule on leitud, et hierarhia kõrgema astme töötajate nagu rektori ja prorektori ning dekaani ja prodekaani hinnangut ei peeta jällegi adekvaatseks, sest neil puudub otsene kokkupuude akadeemilise töötaja tööülesannete ja -tulemustega ning nende saavutamise meetoditega. (Filimban 2007 viidatud Al-Ashqar 2017, 140)

Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides on üheks oluliseks osaks hindamise protsessil arenguestlus ja selle tulemuste kasutamine lõpp-hindamisel. Ülikoolides on arenguestlus töötaja ja juhi iga-aastane vestlus töötaja tööle hinnangu andmiseks ja arengu kavandamiseks (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus). Iga-aastaste arenguestluste pidamine on ülikoolides kohustuslik, kuid kas seda ka tehakse, on iseküsimus. Kuigi arenguestluste toimumist ükski kolmas osapool ei kontrolli ega reguleeri, siis miks on siiski oluline nende iga-aastane toimumine?

Selline iga-aastane arenguestluste pidamine töötaja ja organisatsiooni tegevusi silmas pidades peab olema korralikult ja ettevalmistatult läbiviidud, sest sellel on märkimisväärselt suur mõju töötajate produktiivsusele. Nimelt saab juht ülevaate töötaja tegevustest ja senistest tulemustest ning töötaja teavet, kuidas veel tõhusamalt eesmärged täita. Pooltel avaneb võimalus tuvastada ja arutada läbi probleeme ja/või murekohti, millega töötaja oma töös kokku puutub ning mis on takistavaks teguriks maksimaalselt heade tulemuste saavutamisel. Näiteks võib probleem tekkida millestki üldisemas: töö keskkonnast või -vahenditest, töömeetodi halvast valikust, koolituse puudumisest. (Onyije 2015; Stanfield 2017)

Arenguestlus annab akadeemilisele töötajale võimaluse arutleda vahetu juhiga, millised on need tööülesanded ja -tulemused, mis on ühtlasi ka positiivse atesteerimise läbimise eeldusteks. Nimetatud lähenemisviis saab toimida vaid juhul, kui vahetu juht ei lähtu vestlusel ainult organisatsiooni huvidest ja eesmärkidest, vaid peab silmas ennekõike üksikisiku karjääri ja tööalaseid eesmärgi. Pühendudes vestlusel töötajale, tajub töötaja oma osa ja rolli organisatsioonis ning tõenäoliselt saab olema rohkem motiveeritud üha paremaid tulemusi saavutama. (Blake 2017; Stanfield 2017, 14) Seda põhjusel, et töötajale antakse pidevalt tagasisidet, mis on tehtud hästi, mida saaks paremini ja millised meetodid sellele kaasa aitaksid (Cappelli, Conyon 2018, 97).

1.1.4. Vead personali hindamise protsessi läbiviimisel

Akadeemilise personali töötulemuste hindamine on keeruline, sest ka kõige paremini ülesehitatud hindamissüsteem võib sisaldada hindamisotsust mõjutavaid tegureid: subjektiivsus (kallutatus), ebaselged sooritusstandardid, ebapiisav dokumentatsioon, juhendamise puudumine (Latham, Pearlman 1999, Desander 2000 viidatud Pimpa 2005, 115). Sellest lähtuvalt on väga oluline, et haridusasutus töötaks välja just organisatsioonile kõige sobivama hindamissüsteemi, mille rakendamine aitab kaasa kvaliteedi tõstmisele ja hoidmisele.

Hindamisotsus võib saada mõjutust organisatsiooni kultuurist ning senisest praktikast. Näiteks kui hindajad peavad hindamisprotsessi vajalikuks, siis tõenäoliselt on hindamisprotsess ka õigetel kaalutlustel läbi viidud. Või kui hindamisprotsess ja -tulemus on suuremale ringile kättesaadav, selle sisu ja läbiviimise protseduuri kontrollib ka kolmas osapool, on hindamine samuti suurema tõenäosusega juhiste ja kriteeriumite kohaselt läbi viidud. Selleks, et vältida võimalust lasta moonutatud hinnangul tekkida, peavad hindajad saama koolitamist (Cook, Crossman 2004, 530). Seejuures peab koolitamine hõlmama ka tagajärgede keskendumist, mis võivad tekkida valedel alusel hinnangu andmisel. Oluline on hindajatel mõista hindamise olulisust ning selle rolli juhtimisfunktsioonina. (Longenecker *et al.* 1987, 191)

Personali hindamisel on raske objektiivsust tagada. Olgugi, et hindamine tugineb kindlatele kriteeriumitele ja meetoditele, võib ka siin olla hindajate poolt palju kallutatust nii töötaja kasuks kui kahjuks. Juhtide hinnang töötajatele on igal juhul subjektiivne ning antud hinnangu õigustamiseks on vaja anda palju selgitusi ja põhjendusi (Mohrman *et al.* 1989 viidatud Karahan, Kurtulmus 2017, 5). Kui töötaja tajub, et hindamine on erapoolik, poliitilistel kaalutlustel läbiviidud või määramatu tähtsusega, kasvatab see rahulolematust (Skarlicki, Folger 1997 viidatud Fako *et al.* 2018, 62). Töötajad aktsepteerivad ja väljendavad rahulolu hindamise ja -kriteeriumite osas vaid juhul, kui nad tajuvad protseduurilist ja jaotuslikku õiglust. Arusaam õiglusest annab märku, et organisatsioon on pühendunud oma töötajatele. Õiglane, läbipaistev ja järjepidev hindamismeetod kasvatab töötajate ja juhtkonna vahelist usaldust, organisatoorse kuuluvustunnet ning lojaalsust ja ustavust organisatsiooni vastu. (Warroka *et al.* 2012, 2–4)

Näiteks viib Taimaa ülikoolides hindamist läbi kaks komisjoni: üks hindab töötaja poolt esitatud portfooliot, teine aga viibib auditooriumis ja hindab õpetamise metoodikat ja toimivust. Otsuse hindamise kohta teeb aga kolmas komisjon. See viitab justkui asjaolule, et hindamine on

maksimaalselt objektiivne ning välistatud on kõikvõimalikud isiklikud suhted. Samas Taimaa ülikoolide akadeemilise personali hindamise protsessi uurimisel tuvastati, et hindamisel jäetakse tähelepanuta peamised akadeemilise töötaja isikuga ning õpetamisega seotud võtmevaldkonnad: isiklikud ja ametialased omadused, õpetamisoskus, korraldus- ja suhtlemisoskus. Komisjonide tegevust uurides selgus, et igal komisjonil on oma arusaam kriteeriumitest, mistõttu ei ole selge, millist eesmärki hindamisega täidetakse. Lisaks puudusid komisjoni liikmetel teadmised õpetamisest, nad ei mõistnud hindamise kriteeriume, nad olid teiste komisjonide liikmete suhtes skeptilised ja eelarvamustega ning olid kahtlevad hinnangu andmisel teise komisjoni hinnangu arvestamisega. Mitme hindamiskomisjoni kasutamine miinuseks on leitud asjaolu, et kuna töötajal puudub nimetatud protsessi käigus igasugune võimalus enda seisukohta kaitsta (rääkida tagamaid, jagada kommentaare, selgitusi), siis peetakse sellist hindamissüsteemi nõrgaks ja sobimatuks. (Pimpa 2005)

Eelolevast selgub, et ei ole probleemi moodustada hindamiseks pädev hindamiskomisjon, oluliselt raskem on suunata seda komisjoni töötama nii, et kõik osapooled hindamistegevusega rahule jääksid. Selgub, et personali hindamisel on märkimisväärselt keerulisem kindlustada komisjoni objektiivsuseks jäämist hindamisel. On leitud, et just subjektiivsus on peamine faktor, mis viib hindamise ebaõiglasele tasemele ning millest tulenevalt langetatakse otsus valedele kaalutlustel (Choon, Embi 2012).

Vahetu juht, kes omab täielikku ülevaadet töötaja tööülesannetest ja -tulemustest, on tõenäoliselt ka kõige pädevam hindaja. Paraku on aga leitud, et vahetud või lähedased suhted töötaja ja hindaja vahel võivad mõjutada hindamise lõpp-hinnangut. Juhid, olles teadlikud töötaja tavapärasest kehvemast töösooritusest, ei julge või pelgavad anda reaalsusele vastavat hinnangut kartes, et see võib tekitada töötajas pahameelt, kahandada motivatsiooni või ärgitada soovi organisatsioonist lahkuda. Ka juhi heatahtlikkus võib olla aluseks parema hindamistulemuse kujunemisel: töötaja tulemused on viimasel ajal paranenud või suhtutakse mõistvalt eraelulistesse probleemidesse, mis on avaldanud mõju töötaja tööle; soovitakse töötajat julgustada tegema veel rohkem ning suuremaid väljakutseid vastu võtma või soovitakse töötaja liikumist enda osakonnast välja arendamise eesmärgil. Pooltevaheline kehv läbisaamine võib samuti mõjutada hinnangu andmist: vahetu juht on kergekäelisem jagama kriitilisi kommentaare ja mõjutama seeläbi teiste arvamust. (Longenecker *et al.* 1987, 187–189; Selvarajan, Cloninger 2012; Cappelli, Conyon 2018)

Ametialast edutamist peetakse avalik-õiguslikes ülikoolides üheks akadeemilise karjääri eeliseks (Amey 1993 viidatud Said *et al.* 2015, 17). Paraku on suur osa juhtidest hindamisel liigselt hinnatava isikust lähtuvad või organisatsiooni huve silmas pidades töötaja kahjuks kallutatud põhjusel, et hindamise lõpp-hinnang on otseses seoses töötasustamise ja/või edutamisega. (Longenecker *et al.* 1987, 185; Selvarajan, Cloninger 2012, 3066) Kuigi tööalaste eesmärkide täitmise üheks motiveerivaks jõuks on just teadmine tasustamisest (Türk 2008, 41; Youn 1988 viidatud Said *et al.* 2015, 17) ja/või edutamisest, siis tulevikku silmas pidades on soovituslik uurida, kui hindamisel ja selle otsusel puuduks igasugune seos töötasustamise ja/või edutamisega, kas see tagaks ka objektiivsema ja ausama hindamistulemuse.

Kuigi akadeemilise töötaja tasustamine ei ole atesteerimise üks peamisi eesmärke, siis ei tohiks jääda tasusüsteem absoluutse tähelepanuta. Töötaja töötulemused ja muud õppe-, teadus- või loometegevusega seotud pingutused peaksid saama hüvitatud, et hoida töötaja motivatsiooni saavutada järgmisi ja veel paremaid tulemusi. Kuigi töötaja töötulemused on ennekõike olulised töötajale töösuhte jätkamiseks, siis panevad töötajate töötulemused pikemasse perspektiivi ka ülikooli enda eesmärkide täitmise ja nende kvaliteedi. (Türk 2008)

Lisaks eelnevalt väljatoodud teguritele peetakse enim levinumateks hindamisvigadeks järgmisi (Lin, Kellough 2018, 181):

- kõik tulemused või tegevused hinnatakse positiivseks/negatiivseks, sest üks tulemus või tegevus on seda;
- hindamisotsus tehakse töötaja esmamulje põhjal;
- hindaja annab kõrgema hinnangu, sest tajub sarnasust hinnatavaga;
- töötajaid hinnatakse neid üksteisega võrreldes ning jäetakse kõrvale hinnatavaga seotud tingimused ja eripärad;
- töötajat hinnatakse keskmise või muu skaala alusel, lähtumata töötajast kui individuaalsest hinnatavast.

Juhid on ise on toonud välja hulga põhjuseid, miks on nad teadlikult hindamisotsuse langetamiseks olnud töötaja kahjuks kallutatud. Näiteks on tahetud töötajat „šokeerida“, et ta pingutaks järgmine kord rohkem paremate tulemuste saavutamise nimel; juhid ei ole soovinud maksta töötajale kõrgemat töötasu või teda edutada ning anda hoopis kaudselt teada, et ta võiks organisatsioonist vabatahtlikult lahkuda. Mõned juhid kinnitasid, et soovisid negatiivse hindamistulemusega näidata töötajale, kes on juht ja milline on tema võimupositsioon. (Longenecker *et al.* 1987, 189–190)

Lisaks on hindamisotsuse kujunemisel saanud saatuslikuks hinnatava delikaatsed isikuandmed: sugu, rass, rahvus, eetiline kuuluvus, vanus, puudeseisund jne (Rubin, Edwards 2018 viidatud Lin, Kellough 2018, 181).

Kui eelnevalt loetletud hindamisvead on isikust tulenevad, siis teoreetikud on tuvastanud ka hindamisprotsessist tulenevaid vigu, mis on ajendanud või olnud aluseks tegema vääraid, seda nii positiivses kui ka negatiivses suunas, otsuseid (Lin, Kellough 2018, 182–186):

- puudulikud nõuded või standardid hindamisprotsessile;
- puudulik informatsioon töötaja töötulemuste kohta;
- ajaline surve otsuse langetamiseks;
- töötajate hindamiseks ettevalmistuse ja/või koolituse puudumine;
- hirmutunne;
- kõrgema juhtkonna toetuse puudumine;
- põhjendamatult kõrgete hinnangute andmine tulenevalt eelnevatest kõrgetest hinnangutest;
- nõue esitada samasugused hinnangud, mis varemgi, et vältida kõrgete hinnangute tekkimist;
- mahukad reeglid dokumenteerimisele.

Kuivõrd eelpool loetletud tegurid on omavahel seotud, siis tuleks ennekõike alustada hindajate koolitamisega, et hindajad valdaksid hindamiseks vajalikke oskuseid (Onyije 2015, 67; Lin, Kellough 2018, 196). See tähendab, et vastutus langeb organisatsioonile, kelle ülesandeks on viia hindajate pädevus sellisele tasemele, et hindamisotsuse vastu võtmisel ei oleks otsus mõjutatud eelnevalt nimetatud teguritest kui ka hindajate enda poolt tehtavatest hindamisvigadest.

Eelolevast lähtuvalt annab magistritöö autori hinnangul teoreetiline ülevaade edasi tähtsamad punktid personali hindamise vajadusest: kuidas tõsta tulemuslikkust ning saavutada eesmärkide. Personali hindamine rõhutab olulisust, kuidas hindamisprotsessi läbi viies töötajate arengupotentsiaale tuvastada ja nende tagasisidestamise kaudu motiveerimise ja arendamistegevusega tegeleda. Teoreetiline osa toob välja personali hindamise meetodid, kriteeriumid protsessile ja hindajale, mille õige, hindamisvigu vältiv ning organisatsioonist lähtuvalt sobivaimate rakendamine väljendub tulemuslikkuses, pühendumuses ja rahulolus.

Käesolevas peatükis välja toodud personali hindamise teoreetilised alused on olnud aluseks uuringu läbiviimiseks, mille metoodika ja sisu on autor lahti kirjutanud teises ja kolmandas

peatükis. Lähtudes teoreetilises osas käsitletust, uurib autor akadeemilise personali atesteerimise protsessi protseduurilist osa TLÜs ja TalTechis, sh nõudeid atesteeritavale ja komisjonile ning atesteerimise seost teiste personalivaldkondadega (nt tasustamine, koolitus- ja arendustegevus jne).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Magistritöö teises peatükis annab autor ülevaate vaatluse all olevast akadeemilise personali atesteerimise protsessist ning selgitab kasutatud uurimismetoodikat.

2.1. Ülevaade akadeemilise personali atesteerimisest TLÜs ja TalTechis

Atesteerimine TLÜs toimub Tallinna Ülikooli töösuhete eeskirjas ning TalTechis Tallinna Tehnikaülikooli akadeemilise karjääri korralduses sätestatud tingimuste alusel.

Kuivõrd TLÜ on alates 01.09.2019 läinud üle karjäärimudelile ning seoses sellega on tekkinud vajadus muuta sisedokumente, siis on siinkohal oluline selgeks teha, millistel tingimustel ja millise korra alusel akadeemilisi töötajaid 01.09.2019 seisuga atesteeritakse. Alates 01.09.2019 või hiljem tähtajatu töölepingu alusel tööle asunud akadeemilisi töötajaid atesteeritakse kehtiva TSE alusel. Töötajate, kellega on tööleping sõlmitud hiljemalt 31.08.2019 või varem, atesteerimine toimub küll kehtiva töösuhete eeskirja alusel, kuid vastavalt eelnevalt kehtinud (kuni 31.08.2019) töösuhete eeskirja lisadele. Seda põhjusel, et nimetatud töötajad vormistati tööle tol ajal kehtinud TSE tingimuste alusel ning nende 5-aastane ettevalmistusperiood atesteerimiseks on toimunud just nimelt sel hetkel kehtinud töösuhete eeskirjale vastavalt. Näiteks töötaja, kelle atesteerimine peaks toimuma aastal 2020, ei jõuaks nii lühikese aja jooksul täita kõik need atesteerimise läbimise eeldused, mis on kirjas kehtivas töösuhete eeskirjas. Küll aga hinnatakse peale atesteerimist töötaja vastavust uues mudelis toodud ametinõuetele ja tehakse direktorile ettepanek, millisele positsioonile töötaja vastab. TalTechi akadeemilisi töötajaid atesteeritakse 01.09.2019 seisuga kehtiva akadeemilise karjääri korralduse alusel ning kõik üleminekuperioodi eelsed õigusaktid ja korrad, mis reguleerisid akadeemilise personali atesteerimist, on kehtetuks tunnistatud.

Atesteerimiskomisjon TLÜs võtab vastavalt töösuhete eeskirjale töötaja töötulemuste ja ametinõuetele vastavuse hindamisel aluseks ametikoha tööülesanded, ametinõuded ja oodatavad tulemused ning muud hindamisperioodi puudutavad järgmised andmed:

- töötaja koostatud kirjalik ülevaade või väljavõte tööülevaate keskkonnast õppe- ning teadus- ja arendus- või loometegevuse tulemuste ja enesetäiendamise kohta koos töötaja hinnanguga töötulemustele ning arengu- ja karjäärisoovid. Tenuurisüsteemi ametikoha töötaja, teenekas professor, lektor, teenekas lektor ja õpetaja esitavad ka akadeemilise õpetamise mapi;
- eelnevalt nimetamata õppetööd läbiviiva isiku puhul üliõpilaste tagasiside;
- töötaja vahetu juhi kirjalik hinnang töötaja töötulemuste kohta;
- töötajaga peetud hindamis- ja arenguestluste kokkuvõtted nende olemasolul;
- eelmise atesteerimise tulemused;
- muud materjalid, mida töötaja või komisjoni liikmed vajalikuks peavad.

Atesteerimiskomisjon TalTechis võtab töötaja töötulemuste ja ametinõuetele vastavuse hindamisel aluseks TalTechi akadeemilise karjääri korralduses sätestatud vastava ametikoha kirjelduse, personaalse ametijuhendi, akadeemilise hindamise maatriksis välja toodud tööväljundid ja eeldatavad tulemuslikkuse näitajad ning järgmised dokumendid:

- CV koos publikatsioonide loeteluga (vastavalt Eesti Teadusinfosüsteemi struktuurile);
- akadeemilise tegevuse portfoolio (sh enesehinnang oma töötulemustele akadeemilise hindamise maatriksi põhjal);
- hinnatava perioodi arengu- ja karjäärivestluste tulemused;
- üliõpilaste tagasiside õpetamise ja õppeainete kohta viimasel hindamisperioodil, mille väljastab õppeosakond atesteerimiskomisjoni poolt esitatud nimekirja alusel;
- muud töötaja või atesteerimiskomisjoni poolt vajalikuks peetavad materjalid;

professori ametikohtade puhul järgneva viie aasta eesmärkide ja nende saavutamise tegevuskava, mille pikkus kokku on kuni 1500 sõna, ning eelmiseks atesteerimiseks või ametikohale kandideerimiseks koostatud tegevuskava.

Atesteerimise aluseks võetava informatsiooni üheks osaks on töötaja ja tema vahetu juhi igaaastane vestlus, mille käigus antakse hinnang töötaja eelneva tööperioodi tööle ning kavandatakse järgmise tööperioodi tegevuskava (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus). TalTech on nimetanud vestluse arengu- ja karjäärivestluseks, kuid kuivõrd nii TLÜ kui ka TalTechi dokumentide kohaselt on vestluse eesmärk ja sisu võrreldavad, siis kasutab käesoleva töö autor edaspidi nimetatud vestluse raames mõistet arenguestlus. Mõlemas ülikoolis tuleb peetud arenguestlused fikseerida ja säilitada selleks ettenähtud andmebaasis (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus).

Tingimused atesteerimiskomisjoni koosseisule TLÜs sätestab TLÜ töösuhete eeskiri, mille § 34 lõike 1 alusel atesteerib tenuurisüsteemi professorit vähemalt viieliikmeline atesteerimiskomisjon, ülejäänud akadeemilisi töötajad aga vähemalt kolmeliikmeline atesteerimiskomisjon. TalTachi akadeemilise karjääri korralduse § 23 lõigete 1 ja 2 kohaselt atesteerib kõiki akadeemilisi töötajaid, sh professorit, vähemalt kolmeliikmeline atesteerimiskomisjon.

Atesteerimise komisjoni liikmel, v.a üliõpilasel, peab TLÜ töösuhete eeskirja kohaselt olema tõestatud vähemalt sama kõrgeid pädevused kui atesteeritaval. TalTechi akadeemilise karjääri korraldus ei reguleeri nõudeid komisjoni liikmete pädevusele, küll aga kehtib TalTechis atesteerimiskomisjoni statuut, mis seab üldised tingimused komisjoni liikmetele. Statuudi kohaselt peavad olema atesteerimiskomisjoni liikmed väljapaistva akadeemilise ja kaaluka ühiskondliku reputatsiooniga akadeemilised isikud. See tähendab, et komisjoni liikme kvalifikatsioon peab olema vastavuses professori, vanemlektori või -teaduri ametikoha nõuetega ning tegemist on erialaselt pädeva isikuga teadussuunal, kuid kellel puudub seejuures kohustus nimetatud ametikohal töötada.

Nii TLÜs kui TalTechis annab atesteerimiskomisjon põhjendatud hinnangu töötaja töötulemuste ja ametinõuetele vastavuse kohta. Otsuseid saab olla kaks: töötaja ja tema töötulemused vastavad ametinõuetele või need ei vasta ametinõuetele. Sellest tulenevalt töötaja kas jätkab oma töösuhet ülikooliga samal või järgmisel karjääriastmel (toimub edutamine), saab aja kordusatesteerimiseks või algatatakse töötajaga sõlmitud töölepingu erakorraline ülesütlemine. (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus)

Nii TLÜ kui TalTechi positiivse atesteerimise üheks väljundiks on võimalus liikuda karjääriredelil aste kõrgemale. Edutamine sõltub ennekõike kahest asjaolust: kas tegemist on korralise atesteerimise või vaheatesteerimisega ning kas töötaja vastab nõuetele senisel ametikohal ja/või nõuetele ametikoha järgmisel karjääriastmel. (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus) TLÜ töösuhete eeskirjast on võimalik leida lahtikirjutatult liikumised karjääriastmete vahel, TalTech karjäärilist liikumist akadeemilise karjääri korraldus ei reguleeri, küll aga on ülikooli karjäärimudelit vaadates ja lugedes võimalik tuvastada, millisele karjääriastmele töötajal võimalik liikuda on.

Tasustamine ei ole TLÜs ja TalTechis otseselt seotud atesteerimisega. Küll aga on ülikoolides akadeemiliste töötajate edutamine otseses seoses tasustamisega, mis tuleneb nii TLÜ kui TalTechi töötasustamise eeskirjadest. Igale ametikoha liigile vastab üks kindel palgaaste ning igale palgaastmele vastab kuu põhipalga alammäär täistööajaga töötamise korral. See tähendab, et kui töötaja töötasuks on tema praegusel ametikohal palgaastme alammäär ning positiivse atesteerimise järel viiakse töötaja üle järgmisele (kõrgemale) ametikohale, siis suureneb ka tema töötasu seoses ametikohale määratud palgaastme vahetumisega.

2.2. Uurimismetoodika

Magistritöö raames viis autor läbi uuringu, mille eesmärgiks oli koguda informatsiooni atesteerimise protsessi ja selle erinevate osade kohta TLÜ ja TalTechi akadeemiliselt personalilt. Informatsiooni kogumise allikana kasutas autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Informatsiooni allikaks olid kvalitatiivset uurimismeetodit kasutades TLÜ ja TalTechi sisedokumendid ning kvantitatiivset uurimismeetodit kasutades TLÜ ja TalTechi akadeemiliste töötajate arvamused, hinnangud ja ettepanekud.

Kvalitatiivse uurimismeetodina kogus autor informatsiooni TLÜ ja TalTechi akadeemilise personali atesteerimise kohta ülikoolide dokumente kasutades. Selleks töötas autor läbi TLÜ töösuhete eeskirja ja TalTechi akadeemilise karjääri korralduse ning nende dokumentide lisad, et anda edasi ülevaade atesteerimise sisust ja selle kriteeriumitest nii atesteeritavatele kui atesteerimise komisjonile.

Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutas autor küsimustikku, millele said TLÜ ja TalTechi akadeemilised töötajad vastata Google Forms keskkonnas ajavahemikul 09.09.2019-29.09.2019. Küsimustiku edastamine toimus e-posti vahendusel. Vastamisperioodi jooksul edastati lisaks esimesele kirjale ka kaks meeldetuletuskirja (esimene nädal pärast küsimustiku esmast väljasaatmist ning teine 4 päeva enne tähtaja saabumist). Küsimustiku täitmine oli vabatahtlik, vastaja isikule tagati anonüümsus. Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutati küsimustikku, sest see on tõhus ning kindel viis koguda informatsiooni paljudelt vastajatelt korraga, tagades vastajatele seejuures anonüümsuse (Gillham 2007, 6).

Küsimustik (Lisa 1) koostati lähtuvalt teooriast ning praegusest akadeemilise personali atesteerimise protsessist TLÜs ja TalTechis. Küsimustik koosnes tutvustavast juhendist, kus vastajatele selgitati uuringu eesmärki ja teema aktuaalsust, tulemuste rakendust ning vastajate vastuste olulisust. Küsimustik oli koostatud eesti keeles, kuid vastaja soovi korral edastati talle küsimustik inglise keeles PDF failina (Lisa 2). Inglisekeelse küsimustiku eesmärk oli olla abimaterjal, sest eesti keelt mitte kõnelev/valdav vastaja pidi jätma oma vastused eestikeelse küsimustiku juurde Google Forms keskkonnas.

Küsimustikus oli kokku 35 erineva vormiga küsimust, millest seitse olid vabatahtlikuks vastamiseks. Küsimustikus oli nii avatud kui kinniseid küsimusi ning valikvastustega küsimusi või hinnatavat väidet, millele tuli vastata Likerti skaalal ühest neljani (1 – ei ole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem nõus; 4 – täiesti nõus, 0 – ei oska öelda või 1 – ei ole üldse oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline, 0 – ei oska öelda). Mõõtmisaskaaladest kasutas autor veel „jah“ ja „ei“ vastustega ning mitme vastusevariandiga küsimusi. Tulemuste hindamiseks arvatati välja aritmeetiline keskmine (m), standardhälve (SD) ja mood (M_o) kokku ning ülikoolidepõhiselt eraldi. Erinevates ülikoolides töötavatest vastajate vastuste võrdlemiseks viidi läbi t-test, kus olulisusnivooks valiti 0,05.

Küsimused jagunesid kuude teemaplokki: taustinformatsioon vastaja kohta, atesteerimise vajalikkus, atesteerimine kui hindamise protsess, atesteerimise aluseks võetav informatsioon, atesteerimise komisjon, arenguestlused, atesteerimisotsus. Seitsmes plokk oli täiendava informatsiooni kogumiseks, milles anti vastajale võimalus jagada enda kommentaare ja teha omapoolseid ettepanekuid, juhul kui autor jättis vastaja jaoks midagi olulist käsitlemata, ning jätta oma e-posti aadress, juhul kui sooviti saada uuringu tulemustest kokkuvõtet.

Taustinformatsioonina soovis autor teada saada, millises ülikoolis töötaja töötab, kui mitu korda ja millisel ametikohal on teda atesteeritud. Atesteerimise kui hindamise protsessi plokis koguti informatsiooni atesteerimise vajalikkuse, sageduse, protseduuri ning järgneva tegevuskava kohta tasustamise ja edutamise valdkonnas. Atesteerimise aluseks võetava informatsiooni plokis koguti arvamusi selle kohta, kui oluliseks peab vastaja hindamise aluseks võetavat informatsiooni, selle sisu ning objektiivsuse tagamist. Neljandas plokis koguti arvamusi ja hinnanguid atesteerimise komisjoni koosseisu ja töö, viiendas arenguestluste sisu ja mõtte ning kuendas atesteerimisotsuse ja selle vaidlustamise kohta.

Küsimustiku vastused koondati kokku ning kogutud andmeid analüüsiti SPSS andmetöötlusprogrammiga, tabelid ja joonised koostati kasutades MS Exceli tabelarvutusprogrammi.

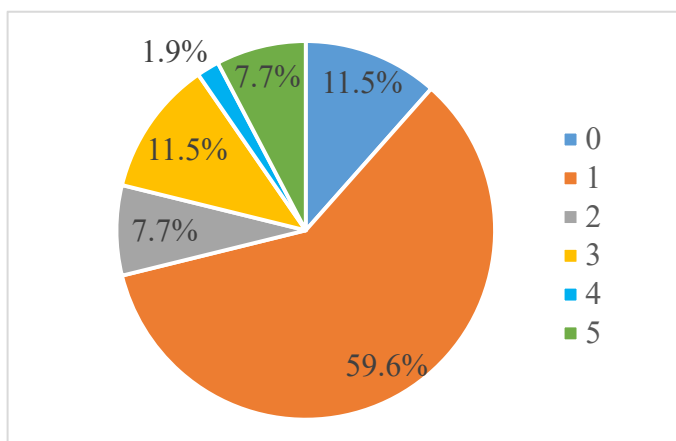
Magistritöö uuringu valimisse kuulusid TLÜ ja TalTechi akadeemilised töötajad. Valimisse kuulumise eeldusteks oli kehtiv töösuhe ning atesteerimisel osalemise kogemus või eelmisel aastal, s.o kuni 31.12.2019, atesteerimisele minemise kohustusega ehk lähiajal atesteerimisele suunatud staatusega olemine. Nimetatud tingimustele vastas TLÜ akadeemilisest personalist 66 töötajat (13,5% TLÜ töötajaskonnast) ning TalTechi akadeemilisest personalist 126 töötajat (13,3% TalTechi töötajaskonnast). Valimi moodustamiseks saadi andmed TLÜ ja TalTechi personaliosakonnalt ning ülikoolide avalikult kättesaadavatest dokumentidest, valimisse kuulunud isikute kontaktandmed saadi ülikoolide veebilehtedelt.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Magistritöö kolmandas peatükis toob autor välja uuringu tulemused, sealhulgas vastajate hinnangud ja arvamused. Autor analüüsib uuringu tulemusi ülikoolidepõhiselt kui ka üldkogumist lähtuvalt ning teeb ettepanekud, kuidas tõhustada atesteerimise protsessi vastajate ootustest ja eripäradest lähtuvalt.

3.1. Uuringu tulemused

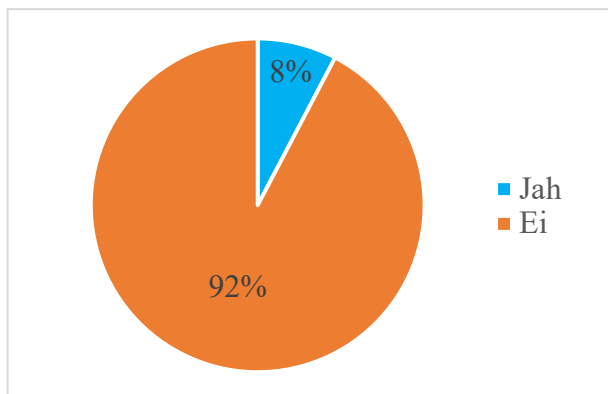
Küsimustikule vastas kokku 52 inimest, nendest 12 TLÜ ja 40 TalTechi töötajat. Vastajatest 46 (88,5%) on atesteerimise kogemusega, 6 (11,5%) TalTechi töötajat ei ole atesteerimisel osalenud. Suurem osa üldkogumist (31, 59,6%) on osalenud atesteerimisel üks kord (vt joonis 1) ning mõlemas ülikoolis on kõige rohkem töötajaid atesteeritud professori ametikohal, seejärel teaduri (sh vanemteadur) ja lektori (sh vanemlektor) ametikohal.



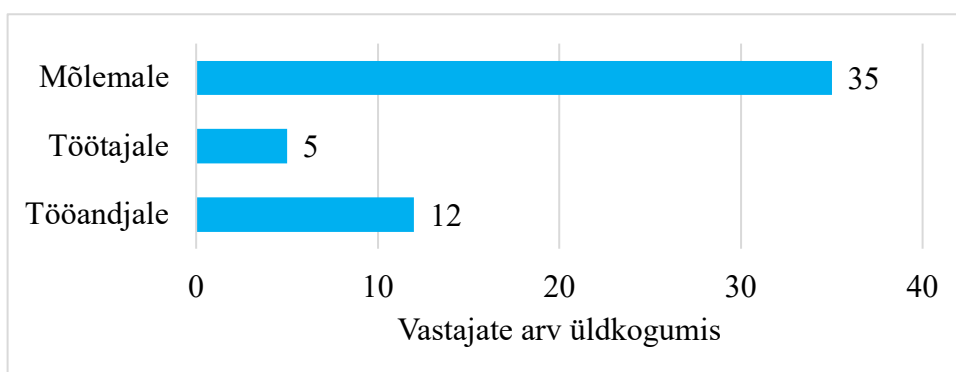
Joonis 1. Üldkogumi protsentuaalne jaotus atesteerimisel osalemise kordade osas
Allikas: Autori koostatud

Vastajatest 4 (7,7%) leidis, et atesteerimine ei ole vajalik (vt joonis 2). Nimetatud vastajad leidsid sealhulgas, et atesteerimine on vajalik ainult tööandjale. 67,3% vastajatest arvab, et atesteerimist on vaja nii tööandjale kui töötajale ning 9,6% vastajatest, et ainult töötajale (vt joonis 3). Nii TLÜ

kui TalTechi töötajatest enamik (kokku 95,8%) arvab, et atesteerimine peaks toimuma iga kindlaks määratud perioodi tagant ning ülekaalukalt (66,7%) arvati, et see peaks toimuma iga viie aasta tagant. 8 vastajat leidis, et ka 4-aastane periood oleks sobiv.



Joonis 2. Hinnang atesteerimise protsessi läbiviimise vajadusele
Allikas: Autori koostatud

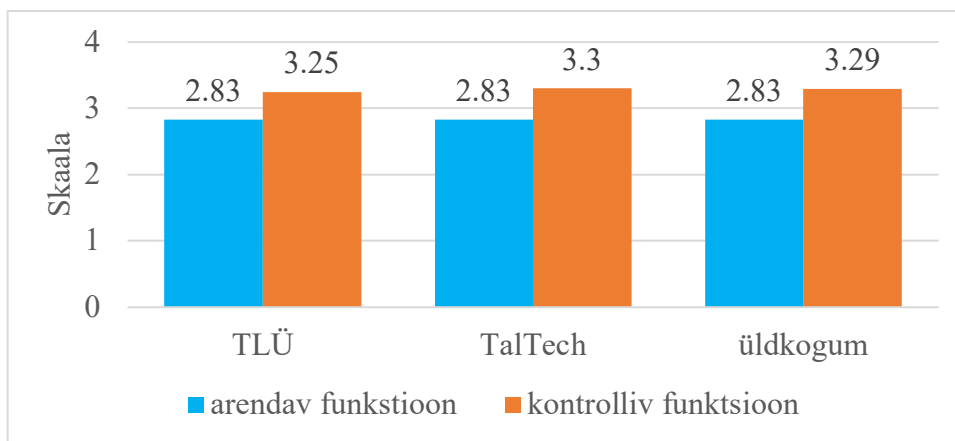


Joonis 3. Üldkogumi hinnang „kellele on atesteerimist vaja“
Allikas: Autori koostatud

9-nda küsimusteplokiga, mis sisaldas üheksat väidet, soovis autor teada saada, kuivõrd nõustuvad vastajad väidetega **atesteerimise protsessi** kohta. Vastused tuli valida Likerti 4-pallisel skaalal. Tulemused on esitatud lisa 3.

Selgus, et vastajate üldkogum pigem nõustub, et atesteerimisel on arendav funktsioon ($m=2,83$, $SD=1,02$) ning nõustub täiesti, et sellel on kontrolliv funktsioon ($m=3,29$, $SD=0,92$) (vt joonis 4). Kuivõrd t-testi kohaselt ei ole ülikoolide töötajate vastuste erinevused statistiliselt olulised, siis võib öelda, et mõlema ülikooli töötajad pigem nõustuvad, et atesteerimine puudutab eelkõige töötaja individuaalset arengut ($m=2,98$, $SD=0,98$), mõjub töötaja motivatsioonile positiivselt

($m=2,79$, $SD=1,18$) ning juhib töötajat paremate tulemusteni ($m=2,77$, $SD=1,00$). Ka atesteerimise põhimõtted ($m=2,92$, $SD=0,97$) ning protsess ise ($m=2,98$, $SD=1,08$) on töötajatele pigem selged. Väitele „atesteerimise protsess keskendub akadeemilise töö kitsaskohtade parandamisele“ vastati üsna võrdselt, et sellega pigem nõustutakse (32,7%) ja pigem mitte (30,6%). T-testi läbiviimisel selgus statistiliselt oluline erinevus keskmiste vahel väite „atesteerimine on vajalik eelkõige ülikooli eesmärkide saavutamiseks“ ($t(50)=2,407$; $p<0,05$) korral, mis tulenes eelkõige TLÜ töötajate suurest „ei oska öelda“ hinnangust.



Joonis 4. Aritmeetilised keskmised atesteerimise protsessi funktsioonidele
Allikas: Autori koostatud

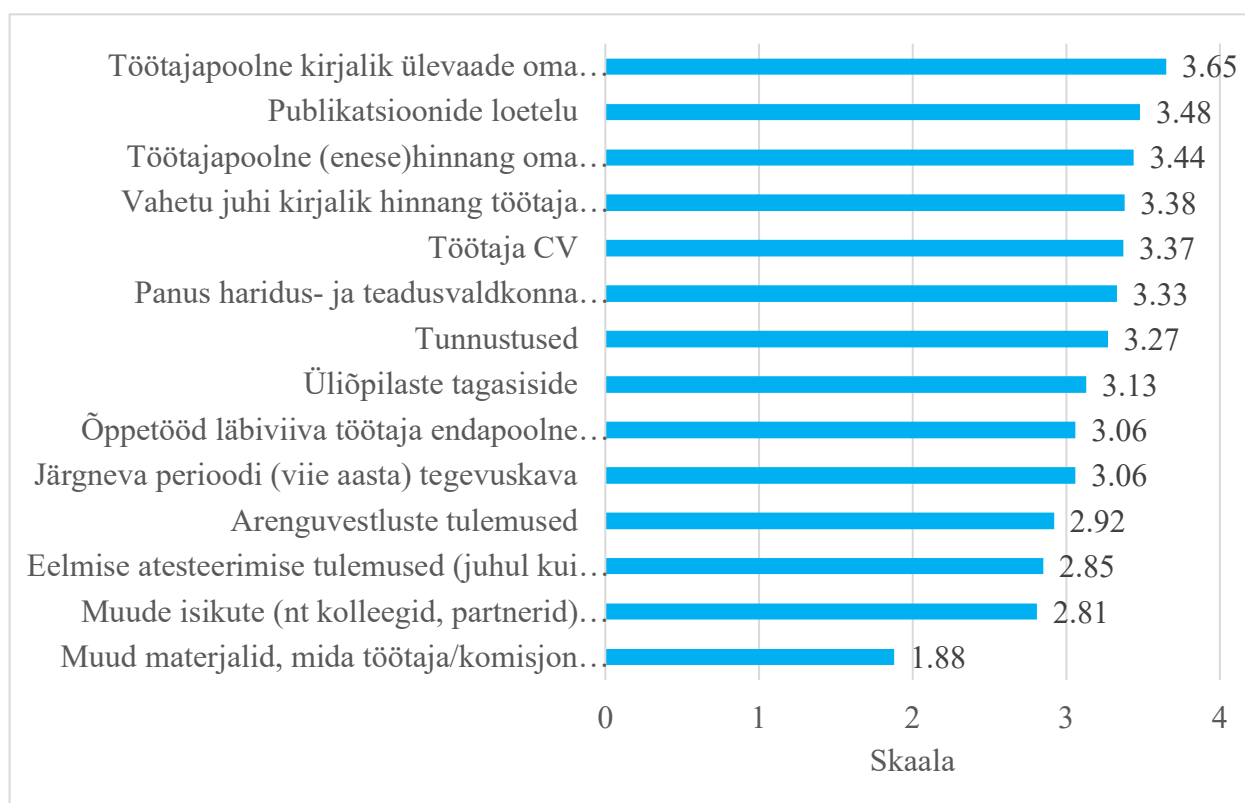
TLÜ vastajatest 50% ning TalTechi vastajatest 55% leidsid, et ülikoolis peaksid toimuma töötoad ja/või infotunnid atesteerimise teemal ning seda kas üks kord aastas või vahetult enne atesteerimist. Kõige rohkem arvati, et ülikoolis peaks olema igal ajal kättesaadav inimene, kes oskab atesteerimise teemal küsimustele vastata ning asjakohast nõu anda.

Järgmine küsimusteplokk, mis koosnes kuuest väitest, puudutas atesteerimist ja sellest tulenevalt **töötasustamist ja edutamist**. Vastamine toimus 4-pallisel Likerti skaalal. Tulemused on esitatud lisas 4. Kuivõrd t-testi läbiviimisel selgus, et ülikoolide töötajate vastuste aritmeetiliste keskmiste vahed ei ole statistilised olulised, siis analüüsiti vastuseid üldkogumi põhjal.

Vastajad on pigem nõus, et töötasu otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel ($m=2,81$, $SD=1,17$) ning täiesti nõus, et atesteerimisele peaks järgnema töötasu tasu ($m=2,81$, $SD=1,33$). Vastajad leidsid, et atesteerimine pigem ei peaks toimuma ainult edutamise eesmärgil ($m=2,21$, $SD=1,11$), kuid edutamise otsused peavad kindlasti põhinema atesteerimise tulemustel ($m=2,92$,

SD=1,17). Nii teadmine töötasu kui ka edutamise (vastavalt $m=3,06$, $SD=1,00$ ja $m=2,98$, $SD=1,13$) kohta motiveeriks vastajaid atesteerimiseks rohkem valmistuma.

Küsimustega 13-17 kogus autor informatsiooni **atesteerimise aluseks võetava informatsiooni** kohta. Vastajad pidid hindama 4-pallisel Likerti skaalal, kui oluliseks peavad nad loetletud informatsiooniallikaid atesteerimisel. Ülikoolide töötajate vastuste vahel statistiliselt olulised erinevused puuduvad. Üldkogum peab loetletud informatsiooniallikaid kas pigem oluliseks või väga oluliseks ($m=3,12$, $SD=0,89$). Kolme kõige olulisemaks atesteerimise aluseks võetavast informatsioonist peab üldkogum töötaja endapoolset kirjalikku ülevaadet oma tegevustest ja töötulemustest ($m=3,65$, $SD=0,65$), publikatsioonide loetelu ($m=3,48$, $SD=0,73$) ning töötajapoolset (enese)hinnangut oma tegevustele ja töötulemustele ($m=3,44$, $SD=0,73$). Kõige vähem olulisemaks informatsiooniallikaks osutusid muud materjalid, mida töötaja/komisjon vajalikuks peavad ($m=1,88$, $SD=0,89$) (vt joonis 5 ja lisa 5).

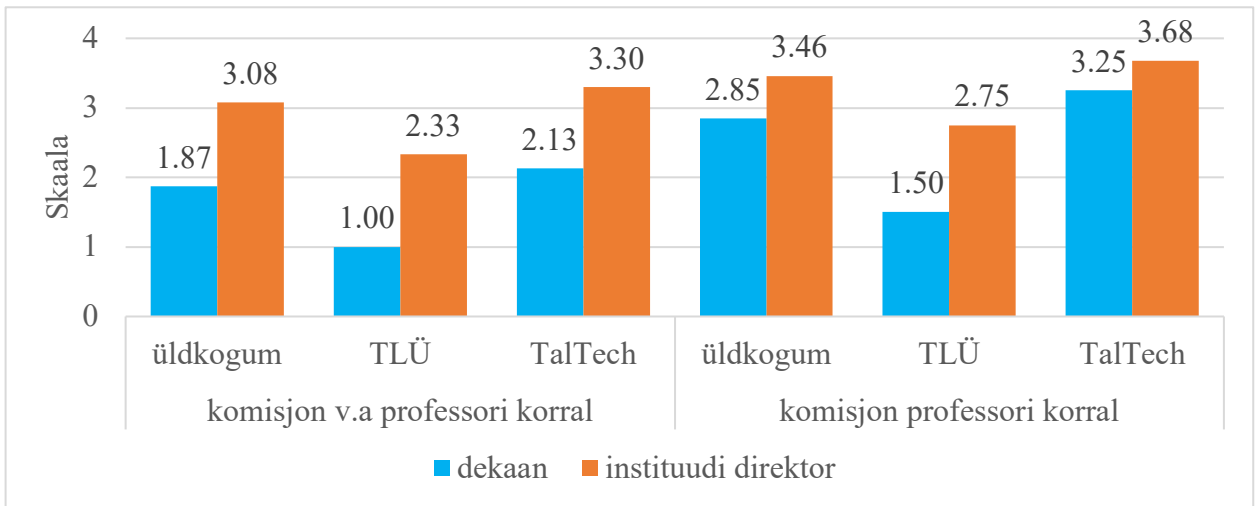


Joonis 5. Üldkogumi hinnangud (m) atesteerimise aluseks võetavale informatsioonile
Allikas: Autori koostatud

Üldkogumist 69,2% hindas positiivseks atesteerimise tuginemise objektiivselt vaadeldavatele tulemustele. Lisaks toodi välja, et nimetatud hindamist ja selle tulemust mõjutavad ennekõike komisjoni ebapädev koosseis, kes ei hinda töötaja tegelikku tööpanust ning olulist rolli mängivad alluva ja juhi vahelised võimusuhted. Üldkogum pigem nõustub, et hindamiskriteeriumid on neile selged ($m=2,90$, $SD=0,93$) ning ollakse pigem rahul senise protsentuaalse jaotusega õppetöö, teadus- ja arendus- või muu loometegevuse ning administratiivtöö vahel ($m=2,60$, $SD=1,05$), kuid seejuures pigem ei nõustuta, et nimetatud hindamiskriteeriumid on töötaja kontrolli all ($m=2,23$, $SD=1,04$). Vastustest ilmnes, et 38,5% üldkogumist pigem ei nõustu ning 42,3% pigem nõustub, et atesteerimine põhineb ainult eesmärkidel ja tulemustel, mis on eelnevat kokku lepitud. Kõige suurema osakaaluga (üldkogumist 65,5%) pigem ei nõustuta, et hinnata tuleks ennekõike pingutust, mitte lõpptulemust ($m=1,96$, $SD=0,89$), ligilähedaste osakaaludega (pigem ei nõustuta 44,2% ning pigem nõusutakse 34,6%) leiti, et hindama peab seda, mis on tehtud, ning jätma arvestamata selle, mis on jäänud tegemata ($m=2,20$, $SD=1,05$). Üldkogum nõustus kõige enam (51,9%), et atesteerimisel aluseks võetavad informatsiooni tuleb hinnata proportsionaalselt töötaja töökoormusega ($m=3,15$, $SD=1,18$). Tulemused on leitavad lisast 6.

Küsimused 18-26 olid **atesteerimise komisjoni** koosseisu ja pädevuse kohta. Mõlema ülikooli töötajad leidsid, et atesteerimise komisjon (v.a professori korral) peaks koosnema vähemalt kolmest inimesest. Teine populaarseim vastus oli, et komisjon peaks olema 5-liikmeline. Professori atesteerimise korral vastati mõlemast ülikoolist ühtmoodi, et komisjoni liikmeid peaks olema pigem 5, seejärel oli teine populaarseim vastus, et komisjon võiks olla 3-liikmeline.

Vastajatel paluti avaldada arvamust Likerti 4-pallisel skaalal, kui oluliseks peavad nad küsimuses loetletud isikute atesteerimise komisjoni liikmeks olemist nii professori kui kõigi teiste akadeemiliste töötajate atesteerimise korral. Tulemused on esitatud lisas 7. Statistiliselt olulised erinevused ilmnesid dekaani (vastavalt komisjoni liikmeks olemine v.a professori $t(50)=3,163$; $p<0,05$ ja professori $t(50)=4,139$; $p<0,05$ korral) ning instituudi direktori (vastavalt komisjoni liikmeks olemine v.a professori $t(50)=2,851$; $p<0,05$ ja professori $t(50)=2,782$; $p<0,05$) osas (vt joonis 6). Erinevus tulenes asjaolust, et TLÜ struktuuris dekaanid puuduvad ning TalTechis on võrreldes TLÜga instituudi direktori roll erinev, mistõttu hindasid töötajad ka nende vajalikkust atesteerimise komisjoni liikmeks olemisel veidi erinevalt.



Joonis 6. Hinnangud dekaani ja instituudi direktori atesteerimise komisjoni liikmeks olemisel
Allikas: Autori koostatud

Vastustest ilmnes, et kõige olulisemaks atesteerimise komisjoni (v.a professori korral) liikmeks peavad vastajad vahetut juhti ($m=3,37$, $SD=1,03$), seejärel akadeemilise suuna juhti ($m=3,12$, $SD=1,11$) ning instituudi direktorit ($m=3,08$, $SD=1,10$). Kõige ebaolulisemaks akadeemilise komisjoni liikmeks peetakse dekaani ($m=1,87$, $SD=1,17$) ning üliõpilast ($m=1,96$, $SD=0,93$). Professori atesteerimise korral said üldkogumist hinnanguks „väga oluline“ kõige rohkem instituudi direktor (73,1%) ja akadeemilise suuna juht (61,5%), nendele järgnesid vahetu juht (53,8%), välisekspert (53,8%) ja dekaan (51,9%). Kõige ebaolulisemaks komisjoni liikmeks peetakse professori atesteerimisel üliõpilast ($m=2,04$, $SD=1,17$).

11 (91,7%) TLÜs töötavatest vastajatest ning 31 (77,5%) TalTechis töötavatest vastajatest leidis, et atesteerimise komisjon tuleks moodustada igal atesteerimisel atesteeritavast lähtudes. 19,2% üldkogumist aga leidis, et atesteerimise protsessi peaks läbi viima ainult üks kindel komisjon.

Ainult 1 TalTechis töötavatest vastajatest üldkogumist leidis, et atesteeritaval ei peaks olema õigus nõuda komisjoni liikme välja vahetamist ennekõike huvide konflikti ärahoidmise eesmärgil, 51 (98,1%) vastajat leidis, et see peaks olema atesteeritavale võimaldatud. Seejuures leidsid vastajad suurema osakaaluga (57,7%), et ka vahetul juhul ei peaks olema võimalust otsustada komisjoni koosseisu üle. Küll aga arvatakse üldkogumist suurema osakaaluga (63,5%), et atesteeritava ettepanekul/soovil võiks olla komisjoni koosseisus rohkem liikmeid.

Vastajad, kes on varasemalt atesteerimisel osalenud, hindasid väiteid atesteerimise komisjoni kohta Likerti 4-pallisel skaalal. T-testi läbiviimisel ei tuvastatud ülikoolide töötajate vastuste vahel statistiliselt olulisi erinevusi. Tulemused on esitatud lisas 8.

Selgus, et vastajate arust on atesteerimise komisjon olnud pigem objektiivne ($m=3,09$, $SD=1,05$) ja pädev ($m=3,11$, $SD=1,10$) oma tööd tehes. Komisjon kuulab ära atesteeritava kommentaarid ja tähelepanekud ($m=3,35$, $SD=0,09$) ning pigem arvestab lõpliku hinnangu andmisel kõiki asjaolusid ($m=2,72$, $SD=1,19$), sh ka atesteeritava kommentaaride ja tähelepanekutega ($m=3,04$, $SD=1,10$). Vastajad pigem nõustuvad, et komisjon laseb end mõjutada positiivsest/negatiivsest eelinformatsioonist atesteeritava kohta ($m=2,04$, $SD=1,37$) ning komisjoni lõpliku hinnangu andmist pigem mõjutavad hiljuti toimunud sündmused ja/või viimasena saavutatud tulemused ($m=1,83$, $SD=1,31$). Eelnimetatud kahe viimase väite osas esines ka suures ulatuses „ei oska öelda“ (vastavalt 21,6% ja 25% üldkogumist). Siiski saab öelda, et töötajad on pigem rahul komisjoni tööga ($m=3,00$, $SD=1,10$).

Väited **arenguestluste** ja nende läbiviimise kohta olid esitatud ühe plokina, kus vastaja pidi vastama 4-pallisel Likerti skaalal. Tulemused on esitatud lisas 9. Kuivõrd t-testi läbiviimisega autor tuvastas, et kahe ülikooli töötajate vastuste vahel puudub statistiliselt oluline erinevus, siis toob autor välja vastused üldkogumist lähtuvalt.

Üldkogum pigem nõustub, et „arenguestluste toimumine on vajalik“ ($m=2,83$, $SD=1,02$). Ükski vastaja ei andnud sellele väitele hinnanguks „ei ole üldse nõus“. Vastuste osakaal väite „arenguestluste toimumine on minu jaoks oluline“ osas jaotus võrdselt: 50% üldkogumist leidis, et see ei ole üldse või ei ole pigem vajalik ning 50% leidis, et see on pigem või täiesti vajalik. Arenguestluste peetakse pigem iga aasta regulaarselt ($m=2,52$, $SD=1,13$) ning suurema osakaaluga (53,8%) vastustest selgus, et vestluse raames atesteerimise teemat pigem või üldse ei puudutata. Selgus, et vastajad ei valmistu ka ise arenguestlusteks eesmärgiga käsitleda ka atesteerimise teemat ($m=1,94$, $SD=1,15$). Väite „arenguestluste pidamine toetab minu valmistumist atesteerimiseks“ iga punkt skaalal sai vastajate poolt valitud sama osakaaluga, mistõttu on raske öelda, kas väitega nõustutakse täielikult, pigem, pigem mitte või üldse mitte. Sarnaselt vastati ka väitele „arenguestlustel seatud eesmärgid on seotud atesteerimise läbimise eeldustustega“. Fikseeritud (veebikeskkonnas ja/või paberil) arenguestlused on pigem komisjonile heaks sisendiks atesteerimisel ($m=2,35$, $SD=1,24$) ning pigem toetavad töötaja atesteerimise edukat läbimist ($m=2,10$, $SD=1,30$).

Arenguestluste ja nende läbiviimise kohta esitatud väiteplokis esines võrreldes ülejäänud küsimustiku küsimustega kõige rohkem „ei oska öelda“ vastuseid. Vastuste erinevust võis märgata ka kahe ülikooli töötajate vahel, kus TalTechi töötajate vastustest selgus, et TalTechis akadeemilise töötaja ja vahetu juhi vahel peetud arenguestlustel ja nende sisul on rohkem seost atesteerimisega võrreldes TLÜga.

Küsimused 28-33 olid **atesteerimisotsuse**, selle vaidlustamise, ning kordusatesteerimise kohta. Ülekaalukalt (94,2%) arvati, et töötajapoolset atesteerimisotsuse vaiet peaks läbi vaatama selleks eraldi moodustatud komisjon. Lisaks leiti, et nimetatud vaiet võiks läbi vaadata ka instituudi nõukogu, eetikakomisjon, ülikooli akadeemiline komisjon, ametiühingu esindaja või muu sõltumatu ekspert. Mõlema ülikooli töötajad leidsid (kokku 59,6%), et mõistlik aeg atesteerimisotsuse vaidlustamiseks oleks 2 nädalat. Ühenädalast ajavahemikku peeti kõige ebamõistlikumaks.

Nii TLÜ kui TalTechi töötajad arvasid suurema osakaaluga (59,6%), et iga akadeemiline töötaja, kes ei läbi atesteerimist, peaks saama eranditult võimaluse kordusatesteerimiseks. TLÜ töötajatest 50% ning TalTechi töötajatest 34,6% arvasid, et kordusatesteerimiseks antav maksimaalne aeg peaks jääma vahemikku 7-12 kuud, 25% TLÜ töötajatest ning 34,6% TalTechi töötajatest aga leidsid, et nimetatud aeg peaks jääma vahemikku 2-6 kuud. 2 vastajat ei valinudki ajavahemikku, sest on kategooriliselt kordusatesteerimise vastu. Küll aga leiti suurema osakaaluga (vastavalt TLÜ 75% ja TalTech 42,3%), et kordusatesteerimiseks määratud aeg peaks olema kõigile ühesugune.

Küsimustiku lõpus anti vastajatele võimalus jätta kommentaare, mida tuleks antud teema raames veel uurida või käsitleda. Ligi 25% vastajatest leidsid, et üleüldises mõttes on atesteerimine liiga mahukas protsess: ettevalmistus võtab põhitööst väga palju aega. Lisaks on tegemist stressi tekitava protsessiga, atesteerimise läbimise eeldusi on palju ning kohati jääb arusaamatuks, kuidas täpsemalt eelduste täitmisi hinnatakse (nt publikatsioonide, tunnustuste jm arv vs sisu). Leiti, et atesteerimise järel ei anta töötajale piisavalt tagasisidet, ennekõike millises vallas ennast arendada või millele rohkem tähelepanu pöörata. Atesteerimine peaks keskendumata töötaja juhtimisele, tema võimete ja oskuste parandamisele, mitte aga teatud ülesande või tulemuse on tähtaegsele täitmisele. Jagati kommentaare ka sellele, et komisjon lähtub oma otsuses võimusuhetest, selle pädevuses kaheldakse ning juhtkond ise ei suhtu atesteerimisse tõsiselt. Lisaks leiti, et ka prorektorid peaksid osalema atesteerimisel.

3.2. Järeldused ja arutelu

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor uuringu tulemusi lähtuvalt esimeses peatükis käsitletud teoreetilistest alustest ning sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustest:

1. Milline on praegune atesteerimise protsess?
2. Millisena tajuvad akadeemilised töötajad atesteerimise protsessi praegu?
3. Millised on akadeemilise personali ootused atesteerimise protsessile?
4. Milline võiks olla akadeemilise personali atesteerimise protsessi praktika arvestades töötajate hinnanguid ja arvamusi?

Tuvastamaks, milline on praegune atesteerimise protsess Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides ning leidmaks vastust seejuures esimesele uurimisküsimusele, uuris autor TLÜ ja TalTechi akadeemilise personali atesteerimise protsessi. Saamaks ülevaadet akadeemilise personali **atesteerimise protsessist**, kasutas autor selleks Tallinna Ülikooli töösuhete eeskirja ning Tallinna Tehnikaülikooli akadeemilise karjääri korraldust (vt alapeatükk 2.1.).

TLÜ ja TalTechi sisedokumentidega tutvudes selgus, et ülikoolide nõuded atesteerimise protsessile, atesteeritavale kui ka komisjonile erinevad vähesel määral. Selleks, et tuvastada, kui olulise erinevusega on tegemist, viis autor läbi uuringu ning võrdles kahe ülikooli töötajate vastuseid, kasutades selleks t-testi. Kuivõrd vastuste vahel praktiliselt ei ilmnenud statistiliselt olulisi erinevusi, siis koondas autor saadud tulemused kokku ning analüüsis neid kui akadeemiliste töötajate vastuseid.

Teisele, kolmandale ja neljandale uurimisküsimusele vastab autor alljärgnevates lõikudes. Kuivõrd autori uuring ja uuringu tulemused on üles ehitatud kuuele teemaplokile (taustinformatsioon vastaja kohta, atesteerimise vajalikkus, atesteerimine kui hindamise protsess, atesteerimise aluseks võetav infomatsioon, atesteerimise komisjon, arenguestlused, atesteerimisotsus), siis vastab autor teisele, kolmandale ja neljandale uurimisküsimusele korruga samuti teemaplokkide kaupa. Lisaks arutleb autor akadeemilise personali atesteerimise vajaduse ning selle kontrolli või arendamise funktsiooniks olemise üle.

Magistritöös on tehtud viiteid sellele, et personali hindamine on **vajalik** nii tööandjale kui töötajale. Põhjuseid on mitmeid: hindamise järel saab tööandja langetada mitmeid personaliotsuseid (nt tasustamine, edutamine, kooolitus- ja arenguvajadus), tuvastada töötaja

arengupotentsiaal ning seeläbi suurendada töötaja tulemuslikkust ja organisatsiooni tootlikkust (Kaehr 1990; Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015; Onijye 2015; Al-Ashqar 2017). Akadeemilises keskkonnas on akadeemilise personali hindamise eesmärgiks tõsta haridusteenuse kvaliteeti (Peterson 2000 viidatud Al-Ashqar 2017, 136). Autori läbiviidud uuringust selgus, et ka suurem osa vastajatest leiab, et akadeemilise personali atesteerimine on vajalik ning seda nii tööandjale kui töötajale: mõlemad osapooled saavad ülevaate töötaja võimetest ja oskustest ning sellest, kas ja kuidas neid arendada või kasumlikumalt rakendada.

Hindamise üks eesmärkidest on personali **arendamine** (Rynes *et al.* 2005, 573) ning uuringu tulemustest selgus, et ka akadeemilised töötajad tajuvad atesteerimisel pigem arendamise funktsiooni. Olgugi, et vastajad pigem nõustusid väitega „atesteerimine puudutab eelkõige töötaja individuaalset arengut“, selgus siiski uuringu tulemuste analüüsist, et akadeemilise personali atesteerimist peetakse ennekõike kontrollivaks tegevuseks. Atesteerimise kontrolli funktsioonile viitab ka asjaolu, et hindamise aluseks kasutatakse minevikus tehtud töid ja saavutatud tulemusi (Hronik 2007 viidatud Šalková 2013, 92) ning langetakse atesteerimisotsus just nende näitajate põhjal.

Atesteerimise **kontrolli** funktsioonile viitab ka atesteerimisotsuse vastu võtmine komisjoni poolt, mille sisuks on kas atesteerimise läbimine või mitte või kordusatesteerimisele lubamine. Teisisõnu hindab komisjon atesteerimise aluseks võetavat informatsiooni ning langetab otsuse, mis võib olla ühtlasi aluseks lõpetada akadeemilise töötajaga töösuhe. Kui ülikooli hindamise eesmärgiks oleks ennekõike arendamine, siis ei peaks töösuhete lõpetamine antud kontekstis võimalik olema.

Samas ei tohi jätta märkimata, et kontrolli funktsiooni olemasolu õigustab asjaolu, et kuivõrd teadus, sh õpetamismeetodid, -arusaamad ja üleüldine kultuur haridusvaldkonnas pidevalt muutub ja areneb, siis peavad akadeemilised töötajad sellega kursis olema (Al-Ashqar 2017, 135). Töötaja, kes püsib vanade, sh iganenud hariduskultuuri juures, tekitab sellega üliõpilastele probleeme tulevikus, kes ülikoolist lahkudes ei oma kõige uuemaid ja asjakohasemaid teadmisi ja elutarkusi.

Akadeemilise personali atesteerimise arendamise funktsiooni tagamiseks on heaks sisendiks töötaja ja vahetu juhi vahel peetavad iga-aastased **arenguestlused**, mille üheks osaks on töötaja arengu planeerimine (TLÜ töösuhete eeskiri; TalTechi akadeemilise karjääri korraldus). Selgus, et väitega „peame vahetu juhiga arenguestlusi regulaarselt igal aastal“ oldi suures ulatuses täitsa nõus. Uuringust selgus, et akadeemilised töötajad peavad atesteerimise toimimist pigem

vajalikuks. Onyije (2015) sõnul on arenguvestluste pidamine vajalik, et juht saaks ülevaate töötaja tegevustest ja tulemustest ning töötaja juhiseid, kuidas veel tõhusamalt eesmärkide täitmiseks enda oskusi ja teadmisi rakendada. Ühtlasi on vahetul juhil võimalik arenguvestluse raames töötajat toetada ja suunata püüdlema eneseteostuse poole (Stanfield 2017). TLÜs ja TalTechis peetavad arenguvestlused on hea võimalus akadeemilisi töötajaid suunata ja toetada täitma atesteerimise läbimise eeldusi, täites selleks sobivaid eesmärke või tööülesandeid. Uuringust aga selgus, et vestlustel atesteerimise teemat pigem ei käsitleta ning ka töötajad ei valmistu selleks eesmärgiga rääkida atesteerimisest ja selle läbimise eeldustest. Seejuures nõustusid aga uuringu vastajad suurema osakaaluga, et vestlusel seatud eesmärgid on pigem seotud atesteerimise läbimise eeldustega. See tähendab, et vaatamata konkreetsele atesteerimise teema käsitlemisele, toetab arenguvestlus kaudselt siiski atesteerimise läbimiseks seatud tingimuste täitmist.

Lisaks arenguvestlustele võtab atesteerimiskomisjon atesteerimise aluseks mitmesugust erineva mahu ja sisuga informatsiooni (vt lk 26–27). TLÜ töösuhete eeskirjas ja TalTechi akadeemilise karjääri korralduses on loetletud **atesteerimise aluseks võetav informatsioon**, mille arusaamisele ja mõistmisele aitavad kaasa nimetatud dokumentide lisad. Seda selleks, et akadeemilisel personalil oleks võimalik tingimustega tutvuda ning sellest lähtuvalt valmistuda atesteerimiseks. Hindamiskriteeriumide läbipaistvuse ja selguse tagamine on väga oluline (Fako *et al.* 2018, 61–62), sest seeläbi antakse töötajatele mõista eeldatavate saavutuste, nende kvaliteedi ja kvantiteedi taseme (Shaout, Al-Shammari 1998, 323). Autori uuringu tulemused kinnitavad, et atesteerimise põhimõtete ja protsessi ning hindamiskriteeriumite selgus on töötajatele pigem tagatud, kuid siiski võiksid ülikoolis toimuda töötoad ja/või infotunnid atesteerimise teemal ning ülikoolis võiks olla igal ajal kättesaadav inimene, kes oskab atesteerimise teemal küsimustele vastata ning asjakohast nõu anda. TLÜ ja TalTechi personaliosakonnas on nimetatud teadmistega inimene leitav, kuid uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et töötajateni see informatsioon ei ole jõudnud.

Üks eeldustest täpsema hindamistulemuse saamiseks on töötaja töösoorituse ja -tulemuslikkusega seotud erineva informatsiooni hindamine (Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 630–631). Seda mõtet järgivad ka TLÜ ja TalTech, kes võtavad atesteerimise aluseks ligi 10 erinevat informatsiooniallikat. Autori läbiviidud uuringus osalejad leidsid, et nõutud mahus informatsiooni esitamine komisjonile on aegaõudev, stressi tekitav ning igapäeva tööd häiriv. Lisaks ei ole võimalik kõikidele komisjoni liikmetele üheselt selgeks teha, kui suure kaaluga üks või teine osa esitatavatest dokumentidest on. See tähendab, et kuigi suures mahus erineva sisuga atesteerimise aluseks võetav informatsioon tagab ausama atesteerimisotsuse, siis oleks tarvis nimetatud

informatsiooni kogumine muuta töötajale mugavamaks. Nimetatule aitaksid kaasa infotunnid ja/või töötoad atesteerimise teemal ning atesteerimist puudutavad vestluse osad arenguveestlustel.

Magistritöös arutles autor, kas üliõpilased on pädevad hindama akadeemilisi töötajaid või mitte (Pimpa 2005; Al-Ashqar 2017), sest hinnang võib olla mõjutatud üliõpilasele antud hindest, pooltevahelisest läbisaamisest, usaldusest või selle puudumisest (Hill *et al.* 2003 viidatud Igbojekwe, Ugo-Okoro 2015, 628). Autori uuringu tulemuste põhjal selgus, et TLÜ ja TalTechi akadeemilised töötajad peavad üliõpilaste tagasisidet kui üht atesteerimise aluseks võetvat informatsiooni pigem oluliseks. Sellest tulenevalt võib järeldada, et üliõpilaste tagasisidesse suhtutakse tõsiselt ning akadeemilised töötajad vajavad seda (lisaks atesteerimise komisjonile), et muuta ja/või parendada enda õpetamistegevusi.

Selgus, et kõige vajalikumaks atesteerimise aluseks võetavaks informatsiooniks peetakse töötaja endapoolset kirjalikku ülevaadet oma tegevustest ja tulemustest kui ka hinnangut neile. Sellega sai autor kinnitust, et töötaja enesehinnang on kasulik ja tõhus abivahend hindamisel (Filimban 2007 viidatud Al-Ashqar 2017, 140).

Akadeemilise personali atesteerimise üheks olulisemaks osaks on **atesteerimise komisjon**, kes langetab atesteerimisotsuse atesteerimise aluseks võetava informatsiooni põhjal. Teoreetikute sõnul võivad komisjoni liikmete puudulikud teadmised kriteeriumitest kui ka suhtumine hindamise protsessi viia otsuseni, mis tekitab rahulolematust osapooltes. Olgugi, et vastajad pigem nõustusid väidetega „komisjon on olnud pädev viimaks läbi atesteerimist“ ja „üldiselt võib jääda komisjoni tööga rahule“, siis leidsid mõned vastajad, et komisjoni liikmed ei ole olnud valdkonnast teadlikud või ei oldud nii lühikese ajaga suudetud atesteerimise aluseks võetava informatsiooniga tutvuda. See tähendab, et vältimaks võimalust lasta moonutatud või arusaamatusel põhinevat hinnangul tekkida, peavad saama hindajad koolitamist (Longenecker *et al.* 1987; Farndale, Kelliher 2013; Lin, Kellough 2018). Teadaolevalt ei läbi atesteerimise komisjoni liikmed selleks eraldi ettenähtud sisuga koolitust või muud programmi, mis tõstaks nende pädevust liikmeks olemisel.

De Andres'i (2010, 22) ning Selvarajan ja Cloninger'i (2012) põhjal kirjeldas autor, et mida rohkem on komisjonis erineva taustaga inimesi, seda tõenäolisemalt võetakse hindamisotsus vastu õigetest alustel. Uuringus osalejad leidsid, et pigem oleks kasulik, kui komisjoni liikmeks oleks ka välisekspert või muu ülikooliväline ekspert, kuid seejuures seati kahtluse alla, kas nimetatud isikud

on võimelised aru saada töötaja poolt esitatud atesteerimise aluseks võetavast informatsioonist nii, et otsus oleks õiglane. Vastajad pigem ei nõustunud, et üliõpilane peaks olema samuti komisjoni liikmeks. Näiteks ei ole üliõpilase ja professori tase võrreldav ning seetõttu ei saa professorist oluliselt vähemate teadmistega üliõpilane viimast hinnata. See tähendab, et igasuguste isikute komisjoni liikmeks olemine tuleb läbi mõelda ning nende komisjoni liikmeks valimisel kindlustada, et nimetatud isik on selleks tõesti pädev.

Oluliseks atesteerimise komisjoni liikmeks nii eraldi professori kui kõikide teiste akadeemiliste töötajate atesteerimise korral pidasid vastajad vahetut juhti. Teaduskirjanduses arutletakse aga palju selle üle, kas vahetu juht on sobiv hindaja: ta omab küll töötaja tööst ja tulemustest kõige paremat ülevaadet, kuid lõpp-hinnangu andmist võivad mõjutada omavahelised suhted (Longenecker 1987; Selvarajan, Cloninger 2012; Cappelli, Conyon 2018). Sellest tulenevalt võib öelda, et vahetu juht peaks saama kindlasti koolitamist personali hindamisel teemal. Lisaks leidsid uuringus osalejad ligi 100%-lise osakaaluga, et atesteeritaval peaks olema huvide konflikti ärahoidmise eesmärgil õigus nõuda komisjoni liikme välja vahetamist. Huvide konflikti tekkimise tõenäosus on kõige suurem just nimelt vahetu juhi korral.

Autor kogus uuringuga informatsiooni selle kohta, kui palju peaks olema atesteerimise komisjonis liikmeid üleüldiselt ning eraldi professori korral. De Andres'i (2010, 22) põhjal kirjeldas autor, et mida rohkem on erineva taustaga inimesi hindajateks, seda täpsemaks hindamisotsus kujuneb, kuid milline arv hindajaid oleks optimaalne, sõltub igast hindamisprotsessist eraldi. Uuringust selgus, et komisjon peaks olema vähemalt 3-liikmeline ning professori atesteerimise korral vähemalt 5-liikmeline. Maksimaalne komisjoni liikmete arv, mida uuringus välja toodi, oli 10. See tähendab, et ka vastajate hinnangul kindlustab suurearvuline komisjon täpsema ning õiglasema otsuse.

Nii, nagu on oluline tagada komisjoni liikmete isikute erinevus (De Andres, 2010; Selvarajan, Cloninger 2012), on vaja see tagada ka hindamisotsuse vaidlustamisel. Uuringuga sai autor sellele kinnitust, et **atesteerimisotsuse** vaide ülevaatamiseks peaks olema moodustatud eraldi komisjon, mille erineva taustaga liikmed on pädevad otsust rahuldama ja tagama võimalikult objektiivse tulemuse. Uuringus osalejad tõid välja mitme erineva taustaga isikuid või grappe, kes võiksid tegeleda hindamisjärgsete vaidlustamise tegevustega, näiteks instituudi nõukogu, eetikakomisjon, ülikooli akadeemiline komisjon, ametiühingu esindaja või muu sõltumatu ekspert. Lisaks on tarvis

tegeleda hindamisotsuse vastuvõtmisel sisulise tagasisidestamisega, et akadeemilisel töötajal oleks võimalik enda nõrgemaid külgi täiustada.

Rahalise tasu ja töötaja pingutuse ning motivatsiooni vahel on leitud olevat tugev seos (Türk 2008, 42; Said *et al.* 2015). Sellele sai kinnitust autor ka oma uuringuga, kus vastajad nõustusid, et teadmine töötasu tõusu või edutamise kohta motiveeriks neid atesteerimiseks rohkem valmistuma. Sealhulgas arvasid vastajad, et nii **edutamise kui tasustamise** otsused peavad põhinema ateseerimise tulemustel. Karjäärimudeli rakendamisega on jõutud sinna maani, kus atesteerimise järgselt hinnatakse töötaja sobivust järgmise astme ametikohale. Kaudne seos atesteerimisel ja töötasustamisel on samuti: liikudes karjäärimudelil järgmisele astmele, muutub ka töötasu alampiir, mistõttu peab tööandja tagama vähemalt alampalga käesoleval ametikohal. Siinkohal on küsitav, kui töötaja töötasu on olnud alampalgast kõrgem, kas seda tuleks siiski järgmise astme ametikohale liikumisel proportsionaalselt tõsta või mitte. Uuringus osalejad leidsid, et atesteerimisele peaks järgnema kindlasti töötasu tõus.

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringul tekkisid ka piirangud. Akadeemilise personali atesteerimise protsessi negatiivsete külgede välja toomiseks on töötajatel selleks liiga vähe praktilisi kogemusi. Lisaks ei saavutatud uuringu käigus soovitud vastuste hulga arvu. Kuigi TLÜ ja TalTechi töötajate vastuste vahel puudusid olulised erinevused ning autoril oli võimalik uuringu tulemusi esitleda kui akadeemiliste töötajate hinnanguid ja ootusi atesteerimise protsessile, siis soovitab autor antud uuringut kasutada tulevikus pilootuuringuna sama või sarnase teema uurimiseks. Soovitud hulga vastuste arvu saamiseks soovitab autor kaasata uuringusse kõik Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid.

TLÜ ja TalTechi atesteerimise protsessi tingimustele tuginedes koostatud küsitlusega saadi informatsiooni selle kohta, milline on akadeemilise personali rahulolu protsessi läbiviimise ning nõuetega. Akadeemiliste töötajate hinnangute põhjal on võimalik öelda, millised on akadeemilise personali ootused atesteerimise protsessile ning millised atesteerimise valdkonnad vajavad muutmist või täiustamist. Arvestades uuringu tulemuste analüüsi ja järeldustega, teeb autor omapoolsed ettepanekud akadeemilise personali atesteerimise protsessi tõhustamiseks.

3.3. Ettepanekud

Lähtudes uuringu tulemustest ja järeldustest teeb autor ettepanekud, millistele akadeemilise personali atesteerimise protsessi osadele tähelepanu pöörata, kui on soov protsessi tõhustada ning kujundada töötajates hindamisprotsessi suhtes positiivsemaid hoiakuid.

- Ülikoolis peavad toimuma 1–2 korda aastas infotunnid ja/või töötoad atesteerimise teemal, kus akadeemilisel töötajal oleks võimalik osaleda ning saada vastuseid tekkinud küsimustele.
- Vahetu juhi ja akadeemilise töötaja vahel toimuvatel arenguestlustel peab käsitlema ka atesteerimise teemat. Seda on oluline teha iga-aastasel arenguestlustel, mitte ainult viimasel ehk vahetult enne atesteerimist, et töötajal oleks võimalik kogu ettevalmistuse perioodi (tavaliselt 5 aastat) vältel hoida korras ning pideva täiustamise all atesteerimise aluseks võetavaid dokumente.
- Vahetu juhi ülesanne on tagada, et akadeemiline töötaja saab aru ja mõistab kõiki atesteerimise tingimusi ning nõudeid ja eeldusi selle läbimiseks.
- Oluline on arendada sisulist tagasisidestamist atesteerimise järgselt, et töötajal oleks võimalik saada ülevaadet oma nõrkadest külgedest ning tegeleda nende parandamisega. Selline tegevus suurendaks ühtlasi ka atesteerimise arendamise funktsiooni osakaalu.
- Atesteerimise komisjoni moodustamisel tuleb veenduda, et kõik komisjoni liikmed on pädevad atesteeritavat hindama. Oluline on ka komisjoni moodustamisel tagada paaritu arv liikmeid. Soovituslik on komisjoni liikmetele edastada enne atesteerimist meelespea, mille sisuks on meelde tuletada, et akadeemilise töötaja hindamine toimub esitatud dokumentide alusel, mitte isikust lähtuvalt.
- Ennekõike huvide konflikti ärahoidmise eesmärgil ning väga põhjendatud korral tuleb lubada akadeemilisel töötajal või muul komisjoni liikmel võimaldada teha ettepanek komisjoni koosseisu muuta.
- Atesteerimisotsuse vaide läbivaatajaks peab olema selleks eraldi moodustatud paaritu arvulise koosseisuga komisjon.
- Oluline on arutleda teemal, kas atesteerimist ja töötasustamist, juhul kui akadeemilise töötaja töötasu on ametikoha miinimumist suurem, saab siduda nii, et nimetatud seos suurendaks töötajate motivatsiooni atesteerimiseks valmistuma ja selleks ettenähtud eeldusi täitma.

Autor on arvamusel, et arvestades uuringu piirangutega, aitavad magistritöös esitatud ettepanekud kõikidel Eesti avalik-õiguslikel ülikoolidel edukamalt akadeemilise personali atesteerimist läbi viia, saavutades seeläbi suurema rahulolu, tulemuslikkuse ja pühendumuse akadeemiliste töötajate seas.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti, kas akadeemilise personali atesteerimise protsessil on arenguvõimalusi, mille rakendamine aitaks suurendada personali rahulolu protsessiga, sealhulgas ka nende pühendumust ja tulemuslikkust. Hästitoimiv ja organisatsiooni osapooltele sobiv hindamissüsteem toetab eesmärkide saavutamist, aitab hoida töötajaid, nende oskuste ja võimete taset ning on suur osa motivatsioonipaketist.

Tänapäeval on hakatud personali hindamisele omistama üha enam arendamise funktsiooni ning tahaplaanile jäetakse pigem kontrolli funktsioon. Hindamise tulemusi kasutatakse selleks, et saada sisend koolitus- ja arendustegevuseks, tegeleda personali planeerimisega, täiustada motivatsioonipaketti, lahendada tasustamise ja edutamise küsimused ning rakendada maksimaalselt töötaja oskusi ja võimeid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Tulemusliku personali hindamise eelduseks on eesmärgi olemasolu. Vastasel juhul ei tunneta töötajad protsessi vajadust, protsess viiakse läbi tõenäoliselt ebatõhusaid meetodeid kasutades ning hindamisotsus võetakse vastu valel kaalutlustel ning selleks ebaseaduslike isikute poolt. See toob omakorda kaasa rahulolematuse töötajaskonna seas, mis väljendub pühendumuse, tulemuslikkuse ja tootlikkuse vähenemises, sealhulgas ka tööjõu voolavuses.

Autor viis läbi empiirilise uuringu, mille analüüsi tulemustena leiti vastused püstitatud uurimisküsimustele. Ülevaatest akadeemilise personali atesteerimisest TLÜs ja TalTechis selgus, et kuigi ülikoolide akadeemilise personali atesteerimise protsess on sisuliselt sama, siis nõuded ja eeldused atesteerimisele erinevad vähesel määral. Ennekoike on erinevusi atesteerimise aluseks võetavas informatsioonis ning komisjoni koosseisus, mis tuleneb ülikoolide struktuurilisest erinevusest. Üldkogum nõustus, et atesteerimine on vajalik ning seda nii töötajale kui ka tööandjale.

Tulemuste analüüsist selgus, et akadeemilised töötajad tajuvad atesteerimise protsessil rohkem kontrolli funktsiooni kui arendamise funktsiooni. Atesteerimise aluseks võtab komisjon suure hulga informatsiooni, mille kokku koondamiseks kulub töötajal palju aega. Lisaks on see töötajale stressi tekitav ja igapäeva tööd häiriv. Olgugi, et akadeemilistele töötajatele on atesteerimise

nõuded ja eeldused pigem selged, siis jääb vajaka informatsiooniallikast, mille kaudu oleks võimalik end atesteerimise teemal kursis hoida. Nimetatud informatsiooniallikateks peaksid olema vahetu juht igapäevaselt ning infotunnid ja/või töötoad, kus akadeemilised töötajad saavad osaleda ja enda teadlikkust atesteerimise teemal tõsta. Ka arenguestlustel peaks olema atesteerimise teema sisukamalt käsitletud.

Vastajad leidsid, et atesteerimiskomisjon peab koosnema vähemalt kolmest, viiest või suurema arvu inimestest, oluline on tagada siinkohal paaritu arv komisjoni liikmeid. Üldjuhul peaks atesteerimise komisjon olema moodustatud atesteeritavast lähtuvalt. Olulisemateks komisjoni liikmeteks peavad vastajad vahetut juhti, akadeemilise suuna juhti ning instituudi direktorit, kõige ebaolulisemaks dekaani ja üliõpilast. Komisjoni tööga on akadeemiline personal pigem rahul, kuid siiski leiti, et komisjon laseb end mõjutada positiivsest või negatiivsest eelinformatsioonist atesteeritava kohta ning ka lõpliku hinnangu andmist mõjutavad hiljuti toimunud sündmused ja/või viimasena saavutatud tulemused. Komisjoni otsuse vaidlustamisega peaks vastajate hinnangul tegelema selleks eraldi moodustatud komisjon.

Uuringu tulemuste analüüsil selgus, et teadmine nii töötasu tõusu kui ka edutamise kohta motiveeriks töötajaid atesteerimiseks rohkem valmistuma. Vastajad leiavad, et atesteerimisele peab järgnema töötasu tõus ning ka muud töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel.

Autor keskendus käesolevas töös atesteerimise protsessi arenguvõimalustele ning lähtudes teoreetilistest käsitlustest ja uuringu tulemustest tegi autor omapoolsed ettepanekud akadeemilise personali atesteerimise protsessi tõhustamiseks, et muuhulgas tagada suurem rahulolu töötajate seas ning suurendada motivatsiooni saavutada paremaid tulemusi. Akadeemilise personali teadlikkust atesteerimisest saab tõsta mitmel moel: vahetu juhi järjepidev toetus, atesteerimise teema käsitlemine arenguestlustel, infotundide ja/või töötubade läbiviimine atesteerimise teemal. Lisaks on võimalik atesteerimise tulemuste sidumise edutamise ja tasustamisega ning atesteerimise järgse tagasidestamise kaudu kasvatada töötajates motivatsiooni ja tahet saavutada paremaid tulemusi. Akadeemilise personali veendumine atesteerimise komisjoni pädevuses tagab samuti positiivse hoiaku protsessi suhtes.

Autori uuringu tulemustele vastavalt kohandatud ettepanekud on heaks sisendiks atesteerimise protsessi tõhustamiseks kõikidele Eesti avalik-õiguslikele ülikoolidele. Küll aga tuleb siinkohal

arvestada ka tuvastatud piirangutega. Akadeemilise personali atesteerimise protsessi negatiivsete külgede välja toomiseks on töötajatel selleks liiga vähe praktilisi kogemusi. Lisaks ei saavutatud autori läbiviidud uuringu käigus soovitud hulga vastuste arvu. Autor soovib antud uuringut kasutada tulevikus pilootuuringuna sama või sarnase teema uurimiseks, kaasates seejuures uuringusse kõiki Eesti avalik-õiguslikke ülikoole.

SUMMARY

OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF THE ACADEMIC EMPLOYEES' ATTESTATION PROCESS: A COMPARISON OF TALLINN UNIVERSITY AND TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Anna Šerstjuk

This master's thesis seeks to establish whether the attestation process has opportunities for development, which in turn would grow employee satisfaction rate towards the evaluation procedure in general, and also stimulate employee dedication and increase performance. The attestation process is the object of research for this master's thesis, whereas the academic employees of Tallinn University (TU) and Tallinn University of Technology (TalTech) have provided the necessary input.

Throughout history organisations have had to adapt to the developing conditions of the market and the society. Today one of the principle goals of an organisation is to cultivate specific levels of competitiveness, which in turn are strongly related to the necessity of constant advancement of human resources. Since the prerequisite to successful management and administration of human resources is the classification and evaluation of employees' goals, then for that purpose organisations utilise employee assessment. In the public universities of Estonia, the evaluation of academic staff is called attestation. According to the Higher Education Act § 35 "Evaluation" means periodical assessment of the work performance of an academic staff member and compliance of the staff member with the requirements applicable to the position for the purpose of supporting the development and career opportunities of the staff member, and determining the suitability of the evaluated staff member for the position.

The purpose of this master's thesis is to define the possible opportunities for development for the attestation process of academic staff, while making subsequent recommendations that rely on

relevant scholarly literature and analysis of the results of the conducted survey. The following research questions were set out:

1. How does the attestation process look like now?
2. How is the attestation process perceived by the academic employees currently?
3. What are the expectations of the academic employees for the attestation process?
4. What should the academic employees' attestation process be taking into account assessments and opinions of employees?

The author conducted an empirical survey, and analysis of the survey's results provided answers to the research questions. The results of the survey showed that the academic staff perceives the attestation process to be having more of a controlling function, rather than, say, a developmental function. The attestation committee bases its evaluation on the accumulation of a vast range of information, which for the employee takes a lot of time to collect, creating stress and disrupting everyday work. The requirements and prerequisites to attestation are considered to be clear, though the universities should hold more frequent briefings which the academic staff specifically could participate in and raise their awareness about the topic of attestation. Also during the performance appraisal interview the immediate superior should treat the attestation topic with much more thoroughly.

The respondents to the survey found that the attestation committee should consist of at least three persons, whereas it is important to ensure an odd number of members. Usually the attestation committee should be assembled according to the person being evaluated. Roles seen as most important are the immediate superior, head of academic study area and the director of academic unit. In turn, the most insignificant of roles were given to the dean and the student. The academic staff was generally pleased with the work of the committee, however, it was found that the committee allows itself to be affected by positive/negative information about the evaluated person, known beforehand. Also the final assessment of the committee is seen to be very much affected by recent events and/or accomplishments. In case the decision of the committee is challenged, there should be a specially formed committee to deal with such.

The results of the survey revealed also that being cognizant of an income increase or promotion would motivate the academic staff to prepare themselves more for the process ahead. The respondents found that the attestation process should be followed with an income increase, and that the decisions on income and promotion should be based on the results of the attestation.

Following the theoretical frameworks of attestation and the results of the survey, the author made recommendations to further develop the attestation process of academic staff, ensuring a greater satisfaction rate among employees and motivating them to achieve better results. Raising awareness of the academic staff about the attestation process can be achieved in many ways: constant support from the immediate superior, discussing the attestation topic during performance appraisal interviews, holding briefings about the attestation process. In addition, employee motivation and the desire to achieve better results can be accomplished by tying the results of the attestation with promotion and income, as well as giving feedback after attestation. Being convinced of the expertise and competences of the attestation committee will also ensure a positive attitude towards the attestation process in general.

The author finds its recommendations, adapted to the results of the survey, could be used as valuable input to further developing the attestation procedures of all Estonian public universities. However, one must also consider limitations established in the survey. One of such is the realisation that academic staff in general currently lack the practical experience to define the negative aspects of any given attestation process. Also the sample of respondents did not reach the desired number, thereby potentially decreasing the value of some of the conclusions and/or generalisations. The author recommends to utilise the survey in this master's thesis as a pilot survey to later come back to this or a similar research topic, and then involving staff to sample from already all Estonian public universities.

The author would like to thank the supervisor to this master's thesis Helina Vigla, whose recommendations and suggestions were crucial for this thesis to be a success. Also the author would like to thank all the academic personnel that were willing to share their responses in the conducted survey – their input was extremely important in writing this master's thesis.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Al-Ashqar, W. M. A. (2017). Faculty Members' Attitudes towards the Performance Appraisal Process in the Public Universities in Light of Some Variables. – *International Education Studies*, Vol. 10, No. 6, 135–149.
- Archibong, I. A., Nja, M. E. (2011). Towards Improved Teaching Effectiveness in Nigerian Public Universities: Instrument Design and Validation. – *Higher Education Studies*, Vol. 1, No. 2, 78–91.
- Arnautu, E., Panc, I. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of faculty Members. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 203, 386–392.
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., Tensay, A. T. (2014). The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcomes. – *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 2, No. 1, 136–173.
- Blake, J. (2017). How Leaders Can Facilitate Engaging Career Conversations. – *Leader to Leader*, 36–41.
- Cappelli, P., Conyon, M. J. (2018). What do Performance Appraisals do? – *ILR Review*, Vol. 71, No. 1, 88–116.
- Choon, L. K., Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, 189–193.
- Cook, J., Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perception. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 5, 526–541.
- De Andres, R., Garcia-Lapresta, J. L., Martinez, L. (2010). A multi-granular linguistic model for management decision-making in performance appraisal. – *Soft Comput*, Vol. 14, No. 1, 21–34.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. – *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 555–578.
- Fako, T. T., Nkhukhu-Orlando, E., Wilson, D. R., Forcheh, N., Linn, J. G. (2018). Factors associated with organizational commitment of academic employees in Botswana. – *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. 10, No. 6, 56–64.

- Farndale, E., Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring The Employee Experience. – *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, 879–897.
- Gillham, B. (2007). *Developing a Questionnaire*. 2nd Edition. London: Continuum International Publishing Group.
- Igbojekwe, P. A., Ugo-Okoro, C. P. (2015). Performance Evaluation of Academic Staff in Universities and Colleges In Nigeria: The Missing Criteria. – *International Journal of Education and Research*, Vol. 3, No. 3, 627–640.
- Kaehr, R. E. (1990). Personnel Appraisal, Who Needs It? – *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 16, No. 1, 35–36.
- Karahan, P., Kurtulmus, B. E. (2017). An Effective Method of Performance Appraisal for Employee Motivation. - *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, Vol. 35, 1–12.
- Kumudha, A., Bamini, J. (2013). Perceived Performance Appraisal Effectiveness and its Impact on Academic Staff Organisational Commitment Turnover Intention: a Conceptual Model. – *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 4, No. 7, 53–56.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. – *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 3, 504–522.
- Kõrgharidusseadus. RT I, 19.03.2019, 12.
- Larionov, G. V., Tsirenov, A. R. (2015). Performance Appraisal of the Modern Organization: Stage-By-Stage Algorithm and Scope. – *ВЕСТНИК Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления*, Vol. 2, No. 53, 102–106.
- Lin, Y.-C., Kellough, J. E. (2019). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. – *Public Personnel Management*, Vol. 48, No. 2, 179–202.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P. Jr., Gioia, D. A. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. – *The Academy of Management EXECUTIVE*, Vol. 1, No. 3, 183–193.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. – *Journal of Business & Psychology*, Vol. 26, 205–212.
- Naeem, M., Jamal, W., Riaz, M. K. (2017). The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. – *Jouranl of Social Sciences*, Vol. 11, No. 2, 71–81.
- Nawaz, M. S., Pangil, F. (2016). The Effect of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention. – *Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 10, No. 1, 27–44.

- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. – *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7, 1176-1194.
- Obeng, K., Ugboro, I. O. (2019). Perceptions of academic tenure, post-tenure review policies, and organisational commitment in university academic staff. – *Australian Journal of Career Development*, Vol. 28, No. 3, 212–222.
- Onyije, O. C. (2015). Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity in a Nigerian University. – *Journal of Economics and Business Research*, Vol. 21, No. 2, 65–81.
- Ovchinnikov, M. V., Tsiring, D. A. (2013). Критерии успешности научно-педагогической деятельности. – *Образование и наука*, Vol. 101, No. 2, 28–36.
- Pimpa, N. (2005). Teacher Performance Appraisal in Thailand: Poison or Panacea? – *Educational Research for Policy and Practice*, Vol. 4, 115–127.
- Roberson, Q. M., Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. – *British Journal of Psychology*, Vol. 97, 281–298.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H. (2015). Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The Role of Organizational Commitment. – *Asian Social Sciences*, Vol. 11, No. 9, 183–197.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. – *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, 571–600.
- Said, A.-M. A., Jalal, T. S. T. A., Rasdi, R. M., Alias, M., Sulaiman, S. (2015). Academics' Career Success at Malaysian Research Universities: A Literature Review. – *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 9, No. 25, 16–23.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican Study. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 15, 3063–3084.
- Shaout, A., Al-Shammari, M. (1998). Fuzzy logic modeling for performance appraisal systems: A framework for empirical evaluation. – *Expert Systems With Applications*, Vol. 14, 323–328.
- Shulman, L. S. (1986). Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching. – *Educational Researcher*, Vol. 15, No. 2, 4–14.
- Stanfield, L. (2017). Evolving Career Conversations. – *Training & Development*, 14–15.
- Šalková, A. (2013). Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. – *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 91–101.

- Tallinna Tehnikaülikool. (2017). TTÜ läheb üle Eestis ainulaadsele akadeemilise karjääri mudelile. – *Mante et Manu*, jaanuar 2017, 6. Kättesaadav: <https://dea.digar.ee/cgi-bin/dea?a=d&d=AKmenteetmanu201701.2.6.2> , 28. november 2019.
- Tallinna Tehnikaülikooli Akadeemilise karjääri korraldus 01.11.2019.
- Tallinna Tehnikaülikooli atesteerimiskomisjoni statuut „Instituudi atesteerimiskomisjoni töökorraldus“ 04.10.2018.
- Tallinna Tehnikaülikooli töötasustamise eeskiri 07.12.2018.
- Tallinna Ülikooli töösuhete eeskiri 15.04.2019.
- Tallinna Ülikooli töötasustamise eeskiri 17.03.2014.
- Tallinna Ülikool. (28. november 2019). – *Organisatsiooni siseveeb*.
- Türk, K. (2008). Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. – *Baltic Journal of Management*, Vol. 3, No. 1, 40–54.
- Warroka, A., Gallato, C. G., Moorthy, T. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. – *Journal of Human Resources Management Research*, 1–18.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik eesti keeles

AKADEEMILISE PERSONALI ATESTEERIMISE KUI HINDAMISE PROTSESSI ARENGUVÕIMALUSED TALLINNA ÜLIKOOI JA TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOI VÕRDLUSE NÄITEL

Hea vastaja!

Avalik-õiguslike ülikoolide toimimise üheks lahutamatuks osaks on akadeemilise personali atesteerimine. Kuivõrd Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid on oma töös autonoomsed, siis ei ole akadeemilise personali atesteerimise protsessi riigi tasandil reguleeritud.

Pöördun Teie poole palvega osaleda uuringus ning täita küsimustik. Küsimustikuga kogutakse andmeid Tallinna Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli akadeemiliselt personalilt atesteerimise protsessi kohta. Küsimustiku eesmärgiks on selgitada välja atesteerimise kitsaskohad ning teha seejärel ettepanekud Tallinna Ülikoolile ja Tallinna Tehnikaülikoolile atesteerimise protsessi tõhustamiseks.

Küsimustikule on oodatud vastama kõik ülikooli akadeemilised töötajad: nii atesteerimise kogemusega kui ka atesteerimisel mitte osalenud töötajad. Iga vastaja panus on oluline ning asendamatuks sisendiks hästitoimiva atesteerimise protsessi edasiarendamiseks.

Küsimustiku lõpus on Teil võimalus jätta oma e-posti aadress, kuhu saadetakse uuringu tulemuste kokkuvõte. Kokkuvõte saadetakse magistr töö valmimisel jaanuarikuu 2020 jooksul.

Vastamine võtab aega 10-15 minutit ning vastaja isik jääb tulemuste tõlgendamisel anonüümseks. Viimane päev vastuste esitamiseks on 29.09.2019.

Juba ette tänades
Anna Šerstjuk
TalTech personalijuhtimise eriala magistrant
sherstjuk.anna@gmail.com

TAUSTINFORMATSIOON

1. Millise ülikooli töötaja olete?

(Valige ainult üks)

Lisa 1 järg

- Tallinna Ülikool
- Tallinna Tehnikaülikool
- Muu: _____

2. Kas olete osalenud atesteerimisel?

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

3. Mitmel korral olete osalenud atesteerimisel?

(Valige ainult üks)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ja/või rohkem

4. Millisel ametikohal on teid atesteeritud?

(Valige kõik sobivad)

- Professor
- Dotsent
- Lektor
- Teadur
- Õpetaja
- Muu: _____

ATESTEERIMISE PROTSESS

5. Kas atesteerimine on vajalik?

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

6. Kas atesteerimine on vajalik iga teatud/kindlaks määratud perioodi tagant?

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

7. Atesteerimine võiks toimuda ...

(Valige ainult üks)

- Iga aasta

Lisa 1 järg

- Iga kahe aasta tagant
- Iga kolme aasta tagant
- Iga nelja aasta tagant
- Iga viie aasta tagant
- Rohkem kui viie aasta tagant
- Töötaja peaks saama alati ise valida, millal ta soovib atesteerimisele minna
- Muu: _____

8. Kellele on atesteerimist vaja?

(Valige kõik sobivad)

- Töötajale
- Tööandjale

9. Kuivõrd nõustute järgmiste väidetega atesteerimise kui hindamise protsessi kohta?

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
Atesteerimisel on arendav funktsioon.					
Atesteerimine puudutab eelkõige töötaja individuaalselt arengut.					
Atesteerimine mõjub töötaja motivatsioonile positiivselt.					
Atesteerimine juhib töötajat paremate tulemusteni.					
Atesteerimisel on kontrolliv funktsioon.					
Atesteerimise põhimõtted on mulle selged.					
Atesteerimise protsess on mulle selge.					
Atesteerimise protsess keskendub akadeemilise töö kitsaskohtade parandamisele.					
Atesteerimine on vajalik eelkõige ülikooli eesmärkide saavutamiseks.					

10. Kas ülikoolis peaksid toimuma töötoad ja/või infotunnid atesteerimise teemal?

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

11. Kui vastasite eelmisele küsimusele “jah”, siis millal või kui tihti peaksid nimetatud töötoad ja/või infotunnid aset leidma?

(Valige ainult üks)

Lisa 1 järg

- 1 kord aastas
- 2 korda aastas
- Rohkem kui 2 korda aastas
- Vahetult enne atesteerimist
- Ülikoolis peaks olema igal ajal kättesaadav inimene, kes oskab atesteerimise teemal küsimustele vastata ja asjakohast nõu anda
- Muu: _____

12. Palun vastake, kui nõus olete järgmiste väidetega atesteerimise ja sellest tulenevalt töötasustamise ja edutamise kohta.

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
Atesteerimisele peaks järgnema töötasu tõus.					
Atesteerimine peaks toimuma ainult edutamise eesmärgil.					
Töötasu otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel.					
Edutamise otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel.					
Teadmine töötasu tõusu kohta motiveeriks mind rohkem atesteerimiseks valmistuma.					
Teadmine edutamise kohta motiveeriks mind rohkem atesteerimiseks valmistuma.					

KÜSIMUSED ATESTEERIMISE ALUSEKS VÕETAVA INFORMATSIOONI KOHTA

13. Atesteerimisel aluseks võetav informatsioon – kui oluliseks peate igat järgnevat:

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem oluline	Väga oluline	Ei oska öelda
töötaja CV					
töötajapoolne kirjalik ülevaade oma töötulemustest ja tegevustest					
töötajapoolne (enese)hinnang oma töötulemustele ja tegevustele					
vahetu juhi kirjalik hinnang töötaja töötulemuste kohta					
muude isikute (nt kolleegid, partnerid) kirjalik hinnang töötaja töötulemustele ja tegevustele					

õppetööd läbiviiva töötaja endapoolne ülevaade ja analüüs õpetamisarusaamade, õpetamistegevuse ja õpetamisalase arengu kohta					
publikatsioonide loetelu					
tunnustused					
panus haridus- ja teadusvaldkonna arendamisse ja juhtimisse					
arenguestluste tulemused					
üliõpilaste tagasiside					
eelmise atesteerimise tulemused (juhul kui on toimunud eelnevat atesteerimist)					
järgneva perioodi (viie aasta) tegevuskava					
muud materjalid, mida töötaja/komisjon vajalikuks peavad					

14. Teiepoolsed ettepanekud, millist informatsiooni peaks/võiks komisjon atesteerimisel lisaks eelpool loetelule arvestada atesteerimisotsuse vastu võtmisel.

15. Kas teie arust tugineb atesteerimine objektiivselt vaadeldavatele tulemustele?

(Valige ainult üks)

- Jah
 Ei

16. Kui vastasite eelmisele küsimusele “ei”, siis palun põhjendage, mida ei ole võimalik komisjonil objektiivselt hinnata või mis osas ei ole/ei ole olnud hindamine objektiivne?

17. Palun vastake, kuid võrd nõustute järgmiste väidetega atesteerimisel aluseks võetava informatsiooni kohta.

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
--------------------------------------	-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

Mulle on selge, millised on hindamiskriteeriumid (TLÜ: ametinõuded; TalTech: maatriks).					
Hindamiskriteeriumid on minu kontrolli all.					
Ma olen rahul senise protsentuaalse jaotusega õppetöö, teadus- ja arendus- või muu loometegevuse ning administratiivtöö vahel.					
Hindama peab seda, mis on tehtud, ning jätma arvestamata selle, mis on jäänud tegemata.					
Hinnata tuleks ennekõike pingutust, mitte lõpptulemust.					
Atesteerimine põhineb ainult eesmärkidel ja tulemustel, mis on eelnevalt kokku lepitud (TLÜ: ametinõuded; TalTech: maatriks).					
Atesteerimisel aluseks võetavat informatsiooni tuleb hinnata proportsionaalselt töötaja töökoormusega.					

KÜSIMUSED ATESTEERIMISE KOMSIJONI KOHTA

18. Mitmest inimesest peaks koosnema atesteerimise komisjon (v.a professori korral)?

(Valige ainult üks)

- 2
 3
 4
 5
 Muu: _____

19. Mitmest inimesest peaks koosnema atesteerimise komisjon professori atesteerimise korral?

(Valige ainult üks)

- 2
 3
 4
 5
 Muu: _____

20. Palun hinnake, kui oluliseks peate järgmiste isikute atesteerimise komisjoni liikmeks olemist (v.a professori korral).

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem oluline	Väga oluline	Ei oska öelda
dekaan					
instituudi direktor					

akadeemilise suuna juht					
vahetu juht					
akadeemilise komisjoni liige					
välisekspert					
ülikooliväline ekspert					
üliõpilane					

21. Palun hinnake, kui oluliseks peate järgmiste isikute atesteerimise komisjoni liikmeks olemist professori atesteerimise korral.

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem oluline	Väga oluline	Ei oska öelda
dekaan					
instituudi direktor					
akadeemilise suuna juht					
vahetu juht					
akadeemilise komisjoni liige					
välisekspert					
ülikooliväline ekspert					
üliõpilane					

22. Kas atesteeritaval peaks olema õigus nõuda komisjoni liikme välja vahetamist (huvide konflikti ärahoidmise eesmärgil)?

(Valige ainult üks)

- Jah
 Ei

23. Kas atesteeritava ettepanekul/soovil võiks olla komisjoni koosseisus rohkem liikmeid (n.ö soovitajaid)?

(Valige ainult üks)

- Jah
 Ei

24. Kas atesteeritava vahetul juhul peaks olema võimalus otsustada komisjoni koosseisu üle (kes peaks liikmeks olema, kes mitte)?

(Valige ainult üks)

- Jah
 Ei

25. Kas ülikoolis peaks olema üks kindel atesteerimise komisjon või selle moodustamine peaks sõltuma konkreetselt atesteeritavast?

(Valige ainult üks)

- Üks kindel komisjon

Lisa 1 järg

Igal atesteerimisel tuleks komisjon moodustada atesteeritavast lähtuvalt

26. Kas nõustute järgmiste väidetega komisjon pädevuse kohta (juhul kui Teid ei ole varasemalt atesteeritud, siis jätkake järgmise küsimusega)?

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
Komisjon on olnud oma töös objektiivne.					
Komisjon on olnud pädev viimaks läbi atesteerimist.					
Komisjon kuulab ära atesteeritava kommentaarid ja tähelepanekud.					
Komisjon arvestab lõpliku hinnangu andmisel atesteeritava kommentaaride ja tähelepanekutega.					
Komisjon laseb end mõjutada positiivsest/negatiivsest eelinformatsioonist atesteeritava kohta.					
Komisjoni lõpliku hinnangu andmist mõjutavad hiljuti toimunud sündmused ja/või viimasena saavutatud tulemused.					
Komisjon arvestab lõpliku hinnangu andmisel kõiki asjaolusid.					
Üldiselt võib jääda komisjoni tööga rahule.					

KÜSIMUSED ARENGUVESTLUSE KOHTA

27. Palun vastake, kuivõrd nõustute järgmiste väidetega arenguveestluste ja nende läbiviibimiste kohta.

<i>(Valige igal real ainult üks)</i>	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
Arenguveestluste toimumine on vajalik.					
Arenguveestluste toimumine on minu jaoks oluline.					
Peame vahetu juhiga arenguveestluste regulaarselt igal aastal.					
Arenguveestlustel käsitleme ka atesteerimise teemat.					

Valmistun arenguvestluse jaoks eesmärgiga käsitleda ka atesteerimise teemat.					
Arenguvestluste pidamine toetab minu valmistumist atesteerimiseks.					
Arenguvestlusel seatud eesmärgid on seotud atesteerimise läbimise eeldustega.					
Fikseeritud (veebikeskkonnas ja/või paberil) arenguvestlused on komisjonile heaks sisendiks atesteerimisel.					
Fikseeritud (veebikeskkonnas ja/või paberil) arenguvestlused toetavad minu atesteerimise edukat läbimist.					

KÜSIMUSED ATESTEERIMISOTSUSE, SELLE VAIDLUSTAMISE JA KORDUS-ATESTEERIMISE KOHTA

28. Kas töötajapoolset atesteerimisotsuse vaiet peaks läbi vaatama selleks eraldi moodustatud komisjon või on rektor piisavalt objektiivne isik atesteerimisotsuse vaiet rahuldama?

(Valige ainult üks)

- Eraldi moodustatud komisjon
- Rektor
- Muu: _____

29. Palun nimetage veel ülikooli töötajaid või muid isikuid, kes võiksid töötajapoolset atesteerimisotsuse vaiet läbi vaadata ja otsust vastu võtta.

30. Milline aeg oleks mõistlik atesteerimisotsuse vaidlustamiseks?

(Valige ainult üks)

- 1 nädal
- 2 nädalat
- 1 kuu
- Muu: _____

31. Kas iga akadeemiline töötaja, kes ei läbi atesteerimist, peaks saama eranditult võimaluse kordusatesteerimiseks?

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

32. Kas kordusatesteerimiseks määratud aeg peaks olema kõigile ühesugune?

Lisa 1 järg

(Valige ainult üks)

- Jah
- Ei

33. Milline võiks olla maksimaalne aeg, mis antakse töötajate kordusatesteerimiseks?

(Valige ainult üks)

- 1 kuu
- 2-6 kuud
- 7-12 kuud
- Muu: _____

34. Juhul kui küsimustikuga jäi puudutamata mõni oluline osa atesteerimise protsessist, siis olge lahke jätma kommentaare.

35. Juhul kui soovite saada uuringu tulemustest kokkuvõtet, siis jätke palun oma e-posti aadress. Kokkuvõte uuringu tulemustest edastatakse jaanuaris 2020.

Tänan Teid vastamast!

Lisa 2. Küsimustik inglise keeles

OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF THE ACADEMIC EMPLOYEES' ATTESTATION PROCESS: A COMPARISON OF TALLINN UNIVERSITY AND TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

GENERAL INFORMATION

1. In which university do you work?

(Mark only one)

- Tallinn University
- Tallinn University of Technology
- Other: _____

2. Have you participated in attestation?

(Mark only one)

- Yes
- No

3. How many times have you participated in attestation?

(Mark only one)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 and/or more

4. What position did you hold when participating in attestation?

(Check all that apply)

- Professor
- Associate Professor
- Lecturer
- Research Fellow
- Teacher
- Other: _____

ATTESTATION PROCESS

5. Is attestation necessary?

(Mark only one)

- Yes
- No

Lisa 2 järg

6. Is attestation necessary after a certain period of time?

(Mark only one)

- Yes
 No

7. Attestation should take place ...

(Mark only one)

- Every year
 After every two years
 After every three years
 After every four years
 After every five years
 After more than every five years
 Employee should always be allowed to choose when to be evaluated
 Other: _____

8. To whom attestation is necessary?

(Check all that apply)

- Employee
 Employer

9. Please select the answer that best describes your opinion about the attestation process.

<i>(Mark only one per row)</i>	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree	Can not say
Attestation has a developing function.					
Attestation focuses mostly to employee's individual development.					
Attestation has a positive effect to employee motivation.					
Attestation leads the employee to better results.					
Attestation has a controlling function.					
The principles of attestation are clear to me.					
The process of attestation is clear to me.					

Attestation process focuses on remedying shortcomings of academic work.					
Attestation is mostly necessary to fulfil university's goals.					

10. Should the university organise workshops and/or briefings on the topic of attestation?

(Mark only one)

- Yes
- No

11. If you answered the previous question “yes”, then when or how often should these workshops and/or briefings take place?

(Mark only one)

- Once a year
- Twice a year
- More than twice a year
- Right before attestation
- University should provide contact person that is always able to answer and give pertinent advice on the topic of attestation
- Other: _____

12. Please select the answer that best describes your opinion about compensation and promotion.

<i>(Mark only one per row)</i>	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree	Can not say
An income increase should follow attestation.					
Attestation should be organise with the purpose of promotion.					
Decisions on income should be based on the results of attestation.					
Decisions on promotion should be based on the results of attestation.					
Being cognizant of an income increase would motivate me to better prepare for attestation.					
Being cognizant of a promotion would motivate me to better prepare for attestation.					

Lisa 2 järg

INFORMATION USED AS BASIS UPON ATTESTATION

13. Information used as basis upon attestation – please evaluate the importance for each of the following:

<i>(Mark only one per row)</i>	Not important at all	Likely not important	Likely important	Very important	Can not say
CV					
the employee's written overview of the work results and actions					
the employee's written self-assessment of the work results and actions					
immediate superior's written assessment of the employee's work results					
a written assessment of the employee's work results and actions from the employee's colleagues, partners					
employee's (that conducts study work) overview and analyses on teaching principles, activities and development					
list of publications					
acknowledgements					
contribution to education and research related development and management					
summaries of assessment and development interviews held with the employee					
students' feedback					
the results of the previous evaluation					
an action plan for the following period (next five years)					
other materials which the employee or the committee members consider necessary					

Lisa 2 järg

14. Your proposals regarding what information can/should the committee consider during attestation in addition to above-mentioned.

15. According to your opinion is attestation based on objectively observable results?

(Mark only one)

- Yes
 No

16. If you answered “no” to the previous question, then please explain what is not possible for the committee to objectively evaluate or in what part has/has not the evaluation been objective.

17. Please select the answer that best describes your opinion about the information used basis upon attestation.

<i>(Mark only one per row)</i>	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree	Can not say
Criteria of attestation are clear to me (TU: job requirements; TalTech: Academic Evaluation Matrix).					
Criteria of attestation are under my control.					
I am satisfied with the current balance between teaching, research and development or other creative activity and administrative work.					
One must evaluate that which has been done and not consider that which has not been done.					
First and foremost the effort should be evaluated, not the end result.					

Attestation is based only on previously agreed principles and results (TU: job requirements; TalTech: Academic Evaluation Matrix).					
Information used as basis upon attestation must be evaluated in proportion to employee's work load.					

ATTESTATION COMMITTEE

18. The attestation committee (evaluating academic employees except a professor) should consist of how many members?

(Mark only one)

- 2
- 3
- 4
- 5
- Other: _____

19. The attestation committee (for professor evaluation) should consist of how many members?

(Mark only one)

- 2
- 3
- 4
- 5
- Other: _____

20. Please evaluate the importance of the following persons potentially participating as members in the attestation committee (evaluating academic employees except a professor).

<i>(Mark only one per row)</i>	Not important at all	Likely not important	Likely important	Very important	Can not say
Dean					
Director of academic structural unit					
Head of academic study area					
Immediate superior					
Member of academic committee					
Expert from outside the unit					
Expert from outside the unit who is not an academic					

Student					
---------	--	--	--	--	--

21. Please evaluate the importance of the following persons potentially participating as members in the attestation committee (for professor evaluation).

<i>(Mark only one per row)</i>	Not important at all	Likely not important	Likely important	Very important	Can not say
Dean					
Director of academic structural unit					
Head of academic study area					
Immediate superior					
Member of academic committee					
Expert from outside the unit					
Expert from outside the unit who is not an academic					
Student					

22. Should the employee have a right to demand the exchange of an attestation committee member (to avoid conflict of interests)?

(Mark only one)

- Yes
- No

23. Should the attestation committee have more members upon employee proposal/request?

(Mark only one)

- Yes
- No

24. Should the immediate superior of the employee have a possibility to decide who is and is not a member of the attestation committee?

(Mark only one)

- Yes
- No

25. Should the university have one certain attestation committee or should the formation of such a committee depend on a specific employee?

(Mark only one)

- One certain committee
- Committee formation depending on the employee

26. Please select the answer that best describes your opinion about the attestation committee's competence.

Lisa 2 järg

<i>(Mark only one per row)</i>	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree	Can not say
The committee has been objective in its work.					
The committee has been competent to conduct attestation.					
The committee hears commentary and observations of the employee.					
Upon final assessment the committee considers the commentary and observations of the employee.					
The committee lets itself to be affected by positive/negative provisional information about the employee.					
Final assessment of the committee is affected by recent events and/or accomplishments.					
Final assessment of the committee considers all circumstances.					
In general one can be satisfied with the committee's work.					

DEVELOPMENT INTERVIEW

27. Please select the answer that best describes your opinion about the development interviews and the conducting of such.

<i>(Mark only one per row)</i>	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree	Can not say
Conducting development interviews are necessary.					
Conducting development interviews are important for me.					
I have annual development interviews with my immediate superior regularly.					
During development interviews we touch the topic of attestation.					

I prepare myself for the development interview with the goal of talking about the attestation.					
Conducting development interviews support my preparation for attestation.					
Goals set during development interviews are linked to the prerequisites of a successful attestation.					
Written development interviews are a great input to attestation.					
Written development interviews support my successful attestation.					

DECISION OF THE ATTESTATION COMMITTEE

28. Should an appeal against the decision of the attestation committee be reviewed by an especially formed committee or is the rector sufficiently objective person to satisfy a claim against the decision of the attestation committee?

(Mark only one)

- Especially formed committee
- Rector
- Other: _____

29. Please name other university work positions or other persons that could review the appeal against the decision of the attestation committee and make a judgement.

30. When should the challenge against the attestation decision be due?

(Mark only one)

- 1 week after
- 2 weeks after
- 1 month after
- Other: _____

31. Should every academic employee that has failed attestation be invariably eligible for re-attestation?

(Mark only one)

- Yes
- No

Lisa 2 järg

32. Should the time for re-attestation be set the same for everyone?

(Mark only one)

- Yes
- No

33. What should be the maximum time given for re-attestation?

(Mark only one)

- 1 month
- 2-6 months
- 7-12 months
- Other: _____

34. In case the questionnaire did not touch some important part of the attestation process, then please be kind to leave your commentary.

35. If you would like to get a summary of the results of this research, then please write your e-mail. A summary of the research results shall be presented in January 2020.

Thank you for answering!

Lisa 3. Vastajate hinnangud atesteerimise protsessi kohta

Kuivõrd nõustute järgmiste väidetega atesteerimise kui hindamise protsessi kohta?	m	SD	M _o	Ük	m	SD	M _o	t, df, p
Atesteerimisel on arendav funktsioon.	2,83	1,02	3	1	2,83	1,19	3	t(50)=-0,024; p=0,98
				2	2,83	0,98	3	
Atesteerimine puudutab eelkõige töötaja individuaalset arengut.	2,98	0,98	3	1	2,92	1,31	4	t(50)=0,256; p=0,80
				2	3,00	0,88	3	
Atesteerimine mõjub töötaja motivatsioonile positiivselt.	2,79	1,18	3	1	2,75	1,29	-	t(50)=0,128; p=0,90
				2	2,80	1,16	3	
Atesteerimine juhib töötajat paremate tulemusteni.	2,77	1,00	3	1	2,75	1,14	3	t(50)=0,075; p=0,94
				2	2,78	0,97	3	
Atesteerimisel on kontrolliv funktsioon.	3,29	0,92	4	1	3,25	0,87	4	t(50)=0,164; p=0,87
				2	3,30	0,94	4	
Atesteerimise põhimõtted on mulle selged.	2,92	0,97	3	1	2,83	1,27	3	t(50)=0,363; p=0,72
				2	2,95	0,88	3	
Atesteerimise protsess on mulle selge.	2,98	1,08	4	1	2,92	1,24	3	t(50)=0,233; p=0,82
				2	3,00	1,04	4	
Atesteerimise protsess keskendub kitsaskohtade parandamisele.	2,27	1,22	2	1	1,92	1,24	2	t(50)=1,142; p=0,26
				2	2,38	1,21	-	
Atesteerimine on vajalik eelkõige ülikooli eesmärkide saavutamiseks.	2,79	1,21	3	1	2,08	1,88	0	t(50)=2,407; p<0,05
				2	3,00	0,85	3	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 4. Vastajate hinnangud atesteerimise ning töötasustamise ja edutamise seose kohta

Palun vastake, kui nõus olete järgmiste väidetega atesteerimise ja sellest tulenevalt töötasustamise ja edutamise kohta.	m	SD	M _o	Ük	m	SD	M _o	t, df, p
Atesteerimisele peaks järgnema töötasu tõus.	2,81	1,33	4	1	3,00	1,35	4	t(50)=-0,568; p=0,58
				2	2,75	1,34	4	
Atesteerimine peaks toimuma ainult edutamise eesmärgil.	2,21	1,11	2	1	2,25	1,29	2	t(50)=-0,136; p=0,90
				2	2,20	1,07	2	
Töötasu otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel.	2,81	1,17	3	1	2,83	1,59	4	t(50)=-0,086; p=0,60
				2	2,80	1,04	3	
Edutamise otsused peavad põhinema atesteerimise tulemustel.	2,92	1,17	4	1	2,92	1,62	4	t(50)=0,021; p=0,99
				2	2,93	1,02	-	
Teadmine töötasu tõusu kohta motiveeriks mind rohkem atesteerimiseks valmistuma.	3,06	1,00	4	1	3,17	1,19	4	t(50)=-0,428; p=0,67
				2	3,03	0,95	4	
Teadmine edutamise kohta motiveeriks mind rohkem atesteerimiseks valmistuma.	2,98	1,13	4	1	2,92	1,51	4	t(50)=0,222; p=0,86
				2	3,00	1,01	4	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 5. Vastajate hinnangud atesteerimisel aluseks võetava informatsiooni kohta (loetelu)

Atesteerimisel aluseks võetav informatsioon - kui oluliseks peate igat järgnevat?	m	SD	M_o	Ük	m	SD	M_o	t, df, p
Töötaja CV	3,37	0,89	4	1	3,33	1,16	4	t(50)=-0,141; p=0,89
				2	3,38	0,81	4	
Töötajapoolne kirjalik ülevaade oma tegevustest ja tulemustest	3,65	0,65	4	1	3,67	0,65	4	t(50)=-0,077; p=0,94
				2	3,65	0,66	4	
Töötajapoolne (enese)hinnang oma tegevustele ja töötulemustele	3,44	0,73	4	1	3,42	0,67	4	t(50)=0,138; p=0,89
				2	3,45	0,75	4	
Vahetu juhi kirjalik hinnang töötaja töötulemuste kohta	3,38	0,66	4	1	3,42	0,67	4	t(50)=-0,190; p=0,85
				2	3,38	0,67	4	
Muude isikute (nt kolleegid, partnerid) kirjalik hinnang töötaja tegevustele ja töötulemustele	2,81	1,00	3	1	2,42	1,51	4	t(50)=1,581; p=0,28
				2	2,93	0,76	3	
Õppetööd läbiviiva töötaja endapoolne ülevaade ja analüüs õpetamisarusaamade, õpetamistegevuse ja õpetamisalase arengu kohta	3,06	0,98	3	1	3,17	0,84	4	t(50)=-0,436; p=0,66
				2	3,03	1,03	3	
Publikatsioonide loetelu	3,48	0,73	4	1	3,75	0,45	4	t(50)=-1,479; p=0,06
				2	3,40	0,78	4	
Tunnustused	3,27	0,77	4	1	3,33	0,65	3	t(50)=-0,326; p=0,75
				2	3,25	0,81	4	
Panus haridus- ja teadusvaldkonna arendamisse ja juhtimisse	3,33	0,86	4	1	3,33	0,49	3	t(50)=-0,029; p=0,98
				2	3,33	0,94	4	
Arengevestluste tulemused	2,92	1,03	3	1	3,17	1,12	3	t(50)=-0,937; p=0,35
				2	2,85	1,00	3	
Üliõpilaste tagasiside	3,13	0,91	3	1	3,42	0,67	4	t(50)=-1,233; p=0,22
				2	3,05	0,96	3	
Eelmise atesteerimise tulemused (juhul kui on toimunud eelnevat atesteerimist)	2,85	1,04	3	1	3,08	1,17	-	t(50)=-0,902; p=0,37
				2	2,78	1,00	3	
Järgneva perioodi (viie aasta) tegevuskava	3,06	0,78	3	1	3,08	0,67	3	t(50)=-0,129; p=0,90
				2	3,05	0,82	3	
Muud materjalid, mida töötaja/komisjon vajalikuks peavad	1,88	1,44	3	1	1,42	1,68	0	t(50)=1,295; p=0,20
				2	2,03	1,35	3	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

Lisa 5 järg

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 6. Vastajate hinnangud atesteerimise aluseks võetava informatsiooni kohta

Palun vastake, kuid võrd nõustute järgmiste väidetega atesteerimisel aluseks võetava informatsiooni kohta?	m	SD	M _o	Ük	m	SD	M _o	t, df, p
Mulle on selge, millised on hindamiskriteeriumid. (TalTech: maatriks; TLÜ: ametinõuded).	2,90	0,93	3	1	2,83	1,03	3	t(50)=-0,295; p=0,77
				2	2,93	0,92	3	
Hindamiskriteeriumid on minu kontrolli all.	2,23	1,04	2	1	1,92	1,38	3	t(50)=1,197; p=0,35
				2	2,33	0,92	2	
Ma olen rahul senise protsentuaalse jaotusega õppetöö, teadus- ja arendus- või muu loometegevuse ning administratiivtöö vahel.	2,60	1,05	3	1	2,25	1,29	2	t(50)=1,308; p=0,20
				2	2,70	0,97	3	
Hindama peab seda, mis on tehtud, ning jätma arvestamata selle, mis on jäänud tegemata.	2,20	1,05	2	1	2,08	1,38	3	t(50)=0,626; p=0,53
				2	2,30	0,94	2	
Hinnata tuleks ennekõike pingutust, mitte lõpptulemust.	1,96	0,89	2	1	1,50	1,17	2	t(50)=2,131; p=0,16
				2	2,10	0,74	2	
Atesteerimine põhineb ainult eesmärkidel ja tulemustel, mis on eelnevalt kokku lepitud (TalTech: maatriks; TLÜ: ametinõuded).	2,46	0,94	3	1	2,50	1,09	3	t(50)=-0,160; p=0,87
				2	2,45	0,90	2	
Atesteerimisel aluseks võetavad informatsiooni tuleb hinnata proportsionaalselt töötaja töökoormusega.	3,15	1,18	4	1	2,75	1,71	4	t(50)=1,365; p=0,33
				2	3,28	0,97	4	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 7. Vastajate hinnangud atesteerimise komisjoni koosseisu kohta

Palun hinnake, kui oluliseks peate järgmiste isikute atesteerimise komisjoni liikmeks olemist (v.a professori korral).	m	SD	M_o	Ük	m	SD	M_o	t, df, p
Dekaan	1,87	1,17	1	1	1,00	1,04	0	t(50)=3,163; p<0,05
				2	2,13	1,10	1	
Instituudi direktor	3,08	1,10	4	1	2,33	1,44	4	t(50)=2,851; p<0,05
				2	3,30	0,89	4	
Akadeemilise suuna juht	3,12	1,11	4	1	2,92	1,44	4	t(50)=0,701; p=0,49
				2	3,18	1,01	4	
Vahetu juht	3,37	1,03	4	1	2,67	1,44	4	t(50)=2,863; p=0,06
				2	3,58	0,79	4	
Akadeemilise komisjoni liige	2,48	1,23	3	1	2,58	1,44	3	t(50)=-0,327; p=0,75
				2	2,45	1,18	3	
Välisekspert	2,40	1,00	2	1	2,25	1,14	2	t(50)=0,607; p=0,55
				2	2,45	0,96	2	
Ülikooliväline ekspert	2,17	0,99	2	1	1,92	1,24	2	t(50)=1,029; p=0,31
				2	2,25	0,90	2	
Üliõpilane	1,96	0,93	2	1	2,25	1,14	2	t(50)=-1,234; p=0,22
				2	1,88	0,85	1	

Palun hinnake, kui oluliseks peate järgmiste isikute atesteerimise komisjoni liikmeks olemist professori atesteerimise korral.	m	SD	M_o	Ük	m	SD	M_o	t, df, p
Dekaan	2,85	1,48	4	1	1,50	1,51	0	t(50)=4,139; p<0,05
				2	3,25	1,21	4	
Instituudi direktor	3,46	1,08	4	1	2,75	1,55	4	t(50)=2,782; p<0,05
				2	3,68	0,80	4	
Akadeemilise suuna juht	3,23	1,20	4	1	2,92	1,44	4	t(50)=1,036; p=0,31
				2	3,33	1,12	4	
Vahetu juht	3,06	1,26	4	1	2,50	1,70	4	t(50)=1,787; p=0,18
				2	3,23	1,07	4	
Akadeemilise komisjoni liige	2,77	1,35	4	1	3,00	1,35	4	t(50)=-0,670; p=0,51
				2	2,70	1,36	4	
Välisekspert	3,08	1,20	4	1	3,25	1,29	4	t(50)=-0,565; p=0,58
				2	3,03	1,19	4	

Ülikooliväline ekspert	2,67	1,20	4	1	2,75	1,22	-	t(50)=-0,251; p=0,80
				2	2,65	1,21	4	
Üliõpilane	2,04	1,17	1	1	2,17	1,19	2	t(50)=-0,429; p=0,67
				2	2,00	1,18	1	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 8. Vastajate hinnangud komisjoni pädevuse kohta

Kas nõustute järgmiste väidetega komisjoni pädevuse kohta (juhul kui Teid ei ole varasemalt atesteeritud, siis jätkake järgmise küsimusega)?	m	SD	M _o	Ük	m	SD	M _o	t, df, p
Komisjon on olnud oma töös objektiivne.	3,09	1,05	3	1	2,57	1,50	3	t(44)=1,642; p=0,23
				2	3,24	0,82	3	
Komisjon on olnud pädev viimaks läbi atesteerimist.	3,11	1,10	3	1	2,92	1,24	3	t(44)=0,699; p=0,49
				2	3,18	1,06	-	
Komisjon kuulab ära atesteeritava kommentaarid ja tähelepanekud.	3,35	0,90	4	1	3,17	1,19	4	t(44)=0,808; p=0,42
				2	3,41	0,78	4	
Komisjon arvestab lõpliku hinnangu andmisel atesteeritava kommentaaride ja tähelepanekutega.	3,04	1,10	3	1	3,00	1,28	-	t(44)=0,158; p=0,88
				2	3,06	1,04	3	
Komisjon laseb end mõjutada positiivsest/ negatiivsest eelinformatsioonist atesteeritava kohta.	2,04	1,37	3	1	1,75	1,42	3	t(44)=0,864; p=0,39
				2	2,15	1,35	3	
Komisjoni lõpliku hinnangu andmist mõjutavad hiljuti toimunud sündmused ja/ või viimasena saavutatud tulemused.	1,83	1,31	3	1	1,67	1,44	0	t(44)=0,488; p=0,63
				2	1,88	1,27	3	
Komisjon arvestab lõpliku hinnangu andmisel kõiki asjaolusid.	2,72	1,19	3	1	2,67	1,44	-	t(44)=0,170; p=0,87
				2	2,74	1,11	3	
Üldiselt võib jääda komisjoni tööga rahule.	3,00	1,10	3	1	2,67	1,50	3	t(50)=1,233; p=0,22
				2	3,12	0,91	3	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 9. Vastajate hinnangud arenguvestluste kohta

Palun hinnake, kui võrd nõustute järgmiste väidetega arenguvestluste ja nende läbiviimiste kohta.	m	SD	M _o	Ük	m	SD	M _o	t, df, p
Arenguvestluste toimumine on vajalik.	2,83	1,02	3	1	2,42	1,31	3	t(50)=1,607; p=0,11
				2	2,95	0,90	3	
Arenguvestluste toimumine on minu jaoks oluline.	2,38	1,11	3	1	2,42	1,00	2	t(50)=-0,113; p=0,91
				2	2,38	1,15	3	
Peame vahetu juhiga arenguvestlusti regulaarselt igal aastal.	2,52	1,13	3	1	2,92	1,31	4	t(50)=-1,404; p=0,17
				2	2,40	1,06	3	
Arenguvestlustel käsitleme ka atesteerimise teemat.	2,00	1,16	-	1	1,50	1,17	1	t(50)=1,744; p=0,09
				2	2,15	1,12	3	
Valmistun arenguvestluse jaoks eesmärgiga käsitleda ka atesteerimise teemat.	1,94	1,15	2	1	1,75	1,14	1	t(50)=0,660; p=0,51
				2	2,00	1,16	-	
Arenguvestluste pidamine toetab minu valmistumist atesteerimiseks.	2,25	1,24	-	1	2,17	1,19	1	t(50)=0,907; p=0,80
				2	2,28	1,26	2	
Arenguvestlustel seatud eesmärgid on seotud atesteerimise läbimise eeldustega.	2,08	1,30	3	1	2,08	1,62	-	t(50)=-0,019; p=0,99
				2	2,08	1,21	3	
Fikseeritud (veebikeskkonnas ja/või paberil) arenguvestlused on komisjonile heaks sisendiks atesteerimisel.	2,35	1,24	3	1	1,92	1,62	-	t(50)=1,386; p=0,28
				2	2,48	1,09	3	
Fikseeritud (veebikeskkonnas ja/või paberil) arenguvestlused toetavad minu atesteerimise edukat läbimist.	2,10	1,30	3	1	1,92	1,62	-	t(50)=0,540; p=0,59
				2	2,15	1,21	3	

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

m – aritmeetiline keskmine

SD – standardhälve

M_o – mood

Ük 1 – Tallinna Ülikool

Ük 2 – Tallinna Tehnikaülikool

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Anna Šerstjuk (*autori nimi*) (sünnikuupäev: 26.06.1992),

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Akadeemilise personali atesteerimise kui hindamise protsessi arenguvõimalused Tallinna Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli võrdluse näitel” (*lõputöö pealkiri*), mille juhendaja on Helina Vigla (*juhendaja nimi*),
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*