

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kadi Isotamm

**ÄRISTRATEEGIAT TOETAV PERSONALIJUHTIMINE AS-IS
TALLINK GRUPP**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 885 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadi Isotamm

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 181852HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kadi.isotamm@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÄRISTRATEEGIAT TOETAVA PERSONALIJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED... 7	
1.1. Strateegilise personalijuhtimise mõiste	7
1.2. Strateegilise personalijuhtimise seosed ettevõtte konkurentsieelise ja tulemuslikkusega... 9	
1.3. Strateegilise personalijuhtimise tegevused	13
2. UURIMISOBJEKT- JA METOODIKA.....	18
2.1. AS Tallink Grupi Eesti äriüksuse iseloomustus	18
2.2. Uurimismetoodika	20
2.2.1. Uurimismeetodid ja valim	20
2.2.2. Uuringu läbiviimine.....	21
3. UURINGU TULEMUSED	24
3.1. Dokumendianalüüsi tulemused.....	24
3.2. Küsitluse tulemused.....	28
3.3. Intervjuude tulemused	36
3.4. Tulemuste kokkuvõte.....	42
3.5. Arutelu	44
3.5.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele.....	44
3.5.2. Järeldused ja ettepanekud	47
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD.....	57
Lisa 1. Küsimustiku kaaskiri ning ankeetküsimustik	57
Lisa 1 järg	58
Lisa 2. Intervjuu küsimused.....	60
Lisa 3. Tabel teemaplokkide keskväärtuste statistiliselt olulised erinevused paariviisilises võrdluses	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teema on „Äristrateegiat toetav personalijuhtimine AS-is Tallink Grupp“. Uuringu objektiks on AS Tallink Grupp Eesti äriüksus. AS Tallink Grupil on äristrateegia, kuid puudub informatsioon, kuidas praegune personalijuhtimise erinevad tegevused ja praktikad toetavad olemasolevat äristrateegiat. Magistritöö eesmärgiks on hinnata AS Tallink Grupi Eesti äriüksuse personalijuhtimise vastavust ning kooskõla AS Tallink Grupi äristrateegiaga ja tuua välja parendamist vajavad valdkonnad.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi uuring, mille eesmärk on leida vastused töös püstitatud uurimisküsimustele. Magistritöös kasutatakse nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit, mille käigus intervjueriti kolme juhatuse liiget ning viidi läbi küsitlus, milles osales 52 äriüksuse töötajat. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kvantitatiivset andmeanalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi ning võrdlust.

Uuringu tulemustest ilmneb, et teatud personali praktikate osas puudub töötajatel informatsioon, samuti erinevad juhtkonna vastused teatud valdkondades üksteisest, kuid enamus teemade kohta olid vastused kattuvad. Küsitluse tulemusena on võimalik väita, et töötajad on rahul ettevõtte äristrateegiatega kui ka arengusuundadega ja tunnevad ennast kaasatuna ning väärtustatuna. Uuringu tulemustest lähtuvalt võrdleb autor erinevaid uuringu tulemusi omavahel ning teeb endapooled ettepanekud personalistrateegiate paremaks kasutuseks ettevõtte äriliste tulemuste saavutamisel.

Võtmesõnad: strateegiline personalijuhtimine, äristrateegia, personalijuhtimise tegevused, personalijuhtimise arendamine, tulemuslikkus

SISSEJUHATUS

Magistritöö teema on äristrateegiat toetav personalijuhtimine ühes edukaimas Eesti ettevõttes AS-is Tallink Grupp (edaspidi Tallink Grupp). Tallink Grupp on Läänemere suurim ning edukaim reisilaevafirma, mis teenindab aastas üle 9 miljoni reisija. Tallink Grupi puhul on tegemist nii kõrgtehnoloogial baseeruva ettevõttega kui ka lihttöid pakkuva ettevõttega. 2018 aasta jaanuarikuu seisuga on Tallink Grupis töötajaid ligi 7500, kellest pooled töötavad Eestis.

Erinevates teoreetilistes allikates tuuakse välja strateegilise personalijuhtimise olulisus ning selle positiivne mõju ettevõttele. Strateegilisel personalijuhtimisel on selge fookus strateegiliste muutuste rakendamisel ning ettevõtte oskuste suurendamisel, et kindlustada ettevõtte konkurentsivõime tulevikus (Holbeche, 2004). Strateegiline personalijuhtimine aitab kaasa inimkapitali arendamisel, mis vastab konkurentsi strateegia nõudmistele ning sellele, et ettevõtte eesmärgid ja sihid oleksid täidetud (Guest, 1987).

Tänapäeva konkureerivas ja globaliseerivas maailmas on oluline ettevõtetal säilitada enda positsioon turul ja olla konkurentsivõimeline. Strateegiline personalijuhtimine on selleks parim võimalus, et hoida enda ettevõtte õigel kursil ning panna paika tulevikuplaanid ja selge visioon.

Tallink Grupi äriüksuse peakontor asub Tallinnas, kus asuvad ka enamus administratiivsed ükskused. Peakontoris töötab ligikaudu 150 inimest erinevatest osakondadest nagu personali, turunduse, meelelahutuse, juriidiline ning halduse osakond. Eesti äriüksus tegeleb igapäevaselt kogu grupi juhtimisega ning vastutab ettevõtte strateegiliste plaanide eest. Lisaks vastutab äriüksus konkurentsieeliste, kasumi, tulemuslikkuse ning kliendirahulolu eest.

Tallink Grupil on olemas äristrateegia, kuid autori hinnangul on puudu personalijuhtimise tegevused, mis toetavad ettevõtte äristrateegiat ehk äriüksuste personalistrateegia, mis toetaks ettevõtte äri eesmärkide saavutamist.

Magistritöö eesmärk on teha ettepanekud ja kaardistada tegevused, mis on vajalikud Tallink Grupi äristrateegiat toetava personalijuhtimise toetamiseks. Eesti äriüksuse personalijuhtimise vastavust ning kooskõla AS Tallink Grupi äristrateegiaga ja leida üles parendamiset vajavad valdkonnad.

Magistritöö uurigu läbiviimiseks olid püstitatud ülesanded järgmised: toetudes teoreetilistele allikatele välja selgitada, milline on äristrateegiat teotava personalijuhtimise olemus ning millised on selle seoses ettevõtte äritulemuslikkuse ja konkurentsieelisega. Järgmiseks oli vaja välja selgitada, millised on personalialased parimad praktikad ning tegevused, et säilitada selge fookus strateegiliste muutuste rakendamisel ning ettevõtte oskuste suurendamisel, et kindlustada ettevõtte konkurentsivõime ka tulevikus.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on Tallink Grupi äristrateegia ning kuidas toimub selle elluviimine ja muutmine?
2. Kuidas toimub Tallink Grupis personalijuhtimise ning ettevõtte arendamine?
3. Kuidas toimub ettevõtte tulemuslikkuse ning konkurentsieelise tagamine?
4. Kuivõrd on Tallink Grupi personalistrateegia ettevõtte äristrateegiat toetav?

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses käsitletakse strateegilise personalijuhtimise olemust ning selle mõju ettevõtte tulemuslikkusele ning samuti toob autor välja personalijuhtimise parimad praktikad ning tegevused. Teises peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist ehk ettevõttest, ning selgitatakse kasutatud uurimismeetodeid ning uuringu läbiviimist. Töö kolmandas peatükis tuuakse välja uurimistulemused ning võrreldakse neid omavahel. Lisaks tuuakse välja tulemuste põhjal tehtud arutelu ning selle põhjal tehtud järeldused ning endapoolsed soovitused.

Autor tänab magistritöö juhendajat Helina Vigla ning kaasjuhendajat Velli Partsi väga meeldiva koostöö ja suure toe eest magistritöö valmimisel.

1. ÄRISTRATEEGIAT TOETAVA PERSONALIJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade äristrateegiat toetavast personalijuhtimisest, mida antud töö käigus käsitletakse kui strateegilist personalijuhtimist. Lisaks selgitatakse strateegilise personalijuhtimise seosed ettevõtte konkurentsieelise ja tulemuslikkusega ning tuuakse välja strateegilise personalijuhtimise tegevused mida võiks rakendada, et suurendada tulemuslikkust. Kirjeldatakse ka strateegilise personalijuhtimise eripärasid merendusvaldkonnas organisatsioonides ning tulevikusuundasid.

1.1. Strateegilise personalijuhtimise mõiste

Laialt levinud ning omaksvõetud definitsioonid strateegilisest personalijuhtimisest räägivad planeeritud personalijuhtimise tegevustest ning kasutuselevõetud mustritest, mis võimaldavad ettevõttel saavutada enda eesmärgid ehk terviklikku ettevõtte strateegilist plaani. Uurijatel on mitmeid erinevaid lähenemisi - mõned peavad strateegia koostamist ülesandeks tippjuhile või isegi ühele juhile, teised aga erinevate otsuste tegemist ettevõtte erinevatel tasemetel asuvatele töötajatele (Sisson&Marginson, 1995, 93). Omadussõna „strateegiline“ kasutatakse tihti väitmaks, et personalijuhtimise funktsioonid peaksid olema disainitud selleks, et aidata ettevõttel saavutada üldiseid eesmärgid (Becker & Huselid, 1998; Schuler, Jackson & Storey, 2001).

Strateegiline personalijuhtimine keskendub tegevustele, mis eristavad antud ettevõtet enda konkurentidest (Purcell, 1999). Strateegiline personalijuhtimine on lähenemine, mis defineerib, kuidas organisatsioonilised eesmärgid saavutatakse inimeste abiga, kasutades erinevaid inimressursside strateegiaid ning integreeritud meetodikaid ja tegevusi. Mabey et al (1998, 25) on toonud välja ettevõtte suutlikkuse arendamise uute organisatsiooniliste strateegiatega väljatöötamisega kui protsessi. Protsess põhineb kahel põhilisel ideel - ressursipõhisel ning vajadusel strateegilise sobivuse järele.

Hendry ja Pettigrew (1990) on välja pakkunud seitse tähendust:

- planeerimise kasutamine;
- sidus lähenemine personalijuhtimisele;
- süsteemid on baseerunud tööpoliitikale ja tööjõu strateegiale;
- tihti toetuvad filosoofiale;
- personalijuhtimise tegevuste sobitamine mõnele selgesõnaliselt äristrateegiale;
- näha ettevõttes töötavaid inimesi kui strateegilist ressursi;
- konkurentsieeliste saavutamine.

Strateegilisel personalijuhtimisel on selge fookus strateegiliste muutuste rakendamisel ning ettevõtte oskuste suurendamisel, et kindlustada ettevõtte konkurentsivõime tulevikus (Holbeche, 2004). Strateegiline personalijuhtimine hõlbustab inimkapitali arendamist, mis vastab konkurentsi strateegia nõudmistele ning sellele, et ettevõtte eesmärgid ja sihid oleksid täidetud (Guest, 1987). Strateegiline personalijuhtimine on terviklik osa ettevõtte äristrateegiast.

Tänapäeva juhtimispraktikates üritavad kõik ärilised funktsioonid ühendada enda töö meetodid ja praktikad ettevõtte strateegiaga, et saavutada kõrgemat organisatsioonilist tulemuslikkust. Strateegiline personalijuhtimine tõuseb esile, kui personaliosakonnad üritavad harmoneerida enda strateegiad, protsessid ning praktikad ettevõtte strateegiaga. Kui seda sidet personalijuhtimise ja ettevõtte strateegia vahel mitte jälgida, siis jääb personalijuhtimine ettevõttes funktsionaalseks protsessiks. (Miles and Snow 1984).

Ettevõtete jaoks võivad strateegilise personalijuhtimise tegevused olla õpetatud vahendid, mille abil saavutada kõrgemat konkurentsieelist. Suuresti tuleneb see sellest, et strateegilise personalijuhtimise tegevused on joondatud ettevõtte strateegiaga, et saavutada suuremat organisatsioonilist tulemuslikkust. Strateegiline personalijuhtimine on seotud ettevõtte personali efektiivse kasutamisega, et saavutada ettevõtte strateegilised vajadused. Strateegiline personalijuhtimine on muster planeeritud personali tegevustest, mis võimaldavad ettevõttel enda eesmäärke täita (Wright and McMahan 1992, 298).

Strateegilise personalijuhtimise tulevikusuunad ja uuringud ei võta arvesse ainult sobivuse, joondumise või ressursi arendamise faktoreid, vaid keskenduvad personalipoliitika praktiseerimise edukale teostusele ning kindlustades läbi nende praktikate, et strateegiline kavatsus on realiseeritud. See, mis tegelikkuses jõustub, võib tegelikust plaanist erineda, suuresti

erinevate huvide tõttu, mis ettevõttega seotud erinevatel huvigruppidel on (Barnett & Burgelman, 1996).

Keskendutakse strateegiliste muutuste mudelitele, strateegiliste muutuste määradele ja valikuprotsessidele, mis võivad olla kontekstitundlikud ja sõltuvad valitud teest. Mõned ettevõtted kohanevad ja mõned mitte. Millised on tulemused, sõltub valiku protsessist ning teekonnast, mis limiteerivad või laiendavad tuleviku võimalusi. Kui mõelda strateegilistele tulevikusuundadele, tähendab see dünaamiliste mudeliste arendamist, mis võimaldavad muutusi, varieerumisi tulemustest ning sisutundliku valikut organisatsiooni sees (Barnett & Burgelman, 1996).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegiline personalijuhtimine aitab ettevõttel saavutada eesmärged ning näha ja teostada terviklikku ettevõtte strateegilist plaani. Strateegiline personalijuhtimine aitab ettevõttel leida tegevusi, mis eristab teda enda konkurentidest ning loob ka ettevõttele konkurentsieelise. Strateegilisel personalijuhtimisel on selge fookus strateegiliste muutuste rakendamisel ning ettevõtte oskuste suurendamisel, et kindlustada ettevõtte konkurentsivõime ka tulevikus. Strateegiline personalijuhtimine on terviklik osa ettevõtte äri strateegiast. Kui sidet personalijuhtimise ja ettevõtte strateegia vahel mitte jälgida, siis jääb personalijuhtimine ettevõttes funktsionaalseks protsessiks. Strateegiline personalijuhtimine mõjutab kõiki personalijuhtimise funktsioone nagu näiteks strateegiline värbamine ja valik, strateegiline planeerimine, strateegiline koolitamine ja arendamine, strateegiline tasustamine, strateegiline hindamine. Strateegiline personalijuhtimine peaks kirjeldama, kuidas organisatsioon töötajaid kohtleb ja mida ta ootab töötajatelt vastu. Seega on strateegial tugev seos personalialaste tegevuste ning eesmärkidega.

1.2. Strateegilise personalijuhtimise seosed ettevõtte konkurentsieelise ja tulemuslikkusega

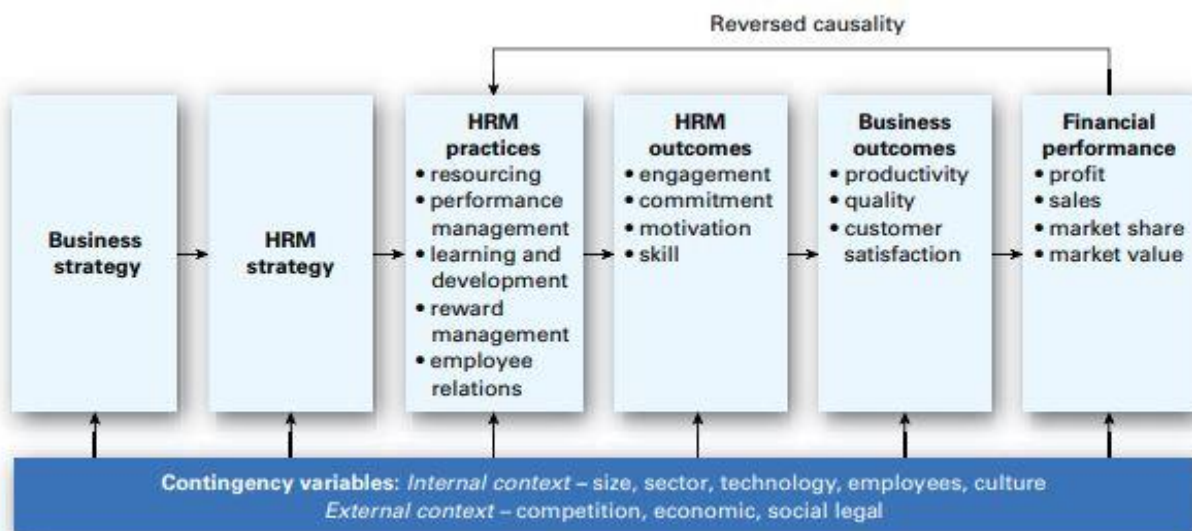
Formbrun (1984) identifitseerib tehnoloogilist, majanduslikku, sotsio-kultuurilist ning poliitilist keskkonda kui omavahel seotud välistegureid, mis mõjutavad organisatsioonide strateegia koostamist. Muutused viitavad majanduslikule kasvule või kasvule mõnes kindlas sektoris ning tööjõu demograafilistele muutustele. Kindlasti mõjutab organisatsiooni strateegiate ja inimressursi seotust muutustega ka poliitiline olukord.

Delery and Doty (1996) on välja toonud seitse strateegilise personalijuhtimise praktikat, mis on seotud ettevõtte üldise tulemuslikkusega:

- 1) sisemise karjäärisüsteemi kasutamine;
- 2) ametliku koolitusplaani olemasolu;
- 3) tulemustele orienteeritud hindamine;
- 4) tulemuslikkuse põhine hüvitiste kord;
- 5) üldiselt määratletud töökohad.

Personalijuhtimise mõjud organisatsiooni tulemuslikkusele baseeruvad kolmel põhilisel väitel:

- 1) personalijuhtimise tegevustel on otsene mõju töötajate omadustele nagu kaasatus, pühendumus, motivatsioon ning oskused;
- 2) kui töötajatel on need omadused olemas, siis on tõenäoline, et ettevõttes tulemuslikkus kasvab sellistes aspektides nagu produktiivsus, kvaliteet ning klienditeenidus;
- 3) kui antud organisatsiooni tulemuslikkuse aspektid paranevad, siis paranevad ka saavutatud finantstulemused. Seda võib kirjeldada kui inimressursi väärtuste ahelat. Selline väide tõstab esile ühendusfaktori olemasolu personalijuhtimise ning äritulemuslikkuse vahel. Antud faktor koosneb personalijuhtimise tulemustest töötajate omadustele, mis on mõjutatud personalijuhtimise tegevustest. Seega võib järeldada, et personalijuhtimise mõju ei ole otsene (vt joonis 1).



Joonis 1. Personalijuhtimise mõju organisatsiooni tulemuslikkusele

Allikas: Armstrong (2014, 57)

Kõrge tulemuslikkus ei sõltu ainult personalijuhtimise tegevustest. Purcell (2003) juhtumiuuringud on näidanud, et võti saavutamaks „inimeste tulemuslikkus“ (*people-performance*) peitub mitte ainult hästi koostatud personalitegevuste kogumikest, vaid nende ühendamisest organisatsiooni visiooniga ehk suure ideega (*big idea*). Lisaks tuleb siuda tegevustega ka ettevõtte juhtimine koos eesliini juhtimisega ning kasutada ära nende kaalutusõigus (Armstrong 2014, 57).

Inimressursi tuleks praktiseerida kui tervikut ning selle juhtimine peaks olema joondatud ettevõtte strateegiliste äriliste eesmärkidega. Organisatsioonid saavad mõjutada ja kujundada isikute oskuseid, hoiakuid ning käitumist töö tegemisel nii, et need aitaksid saavutada organisatsiooni eesmärke (Collins and Clark, 2003). Gibb (2000) on loonud mudeli jälgides inimressursi efektiivsust kahes dimensioonis. Üks dimensioon on arvestada, kui suures ulatuses inimressursi efektiivsusega seotud probleem hõlmab sisemist, organisatsioonilist orientatsiooni või välist üldist suunda. Teine dimensioon puudutab seda, mil määral võetakse vastu inimressursi tõhususe rakendamiseks mõeldud objektiivne või subjektiivne raamistik.

Michael Porter (1985) töötas välja ettevõtte konkurentsieelise jaoks välja kolm võimalikku üldist strateegiat:

- kulude juhtimine (kui organisatsioon vähendab oma hindu, valmistades toodet või teenust vähema kulutusega kui tema konkurendid);
- innovatsioon või uuendus (kui organisatsioon leiab võimaluse olla ainulaadne toote või teenuse tootja);
- kvaliteet (kui organisatsioon pakub klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ja teenuseid).

Strateegiline personalijuhtimine on vajalik selleks, et aidata ettevõttel parimal viisil täita enda töötajate vajadusi, samal ajal edendades ettevõtte eesmärke. Strateegiline personalijuhtimine nõuab ette mõtlemist ning planeerimist, kuidas ettevõtte saaks paremini täita enda töötajate vajadusi, mis omakorda võimaldab töötajatel täita paremini ettevõtte vajadusi. Ettevõtted, kes näevad palju vaevu enda töötajate vajaduste ja soovidega arvestamisel, on võimelised looma sellise töö atmosfääri, mis on produktiivsust ning arengut soodustav ning strateegiline personalijuhtimine on selleks parim viis.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et on olemas kolm peamist põhjust, miks ettevõtetel on oluline siduda ettevõtte strateegia personalistrateegiaga.

Esmalt - töötajad on ettevõttele oluline väärtus ning töötajatesse panustatakse aina rohkem ettevõtte aega ja vahendeid. Teine põhjus on see, et ettevõtted, kelle töötajate töö viljakus on madal, võivad sattuda ebasoodsasse konkurentsiolukorda. Kolmanda põhjusena võib välja tuua selle, et juhid peaksid olema tähelepanelikud selle suhtes, kuidas efektiivselt inimesi juhtida. Paraku on osadel juhtidel arusaam, et töötajad on ettevõttega seotud ainult majanduslikult ning õiguslikult. Kui töötajaid juhitakse õigete personalijuhtimise tavade järgi, on nad oma tööga rohkem rahulolevad, tugevamalt motiveeritud, lojaalsed ning nende lahkumine ettevõttest on vähetõenäolisem. Nendel tulemustel ning ettevõtte tulemuslikkusel võib olla omavahel suur seos ning sellega peaks arvestama kõik ettevõtted, kes soovivad olla edukad.

1.3. Strateegilise personalijuhtimise tegevused

On olemas personalijuhtimise tegevuste kogum, mis on universaalne. Nende kasutamine on parim lahendus igas olukorras ning nende tegevuste omaks võtmine viib organisatsiooni suurepärasele tulemuslikkusele (Armstrong 2014, 22-23).

Kõige enam on välja toodud Pfeffer (1998) poolt pakutud tegevusi:

- töökoha kindluse tagamine;
- valikulise värbamise olemasolu;
- isejuhtivate meeskondade olemasolu;
- kõrged hüvitiste maksmised tulenevalt tulemuslikkusest;
- koolituste pakkumine, et tagada oskusliku tööjõu olemasolu;
- staatuste erinevuste vähendamine;
- informatsiooni jagamine.

Guest (1999) on pakkunud välja järgmised tegevused:

- valik ja hindamistestide hoolikas kasutamine identifitseerimaks need, kellel on potentsiaali ettevõttele vajalikku pakkuda;
- koolitus ja eelkõige tunnustamine, et koolitus on pidev tegevus;
- töö korraldus peab kindlustama paindlikkuse, pühendumise ning motivatsiooni. Lisaks erinevad tegevused, mis kindlustavad selle, et töötajatel on kohustus ja autonoomsus kasutada enda teadmisi ja oskuseid;
- kommunikatsioon peab kindlustama selle, et kahe-suunaline protsess hoiab kõiki informeeritud;
- töötajad peavad olema teadlikud, milline mõju on nende tööalsetel ettevõtte äriliste tulemustele.

Palju diskussioone on tekkinud selle üle, kas personalijuhtimise tegevused on üldse omavahel seotud. Strateegiline personalijuhtimine peaks nimelt kindlustama selle, et kõik tegevused täiustavad teineteist ning on kooskõlas mõne üldise strateegiliste põhimõtete kogumiga.

Erinevad auorid on arutlenud selle üle, millisel määral ning milliseid ettevõtteid üldse juhitakse strateegiliselt selles osas, et juhtidel on selged ja pikaajalised eesmärgid ning nende elluviimiseks kasutatakse sidusaid plaane (Linstead et al. 2004, 497-500).

Järgnevalt on välja toodud üksikud strateegilise personalijuhtimise olulised tegevused, mis aitavad ettevõttel saavutada tulemuslikkust: värbamine ja valik, koolitamine ja arendamine, tasustamine ja hindamine, kommunikatsioon.

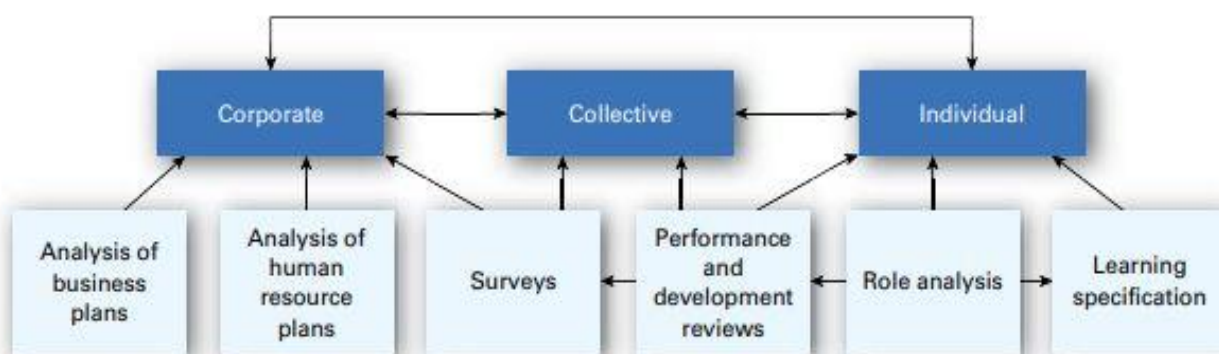
Värbamine on protsess, kus leitakse ning kaasatakse inimesi, keda organisatsioon vajab. Valik on see värbamisprotsessi osa, milles otsustatakse, millised taotlejad või kandidaadid tuleks ametikohtadele määrata. Värbamise ja valiku etapid on: 1) nõuete määratlemine; 2) kandidaatide ligimeelitamine; 3) intervjuerimine; 4) testimine; 5) otsuse langetamine.

Nõutav inimeste arv ja kategooriad võivad sisalduda ametlikes inimressurssides või tööjõu plaanides, millest tuletatakse üksikasjalikud värbamiskavad. Lühiajalised nõudmised võivad panna personaliosakonna olukorda, kus kandidaate on vaja kiiresti leida. Nõudmised ning ootused on kirjeldatud töö kirjelduses või ametikoha profiilides. See on info, mis on vajalik reklaamkuulutuste tegemiseks, vabade ametikohtade teavitamiseks interneti teel või agnetuuride ning värbamiskonsultantide kurssi viimiseks (Armstrong 2014, 226-244)

Kandidaatide allikad on online-värbamine, sotsiaalmeedia, reklaam, värbamisagentuurid, töötukassa, otsepakkumine, haridusasutused ja kõrgkoolid. Tavaliselt valitakse nende meetodite vahel kõige sobivam või kasutatakse neid koos kombineerituna. Intervjuu on kõige levinum valikumethod. Eesmärk on saada kandidaatide kohta võimalikult palju informatsiooni, mis aitab kaasa valiku tegemisel selle osas, kui hästi võiksid kandidaadid tööga hakkama saada. Hindamise teste kasutatakse selleks, et saada usaldusväärset tõendust võimete, intelligentsuse, isiksuseomaduste ning sobivuse kohta (*Ibid.*)

Juhtide ja töötajate õppimisvajaduste väljaselgitamiseks on võimalik korraldada spetsiaalseid küsitlusi ning intervjuusid (joonis 2). Tuleb silmas pidada, et kogutud tulemused võivad olla ebatäpsed kuna intervjuude käigus on inimestel raske selgitada mida ja kuidas nad midagi tahavad. Parim oleks arutleda nende tehtud töö üle ning teha kindlaks valdkonnad, kus inimesed usuvad, et nende tulemuslikkust ja potentsiaali võiks arendada. See võib viia lisa informatsiooni saamiseni selle kohta, mida küsitletavad tunnevad, et võiksid paremini teada või osata. Individuaalsed vaated saab ühendada, et saada ülevaade ühistest õppimisvajadustest. Üks võimalus õppimis- ja koolitusvajaduste välja selgitamiseks on ametikoha analüüs. See on aluseks ametikohatde profiilide ettevalmistamisel, mis pakuvad raamistikku õppimisvajaduste analüüsimiseks ja tuvastamiseks (Armstrong 2014, 284-319)

Õppimine ja areng on protsessid, mis kindlustavad selle, et ettevõttel on olemas oskuslik ning kvalifitseeritud töäjõud. Igal töötajal peab olema võimalus arendada enda võimeid ning maksimaliseerida enda potentsiaal. Õppimis- ja arendusstrateegia peaks olema äriplaneerimine selles mõttes, et selle eesmärk on toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist, edendades inimkapitali eeliseid. Äri- ja töäjõu plaanid peaksid üldiselt näitama oskusi ja pädevusi, mis võivad tulevikus olla vajalikud ja nende oskuste ja pädevustega inimeste arvu, keda vajatakse (*Ibid.*)



Joonis 2. Õppimisvajauste analüüs – kasutusvalad ja meetodid

Allikas: Armstrong (2014, 302)

Tasustamise süsteem koosneb omavahel seotud protsessidest ning praktikatest, mis on omavahel kombineeritud selleks, et kindlustada tasu juhtimise läbiviimine efektiivselt. Tasustamise süsteem peab olema kasulik ettevõttele ning töötajatele. Süsteem on ajendatud ettevõtte strateegiast, mis omakorda juhib tasustamisstrateegiat. Tasustamise strateegia määrab ära, mida ettevõtte plaanib teha pikemas perspektiivis tasustamispoliitika, praktikate ning protsesside arendamiseks ning täiustamiseks, mis aitavad saavutada ettevõtte eesmärgi (Armstrong 2014, 358-388)

Kogutasu on kombinatsioon rahalistest ning mitterahalistest tasudest, mida töötajatele võimaldatakse. Kogu töötasu on kogu sularaha väljamaksete väärtus ehk kogutulud ning hüvitised, mida töötajad saavad. Kogutulud on rahalised ja mitterahalised hüvitised kokku, mida töötajatel on võimalik teenida. Hüvitiste erinevad aspektid, eriti põhipalk, tingimuslik palk ning töötaja hüved on mitterahalised hüved, mis hõlmavad endas töö enda hüvesid (*Ibid.*)

Töötajate hüvede hulka kuuluvad pension, haiguspäevade tasu, kindlustus, ametiautod ning muud hüved, mida ettevõtte töötajatele võimaldab. Need sisaldavad mitmesuguste rahaliste tasude eest täiendavate tasude elemente ja sisaldavad ka sätteid töötajatele, kes ei ole rangelt tasustatud, näiteks iga-aastased puhkusepäevad. Mitterahalised tasud ei hõlma otseseid makseid ning tihti tulenevad tööst endast, näiteks saavutused, autonoomsus, tunnustus, võimalus kasutada ja arendada oskuseid, koolitus, karjäärivõimalused ning kõrge kvaliteediga juhtkond (*Ibid.*, 381-382).

Ametikohtade hindamine on süstemaatiline protsess, mille abil määratleda organisatsiooni töökohtade suhteline väärtus või suurus selleks, et luua sisemine suhtelisus ja luua alus õiglase hindamisstruktuuri kujundamiseks, ametikohtade hindamiseks ning omaduste haldamiseks. See protsess ei määra otseselt palga taset. Ametikohtade hindamine on analüütiline või mitte-analüütiline. Hindamise aluseks on ametikohtade analüüs, millest tulenevalt luuakse töökirjeldused ning ametikohtade profiilid (*Ibid.*, 370-372)

Igaas ettevõttes on oluline kõikide nende personalijuhtimise tegevuste kommunikeerimine töötajatele, et tekiks arusaam millised on toimuvad protsessid.

Kommunikatsioon on ettevõttes äärmiselt oluline selleks, et nii töötajad kui ka juhtkond saaks neile vajaliku info õigeaegselt kätte. Kommunikatsioon peab toimima nii juhtimistasandilt madalamale tasemele ning ka vastupidi.

Juhtkond ja iga juht üksikult peaksid töötajatele edastama informatsiooni:

- töö iseloomu kohta (mida töötajatelt oodatakse);
- koolitamise- ja arendamisevõimaluste kohta;
- ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kohta;
- ettevõtte poliitikate kohta;
- ettevõttes toimuvad muudatuste kohta;
- mis puudutab töötingimusi ja töökorraldust;
- töötajatele esitatavate nõudmiste kohta;

Töötajad vajavad võimalust suhelda juhtidega ehk ülevalt- alla kommunikatsiooni kaudu, edastades oma kommentaarid ja reaktsioonid seoses sellega, mis tegelikult toimub nendega seotud küsimustes.

Kindlasti võiks nii ülevalt- alla kui alt-üles kommunikatsioon toimuda sellistes teemades nagu töötasu ja muud töötingimused, töö- ja eraelu tasakaal, võrdsed võimalused, töökoha kindlus, tööohutus- ja tervishoid, koolitamise- ja arendamise programmid (*Ibid.*, 437-445)

Kommunikatsiooni strateegia peaks põhinema analüüsil, mida juhatus soovib öelda ja mida töötajad soovivad regulaarselt kuulda. See peaks endas hõlmama ka alt-üles kommunikatsiooni. Samuti võib osutada vajalikuks välja töötada spetsiifiline kommunikatsioonistrateegia tingimuste ja tingimuste kavandavate oluliste muudatuste kohta, nagu näiteks töökorralduse, personali vähendamise või organisatsiooni struktuuri, sealhulgas ühinemiste ja ülevõtmiste kohta. Kindlasti tuleks kindlat ja planeeritud kommunikatsiooni strateegiat kasutada uute palgasüsteemide korral, kuna see on töötajatele oluline ja puudutab nende igapäevaelu (*Ibid.*)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et on olemas personalijuhtimise tegevuste kogum, mis on universaalne. Oluline on nii värbamine kui valik, koolitamine ja arendamine, tasustamine ning hindamine, kommunikatsioon ja töötajate väärtustamine. Nende kasutamine on parim lahendus igas olukorras ning nende praktikate omaks võtmine viib organisatsiooni suurepärasele tulemuslikkusele. Strateegiline personalijuhtimine peaks nimelt kindlustama selle, et kõik tegevused täiustavad teineteist ning on kooskõlas mõne üldise strateegiliste põhimõtete kogumiga.

Kindlasti tuleb ettevõttele kasuks siduda personalijuhtimise tegevused ettevõtte strateegiaga nii, et see oleks ettevõttele kõige kasulik. Lähtuma peaks enda ettevõtte eripäradest ning kohandama need vastavalt enda vajadustele ning võimalustele (*Ibid.*, 22-23).

2. UURIMISOBJEKT- JA METOODIKA

Teises peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist ehk ettevõttest ning kirjeldatakse detailsemalt valimit, uurimismeetodit, andmekogumismeetodeid ja andmete analüüsimeetodeid. Täpsustavalt tuuakse esile põhjendused, miks on magistritöö üles ehitatud nii kvalitatiivsele kui kvantitatiivsele uuringule ning lisaks kirjeldatakse detailsemalt uuringu käiku.

2.1. AS Tallink Grupi Eesti äriüksuse iseloomustus

Tallink Grupp on Läänemere suurimaid ning edukamaid reisilaevafirmasid, mis teenindab aastas üle 9 miljoni reisija. Ettevõttes toimub pidev arendamine ning hetkel ollakse veel kasvufaasis. Tallinki puhul on tegemist nii kõrgtehnoloogial baseeruva ettevõttega kui ka lihttoid pakkuva ettevõttega. Lisaks laevadele on Tallink Grupil veel hotellid, ilusalongid, taksod ja kaubavedu. Tallink Grupp tegutseb aastast 1989 ning Tallink Grupp on noteeritud Nasdaq OMX Tallinna Börsil. Lisaks Eestile on Tallinkil kontorid Soomes, Rootsis, Lätis, Venemaal, Saksamaal. Tallink Grupi äriüksuse peakontor asub Tallinnas, kus töötab ligikaudu 150 inimest ning osakondadest on esindatud personal, turundus, meelelahutus, juriidiline, raamatupidamine. Äriüksus vastutab ettevõtte strateegiliste plaanide loomise ning nende täitmise eest. Eesmärk on teenida võimalikult palju tulu, olla konkurentsides kasumlikum ning saavutada kõrgeim kliendirahulolu. 2018 aasta jaanuarikuu seisuga on Tallink Grupis töötajaid ligi 7500, kellest pooled töötavad Eestis. Eesti mõistes on tegemist suure ettevõttega (Tallink Grupi siseveeb Insider 2018).

Tallink Grupi töötajad lähtuvad oma igapäevatööd järgmistest põhiväärtustest:

Pühendumine- Töötajaid inspireerivad ühised eesmärgid ning nende saavutamise nimel tehakse tööd suure pühendumusega

- töötajad täidavad lubadused klientide ning kolleegide ees;
- töötajad teevad alati natuke lisaks, et positiivselt üllatada enda kliente ning ületada nende ootusi;
- töötajad püüavad saavutada tõhususe ja majandusliku kasu kõikides enda tegevuses.

Professionaalsus

- kliente teenindatakse alati hoole, enesekindluse ja terviklikkusega olenemata olukorrast;
- on olemas julgus anda ja võtta vastutust enda tegevuste eest;
- otsuseid rakendatakse distsipliiniga, jälgitakse tulemusi ja õpitakse kogemustest;
- väärtustatakse õppimist ning arenemist ning võetakse initsiatiiv paremate otsuste langetamiseks.

Koostöö

- klientide jaoks ollakse alati kättesaadav; kliente kuulatakse aktiivselt ning teenindatakse vastavalt nende vajadustele ja soovidele;
- ollakse ausad enda, kolleegide, klientide, partnerite ning aktsionäride vastu;
- kolleegidega luuakse koostöö, üksteist aidatakse ja julgustatakse;
- enda teadmisi jagatakse ning ollakse avatud ideedele, mis tulevad teistelt.

Rõõm

- tulemused on olulised, kuid protsess peab samuti nauditav olema;
- töökohas hoitakse üleval hea tuju ning positiivne atmosfäär;
- head huumorit kasutatakse kommunikatsiooni töövahendina.

Tallink Grupi suurim vara on tuhanded töötajad üle kuu riigi, kes on peamine jõud ettevõtte saavutuste taga. Enamus Tallink Grupi töötajast töötab merel. Kalda personal on enamasti hõivatud laevade juhtimis-, tugi- ja haldusteenustega, kus on lisaks kontaktkeskuste ja reisiterminalide piletimüügi personal olulisel kohal. Personali planeerimine, värbamine, koolitamine, tasustamine on personaliosakonna valdkonnad. Kõiki neid juhitakse Tallink Grupi siseselt (Tallinki siseveeb Insider 2018).

Tallink Grupp pakub oma töötajatele suurel hulgal mitterahalisi hüvesid ja soodustusi. Kõik katseaja läbinud saavad omale automaatselt Club One hõbetaseme kaardi, millega kehtivad soodustused koostööpartnerite juures. Kõikidele töötajatele väljastatakse peale katseaega kord aastas suur hulk personalipileteid, millega on võimalik soetada endale laevapileteid odavama hinnaga. Töötöendi alusel saab soodustusi kõikides Tallinki restoranides ja hotellides ning laevades. (Tallinki siseveeb Insider 2018).

Tallink Grupi visioon ehk tulevikusuund on olla esimene Euroopas pakkudes parimat puhkuse, äri ja kauba transpordi teenust.

Pikemaks ajaks seatud eesmärgid suurendamaks ettevõtte väärtust ja kasumlikkust:

- saavutada kõrgeim kliendirahulolu;
- kindlustada kuluefektiivsuse operatsioonid;
- tugevdada enda positsiooni koduturul;
- kõrged ohutus ning keskkonnanõuded;
- omada modernset laevavõrgustikku ning erinevaid marsruute
- panustada kvaliteetse teeninduse pakkumisele, mis on suunatud erinevatele klientidele.

Tallink Grupp lähtub igapäevatoös järgmisest aspektidest: keskkonnakaitse, toetustegevused, töökeskkonna arendus ning äritegevuse läbipaistvus (Tallink Grupi siseveeb Insider 2018).

2.2. Uurimismetoodika

2.2.1. Uurimismeetodid ja valim

Andmete kogumiseks kasutati nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit kuna need kaks uurimismeetodit täiendavad üksteist. Üldjuhul annavad kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uurimistööd erisugust informatsiooni, kuid ühendatuna võivad need teineteist täiendada (Firestone 1987, 20). White (2002, 513) väidab samuti, et kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimine võivad teineteist täiendada ning et nende kombinatsioon tekitab sünergia ehk võimendunud koostoime. Nende kahe uurimismeetodi koos kasutamine võimaldab saavutada palju rohkem, kuid nende eraldi kasutamine. Näiteks võib kvalitatiivse meetodiga täiendavalt koguda andmeid, mida kvantitatiivse meetodiga pole võimalik kätte saada ning ühtlasi on nii võimalik jõuda teema põhjalikuma mõistmiseni.

Kuna juhtidel on strateegiliste otsuste kohta rohkem informatsiooni, siis on intervjuu kasutamine selleks parim võimalus ning kõik töötajad ei pruugi teemadega nii palju kursis olla kui juhid, siis on intervjuude tegemine liiga ajamahukas ning vastused võivad olla kallutatud ja mitte piisavalt informatiivsed. Kuna tegemist on ettevõtte üldistest eesmärkidest ning strateegiatest arusaamisega ja antud teema kohta informatsiooni omamine on oluline, siis **valimiks** on töötajad, kes on antud teemadega töö iseloomu tõttu igapäevaselt rohkem kursis. Tallinkis on palju erinevaid osakondi,

kelle tööülesanded ja töö sisu on väga erinevad (laevade töötajad, hotellide töötajad, taksod, kontori töötajad ja tugiteenused). Töö eesmärgist ning ettevõtte struktuuris lähtuvalt on antud töö valimiks 100 Tallink Grupi Eestis asuva peakontori äriüksuse töötajat ning 3 juhatuse liiget. 2018 aasta märtsikuu seisuga kuulus Tallinki juhatusse 3 liiget ning kõigi nendega õnnestus ka intervjuud läbi viia.

Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutati Likerti 4 – palli skaalat, kus “1” näitab väitega mitte nõustumist ja “4” näitab väitega täielikult nõustumist. Eraldi oli viienda väitena võimalik välja tuua väite kohta info puudumist. Ankeetküsimustikul põhinevat veebipõhist küsitlust rakendati ajalise ressursi optimaalsema kasutamise ning vastajate anonüümsuse tagamise eesmärgil. Samuti hõlbustas kvantitatiivse meetodi kasutamine andmete hilisemat analüüsi ning nende võrreldavust. Andmekogumismeetodina kasutati veebipõhist ankeetküsitlust keskkonnas SurveyMoneky ning vastav link saadeti koos kaaskirjaga 100-le töötajale tööalase e-maili peale. Küsimustik oli avatud perioodil 20. veebruar - 9.märts 2018. Küsimustik koosnes 36 küsimusest ning oli anonüümne, enne vastamist oli võimalik ära määrata enda osakond. Küsimustik koosnes kuuest kategooriast, kus oli omakorda 5-6 küsimust antud teema kohta. Ankeetküsitlus oli jagatud kuueks kategooriaks: ettevõtte üldine strateegia, edasi järgnesid personalijuhtimise tegevuste kategooriad värbamine ja valik, koolitamine ja arendamine, tasustamine ja hindamine, kommunikatsioon ning töökorraldus.

Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati struktureeritud intervjuud ning dokumentide analüüsi. Autor viis läbi struktureeritud intervjuu, sest see võimaldab vastuseid hiljem grupeerida ning üldistusi teha. Kinniste küsimuste eesmärk on vastajat suunata ning juhtida teda vastama teema piirides, et saada võimalikult konkreetseid ja täpsed vastused.

Intervjuu küsimused on jagatud kolmeks kategooriaks. Esimeses osas küsiti juhatuse liikmetelt ettevõtte üldise äristrateegia kohta, teises osas uuriti persoalijuhtimise tegevuste ning nende arendamise kohta, kolmandas uuriti ettevõtte konkurentsieelise ning tulemuslikkuse tagamise kohta.

2.2.2. Uuringu läbiviimine

Uuringu ettevalmistav faas toimus veebruaris 2018 ning oli jaotatud neljaks etapiks. Esimeseks etapiks oli ankeetküsitluse koostamine. Selleks uuris autor varasemaid sarnaseid uuringuid ning töötas läbi teoreetilise osa. Teiseks etapiks oli pilootuuring testimaks autori poolt koostatud

küsimustikust arusaamist. Kolmandaks etapiks oli välja selgitada need töötajad ja osakonnad, keda antud uuringusse kaasata oleks vajalik ja milliste juhatuse liikmetega oleks võimalik läbi viia intervjuud. Neljandaks etapiks oli ankeetküsitluse ning intervjuude küsimuste koostamine ning uuringu ettevalmistamine.

Ankeetküsimustiku koostamisel kasutas autor erinevaid teoreetilises taustas kajastatud allikaid ning varasemaid uuringuid. Küsimuste koostamisel võttis autor aluseks teoreetilises osas välja toodud parimad tegevused ning vastavalt nendele jaotati küsimused uuringu jaoks kategooriatesse. Küsimustiku esimese ja viimase osa ehk strateegilist juhtimist ning konkurentsieelist puudutavad küsimused on koostatud toetudes teoreetilises osas välja toodud alapunktidele 1.1. ning 1.2. Personalijuhtimise erinevaid tegevusi puudutavad küsimused on koostatud toetudes teoreetilises osas välja toodud alapunktile 1.3. Autor kasutas ka Tallink Grupis 2016. aastal läbi viidud Kantar Emori ettevõtte muudatuste ning töötajate pühendumise uuringut. Küsitlusega saadud vastused kodeeriti ja andmed analüüsiti MS Excel 2007 andmetöötlusprogrammi abil. Protsentuaalsed jaotused analüüsis SurveyMonkey keskkond automaatselt kohe peale vastuste saamist ning need konverteeriti PDF failiks. Küsimustik koos kaaskirjaga on välja toodud Lisas 1

Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati lisaks intervjuudele ka dokumentide analüüsi, selgitamaks välja millised on Tallink Grupi kui ettevõtte äristrateegiad ning milliseid personalialaseid tegevusi ehk parimaid praktikaid ning mil määral Tallinkis kasutatakse. Selleks töötas autor esmalt läbi ettevõtte äristrateegiaga seotud dokumendid. Kuna tegemist on kaua tegutsenud ettevõttega, siis põhilised äristrateegiad on paika pandud pikemaks perioodiks, ning neid muudetakse ainult siis, kui on selleks mõjuvad põhjused- näiteks konkurents, ärikeskkond. Kõige uuem ettevõtte äristrateegiat puudutav dokument valmis sellel aastal ning puudutab eelkõige müügipindu laevadel ning kliendikäitumist laevade kauplustes. Autor analüüsis ka strateegilistes dokumentides välja toodud ettevõtte tulevikuplaane ning visiooni. Lisaks analüüsis autor erinevaid personalialaseid dokumente- värbamisprotsessiga seonduvaid dokumente, koolituskeskuse kvaliteedijuhendit, koolituste korraldamise nõudeid, erinevate ametikohtade ametijuhendeid ning töötajatele ettenähtud soodustusi, mis on toodud ära ettevõtte siseveebis Insider. Siseveebist uuris autor ka ettevõtte sise- ja väliskommunikatsiooni toimimist ning selle ees vastutajaid. Lisaks oli autoril võimalik tutvuda Tallinkis varasemalt läbiviidud uuringutega- Kantar Emori 2016. aastal läbiviidud töötajate pühendumisuuringuga ning 2017. aastal läbiviidud tööandja maine uuringuga.

Intervjuud viidi läbi näost näkku kohtumistel kolme juhatuse liikmega perioodil 5.03.-15.03. Intervjuude kestvus varieerus 25 minutist kuni 1 tunnini. Küsimusi oli kokku 22, intervjuudel esitatud küsimused on toodud välja Lisas 2. Intervjuude küsimuste koostamisel võttis autor aluseks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) 2011.aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuringu, mis on läbiviidud Tartu Ülikooli, Tallinna Tehnikaülikooli ning OÜ EBS Educationi poolt. Antud uuringu käigus uuriti Eesti erinevate ettevõtete juhtide käest strateegilist juhtimist puudutavate tegevuste kohta. Kõik vestlused salvestati ning audiofailid transkribeeriti tekstifailideks hilisema tekstianalüüsi tegemiseks. Vastajate vastused on toodud välja intervjuude tulemuste alajaotuses.

Kontrollimaks kvantitatiivse uurimismetodi ühest mõistmist, viis autor läbi **pilootuuringu**. Pilootuuringus osales 5-10 Tallink Grupi peakontori töötajat, kellele saadeti hiljem ka lõplik küsimustik. Tagasiside oli, et küsimustik oli hästi mõistetav ning paraja pikkusega, kuid mõndade küsimuste järjestus ei olnud loogiline. Autor vaatas üle küsimuste järjestuse ning muutis mõndades kategooriates küsimuste järekorda.

3. UURINGU TULEMUSED

Käesolevas peatükis tuuakse välja nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uuringu tulemused ning töötajate ja juhtide hinnangud ning arvamused. Intervjuude tulemused on välja toodud koondtabelina ning lisaks on tsitaatidena välja toodud vastajate ilmestavad arvamused. Kvalitatiivse ning kvantitatiivse uurimuse tulemuste koondtabel on välja toodud eraldi alapeatükis.

3.1. Dokumendianalüüsi tulemused

Ettevõtte äristrateegiaga seonduvate dokumentide analüüsi tulemusena selgus, et Tallinki äristrateegiad on seotud suuresti sellega, et Tallink Grupi visioon on olla turuliider Euroopas pakkudes tipptasemel puhkuse-, ärireise ja mereveeteenuseid. Kuna Tallink Grupp on 30-tegutsemisaastase ajalooga ettevõtte, siis on äristrateegiad paika pandud pikemaks perioodiks ning neid muudetakse ainult siis, kui juhid näevad selleks väliskeskkonnast tulenevate mõjude tõttu vajadust. Kindlasti vaadatakse iga paari aasta tagant turu situatsioon üle ning vastavalt keskkonnas ning tegevusvaldkonnas toimuvale tehakse ka muudatused. Pikaajaline strateegia tuleneb eelkõige merendusalaalastest regulatsioonidest ning seadustest, mis on karmilt paika pandud ning mille jälgimist peab Tallink Grupp oluliseks.

Kuni 10 aastaks paika pandud Tallink Grupi äristrateegia on:

- tagada kulutõhusad toimingud
- püüda saavutada klientide rahulolu kõrgeim tase;
- suurendada mahtusid ja tugevdada turupositsiooni piirkonnas;
- töötada välja erinevaid kvaliteetseid teenuseid erinevatele klientidele ja luua uusi kasvuvõimalusi;
- säilitada optimaalne võla tase, mis võimaldab jätkusuutlikke dividende välja maksta.

Perioodil 2016-2017 olid ettevõtte eesmärgid järgmised:

- 1) jõuda 10 miljoni reisijani;

- 2) olla oma valdkonnas ja piirkonnas turuliider;
- 3) pakkuda klientidele parimat kogemust ning luua nendega selline suhe, et kliendid kasutaksid teenust ka edaspidi.

Professionaalsed ja motiveeritud inimesed, modernne laevavõrgustik, lai marsruutide võrgustik, tugev turuosa ning bränditeadlikkus koos kõrgete turvalisuse ning keskkonna nõuetega on see, mida ettevõtte peab enda peamiseks konkurentsieeliseks.

Personalitööd reguleerivad ettevõttesisesed normdokumendid on sisekorra eeskiri, töökorralduse reeglid ja tööohutuse juhend. Ettevõttesisesed personalitööd reguleerivad dokumendid on kättesaadavad ettevõtte siseveebis või personaliosakonnast. Lisaks asuvad sisedokumendid siseveebis (tulenevalt meretöö erisustest), mis tuleb igal töötajal vastavalt ametikohale läbi töötada. Dokumentidega tutvumist kontrollib audit ning selle eest vastutab töötaja ise ning tema otsene juht. Ettevõtte siseveebis on olemas info erinevate ühisürituste kohta, mis toimuvad Tallink Grupis ühiselt. Paljud üritused on saanud traditsiooniks, mida töötajad ootavad ning mis neid motiveerivad, näiteks iga aastasel auhinnagalal autasustatakse parimaid töötajaid nende eelmise aasta töötulemuste eest.

Kõik uued töötajad peavad tutvuma töösisekorra eeskirjaga enne tööle asumist, mida tutvustab personalispetsialist. Laevapersonal peab tutvuma antud dokumendiga ka laeval kuna tulenevalt laevatöö eripärast on dokumendis kirjas lisad mida kontoritöötajatel pole. Tööjuhendeid töötajatele pole, kõik ametikohaga seonduv ning tööülesanded on kirjeldatud ametijuhendis. Töötaja tutvub ametijuhendiga enne tööle asumist ning dokument antakse töötajale kaasa. Korra aastas toimuvad täätajatega arenguveestlused.

Varasemalt viidid läbi ka ametikohatete atesteerimist, kuid see ei andnud oodatud tulemust ja mõned aastad tagasi seoti atesteerimine arenguveestlusega. Arenguveestlusel keskendutakse pigem töötaja kompetentsidele (ehk kas ta oskab tegelda ainult enda valdkonnaga või oskab ka teiste osakondade tööga seonduvat nt hotellid, kontoritöö, laevad). Hindamislehti kasutatakse arenguveestlus alusena pigem tehnilise laevameeskonna hindamiseks, kellel peavad olema kindlad oskused ja kompetentsid töö tegemiseks, kuid mõned juhid kasutavad hindamislehti ka kontoritöötajate hindamisel. See aitab töötajal paremini aru saada tugevustest ja nõrkustest ning paremini määratleda eesmärgid edaspidiseks.

Tallink Grupis tegeleb värbamise ja valikuga värbamisosakond, kuhu kuulub värbamisjuht ning kolm värbamisspetsialisti. Värbamisprotsess on küllaltki täpselt paika pandud, kuid tulenevalt laevatöö eripäradest toimub laevapersonali värbamine mõnevõrra erinevalt. Kõik proovipäevalised peavad enne laevale minekut läbima infotunni, kus räägitakse laevatöö eripärasdest ning samuti ka Tallinkist kui ettevõttest lähemalt. Peale infotundi ootab proovipäevalisi laeval ees uus juhendamine, mis kestab 24h või 48h. Kõik proovireisijad tuleb dokumenteerida ning info nende kohta saadetakse vastavasse laeva. Tallink Grupi eesmärk on luua ja arendada töötajatega pikaajalisi ning vastastikuseid töösuhteid. Värbamisprotsessi eesmärk on leida võimalikult kompetentseid ja asjatundlikke töötajaid. Tulenevalt laevade kõrgendatud turvariskiga keskkonnast läbivad kõik proovireisile pääsenud taustakontrolli, mida teostab sisekontroll.

Värbamisprotsess on samuti kirjeldatud ettevõtte siseveebis ning selle esimeses faasis kirjeldatakse uue töötaja ametiülesanded ja talle esitatavad nõudmised. Teises faasis toimub värbamise planeerimine, mille tulemusena kuulutatakse välja konkurss uue töötaja leidmiseks. Värbamisüksus koostöös osakonnajuhiga otsustab, kas kuulutatakse välja sisemine või välimine konkurss või mõlemad konkursid paralleelselt. Võrdsete kandidaatide puhul täidetakse töökoht alati majasiseselt, et anda oma töötajatele võimalus ametikohtade vahel liikumiseks ja tööalaseks arenemiseks. Personaliotsingul kasutatakse erinevaid otsingumeetodeid (sisekonkurss, avalik konkurss, sihtotsing, professionaalide võrgustikud jms). Vajadusel kasutatakse paralleelselt erinevaid personaliotsingu meetodeid.

AS Tallink Grupi töötajate koolitamine ja arendamine lähtub 70/20/10 filosoofiast, mis põhineb ideel, et inimene areneb kõige rohkem töö tulemuslikkuse ning praktilise kogemuse kaudu:

- 70% tuleneb päriselu ning töö kogemuste kaudu, ülesannete ning probleemide lahendamise kaudu;
- 20% tuleneb tagasiside ning jagamise, mentoritega töötamise kaudu;
- 10% koolituste kaudu.

Tallink Grupi jaoks on oluline, et ettevõttes töötaksid asjatundlikud töötajad, ja et iga töötaja saaks oma teadmisi, oskusi ja kompetentse arendada ja täiendada. Selleks, et töötajate arendamine ja koolitamine ei oleks juhuslik, vaid planeeritud ja kooskõlas strateegiliste eesmärkide, tegevuste ning töötaja tööülesannetega on väga suur rõhk töötajate koolitamisel. Tallink Grupil on enda Koolituskeskus, kus toimuvad enamus koolitused töötajatele aga ka partneritele. Koolituskeskuse ülesandeks on korraldada kvaliteetseid ja ettevõtte vajadustele vastavaid sisekoolitusi. Eesmärk on

pakkuda kõigile AS Tallink Grupi töötajatele koolitusi, mis aitavad kaasa tööalaste eesmärkide saavutamisele. Koolituskeskuse eesmärgiks on ettevõtte põhimõtete edastamine ning teadmiste ja oskuste arendamine. Koolituskeskuse töö korraldamisel lähtutakse kvaliteedijuhendist ning Veeteede Ameti poolt poolt kehtestatud normidest ja regulatsioonidest. Koolituste planeerimisel lähtutakse põhimõttest, et koolitus peab olema seotud töötaja tööülesannetega. Sisekoolitusi korraldatakse keskuses erinevatel teemadel ja üldjuhul on need kolleegilt kolleegile kogemuste ja teadmiste jagamised, aga võivad olla ka väliskoolitaja osalusel. Tulenevalt laevatöö eripärasust peavad kõik laevapere liikmed läbima laeval töötamiseks teatud koolitused- tunnistuse aegumisel tuleb antud kursus uuesti läbida, küll aga lühendatud formaadis. Kõikidele uutele töötajatele on ettenähtud vastavalt ametikohale 1-3 päevane sisseelamiskoolitus, kus tutvustatakse erinevaid äriüksusi ning viiakse läbi praktilisi koolitusi.

Iga töötaja töötasu lepitakse kokku töötaja ja tööandja vahel sõlmitud töölepingus. Laevapere liikmete palgamäärad ja lisatasud kinnitatakse vastavalt Hansaliini (teenindav personal) ja Laevateeninduse (tehniline personal) juhatuse poolt, arvestades ametiühinguga kooskõlastatud palgamäärasid. Ka hotellide töötasude määrad lepitakse kokku kollektiivlepingus.

Kord aastas toimub ametikohtade hindamine ning iga aasta juulikuus vaadatakse palgad ning ametijuhendid üle ning võimalusel tõstetakse töötasusid. Ametikohatade hindamise tulemuste alusel saab luua sisemiselt õiglase tasusüsteemi, sest tavaliselt seotakse pärast hindamist ametikoha töötasu töö väärtusega, kus suurema väärtusega töödele vastab suurem töötasu ning sarnase väärtusega töödele sarnane töötasu. Arenguveestluseid viiakse läbi peale katseaja lõppu ning üldjuhul korra aastas. Igal osakonnajuhil on arenguveestluse läbiviimiseks kindel hindmaisleht ning formaat.

Igas ettevõttes on väga oluline toimiva kommunikatsiooni olemasolu, nii ka Tallink Grupis. Kommunikatsiooni osakonda juhib kommunikatsioonijuht, kes tegeleb nii sise- kui väliskommunikatsiooniga ning talle on abiks kommunikatsioonispetsialist. Osakonna peamine vastutus on kindlustada, et toetatakse informatsiooni, mis liigub ettevõttest väljapoole avalikkusele, kui ka informatsiooni, mis liigub ettevõtte siseselt. Kommunikatsiooni osakond kindlustab selle, et ettevõttel oleks kaasaegne ja täpne informatsioon, mida jagada mõlemale vastutusalale. Kommunikatsiooni osakond teeb koostööd mitmete teiste osakondadega, näiteks turundus ning personaliosakond, mille eesmärk on saada väärtuslikku infot, mida jagada nii ettevõtte siseselt kui väliselt.

3.2. Küsitluse tulemused

Internetipõhine küsimustik saadeti 100-le Tallinki peakontori töötajale e-maili teel. Küsimustikule vastas kahe nädala jooksul 52 töötajat, mis teeb osalusmääraks 52%. Antud teema puhul ei olnud vajalik tuua välja soolist, vanuselist ega tööstaaži järgi jaotumist. Vastajatel oli võimalik ära märkida enda osakond, kuid tulemuste analüüsimisel ei saa osakondadesse jaotumist kasutada, kuna vastajate hulk oli osakondade kaupa väga erinev ning saadud tulemused ei ole omavahel võrreldavad. Kõige rohkem oli vastajaid turundusosakonnast (50%) ning osadest osakondadest ei olnud ühtegi vastajat või oli neid ainult 1-2%. Tulenevalt väikesest vastajate arvust teatud osakondades, keskendutakse tulemustele, kus oli positiivsete ja negatiivsete vastuste osakaal selgelt suurem. Kõikidele väidetele paluti vastata 4 – palli süsteemis, kus „1“ tähistas vastust „ei nõustu üldse“, „2“ tähistas vastust „pigem ei nõustu“, „3“ tähistas vastust „pigem nõustun“ ning „4“ tähistas vastust „nõustun täielikult“. Lisaks sai eraldi viienda variandina valida vastuse „puudub info“. Küsimustik koosnes kuuest alateemast ja nende lõikes järgnevalt tulemusi tutvustataksegi.

Esimeses osas sooviti töötajate käest teada Tallinki kui ettevõtte äristrateegiate ja eesmärkide kohta. Kõige enam nõustuti väidetega, et Tallink Grupp on uuendusmeelne ning selgete eesmärkidega, väärtustab enda töötajaid ning pakub klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ja teenuseid. Kõikide vastuste vahemik oli 50%-90% ning keskmine hinnang selle plokki küsimustele oli vahemikus 3-3,5. Selles plokis puudus kõige enam info ettevõtte äriliste strateegiate joondumise kohta personalistrateegiatega (53,85%), mis on ootuspärane tulemus, kuna töötajad väljaspool personaliosakonda ei puutu selle teemaga kokku. Kõige rohkem nõustuti väitega, et Tallink Grupp pakub enda klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ja teenuseid (98,8%). Kõik vastajate hinnangud selles plokis on ära toodud Tabelis 1.

Tabel 1. Vastajate hinnangud ettevõtte strateegilise juhtimisele

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste osakaal (%)	Negatiivsete vastuste osakaal (%)	Puudub info (%)
Q2 Tallink Grupp on uuendusmeelne	2	4	0,51	3,16	92,3	5,77	1,92
Q3 Tallink Grupil on selged eesmärgid	2	4	0,50	3,28	94,23	1,92	3,85
Q4 Tallink Grupp väärtustab enda töötajaid	2	4	0,55	3,04	76,93	17,3	5,77
Q5 Tallink Grupi personalistrateegia on joondatud ettevõtte äristrateegiaga	2	4	0,47	3,24	40,38	5,77	53,85
Q6 Tallink Grupp pakub enda klientidele kõrge kvaliteediga teenuseid	3	4	0,46	3,29	98,8	1,92	0,00
Q7 Tallink Grupp keskendub tegevustele, mis aitavad saavutada konkurentsieelist	2	4	0,56	3,08	94,23	0,00	5,77

Allikas: autori arvutused

Värbamise ja valiku teema väidete kohta vastasid pooled küsitluses osalejad, et neil puudub info kandideerijate hindamiskriteeriumite ning meetodite kohta. 85% vastajatest nõustus, et nõudmised kandidaatidele ning töötajatele on kirjeldatud ametijuhendis või töö kirjelduses. Värbamisprotsessi kohta olid vastused erinevad ning pooled vastajad hindasid infot küllaldaseks ning pooled mitte. Väidete keskmine hinnang jäi vahemikku 2,6-3,4. Kõige rohkem nõustuti väitega, et nõudmised kandidaatidele on kirjeldatud ametijuhendites (86,28%). Kõik vastajate hinnangud selles plokis on ära toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Vastajate hinnangud värbamisele ja valikule

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste protsent (%)	Negatiivsete vastuste protsent (%)	Puudub info (%)
Q8 Kõiki kandideerijaid hinnatakse võrdsete hindamismeetodite alusel	2	4	0,57	3,08	45,09	5,88	49,02
Q9 Kõiki kandideerijaid hinnatakse võrdsete kriteeriumite alusel	1	4	0,58	3,20	43,13	5,88	50,98
Q10 Nõudmised kandidaatidele on kirjeldatud töö kirjelduses või ametikoha profiilides	1	4	0,70	2,95	86,28	3,92	9,8
Q11 Värbamisprotsessi käigus on kandidaatidele info edastatud selgelt	1	4	0,66	3,37	56,87	15,69	27,45
Q12 Personaliotsingul kasutatakse erinevaid otsingumeetodeid	1	4	0,86	2,62	80,39	3,92	15,69

Allikas: autori arvutused

Koolituse ja arendamise teema väidete kohta olid keskmised hinnangud madalamad kui teistes kategooriates, enamasti oli vahemik 2,4 – 2,9, ainult ühe väite keskmine hinnang oli 3,1. Kõige enam puudus vastajatel info väite kohta, et Tallink Grupis teostatakse ametikohtade analüüsi (60%), lisaks märkisid paljud töötajad, et neil puudub info koolituste korra ning karjäärisüsteemi kohta ettevõttes (42%-46%). Kõige rohkem nõustuti väitega, et töötajatele võimaldatakse töö tegemiseks piisavalt koolitusi (82%). Kõik vastajate hinnangud selles plokis on ära toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Vastajate hinnangud koolitusele ja arendusele

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste protsent (%)	Negatiivsete vastuste protsent (%)	Puudub info (%)
Q13 Tallink Grupis on koolituste kord on täpselt paika pandud	1	4	0,81	2,62	34	24	42
Q14 Organisatsioonis on välja töötatud karjäärisüsteem	1	4	0,94	2,40	14	40	46
Q15 Tallinkis teostatakse õppimis- ja koolitusvajaduste välja selgitamiseks ametikohtade analüüsi	1	4	0,62	3,04	16	24	60
Q16 Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi enda töö tegemiseks	1	4	0,66	2,92	82	12	6
Q17 Kvalifitseeritud töötajatel on ettevõtte siseselt võimalus edutamisele kõrgema vastutusvaldkonnaga ametikohale	1	4	0,82	2,92	74	14	12

Allikas: autori arvutused

Tasustamise ja hindamise teema väidete keskmised hinnangud kuni 3,3 ning madalamalt hinnati kahte esimest väidet, mis puudutasid infot töötasu maksmine kohta ning lisatasu teenimiste võimalusi. Kõige enam puudus vastajatel infot selle kohta, kas ametikohatde hindamine on süstemaatiline protsess (62,5% vastajaist valis vastusevariandi „ei oska öelda“). Kõige rohkem nõustuti väitega, et töötajatele ettenähtud soodustuste saamise kord on selgelt paika pandud (83,33%). Kõik vastajate hinnangud selles ploki on ära toodud Tabelis 4.

Tabel 4. Vastajate hinnangud tasustamisele ja hindamisele

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste protsent (%)	Negatiivsete vastuste protsent (%)	Puudub info (%)
Q18 Ma tean enda töötasu maksmise põhimõtteid	1	4	0,95	2,60	66,67	25	8,33
Q19 Töötajatel on võimalus teenida lisatasu töö tulemuslikkuse eest	1	4	1,2	2,56	42,67	32,25	27,08
Q20 Tallinkis on ametikohtade hindamine süstemaatiline protsess	2	4	0,61	3,11	20,84	16,67	62,5
Q21 Töötajate töö tulemuslikkust hinnatakse regulaarselt	1	4	0,74	3,17	66,67	10,42	22,92
Q22 Tallink võimaldab töötajatele piisavalt mitterahalisi tasusid	2	4	0,64	3,32	72,92	12,5	14,58
Q23 Töötajatele ettenähtud soodustuste saamine kord on selgelt edastatud	2	4	0,47	3,04	83,33	8,33	8,33

Allikas: autori arvutused

Kommunikatsiooni teema väidete kohta jäid enamus keskmised hinnangud vahemikku 2,8 – 2,9. Kõige rohkem puudus vastajatel infot ettevõttes toimiva kommunikatsiooni strateegia kohta (22,92%), kuid võrreldes teiste väidete plokkidega on see protsent väiksem. Kõrgelt hinnatu väidet, et iga ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid saavutatud tulemuste kohta (93,75%), olemas on tööks vajalik info (87,5%) ning töötajatele antakse infot nende kohustuste kohta (83,34%). Kõik vastajate hinnangud selles plokkis on ära toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Vastajate hinnangud kommunikatsioonile

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste protsent (%)	Negatiivsete vastuste protsent (%)	Puudub info (%)
Q24 Tööks vajalik info on minu jaoks alati õigeaegselt olemas	1	4	0,64	2,83	87,5	8,33	4,17
Q25 Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	2	4	0,53	3,37	77,08	20,84	2,08
Q26 Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid saavutatud tulemustest	2	4	0,59	2,90	93,75	2,08	4,17
Q27 Töötajatele jagatakse piisavalt informatsiooni nende õiguste kohta	2	4	0,52	3,09	64,59	18,75	16,67
Q28 Töötajatele jagatakse piisavalt informatsiooni nende kohustuste kohta	1	4	0,72	2,92	83,34	8,33	8,33
Q29 Tallinkis on toimiv kommunikatsiooni strateegia	2	4	0,71	2,91	58,33	18,75	22,92

Allikas: autori arvutused

Töökorralduse teema väidete keskmised hinnangud olid vahemikus 2,7 – 4,1. Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et osakondades korraldatakse koosolekuid, mis on piisavalt informatiivsed. Antud väite kohta oli ainukesena info puudumise protsent 0%. Selles väidete plokis oli info puudumise protsent tunduvalt madalam, kui teistes väidete plokkides, kõige rohkem puudus infot juhi tagasiside andmise regulaarsuse kohta (4,35%). Kõige suurem positiivsete vastuste protsent oli kahele väitele (89,13%)- üks väide puudutas töökorralduse toimimist osakonnas ning teine väide koosolekute informatiivsust. Kõik vastajate hinnangud selles plokis on ära toodud Tabelis 6.

Tabel 6. Vastajate hinnangud töökorraldusele

Hinnatavad väited	Min	Max	SD	\bar{x}	Positiivsete vastuste protsent (%)	Negatiivsete vastuste protsent (%)	Puudub info (%)
Q30 Minu juht annab mulle regulaarselt tagasisidet minu töö tulemuste kohta	2	4	0,62	3,18	67,40	28,26	4,35
Q31 Minu juht pakub mulle piisavalt tuge, et minu tööd parandada	1	4	0,75	2,98	86,96	10,87	2,17
Q32 Minu tööülesanded on selgelt paika pandud	1	4	0,66	3,20	73,91	23,91	2,17
Q33 Minu osakonnas toimib töökorraldus hästi	1	4	0,74	2,68	89,13	8,69	2,17
Q34 Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi	1	4	0,75	3,20	58,7	36,96	4,35
Q35 Minu osakonnas korraldatakse koosolekuid, mis on piisavalt informatiivsed	1	4	...	4,09	89,13	10,87	0,00

Allikas: autori arvutused

Võrreldes küsitletud väidete teemade keskmisi leiti, et ainult teemaplokkide 6 ehk töökorraldus ja 2 ehk värbamine ja valik hinnangute keskväärtused ei erine statistiliselt oluliselt üksteisest, kuid ülejäänud teemaplokkide keskväärtused erinevad (Friedmani test: hii ruut = 53,456, $p < 0.001$; keskväärtuste erinevus kõigi võrreldud paaride puhul $p < 0.001$ – vt lisa X). ¹St et keskmiselt kõige kõrgemalt hinnati faktor 1 moodustavaid väiteid ehk rahulolu strateegilise juhtimisega. Lisaks on toodud tabelina välja ka kuue faktori keskmiste põhjal tehtud pingerida (tabel 7). Tabel teemaplokkide keskväärtuste statistiliselt olulised erinevused paariviisilises võrdluses on välja toodud Lisas 3.

¹ Keskmiste arvutamisel jäeti välja vastusevariandi „puudub info“ valinud vastajad

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	faktor4_K	2,4630	18	,60649	,14295
	faktor3_K	2,2667	18	,58209	,13720
Pair 2	faktor5_K	2,6667	20	,39736	,08885
	faktor3_K	2,3400	20	,59507	,13306
Pair 3	FAKTOR6_K	2,7000	20	,42094	,09413
	faktor3_K	2,3400	20	,59507	,13306
Pair 4	FAKTOR6_K	2,7847	24	,42980	,08773
	faktor2_K	2,9000	24	,40860	,08341
Pair 5	faktor2_K	2,9391	23	,36895	,07693
	faktor1_K	3,1594	23	,18449	,03847

Tabel 7. Kuue faktori keskmiste põhjal tehtud pingerida

Faktorite pingerida	N	Mean	SD
Faktor 1	23	3,1594	,18449
Faktor 2 (pair 5)	23	2,9391	,36895
Faktor 2 (pair 4)	24	2,9000	,40860
Faktor 6 (pair 4)	24	2,7847	,42980
Faktor 6 (pair 3)	20	2,7000	,42094
Faktor 5	20	2,6667	,39736
Faktor 4	18	2,4630	,60649
Faktor 3 (pair 3)	20	2,3400	,59507
Faktor 3 (pair 1)	18	2,2667	,58209

Allikas: autori arvutused

Kõige kõrgem keskmine hinnang oli faktoril 1 ehk strateegilise juhtimise väidetele. Teisena hinnati kõige kõrgemalt faktori 2 ehk värbamise ja valiku väiteid ning kolmandana faktori 6 ehk töökorralduse väiteid. Keskmised hinnangud anti faktoritele 4 ja 5 ehk tasustamise ning kommunikatsiooni väidetele. Kõige madalamalt hinnati faktori 3 ehk koolituse ja arenduse väiteid.

3.3. Intervjuude tulemused

Tallink Grupi 3 juhatuse liikmega viis autor läbi struktureeritud intervjuud, kõik 3 juhatuse liiget töötavad Tallinki peakontoris Tallinnas. Intervjuude käigus saadud tulemused toob töö autor välja küsimuste esitamise järjekorras ja kõik vastused toob autor välja eraldi. Läbiviidud intervjuud on viitamisel tähistatud vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale ja kodeeriti lühenditega “INT 1”, “INT 2”, “INT 3”. Autorile on teada vastajate nimed, kuid anonüümsuse ja isikuandmete kaitse printsiibi tõttu neid töös ei avalikustata. „INT 1“ viidi läbi juhatuse liikmega, kes on ka personali- ja arendusdirektor ning tegeleb personalialaste küsimustega igapäevaselt. „INT 2“ viidi läbi juhatuse esimehega, kes tegeleb igapäevaselt strateegiliste otsuste tegemisega ning talle raporteerivad teiste üksuste juhid. „INT 3“ viidi läbi juhatuse liikmega, kes on ühtlasi INT 1 vastaja otsene ülemus ning seega on kursis personalialaste teemade ja muutustega, mis ettevõttes toimuvad.

Intervjuu küsimused olid jaotatud kolmeks osaks- esimeses osas uuriti ettevõtte üldise ärilise strateegia kohta, teises osas uuriti, kuidas ettevõttes toimub personalijuhtimise arendamine. Kolmandas osas uuriti, kuidas saavutatakse konkurentsielise ning millised tegevused on vajalikud, et olla edukas ka tulevikus. Intervjuu alguses tutvustas intervjuueerija kõigile juhatuse liikmetele enda lõputöö teemat ja tausta ning andis ülevaate, mis on antud intervjuu eesmärk. Autor tutvustas ka töötajate seas läbiviidavat ankeetküsitlust ja intervjuueeritavatel oli võimalus avaldada soovi hiljem tulemustega tutvumiseks.

Juhatusel liikmete vastused kattusid enamjaolt kõikide teemade puhul. Ainukesena erinesid vastused äristrateegiade pikkuse kohta. Ühel juhatuse liikmel oli arvamus, et strateegia on tehtud kuni kolmeks aastaks ning seda muudetakse pidevalt. Teised juhatuse liikmed olid arvamisel, et ettevõtte strateegia on paika pandud pikemaks perioodiks ning selle muutmine toimub ainult, siis kui on selleks äärmine vajadus.

Personalijuhtimise vastused erinesid samuti veidi üksteisest – üks juhatuse liige toonitas juhtimiskultuuri ja klienditeeninduse olulisust, kuid teised juhatuse liikmed pöörasid pigem tähelepanu personalijuhtimise tegevuste terviklikkusele ning töötajatele erinevate hüvede

pakkumist. Kahe juhatuse liikme vastustes oli pigem toonitatud töötasu, koolituste ja ühisürituste olulisust. Kuna kaks juhatuse liiget puutuvad igapäevatoos tihedamalt kokku personalialaste küsimustega, siis olid nende vastused konkreetsemad ning neil oli teema kohta rohkem infot. Kolmas juhatuse liige tegeleb igapäevaselt pigem äriliste strateegiate ja otsustega ning ei oma personalijuhtimise kohta nii palju informatsiooni.

Konkurentsieelise ja tulemuslikkuse osas toonitasid kõik vastajad heade juhtimispraktikate- ja trendidega kaasas käimist ning Konkurentsieelise tagab kiire reageerimisvõime ning kiirete otsuste tegemise võimekus. Samuti rõhutasid nad tulemuste mõõtmist ja õigete inimeste kaasamist. Kõik vastajad tõid välja, et oluline on kõikides tegevustes olla aktiivne ning ei saa jätta murekohti katmata. Kaks juhatuse liiget arvas, et konkreetset konkurenti ei jälgita, kuid jälgitakse üldiseid parimaid praktikaid ning tavasid. Kolmas juhatuse liige arvas aga, et jälgitakse küllaltki konkreetset, mida konkurendid teevad, et paremini kujundada enda kui turuliidri hindade kujunemist. Konkurentsist eristumist kui eraldi eesmärki ei peetud oluliseks, küll aga enda ettevõtte visiooni, mis on olla enda valdkonna turuliider. Pigem on eesmärk olla edukas ja omada vastavat strateegiat, mis edu tagaks.

Lisaks uuris autor vastajate käest, milliseid personalipraktikaid on vaja, et olla edukas ka 10-15 aasta pärast.

Kõige olulisemana toodi välja tulemusjuhtimine ja juhtide kvaliteet ja kuidas juhid oskavad inimestega suhelda. Töö kesskonnale ning töö vahenditele tähelepanu pööramine. Samuti kvaliteetne värbamine, karjääriplaneerimine ning töötajate hindamine. Kõige olulisemate eduka planeerimise aspektidena toodi välja eesmärgi seadmist, andmete ja tulemuste kontrolli, kaasamist, informatsiooni jagamist, tööülesannete selgust.

Järgnevalt on esitatud vastuste koondtabel ehk üldine kokkuvõte intervjuude tulemustest (Tabel 8) ja selle järel on välja toodud spetsiifilisemad kommentaarid erinevate juhatuse liikmete poolt.

Tabel 8. Intervjuude koondtabel

Teemad	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3
Ettevõtte äristrateegia ja selle muutmine	Ettevõtte on strateegia 3 aastaks. Muudatusi tehakse vastavalt turusituatsioonile, finantseesmärkidele, ärikeskkonnale ning kliendikäitumisele. Muudetakse kui muutuvad ärieesmärgid.	Ettevõtte visioon ja missioon on olla edukas enda valdkonnas. Pikaajaline strateegia on paika pandud ligi 10 aastaks ning seda ei muudeta, kui ei leita selleks tungivat vajadust. Alamstrateegiad on paika pandud 3-5 aastaks. Muudetakse siis kui tekib arusaam, et senine ei ole enam tulemuslik.	Pikaajaline strateegia on paika pandud ligi 10 aastaks. Muudetakse tulenevalt väliskeskkonnast toimuvast – klientide käitumistrendide muutusest, majandusprognosidest, poliitilisest olukorrast. Viimati uuendati sel aastal seoses võimalike uute omanike tulekuga.
Organisatsiooni ja personalijuhtimise arendamine	Töötajaid tuleks suunata tulemuslikkuse saavutamisele. Tähelepanu tuleks pöörata juhtide arendamisesse, sest läbi selle saavad nad olla parimad juhid enda töötajatele. Fookuses on olnud juhtide arendamine ning klienditeeninduse arendamine. Laevade keskastmejuhtide teadlikkuse ja professionaalsuse tõstmine. Personalipraktikad ning äritulemuslikkus on omavahel kindlasti seoses, tööalastel oskustel on suur tähtsus.	Töötajaid väärtustatakse läbi juhtimiskultuuri ning ühiste eesmärkide ning väärtuste. Palju on ühisüritusi ning töötajatele kehtivaid erinevaid soodustusi. Organisatsioon peab olema tark ehk koolitatud inimesed on suur lisaväärtus. Kõige enam loob tulemuslikkus see, et oleks olemas terviklik pilt ehk erinevate aspektide koosmõju. Tuleb panustada kõikidele teemadele, et tuleks parim tulemus. Juhtide oskused kuni töötajate koolitused, toote arendus, vaba aeg jne.	Inimeste jaoks on eelkõige oluline ikkagi töötasu, tulemustasu ning kindlasti ka koolitused, mida neile võimaldatakse. Tallink Grupp pakub oma töötajatele laia hüvede paketti, mis hõlmab endast nii soodustusi laevadel kui ka sportimisvõimalusi. Koolitamine, kvaliteetne värbamine, hindamine, eesmärkide seadmine ja korrastatud mõõtmine. Majandustulemuste ja protsesside mõõtmise, rahulolu-uuringud. Inimese peavad tundma, et nad on kaasatud. Motivatsiooni tõstmine koolituste abil.
Ettevõtte tulemuslikkuse ja konkurentsieelise tagamine	Peab kaasas käima heade juhtimispraktikate ning -trendidega. Planeerimine peaks olema teadvustatud tegevus ning hiljem peaks toimuma ka tulemuste ja klienditeeninduse ja teiste fookuses olnud arendustegevuste kvaliteedi mõõtmine.	Kõige enam loob tulemuslikkust, kui on olemas terviklik pilt ehk erinevate personalijuhtimise praktikate ja tegevuste koosmõju. Kõikides tegevustes peab olema aktiivne ning ei saa jätta murekohti katmata. Oluline on omada selget eesmärki, jagada informatsiooni, kaasata õigeid inimesi.	Tallink Grupp kui enda valdkonna turuliider peab näitama eeskujuna ning olema konservatiivsem enda tegevustes. Oluline on jälgida turusituatsiooni ning seal toimuvaid muutusi ning nendega kaasas käia. Oluliste otsuste tegemisel tuleks kaasata võtmeisikuid. Kindlasti on oluline tulemuste analüüs. Konkurentsieelise tagab kiire reageerimisvõime ning kiirete otsuste tegemise võimekus.

Allikas: autori koostatud

Esimese osa küsimuste täienduseks võib välja tuua järgmist:

Strateegiliste otsuste tegemise kiirust hindasid kõik 3 juhatuse liiget heaks. Kindlasti tuleneb see paljustki välja kujunenud kliendibaasist ning toodetest ja teenustest. Seega väga drastilisi muutusi teha ei saa, pigem investeerimisotsuseid. Üldjuhul on see kiirus kasvanud koos ettevõtte kasvu ja arenguga. Kõik vastajad tõid välja, et klientide soove, käitumist ning ootuseid peetakse strateegiate loomisel ja muutmisel silmas ning klientide tagasiside on oluline. Autor uuris ka selle kohta, keda ja kui suurel määral strateegilist tegevuskavade loomisel kaastakse. Kõik vastajad olid ühel meelel, et see tuleneb ettevõtte struktuurist ning üldjuhul kaasatakse enamasti 10-15 inimest, kuhu alla käivad juhtkond ning osakonna juhid. Intervjuus uuriti ka selle kohta, kuidas informatsioon ettevõttes toimuvast jõuab töötajateni. Enamus juhtudel kasutavad juhid info edastamiseks korralisi koosolekuid, kus arutatakse tähtsamaid teemasid ning antakse tagasisidet saavutatud tulemuste kohta.

Teise osa küsimuste täienduseks võib välja tuua järgmist:

Intervjuu teises osas uuriti millised personalialased praktikad ja tegevused on Tallinkis ära kirjeldatud ja kui spetsiifiliselt ning millised nendest loovad ettevõttele kõige paremat äritulemuslikkust. Teiseosa küsimuste täienduseks võib välja tuua järgmist:

(„On olemas suhteliselt palju dokumente. On kirjeldatud küllaltki spetsiifiliselt, kuid dokumendid ei taga alati kvaliteeti. Kvaliteet tuleb läbi nende inimeste suhtumiste, kes neid dokumente loovad. Kindlasti on äritulemuslikkus ja personalipraktikad omavahel seotud. Kõige paremat tulemust loovad tööalased oskused, klienditeenindamis oskused ja juhtimisoskused).” INT1

(„Eelarve protsessis osalemine. Inimese peavad tundma, et nad on kaasatud. Kui töötajate käest küsida, siis kaasamine saab alati olla parem ja kommunikatsioon saab ka alati olla parem”). INT3

Lisaks uuris autor, milliseid personalipraktikaid on vaja, et olla edukas ka 10-15 aasta pärast. Kõige olulisemana toodi välja tulemusjuhtimine ja juhtide kvaliteet ja kuidas juhid oskavad inimestega suhelda. Töö kesskonnale ning töö vahenditele tähelepanu pööramine. Samuti kvaliteetne värbamine, karjääriplaneerimine ning töötajate hindamine. Kõik intervjuueeritavad nõustusid, et kõikides tegevustes peab olema aktiivne ja ei saa jätta murekohti katmata.

Autor soovis ka teada, kuidas Tallink väärtustab enda töötajaid, kuidas määratakse koolituste vajadused ning kuidas mõjutatakse töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Vastustes selgus, et hüvede ja soodustuste pakett on suhteliselt lai ning neid on mitmeid ja erinevatele üksustele erinevad.

Palju tähelepanu pööratakse ka töötajatele suunatud üritustele, aktiivselt lüüakse kaasa heategevusprojektides ning keskkondlikes projektides.

Rääkides töötajate motiveerimisest parematele tulemustele, olid vastused järgmised:

(”Tulenevalt ettevõtte suurusest on erinevate valdkondade viisid erinevad. Lähtudes just parimatest võimalikest valikutest antud osakonna töötajatele. Tulemuslikkuse saavutamine on see mis on oluline. Samuti ka juhtimine, kuidas juhid arenevad. Milline on juhtimiskultuur”). INT1

(”Eesmärgid peavad olema selged, tulemuslikkus, organisatsiooni kultuur ja juhtimine”). INT2

Koolitusvajaduste väljaselgitamise kohta olid vastused järgnevad:

(”Juhid peavad mõtlema enda alluvate peale ja määrama ära vajadused. Kõige suurem tähelepanu on müügiostkuste parandamisel ehk toote ja teenuse tundmine. Juhtide koolitamine on samuti oluline. Organisatsioon on lame aga juhte on palju. Laevades on juhtide tööstaaž suur ja voolavus on väike. Seega on motivatsiooni hoidmine oluline ja seda saab teha koolituste abil. Maapealsel personalil on pidevalt vaja koolitusi, et tagada tänapäevane kultuur ja käia protsessidega kaasas. Suuremahuliste projektide jaoks on vaja enda töötajaid pidevalt koolitada, et oleks võimalik neid kaasata, mis neid ka motiveerib”). INT3

Kolmanda osa küsimuste täienduseks võib välja tuua järgmist:

Intervjuu kolmandas osas uuriti, kuidas Tallink jälgib enda konkurente ning milliseid tegevusi rakendab, et enda konkurentidest parem olla.

(”Ei jälgita konkreetset konkurenti, kuid jälgitakse häid eeskujusid ja praktikaid. Suhtlemine erinevate ettevõtete personalijuhtidega, konsulteeritakse erinevate ettevõtetega”). INT1

(”Pigem mitte. Ainult nii palju, mis väljas poolt on võimalik hinnata, süstemaatilist jälgimist kindlasti ei tehta”). INT2

(”Jälgitakse ikka. Konkurente jälgitakse just selleks, et saada aimu hindade kujunemisest ja turu muutustest. Turuliidrina peab Tallink Grupp hoiduma hinnasõdadest ja olema konservatiivsem, et vältida turu kokkuvarisemist”). INT3

Siinkohal olid mõned vastused ja arvamused erinevad. Kaks juhatuse liiget arvas, et konkreetset konkurente ei jälgita, kuid jälgitakse üldiseid parimaid praktikaid ning tavasid. Kolmas juhatuse liige arvas aga, et jälgitakse küllaltki konkreetset, mida konkurendid teevad, et paremini kujundada enda kui turuliidri hindade kujunemist. Konkurentsides eristumist kui eraldi eesmärki ei peetud oluliseks, küll aga enda ettevõtte visiooni, mis on olla enda valdkonna turuliider. Pigem on eesmärk olla edukas ja omada vastavat strateegiat, mis edu tagaks.

Intervjuu lõpuks palus autor vastajatel tuua välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad nende arvates edukat planeerimist.

(”Andmete toetumine ning andmete kontroll. Peaks olema endale teadvustatud, mida on planeeritud ning tulemuse ja kvaliteedi mõõtmine peale planeerimist”). INT1

(”Tuleb teada, mida on vaja. Siis on lihtsam plaani koostada. Planeerimine peab saama alguse aegsasti mitte kiiruga, sest aja surve võib pigem negatiivselt mõjuda. Ehk aeg, eesmärk, oluliste osapoolte kaasamine, informatsiooni jagamine erinevate etappide kohta”). INT2

(”Peab teostama korralikku analüüsi, mis on tulemused. Juhtimisavestus ja informatsioon. Võtmeisikud peavad olema kaasatud ja peab andma ja saama tagasidet. Vajadusel kiirelt enda plaane korrigeerima ja muutma, vastasel juhul võib suures ettevõttes sisse seada negatiivse trendi. Tehnilised töövahendid, majanduslik informatsioon. Eesmärkidest ühesugune arusaamine ehk tööülesanded peaksid olema selged”). INT3

3.4. Tulemuste kokkuvõte

Tabelis 9 on toodud välja dokumendianalüüsi, küsitluse ning intervjuude tulemuste kokkuvõte.

Dokumendianalüüsi tulemustena selgus, et Tallink Grupi visioon on olla turuliider Euroopas ning kindlasti ka Läänemerele, pakkudes klientidele nii puhkuse kui ärireisi ning mereveeteenuseid. Dokumentides olid kajastatud värbamise ja valiku, koolitamise ja arengu, tastustamise ja hindamise ning kommunikatsiooni puudutavad. Enamus tegevuste kohta leiab infot ettevõtte siseveebist, kuid on erinevaid dokumente, mis on kättesaadavad ainult personaliosakonnale. Ettevõtte äristrateegiate kohta on siseveebis küllaltki vähe infot ning eesmärgid on ära toodud lühidalt. Strateegiliste dokumentidega puutuvad kokku vaid juhtkonna liikmed ning seega puudub enamus töötajatel info personalistrateegia joondumise kohta ettevõtte äristrateegiaga. Ettevõttele on väga oluline klientide rahulolu ning mahtude suurendamine ning laienemine.

Küsitluse tulemusena selgus, et töötajad hindavad kõrgelt ettevõtte strateegilisi otsuseid ning nõustuti ka sellega, et ettevõtte soovib pakkuda enda klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ja teenuseid. Enamus töötajaid nõustusid sellega, et neid väärtustatakse ning ettevõtte panustab nende õppimisse ning pakub arenemisvõimalusi. Vastajad nõustusid ka väitega, et ettevõtte keskendub tegevustele, mis aitavad saavutada konkurentsieelist. Kõige kõrgem keskmine hinnang oli faktoril 1 ehk strateegilise juhtimise väidetel. Kõige madalamalt hinnati faktori 3 ehk koolituse ja arenduse väiteid.

Intervjuude tulemusena selgus, et ettevõtte visioon ja missioon on olla turuliider enda valdkonnas. Juhatuse liikmete ühine arvamus oli, et ettevõttel on olemas pikaajaline strateegia ligi 10 aastaks, mida muudetakse vastavalt finantseesmärkidele, ärikeskkonnale ning kliendikäitumisele. Personalijuhtimise tegevused peavad olema omavahel seoses ja tähelepanu tuleb pöörata kõikidele teemadele, et tekiks tervik. Tallink Grupp pakub oma töötajatele laia hüvede paketti, mis hõlmab endast nii soodustusi laevadel kui ka sportimisvõimalusi. Viimastel aastatel on olnud fookuses klienditeeninduse arendamine ning kliendirahulolu suurendamine. Konkurentsieelise tagab kiire reageerimisvõime ning kiirete otsuste tegemise võimekus.

Kõige enam puudus vastajatel infot selle kohta, kas personalistrateegia on joondatud ettevõtte äristrateegiaga ning ettevõttes teostatakse õppimis- ja koolitusvajaduste väljaselgitamiseks ametikohtade analüüsi ning kas ametikohtade hindamine on süsteemne protsess. Samuti oli vähem informatsiooni värbamise ja valiku protsesside kohta.

Tabel 9. Tulemuste kokkuvõte

Teemad	Dokumendianalüüs	Küsitlus	Intervjuud
Ettevõtte äristrateegiad ja nende muutmine	Tallink Grupi visioon on olla turuliider Euroopas ning kindlasti ka Läänemere, pakkudes klientidele nii puhkuse kui ärireisi ning mereveoteenuseid. Ettevõttele on väga oluline klientide rahulolu ning mahtude suurendamine ning laienemine.	Küsitluse tulemusena selgus, et töötajad hindavad kõrgelt Tallink Grupi uuendusmeelsust ning selgeid eesmärke. Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et ettevõtte pakub klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ning teenuseid. Vastajatel puudus kõige enam infot selle kohta, kas personalistrateegia on joondatud ettevõtte äristrateegiaga.	Ettevõtte visioon ja missioon on olla turuliider enda valdkonnas. Juhatuse liikmete ühine arvamus oli, et ettevõttel on olemas pikaajaline strateegia ligi 10 aastaks, mida muudetakse vastavalt finantseesmärkidele, ärikeskkonnale ning kliendikäitumisele. Alamstrateegiad erinevates valdkondades on paika pandud 3-5 aastaks.
Organisatsiooni ja personalijuhtimise arendamine	Töötajatele kehtivad erinevad soodustused tulenevalt ametikohtast ning tööstaažist. Kord aastas toimub ametikohtade hindamine ning palkade üle vaatamine ning heade tulemuste korral on võimalus palgatõusule ning edutamisele. Tallink Grupi jaoks on oluline, et ettevõttes töötaksid asjatundlikud töötajad, ja et iga töötaja saaks oma teadmisi, oskusi ja kompetentse arendada ja täiendada. Selleks, et töötajate arendamine ja koolitamine ei oleks juhuslik, vaid planeeritud ja kooskõlas strateegiliste eesmärkide, tegevuste ning töötaja tööülesannetega on väga suur rõhk töötajate koolitamisel.	Vastajad hindasid positiivselt väidet, et ettevõtte väärtustab enda töötajaid (77%). Samuti hinnati kõrgelt edutamise võimalusi ettevõttes. Positiivselt hinnati ka töötajatele võimaldatud mitterahalisi tasusid ning selgelt edastatud ning toimivat soodustuse korda. Enamus vastajaid (82%) olid nõus väitega, et neile võimaldatakse töö tegemiseks piisavalt koolitust. Üle pooltel vastajatest puudus info selle kohta, kas ettevõttes teostatakse õppimis- ja koolitusvajaduste väljaselgitamiseks ametikohtade analüüsi ning kas ametikohtade hindamine on süsteemne protsess.	Oluline on ettevõtte juhtimiskultuur ning juhtide teadlikkuse ja oskuste suurendamine. Inimeste jaoks on eelkõige oluline ikkagi tötötasu, tulemustasu ning kindlasti ka koolitused, mida neile võimaldatakse. Personalijuhtimise tegevused peavad olema omavahel seoses ja tähelepanu tuleb pöörata kõikidele teemadele, et tekiks tervik. Tallink Grupp pakub oma töötajatele laia hüvede paketti, mis hõlmab endast nii soodustusi laevadel kui ka sportimisvõimalusi. Viimastel aastatel on on olnud fookuses klienditeeninduse arendamine ning kliendirahulolu suurendamine.
Ettevõtte tulemuslikkuse ja konkurentsieelise tagamine	Professionaalsed ja motiveeritud inimesed, modernne laevavõrgustik, lai marsruutide võrgustik, tugev turuosa ning bränditeadlikkus koos kõrgete turvalisuse ning keskkonna nõuetega on ettevõtte peamised konkurentsieelised.	Peaaegu kõik vastajad (94%) nõustusid, et ettevõtte keskendub tegevustele, mis aitavad saavutada konkurentsieelist.	Hoidma silma peal turusituatsioonil ning muutustel ning nendega kaasas käima. Oluliste otsuste tegemisel tuleks kaasata võtmeisikuid. Planeerimine peaks olema teadvustatud tegevus ning hiljem peaks toimuma ka tulemuste ja kvaliteedi mõõtmine. Konkurentsieelise tagab kiire reageerimisvõime ning kiirete otsuste tegemise võimekus.

Allikas: autori koostatud

3.5. Arutelu

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja arutelu ja järeldused uuringu tulemuste kohta..

Esmalt tuuakse välja vastused uurimisküsimustele lähtuvalt dokumendianalüüsist, küsitluse tulemustest ning intervjuude tulemustest. Seejärel tuuakse välja peamised puudujäägid võrreldes teoreetilises osas välja toodud parimate praktikatega ning tehakse ettepanekud olukorra parendamiseks.

3.5.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele

Alljärgnevalt antakse vastused käesolevas magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Tulemuste paremaks jälgimiseks on vastused liigendatud uurimisküsimuste põhiselt.

Esimene uurimisküsimus: “Milline on Tallink Grupi praegune äristrateegia ning kuidas toimub selle elluviimine ja muutmine?”

Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et Tallink Grupi kui ettevõtte äristarteegia on olla enda valdkonna turuliider ning pakkuda enda klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ning teenuseid. Samuti on ettevõtte eesmärk olla innovatiivne ning uuendusmeelne ning enda tegevustes kuluefektiivne.

Küsitluse vastusest selgus, et Tallink Grupi töötajad hindavad kõrgelt ettevõtte uuendusmeelsust ning kindlaid eesmärke. Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et ettevõtte pakub klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ning teenuseid. Vastajatel puudus kõige enam infot selle kohta, kas personalistrateegia on joondatud ettevõtte äristrateegiaga.

Intervjuude vastusest selgus, et Tallink Grupi visioon ning missioon on olla turuliider enda valdkonnas ning pakkuda parimal tasemel klienditeenindust. Juhatuse liikmete vastusest selgus, et põhilised äristrateegiad on paika pandud pikaks perioodiks ning neid muudetakse ainult juhul, kui selleks on mõjuvad põhjused. Ühel juhatuse liikmel oli kindel arvamus, et ettevõttel on olemas lühiajaline strateegia 3 järgmiseks aastaks. Teiste juhatuse liikmete arvamus oli, et on küll

alamstrateegiad, mis pannakse paika 3-5 aastaks, kuid põhiselt opereerib ettevõtte ikkagi pikemaks perioodiks paika pandud äristrateegia järgi.

Teine uurimisküsimus: “Kuidas toimub Tallink Grupis personalijuhtimise ning ettevõtte arendamine?”

Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et Tallink Grupis rakendatakse erinevaid personalijuhtimise tegevusi. Erinevates dokumentides on küllaltki täpselt ära toodud erinevaid tegevusi reguleerivad protsessid. Ettevõttele on oluline töötajate väärtustamine ning erinevate rahaliste ning mitterahaliste hüvede pakkumine. Lisaks on ettevõttele oluline töötajate arendamine ja koolitatud töötajaskonna omamine.

Küsitluse vastajad hindasid positiivselt väidet, et ettevõtte väärtustab enda töötajaid. Samuti hinnati kõrgelt edutamise võimalusi ettevõttes. Positiivselt hinnati ka töötajatele võimaldatud mitterahalisi tasusid ning selgelt edastatud ning toimivat soodustuse korda. Enamus vastajaid olid nõus väitega, et neile võimaldatakse töö tegemiseks piisavalt koolitusi. Üle pooltel vastajatest puudus info selle kohta, kas ettevõttes teostatakse õppimis- ja koolitusvajaduste väljaselgitamiseks ametikohtade analüüsi ning kas ametikohtade hindamine on süsteemne protsess.

Intervjuude tulemusena selgus, et kindlasti on töötajate jaoks olulised ka koolitused, mida neile võimaldatakse. Personalijuhtimise tegevused peavad olema omavahel seoses ja tähelepanu tuleb pöörata kõikidele teemadele, et tekiks tervik. Tallink Grupp pakub oma töötajatele laia hüvede paketti, mis hõlmab endast nii soodustusi laevadel kui ka sportimisvõimalusi. Viimastel aastatel on on olnud fookuses klienditeeninduse arendamine ning kliendirahulolu suurendamine.

Kolmas uurimisküsimus: “Kuidas toimub ettevõtte tulemuslikkuse ning konkurentsieelise tagamine?”

Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et professionaalsed ja motiveeritud inimesed, modernne laevavõrgustik, lai marsruutide võrgustik, tugev turuosa ning bränditeadlikkus koos kõrgete turvalisuse ning keskkonna nõuetega on ettevõtte peamised konkurentsieelised.

Küsitluse tulemusena selgus, et vastajad nõustusid täielikult väitega, et ettevõtte pakub enda klientidele kõrge kvaliteediga kaupu ning teenuseid ning keskendub tegevustele, mis aitavad saavutada konkurentsieelist.

Intervjuude tulemusena selgus, et ettevõtte peab hoidma ennast kursis turusituatsiooniga ning muutustega ning nendega kaasas käima. Oluliste otsuste tegemisel tuleks kaasata võtmeisikuid. Planeerimine peaks olema teadvustatud tegevus ning hiljem peaks toimuma ka tulemuste ja kvaliteedi mõõtmine. Konkurentsieelise tagab kiire reageerimisvõime ning kiirete otsuste

tegemise võimekus. Kõige enam loob tulemuslikkust, kui on olemas terviklik pilt ehk erinevate personalijuhtimise praktikate ja tegevuste koosmõju.

Neljas uurimisküsimus: „Kuivõrd on Tallink Grupi personalistarteegia ettevõtte äristrateegiat toetav?”

Delery and Doty (1996) on välja toonud sisemise karjäärisüsteemi kasutamise, ametliku koolitusplaani olemasolu, tulemustele orienteeritud hindamise, tulemuslikkusel põhine hüvitiste korra olemasolu ning üldiselt määratletud töökohad kui strateegilise personalijuhtimise praktikad, mis on seotud ettevõtte üldise tulemuslikkusega.

Pfeffer (1998) on lisaks pakkunud selliseid tegevusi nagu töökoha kindluse tagamine, valikulise värbamise olemasolu, isejuhtivate meeskondade olemasolu, staatuste erinevuste vähendamine ning informatsiooni jagamine.

Uuringu tulemusena selgus, et Tallink Grupis on toimiv ettevõttesisene eduamine ehk sõltuvalt tulemustest on võimalik edasi liikuda kõrgemale ametikohale. Paraku puudus paljudel vastajatel info karjäärisüsteemi olemasolu kohta. Enamus vastajad olid nõus, et neile võimaldatakse enda töö tegemiseks piisavalt koolitusi, kuid paljudel vastajatel puudus info selle kohta, kas ettevõttes on koolitusplaan kindlalt paika pandud. Tallink Grupis on toimiv hüviste kord, kuid ka selle kohta oli info puudulik. Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et ettevõttes kasutatakse valikulist väbramist, kuid töötajatel selle kohta info puudus, kuna enamus vastajaid ei puutu antud teemaga igapäevaselt kokku.

Armstrong (2014) on välja toonud, et üks võimalus õppimis- ja koolitusvajaduste välja selgitamiseks on ametikoha analüüs. See on aluseks ametikohatde profiilide ettevalmistamisel, mis pakuvad raamistikku õppimisvajaduste analüüsimiseks ja tuvastamiseks.

Tallink Grupis toimub ametikohtade hindamine ning palake ülevaatamine korra aastas. Ametikohatade hindamise tulemuste alusel saab luua sisemiselt õiglase tasusüsteemi, sest tavaliselt seotakse pärast hindamist ametikoha töötasu töö väärtusega, kus suurema väärtusega töödele vastab suurem töötasu ning sarnase väärtusega töödele sarnane töötasu.

Tasustamise süsteem koosneb omavahel seotud protsessidest ning praktikatest, mis on omavahel kombineeritud selleks, et kindlustada tasu juhtimise läbiviimine efektiivselt. Tasustamise süsteem peab olema kasulik ettevõttele ning töötajatele. Süsteem on ajendatud ettevõtte strateegiast, mis omakorda juhib tasustamisstrateegiat.

Tallink Grupis lepitakse iga töötaja töötasu kokku töötaja ja tööandja vahel sõlmitud töölepingus. Laevapere liikmete palgamäärad ja lisatasud kinnitatakse vastavalt Hansaliini (teenindav personal) ja Laevateeninduse (tehniline personal) juhatuse poolt, arvestades ametiühinguga kooskõlastatud

palgamäärasid. Ka hotellide töötasude määrad lepatakse kokku kollektiivlepingus. Töötajatele võimaldatakse mitmeid rahalisi ning mitterahalisi tasusid.

Kommunikatsioon on ettevõttes äärmiselt oluline selleks, et nii töötajad kui ka juhtkond saaks neile vajaliku info õigeaegselt kätte. Kommunikatsioon peab toimima nii juhtimistasandilt madalamale tasemele ning ka vastupidi. Igas ettevõttes on väga oluline toimiva kommunikatsiooni olemasolu, nii ka Tallink Grupis. Kommunikatsiooni osakonda juhib kommunikatsioonijuht, kes tegeleb nii sise- kui väliskommunikatsiooniga ning talle on abiks kommunikatsioonispetsialist. Osakonna peamine vastutus on kindlustada, et toetatakse informatsiooni, mis liigub ettevõttest väljapoole avalikkusele, kui ka informatsiooni, mis liigub ettevõtte siseselt. Töötajate hinnangud informatsiooni kohta olid positiivsed - positiivselt hinnati nii ettevõtte eesmärkide ja saavutuste kohta puuduvata infot kui ka enda tööks vajaliku info olemasolu.

3.5.2. Järlidused ja ettepanekud

Juhatuse liikmetel on olemas kindel visioon ja ettekujutus ettevõtte eesmärkide ning strateegiate kohta. Töötajate vastusest selgus samuti, et nad hindavad positiivselt ettevõtte äristrateegiaid ning visioone. Vastajatel polnud piisavalt infot personalistrateegiate joondumise kohta ettevõtte äristrateegiaga. Ettevõtte siseveebis on äristrateegiad välja toodud väga napisõnaliselt ja lühidalt ning töötajatel ei ole võimalik lähemalt tutvuda ettevõtte strateegiatega pikemas perspektiivis. Siinkohal teeb autor ettepaneku jagada töötajatega suuremal määral ettevõtte äristrateegiad ja tulevikuvisionid. Ettevõttel on küll olemas äristrateegia dokument, kuid lühendatud versioon võiks olla välja toodud dokumendina ettevõtte siseveebis.

Tallink Grupis teostatakse ametikohtade hindamist ning on võimalik ka liikuda ettevõtte siseselt kõrgematele ametikohtadele, kuid paraku puudus paljudel vastajatel info karjäärisüsteemi olemasolu kohta. Samuti puudus paljudel vastajatel info selle kohta, kas ametikohtade hindamine on süstemaatiline protsess. Siinkohal teeb autor ettepaneku kommunikeerida antud teemat puuduvat infot läbi osakonnajuhtide ning personaliosakonna nii uutele töötajatele kui olemasolevatele töötajatele.

Enamus vastajad olid nõus, et neile võimaldatakse enda töö tegemiseks piisavalt koolitust, kuid paljudel vastajatel puudus info selle kohta, kas ettevõttes on koolitusplaan kindlalt paika pandud. Antud teemat saaks uutele töötajatele tutvustada kohe tööle asumisel ning anda ülevaade ning informatsioon koolituste kohta, mida ning millisel ajahetkel oleks vajalik või soovituslik läbida. Samuti tuleks kommunikeerida koolituste maksumus ning hüvitamine.

Tallink Grupis on toimiv hüviste maksmise kord, kuid ka selle kohta oli info puudulik. Palka ning hüvitisi ja soodustusi puuduvad teemad oleks võimalik töötajatele edastada läbi otseste juhtide ning personaliosakonna. Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et ettevõttes kasutatakse valikulist värbramist, kuid töötajatel selle kohta info puudus, kuna enamus vastajaid ei puutu antud teemaga igapäevaselt kokku.

Kuna uuringi tulemusena selgus, et teatud teemade kohta on töötajatel informatsioon puudulik, siis oleks autoripoolne soovitus koostada järgmise sammuna strateegilise personalijuhtimise tegevuskava. Tegevuskavas oleks vaja välja tuua parendamist vajavate valdkondade tegevused, sisu, vastutajad, tähtajad ning oodatus tulemused. Selline tegevuskava aitaks nii juhtidel kui töötajatel saada selgema ettekujutuse enda töö eesmärkidest ja ettevõtte vajadustest. Kuigi töötajate vastusest selgus, et neil on piisavalt informatsiooni ettevõttes toimuvast, siis on autori arvamus, et teatud teemasid saaks kommunikeerida paremini ja selgemalt. Lisaks soovitab autor juhtkonnal kaasata rohkem töötajaid otsustamise faasi kui ainult osakondade juhid. Ettevõtte strateegias võiks rohkem olla fookust töötajatel ning nende kaasamisel ja väärtustamisel. Hetkel on eesmärgid liiga äritulemuste ja klientide kesksed. Ülevalt- alla kommunikatsioon võiks kindlasti teatud teemade puhul olla parem ja selgemalt edastatud.

Teoreetilistes allikates välja toodud personalijuhtimise tegevused on Tallink Grupis kasutusel ning töötajate poolsed hinnangud neile on positiivsed. Analüüsides uuringu tulemusi ning vastuseid töös püsitatud uurimisküsimustele on autoripoolne üldine hinnang personalijuhtimise tegevustele ning äristartaeegia toetamisele positiivne.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva konkureerivas ja globaliseerivas maailmas on oluline ettevõtetal säilitada enda positsioon turul ja olla konkurentsivõimeline. Strateegiline personalijuhtimine on selleks parim võimalus, et hoida enda ettevõtte õigel kursil ning panna paika tulevikuplaanid ja selge visioon. Erinevates teoreetilistes allikates tuuakse välja strateegilise personalijuhtimise olulisus ning selle positiivne mõju ettevõttele. Strateegilisel personalijuhtimisel on selge fookus strateegiliste muutuste rakendamisel ning ettevõtte oskuste suurendamisel, et kindlustada ettevõtte konkurentsivõime tulevikus. Strateegiline personalijuhtimine aitab kaasa inimkapitali arendamisel, mis vastab konkurentsi strateegia nõudmistele ning sellele, et ettevõtte eesmärgid ja sihid oleksid täidetud.

Magistritöö teema oli „Äristrateegiat toetav personalijuhtimine AS-is Tallink Grupp“. Uuringu objektiks oli AS Tallink Grupp Eesti äriüksus. AS Tallink Grupil on äristrateegia, kuid puudub informatsioon, kuidas praegune personalijuhtimise erinevad tegevused ja praktikad toetavad olemasolevat äristrateegiat. Magistritöö eesmärgiks on hinnata AS Tallink Grupi Eesti äriüksuse personalijuhtimise vastavust ning kooskõla AS Tallink Grupi äristrateegiaga ja tuua välja parendamist vajavad valdkonnad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on Tallink Grupi äristrateegia ning kuidas toimub selle elluviimine ja muutmine?
2. Kuidas toimub Tallink Grupis personalijuhtimise ning ettevõtte arendamine?
3. Kuidas toimub ettevõtte tulemuslikkuse ning konkurentsieelise tagamine?
4. Kuidas toimub Tallink Grupi personalistrateegia ettevõtte äristrateegiat toetav?

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi uuring, mille eesmärk oli leida vastused töös püstitatud uurimisküsimustele. Magistritöös kasutati nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit, mille käigus intervjueriti kolme juhatuse liiget ning viidi läbi küsitlus, milles osales 52 äriüksuse töötajat. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kvantitatiivset andmeanalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi ning võrdlust.

Uuringu tulemusena selgus, et juhatuse liikmetel on olemas kindel visioon ja ettekujutus ettevõtte eesmärkide ning strateegiate kohta. Töötajate vastusest selgus samuti, et nad hindavad positiivselt ettevõtte äristrateegiaid ning visioone. Vastajatel polnud piisavalt infot personalistrateegiate joondumise kohta ettevõtte äristrateegiaga. Tallink Grupis teostatakse ametikohtade analüüsi ning on võimalik ka liikuda ettevõtte siseselt kõrgematele ametikohatadele, kuid paraku puudus paljudel vastajatel info karjäärisüsteemi olemasolu kohta. Samuti puudus paljudel vastajatel info selle kohta, kas ametikohtade hindamine on süsteemne protsess.

Enamus vastajad olid nõus, et neile võimaldatakse enda töö tegemiseks piisavalt koolitusi, kuid paljudel vastajatel puudus info selle kohta, kas ettevõttes on koolitusplaan kindlalt paika pandud.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal tegi autor ettepanekud edasise tegevuskava koostamiseks, kus oleks kirja pandud konkreetsed tegevused, vastuajad, tähtajad ja tulemused. Lisaks oleks vaja parendada osakonnajuhtide ja juhatuse poolt jagata info jõudmist töötajateni. Juhtkond võiks eesmärkide paika panemisel arvestada rohkem töötajate väärtustamise ja kaasamisega.

Autor leiab, et magistritöö raames püstitatud uurimisküsimused said vastuse ning edasised tegevused ja ettepanekud on autori poolt välja pakutud personalijuhtimise parendamiseks ning ettevõtte äristrateegia toetamiseks. Autori poolt on antud magistritöö tulemused juhtkonnale edasi antud edasiste otsuste ja tegevuste rakendamiseks.

SUMMARY

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THAT SUPPORTS AS TALLINK GROUP BUSINESS STRATEGY

Kadi Isotamm

It is important for companies to maintain their position on the market and to be competitive in a world of a truly globalizing and globalizing world. Strategic human resource management is the best way to keep your company up to date and to put forward future plans and a clear vision.

Different theoretical sources highlight the importance of strategic human resource management and its positive impact on the company. Strategic human resources management has a clear focus on implementing strategic change and enhancing company skills to ensure the company's future competitiveness. Strategic human resources management contributes to the development of human capital that meets the requirements of a competition strategy and that the company's goals and objectives are met.

The topic of this Master's thesis was to find out, if AS Tallink Group has human resource management that supports company's business strategy.

To achieve this goal, the author set out the following research questions:

1. What is the strategy of the Tallink Group and how it is implemented and changed?
2. How is Tallink Group developing its human resource management and company?
3. How to ensure the company's performance and competitive advantages?
4. How Tallink Group's human resource strategy supports the company's business strategy?

In order to answer the above questions, the author conducted a survey to find answers to the research questions that were set up in the work. The Master's thesis used both qualitative and quantitative research methods, during which three board members were interviewed and a survey was conducted in which 52 employees of the business unit participated. To analyze the results, the author used quantitative data analysis, qualitative content analysis and comparison.

As a result of the survey, it became clear that members of the management board have a firm vision and vision about the company's goals and strategies. The employees' response also revealed that they Respondents did not have enough information about aligning staffing strategies with the company's business strategy. The Tallink Group analyzes the positions and it is also possible to move internally to senior positions, but, unfortunately, many respondents lacked information on the existence of a career system. Many respondents also lacked information on whether job appraisal is a systematic process positively evaluated the company's business strategies and visions. Most respondents agreed that they would be given enough training to do their work, but many respondents did not have information on whether the training plan was firmly established.

Based on the analysis of the results of the study, the author made suggestions for drawing up a future action plan, setting out specific activities, responses, deadlines and results. In addition, it would be desirable to improve the distribution of information by departmental managers and the board to employees. The management could take more account of the value and involvement of employees when setting targets.

The author believes that the research questions set up within the framework of the Master's thesis received a response, and further actions and projections were proposed by the author for improvement of personnel management and support of the company's business strategy. The results of the Master's thesis have been passed by the author to the management for implementation of further decisions and activities.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 2nd edn.* London: Kogan Page.
- Armstrong, M (2009). *Handbook of Management and Leadership for HR Developing effective people skills for better leadership and management.* Kogan Page.
- AS Tallink Grupi siseveeb *Insider* (2018)
- Bamber, G. (1999). Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on management trends, and on university business schools, Professorial lecture, Griffith University.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998), 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131–148.
- Blagovest, B., & Nistor, C. (2010). Strategic human resources management in the maritime knowledge based organization. Naval Academy, Constanța Maritime University.
- Brewster, C. (2001). "HRM: The Comparative Dimension." In John Storey (ed.). *Human Resource Management: A Critical Text. 2nd edn.* London: Thomson Learning, 255-271.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515–550.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*.
- Bullock, A. (2018). Tagasiside arenguvõimalused ettevõtte Transferwise Ltd Know your customer osakonnas (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool.
- Cemal, Z., Yonca, G., Tugba, K., Mahmut, K. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.

- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Delery, J E and Doty, H D (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, conting.
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2011). Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, OÜ EBS Education.
- Eneh, S. I., & Awara, N.F, (2016). Human resource management practices and organizational growth: a theoretical perspective.
- Firestone, W.A. (1987). Meaning in method: the rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16(7), 16-21.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21: 48-51.
- Guest, D E (1999) The role of the psychological contract, in (eds) S J Perkins and St John Sandringham, Trust, Motivation and Commitment, Strategic Remuneration Centre, Faringdon.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 17-43.
- Holbeche, L. (2001). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 45-74.
- Järvalt, J. (2012). *Strategic Human Resource Management in the Public Service: Evidence from Estonia and Other Central and Eastern European Countries (Doktoritöö)* Tallinna Tehnikaülikool.
- Kang,S.,Morris,S.S.,&Snell,S.A.(2007).Relational archetypes,organizational learning,and value creation:Extending the human resource architecture.*Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kantar Emor (2016). Tallink Group Employee Survey.

- Klaus, K. (2017). Mitmekesiste virtuaalsete meeskondade loomine ja liidri roll Transferwise LTD näitel (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool.
- Lengnick-Hall, M. L., & Mortiz, S. (2003). The impact of e-HR on the HRM function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L., & Drake, B. (2009), Strategic human resource management: The evolution of the field,” *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Leesment, K. (2016). Inimressurss ja selle juhtimise praktika kui organisatsiooni tulemuslikkuse ning konkurentsieelise looja (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. The *International Journal of Human Resource Management*, 19(8).
- Linstead, S, Fulop, L & Lilley, S. (2004). Management and Organization: A Critical Text, Palgrave Macmillan, Houndmills, UK.
- Lovell, K (2009). Strategic human resource management- what does it mean in practic. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Luftim, C. (2014). The impact os strayegic human resource management on organizational performance. Volume 17, Issue 2.
- Mabey, C, Salaman, G and Storey, J (1998) *Human resource management: A strategic introduction, 2nd edition*, Oxford, Blackwell
- Marler, J.H., Fisher, S.L. (2012). An evidence-based review of e-hrm and strategic human resource management.
- McCourt, W.and Ramguttty-Wong, A. (2003). Limits to Strategic HRM: The Case of the Mauritian Civil Service.” *International Journal of Human Resource Management* 14 (4), 600-618.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Nikoloski, K. (2016).Strategic human resource management: assessment and evaluation of human resources and factors to achieving better economic performance. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 8, No.3.
- Purcell, J. (1999). High commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- PARE (2017). Personalijuhtimise käsiraamat. 23-40.
- Porter, M (1985), *Competitive Strategy*, The Free Press: New York.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 79 –91 (May/June).
- Schuler, R, Jackson, S & Storey, J (2001), ‘HRM and its link with strategic management’, in J Storey (ed) (2001), *Human Resource Management: A Critical Text, 2nd edn*, Thompson Learning: London, 114-3
- Sisson, K & Marginson, P (1995), ‘Management: Systems, structures and strategy’, in P Edwards (1995) (ed), *Industrial Relations: Theory and practice in Britain*, Blackwell: Oxford (UK)
- Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57 –69
- Strack, R., Caye, J.M., Lessen, S., Bhalla, V., Puckett, J., Espinosa, E.G., Francoeur, F., Haen, P. (2010). Creating people advantage 2010. How companies can adapt their HR practices for volatile times.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12.
- White, H. (2002). Combining quantitative and qualitative research approaches in poverty analysis. *World Development*, 30(3), 511-522.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Zehira, C. ,Gurolb, Y., Karabogac, T., Koled, M. , (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Küsimustiku kaaskiri ning ankeetküsimustik

Kaaskiri

Lugupeetud vastaja!

Käesoleva küsimustiku eesmärk on on töötada välja strateegiline personalijuhtimise tegevuskava Tallink Grupile. Tulenevalt aina konkureerivamast turusituatsioonist ning ettevõtete globaliseerumisest on aina olulisem hoida ettevõtte positsiooni turul ning väärtustada inimesi ettevõttes.

Palun Teie kui vastajate abi vajalike tegevuste väljaselgitamisel, et koostada Tallink Grupile kõikide töötajate vajadusi arvestav tegevuskava.

Uuringu käigus kogutud andmeid kasutatakse Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna personalijuhtimise eriala magistritöös.

Esinduslike tulemuste saamiseks on oluline iga vastaja panus. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei seostata konkreetsete isikutega.

Kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul ja individuaalanalüüse ei teostata.

Vastamine võtab aega umbes 15 minutit. Küsimustik on avatud kuni 9. märts 2018.

Head vastamist soovides!

Kadi Isotamm

Lisa 1 järg

Ankeet (Likerti 4-palli skaala)

Väited: 1 - „Ei nõustu üldse“; 2 - „Pigem ei nõustu“; 3 - „Pigem nõustun“; 4 - „Nõustun täielikult“; 5 – „puudub info“

1. Palun märgi enda osakonda

I osa Strateegiline juhtimine

1. Tallink Grupil on selged eesmärgid
2. Tallink Grupp on uuendusmeelne
3. Tallink Grupp väärtustab enda töötajaid
4. Tallink Grupi personalistrateegia on joondatud ettevõtte äristrateegiaga
5. Tallink Grupp pakub enda klientidele kõrge kvaliteediga teenuseid
6. Tallink Grupp keskendub tegevustele, mis aitavad saavutada konkurentsieelist

II osa Värbamine ja valik

7. Kõiki kandideerijaid hinnatakse võrdsete hindamismeetodite alusel
8. Kõiki kandideerijaid hinnatakse võrdsete kriteeriumite alusel
9. Nõudmised kandidaatidele on kirjeldatud töö kirjelduses või ametikoha profiilides.
10. Värbamisprotsessi käigus on kandidaatidele info edastatud selgelt
11. Personaliotsingul kasutatakse erinevaid otsingumeetodeid (sisekonkurss, avalik konkurss, sihtotsing, professionaalide võrgustikud jms)

III osa Koolitus ja arendamine

12. Tallink Grupis on koolituste kord on täpselt paika pandud
13. Organisatsioonis on välja töötatud karjäärisüsteem
14. Tallinkis teostatakse õppimis- ja koolitusvajaduste välja selgitamiseks ametikohtade analüüsi
15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi enda töö tegemiseks
16. Kvalifitseeritud töötajatel on ettevõtte siseselt võimalus edutamisele kõrgema vastutusvaldkonnaga ametikohale.

Lisa 1 järg

IV osa Tasustamine ja hindamine

17. Ma tean enda töötasu maksmise põhimõtteid
18. Töötajatel on võimalus teenida lisatasu töö tulemuslikkuse eest
19. Tallinkis on ametikohtade hindamine süstemaatiline protsess
20. Töötajate töö tulemuslikkust hinnatakse regulaarselt (vähemalt korra aastas)
21. Tallink võimaldab töötajatele piisavalt mitterahalisi tasusid
22. Töötajatele ettenähtud soodustuste saamine kord on selgelt edastatud

V osa Kommunikatsioon

23. Tööks vajalik info on minu jaoks alati õigeaegselt olemas
24. Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast
25. Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid saavutatud tulemustest
26. Tallinkis on toimiv kommunikatsiooni strateegia
27. Töötajatele jagatakse piisavalt informatsiooni nende õiguste kohta
28. Töötajatele jagatakse piisavalt informatsiooni nende kohustuste kohta

VI osa Töökorraldus

29. Minu juht annab mulle regulaarselt tagasisidet minu töö tulemuste kohta
30. Minu juht pakub mulle piisavalt tuge, et minu tööd parandada
31. Minu tööülesanded on selgelt paika pandud
32. Minu osakonnas toimib töökorraldus hästi
33. Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi
34. Minu osakonnas korraldatakse koosolekuid, mis on piisavalt informatiivsed

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Teema 1: Ettevõttevõtte äristrateegia loomine ja elluviimine

1. Kas ettevõttel on kehtiv äristrateegia?
2. Kui pikaks ajaks on see tehtud?
3. Millest lähtutakse ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel?
4. Kes osalevad ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel?
5. Hinnake palun, kui suurel määral kaasatakse erinevaid osapooli strateegilise tegevuskava koostamisse.
6. Millistel põhjustel ettevõtte strateegilist (pikaajalist) tegevuskava muudetakse?
7. Milliseks hindate strateegiliste otsuste tegemise kiirust oma ettevõttes – kuivõrd see vastab või ei vasta äri vajadustele?
8. Kuidas keskjuhid valivad viisi ettevõtte eesmärkideni jõudmiseks?

Teema 2: Personalijuhtimise ja organisatsiooni arendamine

9. Kuidas jõuab informatsioon ettevõtte plaanide ja tegevuskavade kohta töötajateni?
10. Kuidas te mõjutate töötajaid paremaid tulemusi saavutama?
11. Nimetage palun 3 kõige olulisemat vahendit, mille kaudu Teie ettevõttes töötajaid motiveeritakse paremaid töötulemusi saavutama
12. Kuidas Tallink väärtustab enda töötajaid? Rahalised ja mitterahalised vahendid.
13. Millised protsessid/ tegevused ja kui detailselt on Teie ettevõttes kirjeldatud? (värbamine, koolitamine jne)
14. Millest lähtutakse Teie ettevõttes juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel?
15. Millised organisatsiooni arendamise valdkonnad on viimasel paaril aastal olnud fookuses?
16. Kas ettevõtte personalijuhtimise praktikad ja ettevõtte äritulemuslikkus on omavahelises seoses?
17. Millised personalijuhtimise praktikad loovad teie arvates ettevõttele suurimat äritulemuslikkust?

Teema 3: Ettevõtte tulemuslikkuse ja konkurentsieelise saavutamine

18. Kas ettevõttes jälgitakse, milliseid personalijuhtimise praktikad praktiseerivad konkureerivad ettevõtted?
19. Palun täpsustage, mis eesmärgil ja millisel viisil ettevõtte seda teeb.

20. Millistele tegevustele keskendub Tallink, et eristuda enda konkurentidest?
21. Kuidas teile tundub, milliseid personalijuhtimise praktikad on vaja, et olla edukas ka 5-10 aasta pärast?
22. Palun tooge välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates edukat planeerimist.

Lisa 3. Tabel teemaplokkide keskväärtuste statistiliselt olulised erinevused paariviisilises võrdluses

Paired Samples Test

	Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1 faktor4_K - faktor3_K	,19630	,18643	,04394	,10359	,28901	4,467	17	,000	
Pair 2 faktor5_K - faktor3_K	,32667	,28359	,06341	,19394	,45939	5,152	19	,000	
Pair 3 FAKTOR6_K - faktor3_K	,36000	,48565	,10860	,13271	,58729	3,315	19	,004	
Pair 4 FAKTOR6_K - faktor2_K	-,11528	,38006	,07758	-,27576	,04521	-1,486	23	,151	
Pair 5 faktor2_K - faktor1_K	-,22029	,34579	,07210	-,36982	-,07076	-3,055	22	,006	