

# LÜHIKOKKUVÕTE

**Kadri Siirman**

## **Tulemusjuhtimise rakendamist toetava personalipoliitika väljatöötamine välisministeeriumile lähtuvalt välisriikide kogemusest**

Magistritöös käsitletav organisatsioon on Eesti Vabariigi Välisministeerium (VM). Tegevusvaldkonna eripärast tulenevalt ja Välisteenistuse seadusest §75 lähtudes lasub karjääridiplomaatidel roteerumiskohustus. Vabariigi Valitsus (VV) on otsustanud aastaks 2020 ülemineku tegevuspõhisele eelarvele (Rahandusministeerium 2018). Lisaks tingituna VV määrusest (13.12.2005, määrus nr 302) on VM-is töös „Välispoliitika arengukava 2030“, tuues endaga kaasa tulemusjuhtimise printsiipide rakendamise. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, mil määral ja kuidas oleks üleminek tulemusjuhtimisele kõige paremini teostatav, sh arvestades roteerumisprotsessi ja rakendades personalipoliitikaid.

Soeses tulemusjuhtimise rakendamisega soovitakse organisatsioonis anda juhtidele rohkem võimalusi, vabadust ja vastustust. Tulemusjuhtimise rakendamist raskendab olukord, kus osa töötajaskonnast on roteerumises ehk tuleb mõelda, millisesse osakonda ja ametikohale suunatakse tagasi roteerunud töötajad. Lisaks tuleb mõelda, kas ja kuidas võimaldada juhtidele suurema vabaduse andmist oma meeskonna valimisel nii, et kõik ametikohad endiselt vajaliku tööjõuga kaetud oleksid. Magistritööle püsitatud uurimisküsimus on:

Millised personalipoliitikad toetavad tulemusjuhtimise rakendamist roteeruvate töökohtadega organisatsioonis?

Tuginedes teoreetilisele materjalile ja varasemalt läbi viidud uuringutele ning kaasates ekspertgruppi, püütakse vastused saada järgmistele uurimisküsimuse alamküsimustele:

- Kuidas rakendatakse tulemusjuhtimist teiste riikide VM-ides?
- Milliste riikide kogemused sobivad enim Eestis rakendamiseks?
- Kas ja mil määral saab teiste riikide kogemust rakendada ja üle tuua Eesti VM-i?

Magistritöö näol on tegemist kvalitatiivse uurimusega, kus esimeses peatükis antakse ülevaade tulemusjuhtimise teoreetilisest taustast. Teine peatükk lähtub välisriikide kogemustest tulemusjuhtimise rakendamisel VM-is ja selle sisuanalüüs põhineb avalikult kättesaadaval informatsioonil ning teadusartiklidel. Peatüki teises pooles analüüsib autor näidete põhjal, millised personalipoliitikad toetavad tulemusjuhtimise rakendamist. Kolmandas peatükis analüüsitakse VM-i personalipoliitika ja tulemusjuhtimisega seonduvaid dokumente. Kaasates ekspertgruppi, analüüsitakse välisriikide praktikaid ja otsitakse sobivaimat lahendust tulemusjuhtimise rakendamisel VM-is.

Magistritöö uurimisküsimusest „Millised personalipoliitikad toetavad tulemusjuhtimise rakendamist roteeruvate töökohtadega organisatsioonis?“ selgus, et tulemusjuhtimissüsteemi rakendamise võtmerolli kannavad personalipoliitikad: personali planeerimine (sh nende värbamine ja valik), töötajate karjäärijuhtimine, hindamine ja arendamine, tasustamine ning töösuhete administreerimine. Lähtudes uurimisküsimuse alamküsimustest „Kuidas rakendatakse tulemusjuhtimist teiste riikide VM-ides?“ annab magistritöö ülevaate teiste riikide Välisministeeriumite praktikatest ning koos ekspertgrupiga arutledes analüüsiti nende ülevõtmise võimalikkust Eestis.

Küsimusele „Milliste riikide kogemused sobivad enim Eestis rakendamiseks?“ autor vastust ei leidnud, sest riikide kogemused on erinevad ning omavahel tehakse palju koostööd ehk töö käigus ei suutnud autor ühte konkreetset riiki Eesti Välisministeeriumi eeskujuna välja tuua. Seega küsimusele „Kas ja mil määral saab teiste riikide kogemust rakendada ja üle tuua Eesti VM-i?“ saab vastata jaatavalt ning selgus, et mitmeid lahendusi (nt mitteresideeruva suursaadiku kasutamine, teenuste sisseostmine, saatkonnaruumide jagamine) on Välisministeerium juba rakendanud, aga töö toob välja välisriikide praktikaid, mida võiks seal edaspidi rakendada proovida.

Lisaks tuleb uuringust välja, et roteeruva süsteemiga organisatsioonis on tulemusjuhtimise rakendamine raskendatud, aga seda toetab koostöö personaliosakonnaga. Töö tulemusena pakub autor välja personalipoliitikatest tulenevad suunised, mis toetavad tulemusjuhtimise rakendamist VM-is.