

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Katre Andreson

**AKADEEMILISTE TÖÖTAJATE ATESTEERIMISE
KORRALDUS EESTI AVALIK-ÕIGUSLIKES ÜLIKOOLIDES**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/10 personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9884 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katre Andreson, 05.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1. Teoreetilised seisukohad personali hindamisest ja nende rakendumisest akadeemilisele keskkonnale	7
1.1.1. Personalihindamise meetodid	10
1.1.2. Töösoorituse hindamisel esinevad enamlevinud probleemid	13
1.1.3. Akadeemiliste töötajate hindamiste eripärad	16
1.2. Teoreetilise osa kokkuvõte	18
2. EMPIIRILINE UURING	20
2.1. Metoodika kirjeldus	20
2.2. Ülevaade akadeemilise personali atesteerimistest Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides atesteerimist reguleerivate dokumentide põhjal	23
2.3. Individuaalintervjuude tulemused	26
2.4. Arutelu ja järeldused	35
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	53
Lisa 1. Töösoorituse hindamise aspektid. Teoreetiliste aluste ülevaade	53
Lisa 2. Personaalintervjuu küsimustik atesteerimisi korraldavatele töötajatele	54
Lisa 3. Personaalintervjuu küsimustik atesteerimiskomisjoni juhtidele	56
Lisa 4. Uuringus osaleja nõusoleku vorm	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on saada ülevaade Eesti avalik-õiguslike ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldusest, leida sarnasusi ja erinevusi ülikoolide atesteerimiste tavades ning leida parendamiskohti akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamise korralduses.

Uuring viidi läbi, analüüsides kuue avalik-õigusliku ülikooli atesteerimise korraldust sätestavaid dokumente ning intervjuerides samade ülikoolide atesteerimisi korraldavaid töötajaid ja atesteerimiskomisjonide juhte. Poolstruktureeritud intervjuudel osales kokku 16 inimest. Intervjuude küsimustik olid jaotatud kolme teemaplokki: 1) protsess, 2) ülikooli töötajate kaasatus, 3) läbipaistvus, usaldusväärsus, õigluse tunnetamine. Intervjuud salvestati, tekst transkribeeriti ja analüüsiti teoorias käsitletud teemade lõikes, kasutades kvalitatiivse sisuanalüüsi juhtumiülest tehnikat.

Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides hindab atesteerimiskomisjon perioodiliselt atesteeritava eelneva tööperioodi töösooritust. Ülikoolid kasutavad atesteerimisel komplekshindamist, et saada parim ülevaade töötaja töösooritusest. Ülikoolid pakuvad töötajatele piisavalt infot atesteerimise eesmärgist, protsessist ja hindamiskriteeriumitest. Atesteerimiskomisjonidesse on üldiselt kaasatud atesteeritavaga sama valdkonna eksperdid ja välisliikmed. Ülikoolid peavad oluliseks huvide konflikti vältimist. Atesteerimiskomisjonide liikmed valitakse eelkõige nende erialaste teadmiste ja saavutuste järgi, mistõttu soolise tasakaalu jälgimine jääb tahaplaanile. Madal teadlikkus eelarvamustest ja kognitiivsest kallutatusest loob soodsa pinnase kallutatusele, seepärast on soovitatav atesteerijaid koolitada. Atesteerimiskomisjonid lähtuvad töötajate töösoorituse hindamisel eelkõige ametikohale esitatud nõuetest, kuid vähesel määral tehakse erandeid. Ülikoolides võiks olla selgem arusaam, milliseid töövaldkondi töösoorituse hindamisel enam tähtsustada.

Märksõnad: akadeemiline töötaja, atesteerimine, avalik-õiguslik ülikool, õigluse tunnetamine, eelarvamused, kallutus.

SISSEJUHATUS

Kiiresti muutavas keskkonnas vajavad ülikoolid teaduse kvaliteedi tagamiseks ning selle tõstmiseks töösoorituse hindamise süsteemi, mille abil seada akadeemilistele töötajatele eesmäärke, mõõta nende täitmist, anda töötajatele tagasisidet, planeerida karjääri ning pakkuda koolitus- ja arenguvõimalusi. Suurendamaks akadeemiliste töötajate kindlustunnet ning tõstmaks akadeemiliste ametikohtade atraktiivsust seni mujal rakendust leidnud erialaspetsialistide seas, muudeti ülikooliseaduse 2015. aastal jõustunud muudatusega seni tähtajalised töölepingud tähtajatuteks (ÜKS § 55³ lg 2). Selleks, et tähtajatute töösuhetega tagada kõrghariduse uuendusmeelsus ja jätkusuutlikkus, kohustati seadusemuudatusega kõrgkooli ja teadusasutusi akadeemilisi töötajaid atesteerima. (Haridus- ja teadusministeerium, 2014) Eesti akadeemiliste töötajate atesteerimised on reguleeritud 2019. aastal jõustunud kõrgharidusseaduses, mille kohaselt lasub teadusasutustel kohustus tähtajatu töölepinguga akadeemilisi töötajaid atesteerida vähemalt üks kord iga viie aasta jooksul (KHaS § 35). Atesteerimise korralduse täpsemate põhimõtete väljaarendamine ja teostus on jäetud ülikoolidele. Seni ei ole uuritud, kuidas on kõik Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid pärast kõrgharidusseaduse jõustumist atesteerimisi rakendanud. Magistritöö uuringu fookusesse on võetud atesteerimise korraldused Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides.

Seoses uue korra rakendamisega osutatakse 2021. aastal läbiviidud uuringu „Euroopa teadlaste harta ja juhendi põhimõtete järgimine Eesti teadus- ja arendusasutustes“ lõpparuandes (Parre *et al.*, 2022) muu hulgas atesteerimise kitsaskohtadele. Parre jt (2022) kohaselt on ülikoolides diskrimineerimine ja ebavõrdne kohtlemine endiselt probleemiks. Samast uuringust selgus, et teadusasutuses kasutatavad hindamiskriteeriumid hinnatakse pigem heaks või väga heaks. Uuringus tuli välja ka rahulolematust hindamissüsteemiga, samuti, et asutusesiseste hindamistel ei ole tagatud erapooletus ega kasutada rahvusvahelist kompetentsi. Harta soovitus ülikoolidele on väärtustada rohkem teadlaste ühiskonnale suunatud ja ühiskonda kaasavat tegevust teadlaste hindamise kriteeriumites, sh eestikeelset tegevust ning vaadata üle soovituslike temade nimekiri, milles teadlased peaksid saama ettevalmistavat ja jätkukoolitust mh võrdne kohtlemine ja mittediskrimineerimine. Teadlaste harta soovitab, et võrdse kohtlemise tagamiseks peaks hindamiskomisjonides valitsema sooline tasakaal. (Parre *et al.*, 2022)

Magistritöö eesmärk on uurida Eesti avalik-õiguslike ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldust ning teha parendusettepanekuid. Magistritöö raames hinnatakse, kuidas õiglased, läbipaistvad ning kaasavad on akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldused Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides. Uurimuse tulemused on laiendatavad kõikidele Eesti asutustele, kus atesteeritakse akadeemilisi töötajaid.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on ülikooli töötajate atesteerimise eripära võrreldes töötajate hindamisega teistes organisatsioonides?
2. Millised eesmärgid on Eesti ülikoolid atesteerimisele seadnud ning millised on atesteerimise kriteeriumid?
3. Milliseid probleeme esineb Eesti akadeemiliste töötajate atesteerimisel?
4. Mida saavad ülikoolid teha atesteerimisprotsesside parendamiseks?

Töö teoreetiline osa käsitleb seisukohti personali töösoorituse hindamisest ja nende rakendamisest akadeemilisele keskkonnale, hindamismeetodeid, levinuimaid probleeme töösoorituse hindamisel ning akadeemiliste hindamiste eripärasid. Kirjanduse ülevaate lähtepunktid seotakse akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamisega.

Töö empiiriline osa käsitleb atesteerimise korraldust Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides. Selleks analüüsitakse ja võrreldakse ülikoolide atesteerimist reguleerivaid dokumente ning viiakse läbi intervjuud atesteerimist korraldavate töötajatega ja atesteerimiskomisjonide juhtidega. Uuring annab ülevaate, kuidas on korraldatud atesteerimised Eesti suurimates avalik-õiguslikes ülikoolides. Juhul, kui analüüsist selgub, et lähtutakse sarnastest põhimõtetest, võib seda pidada laiemalt Eesti akadeemiliste töötajate suhtes õiglaseks. Kui hindamisel lähtutakse erinevatest kriteeriumitest ja põhimõtetest, soodustab see töötajate ebaõigluse tunnet. Uuringu tulemusena saab ülevaate ülikoolide atesteerimise erinevustest ja sarnasustest.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Töö teoreetiline osa annab ülevaate töösoorituse hindamisest, akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamiste eripäradest, headest tavadest ning akadeemilisel hindamisel tekkida võivatest probleemidest. Üldiste põhimõtetenähtena võib akadeemilise kirjanduse põhjal välja tuua, et õige meetodi valik annab maksimaalse võimaluse saada tagasisidet töötaja töötulemuste kohta. Kriteeriumid personali hindamise protsessile ja hindajale peavad olema õiglased ja läbipaistvad ning hindamisperioodi alguses töötajale piisavalt selgitatud. Hindamine peab olema põhjendatud ja eesmärgipärane. Viimasena tuuakse välja akadeemiliste töötajate atesteerimisega seotud eripärad.

1.1. Teoreetilised seisukohad personali hindamisest ja nende rakendumisest akadeemilisele keskkonnale

Töösoorituse hindamine on süsteemne protsess töötajate tulemuslikkuse parandamiseks ning töösoorituse sidumiseks asutuste eesmärkidega. Alapeatükk vaatleb töösoorituse hindamise põhimõisteid, eesmärgistamise vajadust, hindamise kommunikeerimise, järjepidevuse ja täpsete mõõdikute vajalikkust ning seisukohti, kuidas hästi korraldatud töösoorituse hindamise protsess on kasulik organisatsiooni tulemuslikkusele ning osutab selle erisustele akadeemilises keskkonnas.

Järgnevalt on toodud esile töösoorituse hindamise mõiste erinevaid käsitlusi. Kuigi eesti keelde on *performance appraisal/review* tõlgitud mitmeti (*töösoorituse* või *tulemuslikkuse hindamine*, *tulemuslikkuse ülevaatamine*) (Joosep, 2018; Šerstjuk, 2020), kasutatakse käesolevas uurimuses Türki publikatsioonides kasutatud mõistet *töösoorituse hindamine*. Türki (2005) kohaselt on töösoorituse hindamine (*performance appraisal*) personalijuhtimise tööriist, mida kasutatakse teatud aja tagant töö tulemuste kindlaks määramisel, nende töötajale edastamisel ja väärilisel hüvitamisel ning töö parendamise planeerimisel. Abu-Doleh ja Weir (2007) määratlevad töötaja tulemuslikkuse hindamist kui üksikmõõtmise tulemuste perioodilist hindamist teatavate nõuete või eelnevalt kehtestatud standardite alusel. Töösoorituse hindamine on tegevused, mille kaudu organisatsioonid püüavad hinnata töötajaid ja arendada nende pädevust, parandada tulemuslikkust ja jagada preemiaid (Fletcher, 2001). Armstrongi (2014) kohaselt tähistatakse mõistega

performance appraisal (tulemuslikkuse hindamine) tulemusjuhtimise tulemuslikkuse hindamise aspekti. Armstrong soovib vältida mõistet *performance appraisal* selle seostamise tõttu sooritusele hinnangu andmise halvimate aspektidega, st juhtide ülalt-alla avaldusega selle kohta, mida nad oma alluvatest arvavad, mida kasutatakse käsu- ja kontrollivahendina. On kasutatud ka mõistet "tulemuslikkuse ülevaatamine" (*performance review*) (Erdogan, 2002), mis viitab, et tulemusjuhtimine põhineb ühisel dialoogil ja kokkuleppel. Akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamine ei põhine niivõrd dialoogil või kokkulepetel, vaid hindamiskomisjoni poolsest atesteeritava eelneva tööperioodi töösoorituse hindamisel.

Töötaja tööle hinnangu ja tagasiside andmine peab olema eesmärgistatud. Töösoorituse hindamise eesmärgiks on töötajate motiveerimine, arendamine ja tõhus rakendamine. Rynes'i (*et al.*, 2005) kohaselt teenib töösoorituse hindamine üldiselt kahte põhieesmärki: esimene on hindav, nagu mõiste "hindamine" tähendab, ja teine on arenguline. Akadeemiliste töötajate hindamisel kehtivad samad eesmärgid: hinnatakse töötaja eelmise tööperioodi töösooritust ning antakse soovitusel järgnevale tööperioodile. Töösoorituse hindamise eesmärgid on määratletud järgmiselt (Grote, 2002):

- anda töötajatele tagasisidet nende tulemuslikkuse kohta;
- hõlbustada otsuseid palgatõusu, edutamise või koondamise kohta;
- soodustada tulemuste parandamist;
- seada ja mõõta eesmärgid;
- määratleda individuaalsed ja organisatsioonilised koolitus- ja arenguvajadused;
- saada kinnitust, et tehakse häid värbamisotsuseid;
- toetada juriidiliselt personaliotsuseid;
- parandada üldist organisatsioonilist tulemuslikkust.

Haridussüsteemis lisandub eelpool nimetatutele veel üks eesmärk: vajadus viia haridus kõrgele kvaliteetivasele tasemele. Kas Eesti teadusruumis on senised atesteerimised viimast eesmärki täitnud, ei ole seni välja selgitatud.

Töösoorituse hindamise õnnestumiseks peab tööandja lähenema delikaatsele temale teadlikult, et vähendada teadmatusel tulenevaid hirme ja tagada töötajate koostöö. Kui tööandja ei komuniqueeri hindamisprotsessi usaldusväärset, võib hindamine põhjustada töötajates hirmu võimaliku töötasu langemise või eneseväarikuse riivamise tõttu. Narcisse ja Harcourt (2008) leiavad, et töösoorituse mõõdikute töötajatele teavitamine on oluline, et töötajad tajusid

hindamise õiglust. Õigluse tajumine pole mitte ainult organisatsioonikultuuri tugisammas, vaid vajalik ka töötajate heaolu jaoks (Ashkanasy, 2011). Hetkel puuduvad andmed Eesti akadeemiliste töötajate õiglustunde tajumisest töösoorituse hindamisest.

Hindamise õiglaseks tajumiseks on vajalik kasutada täpseid mõõdikuid. Töötajatele tuleb anda teavet kasutatavast hindamissüsteemist ja sellest, kuidas see neid mõjutab. Ebaselgetel standarditel on negatiivne mõju tajutavale õiglusele. Mida objektiivsemaid standardeid töösoorituse hindamine järgib, seda suurem on töötajate poolt tajutav õiglus. (DeNisi ja Pritchard, 2006; Erdogan, 2002)

Hindamiskriteeriumid peavad olema õigesti sõnastatud, selgelt määratletud, hästi dokumenteeritud, piisavalt selgitatud, arusaadavad, kergesti järgitavad ja eelistatavalt kehtestatud vastastikusel kokkuleppel. Töötajad vastutavad ainult tulemuste eest, millest neile on nõuetekohaselt kommuniqueeritud. Narcisse ja Harcourt (2008), Rubin ja Edwards (2020, lk 1941) ning Kammerlind (*et al.* 2004, lk 909) soovivad töötajate vastuseisu vältimiseks kaasata töötajaid hindamissüsteemi väljatöötamisse.

Töösoorituse hindamise peamisteks näitajateks on töötajate töötulemused ja tegevus. DeNisi ja Pritchard (2006) ning Kavanagh (*et al.*, 2007) on leidnud, et tõhusa töösoorituse hindamise alus on järjepidevate hindamiskriteeriumite kehtestamine. Isegi kui hindamiskriteeriumid on selgelt määratletud, tajuvad töötajad neid ebaõiglastena, kui neid ei rakendata järjepidevalt. Samal seisukohal on Arnäutu ja Panc (2015), kelle hinnangul on tulemuslikkuse hindamine pidev ja süstemaatiline protsess, mis aitab organisatsioonil hinnata töötajate töötulemusi võrreldes sätestatud standarditega.

On leitud seoseid töötajate tunnetatud õiglusel töösoorituse hindamisel ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Cheng'i (2014) uurimuse kohaselt tajutav organisatsiooniline õiglus võib ennustada töötajate organisatsioonilise pühendumise taset. Mahama ja Cheng (2013) leidsid, et õiglane töösoorituse hindamine võib positiivselt mõjutada individuaalset käitumist ja organisatsiooni tulemusi. Positiivne õigluse tajumine võib edendada organisatsiooni pühendumust, tööga rahulolu ning parandada tulemuslikkust (Viswesvaran ja Ones, 2002; Lau ja Moser, 2008; Zainuddin ja Isa, 2019).

Arnäutu ja Panc (2015) kohaselt on töösoorituse hindamise tööriist oluline erialaste koolituste planeerimisel, tootlikkuse tõstmisel, töötasu korrigeerimisel, personali jaotuse määramisel,

koolitus- ja arendusvajaduste esiletoomisest jne. Arnäutu ja Panc'i seisukohast võib järeldada, et akadeemilise personali töösoorituse hindamise kasulikkus peab olema ilmne nii töötajatele, kes jõuavad arusaamisele oma tugevatest külgedest ja parandamist vajavad valdkondadest, kui ka juhtidele (dekaanid, rektorid), kes läbi töötajate töötulemuste hindamiste näevad töötajate efektiivsust.

1.1.1. Personali hindamise meetodid

Töösoorituse hindamise meetodid erinevad, kuna tööandjad on püüdnud välja töötada üha tõhusamaid viise töötajate töötulemuste mõõtmiseks. Lisaks mängivad erinevate meetodite kasutuselevõtmisel rolli teadusuuringute tulemused, tehnoloogia areng, hinnatavate tagasiside ja muutuv seadusandlus. Alapeatükk keskendub töösoorituse hindamise meetodite kirjeldusele, mida võib lahterdada erinevalt.

Hindamise tõhususe määravad valitud hindamiskriteeriumid, valitud hindaja või hindajad, hindamismeetodid ja nende rakendamise kvaliteet. Töötaja töösoorituse hindaja peab valima töötaja töö iseloomule vastavad hindamismeetodid, et anda töötajale parimat konstruktiivset tagasisidet, muuta tööd efektiivsemaks ning anda hindajale teadmised, kuidas tööd tõhustada. Töötajate töösoorituse hindamisel on kaks vormi: mitteformaalne ja formaalne (süsteemaatiline). Venclova (*et al.*, 2013, lk 20–21) kohaselt peetakse mitteformaalse hindamise all silmas töötaja tööprotsessi ajal juhipoolset pidevat hindamist. Giangreco (*et al.*, 2012) defineerivad formaalset töötajate hindamist kui süsteemaatilist ametlikku organisatsioonilist protsessi, mis võimaldab võrrelda töötajalt oodatavat ja tegelikku tulemuslikkust. Käesolev töö keskendub formaalse töötaja töösoorituse hindamisele. Eesti avalik-õiguslike akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamist nimetatakse atesteerimiseks.

Üheks töösoorituse hindamise meetodite kategoriseerimise viise on meetodite ajalisel rühmasse paigutamise (Venclova *et al.*, 2013; Türk, 2005). Venclova ja Türki seisukohad on ajalisel rühmasse paigutamisest erinevad (Tabel 1). Venclova eristab kolme ajalise rühma: minevik, olevik ja tulevik. Türk piirdub kahe ajalise kategooriaga: minevik ja tulevik. Kuigi kahe autori vaadetel on mitmeid kattuvusi, erinevad nende seisukohad juba ajarühmade arvu poolest. Seda võib selgitada aja kestvuse erineva tunnetamisega. Türk ei märgi töötaja enese hindamist, samas seda on viimastel aastatel tulemusliku hindamismeetodina pigem esile tõstetud. See viitab, et töösoorituste hindamise meetodid ja nende kategoriseerimised võivad aja jooksul muutuda.

Tabel 1. Töösoorituste hindamismeetodite ajalised käsitlused

Töösoorituse hindamismeetodid	Minevikul põhinevad meetodid	Olevikul põhinevad meetodid	Tulevikul põhinevad meetodid
	Venclova <i>et al.</i> – X, Türk – Y		
Standardite täitmise põhine hindamine	X, Y	–	–
Kriitilised juhtumid	X, Y	–	–
Hindamisskaala	X, Y	–	–
Käitumuslik hindamisskaala	X, Y	–	–
Järjestamine	X, Y	–	–
Essee ehk subjektiivne kirjeldus	Y	–	–
Kontrollnimekiri	X	–	–
Konfidentsiaalne aruanne	X	–	–
Hindamis- ja arenguestlus	–	X	Y
Mitmeallikaline ehk 360kraadiline hindamine	–	X	X, Y
Hindamiskeskuse meetod	–	–	X
Enese hindamine	–	–	X
Eesmärgiline juhtimine	–	–	Y

Allikas: autori koostatud, kasutatud allikad Venclova *et al.*, 2013; Türk, 2005

Töösoorituse hindamise meetodid võib jaotada ka traditsioonilisteks ja kaasaegseteks meetoditeks (Al-Ashqar, 2017; Barreto *et al.*, 2022). Tabelis 2 on välja toodud töösoorituse hindamise meetodite traditsioonilisteks ja kaasaegseteks jagunemised. Al-Ashqar käsitleb traditsioonilisi ja kaasaegseid meetodeid akadeemiliste töötajate atesteerimise valguses. Ta leiab traditsioonilise suuna meetodites ebatäiusi: hindamisviisid tuginesid hinnatavate ja hindajate isikuomadustele ja eelarvamustele, mitte mõõdetavatele eesmärkidele. Seega pakub ta välja ka uuemad meetodid akadeemiliste töötajate töösoorituste hindamiseks. Al-Ashqar (2017) leiab, et õppetöö töösoorituse kollektiivse hindamise võtmelemendid on nii tudengid, kolleegid, juhid kui ka hinnatav ise. Seega on oluline ka atesteeritava eneseanalüüs. Barreto (*et al.*, 2022) peab traditsioonilise hindamismeetodite eeliseks, et need annavad hinnatavale tagasisidet nende töötulemuste kohta ja võimaldavad hinnatavatel väljendada oma muret. Ta leiab, et kaasaegsed töösoorituse hindamise meetodid on pigem kallutatud tööalastele saavutustele ja töötulemuste hindamisele ning sobivad kõige paremini organisatsioonidele, kes seisavad silmitsi tempoga ning tuginevad tulemuslikkusele, tulemustele ja töötajate tootlikkusele. Nii Al-Ashqari kui ka Barreto peavad oluliseks valida sobivad töösoorituse hindamise meetodid, mis ühtivad organisatsiooni vajaduste ja eesmärkidega. Pikaajalises riiklikus alarahastuses ülikoolidel ei ole võimalik pakkuda kvaliteetset kõrgharidust ega konkurentsivõimelist töötasu (Teadus- ja Arendusnõukogu, 2022).

Ukrainski (*et al.*, 2015) osutavad, et projektipõhise rahastuse osatähtsus kogu teadus- ja arendustegevuse rahastamisel on ülisuur. Arvestades äärmuslikku projektipõhisusust, konkurentsi kasvu ja ülikoolide rahanduslikku ebastabiilsust, liiguvad ülikoolid üha enam organisatsioonide alla, mis on kallutatud tööalastele saavutustele ja töötulemuste hindamisele. Teemat on lähemalt vaadeldud akadeemiliste töötajate hindamiste eripärade peatükis.

Tabel 2. Töösoorituste hindamismeetodite traditsioonilised ja modernsed käsitlused

Töösoorituste hindamismeetodid	Traditsioonilised meetodid	Modernsed meetodid
	Barreto <i>et al.</i> – X, Al-Ashqar – Y	
Järjestamine	X	–
Töötajate paarisvõrdlus	X, Y	–
Hindamisskaala	X, Y	–
Sundjaotamise meetod	X	–
Sundvaliku meetod	X	Y
Kontrollnimekiri	X, Y	–
Kriitilised juhtumid	X	Y
Graafiline hindamisskaala meetod	X, Y	–
Essee ehk subjektiivne kirjeldus	X	–
Töökoha jälgimise meetod	X	–
Konfidentsiaalne aruanne	X	–
Sorteerimismeetod	Y	–
Vabasõnaline hindamine	Y	–
Juhtimine eesmärkide järgi	–	X, Y
Käitumuslikult ankurdatud hindamisskaala meetod	–	X
Hindamiskeskuse meetod	–	X
Mitmeallikaline ehk 360kraadiline hindamine	–	X
Personalikulude ja tõhususe võrdlus	–	X
Jälgimise ja kvalitatiivse intervjuu meetod	–	Y
Kollektiivse hindamise meetod	–	Y
Tulemustel põhinev hindamine	–	Y

Allikas: autori koostatud, kasutatud allikad Al-Ashqar, 2017; Barreto *et al.*, 2022

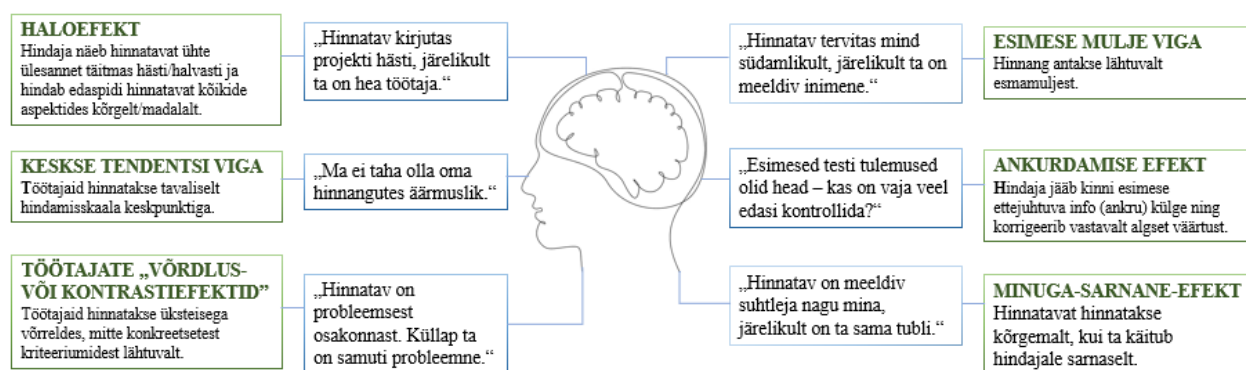
Türk leiab, et parima ülevaate saab töötaja töösooritusest, kasutades korraga erinevaid meetodeid, mis on teisisõnu töösoorituse komplekshindamine. Van den Brink'i (2010) kohaselt sõltub hinnatava töötaja edu asjaolust, mil määral hindaja hinnatava üht või teist näitajat tähtsustab ning kuidas ta neid tõlgendab. Hindajatel võivad olla erinevaid vaatenurgad töösoorituse näitajate kohta, mille tulemuseks võivad olla kallutatud hinnangud. Töösoorituse komplekshindamine võib

vähendada eelarvamuste mõju ja anda põhjalikuma ülevaate töötaja tulemustest. Ideed saab üle kanda ka akadeemilise töötaja atesteerimisele.

1.1.2. Töösoorituse hindamisel esinevad enamlevinud probleemid

Töösoorituse hindamisel esineb paratamatult vigu. Alapeatükis käsitletakse töösoorituste hindamisel esinevaid enamlevinud probleeme.

Üks peamisi probleeme töösoorituse hindamisel on hindajate vead ja eelarvamused. Kuna töösoorituse hindamised on seotud inimese osalusega, ohustavad vead ja eelarvamused tõhusat hindamist. Joonisel 1 on välja toodud levinumad hindamisel tehtavad vead.



Joonis 1. Levinumad hindamisel tehtavad vead.

Allikas: autori koostatud, kasutatud allikas Belle *et al.*, 2017

Töösoorituse hindamiste tulemused võivad olla kallutatud tunnetuslike ehk kognitiivsete eelarvamuste tõttu. Kognitiivsed tunded on seotud tundeaga, kui lihtne on mälust teavet hankida (Andersen ja Hjortskov, 2016, lk 652). Haloefekt on üks enamlevinumatest töösoorituse hindamisel tehtavatest kognitiivsetest vigadest. Haloefekt esineb juhtudel, kui hindaja näeb hinnatavat täitmas ühte ülesannet hästi, mistõttu hindab ta edaspidi hinnatavat kõrgelt kõikide ülesannete täitmisel. (Belle *et al.*, 2017; Lin ja Kellough, 2019, lk 181). Belle (*et al.*, 2017) nimetab teiseks suuremaks kognitiivseks veaks ankurdamise efekti, mis esineb juhtudel, kui hindaja jääb kinni esimese ettejuhtuva info (ankru) külge ning korrigeerib vastavalt algset väärtust. Oluline on olla eelarvamustest teadlik, et ennetada nende mõju töösoorituse hindamisel.

Hirshleifer (*et al.*, 2021) on seisukohal, et esmalt saadud teave kipub varjutama hiljem saadud teavet ning esmamuljed mõjutavad püsivalt arusaamu ja edaspidist käitumist. Esmamulje

kallutatud paneb töösoorituse hindaja liigselt tähtsustama esialgset muljet. Kui esmamulje on positiivne, siis tuleviku hinnangud kipuvad olema ülemäära positiivsed. Hirshleifer toob oma uurimuses välja ka vastupidise efekti, mis toimub olukorras, kui esmamulje on negatiivne. Eelarvamused nii hindaja kui ka hinnatava poolt võivad õõnestada hindamise tõhusust ja kasulikkust (Kromrei, 2015, lk 53). Sellest tulenevalt on vaja jälgida, et esmamulje ei laseks hindaja edaspidist hinnangut kallutada. Nii on võimalik hinnata töötaja töösooritust võimalikult õiglaselt.

Kolleegidel on nii erinevaid kui ka sarnaseid omadusi. Alves (*et al.*, 2016) ja Thornton (*et al.*, 2019) on leidnud, et minuga-sarnane efekt viitab seisundile, kui hindaja soosib töötajat, kellega tal on kõige sarnasemad demograafilised tunnused ja hoiakud. Võrdlusefekt ilmneb pigem hindaja ja hinnatava sarnasuste, mitte erinevuste puhul. Zahed ja Ardabili (2017, lk 255–256) uuringu kohaselt põhjustab minuga-sarnase-efekti ilmumine töötajates, kel on teistsugused vaated, usaldamatust juhtide vastu, tööga rahulolematust ja ebaõnnestumisi eesmärkide saavutamisel. Juhti umbusaldav töötaja tunneb psühholoogilist survet oma tegevusi ja otsuseid õigustada. Organisatsiooni konkurentsi jaoks mõjub efekt kahjulikult. Eelarvamuste vähendamiseks on oluline kehtestada selged hindamiskriteeriumid ning edendada organisatsioonis mitmekesisust ja kaasatust.

Töötajate „võrdlus- või kontrastiefektid” ilmnevad koos stereotüüpse suhtumisega hinnatavasse grupp. Grupi uus liige samastatakse ülejäänud rühmaga või vastandatakse sellest eemale ning stereotüüp jääb kogu rühma jaoks alles (Palmer ja Gore, 2014, lk 327). Ideed saab laiendada töötaja töösoorituse hindamisele: töösooritust võrreldakse teiste töötajate sooritusega ning see kas samastatakse või vastandatakse ülejäänud töösooritustega. Olles teadlik, kuidas „võrdlus- või kontrastiefektid“ hinnangut mõjutavad, on võimalik hinnata töötaja töösooritust objektiivsemalt.

Hindajatel võib olla kalduvus vältida äärmuslike hinnangute andmist töötajate töötulemuste kohta, mistõttu kiputakse hindama kõiki töötajaid keskmiselt. „Keskse tendentsi viga“ ilmneb, kui töötajaid hinnatakse tavaliselt hindamiskaala keskpunktiga (Lin ja Kellough, 2019, lk 181). Tegemist ei pea olema tingimata skaalaga, vaid ka keskpärase hinnanguga. Töötajat kunstlikult keskpäraselt hinnates ei saa töötaja töösooritusest õiget aimu. Oluline on vältida „keskse tendentsi viga“, julgustades töösoorituse hindajaid andma ausaid ja täpseid hinnanguid.

Eelarvamuste vähendamiseks ja hindaja efektiivsuse parandamiseks on soovitatud koolitada hindajaid levinumatest vigadest, hindamise tõhususe tõstmisest ning tutvustades väljatöötatud hindamisstandardeid (Smith, 1986). Samasugusele järeldusele jõuab oma uurimuses Kromrei (2015, lk 61): individuaalseid töösoorituse hindamise tavasid saab parandada, vähendades eelarvamusi, lähenedes süsteemselt ja kasutades enesehindamist.

Töösoorituse hindaja võib olla oma hinnangutes paratamatult kallutatud ja eelarvamustega. Eesti Vabariigi põhiseadus keelab diskrimineerimise rahvuse, rassi, nahavärvuse, soo, keele, päritolu, usutunnistuse, poliitiliste või muude veendumuste, samuti varalise ja sotsiaalse seisundi või muude asjaolude tõttu, eriti, kui hindaja ei kuulu samasse gruppi (PS § 12). Töösoorituse hindaja võib käituda kallutatult või diskrimineerivalt, mistõttu hinnang ei ole väga täpne ning hinnatav võib tajuda hindamisprotsessi negatiivselt (Banks ja Roberson, 1985, lk 128; Türk, 2005, lk 250; Rubin ja Edwards, 2020, lk 1940). Türk (2005, lk 250) kohaselt võib hindaja olla ka ebapädev ning hinnangutes äärmuslik või võrdsustav, mistõttu on vaja kasutada organisatsioonile õigeid ja võimalikult täpseid hindamismeetodeid. Smith (1986) soovitab vigade vältimiseks pakkuda hindajatele vigade koolitust, mis teeb hindajaid teadlikuks levinumatest kallutatustest ja hindamisvigadest. Tõstmaks hindajate teadlikkust levinud eelarvamustest ja vigadest, on vaja rakendada täpseid hindamiskriteeriumeid ning hindajaid koolitada, et nad saaksid eelarvamustest teadlikumaks ja suudaksid kallutatust vältida.

Kammerlind (*et al.*, 2004, lk 909) ja Wright (2004, lk 352) osutavad, et töösoorituse hindamised on juhtudel, kui töötajad on olnud vähem kaasatud tegevuste planeerimise ja otsustamise etappidesse, kuid neilt oodatakse parenduste rakendamist, seostatud rahulolematuse suurenemise, motivatsiooni puudumise, vastupanu, passiivsuse või pühendumuse puudumisega. Töötajate kaasamine hindamisprotsessi parendamisse suurendab hinnatavate usaldust töösoorituse hindamiste vastu (Kammerlind *et al.*, 2004, lk 909; Rubin ja Edwards, 2020, lk 1941). Teine viis, kuidas töötajate hindamisprotsessi õigluse tajumist suurendada, on hindajate koolitamine, mis tagab hindajate järjepidevuse hindamisprotsessis (Rubin ja Edwards, 2020).

Töötulemuste hindamisega on seotud erinevaid väljakutseid. Ühest küljest on töö tulemuste hindajal eetiline ja õiguslik kohustus anda hinnatavate töötulemustele täpne hinnang (Bohlander, *et al.*, 2000). Teisalt võivad välised tegurid anda tulemuslikkuse subjektiivsele hindamisele ebausaldusväärse mõõtme (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Näiteks võivad atesteerijad hinnata atesteeritavat leebelt või ebatõeselt, vältimaks konflikte, ennetamaks kaebustega tegelemist või

soovist saada teise töötaja heakskiitu (Bol, 2011). Subjektiivne hindamine toob endaga kaasa probleemi, kus hindajate antud hinnang ei ole alati kooskõlas hinnatava töötulemuste ja panusega, mis kahjustab hinnatavate tajutavat õiglust. Subjektiivsuse efektiivsusest tulemuslikkuse hindamisel ja selle seosele töötajate tajutava õigluse temaatikat on käsitlenud Hartmann ja Slapničar (2012), Bellavance (*et al.*, 2013) ning Nawaz ja Pangil (2016). Subjektiivne otsustusvõime, mis on tulemuslikkuse hindamise praktika osa, on üks olulisemaid organisatsioonilise õigluse tajumise allikaid (Folger ja Konovsky, 1989). Koolitamata töösoorituse hindajad võivad vältida vestlusi negatiivsetest tulemustest ja võtta hinnatavalt võimaluse saada tõelist, kasulikku tagasisidet tulemuslikkusele ja potentsiaalset positiivset mõju hinnatava tulevasele töötulemusele (Kromrei, 2015, lk 57). Smithi (1986) kohaselt pakub tõhususe standardite koolitus hindajale töösoorituse hindamise võrdlusraamistikku, muuhulgas tagasisidet töösoorituste hinnangutele ja võrdluse ekspertide väljatöötatud standardsete hinnangutega. Ta leiab, et tõhususe hindamise koolitus suurendab hinnangute täpsust, kui hindajad saavad teadlikuks tõhususe hindamisest ning hindamisskaalade võimalustest. Teadlikkus omakorda parandab töösoorituse hindamise üldist täpsust ja töötajate õigluse tajumist.

Hasure (*et al.*, 2019, lk 76) rõhutavad, et töösoorituse hindaja hoiaks töösoorituste hindamise tulemusi ja dokumentatsiooni konfidentsiaalsena. Ühe hinnatava töösoorituse tulemusi ei tohiks arutada teise hinnatavaga. Eelnevast võib järeldada, et nii toimides on suur tõenäosus hindaja usalduse kaotamiseks kõigi hinnatavate silmis. Kuigi see arusaam võiks olla iseenesest mõistetav, on hea korrata üle hindajatele konfidentsiaalsuse nõude, mille hulka käib ka hindamisdokumentide käsitlemine.

Töösoorituse mõõtmise täiuslikku, vigadeta hindamissüsteemi on keeruline luua. Kolleegi töösooritusele ausa ja õiglase hinnangu andmine võib olla hindajale stressirohke. Kui kaalul on töötasu, edutamine või töökoha säilitamine, on loomulik hinnatava kaitsereaktsioon. Seetõttu on oluline nii töösoorituse hindajaid kui ka töötajaid töösoorituse eesmärkidest, hindamiskriteeriumitest ning hindamistega kaasnevatest probleemidest järjepidevalt koolitada.

1.1.3. Akadeemiliste töötajate hindamiste eripärad

Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides on üliõpilaste arv järjepidevalt vähenenud: kui 2012.–2013. õppeaastal õppis avalik-õiguslikes ülikoolides 47883 tudengit, siis 2022.–2023. õppeaastal õppis samades ülikoolides 34341 tudengit. Sarnaselt on vähenenud ka vastuvõetute ja lõpetanute arv.

(Haridus- ja teadusministeerium, 2023) Vähenenud üliõpilaste arv on andnud põhjuse akadeemiliste töötajate hindamissüsteemi ülevaatamiseks. Türk (2008) on oma töös välja toonud, et olukorras, kus üliõpilaste arv väheneb, on töösoorituse hindamisel oluline roll akadeemilise personali tulemuslikkuse tõstmisel ning kõrghariduse üldise kvaliteedi tõstmisel.

Ülikoolid seisavad ülesande ees parandada akadeemiliste töötajate tulemuslikkust. Jacobsen ja Andersen (2014, lk 85) on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise ja parandamise oluline väljakutse on välja töötada tulemusjuhtimise süsteemid, mis motiveerivad töötajaid optimeerima individuaalset ja seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. Ülikoolide akadeemilise personali töösoorituse hinnatavad valdkonnad võib jagada kolme rühma: teadustöö, õppetöö ja ühiskonna nõustamine. Jacobsen ja Andersen (2014, lk 86) leiavad, et õpetamine peaks olema akadeemilise töötaja peamine ülesanne. Nad leiavad, et siiski on paljude teadusasutuste keskne eesmärk rahvusvaheliste publikatsioonide avaldamine.

Jacobseni ja Anderseni (2014, lk 85–87) kohaselt on ülikoole, mis innustavad teadlasi rohkem avaldama rahvusvahelisi artikleid, kasutades rahalistel stiimulitel põhinevatel tulemusjuhtimise süsteemide. Samuti kasutatakse sanktsioneerivaid süsteeme, mis nõuavad teatud miinimumarvu teadusartiklite avaldamist. Enamik teadusasutusi reguleerib ainult publikatsioonide kvantiteeti. Teadustöö protsessi on väga keeruline monitoorida, kuid tulemusi on väga lihtne kontrollida, pannes paika teadusartiklite arvu, mida iga akadeemiline töötaja peab avaldama. Tulemuspõhised palgaskeemid innustavad teadlasi saavutama häid tulemusi valdkondades, mis tasuvad end ära, ja vähendavad nende pingutusi nende töö muude oluliste aspektide (nt õpetamise ja ühiskonda panustamise) osas. Teadlaseid on innustatud avaldama rohkem artikleid, mis on samas madalama kvaliteediga. (Andersen ja Pallesen, 2008, lk 43) Seetõttu võib akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamist pidada puudulikuks, kuna rõhuasetus on pigem teadusartiklite avaldamisel ja konverentsi ettekannetel kui õpetamise tõhususel.

Samas on riike ja teadusasutusi, kes väärtustavad lõppeesmärgina teadustöö kõrget kvaliteeti. Macdonald ja Kam (2007) väidavad, et kvaliteetajakirju iseloomustavad erinevad näitajad, mis taanduvad tsiteeringute arvule. Osa teadlasi on mõistnud, et mida rohkem tema artiklit tsiteeritakse, seda tõenäolisem on, et seda tsiteeritakse uuesti. Artiklit tsiteeritakse, sest seda tsiteeritakse. Ubari (2013, lk 50) kohaselt ei mõõda tsiteeritavuski sisulist kvaliteeti. Ülikoolidel on väljakutse töötada välja tulemusjuhtimise süsteemid, mis motiveerivad töötajaid optimeerima oma individuaalset panust, mis omakorda parandab ülikoolide eesmärkide saavutamist.

Frey ja Osterloh (2006) on seisukohal, et teadlastel on pigem kõrge sisemine motivatsioon, mida varjutab uurimissuuna nihkumine finantsiliselt kasulikumas suunda. Tänapäeval sõltuvad teadusasutuste uurimistööd teadlaste ja ka ettevõtete vastastikkusest koostööst, seega võib olla autorite panust keeruline määrata. Sørenseni (*et al.*, 2016, lk 6) kohaselt tuleb teadusprojektide rahastuse taotlemisel läbida tihe konkursi kadalipp ning edu saavutab ainult tippasemel teadus. Sørensen toob välja, et tippaseme all mõistetakse eelkõige teadusuuringutesse, teadlastesse ja teadusasutustesse sisseehitatud olemuslikku kvaliteeti, mille arendamine nõuab aega. Ta leiab, et eksperthinnang on ainus viis tippaseme hindamiseks. Nõuded akadeemilistele töötajatele on asutuse siseste dokumentidega selgelt määratletud, seda nii värbamise kui ka tööülesannete raamistikus, mis ühtlasi kvantifitseerib akadeemiliste töötajate tegevust ja panust.

1.2. Teoreetilise osa kokkuvõte

Magistritöö teoreetilise osa aluseks on viimastel kümnenditel ilmunud teaduslikud tekstid, mis käsitlevad töösoorituse hindamise üldiseid põhimõtteid, häid tavasid ning hindamisel tekkida võivaid probleeme ja lahendusi. Tuginedes teoreetilistele allikatele on välja toodud järgmised olulisemad lähtekohad:

- Töösoorituse hindamise õiglaseks tajumiseks peab tööandja kommunikeerima hindamisprotsessi eesmärgi, usaldusväärset ja hindamisel kasutatavaid mõõdikuid. See on vajalik nii organisatsiooni tulemuslikkuse kui ka töötajate heaolu jaoks. Kirjandusest lähtuvalt on parim viis töötajate ja töösoorituse hindajate teadlikkuse tõstmiseks töötajate koolitamine.
- Tõhusaks töösoorituse hindamiseks peab töösoorituse hindaja valima töötaja töö iseloomule vastavad hindamismeetodid. Kui tööprotsessi ajal saab juht anda töötajale mitteformaalset tagasisidet, siis formaalse töösoorituse hindamine on süstemaatiline ametlik organisatsiooniline protsess, mis võimaldab võrrelda töötajalt oodatavat ja tegelikku tulemuslikkust. Akadeemiline kirjandus soovib hindamisel kasutada korruga erinevaid meetodeid.
- Töösoorituse hindajad teevad vigu ning nad võivad olla oma hinnangutes kognitiivselt kallutatud ja alateadlike eelarvamustega. Koolitustega on võimalik tõsta hindajate teadlikkust

kallutusest, eelarvamustest, subjektiivsest hindamisest ja hindamisel tehtavatest muudest vigadest.

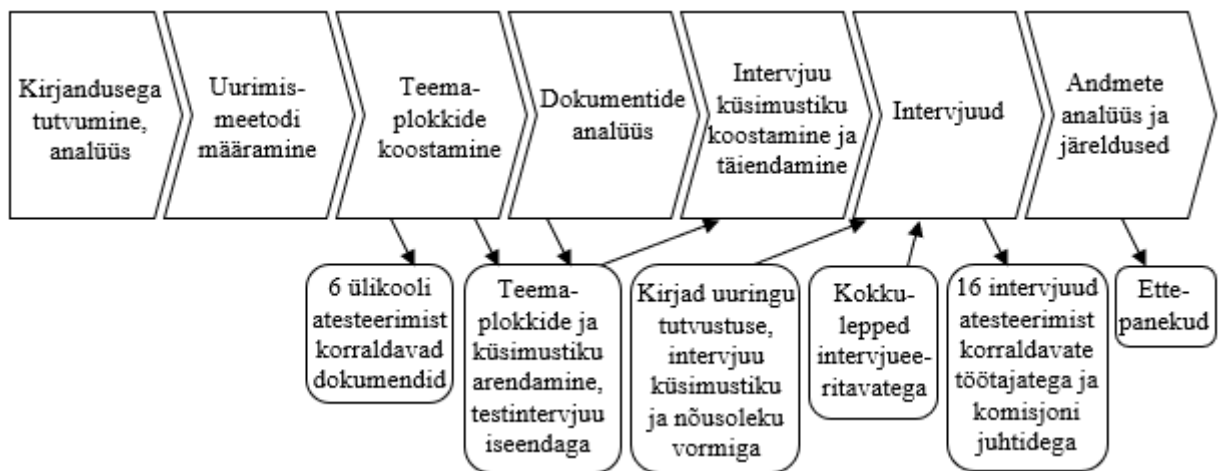
- Teadusasutuste eesmärk avaldada rahvusvahelisi publikatsioone põrkub kokku seisukohtadega, kus akadeemiliste töötajate põhiline tööeesmärk peaks olema kõrge õppetöö kvaliteet või ühiskonna teenimine. Vajalik on leida ja edastada ühtne sõnum akadeemiliste töösoorituste hindajaile, millist töövaldkonda enim väärtustada.

Tagamaks atesteerimiste õiglast tajumist akadeemiliste töötajate hulgas, käsitleb magistritöö Eesti avalik-õiguslike ülikoolide atesteerimisi läbi teoorias esitatud seisukohtade. Teooria läbitöötamise käigus on olulised teemad ning teoreetilised allikad koondatud ühtsesse tabelisse (Lisa 1). Tuginedes teoreetilisest kirjandusest saadud teadmisele, on välja töötatud empiirilise osa raamistik ning uurimistöö küsimustikud.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Metoodika kirjeldus

Magistritöö empiiriline osa uurib Eesti ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldust. Uuringus analüüsitakse, millistel tingimustel korraldatakse akadeemiliste töötajate atesteerimisi ning kuidas need ülikooliti erinevad. Selle põhjal töötatakse välja järeldused ja ettepanekud atesteerimiste parendamiseks. Uurimuse etapid on kirjeldatud joonisel 2.



Joonis 2. Uurimistöö etapid. Noolekujulised kastid näitavad põhitegevusi uuringu jooksul. Tegevuste tulemid ja kõrvaltegevused on kirjeldatud nooltega ühendatud kastides. Allikas: autori koostatud

Uuring on läbi viidud kahes etapis:

1. Uuringu valimisse kuulunud avalik-õiguslike ülikoolide atesteerimist käsitlevatele dokumentidele tuginenud institutsionaalsed analüüsid;
2. Intervjuud avalik-õiguslike ülikoolide atesteerimist korraldavate töötajate ja atesteerimiskomisjoni juhtidega ning nende analüüs.

Uuringu esimeses etapis võrreldi ja analüüsiti ülikoolide atesteerimist reguleerivaid normdokumente. Analüüs keskendus atesteerimise korralduslikule küljele: atesteerimiste intervallid, komisjonide koosseis, kaasatud töötajad, huvide konflikti ärahoidmine, otsustes väljatoodavad tulemused, vaide võimalused. Dokumente analüüsiti 2023. aasta jaanuaris-veebuaris eesmärgiga välja selgitada, kuivõrd sarnanevad ja erinevad ülikoolides kehtestatud

regulatsioonides atesteerimiste käsitlused. Dokumendianalüüsi käigus kaardistati valimisse kuulunud ülikoolide dokumendid, mis reguleerivad ülikooli akadeemiliste töötajate atesteerimisega seotud küsimusi, ning analüüsiti lähtuvalt uurimuse teooriast. Analüüsitud dokumentide nimekiri asub tabelis 3.

Tabel 3. Akadeemiliste töötajate atesteerimist reguleerivad dokumendid Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides

Ülikool	Atesteerimise normdokument
Tartu Ülikool (TÜ)	Akadeemiliste töötajate atesteerimise kord
Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ)	Akadeemilise karjääri korraldus
Tallinna Ülikool (TLÜ)	Töösuhete eeskiri
Eesti Maaülikool (EMÜ)	Akadeemilise karjääri korraldus
Eesti Kunstiakadeemia (EKA)	Akadeemiliste töötajate töösuhete eeskiri
Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (EMTA)	Õppejõudude ja teadustöötajate atesteerimise kord

Allikas: autori koostatud

Atesteerimise korralduse kohta, mida dokumendianalüüsist ei olnud võimalik välja lugeda, saadeti kirjalikud küsimustikud valimisse kaasatud ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korralduse eest vastutavatele töötajatele ja atesteerimiskomisjonide juhtidele. Intervjuud viidi läbi kahe grupiga: 1) atesteerimisprotsessi eest vastutavate töötajatega, kel on üldisem nägemus atesteerimise korraldusest, 2) atesteerimiskomisjonide juhtidega, kes puutuvad kokku erinevate atesteerimise juhtumitega. Intervjuudel osales 6 ülikooli peale kokku 16 inimest. Töötajate arv asutuste lõikes oli 3 osalejat, erandina ühe ülikooli 1 osaleja, kes korraldab atesteerimisi ning on samas ka komisjoni juht. 5 vastanut töötasid mitteakadeemilisel ametikohal. Akadeemilistest ametikohtadest olid esindatud 1 lektor, 1 dotsent, 1 vanemteadur, 2 kaasprofessorit ja 6 professorit. Uuringus osales 12 naist ja 4 meest. Tabelis 4 on välja toodud uuringus osalejate arv ülikoolide kaupa.

Kuna uut informatsiooni intervjuude käigus juurde ei lisandunud, saavutati valimis küllastumispunkt (Guest *et al.*, 2006). Intervjuud toimusid veebipõhiselt Big Blue Button'i keskkonnas poolstruktureeritud intervjuudena, et tagada vajalik paindlikkus. Intervjuud salvestati, tekst transkribeeriti, kasutades Tallinna Tehnikaülikoolis väljatöötatud transkriptsiooniprogrammi (Olev ja Alumäe, 2022), ja analüüsiti teemade lõikes, kasutades kvalitatiivse sisuanalüüsi juhtumiülest ehk horisontaalse analüüsi tehnikat. Analüüsi käigus kodeeriti olulisemad märksõnad ja fraasid, rühmitati sarnasuse alusel ning analüüsiti vastavalt akadeemilises kirjanduses esile

toodud teemade kaupa. Kõik intervjuudes osalenud allkirjastasid uuringus osalemise nõusoleku vormi (vt lisa 4). Intervjuu küsimustik atesteerimise eest vastutavatele töötajatele on esitatud lisa 2. Intervjuu küsimustik atesteerimiskomisjonide juhtidele on esitatud lisa 3.

Tabel 4. Uuringus osalejate arv ülikoolide kaupa

Ülikool	Atesteerimisi korraldav töötaja	Atesteerimiskomisjoni juht
Tartu Ülikool (TÜ)	1	2
Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ)	1	2
Tallinna Ülikool (TLÜ)	1	2
Eesti Maaülikool (EMÜ)	1	2
Eesti Kunstiakadeemia (EKA)	1	2
Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (EMTA)	1	

Allikas: autori koostatud

Arvestades, et uuringus osalejate valim on väike, oli oluline, et küsitlavad oleksid võimalikult objektiivsed, edastades infot oma ülikoolis kehtivate praktikate kohta. Selle tagamiseks selgitati intervjuueeritavatele, et uuringu läbiviija tagab andmete konfidentsiaalsuse sellega, et vastuseid ei personaliseerita, vaid andmed esitatakse nähtuste ja käitumisviiside kogumina, tuues välja esinevaid seaduspärasused.

Intervjuud analüüsiti, kasutades juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*) (Kalmus, *et al.* 2015). Erinevatest intervjuudest koguti kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldi teema käsitlemisi kõigi kogutud intervjuude lõikes. Analüüsi eesmärgiks oli ülikoolide atesteerimiste võrdlemine.

Atesteerimist reguleerivate dokumentide ning intervjuude küsimustiku teemaplokid

1. Protsess

1.1. Sagedus

1.2. Keskkond, mugavus, turvalisus

1.3. Atesteerimiskomisjonid

1.4. Teiste osapoolte tagasisidega arvestamine

1.5. Edutamine, ametikohade vaheline liikumine, madalamale karjääriastmele liikumine

1.6. Vaidlustamine

- 2. Ülikooli töötajate kaasatus
 - 2.1. Töötajate kaasatus atesteerimise korra väljatöötamisse ja parendamisse
 - 2.2. Töötajate teavitamine atesteerimise vajalikkusest, mõõdikutest, protsessist
- 3. Läbipaistvus, usaldusväarsus, õigluse tunnetamine
 - 3.1. Ühtsete kriteeriumide rakendamine
 - 3.1.1. Komisjonide objektiivsus
 - 3.1.2. Miinimumnõuetega arvestamine
 - 3.1.3. Atesteerimiste parendamiskohad
 - 3.1.4. Atesteerijate pädevus
 - 3.2. Võrdse kohtlemise tagamine
 - 3.2.1. Komisjoniliikmete teavitamine kallutusest, eelarvamustest
 - 3.2.2. Sooline tasakaal komisjoniliikmete hulgas

Järgnevalt on koostatud uuringute tulemuste põhjal üldistav analüüs, kuivõrd ja kuidas Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides järgitakse ühtseid atesteerimise põhimõtteid, kuidas olukord akadeemiliste töötajate atesteerimise põhimõtete järgimisega ülikoolides toetab kõrgharidusseaduse eesmärkide elluviimist riiklikul tasemel. Tulemused erinevatest osauuringutest (dokumendianalüüs, küsimustik ja intervjuu) on esitatud kolme valdkonna lõikes: 1) protsess, 2) ülikooli töötajate kaasatus, 3) läbipaistvus, usaldusväarsus, õigluse tunnetamine. Pakutakse välja soovitusel ilmsiks tulnud kitsaskohtade lahendamiseks.

2.2. Ülevaade akadeemilise personali atesteerimistest Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides atesteerimist reguleerivate dokumentide põhjal

Eesti ülikoolide atesteerimise korra sisseseadmiseks või varem kehtestatud eeskirjade ülevaatamiseks andis tõuke 01.09.2019 kehtima hakanud kõrgharidusseadus, mis kohustab avalik-õiguslike ülikoolide akadeemilisi töötajaid perioodiliselt hindama vähemalt korra viie aasta jooksul (KHaS § 35).

Dokumendianalüüsi aluseks on tabelis 3 välja toodud kuue Eesti avalik-õiguslike ülikooli atesteerimist reguleerivad normdokumendid, mis on avalikult kättesaadavad.

Ülikoolide atesteerimised on kirjeldatud üldistes töösuhteid reguleerivates dokumentides, mis sätestab kas kõigi või akadeemiliste töötajate töö korralduse. Erandiks on TÜ ja EMTA, kus on kehtestatud akadeemiliste töötajate atesteerimise kord eraldiseisvana dokumendina. Üldiselt moodustavad atesteerimiskomisjoni professorite hindamiseks rektorid, kaasprofessorite hindamiseks dekaanid ning ülejäänud akadeemiliste töötajate puhul struktuuriüksuste juhid (instituutide direktorid). EMTA-s moodustab atesteerimiskomisjoni rektor.

Personaliosakonnad teavitavad atesteeritavaid ja instituutide juhte eesolevast atesteerimisest eelmise aasta lõpus või uue aasta alguses. TTÜ personaliosakond teavitab osapooli kaks kuud enne atesteerimiskoosolekut. Varasem töötajate teavitamine, et töötaja jõuaks oma töötulemused kriitiliselt üle vaadata, ei pruugi olla reguleeritud eeskirjas, kuid see võib toimuda personaliosakonna ja instituutide vahelise kokkuleppe alusel.

Atesteerimiskomisjonidesse kuuluvad vähemalt kolm liiget. Kõrgemate professori karjääriastmete korral eelistatakse kaasata ülikooliväliseid eksperte (TÜ, TLÜ). TLÜ kasutab väliseksperte ka kaasprofessori, vanemteaduri ja lektorite atesteerimisel. TTÜ üheks komisjoniliikmeks on atesteeritava instituudi direktor. EMÜ kõigi töötajate (v.a professorid) ja TLÜ teadurite atesteerimistel kaasatakse üks liige väljastpoolt struktuuriüksust. Sõnaõigusega üliõpilaste esindajad on komisjonidesse arvatud või hindamisse kaasatud TÜ-s ja TLÜ-s. TÜ, TLÜ ja EKA kaasavad atesteerimiskomisjonide koosolekule lisaks ka atesteeritava (TTÜ ja EMTA puhul vastavat infot dokumentidest ei leidnud). Atesteerimiskomisjoni liikmete kvalifikatsioon peab olema vastavuses atesteeritava ametikoha kvalifikatsiooninõuetega TTÜ-s ja TLÜ-s.

Kõrgharidusseaduse kohaselt atesteeritakse kõiki akadeemilisi töötajaid vähemalt korra viie aasta jooksul. TTÜ ja TLÜ atesteerivad lektorite erinevaid karjääriastmeid kolme ja nelja aasta jooksul. TTÜ atesteerib teadureid ja vanemteadureid kolme aasta jooksul. Ülikoolid võimaldavad põhjendatud juhtudel ennetähtaegseid atesteerimisi. TLÜ on seadnud kaasprofessoritele tingimuse, et ennetähtaegne atesteerimine ei tohi toimuda enne kolme aastat.

Huvide konflikt on reguleeritud kõikide ülikoolide atesteerimist korraldavates eeskirjades, v.a TTÜ, kus atesteerimise puhul ei ole huvide konflikti eraldi reguleeritud, kuid huvide konflikti vältimine on reguleeritud 2021. aasta töökorralduse eeskirja lisas 1 „Huvide konflikti vältimise ja korruptsiooni ennetamise kord“ kus punktis 5 on sätestatud huvide konflikti vältimise ja

korruptsiooni ennetamise põhimõtted. Huvide konflikti ennetab atesteerimiskomisjoni moodustaja, vajadusel komisjoni liige taandatakse ja asendatakse.

Põhiline atesteerimise alus on atesteeritava tööaruanne või portfoolio eelneva tööperioodi kohta, kus atesteeritav annab oma tööle ka hinnangu. Professorid esitavad oma eelneva tööperioodi tegevuskava kui ka tulevase tööperioodi kohta tegevuskava TÜ-s, TTÜ-s ja TLÜ-s. EMÜ-s esitavad professorite kõikide karjääriastmete esindajad järgneva perioodi arenguvisioni. TÜ välistöötajate atesteerimisel arvestatakse lisaks omandatud eesti keele oskust. TÜ-s ja EMÜ-s arvestatakse ka vahetu juhi (TÜ-s ka instituudi juhi ja programmijuhi) hinnangut. TLÜ-s ja EMÜ-s on lisatud ka üliõpilaste tagasiside. EMTA atesteeritavad esitavad CV, kuid sisulist eneseanalüüsi neilt ei nõuta.

Ülikoolides on sätestatud ka edutamised. Enamikes ülikoolides on võimalik atesteerimisjärgselt teatud piirangutega ametikohtade vahel liikuda, erandiks on EMÜ ja EKA, kus edutamine toimub ainult ametikoha siseselt. EMTA-s ei ole edutamine reguleeritud.

Juhul, kui töötaja ei vasta kehtestatud ametikoha nõuetele, võimaldavad ülikoolid korduvatesteerimisi: TÜ kolme aasta jooksul; TLÜ kaasprofessoritele kolme aasta jooksul, professoritele kahe aasta jooksul ning ülejäänud akadeemilistele töötajatele ühe aasta jooksul; EMÜ ühe aasta jooksul. TTÜ korduvatesteerimise aega täpselt ei sätesta, vaid nimetab mõistlikku aega töötulemuste parandamiseks. Kui töötaja nõudeid endiselt ei täida, on võimalik ülikoolidel töölepingud erakorraliselt üles öelda. Tegelikult tähendab see pigem mitteakadeemilisele ametikohale liikumist. EKA-s ja EMTA-s on sätestatud võimalus asuda tööle madalamal karjääriastmel, suuremates ülikoolides võimalus puudub.

Atesteeritaval on võimalik atesteerimisotsuse projektile anda tagasiside ühe nädala jooksul TLÜ-s ja EMÜ-s. See annab komisjonile võimaluse enne otsuse jõustumist otsus veel üle vaadata. TÜ ja TTÜ on selle võrra pikendanud otsuse vaidlustamise tähtaega: kaks nädalat (vs TLÜ, EMÜ ja EKA üks nädal, EMTA 10 päeva). TÜ-s ja TTÜ-s on atesteeritaval võimalik esitada vaie otsusega mittenõustumise korral. TLÜ-s ja EMÜ-s saab vaiet esitada ainult atesteerimise tingimuste või läbiviimise korra rikkumise korral. Ülikooli rektor/akadeemiline sekretär/dekaan, EMTA puhul senat, on kohustatud andma vastuse ühe kuu jooksul vaide saamisest.

TLÜ ja EKA on ülikoolidest ainsad, kes võimaldavad osalise koormusega töötaja töötulemusi hinnata proportsionaalselt. Väljavõte TLÜ töösuhete eeskirjast: „Juhul, kui töötaja on atesteerimise aluseks oleval hindamisperioodil töötanud väiksema töökoormusega kui 0,5, hinnatakse töötaja töötulemuste vastavust proportsionaalselt töökoormusega“. Selline sõnastus tekitab küsimuse, et kui 0,5 koormusega töötaja peab täitma täiskoha miinimumnõuded, kas siis 0,45 koormusega saab proportsionaalse hindamise alusel töötada. Siiski, proportsionaalne koormuse arvestamine tekitab hinnatavates enam õigluse tunnet, arvestades, et teised ülikoolid nõuavad osalise koormuse täitmisel täiskoha miinimumnõuete täitmist. Viimane võib asetada pere- või muude kohustustega töötajaid ebasoodsasse olukorda.

2.3. Individuaalintervjuude tulemused

Uuringus osalejate intervjuud analüüsiti järgmistes teemaplokkides:

2.3.1. Töösoorituse hindamine ülikoolides

Uuringus osalenute vastuste põhjal esitavad atesteeritavad atesteerimisdokumente kahel viisil: ülikooli veebipõhise dokumendihaldussüsteemi kaudu või e-kirjaga personaliosakonna esindajale.

TÜ-s, EMÜ-s ja EKA-s on sisse viidud kord, kus atesteeritavad töötajad esitavad oma atesteerimisdokumendid atesteerimiskomisjonile dokumendihaldussüsteemi kaudu. EKA-s täidavad töötajad iga-aastaselt arenguvestluste vormi dokumendihaldussüsteemis, mille andmed on võimalik lõpparuandena viie aasta tagant välja võtta. See eeldab töötajalt iga-aastast vormi täitmist, kuid hoiab ära viie aasta aruande jaoks tegevuste meeldetuletamise ja mahuka dokumendi koostamise. Vastajad hindavad keskkonda keeruliseks neile, kes selles harva toimetavad. Töötajaile, kes igapäevaselt dokumendihaldussüsteemiga kokku puutuvad, ei valmista atesteerimisdokumentide esitamine ega töötajale tagasiside andmine probleeme. Küll aga peetakse keskkonda esteetiliselt väljakutsuvaks.

Intervjueeritav 15: „Üksnes selle üle kurdetakse, /.../ et ta näeb välja nagu üheksakümnendate aastate internet, ja sellepärast, et inimestel on selline esteetiline tõrge ja /.../ muidugi ta on natuke võõras ja nii edasi, aga ta on tegelikult hästi lihtne.

TTÜ-s, TLÜ-s ja EMTA-s koguvad atesteeritavate materjalid kokku personaliosakonna töötajad e-kirjadena ning laadivad dokumendid pilveteenuse pakkuja Microsoft OneDrive'i või Google Drive'i. TLÜ esindaja põhjendas e-posti teel dokumentide kogumist asjaoluga, et see on töötajatele mugav. TTÜ esindaja leidis, et kõige kindlam on personalitöötaja poolt dokumendid kokku koguda ja üles laadida, kuna töötaja võib kogemata pilveteenuse kaustast midagi ära kustutada, mistõttu on antud töötajatele vaataja õigused ning personalitöötajale volitus dokumendid atesteerimiskomisjoni jaoks Drive'i üles laadida.

Intervjueeritav 4: „No mina palun atesteerivat, et ta saadaks oma portfoolio, ja kui ta ka muid dokumente tahtis, mulle otse meili peale ja siis mina laen nad üles OneDrive kausta, kuhu ma siis lisan kõik muud vajalikud dokumendid ka ja siis hiljem jagan selle OneDrive kausta linki nii atesteeritava enda kui komisjoniga.“

2.3.2. Konfidentsiaalsus

Enamik uuringutes osalejatest peab dokumentide kasutamise keskkonda turvaliseks, samas nad tunnistavad, et nende teadmised küberturvalisusest ei ole väga kõrged.

Intervjueeritav 8: „Võib-olla, kui ta oleks sisselogimisega, ehk oleks turvalisem mingi keskkond või platvorm. Aga ta on praegu lihtsalt kaks ülikooli meiliaadressi vahetavad omavahel. Noh, ma arvan, et see on turvaline.“

Ülikoolide atesteerimiskomisjonide suurus ja koosseis oleneb, millisel positsioonil töötajat atesteeritakse. Komisjoni liikmeskond on atesteeritavaga üldiselt vähemalt samal, kuid pigem kõrgemal positsioonil. Professorite puhul on üldiselt hindajate arv suurem, kuna neid hindavad püsikomisjonid. Madalamatel positsioonidel on komisjonid üldiselt 3–5-liikmelised ning rakendatakse põhimõtet, et põhiliselt on hindajad samast instituudist, kuid vähemalt üks liige on välisliige, mis võib tähendada inimest nii väljastpoolt instituuti kui ka ülikooli. TÜ esindaja sõnul on lisaks üheks välisliikmeks õppetehnoloog. TLÜ ja EKA esindajad nimetasid ühe komisjoni liikmena üliõpilaste esindajat.

Intervjueeritav 1: „Igas komisjonis on vähemalt viis liiget. Baas kolm. /.../ Komisjoni suurus natukene sõltub, mis ametikohta atesteeritakse. Lectori puhul on see komisjon väiksem, kaasprofessori, professori puhul suurem.“

Uuringus osalejad pidasid oluliseks komisjonidesse valdkondade ekspertide kaasamist, mis alati ei võimaldanud rakendada soolist tasakaalu. Sooline tasakaal on olenenud ka asjaolust, kuidas erinevatel liikmetel on võimalik komisjonide töös osaleda. EKA esindaja sõnul on keeruline rakendada soolist tasakaalu, kui atesteerimiskomisjoni töösse on kaasatud ülikoolivälised eksperdid. EMÜ esindaja sõnul jälgib soolist tasakaalu komisjoni moodustaja. Valimi vastuste põhjal saavad ülikoolide töötajaskonnad soolise tasakaalu tähtsusest otsustuskogudes üha teadlikumaks ning võimalusel tasakaalu rakendatakse. Väiksemates ülikoolides on keeruline eksperte valides jälgida soolist tasakaalu, kuna valdkonna eksperte võibki olla ainult loetud arv.

Intervjueeritav 15: „Meil on ühe inimese kaal niivõrd suur, et lihtsalt on teatud valdkonnad, kus ongi üks või paar inimest, keda saab kasutada näiteks selles komisjonis. /.../ Sellepärast /.../ oli, tõesti, sooliselt tasakaal paigast ära.“

Uuringus osalejate vastustest selgub, et komisjoniliikmed tutvuvad atesteerimisdokumentidega enne atesteerimiskoosolekut. Koosolekul on võimalik atesteeritavale esitada täiendavaid küsimusi. Pärast atesteeritavaga kohtumist peavad komisjonid aru, misjärel koostatakse atesteerimisotsus ja protokoll. EMÜ esindajate sõnul atesteeritav koosolekul ei osale.

2.3.3. Eesmärgistatud tagasiside: hindav, arenguline, hõlbustamiseks otsuseid

Vastajate väitel mõjutavad atesteerimisotsust töötaja atesteerimisaruanne, portfoolio ja/või eneserefleksioon. Kõik ülikoolid mõõdavad õppetöö kvaliteeti üliõpilaste tagasiside järgi. TÜ ja TTÜ vastajate sõnul kaasatakse õppetööd tegeva isiku atesteerimisel komisjoni tudengite esindaja. TTÜ komisjoni on kaasatud didaktikaalne ekspert, näiteks vanemlektor või õppe-kaasprofessor, kes jälgib, et atesteeritav teeks kvaliteetsset õppetööd. TTÜ, EKA ja EMÜ esindajate sõnul esitavad õppeosakonnad õppeinfosüsteemist väljavõtte atesteeritava tudengite tagasiside kohta, seejuures TTÜ-s võetakse tagasiside kõikide atesteeritava poolt antud ainekursuste kohta. EMTA-s on tudengite tagasiside osa õppejõu eneserefleksioonist. TÜ, TLÜ ja EMÜ vastajate vastuste põhjal on teine allikas, kust töötaja töötulemuste kohta infot kogutakse, atesteeritava vahetu juht. Sügavamaks aruteluks on põhjust juhtudel, kui juhi ja töötaja arvamused lahknevad. TLÜ-s ja EMÜ-s on otsene juht kutsutud komisjoni koosolekule. TTÜ, EKA ja EMTA esindajate vastustest selgub, et pigem hoiduvad atesteerimiskomisjonid juhi käest tagasisidet küsimast.

Intervjueeritav 5: „Ma liiga palju ei ole sellist nagu tagaselja infot kogunud, et juhilt. Ma ei ole tegelikult käinud rääkimas seotud isikutega enne atesteerimist.“

EKA esindaja nimetab olulise atesteerimisotsuse mõjutajana teadusarendus- ja loometegevust.

Ülikoolide dokumentide analüüsist ning küsimustikule vastajate vastustest nähtub, et läbi atesteerimise on ametikohtade vahel liikumise võimalused ülikoolides olemas, va EMÜ-s, kus ametikohtade vahel liikumised toimuvad ainult üleminekuperioodil uuele karjäärirahule. TÜ esindajate sõnul saab karjäärirahule liikuda ülespoole ehk tegemist on sisuliselt edutamise: TÜ liikumissuunad on kas lektori või teaduri rajalt kaasprofessoriks-professoriks. TTÜ, TLÜ, EMÜ, EKA, EMTA uuringus osalejate sõnul on kõige tavalisemad liikumised läbi edutamise teadurist vanemteaduriks või lektorist vanemlektoriks/dotsendiks. Intervjueeritavate vastuste põhjal saab liikuda professori ametikohale reeglina läbi avaliku konkursi (v.a TÜ). Liikumine professori kohale sõltub olulisel määral asjaolust, kui palju on instituudil võimalusi koht luua.

Intervjueeritav 5: „Nüüd selle professori kohaga on seotud väga suur see rahaline pool, eks, et kuna professori töökoht nõuab ülikoolipoolset või siis instituudi poolset seda kindlalt suunates. Et siis seal tuleb juba see, et kas siis instituudil on võimalus professorikoht luua, et isegi kui inimene on need nõuded täitnud, siis võib-olla, et hetkel ei ole võimalust sellist professori kohta luua, kuna ei ole selliseid vahendeid.“

Vastajate sõnul ühelt akadeemiliselt ametikohalt allapoole liikumisi reeglina ei ole, va EMÜ-s ja EMTA-s, kus on võimalik liikuda lektori positsioonilt õpetaja kohale. Ülikoolide esindajate vastustest selgub, et kui töötaja ei vasta oma senise ametikoha nõuetele, siis antakse talle tulemuste parandamiseks üks või kaks aastat, mõnel juhul kuni kolm aastat.

Intervjueeritav 2: „See pikendusaeg võib-olla ikkagi väga-väga pikk. Nüüd võin numbritega eksida, kas ei olnud aasta miinimum ja mõnel puhul meil siin kolm aastat. Minu jaoks on täiesti absurdne, kui inimene ei täida kõiki tingimusi, et see saab veel pikenduse ajamiseks kolm aastat, siis tegelikult siis kolm aastat on ju (ametis) inimene, kelle kvalifikatsioon ei vasta ametikohale“

Üks viis ametinõuetele mittevastavat töötajat hoida on vormistada ta spetsialisti ehk mitteakadeemilisele ametikohale.

Intervjueeritav 6: „Tavaliselt toimub see siis, kui selle meie eakamad kolleegid, ütleme nii, siis hakkavad juba vaikselt nii-öelda väljuma sealt akadeemilisest maailmast, sest nad sealt noh, võtame näiteks vanemteaduri positsioonilt lähevad kas siis juhtivspetsialisti positsioonile või sellisele mitteakadeemilisele kohale.“

2.3.4. Töötajatele kommunikeerimine, hirmu vähendamine

TÜ, TTÜ, TLÜ, EMÜ, EKA uuringus osalejate väitel jagatakse töötajatele infot atesteerimise eesmärgist, mõõdikutest ja protsessist eelkõige ülikooli siseveebi kaudu, kus on töötajatele kättesaadavad vajalikud juhendmaterjalid. TÜ, TLÜ, EMÜ, EKA, EMTA vastajad tõid välja, et teine viis atesteeritavatele vajaliku edastamiseks on koolitused. EMTA esindaja sõnul on sisse viidud tagasiside vestluse süsteem osakonna juhi ja atesteeritava vahel, kus paar aastat enne atesteerimist arutatakse läbi atesteerimist puudutavad teemad. Lisaks tõid välja TÜ, TTÜ, TLÜ, EMÜ, EKA esindajad, et atesteerimist korraldav töötaja saab teavet atesteerimiste kohta koos kirjaliku kutsega atesteerimisele.

Intervjueeritav 7: „Meil on siin toimunud infotunnid, on toimunud koolitused ja näiteks siseveebis juhendmaterjalid ja e-posti teel ka tegelikult kõigile, kes lähevad atesteerimisele eeloleval perioodil. Jagatakse materjale, selgitatakse, siis ka tegelikult vastatakse individuaalselt küsimustele.“

TTÜ ja EMTA esindajate hinnangul on töötajate teadlikkus atesteerimisest aasta-aastalt paranenud võrreldes atesteerimise süsteemi sisseviimisega, kui kõrgharidusseadus rakendus.

Intervjueeritav 16: „Nüüd, kus on kolm aastat juba olnud igal aastal (atesteerimisel) mitukümmend õppejõudu, nüüd on seda teadvustatud ka lektorite ja teadurite poolt, et see on rutiinne süsteem ja ma arvan, et tänaseks päevaks on see teadlikkus juba päris kõrge.“

Samas nendivad TÜ, TTÜ, TLÜ, EMÜ ja EKA esindajad, et teadlikkus võiks olla kõrgem. Üldjuhul hakatakse atesteerimise vastu huvi tundma siis, kui töötaja kutsutakse atesteerimisele. Tekkinud küsimustega pööratakse personaliosakonna poole.

Intervjueeritav 7: „Esimest korda hakatakse atesteerimisele tähelepanu pöörama siis, kui enda atesteerimise tähtaeg hakkab lähenema“

2.3.5. Täpsed mõõdikud. Mis on olulisim määraja: teadustöö, õppetöö või ühiskonna nõustamine?

Kõikide ülikoolide vastajate sõnul lähtuvad atesteerijad töötajate töösoorituse hindamisel ametikohale esitatud nõuetest. TÜ, TTÜ, EMÜ, EKA, EMTA esindajad nimetavad erandi tegemise kohaks juhtusid, kui atesteeritava ühe hinnatava töövaldkonna nõuded on täidetud niivõrd suurepäraselt, et atesteerijate hinnangul kompenseerib mõne puudujäägi teisel alal.

Intervjueeritav 12: „Me oleme küllaltki nõudlikud olnud siin teadustööde ja ka õppetöö osas, aga näiteks ka paljudel töötajatel ei olegi võimalust olnud osaleda mingis ülikooli juhtimistegevuses, /.../ see ei saa määravaks lõppotsuse tegemisel.“

TTÜ, TLÜ, EKA esindajate arvamuse kohaselt võib erandiks lugeda juhud, kui töötaja töötab väikese koormusega. Sellisel juhul ei ole mõeldav, et töötaja suudaks kõiki täiskoormuse miinimumnõudeid täita ning töösooritust hinnatakse proportsionaalselt.

Siiski, on kohti, kus erandeid ei tehta:

Intervjueeritav 4: „Kui sa oled ikka teadur, kellelt nõutakse väga palju publitseerimist või lausa vanemteadur, see on sul nõrk, aga näiteks mingisugune avalik suhtlus on seal väga tugev, siis see komisjoni arvates ei kaalu seda üle.“

2.3.6. Järjepidevate hindamiskriteeriumite kehtestamine

Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides alustatid atesteerimistega erinevatel aegadel, kuid suurem murrang toimus 2019. aastal, kui kõrgharidusseadus kohustas kõiki korralisi akadeemilisi töötajaid ja nende töösooritusi regulaarselt hindama. Kuna atesteerimise regulatsioonid on ülikoolis võrdlemisi uued, siis on TÜ, TTÜ, EMÜ, EKA, EMTA esindajate sõnul atesteerimist korraldavaid dokumente vajaduse ilmnemisel muudetud. Eelkõige vaatavad personaliosakonnad, kas saab ilma senati määrust muutmata korralduses muudatusi sisse viia, kuna atesteerimist korraldavad määrused ei reguleeri kõike detaile. Suuremates ülikoolides on dokumentatsiooni muutmise protsessi läbi viia keerulisem, kui väiksemates, kuna ülikoolide suuruse tõttu on vaja arutellu kaasata enam asjaosalisi. Väiksemate ülikoolide esindajad (EKA, EMTA) ei pea protsessi kuigi keerukaks. Vastajate vastustest selgub, et eelkõige muudetakse regulatsioonis atesteerimise korraldust puudutavaid punkte. Atesteerimise põhimõtted on paigas ning neid kergekäeliselt ei muudeta.

Intervjueeritav 16: „Põhjusti võib siin olla laias laastus kaks: kui riiklik seadusandlus kuidagi muutub ja sellega tuleb kohanduda või kui atesteerimise protsessis praktika on näidanud, et midagi oleks vaja teisiti teha.“

2.3.7. Õigluse tajumise tagamine

Kõikides ülikoolides on võimalik atesteerimisotsuseid vaidlustada. Intervjuudes antud vastuste põhjal on seni vaidejuhtumeid kokku võrdlemisi vähe: TÜ-s kümmekond, TTÜ-s kolm, TLÜ-s kuni kaks, EMÜ-s üks ning ülejäänutes ülikoolides vastajate teadmiste kohaselt vaidlusi ei ole

esinenud. TLÜ ja EMÜ kasutavad vaide ennetamiseks praktikat, kus pärast otsuse kavandi töötajale teadmiseks tegemist on töötajal võimalik anda otsuse kohta omapoolne tagasiside ühe nädala jooksul. Seega atesteerimiskomisjon saab töötaja tähelepanekutele reageerida ning vajadusel otsust ümber sõnastada.

Intervjueeritav 7: „Enne otsuse kinnitamist saadetakse töötajale kooskõlastamiseks. et just vältida neid vaideid. Et põhimõtteliselt otsus formuleeritakse ära ja töötaja saab enne otsuse kinnitamist esitada omapoolsed vastulaused.“

2.3.8. Hindajate tehtavad vead, kallutatus ja eelarvamused

Uuringus osalejate üldine arvamus on, et ülikoolides eelarvamusi atesteeritavate suhtes ei esine. Juhul, kui keegi komisjoniliikmetest peaks olema eelarvamusega, on komisjonis esindatud mitu liiget ning eelarvamuslikul suhtumisel ei oleks võimalik pääseda esile.

Intervjueeritav 8: „Kui kellelgi on isiklik eelarvamus, siis see ei paista välja. Kuna meil on neli liiget, kes hindavad, siis ühe inimese, võib-olla, kui ta ka peidaks sinna oma eelarvamuse ja selle tõttu kuidagi hindaks karmimalt, siis see ei lähe läbi, sellepärast et ülejäänud kolm on ju ka veel.“

Vastajad põhjendavad diskrimineerimise puudumist organisatsioonikultuuriga, kus töötajate mitmekesisus ja töötajaskonna rahvusvahelistumine on igapäevase töö toimimise osa. Vastajate väitel on ülikoolid töötajatele tutvustanud akadeemilist head tava ja võrdse kohtlemise juhendeid, samuti on toimunud üle-ülikoolilised koolitused. Vastajad leiavad, et eelarvamusega töötajad ülikoolis kaua ei saaks töötada. Uuringus osalejate vastuste kohaselt ei ole atesteerijaid eraldi eelarvamuste teemal ülikoolides koolitatud.

Uuringus osalejate vastuste põhjal ülikoolid valdavalt soolist tasakaalu atesteerimiskomisjonides ei jälgi. Põhjuseks toovad vastajad valdkondlikud eripärad, millest tulenevalt on sooline tasakaal ühele või teisele poole kaldu, mis omakorda teeb keeruliseks soolist tasakaalu saavutamise atesteerimiskomisjonides. Erandiks on EMÜ ja EMTA, kus vastajate väitel pööratakse soolisele tasakaalule tähelepanu komisjoni moodustamisel. Vastajad leiavad, et kahe soo esindatus on komisjonides siiski olemas.

Intervjueeritav 16: „Me järjest rohkem hakkame seda teadvustama, et igasugused otsustuskogud, isegi suuremaarvulised eksamikomisjonid ja kaitsmiskomisjonid, aga ka siis, tõesti, atesteerimiskomisjonid, et soolise tasakaalu teemat tuleb siin jälgida.“

Intervjueeritav 1: „Valdkondlikke eripärasid on: STEM-valdkonnas võib olla komisjone, kus on rohkem mehi, ja sotsiaalteadustes komisjonid, kus rohkem naisi. Aga me oleme teadvustanud, et see on teema, mida tuleb vaadata.“

Uuringus osalejate sõnul on atesteerimiskomisjonide töös leitud pidevalt parendamiskohti ning ülikoolid on tagasisidest või tähelepanekutest lähtuvalt atesteerimise korraldust parendanud.

Uuringus osalejad tõid välja teemasid, mis küsitluse hetkel vajasid nende meelest tähelepanu:

1. Edutamisele mineva töötaja atesteerimine liigub taseme võrra kõrgemale komisjoni.
2. Atesteerimisvestlus peaks muutuma enam arengut toetavaks.
3. Otsuste koostamine vajab oskuslikumat lähenemist.
4. Atesteerimisele kuluv ajakulu ei vasta personaliosakonna nägemusele.
5. Personaliosakond ei peaks otsima atesteerimiskomisjonide aegasid.
6. Parandada kommunikatsiooni atesteerimiste teemal, et atesteerimisele kuuluvad töötajad ei läheks liiga stressi eelolevast atesteerimisest.
7. Atesteerimisliikmete järjepidevust võiks teadlikumalt hoida läbi aastate.
8. Koolitused, et eri üksustes toimuvad atesteerimised oleksid ühtlasemad.
9. Atesteerimiskoosolekul peaks olema võimalik osaleda atesteeritaval.
10. Koolitada atesteerijaid julgemalt pöörata tähelepanu atesteeritava puudustele.
11. Sobis rohkem eelmine kord, kus olid viieaastased valmistsüklid, kuna siis olid kandidaadid, kelle vahel valida.
12. Suurendada majaväliste ekspertide kaasamist.

2.3.9. Atesteerijate koolitamised

Vastustest selgus, et akadeemiliste töötajate hindamisel on pädevus tagatud eelkõige hindajate akadeemilise positsiooniga. Samuti peetakse oluliseks, et atesteerimiskomisjonis oleks valdkondade tipptegijad. TÜ, TLÜ, EMÜ, EKA vastustest selgub, et atesteerijad on saanud koolitusi või on läbi viidud atesteerimist käsitlevaid infotunde.

Intervjueeritav 5: „Valik on üldiselt tehtud nii, et liikmed peaksid olema siiski kõrgeimal akadeemilisel tasemel. Me ei saa panna teadureid atesteerima vanemteadureid, siiski liikmed on reeglina professorid. Ja jälgime siis seda, et oleks erineva suuna pealt tulemus kaetud“

Intervjueeritav 14: „Meil on ka nõuded, et mis tasemel sa pead olema, et ühes või teises atesteerimiskomisjonis osaleda, ja see diversiteet siis.“

2.3.10. Töötajate kaasamine atesteerimisprotsessi parendamisse

Kõikide ülikoolide esindajate sõnul kaasati võimalikult lai spekter ülikoolide töötajatest atesteerimist reguleerivaid alusdokumentide väljatöötamisel. Moodustati töörühmad, küsiti töötajatelt sisendit ning tutvustati laiemale ringile valmimisjärgus või valminud dokumenti. Samamoodi väitsid kõikide ülikoolide esindajad, et töötajaid kaasatakse ka atesteerimise protsessi parendamisse, küll aga väiksemas mastaabis, kui dokumentide väljatöötamisel. Võetakse arvesse jooksvat tagasisidet atesteeritavatel ja atesteerijatelt ning vajadusel tehakse korras muudatusi. Hea viis tagasisidet saada on koguda kokku arvamusi pärast koolitusi või rahulolu-uuringutes.

Intervjueeritav 10: „Iga tagasiside, mis töötajatelt tuleb, võetakse arvesse, ja kui neid tuleb mitmelt poolt, siis võimalusel me seda arvestame.“

2.3.11. Täpse hinnangu andmine, subjektiivsus

Ülikoolides on atesteerimiskomisjone mitu, välja arvatud EKA-s, kus on üks atesteerimiskomisjon. Erinevate komisjonide koosseisude tõttu võivad erineda ka atesteerimiste tulemused. Uuringus osalejate sõnul üritatakse seda vähendada atesteerimiskomisjonide liikmeid koolitades (TÜ) või personaliosakonna esindajat kaasates (TÜ, EMÜ, EKA). Kõikide ülikoolide vastajad tõdevad, et atesteerimiskomisjonides täielikku objektiivsust saavutada on võimatu, kuid üks viis objektiivsust suurendada on kaasates välisliiget ning jälgides töötajatele esitatud ametinõudeid.

Intervjueeritav 12: „Meil kõigil on oma isiklikud arvamused, hinnangud, oma isiklik maailmavaade, aga tervikuna loomulikult laias plaanis me püüame ja olemegi ikkagi järginud neid, millised on millised on nõuded, ootused, mis on kirja pandud siis ametinõuetes.“

Vastajate vastuste põhjal on atesteerija ja atesteeritavate vaheline võimalik huvide konflikt ülikoolides komisjonide moodustamisel kontrollitud ja ennetatav. Ühised publikatsioonid kontrollitakse juba komisjonide moodustamisel ning isikliku suhte puhul on komisjoniliikmed end atesteerija rollist taandanud. TTÜ ja EMTA vastajad peavad tööalast suhet pigem võimaluseks atesteeritava tausta kohta rohkem avada. Isikliku suhtena mainivad uuringus osalejad pereliiget (TÜ, TTÜ, TLÜ, EMÜ, EKA), lähedast kolleegi (TÜ, TTÜ, TLÜ, EMÜ, EKA) või sõprussuhet (EKA).

2.4. Arutelu ja järeldused

Kuna ülikoolide vastuvõetute ja lõpetajate arv on langusjoones, on pidanud ülikoolid akadeemiliste töötajate töötulemuste juhtimisele suuremat tähelepanu pöörama, et motiveerida töötajaid optimeerima individuaalset ja seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. Samas ei saanud edasi toimida ülikoolide endine süsteem, kus akadeemiliste töötajate töölepingud kehtisid kuni viis aastat kuni uue avaliku konkursini, seega akadeemiliste töötajate töölepingud muutusid tähtajatuteks. Vastavalt kõrgharidusseadusele alates 2019. aastast lasub ülikoolidel kohustus korraldada akadeemiliste töötajate töösooritust hinnata vähemalt iga viie aasta jooksul.

Uurimistöö eesmärgiks oli saada ülevaade Eesti avalik-õiguslike ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldusest ning kuivõrd õiglaseks, läbipaistvaks ning kaasavaks peavad uuringus osalejad akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldust Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides. Uuringu käigus otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milline on ülikooli töötajate atesteerimise eripära võrreldes töötajate hindamisega teistes organisatsioonides?

Nii Abu-Doleh ja Weir (2007) kui ka Türk (2005) määratlevad töötaja töösoorituse hindamist kui üksikmõõtmise tulemuste perioodilist hindamist teatavate nõuete või eelnevalt kehtestatud standardite alusel. Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides akadeemiliste töötajate atesteerimine põhineb samal käsitlusel, kus atesteerimiskomisjon hindab perioodiliselt atesteeritava eelneva tööperioodi töösooritust.

Teoreetilises kirjanduses esitatud töösoorituste hindamise meetodite määratlustest (Venclova *et al.*, 2013; Türk, 2005; Al-Ashqar, 2017; Barreto *et al.*, 2022) kasutavad ülikoolid, lähtuvalt atesteerimist korraldavatest dokumentidest ning intervjuude vastustest, akadeemiliste töötajate atesteerimisel komplekshindamist, mis koosneb eelkõige järgmistest meetoditest:

- atesteeritava enese hindamine eelneva perioodi tööaruandes/portfoolios;
- standardite täitmise põhine hindamine ametikohale esitatud nõuete põhjal;
- konfidentsiaalne aruanne vahetult juhilt;
- hindamis- ja arenguestlus atesteeritava ja atesteerimiskomisjoni vahel;
- tagasiside õppetöö kvaliteedi kohta õppeinfosüsteemist ja/või üliõpilaste esindajalt.

2. Millised eesmärgid on Eesti ülikoolid atesteerimisele seadnud ning millised on atesteerimise kriteeriumid?

Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid on lähtunud atesteerimise eesmärgi sõnastamisel kõrgharidusseadusest. Ülikoolide atesteerimist korraldavates dokumentides on kirjeldatud atesteerimise eesmärgina määrata kindlaks ja tagada töötaja sobivus tema ametikohale, samuti toetada töötaja professionaalset arengut ja karjäärivõimalusi.

Akadeemiline kirjandus soovib töötajaid piisavalt teavitada töösoorituse mõõdikutest, et vähendada töötajate hirme ning suurendada hindamise õigluse tajumist (Narcisse ja Harcourt, 2008). Ülikoolid on suurel määral atesteerimiste õnnestumiseks lähenenud teadlikult, vähendades atesteeritavate teadmatusest tulenevaid hirme, pakkudes piisavalt infot mitme kanali kaudu atesteerimise eesmärgist, protsessist ja hindamiskriteeriumitest. Infot saab siseveebist, e-posti teel, koolitustel ning individuaalselt nõustamiselt personaliosakonnas.

Atesteerimiskomisjonide liikmeskonnad moodustatakse akadeemilistest töötajatest, kes on atesteeritavaga üldiselt vähemalt samal, kuid pigem kõrgemal positsioonil. Komisjonidesse on üldiselt kaasatud atesteeritavaga sama valdkonna eksperdid ning ka välisliikmed. Komisjone nõustab tavaliselt personaliosakonna esindaja, kes aitab hoida ühtset taset töötajate hindamisel.

Ülikoolid peavad oluliseks huvide konflikti vältimist. Huvide konflikt on kirjeldatud kõikide valimis olnud ülikoolide regulatsioonides. Uuringus küsitletute vastustest selgus, et huvide konflikti ennetavad atesteerimiskomisjonide moodustajad, kes enne komisjonide koosseisude kinnitamist uurivad atesteeritavate ja atesteerimiskomisjonide liikmete võimalikku suhet. Vajadusel komisjoniliikmed taandavad end komisjoni tööst.

Võrdse kohtlemise tagamiseks soovib teadlaste harta (Parre *et al.*, 2022) jälgida hindamiskomisjonides soolist tasakaalu. Ülikoolid on kehtestanud soolise võrdõiguslikkuse plaanid ja võrdse kohtlemise tegevuskavad, kuid uuringus osalejate vastustest nähtub, et pigem keskendutakse atesteerimiskomisjoni valdkonna tippspetsialistide kaasamisele ja osalejate võimalustele komisjonide töös kaasa teha kui soolise tasakaalu jälgimisele. Vastajate hinnangul on siiski üldiselt nii nais- kui ka meessugu komisjonides esindatud.

Akadeemilisest kirjandusest nähtub, et töösoorituse hindamiskriteeriumid peavad olema selgelt määratletud, töötajatele piisavalt selgitatud ja kergesti järgitavad. Atesteerimiskomisjonid lähtuvad töötajate töösoorituse hindamisel eelkõige ametikohale esitatud nõuetest. Erandeid tehakse vähe ja ainult juhtudel, kui puudusega valdkonna tulemuse kompenseerib mõni teine hinnatav töövaldkond, kus töötaja on saavutanud silmapaistvaid tulemusi. Teatud juhtudel antakse töötajatele töötulemuste parandamiseks aega 1–3 aastat, mille jooksul peab töötaja puudujäägid likvideerima. Puuduste likvideerimiseks antavad ajad erinevad ülikooliti ja ametikohtade kaupa. Uuringus osutati asjaolule, et kolmeaastane lisaeg puuduste likvideerimiseks on liiga pikk, arvestades, et seni täidab ametikohta ametinõuetele mittevastav töötaja.

3. Milliseid probleeme esineb Eesti akadeemiliste töötajate atesteerimisel?

Hasure (*et al.*, 2019, lk 76) peavad oluliseks töösoorituste hindamiste tulemuste ja dokumentatsiooni konfidentsiaalsena hoidmist. Kui üldiselt on atesteerimissüsteemid ülikoolides saanud tõhusalt toimima ning kasutatakse kas eraettevõtte pakutavat pilveteenust, e-posti või dokumendihaldussüsteemi, siis dokumentide keskkondade turvalisuse tase on soovitatav eraldi hinnata küberturvalisuse ekspertide poolt.

Ülikoolide akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamisel järgitakse kehtivaid ametinõudeid. Uuringus osalejad nentisid, et mõningatel juhtudel on atesteeritava ametinõuete täitmisel suhtunud teatava järeleandmisega, juhul, kui hindajate meelest ei ole puudujääk mõnes valdkonnas väga suur ning teises valdkonnas saavutatu kompenseerib küllaga puudujäägi. Üldiselt ei tehta järeleandmisi teadustöö nõuete kohalt, samas ei ole määratletud, milline hinnatav töövaldkond – publitseerimine, õppetöö või panus ühiskonda – on hindamisel tähtsam või vähemtähtsam.

Osad ülikoolid hindavad töötulemusi proportsionaalselt vastavalt atesteeritava töökoormusele või atesteerimisperioodi pikkusele, kuid on ülikooli, kus järeleandmisi ei tehta ka osalise koormuse puhul. Ametikohale kehtestatud nõuded peavad olema igal juhul täidetud. See võib tekitada ebaõigluse tunnet töötajates, kes peavad osalise koormusega töötades täitma samad nõuded, mis on määratud täiskoha koormusega töötajale. Erinevused ülikoolide vahel võivad suurendada Eesti teadusmaastikul tegutsevates töötajates õiglustunde riivamist.

Akadeemilise kirjanduse kohaselt peab töösoorituse hindamine olema eesmärgistatud. Rynes'i (*et al.*, 2005) järgi on töösoorituse hindamise kaks põhilist eesmärki hindav ja arenguline.

Akadeemiliste töötajate atesteerimine on süsteemne protsess, hindamaks töötaja arenguvõimalusi ülikoolis. Ülikoolide akadeemiline areng on suunatud ülespoole, seega atesteerimise tulemusena jäävad töötajad reeglina kas senisele positsioonile või liiguvad edutamise tulemusena karjääris üles. Mitmed ülikoolid võimaldavad horisontaalset liikumist ametikohtade vahel. Puuduseks võib tuua professorite kohtade vähesust, kuigi töötajatelt eeldatakse tihti just ülespoole liikumist. Töötajale võib mõjuda demotiveerivalt, kui ta täidab professori nõuded, kuid puudub vaba koht, kuhu liikuda.

Akadeemiline kirjandus osutab, et töösoorituse täpset hindamist ohustavad vead ja eelarvamused, mistõttu hinnatav võib tajuda hindamisprotsessi negatiivselt (Belle *et al.*, 2017; Andersen ja Hjortskov, 2016; Kromrei, 2015; Rubin ja Edwards, 2020). Uuringus osalejad pidasid ülikoolide atesteerimiskomisjone vähemalt näiliselt eelarvamustest ja kallutatusest vabaks. Leiti, et ülikoolide mitmekesine organisatsioonikultuur soodustab sallivust töötajaskonnas. Vastajad leidsid, et juhul, kui mõnel komisjoniliikmel peaks tekkima atesteeritava suhtes eelarvamus, siis komisjonid on piisavalt suured, et ühe hindaja eelarvamused võiksid alusetult prevaleerida. Samas võib oletada, et uuringus osalejad ei pruugi olla teadlikud alateadliku kallutatuse olemusest. Kui eelarvamused rahvuse, soo ja muude näitajate põhjal on üldiselt teada ning seeläbi ka lihtsamini ennetatavad, siis teadlikkus kognitiivsest kallutatusest võib olla madalam. Madal teadlikkus loob soodsa pinnase kallutatusele.

4. Mida saavad ülikoolid teha atesteerimisprotsesside parendamiseks?

Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid jagavad ühist eesmärki atesteerimise rakendamisel, kuid mõneti nägemused, milliseid töövaldkondi enam tähtsustada, erinevad nii institutsioonide, komisjonide kui ka riiklikul tasandil. Teadlaste harta (Parre *et al.*, 2022) soovib pöörata enam tähelepanu ühiskonna teenimisele. Türk (2008) ning Jacobsen ja Andersen (2014, lk 85) osutavad, et tähtsustada tuleks eelkõige õppetöö kvaliteeti, mida toetab Eesti ülikoolide vähenev tudengite arv. Uuringust selgus, et atesteerimiskomisjonides peetakse olulisimaks ja lihtsamaks teadustöö mahu hindamist, kuna see on konkreetselt mõõdetav. Ülikoolides võiks olla selgem arusaam, milliseid valdkondi töösoorituse hindamisel enam tähtsustada ning kas ja millistes nõudmistes anda järele.

Uuringus osalejate vastustest nähtus, et atesteerimisotsuste vaideid on olnud ülikoolides vähe. Hea praktika on otsusega rahulolematu atesteerituga vestlemine või otsuse kavandile tagasiside andmise võimalus, et tööandja ja töötaja jõuaksid ühisele arusaamisele otsuse sisust ja komisjoni

põhjendustest. Töötajaga suhtlemine hoiab ära bürokraatlikke vaideid ning suurendab töötajate usaldust tehtud otsuse suhtes.

Ideaalis võiksid ülikoolid jõuda atesteerimisprotsessi ühtlustamiseks kokkuleppele, kuidas ja mil määral atesteeritavate töökoormust nõuete täitmisel arvestada. Uuringus osalejate vastuste põhjal võib järeldada, et ülikoolid jagunevad atesteeritavate töökoormuse arvestamisel põhimõtteliselt kaheks. On ülikoole, kus järeleandmisi ei tehta, kuna oluline on tagada vastava positsiooni professionaalsuse tase. Vastanduvad ülikoolid, kes arvestavad töötajate koormusega ning ka töötaja ja juhi vaheliste individuaalsete kokkulepetega, mis võivad erineda ülikoolis kehtestatud üldistest nõuetest. Kuna töötajate koormust arvestavad proportsionaalselt nii suuremad kui ka väiksemad ülikoolid, ei saa järeldada, et atesteerimisel koormuse arvestamine sõltuks mõnest kindlast tunnusest.

Ülikoolide atesteerimiskomisjonide liikmed valitakse eelkõige nende erialaste teadmiste ja saavutuste järgi. Ülikoolides tundub olevat usaldus tippspetsialistide professionaalsusesse suur, seega ei ole tuntud vajadust komisjoniliikmeid hindamise teemal koolitada, et atesteeritavate õigluse tajumist suurendada. Rubin ja Edwards (2020) soovivad järjepidevuse tagamiseks hindajaid koolitada. Uuringus osalejate vastuste põhjal vajavad mitmed hindamisega seotud valdkonnad koolitamist, näiteks atesteeritavaga hindamisvestluse pidamine ning atesteerimisotsuse sõnastamine, julgemalt tähelepanu pööramine atesteeritava töösoorituste puudustele. Kuigi ülikoolid tuginevad atesteerimiskomisjoni liikmete professionaalsetele teadmistele ning ka varasematele komisjonides osalemiste kogemusele, võivad koolitused aidata muuta hindamistavad järjepidevamaks ja õiglasemaks, mis omakorda suurendab atesteeritavate usaldust protsessi.

Parre (*et al.*, 2022) soovivad võrdse kohtlemise tagamiseks saavutada hindamiskomisjonides sooline tasakaal. Kuigi intervjuudes osalejate sõnul on ülikoolid muutunud teadlikumaks soolise võrdõiguslikkuse rakendamise olulisusest otsustuskogudes, siis selgub vastustest, et reeglina teadlikult komisjonide moodustamisel soolist tasakaalu ei jälgita.

Uuringu peamised järeldused

Atesteerimiskomisjonid koosnevad akadeemilistest töötajatest, kes on atesteeritavaga vähemalt samal, kuid pigem kõrgemal positsioonil. Komisjonide töösse on kaasatud atesteeritavaga sama

valdkonna eksperdid, välisliikmed, õppetööd tegeva atesteeritava puhul õppevaldkonna esindaja, üliõpilaste esindaja ning personaliosakonna esindaja. Kirjalikud tagasisided kogutakse töötaja vahetult juhilt, programmijuhilt, õppeosakonnalt üliõpilaste tagasiside kohta. Ülikooliti erineb, kellelt tagasisidet küsitakse või milliseid tööalasel seotud isikuid koosolekule kaasatakse.

Atesteerimiskomisjonides on huvide konflikt üldiselt ennetatud atesteerimiskomisjonide moodustamisel. Kui atesteerimise protsessi käigus ilmneb huvide konflikt, siis komisjoni liige taandab end komisjoni tööst. Atesteerimiskomisjonide moodustamisel pööratakse tähelepanu valdkonna tippspetsialistide kaasamisele ja töötajate võimalustele komisjonitöös osaleda. Teadlikult soolist tasakaalu pigem ei jälgita. Uuringus osalejad põhjendasid seda asjaoluga, et tihti ei ole võimalik soolist tasakaalu komisjoni tuua, kuna valdkonnad on komisjonitöös sobivatel positsioonidel pigem ühele poole kaldu. Soovitatav on valdkonna tippteadlaste kaasamise kõrval jälgida atesteerimiskomisjonides ka soolist tasakaalu, et tagada võimalikult õiglane hindamine ning sooliselt võrdne kaasamine organisatoorses panuses ülikoolile.

Atesteerimiskomisjonid lähtuvad töötajate töösoorituse hindamisel eelkõige ametikohale esitatud nõuetest. Teatud juhtudel, kui atesteeritava ühe töövaldkonna tulemused ületavad piisavalt mõne teise soorituse puudused, on atesteerimiskomisjonid lugenud tööle esitatud nõuded täidetuks. Järeleandmised nõuetes võivad riivata teiste atesteeritavate õiglustunnet. On ülikoole, kes hindavad töötulemusi proportsionaalselt vastavalt atesteeritava töökoormusele, ning ülikoole, kus osalise koormuse puhul töötulemusi proportsionaalselt ei arvestata. Erinevused ülikooliti võivad kaasa tuua töötajate rahulolematust ja ebaõiglustunnet.

Ülikoolide karjäärimudelid on suunatud ülespoole liikumisele. Kui töötaja eelneval perioodil kõrgema positsiooni ametinõudeid ei täida, ka lisaaega andes, siis temaga töösuhe lõpetatakse. Samas võiks kaaluda karjääriredelil allapoole liikumise võimaldamist, et kasutada ära töötaja potentsiaal temale vastavale tasemele. Kui töösoorituse hindamise üks eesmärk on hoida töötajaid ülespoole suunatud karjäärirajal, siis tuleks töötajate sobivuse korral talle sobivat ametikohta pakkuda. Samas ei ole professorite positsioone võimalik nii palju luua, kui on nõuetele vastavaid töötajaid. Samale positsioonile jäämine vaba koha puudumise tõttu võib tekitada töötajas ebaõigluse tunnet.

Uuringust lähtub, et usaldus oma eriala valdkonna tippspetsialistide professionaalsuse vastu on suur, seega ei ole tuntud vajadust komisjoni liikmeid hindamise, eelarvamuste ja kallutatuse teemal

koolitada. Uurimuse autor soovib siiski atesteerijaid enam koolitada, et atesteerimistel alateadlikke vigu vältida. Koolitused võivad muuta hindamistavad järjepidevamaks ja õiglasemaks, mis omakorda suurendab atesteeritavate usaldust atesteerimise protsessi.

Riiklikul, ülikoolide ning atesteerimiskomisjonide tasemel puudub ühine arusaam, millist akadeemilise töötaja töövaldkonda atesteerimisel tähtsustada. Kuna õppetöö kvaliteeti või panust ühiskonda ei ole lihtne tõendus põhised hinnata, siis võivad komisjoniliikmed vajada tuge, kuidas seda teha.

Ülikoolidel on soovitatav hinnata dokumentide keskkondade turvalisuse taset küberturvalisuse ekspertide poolt, eriti pilveteenuste või e-posti kasutamist dokumentide vahendamiseks. Samuti tuleks üle vaadata dokumentide käsitlemise läbipaistvus ning kehtivuste tähtsused. Osades ülikoolides on kasutusel veebipõhised dokumendihaldussüsteemid, mis täidavad dokumentide menetlemise nõuded.

KOKKUVÕTE

Eesti akadeemiliste töötajate atesteerimised on reguleeritud 2019. aastal jõustunud kõrgharidusseaduses, mille kohaselt lasub teadusasutustel kohustus tähtajatu töölepinguga akadeemilisi töötajaid atesteerida vähemalt üks kord iga viie aasta jooksul. Ülikoolidele on jäetud vabadus korraldada töötajate atesteerimine asutuse jaoks sobivalt.

Uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on akadeemilises kirjanduses välja toodud peamised töösoorituse hindamise aspektid ning milliseid neist Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides rakendatakse. Magistritöö raames hinnatakse, kuivõrd õiglased, läbipaistvad ning kaasavad on akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldused Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on ülikooli töötajate atesteerimise eripära võrreldes töötajate hindamisega teistes organisatsioonides?
2. Millised eesmärgid on Eesti ülikoolid atesteerimisele seadnud ning millised on atesteerimise kriteeriumid?
3. Milliseid probleeme esineb Eesti akadeemiliste töötajate atesteerimisel?
4. Mida saavad ülikoolid teha atesteerimisprotsesside parendamiseks?

Magistritöö teoreetilises osas on kirjeldatud, kuidas käsitleb akadeemiline kirjandus töösoorituse hindamist ning sellega seotud probleeme ja lahendusi. Teoreetilised lähtepunktid on seotud akadeemiliste töötajate töösoorituse hindamisega.

Töö empiirilises osas viidi läbi uuring, analüüsides kuue avalik-õigusliku ülikooli atesteerimise korraldust sätestavaid normdokumente ning intervjuerides samade ülikoolide atesteerimistega korraldavaid töötajaid ja atesteerimiskomisjonide juhte. Poolstruktureeritud intervjuudel osales kokku 16 inimest. Intervjuud salvestati, tekst transkribeeriti ja analüüsiti teoorias käsitletud temade lõikes, kasutades kvalitatiivse sisuanalüüsi juhtumiülest ehk horisontaalse analüüsi tehnikat.

Eesti avalik-õiguslik ülikoolides on atesteerimise eesmärk määrata kindlaks ja tagada töötaja sobivus tema ametikohale ning toetada töötaja professionaalset arengut ja karjäärivõimalusi.

Akadeemiliste töötajate atesteerimisel hindab atesteerimiskomisjon perioodiliselt atesteeritava eelneva tööperioodi töösooritust, kasutades komplekshindamist.

Uuringust selgus, et ülikoolides on käivitatud atesteerimiste süsteem edukalt. On loodud võimalused mugavaks atesteerimisdokumentide jagamiseks ning tagasisidestamiseks. Atesteerimiskomisjonid väldivad huvide konflikti, kuid pööravad vähem tähelepanu kognitiivse kallutatuse ja eelarvamuste vähendamisele atesteerijate hulgas. Samuti vajab teadlikumat lähenemist soolise tasakaalu tagamine hindamiskomisjonides. Atesteeritavate usaldust atesteerimise protsessi aitaksid tõsta koolitused erinevatest atesteerimistega seotud takkudest. Ülikoolide ja atesteerimiskomisjonide erinevused erinevate hindamiskriteeriumite tõlgendamisel ja tähtsustamisel ning töökoormuse arvestamisel võivad kaasa tuua akadeemilises töötajaskonnas rahulolematust ja ebaõiglustunnet. Soovitav on ülikoolidel paremini läbi mõelda akadeemilised karjäärimudelid, et ülespoole suunatud karjäärirajad ei põrkuks ülikooli poolt pakutavate tegelike võimalustega.

Uuringu tulemusi ja küsimustikku saab kasutada teiste teadusasutuste akadeemiliste töötajate atesteerimise korralduse hindamiseks. Soovitus on teha uuringus osalenud ülikoolidel omavahel koostööd, et vähendada ülikoolide üleseid hindamiskriteeriumite erinevusi. Samuti on soovitatav hindamiskomisjonide liikmeid enam koolitada, et suurendada hinnangute täpsust ja vähendada alateadlikku kallutatust.

Magistritöö edasi arendamisel võiks otsida atesteerimise korralduse parendamiskohti lähtuvalt atesteeritavate hinnangutest atesteerimisele ning hindamiskriteeriumitele.

SUMMARY

ACADEMIC STAFF EVALUATION IN ESTONIAN PUBLIC UNIVERSITIES

Katre Andreson

In a rapidly changing environment, universities need a performance evaluation system to ensure and improve the quality of research, measure academic staff performance, and offer career development opportunities. To increase job security for academic staff and to make academic positions more attractive to specialists, academic staff members fixed-term employment contracts were changed to ordinary contracts. To ensure innovation and sustainability in higher education through indefinite employment, a higher education and research institutions were required evaluate academic staff members. Academic staff member evaluation in Estonia is regulated by the Higher Education Act, which came into force in 2019, under which research institutions are obliged to evaluate academic staff members with indefinite employment contracts at least once every five years. The implementation of more specific principles for the evaluation process was left to universities. To date, there is no thorough study that has examined how Estonian public universities have implemented academic evaluations.

The aim of the research was to identify the main aspects of performance evaluation outlined in academic literature, and to determine which of these are applied in Estonian public universities. The master's thesis aims to assess fairness, transparency, and inclusiveness of the evaluation procedures in Estonian public universities for academic staff members. To achieve this goal, the following research questions were posed:

1. What are the distinctive features of academic staff members evaluation compared to employee performance appraisals in other organisations?
2. What goals have Estonian universities set for evaluation and what are evaluation criteria?
3. What problems occur during evaluation of Estonian academic staff members?
4. What can universities do to improve evaluation processes?

In the theoretical part of the Master's thesis, the author described how academic literature addresses performance appraisal as well as related problems and solutions. The author applied the theoretical framework to academic staff member performance evaluation.

In the empirical part of the thesis, a study was conducted by analysing normative documents regulating academic staff member evaluation in six public universities and by interviewing those organising academic evaluation as well as the heads of the evaluation committees from the same universities. A total of 16 people participated in semi-structured interviews. The interviews were recorded, transcribed, and analysed according to the theoretical themes, using qualitative content analysis technique, i.e. case-specific analysis.

In Estonian public universities, the purpose of academic evaluation is to assess the work performance of an academic staff member, compliance of the staff member with the requirements applicable to the position to determine their suitability for the position and support their professional development and career opportunities. The evaluation committee periodically evaluates the previous work performance of academic staff members using a comprehensive evaluation.

An evaluation committee consists of academic staff members whose positions are at least equivalent to, but preferably higher than the one of the academic staff member being evaluated. Generally, conflicts of interest are prevented when forming evaluation committees. In case of a conflict of interest the committee member withdraws from the committee's work. Generally, little attention is paid to gender balance in the committees. The participants in the study justified this by saying that it is often difficult to bring gender balance to the committee, as some scientific fields tend to balance towards one gender in general, and the experts from both genders are hard to find. The author recommends following gender balance in evaluation committees to ensure fair assessment and maintain gender balance in decision-making bodies.

Evaluation committees primarily base their assessment of a staff member work performance on the requirements set for the position. In certain cases, if the results of the evaluatee's work in one area exceed the shortcomings in another, the evaluation committee deems the requirements of the position fulfilled. Some universities evaluate work performance proportionally according to the staff member workload, while others do not consider work performance proportionally for part-time positions. Differences between universities or evaluation committees may result in a staff member dissatisfaction and a sense of injustice.

University career models are geared towards upward mobility. If a staff member does not meet the higher position job requirements in the previous period, even with extra time, their employment is terminated. However, it may be worth considering the possibility of allowing downward mobility on the career ladder to realise the staff member potential at a corresponding level. If the goal of work performance evaluation is to keep staff members on an upward career path, then suitable employment should be offered to those who fill the requirements for a higher position. Remaining in the same position due to the lack of vacancies can create a sense of injustice in an employee.

The study shows that there is a high level of trust in the professionalism of top specialists in committees, so most participants of the study did not see the need to train committee members on the subject of evaluation and biases. However, the author of the study recommends that evaluators receive more training to avoid subconscious errors during process. Training can make evaluation criteria more consistent and fairer, which in turn increases the trust of those being evaluated.

At the national, university, and evaluation committee levels, there is no common understanding of which academic work areas need more attention when evaluating academic work performance. Committee members need guidance in how to evaluate one's quality of teaching or contribution to society.

The author recommends having universities assess the level of security of document management systems by cybersecurity experts, especially the use of cloud services or email for document exchange.

The results of the study and the questionnaire can be used to assess the evaluation process for academic staff members in other research institutions. The author recommends the participating universities collaborate more to reduce differences in evaluation criteria. It is also advisable to train members of evaluation committees to increase evaluation accuracy and reduce subconscious biases.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 75–84. <https://doi.org/10.1080/09585190601068334>.
- 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*, 10, 135. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n6p135>.
- Alves, H., Koch, A., & Unkelbach, C. (2016). My friends are all alike — the relation between liking and perceived similarity in person perception. *Journal of Experimental Social Psychology*, 62, 103–117. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.10.011>.
- Andersen, L. B., & Pallesen, T. (2008). “Not Just for the Money?” How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions. *International Public Management Journal*, 11, 28–47. <https://doi.org/10.1080/10967490801887889>.
- Andersen, S. C., & Hjortskov, M. (2016). Cognitive Biases in Performance Evaluations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26, 647–662. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv036>.
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practice, (13), 334.
- Arnăutu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 386–392. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.313>.
- Ashkanasy, N. M. (2011). International Happiness: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 25, 23–29. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.23>.
- Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance Appraisers as Test Developers. *The Academy of Management Review*, 10, 128. <https://doi.org/10.2307/258219>.
- Barreto, N., Silveira, C. T., & Carvalho, V. (2022). Comparative Analysis Study on the Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal in the Service Industries of Goa. *Jindal Journal of Business Research*, 11, 123–132. <https://doi.org/10.1177/22786821221127664>.
- Bellavance, F., Landry, S., & Schiehl, E. (2013). Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity. *The British Accounting Review*, 45, 149–166. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.013>.

- Belle, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2017). Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects With Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration, 37*, 275–294. <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>.
- Bohlander, G. W., Sherman, A. W., Scott, A., Snell, S. A. (2000). *Managing Human Resources* (12th ed). South-Western College Pub.
- Bol, J. C. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review, 86*, 1549–1575. <https://doi.org/10.2308/accr-10099>.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 25*, 1131–1148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review, 2*, 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review, 12*, 555–578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0).
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 473–487. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2006). Evaluations: Hidden Costs, Questionable Benefits, and Superior Alternatives. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.928354>.
- Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. New York: American Management Association.
- Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A., & Tamimi, H. A. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Evaluation and Program Planning, 35*, 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.11.004>.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms:

- Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.
- Haridus- ja teadusministeerium. (2014, 12. august). Kasutatud 19.04.2023
<https://vana.hm.ee/et/uudised/oppejoud-ja-teadustootajad-saavad-tahtajatud-toolepingud>
- Haridus- ja teadusministeerium. (2023). Dünaamiline tabel. Haridussilm. Kasutatud 20. märts 2023
<https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/koondvaade/dunaamiline-tabel>
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23, 17–33.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.10.004>.
- Hasure, S. V., & Jadhav, V. V. (2019). Study of Performance Appraisal System for Faculty Members in Selected Management Institutes Affiliated to Shivaji University Kolhapur. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Special Issue*, 76–81. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd23069>.
- Hirshleifer, D., Lourie, B., Ruchti, T. G., & Truong, P. (2021). First Impression Bias: Evidence from Analyst Forecasts. *Review of Finance*, 25, 325–364.
<https://doi.org/10.1093/rof/rfaa015>.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2014). Performance Management for Academic Researchers: How Publication Command Systems Affect Individual Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 34, 84–107.
<https://doi.org/10.1177/0734371X13510850>.
- Joosep, M-L. (2018). Inseneride töösoorituse hindamine Enics Eesti AS näitel. [Magistritöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli digitaalarhiiv.
<http://dspace.ut.ee/handle/10062/61170?show=full>
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 22. märts 2023
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kammerlind, P., Dahlgaard, J. J., & Rutberg, H. (2004). Climate for Improvement and the Effects on Performance in Swedish Healthcare—a Survey in the County Council of Östergötland. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 909–924.
<https://doi.org/10.1080/14783360410001681917>.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 132–150.
<https://doi.org/10.1177/1038411107079108>.

KHaS § 35 RT I, 19.03.2019, 12.

Kromrei, H. (2015). Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment. *Performance Improvement Quarterly*, 28, 53–64. <https://doi.org/10.1002/piq.21192>.

Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20, 55–71. <https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.2.55>.

Lin, Y.-C., & Kellough, J., E. (2019). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management*, 48, 179–202. <https://doi.org/10.1177/0091026018801045>.

Macdonald, S., & Kam, J. (2007). Ring a Ring o' Roses: Quality Journals and Gamesmanship in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 44, 640–655. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00704.x>.

Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25, 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>.

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1152–1169. <https://doi.org/10.1080/09585190802051451>.

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*, 10(1), 27–44.

Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, (10). <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>.

Palmer, J. K., & Gore, J. S. (2014). A Theory of Contrast Effects in Performance Appraisal and Social Cognitive Judgments. *Psychological Studies*, 59, 323–336. <https://doi.org/10.1007/s12646-014-0282-6>.

Parre, K., Pevkur, A., Parder, M.-L., Espenberg, S., Roos, L., Kalev, L., Olm, M., Taru, M., Tuisk, T., Soomere, T. (2022). Euroopa teadlaste harta ja juhendi põhimõtete järgimine Eesti teadus- ja arendusasutustes. Tallinn: Tallinna Tehnikäilikool, Tartu Ülikool, Tallinna Ülikool, Eesti teaduste akadeemia. <https://doi.org/10.48726/3kp5r-va334>.

PS § 12. RT I, 15.05.2015, 2.

Rubin, E. V., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination

- complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1938–1957. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>.
- Smith, D. E. (1986). Training Programs for Performance Appraisal: A Review. *The Academy of Management Review*, 11, 22. <https://doi.org/10.2307/258329>.
- Sørensen, M. P., Bloch, C., & Young, M. (2016). Excellence in the knowledge-based economy: from scientific to research excellence. *European Journal of Higher Education*, 6, 217–236. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1015106>.
- Šerstjuk, A. (2020). Akadeemilise personali atesteerimise kui hindamise protsessi arenguvõimalused Tallinna Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli võrdluse näitel [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/en/item/0883daba-578d-43b2-9eff-73d556c15908>
- Zahed, A., & Ardabili, F. S. (2017). Effect of similar-to-me effect on job satisfaction and organizational trust. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 254–262. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.09](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.09).
- Zainuddin, S., & Isa, C. R. (2019). Workplace fairness, information sharing and employee performance in a budget setting: an empirical study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21, 135. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.311133>.
- Teadus- ja Arendusnõukogu. (2022). Kuidas tagada Eesti kõrgharidussüsteemi kestlikkus ja kvaliteet? *Teadus- ja Arendusnõukogu kõrghariduse kestlikkuse tööühma raport*. Kasutatud 19. aprill 2023 <https://valitsus.ee/media/5611/download>.
- Thornton, G. C., Rupp, D. E., Gibbons, A. M., & Vanhove, A. J. (2019). Same-gender and same-race bias in assessment center ratings: A rating error approach to understanding subgroup differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 54–71. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12229>.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2008). Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, 3, 40–54. <https://doi.org/10.1108/17465260810844257>.
- Ubar, R.-J. (2013). Tippteadus ja ülikool. *Teaduskultuur. Tallinn. Eesti Teaduste Akadeemia*, 46–53.

- Ukrainiski, K., Kanep, H., & Timpmann, K. (2015, 25. september). Konkurents teadusrahale. *Sirp*, 38. Kasutatud 20.04.2023 <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/konkurents-teadusrahale/>
- Venclova, K., Salkova, A., & Kolackova, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5, 20–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>.
- Van den Brink, M. C. L. (2010). *Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam University Press.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193–203. <https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>.
- Wright, R. P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 339–374. <https://doi.org/10.1002/job.245>.

ÜKS § 55³ lg 2 RT I, 09.10.2014, 6.

LISAD

Lisa 1. Töösoorituse hindamise aspektid. Teoreetiliste aluste ülevaade

Töösoorituse hindamise aspektid	Teoreetiline alus																	
	Abu-Doleh, Weir, 2007	Rynes et al., 2005	Grote, 2002	Narcisse & Harcourt, 2008	Parre et al., 2022	DeNisi, Pritchard, 2006	Rubin, Edwards, 2020	Kammner et al., 2004	Arnautu & Pancu, 2015	Cheng, 2014	Venclova et al., 2013	Türk, 2005	Al-Ashqar, 2017	Barreto et al., 2022	Van den Brink, 2010	Kronmeyer, 2015	Bellavance et al., 2013	Hasure et al., 2019
Töösoorituse hindamine ülikoolides	X											X						
Eesmärgistatud tagasiside		X	X															
Töötajatele kommunikatsioon, hirmu vähendamine				X														
Täpsed mõõdikud. Ohulisin määraja: teadustöö, õppetöö või ühiskonna nõustamine?					X													
Järjepidevad hindamiskriteeriumid						X	X		X									
Õigluse tajumise tagamine				X		X	X	X		X								
Hindamise meetodid											X	X	X					
Hindajate tehtavad vead, kallutatud ja eelarvamus													X	X				
Hindajate koolitamine							X								X			
Töötajate kaasamine protsessi parendamisse							X	X										
Täpse hinnangu andmine, subjektiivsus																	X	
Konfidentsiaalsus																		X

Lisa 2. Personaalintervjuu küsimustik atesteerimisi korraldavatele töötajatele

Protsess

1. Palun kirjeldage ülikooli atesteerimise dokumentide esitamise viisi, keskkonda.
2. Palun andke oma hinnang atesteerimisdokumentide esitamise keskkonna mugavusele ja turvalisusele.
3. Palun kirjeldage viimast atesteerimiskomisjoni (komisjoni suurus, milliste valdkondade esindajad, sooline tasakaal komisjonis, asendusliikmete olemasolu vms). Kas atesteerimiskoosolek ongi atesteerimine või varasemalt koostatud hinnangu formuleerimine?
4. Mil määral mõjutavad atesteerimisotsust erinevad tagasisideid atesteeritavaga seotud isikutelt (juhtidelt, tudengitelt, projektide kohta, õppetöö kvaliteedi kohta)?
5. Kui palju on Teie teada teie ülikoolis atesteerimisotsuseid vaidlustatud? Millised olid vaide tulemused? Millised olid järeldused, edasised tegevused?
6. Palun andke hinnang ametikohtade vahel liikumise, edutamise ja madalamale karjääriastmele liikumise võimalustele.

Ülikooli töötajate kaasatus

7. Kui sageli vaadatakse üle ülikoolis kehtestatud atesteerimise korda? Mis põhjusel seda tehakse? Kas see protsess on lihtne või keerukas?
8. Mil määral kaasati ülikooli töötajaid atesteerimise korra väljatöötamisse?
9. Kuidas on ülikooli töötajad kaasatud atesteerimise protsessi parendamisse?
10. Kuidas informeeritakse ülikooli töötajaid atesteerimise eesmärgist, mõõdikutest, protsessist? (koolitused, infotunnid, juhendmaterjalid)
11. Milline on Teie hinnangul ülikooli töötajate teadlikkus atesteerimisest nii sisu kui korralduslikust küljest?

Läbipaistvus, usaldusväärsus, õigluse tunnetamine

12. Kuidas on tagatud erinevates atesteerimiskomisjonides võrdväärset töötajate hindamised?
13. Kuidas on ennetatud atesteerijate ja atesteeritavate vaheline huvide konflikt (ühised publikatsioonid, perekondlikud sidemed)?
14. Kuidas on tagatud atesteerijate objektiivsus?
15. Mil määral lähtub atesteerimiskomisjon töötajate miinimumnõuete täitmisest? Millistel juhtumitel on tehtud erandeid?
16. Mida saaks või tuleks parandada Teie hinnangul atesteerimiskomisjonide töös?
17. Kuidas on tagatud atesteerijate piisav pädevus? (Kas korraldatakse konkurss, määratakse käskkirjaga, kas atesteerijaid koolitatakse vms)

Lisa 2 järg

18. Kuidas on ülikoolis ennetatud eelarvamused atesteeritava rahvuse, rassi, nahavärvuse, soo, keele, päritolu, usutunnistuse, poliitiliste või muude veendumuste, samuti varalise ja sotsiaalse seisundi või muude asjaolude tõttu?
19. Kuidas ülikool teavitab atesteerimiskomisjoni liikmeid võimalikust kallutatusest ja eelarvamustest?
20. Kas ja kuidas on rakendatud soolist tasakaalu atesteerimiskomisjonide liikmeskonnas?

Lisa 3. Personaalintervjuu küsimustik atesteerimiskomisjoni juhtidele

Protsess

1. Palun andke oma hinnang ülikooli atesteerimisdokumentide esitamise keskkonna mugavusele ja turvalisusele.
2. Palun kirjeldage viimast atesteerimiskomisjoni (komisjoni suurus, milliste valdkondade esindajad, sooline tasakaal komisjonis, asendusliikmete olemasolu vms). Kas atesteerimiskoosolek ongi atesteerimine või varasemalt koostatud hinnangu formuleerimine?
3. Mil määral mõjutavad atesteerimisotsust erinevad tagasisided atesteeritavaga seotud isikutelt (juhtidelt, tudengitelt, projektide kohta, õppetöö kvaliteedi kohta)?
4. Kui palju on Teie teada teie ülikoolis atesteerimisotsuseid vaidlustatud? Millised olid vaide tulemused? Millised olid järeldused, edasised tegevused?
5. Palun andke hinnang ametikohtade vahel liikumise, edutamise ja madalamale karjääriastmele liikumise võimalustele.

Läbipaistvus, usaldusväärsus, õigluse tunnetamine

6. Kuidas on tagatud erinevate atesteerimiskomisjonide poolt võrdväärset töötajate hindamised?
7. Kuidas on ennetatud atesteerijate ja atesteeritavate vaheline huvide konflikt (ühised publikatsioonid, perekondlikud sidemed)?
8. Kuidas on tagatud atesteerijate objektiivsus?
9. Mil määral lähtub atesteerimiskomisjon töötajate miinimumnõuete täitmisest? Millistel juhtumitel on tehtud erandeid?
10. Mida saaks või tuleks parandada Teie hinnangul atesteerimiskomisjonide töös?
11. Kuidas on tagatud atesteerijate piisav pädevus? (Kas korraldatakse konkurss, määratakse käskkirjaga, kas atesteerijaid koolitatakse vms)
12. Kuidas on ülikoolis ennetatud eelarvamused hinnatava rahvuse, rassi, nahavärvuse, soo, keele, päritolu, usutunnistuse, poliitiliste või muude veendumuste, samuti varalise ja sotsiaalse seisundi või muude asjaolude tõttu?
13. Kuidas ülikool teavitab atesteerimiskomisjoni liikmeid võimalikust kallutatusest ja eelarvamustest?
14. Kas ja kuidas on rakendatud soolist tasakaalu atesteerimiskomisjonide liikmeskonnas?

Lisa 4. Uuringus osaleja nõusoleku vorm

Akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldus Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides
UURINGUS OSALEJA TEADLIK NÕUSOLEK

Austatud uuringusse kutsutu, palun Teil osaleda Eesti ülikoolide akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldust hindavas uuringus.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas on Eesti suurimates ülikoolides korraldatud akadeemiliste töötajate atesteerimised, ning hinnata, kuivõrd õiglasel, läbipaistval ning kaasaval on akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldused.

Intervjuude käigus otsitakse vastust küsimusele, millised sarnasused ja erinevused on ülikoolide võrdluses atesteerimise põhimõtetes ja nende rakendamises.

Palun Teil osaleda individuaalintervjuus, mille kestus on orienteeruvalt 30–45 minutit. Intervjuud salvestatakse ja transkribeeritakse ning neid hoitakse turvaliselt autori valduses ega väljastata isikustatult kolmandatele isikutele.

Kui Te olete nõus uuringus osalema ja nõustute allolevate väidetega, siis palun allkirjastage käesolev nõusolek digitaalselt ja saatke tagasi intervjuu läbiviijale.

1. Kinnitan, et olen kursis uuringu eesmärgiga, olen saanud võimaluse esitada uuringu kohta küsimusi ja saanud oma küsimustele rahuldavad vastused.
2. Osalen uuringus vabatahtlikult ja tean, et mul on õigus igal ajal uuringus osalemisest loobuda ilma põhjendusi andmata.
3. Annan nõusoleku intervjuu salvestamiseks.
4. Annan loa kasutada intervjuu materjale anonümiseeritult uuringu tulemuste tutvustamise eesmärgil (sh teaduspublikatsioonides).

Intervjuu salvestusi ja transkriptsioone säilitatakse kuni magistritöö kaitsmiseni.

Nõustun uuringus osalemisega.

Lisa 4 järg

Osaleja nimi

Kuupäev

Digiallkiri

Vastutava isiku/uuriija nimi

Kuupäev

Digiallkiri

Nõusoleku tagasivõtmiseks palun võtke ühendust uuringu läbiviija Katre Andresoniga
(katre.andreson@gmail.com) hiljemalt 31. märtsil 2023.

Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katre Andreson,

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Akadeemiliste töötajate atesteerimise korraldus Eesti avalik-õiguslikes ülikoolides“, mille juhendaja on Aive Pevkur,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

05.05.2023