

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Helen Soomägi

**INIMRESSURSI JUHTIMINE TEHNOLOOGIAETTEVÕTETE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Merle Varendi

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. TRADITSIOONILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE.....	6
1.1. Inimressursi juhtimise mõiste ja põhifunktsioonid Eesti juhtimises kirjan- duses.....	6
1.2. Konkureerimine interdistsiplinaarsete oskustega inimressursi üle	8
2. ETTEVÕTTE ORGANISATSIOONIKULTUURI SEOS TULEMUSTEGA.....	12
2.1. Tehnoloogiaettevõtete lähenemine põhiväärtuste kujundamisele	12
2.2. Põhiväärtuste ja organisatsioonikultuuri toimimise hindamine	15
3. TEHNOLOOGIAETTEVÕTETE TÖÖTAJA USALDAMISE RAAMISTIK.....	19
3.1. Töötajale antud usalduse piiritlemine.....	19
3.2. Tehnoloogiaettevõtete põhimõtted töötajate usaldamisel	21
4. INIMRESSURSI JUHTIMISE PÕHITEGEVUSED.....	24
4.1. Inimressursi traditsiooniline värbamine <i>versus</i> tehnoloogiaettevõtete poolt kasutatavad värbamisvõtted	24
4.2. Tõhusam värbamine töötaja koolitamise alternatiivina.....	31
4.3. Arenguestluste organisatsioonist sõltuvalt erinev lahtimõtestamine.....	36
KOKKUVÕTE.....	41
KASUTATUD KIRJANDUS	45
SUMMARY	48

SISSEJUHATUS

Ilma tehnoloogilise innovatsioonita on kaasaja ühiskonda raske ette kujutada. Inimesed on harjunud, et tehnoloogiaid täiustatakse järjepidevalt. Viiskümmend neli aastat tagasi murdis esimene inimene ennast kosmosesse ja sellest alates on inimkonnal kõrgendatud ootused uutele avastustele. Innovatsioonist on kaasa haaratud kõik majandusharud - meditsiin, autotööstus, energeetika, toiduainetööstus jne.

Tänapäeva inimesed on tehnika ülikiire arenguga nii harjunud – fakt, et üle neljateistkümne aasta on pidevalt vähemalt üks inimene kosmoses viibinud, paneb meid ainult õlgu kehitama. See on olnud võimalik tänu mehitatud kosmosejaamale ning seda teenindavatele kosmoselaevadele. Ülalnimetatud läbimurdeid ei ole võimalik saavutada tehes ühte ja sama asja täpselt samamoodi, aga uuesti. Teame, et millegipärast ei suuda kõik ettevõtted omanikele häid rahalisi tulemusi anda, oma lõpptarbijatele kvaliteetset toodangut pakkuda, laieneda uutele turgudele või olla lihtsalt jätkusuutlikud.

Esimese inimese kosmosesse lennutamise tegid võimalikuks erakordsed inimesed. Sarnase murrangu jaoks mõnes teises ärivaldkonnas on samuti vaja erakordseid inimesi. Käesolev töö väidab, et ettevõttel on võimalus teha murrangulisi samme ning maailma muuta, usaldades läbimõeldult valitud inimressursile ettevõtte missiooni elluviimise ning kaasajastades personaliosakonna rolli ettevõttes.

Lõputöö eesmärk on näidata, kuidas läbi muudatuste inimressursi juhtimises, on tehnoloogiaettevõtetel võimalik saavutada häid tulemusi ning olla ettevõtetena eeskujuks teistele organisatsioonidele.

Lõputöös tuuakse erinevaid näiteid silmapaistva organisatsioonikultuuriga tehnoloogiaettevõtete töötajate värbamisest, koolitamisest ning tulemuste hindamisest. Samuti kõrvutatakse tehnoloogiaettevõtete poolt kasutatud inimressursi juhtimise põhimõtteid harjumuspärase personalijuhtimisega näitamaks nende erinevust.

Lõputöös tuuakse näiteid mitmetest tänastest edukatest tehnoloogiaettevõtetest, kes suudavad palgata ja hoida interdistsiplinaarsete oskustega inimesi ajal, kui suurem osa ettevõtteid kurdab kvalifitseeritud tööjõu puuduse üle.

Käesolev lõputöö on kvalitatiivne uurimus ning kasutusel on dokumendipõhine andmekogumisviis. Probleemistiku käsitlemisel toetutakse muuhulgas ka teistele andmetele. Kõik andmed on pärit kirjalikest allikatest: nii Eestis kui ka välisriikides tegutsevate ettevõtete puhul ajakirjanduses avaldatud intervjuud ning ettevõtete kodulehtedel või blogides jagatud informatsioon; välisriikides tegutsevate ettevõtete puhul on kasutusel ka nende tegutsemispõhimõtteid avavaid raamatuid. Enamus allikatest on välja antud viimase viie aasta jooksul. Olulisemad autorid, kellele käesolevas kvalitatiivses uurimuses suuremas mahus tuginetakse on tehnoloogiaettevõtete parktikud: Laszlo Bock, Reed Hastings, Ben Horowitz, Patty McCord, Jonathan Rosenberg ja Eric Schmidt. Vähemal määral kasutatakse töös ka Eesti erialaspetsialistide seisukohti.

Lõputöös tuuakse näiteid inimressursi juhtimisest suurtes rahvusvahelistes (tehnoloogia) ettevõtetes nagu Google, Netflix, Amazon, Adobe, Zappos ja Deloitte samuti näiteid Eestis tegutsevatest tehnoloogiaettevõtetest: Proekspert, TransferWise, CrabCAD ja Codeborne.

Lõputöö käsitleb järgmised teemasid:

- ülevaade traditsioonilisest inimressursi juhtimisest ja selle funktsioonidest;
- personaliosakonna muutuv roll inimressursi juhtimises;
- organisatsioonikultuuri ja töötajate tugeva kaasatuse mõju ettevõtte tulemustele;
- informatsiooni vaba liikumine ja töötajate usaldamine;
- ülevaade valitud tehnoloogiaettevõtete inimressursi värbamise ja valiku protsessist;
- töötaja koolituste efektiivsus võrreldes värbamise kuluga;
- arenguestluste kasutamine töötaja tulemuste hindamisel.

Lõputöö on jagatud neljaks osaks. Esimeses peatükis ja selle kahes alapeatükis antakse ülevaade harjumuspärase inimressursi juhtimise teoreetilistest seisukohtadest ja loetletakse selle funktsioonid, mis on käibel Eesti juhtimisalases kirjanduses. Peatüki lõpus keskendutakse uudset tüüpi personaliosakonna ülesehitamise vajadusele organisatsioonides. Teises peatükis ning selle kahes alapeatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri ja selle seost ettevõtte tulemustega ning kirjeldatakse näiteid, kuidas edukad ettevõtted erinevad põhiväärtuste väljakujundamisel traditsioonilistest ettevõtetest. Kolmandas peatükis ja selle kahes alapeatükis näitlikustatakse tegutsemisvabaduse eeliseid valitud tehnoloogiaettevõtete baasil. Neljandas peatükis peatutakse töötaja valikult ning arengul. Neljas peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks. Esimeses

alapeatükis kirjeldatakse värbamist ning personalivaliku protsessi. Teises selgitatakse töötajate koolitamisele tehtavate investeeringute kõrgeid ootusi ning selgitatakse seisukohti, miks mõned ettevõtted investeerivad rohkem värbamisprotsessi kui koolitamisesse. Kolmandas alapeatükis peatatakse valitud organisatsioonide suhtumisel arenguestlustesse, kui töötajate tulemuste hindamise vahendisse.

Iga peatüki lõpus tehakse järeldused, miks tasuks ettevõttel personalivaldkonnas kaaluda muudatuste jaoks julgeid samme.

1. TRADITSIOONILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE

Käesolev peatükk avab Eesti juhtimisalase kirjanduse kaudu inimressursi juhtimise definitsiooni ning kirjeldab inimressursi juhtimise põhiprotsesse. Samuti tuuakse välja kitsaskohad, millega tänased ettevõtted inimressursi juhtimisel silmitsi seisavad ning arutletakse personaliosakonna funktsiooni üle.

1.1. Inimressursi juhtimise mõiste ja põhifunktsioonid Eesti juhtimisalases kirjanduses

2012 välja antud PARE Personalijuhtimise käsiraamatus (Eensalu jt 2012, lk 9) selgitab Milvi Tepp, et saksa keeleruumis ja Eestis ollakse harjutud kasutatama *human resource management* mõiste tõlkimisel eelkõige terminit personalijuhtimine, sest mõistetel inimressursi juhtimine ja personalijuhtimine puuduvad Eestis üheselt omaksvõetud definitsioonid. Antud töös kasutab autor, selguse mõttes, inglise keelt kõnelevatest keeleruumides levinud tõlke vastet inimressursi juhtimine.

Ettevõtete, eriti tehnoloogiaettevõtete, edukuse määrab ära nende kasutada olev inimressurss. Inimressursi juhtimise definitsiooni on sõnastatud mitmel erineval viisil, näiteks: “Inimressursi juhtimine vastutab selle eest, kuidas inimestega organisatsioonis ümber käiakse. Inimressursi juhtimise ülesanne on tuua inimesi organisatsiooni, toetada nende töösooritust, kompenseerida tehtud töö eest ning lahendada esile kerkivad probleeme” (Cherrington 1995, lk 5).

Eesti juhtimisalases kirjanduses defineerib Ruth Alas aastal 2005 ilmunud “Personalijuhtimise käsiraamatus” inimressursi juhtimise: “Personalijuhtimise eesmärk on tagada töö suurim tulemuslikkus nii töötajate, firma kui ka ühiskonna seisukohalt.” (Alas 2005, lk 19). Eelnimetatud definitsioon on väga üldine ning ei anna meile vihjeid, mida mõeldakse suurima tulemuslikkuse all. Milvi Tepp täpsustab: “Inimressursi juhtimine hõlmab kõiki tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimeste, inimeste töö korraldamise ja juhtimisega ning mille eesmärk on inimeste kui ressursi maksimaalne rakendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Inimressursi juhtimine on kõigi juhtide vastutus ning oluline osa nende tööst.” (Eensalu jt 2012, lk 10).

Millised on põhifunktsioonid, millega tegeleb inimressursi juhtimine? Aastal 1948. asutatud rahvusvaheline inimressursi juhtimise ühing SHRM (ingl. k *The Society for Human Resource Management*) nimetab kuus inimressursi juhtimise põhifunktsiooni, mis kehtivad kõigile organisatsioonidele, olenemata nende suurusest, et tagada organisatsioonile inimressurss (Byras 2010, lk 4):

- personali planeerimine, värbamine ja valik
- personali arendamine
- tasustamine ja kompensatsioon
- tööohutus ja töötervishoid
- töötaja ja tööandja töösuhted (seadusandlus)
- personali uuringud

Eesti juhtimisalases kirjanduses on traditsiooniliselt inimressursi põhifunktsioone käsitletud kokkuvõtvalt kui - planeerimine, värbamine, valik, hindamine, koolitus ja arendamine ning tasustamine. Neile lisanduvad töö analüüs ning ametikohtade hindamine toetavate ja harvemini teostatavate tegevustena. Järgnev ülevaade klassikalistest inimressursi juhtimise funktsioonidest on koostatud Ruth Alas'i 2008.aastal välja antud raamatu "Juhtimise alused" põhjal (Alas .2008, lk 97-107):

- **personali planeerimine** - planeerimisel prognoositakse töötajate vajadus nii kaugele ette kui võimalik, määratledes vajalik töötajate arv töö kategooriate lõikes ja sobivad värbamise viisid. Planeerimine peab toimuma üheaegselt ettevõtte äriplaanide väljatöötamisega.
- **personali värbamine** - vajaliku arvu ning nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamine. Värbamisplaani koostamisel võetakse aluseks personali planeerimise, töö analüüsi ja ametikohtade hindamise (käsitletud all pool) tulemused.
- **personali valik** - ametikoha taotleja kohta info kogumine, mis võimaldaks prognoosida tema tulevast tööalast edukust, ning valitakse välja sobivaimad kandidaadid. Valik on kahepoolne protsess: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat, inimene omakorda ametikohta, mis võimaldaks tal oma oskusi parimal moel rakendada .
- **personali hindamine** - töötajate tagasisidestamine nende tehtud töö kohta ja nende tuleviku eesmärgistamine. Personali hindamine põimub kõigi teiste personalijuhtimise ülesannetega ja peaks olema pidev protsess. Aastas on soovitat läbi viia 2-3 informaalset ja üks formaalne hindamine.
- **koolitus ja arendamine** - äri vajadustest lähtuv töötajate planeeritav edasi arendamine. Koolitusvajadus määratletakse organisatsiooni, ametikoha või töötaja tasandil. Koolitus planeeritakse, organiseeritakse ning hinnatakse koolituse tulemusi.
- **töö tasustamine** - palk, lisatasu, soodustused jms. määratletakse tegevusvaldkonna konkurentsivõimelist palgataset arvesse võttes. Kulutuste abil tööjõule hinnatakse töö

väärtust ja töötaja väärtust organisatsioonile. Palgatõusude sagedus ja suurus kavandatakse pikaajaliselt ette.

- **töö analüüs** - töö täpne määratlemine ja tundmaõppimine organisatsiooni sees, mis seisneb tegevuste analüüsis, mida töötaja iga päev teeb ning tarvilike töövahendite ja töötingimuste kirjeldamises. Töö analüüs annab hinnangu milliseid omadusi, oskusi ja teadmisi töö tegija peab omama. Analüüsi tulemuseks on töökirjeldused ja ametijuhendid.
- **ametikohtade hindamine** - hindamise käigus võrreldakse süstemaatiliselt organisatsiooni ametikohti nende tähtsuse järgi et luua ratsionaalne palgasüsteem. Töö hindamine on mõeldud eelkõige selleks, et kindlaks teha, kui palju töötajale maksta.

Inimressursi juhtimine on eespool kirjeldatud taktikaliste protsessidega ja pigem reaktiivsena. Selle eesmärkide laiemapõhjaliseks lahtimõtestamiseks on Ruth Alas varem esitatud definitsiooni täiendanud strateegilise inimressursi definitsiooni elementidega: ”/.../ Eesmärkide hulka kuulub tublilt töötava personali ligimeelitamine ja arendamine ning hea tööjõu säilitamine. Selleks peab personalitöötaja suutma siduda töötajad ettevõtte äristrateegiaga, teha kõigiga koostööd, tegutseda tõhusalt. Olemas on eri tasanditel personalitöötajad: personalidirektor, - nõustajad ja administraatorid.” (Alas 2008, lk 97-98).

1.2. Konkureerimine interdistsiplinaarsete oskustega inimressursi üle

Rahvusvahelises inimressurssi puudutavas kirjanduses on võetud kasutusele ka strateegiline inimressursi juhtimise (ingl. k *strategic HRM*) mõiste, mis võtab pika-aegse perspektiivi ja tegeleb küsimustega nagu organisatsioonikultuur, töötaja karjääriplaneerimine ja arendamine ning kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus. Lisaks keskendub strateegiline inimressursi juhtimine üha enam paindliku tööjõu kontseptsioonile, sisaldades nii paindlikku töötajate värbamist kui ka paindlikku töötajatest loobumist. (Price 2004, lk 292).

Teadusmahukates valdkondades ning ettevõtetes, mis konkureerivad eelkõige oma toodete ja teenuste kvaliteediga on inimressurss kõige olulisem ressurss. Tehnoloogiaettevõtted kuuluvad enamasti mõlemasse kategooriasse. Selliste organisatsioonide tulemused sõltuvad üheselt inimkapitalist: töötajate teadmistest, oskustest, kogemusest ja motivatsioonist. Teadusmahukates ja kvaliteedile suunatud valdkondades on inimesed strateegiliseks varaks. (Eensalu jt 2012, lk 15).

Tehnoloogiaettevõtete töötajad on teadmustöötajad. Selle mõiste võttis 1969. aastal kasutusele Peter F. Drucker oma raamatus “Järjepidevusetuse aeg”: teadmustöötaja on vaimutöötaja, kes

teenib elatist teadmisi arendades või kasutades. (Drucker 2003, lk 9). Samuti on Drucker kirjeldanud 21. sajandil inimressursi juhtimises ees ootavaid väljakutseid: “Töötajatesse tuleb üha suuremal määral suhtuda kui partnerisse, partnerluse definitsiooni järgi on aga kõik osapooled võrdsed. Partnereid ei tohi käsutada. Neid tuleb veenda. Kujuneb tulemustest lähtuv juhtimine.” (Drucker 2003, lk 32)

Richard Mosley annab 2015. a. maikuu Harvard Business Reviews avaldatud artiklis teada, et ettevõtte tegevjuhtidel on vaja tänases ettevõtluskeskkonnas pöörata enam tähelepanu ettevõtte kui tööandja kuvandile, sellele viitavad mitmed viimased rahvusvahelised tegevjuhtide seas läbiviidud uuringud. Näiteks üheksandat korda ettevõtte tegevjuhtide seas läbi viidud “*ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2014*” näitab, et 2014. aastal raporteeris 36% ettevõtte tegevjuhtidest tööjõupuudusest, mis on tingitud andekate töötajate puudumisest. PwC 2015. aastal läbi viidud iga-aastaselt tegevjuhtide küsitluses “*18th Annual Global CEO Survey: The marketplace without boundaries*” leidis 73% ettevõtte tegevjuhtidest, et nad on murelikud võtmeoskustega inimeste vähesusest (Mosley 2015).

2010. aastal ilmunud raamatus “*2020. aasta töökoht: kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna.*” on jagatud prognoos, et järgmise viie kuni kümne aasta jooksul nõuab üha suurem osa töökohtadest oluliselt keerukamaid interdistsiplinaarseid oskusi. *The Employment Policy Foundationi* hinnangu järgi on 80% ähvardavast tööjõupuudusest seotud oskuste puudulikkusega. Puudu jääb töötajatest, kelle amet nõuab kompleksseid, erinevate distsipliinide vahelisi probleemide lahendamise oskusi. (Meister 2010, lk 30).

Viimastel aastatel on suhtumine tugeva tööandja kuvandi loomisesse muutunud ning muutunud on ka arusaam, kes on selle kuvandi loojateks ning millist mõju osutab tugev kuvand värbamisele.

Sotsiaalmeedia levik on teinud ettevõtteid paratamatult palju läbipaistvamaks kui varasemalt sestap on palju tõenäolisem, et inimesed usaldavad ettevõtet tuginedes selle ettevõtte töötajate poolt jagatud infole, mitte ettevõtte värbamiskampaaniatele. See tähendab, et ettevõtte võime uut inimressurssi ligi meelitada tugineb palju rohkem ettevõtte olemasolevate töötajate kaasatusele ja nende soovitusel või mittesoovitusel.

Eespool mainitud PwC 2015. aastal läbi viidud tegevjuhtide küsitluses vastas ainult üks kolmandik tegevjuhte, et nad on kindlad, et nende oma ettevõttes inimressursi juhtimisega tegelevad spetsialistid on valmis muudatusteks, mis tagaks eduka talentide värbamise. Kaks kolmandikku ettevõtte tegevjuhte näevad personaliosakonna rolli endiselt vaid administratiivselt abistava rollina värbamisprotsessis (Mosley 2015). Tegevjuhid on küsitluse järgi teadlikud ettevõtte kuvandi olulisusest ning mõistavad, et kuvandi muutmine nõuab neilt ja personaliosakonnalt muudatusi. Kuidas personaliosakonna roll peaks muutuma ning kuidas need muudatused ellu viia, ei ole aga enamusele veel selge.

Samas on kindel, et 21. sajandil on töötajatel kõrgendatud ootused, et ettevõtte käiks nendega ümber vastutustundlikult. Leidmaks sellist ettevõtet, valitakse hoolega tööandjat. Kõik eelmainitu viitab sellele, et inimressursi värbamise, valiku, arendamise ja tulemuste hindamisega kokkupuutuvad ettevõtte esindajatel tuleks ajaga sammu pidada ning kujundada oma töö sisu muutunud vajaduste järgi lihtsast administratiivtööst personalivaldkonnas millekski enamaks. Drucker on öelnud 21. sajandi väljakutsetest kirjutades: “Esimene põhimõte - ja ühtlasi kõigi teiste alus - on loobuda eilsest. Esmalt on vaja lõpetada ressursside kasutamine, säilitamiseks seda, mis sooritust enam ei paranda ega tulemusi ei anna. Homset polegi võimalik luua ilma eilset päeva kõrvale heitmata. Eilse külge klammerdumine on alati raske ja äärmiselt aeganõudev tegevus.” (Drucker 2003, lk 86).

Ränioru riskikapitali ettevõtte Andreessen Horowitz partner Ben Horowitz, mõtiskleb raamatus “*The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers.*” oma kogemuse pealt: “Igaüks tundub tehnoloogia sektoris olevat nõus väitega, et inimesed on ülimalt tähtsad, kuid tundub, et ühist selget nägemust ei ole, milline peab organisatsiooni personaliosakond välja nägema. Kõrge kvaliteediga inimressursi juhtimise osakond ei tee sinu ettevõtet iseenesest hästi juhitud ettevõtteks, millel on suurepärase ettevõtte kultuur, kuid see võib sulle öelda, kui sina ja teised ettevõtte juhid ei saa tööd tehtud.” (Horowitz 2014, lk 139). Eestis ühe kõige kiiremini kasvava rahvusvahelisi makseid pakkuva iduettevõtte TransferWise personaliarhitekt Kairi Pauskar, väidab “Ärirakenduste IT ajakirjale” antud intervjuus inimressursi juhtimise funktsioonidest rääkides: “Personalijuhtimist üles ehitades on kõige olulisem, et asju ei tehtaks isolatsioonis, vaid koostöös juhtide ja tiimiga.” Pauskarile meeldib väga ühe maailma tunnustatuima HR-valdkonna mõtleja ja professori Dave Ulrichi lähenemine personalijuhi rollile: “Ulrich ütleb, et personalijuht on nagu arhitekt majaehituses. Tema roll on luua hoone arhitektuur, aga maja ehitavad valmis juhid.” Eesti ettevõtetele viidates peab Kairi

Pauskar suurimaks probleemiks seda, et juhid ei näe personalijuhtimises partnerlust: “Tihti vaadatakse personalijuhtimise funktsiooni kui üht osa administratiivsest juhtimisest, mis tegeleb vaid värbamise, koolitusplaanide ja lepingute vormistamisega. Sisuliselt ei oodata, et personalijuht oleks partner. Lihtsalt lepingute täitmine ei loo lisaväärtust.” (Michaels 2015 lk 63-65).

Seega on ettevõtete personaliosakondades vaja tegevjuhtide abiga teha mitte väikseid muudatusi tööjaotuses, vaid eelkõige leida võimalus organisatsiooni innovatsiooniks. Innovatsiooniuringute ristiisa Joseph Schumpeter ütleb oma nägemuses innovatsioonist: „[Mis loeb, on] uute kaupade konkurents, uus tehnoloogia, uus tarneallikas, uut tüüpi organisatsioon /.../ konkurents, mis ei ohusta mitte olemasolevate firmade kasumimarginaale ja toodangut, vaid nende alustalasid ja isegi ellujäämist.“ (Tidd 2006, lk 7) – see on võetav kokku sõnaga häirimine (inglise k. *disruption*). Uut tüüpi lähenemisega näevad kõige enam vaeva ettevõtted, kes on mõistnud, et nad konkureerivad pingsalt ka piiratud hulga kõige targema inimressursi osas. Läbimurdeid teevad vaid nutikad organisatsioonid - need, kes suudavad ligi meelitada kõige paremaid ning pühendunuid töötajaid, kellele omakorda usaldada ettevõtte tähendusrikkad eesmärgid, mida töötajad tahaksid ellu viia. Suurepärase inimressursi juhtimine nõuab ettevõttelt organisatsiooni ja töökorraldusse suhtumise alast innovatsiooni, et minna kaugemale traditsioonilistest inimressursi juhtimise funktsioonidest.

2. ETTEVÕTTE ORGANISATSIOONIKULTUURI SEOS TULEMUSTEGA

Käesolevas peatükis selgitakse organisatsioonikultuuri mõistet ning tutvustatakse lähemalt mõnede tehnoloogiaettevõtete põhiväärtusi, mis rajanevad traditsioonilisest erinevatel väärtushinnangutel. Tuuakse näiteid ettevõtetest mis omavad kõrgeist suutlikkust töötajaid kaasata. Samuti antakse ülevaade seostest organisatsiooni kultuuri ja finantstulemuste vahel.

2.1. Tehnoloogiaettevõtete lähenemine põhiväärtuste kujundamisele

Definitsiooni järgi on ettevõtte põhiväärtused üks põhialustest, mille peale toetuvad kõik muud ettevõtte poolt tehtavad otsused – ärivaldkonna määratlus, missioon, visioon, eesmärgid, strateegia, konkurentsieelis, tegevuskava jms. Kokku loovad need ettevõtte identiteedi. Sellest on kasu aga ainult siis, kui „töötajad võtavad väljatöötatu omaks, teevad seda nii-öelda „une pealt“ ja lähtuvad sellest oma tegevustes.“ (Leimann 2003, lk 67). Horowitz selgitab, et ettevõtte põhiväärtused ei ole töötajatele tööruumides joogavõimaluste pakkumine või lemmikloomade tööle kaasavõtmise lubamine, mis võivad küll teenida töötajaskonna huvisid, kuid on ikkagi oma olemusest ametihüved. Ettevõtte kultuuri saab luua vaid läbi põhiväärtuste ning tema soovitus on luua põhiväärtused, mis aitavad pidevalt äritegevust edendada. (Horowitz 2014, lk 183). Drucker, rääkides teadmustöötajatest: “Teadmüstöötajad vajavad eelkõige väljakutset. Nad peavad teadma organisatsiooni missiooni ja sellesse uskuma.” (Drucker 2003, lk 31). Ian Brooks on võtnud raamatus “Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon” kokku selgituse kultuurist järgmiselt: “Organisatsiooni kultuuri seostatakse organisatsiooni toimimise, seal aset leidvate muudatuste ja juhtkonna käitumisega, samuti organisatsiooni struktuuri ja strateegiaga.” Brooks poolne soovitus on kõike organisatsioonis toimuvat ja muutuvat vaadelda organisatsioonikultuuri kontekstis. (Brooks 2008, lk 287).

Google toob ettevõtte tugeva kultuuri ja töötajate poolse missiooni uskumise selgitamiseks näite olukorrast, mis juhtus 2002 aastal ettevõtte kaasasutaja ning tänase tegevjuhi Larry Page'iga. Kasutades toonast Google otsingut, ei olnud Page rahul otsingutulemuste juurde näidatavate AdWords poolsete reklaamidega. Ta printis otsingutulemused teda häirivate mittekohaste reklaamidega välja, kirjutas juurde paar illustreerivat sõna ning riputas need leheküljed reede

pärastlõunal piljardilaua juures olevale teadetetahvlile ning läks ära koju. Esmaspäeva hommikul edastas üks otsingumootori (otsingumootori osakond ei tegelenud AdWordsiga) meeskonnaliige kirja detailse analüüsiga, mille ta oli vabatahtlikult, koos mõnede teiste otsinguga tegelevate inseneridega nädalavahetusel Larry Page intrigeeriva probleemi osas läbi viinud. Sellest sündis arvutatud relevantsuse skoori alusel reklaamide näitamine. Inseneride meeskond teadis, mis on ettevõtte prioriteedid ning neil oli vabadus lahendada kõiki suuri takistusi, mis ettevõtte edu teel seisid. Nad võtsid selle ette, sest nad uskusid ettevõtte missiooni niivõrd palju. (Schmidt 2014, lk 27-29).

Transferwise'i kaasasutaja Kristo Käärman margib töötaja motivatsioonist kirjutades: "Ainult siis, kui meeskond on ideaalselt oma motivatsiooni ja soovidega ühel lainel, on võimalik kõigil rakendada oma täit potentsiaali igapäevaste keeruliste probleemide lahendamisel. Meil ei ole aega raisata." (Põlendik 2015). Motiveeritud töötajate olemasolu ei teki iseenesest, selleks peab ettevõtte tegevjuht esmalt ise oma idee töötajaskonnale maha müüma. Traditsioonilistes ettevõtetes eeldatakse aga kõrget töötaja motiveeritust ilma organisatsiooni poolse missiooni avamise, või missiooni elluviimist ilma tegevjuhi toetuseta. Horowitz, lisab: "Mitte midagi ei motiveeri head töötajat rohkem kui missioon, mis on nii oluline, et see tõrjub igäühe isikliku ambitsiooni". (Horowitz 2014, lk 156).

Tegevjuhtide seas on populaarsed ettevõtte edukust näitavad edetabelid. Enamus tippjuhte sooviksid, et nende ettevõtte oleks silmapaistvate finantstulemustega ning organisatsioonina teistele eeskujuks, aga vähesed oskavad kirjeldada, mida teistele ettevõtetele eeskujuks olemiseks teha tuleks. Selleks, et saavutada püsivalt tulemuslikku ning suurepärast ettevõtet, pole otseselt abi juhtimisalastes raamatutes kirjapandust ning selle üks ühele kopeerimisest arvavad McKinsey & Company analüütikud Scott Keller ja Colin Price. Nende 2010. aastal läbiviidud uuringus, mille aluseks oli ligi 600 000 töötaja, kes jagunesid ca 500 organisatsiooni peale üle maailma, küsitluse käigus kogutud andmed, vaatasid nad tugevate finantstulemustega ettevõtteid ning leidsid, et head finantstulemused on otseselt seotud organisatsiooni tervisega. Halb ettevõtte tervis avaldub sümptomitena nagu negatiivsed töötajate hoiakud, ebaprofessionaalne juhtimine jms. Head tervist näitab eelkõige oskus luua organisatsioonikeskkonda, kus on toetatud õppimine ning väljakutseid täis muudatused suudetakse ellu viia. Sellist toimivat tervislikku organisatsioonikeskkonda on võimatu kopeerida, see tuleb igal ettevõttel ise luua. Uuringust järeldus, et ettevõtted, kus teadlikult keskendutakse

headele finantstulemustele ning praktiseeritakse tervisliku organisatsioonikultuuri on peaaegu kolm korda edukamad kui ettevõtted, kus keskendutakse üksnes finantstulemustele. Keller ja Price tõestavad, et ettevõtte organisatsiooni tervis on võrdselt oluline ettevõtte numbriliste tulemusnäitajatega. (McKinsey & Company 2010).

Reeglina lasub lõppvastutus strateegia väljatöötamise ja rakendamise eest ettevõtte tegevjuhil (Leimann 2003, lk 24). On väga oluline, et tegevjuht teab ja usub ettevõtte visiooni ja missiooni. Ainult sellisel juhul on tegevjuhil võimalik ettevõtte missiooni ja visiooni ülejäänud töötajaskonnale edasi anda. Rääkides ettevõtte kultuurist, toob Horowitz välja järgmise: “Tõesti suurepärased tegevjuhid suudavad luua keskkonna, kus töötajad tunnevad, et ettevõtte tegevjuht hoolib rohkem töötajatest, kui ta hoolib endast. Sellises keskkonnas, juhtub hämmastav asi: suur hulk töötajad usuvad, et see on nende ettevõtte ja nad käituvad sellele vastavalt. Ja kui ettevõtte kasvab suuremaks, saab nendest töötajatest kvaliteedikontrollkogu terve organisatsiooni jaoks. Nemad seavad töö standardi, mille vääriliselt kõik tulevased töötajad elama peavad.” (Horowitz 2014, lk 220-221).

Ettevõtte missioon ja visioon peaks olema lihtne ja selge, vältida tuleks suuri loosungeid ning olla lihtsalt aus ning otsekohene. Heaks näiteks on Netflix, mille põhiväärtused on Internetis jagatud ettevõtte tegevjuhi Reed Hastings poolt. Ilma animatsioonide ja kujunduseta presentatsioon on üks www.slideshare.net lehe vaadatuid. Hastings rõhutab: “Me hindame kõrget tulemuslikkust, vabadust ja vastutust. Me ei keskendu eeskirjadele ega protsessidele. Me oleme siirad ja läbipaistvad kõiges, mida me teeme ja me otsime suurepärasust.” (Netflixi kodulehekülge). Netflix jaoks ei ole oluline omada hästi kõlavaid ettevõtte põhiväärtusi, vaid nende lihtsaid reegleid põlistatakse läbi selle, kellele kuulub tunnustus, ametikõrgendus või kellest julgetakse ettevõtte muutunud vajaduste tõttu loobuda (Hastings 2011, lk 1-7). Reaalsed ettevõtte väärtused on need oskused ja käitumisviisid, mida kaaskolleegid oskavad üksteises hea sõnaga esile tuua ja seeläbi väärtustada. „Energiaettevõtte Enron, mille juhid läksid vangi ning ettevõtte pankrotti, peakontori fuajees olid esiletõstetud sõnad: ausus, kommunikatsioon, austus, suurepärasus” (Hastings 2011, lk 5). Sellised sõnad on tühjad, kui ettevõtte juhid nende järgi ei käitu. Google juhatuse esimees Eric Schmidt ja tegevjuhi Larry Page'i nõunik Jonathan Rosenberg tõdevad oma raamatus “*How Google Works*” sama, et ettevõtetele ei ole mõtet luua tühje väärtuseid, millesse keegi ei usu või mida ei jälgita. Nende hinnangul tegutseb enamik vähemedukaid ettevõtteid oma missiooni sõnastamisel järgmiselt: kui ettevõtet saadab edu, siis

tekib tavaliselt hetk, kus otsustatakse dokumenteerida ettevõtte kultuur. Töö langeb kellelegi personaliosakonnast või avalikest suhetest, kes tõenäoliselt ei ole üks asutajatest või kõige esimestest töötajatest, aga kellelt oodatakse ettevõtte missiooni kirjapanekut, mis võtaks kokku ettevõtte olemuse tuuma. Tulemuseks on tavaliselt hulk korporatiivseid lauseid, mis on täis sõnu nagu: rõõmsad kliendid, kõrge tulu omanikele ja innovatiivsed töötajad. Edukat ning mitte-edukat ettevõtet eristab siin see, et ühe ettevõtte väärtusi töötajad usuvad ja teisi mitte. (Schmidt 2014, lk 29-31).

2.2. Põhiväärtuste ja organisatsioonikultuuri toimimise hindamine

Kuidas ettevõtte teab, kas tema põhiväärtused töötavad või mitte? Üks viis organisatsiooni sisekliima hindamiseks on töötajate kaasatus. Ameerika Ühendriikide sotsiaal- ja turu-uuringute ettevõtte Gallup kirjelduse kohaselt on kõrge töötajate kaasatusega ettevõtte, mis kasvab jõudsalt, mitte raskustega võitlev. Kui töötajate kaasatus on ettevõttes suur, siis selle ettevõtte töötajad on kirglikud, loominguilised ja ettevõtlikud ning nende entusiasm toidab ka ettevõtte kasvu. Need on töötajad, kes on emotsionaalselt seotud ettevõtte missiooni ja otstarbega. Väite kinnituseks viis Gallup 2013. aastal Ameerika ettevõtete seas läbi uurimuse, millest järeldus, et ettevõtted, kus on kõrge töötajate kaasatus edestavad finantsnäitajates oma konkurente. Kõrge töötajate kaasatusega ettevõttes on võrreldes konkurendiga 147% kõrgem tulu aktsia kohta. See väljendub järgmistes näitajates:

- 41% vähem defekte;
- 48% vähem ohutusega seotud intsidente;
- 28% vähem kahanemist;
- 65% vähem töötajate lahkumisi (väikeorganisatsioonides);
- 25% vähem töötajate lahkumisi (suurorganisatsioonides);
- 37% vähem korduvaid põhjuseta puudumisi.

Kui töötajad ei ole suudetud kaasata, siis on nad oma töö suhtes ükskõiksed või halvimal juhul lausa vihkavad nii oma tööd, otsest juhti, kui ka organisatsiooni. Ka Gallup ise jälgib oma töötajate kõrge kaasatuse trendi, et luua häid tulemusi ning olla teistele ettevõtetele eeskujuks. (Sorenson 2013).

Organisatsioonikultuuri uuringud on näidanud, et kui töötaja ja organisatsiooni väärtused on sarnased, on töötaja ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele enam pühendunud ja näitab paremaid töötulemusi, kui need väärtused on erinevad. (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Alas 2002, lk 63). Käärmann arutleb oma blogis: "TransferWise loodi konkreetsel põhjusel, mitte sellepärast, et ma oleks väga tahtnud ettevõtet luua või palgata palju inimesi. Ma annan avatult ja ausalt teada, milline on minu eesmärk, ja mul on vaja aru saada, milline on meiega liituvate inimeste motivatsioon. Ma ei oota, et meie kandidaatidel oleks ühesugune kirk piirideta raha vastu. Mul on vaja mõista ja uskuda, mis teda innustab, et teada saada, kas ta jõuab meiega samale lainele, kui hakkab meie eest ise otsuseid tegema. Motivatsiooni ja ambitsioonide ajendisse süüvimine on sageli piisav, et mõista, mis ajab kandidaadi voodist üles ja suunab tema otsuseid. Inimesed suhtuvad alati kirglikult oma väärtustesse. Mida rohkem kirge, seda tugevamad väärtused. Ma naudin kandidaadiga rääkimist tema jaoks olulistest hetkest, sellest, mida ta on loonud ja miks ta on selle konkreetse asja üle uhke. Uhkus käib koos kirega ja kirg näitab, mida sa väärtustad." (Põlendik 2015).

Tarkvaraettevõtte Prokesperti juhatuse esimees Marko Sverdlik, rääkides Äripäeva juhtimise erilehele oma ettevõttes läbiviidud muudatustest, mainib: "Organisatsioon on selline, nagu me ise oleme. Kui suur osa inimesi ei saa muuta organisatsiooni paremaks läbi oma vaatenurga, siis organisatsioon elab, aga ei õitse. Mul on võimalus olnud nii ennast arendada, kui ka organisatsiooni muuta, tuues ühtset hingamist. Otsustasime riskida ja meeskond meeskonna kaupa sellisele organisatsiooni toimimisele üle minna. Kõige suurema muudatuse maailmavaadetes ja hoiakutes pidi selle käigus läbi tegema ilmselt juhtkond, kes pidi võtma ülemuseks olemise asemel teenindaja suhtumise." (Vilk 2015).

PARE Personalijuhtimise käsiraamatus kirjutab Terje Veide tööandja mainekujundusest ja eristab selle juures ettevõttes töötavaid ning ettevõttesse värvatavaid inimesi, hoiatades personalispetsialisti ettevõtte sisemise identiteediga vastuollu minemise eest. Tema sõnul on kaks erinevat kommunikatsioonisõnumit, olemasolevate töötajate sõnumi sisu erineb uute töötajate sõnumist. (Eensalu jt 2012 lk 81-82). "Nad peavad tundma, et neid väärtustatakse samamoodi, kui potentsiaalseid uusi töötajaid" (Eensalu jt 2012, lk 82). Ettevõtte, mis rõhuvad läbipaistvusele ei oma kahte erinevat sõnumit. Pauskar räägib "Ärirakenduste IT" ajakirjale antud intervjuus TransferWise'i töötajate arvu kasvust: "Kasvame nii kiiresti, et suvepäevadel oli meil tööl vaid umbes 100 inimest, poole aasta pärast talvepäevadel juba 230. Seda kasvu nähes

mõistan, et üks osa minu rollist ongi paljude tegevuste abil (*onboarding* protsess ehk töösse sisseelamine, videod, talvapäevadeks valmistumine, aastaraamatu kirjutamine) võimendada ettevõtte kultuuri. Kui ettevõttes on 20 inimest, tuleb mikrokliima õhust - 200 puhul peab juba tegema igasuguseid pisikesi asju, et kultuuri võimendada ja teadlikult oma väärtustele vastavat kultuuri ehitada.” (Michaels 2015). Lisaks on tähtis, et personalitiimi liikmed tunneks inimesi ja hoiaks pidevalt suhtluse käigus kätt pulsil, kuidas inimestel läheb. TransferWise on teinud selleks veel sammukese edasi, et kogu organisatsioon oleks justkui personalitiim. Pauskar lisab: “Kui anda inimestele võimalus teha põhitöö kõrvalt veel midagi ja viia edukalt asju ellu, loob see veelgi tugevama sideme organisatsiooni ja töötaja vahel.” (Michaels 2015). TransferWise kommunikeerib ühte ja sama sõnumit nii tänastele kui tulevikus liituvatele töötajatele.

John P. Kotter ja James L. Heskett on väitnud oma raamatus ”*Corporate Culture and Performance*” et tugev organisatsioonikultuur aitab ettevõtte äritulemusi tunduvalt parendada, sest tugev organisatsioonikultuur loob töötajates kõrge motivatsioonitaseme (Kotter, Heskett 1992, lk 16). Edukad ettevõtted säilitavad hea organisatsioonikultuuri üle valvsust ning Zappos ja Amazon on selleks välja mõelnud omanäolised programmid. Ajakirjanik Kim Peterson uuris artiklis “*Why Amazon pays employees \$5,000 to quit*” Amazoni tegevjuhi Jeff Bezos poliitikat nimega “*Pay to Quit*”, milles tegevjuht lubab maksta töötajatele töölt lahkumise eest kompensatsiooni. Igal aastal teeb Amazon sellise ettepaneku kõigile ladudes saadetiste eest vastutavatele töötajatele, kes tegelevad tellimuste pakkimise ja teele saatmisega. Esimesel aastal on ettevõtte poolne pakkumus töötajale 2000 USA dollarit, mis iga aasta suureneb 1000 USA dollari võrra, kuni on jõudnud 5000 USA dollarini. Töötajale tehtud pakkumises on trükitud lause “Palun ära aktsepteeri seda pakkumist”. Bezosi idee on: “Julgustada inimesi, võtma korra hetk, et mõelda sellele, mida nad päriselt teha tahavad. Pikas perspektiivis, kui töötaja viibib kuskil, kus ta ei taha olla, ei ole see tervislik ei töötajale endale ega ka ettevõttele”(Peterson 2014). Amazoni pressiesindaja kinnitas, et vaid väga väike protsent töötajatest võtab selle pakkumise vastu. Bezos sai selle idee jalanõusid ning riideid müüvalt internetikaubamajalt Zappos.com, kui Amazon 2009. aastal selle ettevõtte ära ostis. Zappos on tuntud omanäolise klientide ootusi ületava (ingl k *bend-over-backwards*) teeninduse poolest. Zappos korraldab kõigile ettevõttega liitunud uutele töötajatele neljanädalasi intensiivseid koolitusprogramme. Peale esimest töönaulat uuel ametikohal teeb ettevõtte töötajale pakkumuse, milles lubab maksta töötajale tehtud töö eest palga koos 2000 USA dollarilise preemiaga, kui vastselt palgatud töötaja oleks nõus ettevõttest lahkuma. Zappos tegevjuht Tony Hsieh kinnitab,

et 97% töötajatest lükkab pakkumise tagasi. Zappos teeb järjekindlusega uutele töötajatele selliseid pakkumisi, sest usub oma ettevõtte põhiväärtustesse ning värbamisel tehtud valikutesse. (Peterson 2014). Zappos ja Amazon on head näited organisatsioonikliima olulisusest, nad on valmis töötajatele, kelle osas värbamisel on eksinud, lahkumise eest peale maksma, et miski negatiivne ei ohustaks nende ühtekuuluvat ja tugevat organisatsioonikultuuri. Zappos on aastaid kestnud suurendatud tähelepanu tõttu ettevõtte kultuurile üles ehitanud esmaklassilise organisatsioonikultuuri õppekeskuse www.zapposinsights.com,

Kõik selles peatükis mainitud ettevõtted on enda valitud kriteeriumite, olgu selleks siis kasv, turuosa või finantstulemused, järgi edukad või isegi üliedukad. Nende kõigi ühisosaks on põhjalik keskendumine organisatsioonikultuuri arendamisele ja hoidmisele.

3. TEHNOLOOGIAETTEVÖTETE TÖÖTAJA USALDAMISE RAAMISTIK

Käesolevas peatükis käsitletakse tehnoloogiaettevõtete suhtumist töötaja usaldamisesse ning sellise lähenemise valimise põhjuseid. Tuuakse välja usaldamise eelised ja kasutegurid.

3.1. Töötajale antud usalduse piiritlemine

Juhtimiskonsultant Stephen M.R. Covey on oma raamatus “Usalduse kiirus: kuidas usaldusväärsus hoiab kokku aega ja raha” öelnud: „Teiste usaldamine lööb lõkkele nii meie kui teiste sisemise leegi. See puudutab ja valgustab meie kõigi sünnipärast kalduvust usaldada ja olla usaldatud. See toob suhtesse õnne, töösse tulemused ja ellu kindlustunde.“ (Covey 2007, lk 306). Netflix on õppinud aastate jooksul oma töötajaid sügavalt usaldama paludes neil igapäevases tööelus toetuda loogikale ning tervele talupojamõistusele. Ettevõttes ei ole pealesunnitud formaalseid bürokratlike reegleid kohtades, kus me oleme harjunud neid nägema. Patty McCord, endine Netflix'i personalijuht (aastatel 1998-2012), tõdeb oma Harvard Business Reviews avaldatud artiklis „*How Netflix Reinvented HR*“, et valides hoolikalt ja palgates läbimõeldult vaid kõrge sooritusvõimega töötajaid puudub vajadus bürokratlike formaalsuste järele. Netflix'i värbamispoliitika alustalaks on ainult väljaarenenud täiskasvanud inimeste palkamine. Sellised töötajad suudavad olla vastutustundlikud ning panna ettevõtte huvid esikohale. Täiskasvanulik käitumine tähendab inimese võimet probleemidest oma ülemuse, kaastöötaja või alluvaga avatult suhelda. Kogemus on Netflix'is tõestanud, et sellise lähenemisega toodab nende töökollektiiv väiksemate kuludega paremaid tulemusi, kui ametliku bürokraatiat kasutades. (McCord 2014)

Tuginedes Netflix'is läbiviidud analüüsidele, siis „97% töötajatest tegutsevad igapäevaselt intuiitiivselt mittekirjutatud reeglite järgi, parimal juhul on probleeme 3% töötajatega.“ (McCord 2014). Kui selgubki, et palkamisel on tehtud viga, siis ollakse valmis sellistest töötajatest ilma pikema jututa vabanema. Kahjuks on kirjalikult sätestatud personalipoliitika reeglite puudumine enamikule ettevõtetele võõras, seetõttu ollakse tavaettevõtetes valmis bürokratlikku personalipoliitika kirjeldamisse palju investeerima ning probleemide ilmnemisel formaalset reeglistikku täiendama. Sellistes ettevõtetes on töötajad harjunud probleemide korral peituma ning ettevõttel on hea lihtsa selgituse asemel tsiteerida paragrahve või viia suhtlus ametlike

pöördumiste ning vastuste tasandile. McCord tuletab meelde, et ka ettevõttes, kus on korralikult kirjapandud personalipoliitika tuleb igapäevaselt ette takistusi, või probleeme, millele ei leita, või ei osata leida vastust kirjapandust ning lõppkokkuvõttes on ikkagi vaja tekkinud olukord lahendada kolleegide omavahelise suhtluse teel. (McCord 2014).

Maailma ühe juhtivaima audiitorettevõtte Deloitte'i meeskonnad on tugevustele orienteeritud. Nendel meeskondadel on tööandja poolt antud usaldus koos vastutusega ning meeskonnaliikmed tunnetavad, et nad on kutsutud ellu viima kõige tähtsamat ja parimat tööd iga päev. Selle teadmise olemasolu kinnitasid teadur Marcus Buckingham ning Deloitte'i juhtide arenguprogrammi direktor Ashley Goodall ettevõtte siseselt läbiviidud uuringuga, millest nad kirjutavad Harvard Business Review 2015 aprillikuu numbris. Meeskondade küsitlemisel avaldas Buckinghamile ja Goodallile enim muljet vastus väitele - "Tööl on mul võimalus teha seda, mida ma teen igapäevaselt kõige paremini". Deloitte'i äriüksused, mille töötajad vastasid "nõustun tugevalt selle väitega" olid 44% tõenäolisemalt ka kõrge kliendirahulolu indeksiga, 50% tõenäosusega oli nendes äriüksustes töölt lahkujate arv väike ning 38% tõenäolisemalt olid need äriüksused teistest üksustest produktiivsemad. (Buckingham, Goodall 2015).

Enne börsile minekut oli Netflix puhkusepoliitikaks 10 päeva puhkust, 10 vaba püha ning lisaks vajadusel mõned tervisepäevad ilma palga maksmise katkemiseta. Töötajad pidasid ise järke, mitu päeva nad olid kasutanud, või soovisid kasutada, ning andsid oma otsesele juhile teada, kui oli vaja töölt eemal olla. (McCord 2014). 2002 aastal, peale börsile jõudmist, nõudsid audiitorid säärase leebe poliitika kohest lõpetamist ning puhkuste raamatupidamisliku arvepidamise alustamist, tegemaks vahet palgal ja puhkuserahal. Netflixi tegevjuht, olles sunnitud kaaluma audiitorite ettepanekut, palus uurida, kas eksisteerib legaalne kohustus töötajatele eraldi puhkuse aja andmiseks. Uurides California osariigi seadusi ning leides, et neis puudub seaduslik kohustus puhkuse andmiseks, otsustas Netflix formaalsest puhkusepoliitikast loobuda. See ei tähendanud, et töötajad pidid hakkama saama ilma puhkuseta – vastupidi, töötajad said vabaduse oma äranägemise järgi töölt puududa. Oma otsese juhiga oli vaja vaid aeg kooskõlastada. Kõnekeskuse, finantsosakonna või raamatupidamise osakonna töötajatele anti mõni lisasoovitus: näiteks võimalusel vältida töölt eemalviibimist kvartali alguses või lõpus, sest need olid ajalooliselt kõige kiiremad tööajad. Alles siis, kui töötajal oli soov puhata järjestikku 30 või enam päeva, tuli personalitöötajaga ühendust võtta. Eeskuju puhkuse väljavõtmises paluti anda kõrgetel positsioonidel töötavatel juhtidel, kes olid selleks kõhklemata nõus. (Firstround 2013). Firma sees oli kartusi, et uus suund ei pruugi olla jätkusuutlik ja puhkuste jagamine võib

juhtidest sõltuvalt ettevõtte lõikes erineda. Kui küsida Patty McCord käest: „Kas töötajad kuritarvitasid sellist puhkusesüsteemi?“, siis McCord raputab pead ning lisab „Kui sa soovid võtta puhkust kuus kuud, siis reaalselt soovid sa ettevõttest lahkuda (Firstround 2013).“

Netflixi kulupoliitika on: „tegutse ettevõtte parimate huvide järgi“. Ootuste paikapanemise viis on lihtne ja arusaadav kõigile: „Avalda ja paljasta oma ootused. Aruta ja kinnita need. Sõnasta need vajadusel ja võimalusel ümber. Ära riku ootusi. Ära eelda, et ootused on selged või ühised.“ (Covey 2007, lk 199). Töötajatele anti mõista, et neilt oodatakse ettevõtte rahaga vastutustundlikku käitumist – et nad käituksid firma rahaga nii nagu see oleks nende isiklik rahakott. (McCord 2014). Järelevalve raha üle liikus otseste juhtide kätte ning tekkis kulude kokkuhoid – enne oli järelevalve finantsosakonna ülesanne, mis tähendas pikka menetlemisaega ja sellest tulenevalt viitega reageerimist. Kulude kahanemisele aitas kaasa otsus lasta töötajatel ise oma tööreiside jaoks Internetis majutust ning transporti broneerida. Loobuti ametliku reisibüroo kasutamisest ning inimesed tegutsesid nagu nad broneeriksid oma isiklikke reise. McCord kinnitab, et „Nii nagu ka teistel Netflixi juhtidel, tekkis ka minul perioodiliselt vestlusi indiviididega teemal, et üksi kallis restoranis ettevõtte raha eest einestamine ei ole sobiv (McCord 2014).“ Kulutused, mis olid aktsepteeritavad müügikohtumiste või värbamisvestluste jaoks ei olnud vastuvõetavad igapäevalõunateks. Silma hoiti peal ka IT osakonna töötajate kulustel, kelle osas oli teada, et neil on suurem kiusatus erinevate tehnikavidinate soetamise järele. (McCord 2014). Netflix on tõestanud, et inimesi võib usaldada ka ettevõtte kulupoliitika puhul, kui see ongi vaid lühike lihtlause. Vaja on lihtsalt luua selge ootus vastutustundliku käitumise järele.

3.2. Tehnoloogiaettevõtete põhimõtted töötajate usaldamisel

Ka Eestis on lõõnud töötajate usaldamine tehnoloogiaettevõtetes laialt levinud. Proeksperdi juht Sverdlik vastas, kui temalt küsiti Prokesperdi töötajate juhtimise kohta: “Meil inimesed juhivad ennast ja tööprotsesse ise. See, et meil pole juhte, ei tähenda, et meil ei toimuks juhtimist. Juhivad needsamad inimesed, keda enne juhiti. Meie arusaam on väga lihtne - targad inimesed ei vaja kedagi teist oma tegemiste ja toimetamiste suunamiseks, ja ma arvan, et see kehtib enamiku organisatsioonide kohta, sest eeldan, et kõik meie inimesed on targad.” (Vilk 2015).

GrabCADi asutaja ja tegevjuht Hardi Meybaum räägib ajakirjale Director antud intervjuus töötajate usaldamisest: “Me võime ju väärtushinnangud tahvli peale kirjutada, aga

nendest pole suurt kasu, kui ma neid ise järgida ei suuda. Ühesõnaga - eeskuju./.../ Reedel olen tagasi kontoris, kus pean kiireid püstijalakohtumisi, küsides vaid ühe küsimuse: Kuidas ma saan sind aidata? Kuna oleme palganud väga kogenud inimesed, kes on oma alal suured spetsialistid, siis mul pole mõtet neile öelda, et tee seda ja seda.” (Paju 2014). Meybaum kolleegi usaldamisest: “Mina olin harjunud töötajail ütlema, et tee seda ja toda ja et see nupp peab olema punane. Tema (uus tarkvaraarenduse asepresident) kuulas mind ka ilusti ära, kuni tuli ja ütles: “Kuule, Hardi, ma oskan oma tööd paremini kui sina”. Mul kulus tükk aega mõistmaks, et see inimene on minust mitukorda targem ning teda niisama lihtsalt ei manageeri. Teda saab juhtida hoopis teiste asjade kaudu: püstitad koos ülesande ja annad siis tuge, et see ära lahendada.” (Paju 2014).

TransferWise'i personaliarhitekt Pauskar, rääkides töötajate usalduse riskist: “Imed sünnivadki meil seeläbi, et inimesed saavad ise kaasa rääkida ja mõelda - neile on antud usaldus ja vastutus.” (Michaels 2015). TransferWise'is otsustab iga meeskond ise, mida ehitada. Pauskar selgitab: “Kuna meil on tööl juba üle 200 inimese võiks tekkida oht, et inimesed n-ö kaovad organisatsiooni ära. Selleks et seda vältida, oleme moodustanud hästi pisikesed ja autonoomsed tiimid, kus iga KPI (ingl. k *key performance indicator*) parandamise nimel töötab mitu tiimi. Kui üldine eesmärk on paigas, näiteks kliendirahulolu tõstmise teatud protsendi võrra, mõtleb tiim ise välja, kuidas seda saavutada.” (Michaels 2015). TransferWise julgub usaldada ka eesliinitöötajaid ning anda neile tegutsemisvabaduse. Jorma Laiapea, TransferWise'i klienditoe juht, kirjutab ajakirjas Director: ”See on iseenesestmõistetav, et kliendile peab pakkuma õiget ja ajakohast infot. Kuidas seda aga täpselt teha, on iga klienditeenindaja otsustada. Selleks saab ta kasutada kogu infot, mis on kliendi kohta juba olemas või mis saadakse kontakti käigus. See lähenemine annab kliendiga suhtlejale väga vabad käed, aga teisalt paneb ka suure vastutuse, mida skriptile keskendumist eelistav klienditeenindaja alati välja ei kannu. Ilma standardita muutub oluliseks loominguõigus, avatus, kliendile keskendumine ja parima lahenduse leidmine antud ajahetkes.” (Laiapea 2015). Laiapea pakub välja teistele ettevõtetele, kes soovivad elamusterohket klienditeenindust välja arendama hakata, ühe ideena: “Klienditeenindajad peavad olema rõõmsad ja motiveeritud - õnnetu inimene ei saa teist inimest õnnelikuks teha. Samuti peab neil olema võimalus ja vastutus leida lahendusi ja muuta teenindust iseseisvalt paremaks - mitte ükski koosolek või juhatuse otsus ei saa olla sama kompetentne kui igapäevaselt klientidega suhtlevad inimesed.” (Laiapea 2015). Edukates tehnoloogiaettevõtetes on töötaja usaldamine tavaline nähtus, nendes ettevõtetes puudub võimule või rollile orienteeritud organisatsioonikultuur.

Tehnoloogiaettevõtted, kes on näinud, kui häid tulemusi annab töötajate usaldamine propageerivad seda valjuhäälselt. Näiteks Laszlo Bock, Google'i asepresident inimeste juhtimises (*SVP, People Operations*), kirjutab oma raamatus "*Work Rules!*": "Andke inimestele veidi rohkem usaldust, vabadust ja võimu, kui teie jaoks on mugav. Kui sa ei ole närvis, siis sa järelilikult ei ole andnud neile piisavalt." (Bock 2015 lk 53). "Sa kas usud, et inimesed on oma olemuselt head või sa ei usu (Bock 2015 lk 337).“ Töö on paljude jaoks vähem sisukas ja meeldiv, kui see peaks olema, sest paljud juhid ei usu esmalt, et inimesed on head ning sellepärast loovad suured korporatsioonid piisavalt palju bürokraatiat, lootes selle bürokraatia abil inimesi kontrollida. "Kui sa usud, et inimesed on head, siis sa ka usud, et nad võivad olla oma tegemistes vabad " (Bock 2015 lk 337).

Loomulikult on Google'i enda kultuuri üks nurgakivi läbipaistvus, mis põhineb uskumusel, et inimesed on head ja informatsiooni tuleb nendega jagada. Google vabavara eest vastutav juht Chris DiBona defineerib jõupingutusi nii: "Oleta vaikimisi, et kogu informatsiooni saab jagada. Informatsiooni piiramine peaks olema teadlik valik, ja sul peaks olema väga hea põhjus seda teha. Vabavara kogukonnas, on teabe varjamine kultuuri vastane tegevus." (Bock 2015, lk 41).

Selleks, et teha asju loovalt on vaja inimestele anda ideede katsetamise jaoks piisav tegutsemisvabadus ning usaldada neid ettevõtmistes. See on iseenesest lihtsam kui bürokraatliku süsteemi väljamõtlemine ning töölepanek, kuid millegipärast julgevad vaid vähesed organisatsioonid seda sammu ette võtta. Läbi kontrolli on võimalik vaid midagi loomulikku pidurdada ning rikkuda kollektiivis valitsevat usaldust. Covey, kirjutades läbipaistvuse käitumisviisist organisatsioonis, tsiteerib endist General Electricu tegevjuhti Jack Welch'i, kes on öelnud: "Mõnele inimesele võib juhiks saamisel võim pähe lüüa. Ta naudib seda, et suudab kontrollida infot ja inimesi ja seepärast hoiab ta asju salajas. Niisugune käitumisviis teeb juhust kindlasti ülemuse, kuid ühtlasi kõrvaldab meeskonnast igasuguse usalduse" (Covey 2007 lk 155).

Tänapäeval nõuab info varjamine rohkem pingutust kui kunagi varem. Ettevõtted, mille tulemus sõltub otseselt nende töötajate teadmistest, on aru saanud, et nende töötajad saavad ettevõtte jaoks kõige paremaid otsuseid vastu võtta ainult kogu vajalikku informatsiooni omades ning teevad selleks kõik, et kogu ettevõtte informatsioon oleks igale töötajale kättesaadav.

4. INIMRESSURSI JUHTIMISE PÕHITEGEVUSED

Käesolevas peatükis käsitletakse inimressursi juhtimise põhitegevusi: värbamine, koolitamine ning tulemusvestlused. Vaadatakse, kuidas on tehnoloogiaettevõtted nendele tegevustele läheneda otsustanud.

Ettevõtted püüavad valida parimaid töötajaid ja kõik on sunnitud töötajaid valima ühest ja samast piiratud inimressursist. Mõnel ettevõttel õnnestub värbamine siiski palju paremini kui teistel. Õige inimese värbamise jaoks on personalispetsialistil vaja teada, milline inimene leida tuleb. Enamasti on ettevõtted kirja pannud millisesse keskkonda, ametikohale, millise palga eest ning millistel tingimustel töötajat otsitakse. Personalikäsiraamatus juhitakse tähelepanu personali protsessi läbipaistvuse, läbiviimise kiiruse ning kuluefektiivsuse kõrval ka tegevuse kvaliteedi ning tööandja maine kujundamise näitajatele (Eensalu jt 2012, lk 103).

4.1. Inimressursi traditsiooniline värbamine *versus* tehnoloogiaettevõtete poolt kasutatavad värbamisvõtted

Käesolevas alapeatükis vaatame lähemalt töötaja valiku protsessi ülesehitust, kandidaadi selekteerimise võtteid ning valitud ettevõtete näiteid värbamisprotsessist.

Ettevõtted on harjunud mõttega, et inimesed vajavad tööd ning personalispetsialistil piisab organisatsioonivälisel värbamisel eelkõige kuulutuse avaldamisest töövahendusportaalil või ajalehes ning ettevõttesse hakkabki soovijate avaldusi laekuma.

Harjumuspärase protsessi kirjeldamiseks sobib Ruth Alase tsitaat “Personalijuhtimise” raamatust: “Kui võistlus vakantse ametikoha täitmiseks välja kuulutatakse, antakse teada, kuhu ja mis kuupäevaks tuleb saata avaldus koos täiendavate andmetega kandidaadi elu- ja ametikäigu kohta (Alas 2005, lk 65).“ Sobivate kandidaatide ligimeelitamine on seega töökuulutuses nõutavate või soovitatavate kriteeriumite kirjeldamine, mis eeldab tihti varasemat kogemust ning laitmatuid oskuseid erinevates üldistest valdkondades - väga hea meeskonnatöö kogemus, väga hea suhtlemisoskus, väga hea pingetaluvus. Vastu pakutakse ettevõtte poolt üldiseid sõnastatud väljakutseid tegevusvaldkonnas koos sõbraliku kollektiivi ja vastavalt kogemusele kompensatsioonipaketiga. Sellist värbamistaktikat seletab asjaolu, et ettevõtte olemasoleva

vakantse ametikoha töökirjeldus ning ametinõuded on aluseks ametikoha täitja teadmiste, oskuste ja võimete hindamisel ning seepärast on see loetelu toodud töökuulutuses. (Alas 2005, lk 64). Tööotsija saadab töökuulutusele vastuseks oma CV ning nõudmise korral ka kaaskirja. Sellele järgneb tavaliselt kahe etapiline valikuprotsess - valik tehakse esitatud dokumentide ja esialgsete intervjuude põhjal (Alas 2005, lk 64).

Administratiivse personalispetsialisti ülesanne on tagada, et kõik töökoha taotlejad oleks informeeritud värbamise käigust ja sellest, kui kaugele nad protsessis jõudnud on. (Alas 2005, lk 57). Kandidaadid, kelle kirjalikult esitatud elulookirjeldused jäid personalispetsialisti valikus sõelale, kohtuvad töökoha võistluse finaalis töölevõtmise küsimuses otsustamisõigust omavate isikutega. (Alas 2005, lk 65). Otsustavaks saab üks ja ainus vestlus: "Intervjuu on vabas vormis vestlus mille käigus selgitatakse töötaja sobivust pakutavale ametikohale (Alas 2005, lk 66)." Seejärel tehakse ettevõttes valik ja väljavaliitud kandidaadile tehakse ametlik pakkumine, millele vajadusel järgneb veel töölepingu tingimuste läbirääkimine (Alas 2005, lk 65). Personalispetsialisti ja välja valitud töötaja kokkupuude piirdub töölepingu allkirjastamise koordineerimisega.

Sellist protsessi rakendades jääksid tehnoloogiaettevõtted aga ilma tööjõuta. Teadmustöötajate värbamisel on kandidaatide kvalifikatsiooni hindamise kõrval vähemalt sama tähtis ettevõtte müümine potentsiaalsele töötajale.

Google on teadmustöötaja mõiste veel omakorda lahti mõtestanud nutikaks loojaks (*smart creative*). Nutikast loojast töötajat ei oota ees konkreetset kirjeldatud tööülesanded, tal on piiramatu ligipääs ettevõtte informatsioonile, teda julgustatakse oma enda ideid ellu viima, eksima ning eriarvamusel olles oma arvamust selgelt välja ütleva. (Schmidt 2014, lk 16-20). Nutikas looja ei hakka vakantse töökoha pärast võitlema enne, kui tema jaoks on vastuvõetav laiem pilt ettevõttest ja selle tegevustest. Selle pildi olemasolu puudumisel ei ole organisatsioonil võimalik nutikaid inimesi ligi meelitada. Horowitz kirjutab värbamisest: "Esimene asi, mida mis tahes edukas juht tegema peab, on värvata tööle väga häid inimesi. Nutikad inimesed ei taha töötada inimese jaoks, kes ei pea nende huve silmas ega hoia neid südames." (Horowitz 2014, lk 220).

Nutikas looja ootab tööandjalt oma panusele vastutasuks läbipaistvaid ja ausaid ettevõtte põhiväärtusi, sest ettevõtte kultuur ja edu käivad käsikäes. Tavainimesed, tehes valikuid tööandja

või töökoha kasuks, kaaluvad esmalt pakutavat ametikohta, seejärel töökohustusi, töövaldkonda, ettevõtte edukust ja kompensatsioonipaketti. Lisaks peatutakse valikut tehes faktil, kui kaua kuluks tööle minekuks või tulekuks ning tõenäoliselt alles seejärel mõeldakse millised on ettevõtte põhiväärtused ning töökultuur. Nutikast loojast töötaja asetab oma nimekirjas kõige kõrgemale kohale ettevõtte põhiväärtused ja kultuuri. (Schmidt 2014, lk 29).

Google investeerib eelkõige värbamisse, kulutades uute inimeste ligimeelitamisele, hindamisele ning vastpalgatud inimeste arendamisele. Bock iseloomustab värbamist Google'is: "Me kulutame värbamisele enam kui kaks korda rohkem, kui keskmine ettevõtte. Kui me suudame paremini valida värbamisel, siis on meil vaja uute liitujatega palkamise järgselt kaks korda vähem tööd teha. Halvimal juhul on hästi väljavalitud uuel liitujal keskpärane aasta. Vähetõenäoliselt saab temast, aga kehvima tulemusega töötaja. Samas ei kuluta keskpärane kandidaat mitte ainult tohutult hulgal koolitusressurssi, vaid tõenäoliselt on tema isiklik tulemus alla keskmise" (Bock 2015, lk 61).

Bock kirjutab värbamisest: "Suurepärase värbamine tähendab, et tuleb leida parimad inimesed, kes sobivad teie organisatsiooni konteksti ning kelle organisatsiooniga liitumine teeb teda ümbritsevad töötajad veel edukamaks." (Bock 2015, lk 67). Google palkab ainult parimaid kandidaate, kes on teistest paremad mingil arusaadaval viisil. Schmidt ja Rosenberg leiavad: "Kõige olulisem oskus, mida ükskõik milline äriinimene saab endas arendada, on intervjuerimise oskus. Te ei ole seda tõenäoliselt kunagi ühestki juhtimisalasest raamatust lugenud või magistriprogrammi raames kuulnud" (Schmidt 2014, lk 114). Google hoiab värbamisprotsessist teadlikult eemal uue töötaja otsese juhi, kuid kaasab teisi meeskonnaliikmeid. Otsesel juhil ei lasta teha värbamisotsuseid, sest nii võib ettevõttesse jõuda mitmeid vähem suurepäraseid inimesi. Lisaks ei ole kõik inimesed suurepäraseid värbajad. Ettevõtte asutajad mõistsid, et värbamisotsuseid peaks tegema mitmekesi koos ning sealt tuli idee sisse viia värbamiskomiteed. Komitees alati üks keskne hindaja, kelle ülesanne on hoida silm peal värbamise üldisel standardil. Viimane arvustaja on alati tegevjuht. (Bock 2015, lk 68-70).

Google läheneb värbamistehnikatele teadlikult, tuginedes mitmete uuringutele. Tricia Prickett ja Neha Gada-Jain, psühholoogiatudengid Toledo ülikoolist, koos professor Frank Bernier'iga viisid 2000. aastal läbi katse, kus osalejatele näidati reaalselt toimunud tööintervjuudest lõike, mis algasid intervjueritava sisenemisega ning lõppesid kandidaadi istet võtmisega. Kokku

kestsid uuritavatele näidatud videolõigud kümme sekundit. Katsealused andsid seejärel etteantud skaala raames intervjuueeritava kohta hinnangud. Antud hinnanguid võrreldi seejärel realselt intervjuud läbiviinud intervjuueerija hinnanguga. Uuringust järeldus, et üheksal juhul üheteistkümnest suutis intervjuu algusest kümne sekundilist videolõiku näinud katsealune anda korrektse ennustuse kogu intervjuule, mis kattus realselt intervjuud teinud intervjuueerija lõpphinnanguga kogu tööintervjuule. (Prickett, Gada-Jain, Bernier 2000; Bock 2015 lk 87-88). Uuringu autorite hinnangul on enamus tööintervjuudest lihtsalt ajakulu, sest 99,4% juhtudest kulutatakse aeg esimese kümne sekundi jooksul saadud esmamulje kinnitamiseks ning intervjuueeritava reaalsed oskused jäetakse hindamata. Psühholoogid nimetavad seda kinnituse otsimiseks (inglis k. *confirmation bias*), kus intervjuu läbiviijal on kalduvus otsida kinnitust oma eelarvamustele, tõlgendades või tähtsustades teavet viisil, mis kinnitab tema enda uskumusi või hüpoteese. (Scott, Plous 1993; Bock 2015 lk 88).

Aastal 1998 avaldasid Frank Schmidt ja John Hunter metaanalüüsi, mis valmis 85 aastat kestnud uurimistöde tulemuste sünteesimisel ning oli kokkuvõtte üheksateistkümnest erinevast inimeste tulemuste hindamisel kasutatavast meetodist. Metaanalüüsi tõi välja iga hindamismeetodi positiivse tulemuse ennustamise tõenäosuse. Uuringu kohaselt on kõige täpsemad meetodid kandidaadi tulemuste hindamiseks uuel töökohal järgmised (Schmidt, Hunter 1998; Bock 2015 lk 90-92):

- 29% katseülesanne;
- 26% üldine kognitiivse võimekuse test;
- 14% tavaline struktureerimata intervjuu;
- 7% töötaja soovitude kontrollimine;
- 3% varasem töökogemus.

Bock: "Meie intervjuueerimise protsessi eesmärgiks on ennustada, kui hästi hakkavad kandidaadid meeskonnaga liitumise järgselt tulemust andma. Me saavutame selle eesmärgi tehes seda, mida teadus kinnitab: ühendame käitumisülesanded ja situatsioonilised struktureeritud intervjuud koos hinnangute andmisega (intervjuueeritava) kognitiivsetele võimetele, kohusetundele, ja juhtimisele." (Bock 2015 lk 94). Kõik tarkvara arendusega seotud töötajad teevad kindlasti läbi tehnilise ülesande, nagu kirjeldab Google tehnilise infrastruktuuri asepresident Urs Hölze: "Meie intervjuud tuginevad tõesti läbi testimise sinu oskuste kindlaks tegemisel. Näiteks kirjuta koodi, selgita seda asja, selge? Mitte ei vaata sinu elulookirjeldust, me tahame tegelikult ka näha, mida sa teha oskad." (Bock 2015 lk 91). Järgnevalt on toodud Google

värbamisprotsessi ning tavalise värbamisprotsessi võrdlus, mis mõlemal juhul algab kandidaadi poolt vajalike dokumentide esitamisega ning ka lõppeb mõlemal juhul tööandja poolt kandidaadile tehtava pakkumisega (Bock 2015 lk 105):

- esimene samm - kandidaadi avaldusega tegeleb ettevõttes inimene, kes on kursis konkreetse vaba töökohaga. Google poolel tegeleb kandidaadi avaldusega värbamisjuht, kes on kursis kõikide asutuse töökohtadega, mitte ainult sellega, millele kandidaat kandideeris.
- teine samm - tavaliselt järgneb telefoni teel esmane intervjuu. Google kasutab telefoni teel või Google Hangouts videoprogrammi vahendusel tehtavat kognitiivsete võimete testi, mis võimaldab ennustada kandideerija üldist verbaalselt võimekust, intellektuaalsust ning õppimisvõimet. Idee on selles, et iga erinevus kandidaadi antud vastustes on tingitud kandidaadi sooritusest, mitte intervjuerija kõrgemast või madalamast standardist. (Bock 2015 lk 91-93).
- kolmas samm - töökohas läbiviidav intervjuu, millel osaleb värbaja ning värvatava tulevased kolleegid. Google poolel on struktureeritud intervjuul värbamiskomitee, mis koosneb ettevõtte värbamisjuhust, värvatava tulevastest kolleegidest, värvatava alluvatest ja ettevõtte ristfunktsionaalsest intervjuerijast.
- neljas samm - värbaja koostab intervjuu tagasiside kirjalikus vormis. Google poolel koostatakse kandidaadi kohta struktureeritud kujul tagasiside. Kõik kandidaadiga intervjuude raames kokkupuutunud inimesed on kirjutanud ette antud vormil tagasiside neljas hinnatavas kategoorias - üldised kognitiivsed võimed, juhtimine, ettevõttega sobivus, ametikohaga seotud oskused. Iga intervjuul osalenud kolleegi tagasiside kandidaadi kohta läbib omakorda erapooletu tagasiside ülevaatus. Kirjapandud tagasisidel on kolm erinevat gruppi ülevaatajaid enne kui esitatakse soovitus kandideerinu palkamiseks ning ettepanek saadetakse tegevjuhile kaalumiseks. (Bock 2015 lk 110)
- viies samm - värbaja teeb otsuse. Google otsus põhineb värbamiskomitee tagasisidel, ettevõtte mõne vanem juhi ja viimaks tegevjuhi hinnangul.

Värbamisele paneb väga suurt rõhku ka Netflix. Netflix värbamispehõhimõtted kannavad endas sõnumit, et meeskondade mehitamisel ei tohiks juht jääda kinni juba meeskonda valitud kolleegidesse. Juhtidel tuleb julgelt tulevikku vaadata ning mõelda, milliseid kompetentse ta oma meeskonda kaasata sooviks, või millistest kompetentsidest meeskond unistab. McCord: “Me tuletasime juhtidele pidevalt meelde, et nende kõige tähtsam ülesanne on luua väga hea meeskond. Me ei mõõtnud, kui head mentorid juhid olid või kui tähtaegselt ja hästi nad paberimajandusega toime tulid. Me teadsime, et väga head meeskonnad teevad väga head tööd ning õige meeskonna värbamine oli meie kõige tähtsam prioriteet“ (McCord 2014).

Netflixi kompensatsioonipakett on lihtne: töötajale makstakse väga konkurentsivõimelist palka ning seda korrigeeritakse vastavalt töötaja väärtuse suurenemisele. Töötajat julgustatakse

värbajatega suhtlema, et nad teaksid enda turuväärtust. McCord: „mitmed personalispetsialistid taunivad töötajate suhtlemist värbamisspetsialistidega, kuid mina olen alati öelnud, võta see kutse vastu, uuri välja number ja saada see minule – see on väärtuslik informatsioon.“ (McCord 2014). McCord usub, et kui värvatud on vaid väljakujunenud täiskasvanuid, kes suudavad ettevõtte huvid prioriteediks seada, siis selliste täiskasvanute töötulemusi ei muuda paremaks ega kiiremaks aastapreemiad või muud lisaboonused.

Meybaum, rääkides oma kogemusest GrabCAD'ile juhtkonna palkamisest: “Ja ma arvan nüüd tagantjärele, et terve 2012. aasta läks selle nahka. Esimene kuus kuud ma lihtsalt ei osanud inimesi palgata. Ameerikas on hoopis teistsugune kultuuriruum! Mina läksin inimesi intervjuerima, aga tegelikult tuleb headele inimestele hoopis ennast müüa! /.../ Intervjueerisin sadu inimesi ning leidsin kolm väga head kandidaati. Esimest kahte ei suutnud ma veenda, et nad meile tuleks - kõik läks valesti.” (Paju 2014)

“Meie värbamisprotsess on hästi pikk ja uute nn revolutsionäärade valikusse panustab kogu tiim (Michaels 2015)“, räägib Pauskar TransferWise värbamisprotsessist. Iga inimesega räägib enne palkamist neli kuni seitse inimest. Käärmann, vaadates tagasi 2014 aastal tehtud intervjuudele, tõdeb: “Mõned inimesed on läbi teinud 8-9 vooru, proovitöid ja proovipäevi.” (Põlendik 2015). “Meil vastutab kogu tiim nii ettevõtte kasvu kui ka värbamise eest, samuti parima ettevõtte ehitamise eest (Michaels 2015).“ Kui värvatav kandidaat on suurepärase oskustega ja vägeva kogemustepagasiga, aga tiim näeb, et ta meeskonda inimesena ei sobi, siis teda tööle ei võeta. Oskusi on võimalik alati arendada, eriti kui selleks on sisemine motivatsioon olemas, aga isikuomadused ei muutu. Pauskar lisab: “Loomulikult on oluline aru saada, kas inimene on ühe või teise rolli jaoks pädev, kuidas ta mõtleb ja kuidas ta lahendusteni jõuab. Aga veelgi olulisem on tema sisemine tahe areneda, julgus võtta initsiatiivi ja vastutust.” (Michaels 2015). Wade Stokes ettevõtte TransferWise makse- ja finantsüksuse juht: “Eelistame uute meeskonnaliikmetena säravaid inimesi, kes soovitavalt tunneksid finantsvaldkonda, aga samas ei sea me eelnevale töökogemusele rangeid piire” (Paas 2015). Mais 2015 informeeris TransferWise, et kolmekordistas aasta jooksul töötajaskonda. 80% ettevõtte palgal olevatest inimestest töötab ettevõtte Tallinna kontoris. Töötajaskond on aastaga kasvanud üle 200 inimese võrra. (Paas 2015). TransferWise'i tegevjuht, olles teinud 2014 aastal isiklikult üle 300 tööintervjuu, kirjutab oma blogis: “Tööintervjuu on nagu kahesuunaline tänav. Mitte ainult mina ei õpi kandidaati tundma, vaid tema õpib ka mind tundma. Ilmselgelt küsin seda, mis on minu jaoks oluline, see näitab kandidaadile, millest ma hoolin. See, mida ma küsin ja räägin intervjuu

jooksul, loob talle töö alustamiseks konteksti. Järgnevatel aastatel hakkame temaga iga päev koos töötama. Mina toetun temale ja tema toetub mulle.” (Põlendik 2015).

Käärmann lausub Transferwise’i juhtide värbamisprotsessi kohta: “Meist on saanud proovitööde suured fännid. Meeskonna juhi kohale kandideerija puhul tähendab see ühte päeva töötamist reaalse probleemi kallal koos mõne tulevase meeskonna liikmega ja pärast oma tulemuse tutvustamist kogu meeskonnale. Arvestades meie ootusi kirele, ambitsioonidele, väärtustele ja võimele tegutseda iseseisvates meeskondades, on korporatsioonidest kasvanud „juhtidel“ eriti raske sobituda meie positiivsesse kaosesse. Paraku töötab aeg alati meie kahjuks. Mida kauem on kandidaat töötanud suurettevõttes, seda sügavamalt on temasse imbunud korporatsiooni kultuur.“ (Põlendik 2015).

Kõik TransferWise’i töötajad omavad ettevõttes osalust. TransferWise’i värbamisstrateegia ei ole maksta turul kõige kõrgemat palka ja nii häid inimesi kokku osta. Pauskar kommenteerib seda väidet: ”See ei looks kindlasti meeskonda, kes päriselt maailma suurtele pankadele vastu astuks ja mingi reaalse muudatuse ellu viiks. Värbame inimesi, kes tahavad liituda meie missiooniga ja muuta inimeste elu üle maailma paremaks.”(Michaels 2015). Personalitiim saab aidata luua näiteks värbamise- või *onboarding* protsessi, aga vastutus õige inimese värbamise ja tema eduka sisseelamise eest on ikka otsesel juhil ja tiimil. (Michaels 2015). TransferWise’i klienditoe juht Laiapea kirjutab värbamisprotsessi tekkivatest vigadest: “Kiire kasvu juures ei ole võimalik inimesi valides vigu täielikult vältida - on neid, kes intervjuul säravad, aga hiljem selgub, et ego meeskonnast või kliendist olulisem. Oluline on sellest võimalikult kiiresti aru saada ja sõbralikult lahku minna, kuna üks negatiivselt häälestatud liige võib kogu tiimile halvasti mõjuda.” (Laiapea 2015).

Teadvustamine, et nutikad loojad valivad organisatsiooni, mitte vastupidi, nõuab ettevõttelt värbamistegevuste ja organisatsiooni toimimise uut moodi mõtestamist. Ettevõtte selekteeritakse nutika looja poolt selle atraktiivsuse järgi - esmalt valitakse organisatsioon, mille põhiväärtused on vastuvõetavad ja missioon innustav ning alles seejärel kandideeritakse mõnele vabale töökohale. Traditsiooniline ligimeelitamine ei tööta ja potentsiaalsed töötajad lähevad seda kasutavatest ettevõtetest mööda.

Töötajale värbamisel antud lubadused peavad igapäevaselt samuti toimima mõlemas suunas - ka ettevõtte peab juhtima enda poolt tekitatud ootuste elluviimist. Traditsiooniliselt on ettevõtted

pannud ootused ainult uuele töötajale ning ettevõtte poolne lubaduste elluviimine ei ole alati teadlikult koordineeritud või kõige primaarsem tegevus.

Värbamisprotsessi haldajatel on oluline teada, millised intervjuerimistehnikad suudavad kõige tõenäolisemalt ennustada töötaja tulevase edukuse ning teadvustada võtteid, kuidas tööintervjuu hindab intervjuerijat enam kui ametikohale kandideerijat.

Netflix, Google ja TransferWise on veendunud, et värbamisprotsessi investeerimine on kõige olulisem tegevus mittesobivate töötajate palkamise ja ettevõtte kultuuri killustumise vältimiseks.

4.2. Tõhusam värbamine töötaja koolitamise alternatiivina

Tehnoloogiaettevõtte saab kasvada eelkõige läbi tarkade töötajate. Inimressursi ligimeelitamine on aga keerukas. Käesoleva alapeatüki eesmärk on näidata, et vaatamata värbamise keerukusele võib värvatud töötajate koolitamine olla veel kulukam ja lootusetum, kui investering tõhusasse värbamisprotsessi.

Drucker on öelnud, et ennast arendada saab vaid inimene ise: “Üha suurem osa töötajatest - ja enamik teadmustöötajatest - peab hakkama ennast ise juhtima. Nad peavad leidma positsiooni, kus nende poolt antav panus on kõige suurem. Nad peavad õppima ennast arendama. Nad peavad õppima, kuidas püsida 50aastase tööelu jooksul noore ja vaimselt virgena. Nad peavad õppima, kuidas ja millal oma tegemisi muuta, kuidas ja millal seda teha. Tadmustöötajad elavad tõenäoliselt kauem neile tööd andvast organisatsioonist.” (Drucker 2003 lk 179).

Ettevõtted ei suuda koolitusprogrammide raames tõhusalt töötajatele uusi oskusi arendada. Seda kinnitab McKinsey & Company 2015. aasta jaanuaris avaldatud tegevjuhtide seas teostatud korduvuuring mis tõdeb, et tänased kõige tõhusamad ettevõtted keskenduvad sisuliselt töötajate olemasolevate oskuste säilitamisele, sidudes vaid õppimist teistest enam igapäevase äritegevusega. Kompetentsete töötajate olemasolu ning arendamine on endiselt enamus ettevõtete strateegiline prioriteet. See prioriteet on olnud sama nii aastal 2010 kui ka 2014, kuid ootused oskustele ja võimetele, mida ettevõtted töötajatelt ootavad, on aina suuremaks muutunud. Samas ei ole meetodid ettevõtete sees nende oskuste saavutamiseks oluliselt muutunud. Kõige levinum meetod töötajate arendamiseks on endiselt koolitamine töö käigus.

Uuringu lõpptulemused aga viitavad sellele, et organisatsioonid, kes on teistest edukamad, fookusseerivad hoopis harjumuspärasest teistsuguste töötajate võimete arendamisele. Kuid ka need ettevõtted, kes on panustanud töötajate oskuste arendamisesse läbi uudsete õppemeetodite (digitaalne või kogemusliku õppemeetod jms.) annavad tagasisidet, et arenguprogrammid pakuvad keerukaid väljakutseid.

Kõige väljakutsuvamaks asjaoluks on õppimistulemuste meetrika puudulikkus ning töötaja võimete ajas arenemise mõõtmise keerukus. Ettevõtete juhid arvavad endiselt, et ettevõtte head tulemused tulenevad suurepärasest juhtimisoskusest ja seetõttu pööratakse vähem tähelepanu reatöötajate oskuste arendamisele. Samas on töö leidmiseks ja hoidmiseks vajalikud oskused ja teadmised ettevõtetes aja jooksul kõigis töötajate gruppides muutunud. Ettevõtted tunnistavad, et üheks nende kasvu pidurdavatest asjaoludest on puudulike oskustega tööjõud. 33% ettevõtete juhtidest reastas 2015 aastal eesliini töötajate grupi kõige olulisemaks grupiks, kellele eraldada rahalisi ressursse oskuste arendamise jaoks, (võrdluseks aastal 2010, vaid 22% vastanutest) sellele järgnes tippjuhtkond. (McKinsey & Company 2015).

Teistest edukamad ettevõtted kasutavad töötajate arendamiseks ja koolitamiseks traditsioonilisest erinevaid viise. Erinevus tuleb välja juba koolitusprogrammi omanikes - edukates ettevõtetes kuulub see ühiselt nii personaliosakonnale kui ka äriüksusele. Selline lähenemisviis tagab, et oskused, mida arendatakse, ühilduvad äri vajadustega. Lisaks lähenetakse struktureeritult õppemeetodite ja arendusvahendite valikule ning koolitusprogrammi koostamisele. Samuti kasutatakse sellistes ettevõtetes traditsioonilistest ettevõtetest sagedamini äritulemuste muudatuste mõõdikud hindamaks koolitusprogrammi. Edukamate ettevõtete koolitusprogrammid keskenduvad kompetentsimudelile, mis on vajalik kõigis ettevõtte rollides. (McKinsey & Company 2015).

Koolitusprogrammi investeerides peab arvestama ka sellega, kui pikalt on töötajad valmis organisatsioonis töötama. Traditsiooniliselt nimetavad ettevõtted koolitusprogrammi üheks kompensatsioonipaketi osaks, kuid see investering ei pruugi ettevõtte ootusi täita isegi siis, kui koolitusel osalemine seotakse tingimusega, et peale koolitust tuleb töötajal organisatsiooni heaks investeringu tasuvuseks töötada veel koolituse eel kokkulepitud aeg. Ettevõttel on kasulikum värvata töötajaid, kes on kompetentsed ning kelle koolitusprogrammi ei ole vaja suuri investeringuid teha, sest organisatsioonis ei ole võimalik kedagi vastu tahtmist kinni hoida.

Ülevaate saamiseks ettevõtete investeringute mahtudest koolitusele ja värbamisele viis rahvusvaheline konsultatsiooniettevõtte Corporate Executive Board läbi võrdleva uuringu sellest, kui palju keskmine ettevõtte kulutab värbamisele ning kui palju töötajate koolitamisele. Tabelis 1 toodud 2012. aasta numbrid näitavad, et töötajate koolituskulu on kõrgem kui värbamisel tehtud kulutused (Corporate Executive Board 2012; Bock 2015, lk 60).

Tabel 1. Ettevõtted kulutavad rohkem olemasolevate töötajate koolitusele, kui uute töötajate värbamisele. Mõõtühik Ameerika dollar, protsent.

Kulu jagunemine	Koolituskulu	Värbamiskulu
\$ töötaja kohta	\$606.36	\$456.44
% personalikuludest	18,3%	13,6%
% kasumist	0,18%	0,15%

Allikas: Corporate Executive Board 2012; Bock 2015, lk 60.

Bock, kommenteerides Google'i suuri värbamiskulusid, kuid tunduvalt väiksemaid koolitusressursse töötajate jaoks, mainib: "Tohutu koolituseelarve olemasolu ei tõenda, et investeeritakse oma inimestesse. See on tõend, et sa ei palganud õigeid inimesi" (Bock 2015, lk 60).

Teadlased Michael M. Lombardo ja Robert W. Eichinger on väitnud, et õppimisel on sobiv aja jagunemine järgnev: 70% õppimisest peaks toimuma tööalase praktilise väljaõppe raames, 20% õppimist peaks toimuma *coaching* ning mentorprogrammi abil ja ainult 10% õpingutest klassiruumi stiilis loengute abil. Bock annab valemile hinnangu loetledes ära selle puudused: "Meetod 70/20/10, mida suurem osa ettevõtteid kasutab ei tööta, sest see valem ei anna esiteks juhiseid, kuidas õppida. Teiseks see valem ei viita, kuidas õpingute tulemust mõõta. Kolmandaks ei ole rangelt tõestatud, et koolituse jagamine valemi 70/20/10 alusel midagi koolitatavatele reaalselt annab, see on pigem tõestus personaliosakonnale, et töötajad õpivad, kuid ilma tõenduseta, et nad midagi õppides omandasid." (Bock 2015, lk 219-220). Meetodi 70/20/10 eksliku ja oletusliku tõestuse märgivad ära D. Scott DeRue ja Christopher G. Myers nende poolt välja töötatud juhtide arenguprogrammis: "Kõigepealt, tegelikult ei ole olemas empiirilisi tõendeid selle eelduse kinnitamiseks, kuigi teadlased ja praktikud tsiteerivad tihti seda valemit kui fakti" (DeRue, Myers 2014; Bock 2015, lk 220).

McKinsley 2015 aasta “*Building capabilities for performance*” uuringu tulemused andsid märku, et 2014. aastal läbiviidud küsitluses nimetasid ettevõtte juhid ettevõtte uute võimaluste loomisel suurimaks väljakutseks usaldusväärse mõõtmismetoodika puudumise palju sagedamini kui nad tegid seda 2010. aastal läbiviidud küsitluses. Iga viies vastaja vastas küsitluses, et nende organisatsiooni ei mõõda oma õppeprogrammide mõju üldse. Organisatsioonid, mis mõõdavad koolituste mõju, mõõdavad seda enamasti ainult koolitatult tagasisidet küsides ning ainult 13% organisatsioonidest mõõdavad õppimisele tehtud investeeringu kasu. (McKinsley & Company 2015).

Bock kirjutab oma kogemusel baseerudes, et tõhusa koolitusprogrammi väljatöötamine on tõesti raske ning väidab, et mõnede ekspertide hinnangul ei anna 90% protsenti koolitustest püsivat töötajate tulemuste paranemist või ei kutsu esile soovitud muudatusi töötaja käitumises. Põhjuseks on koolitusprogrammi kehv kokkupanemine ning läbiviimine. Paljud ettevõtted kasutavad väliseid koolituspartnereid, kes ei ole kursis ettevõtte spetsiifikaga ja seetõttu kannatab nii koolitusprogrammi kui lõppkuulaja. (Bock 2015, lk 59).

Siiski tunnistavad kõik ettevõtted, et neil on koolitusprogramm olemas. Vältimaks juhtkonna võõrdumist eesliinitöötajatest ja tagamaks nende täielikku ülevaadet ärist nõutakse Amazonis et: “Igaüks ettevõttes peab olema võimeline töötama kõnekeskuses” (Anders 2012). Kliendikaebused võivad Twitteri ning blogide maailmas olla ettevõttele laastavad. Bezos nõuab, et tuhanded Amazoni juhid, kaasa arvatud tema ise, osaleksid igal aastal vähemalt kahel päeval kõnekeskuse tööl klienditeenindajana, et säilitada empaatiat ning alanduslikkust kliendi vastu. (Anders 2012).

Lisaks sellele võimaldab Amazon 2012 aasta juulis algatatud “*Career Choice*” programmi raames, kõigil USA ladudes saadetiste eest vastutavatel töötajatel, esitada soovi korral ettevõttele tasumiseks õppemaksu ning õpikute arve kuni 95% ulatuses. Jeff Bezos kirjutas kirjas laotöötajatele: “Me teame, et osade laotöötajate jaoks on Amazonis töötamine karjääriks, aga teistele on Amazon esimene samm karjääriredelil, mõnes teises ettevõttes, mis vajab teistsuguseid oskusi. Kui õige väljaõpe võib luua siin muudatuse, siis me tahame aidata.” (Chang 2012). Amazon tasub programmi raames kuni 2000 USA dollarit aastas ja seda kuni neli aastat kestvate õpingute jaoks. Tingimus on, et töötaja peab olema täiskohaga Amazonis töötanud vähemalt kolmel järjestikusel aastal. Programmi mõte on laiendada töötajate tulevase karjääri

valikuvõimalusi, õppides erialal, mis on nõutud kohalikus kogukonnas, näiteks meditsiiniõde või lennumehhaanik, ning tagaks hea sissetuleku tulevikuks. Bezos ütles Los Angeles Times'i jaoks antud intervjuus, et “*Career Choice*” programm erineb teistest koolituskulusid katvatest programmidest seetõttu, et “me finantseerime haridust ainult nendel erialadel, mis on Ameerika Ühendriikide tööjõu ja statistika büroo hinnangutele põhinevalt hästitasustatud ning kõrgelt nõutud, olenemata sellest, kas õpitav eriala läheb kokku töötaja tänase karjääriga Amazonis.” Bezos loodab, et sellise sammuga tulevad kaasa ka teised ettevõtted. (Chang 2012). Alates 2014 aastast on “*Career Choice*” programmist osavõtmise võimalus loodud ka Amazoni loatöötajatel Euroopa suuremates ladudes Suurbritannias. (Denholm-Hall 2014).

On levinud arvamus, et töötajate koolitamine on töötaja enda asi. Praxise poolt aastatel 2011-2013 läbiviidud uuringus “Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduste uuring” kirjutatakse tehnoloogiaettevõtete seisukohast: “Tööandjate hinnangul ollakse olemasoleva tööjõuga üldjoontes rahul, mis on seoses ka sellega, et tööandjad on töötajaid ise paljuski oma ettevõttes välja koolitanud, mis kirjeldab omakorda tõsiasja, et valmis ja piisavate teadmiste ning kogemustega IKT spetsialiste pole lihtne leida. Töötajate puhul hinnatakse üha enam üldpädevust – suhtlemisoskust, probleemilahendamisoskust, meeskonnatöö ja juhtimisoskust koos erialaste oskustega”. (Praxis 2013).

Eestis tehnoloogiaettevõtted panustavad endiselt töötajate koolitamisest ja tihti ka potentsiaalsete töötajate koolitamisest. Potentsiaalsetele kutseharidusõppes või kõrgkoolis õppivatele tudengitele korraldatakse praktikaprogramme, suveülikoole või teemaõhtuid. Tarkvaraarenduse ettevõtte Codeborne on aastatel 2013 ja 2014 korraldanud projekti “Tarkvarakool”, mis on kolmekuuline õppeprogramm IT-huvilistele, kellelt ei nõuta ei eelnevat töökogemust ega ka IT alast haridust. Õppeprogrammi valib Codeborne huvilised, kes tõestavad loovalt ja struktureeritult mõtlemise oskust, võimaldades tarkvarakooli pääsenud õpilastel omandada praktilisi teadmisi ja oskusi oma ala spetsialistide käe all igapäevase töö käigus reaalses tarkvaraarenduses. Tarkvarakooli lõpetajatele pakutakse võimalust jääda ettevõttesse tööle. (Codeborne koduleht).

Kõik ettevõtted koolitavad oma töötajaid, kuid osad on valivamad kui teised. Need, kes on valivamad eeldavad töötajatelt sisemise motivatsiooni olemasolu õppimiseks, sellisel juhul on uute oskuste või varasemate oskuste edasi arendamiseks tehtav investeering näha ka töötulemustes. Tehnoloogiaettevõtted on küll pööranud selja traditsioonilistele koolitustele kuid eeldavad oma töötajatelt pidevalt sisemiselt motiveeritud enesetäiendust.

4.3. Arenguestluste organisatsioonist sõltuvalt erinev lahtimõtestamine

Käesolevas alapeatükis käsitletakse arenguestlusteid kui enim levinud viisi töötajate tulemuste hindamiseks. Samuti tuuakse välja viimastel aastatel tehnoloogaettevõtete seas tekkinud rahulolematust arenguestlustega ning kirjeldatakse, kuidas on antud probleemi lahendatud.

Töötajatega peetavad arenguestlused (ingl. k *annual performance review*) on levinud nii era- kui ka riigisektoris. Isegi Eestis täna kehtiv avaliku teenistuse seadus kohustab, ja sätestab arengu- ja hindamistvestluse korraldamise põhimõtte ning vestluse sageduse korra: “Vähemalt kord aastas peab vahetu juht temale alluva ametnikuga vestluse, mille käigus hinnatakse ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid, samuti annab ametnik juhile tagasisidet juhtimise kohta. Ametniku töötulemuste hindamine ja järgmise perioodi tööalaste eesmärkide läbirääkimine võib toimuda ka eraldi arutelu vormis.” (ATS § 30 lg 1).

PARE personalijuhtimise käsiraamatu tulemusjuhtimise peatüki alapeatükis “Arenguestlus” on Terje Tiiman juhi ja alluva vestluse toimumise mõistet lahti mõtestanud nii: “Arenguestlus on juhi ja töötaja vaheline süsteemne vestlus, mis koosneb hindamistulemuste analüüsist ja sellekohasest vestlusest, mida peetakse üks või kaks korda aastas.” (Eensalu jt 2012, lk 220). Ülevaade arenguestluse eesmärkidest on toodud sama tulemusjuhtimise peatüki (Eensalu jt 2012, lk 220-221) põhjal, eesmärgiks on:

- arutada läbi eelmisel aastal püstitatud ülesanded ja nende täitmine;
- püstitada koos juhiga töötaja eesmärgid järgnevaks perioodiks;
- arutada läbi töötaja ametikirjelduses sisalduv - kas kirjeldatud tööülesanded vastavad tegelikult tehtavale tööle - ja planeerida vajaminevat koolitust;
- planeerida töötaja isiklikku arengut;
- vahetada mõtteid töötingimuste ja -õhkkonna üle organisatsioonis ning pakkuda välja uusi lahendusi.

Tiiman leiab arenguestlusest kirjutades, et töötaja töö sisu eest vastutab eelkõige tema otsene juht ning arenguestlus on selleks, et jagada töötajale temast hoolimise osas kinnitust: “Töötajad ei tea, mida ja kuidas nad teevad või tegema peavad, kui neile seda ei öelda. Läbi tuleb arutada nii õnnestumised kui ka ebaõnnestumised. Igapäevane ladus suhtlemine pole mõõdetav ja süsteemne, seega on tarvis kord aastas leida aeg, et valmistada ette struktureeritud plaan töötaja töötulemuste hindamiseks ja arutada läbi õnnestumise või ebaõnnestumise põhjused ja leida ühiselt olukorrast väljapääs.” (Eensalu jt 2012, lk 221).

Patty McCord seevastu annab Los Angeles Times'i usutluses hävitava hinnangu iga aastastele arenguestlustele: "Võib loota, et 2015 toob lõpu iga aastasele arenguestlusele. Need täispuhutud, ülearendatud, kohustuslikud rituaalid on ajaraiskamine, vihatud kõigi poolt ja ei tee tegelikult midagi, et edendada tulemuslikkust" (McCord 2015). Tehnoloogiaettevõtetes algas iga aastastest traditsioonilistest arenguestlustest lahtiütlemine 2012. aastal ning esimesena seadis arenguestlustesse tehtava investeringu kahtluse alla Adobe. Donna Morris Adobe asepresident: "Ühel hetkel avastasin, et arenguestluste planeerimine üksi võttis üheksa kuud," ja lisab: "see oli nagu lapse ilmaletulekuks valmistumine." (Baer 2014).

Tehnoloogiaettevõtted on otsinud viise muudatuse jaoks. Marcus Buckingham ja Ashley Goodall maailma ühe nelja juhtivaima audiitorettevõtte hulka kuuluva Deloitte'i näitel, kuidas üks ettevõtte mõtestab ümber iga-aastase töötajate arenguestluse tagasisidet ning püüab kujundada süsteemi, mis teeks vajalikke parendusi. Goodall, Deloitte'i juhtide arenguprogrammi direktor, toob välja, et nende täna toimiv protsess töötajate tulemuste hindamise osas - nende koolitamine, edutamine, tasustamine vastavalt tulemustele - käib aina enam teist jalga ettevõtte eesmärkidega. Sellise tulemuseni jõuti 65 000 töötajaga ettevõtte sees läbiviidud küsitluse kohaselt, kus 58% kõikidest küsitatud juhtidest vastas, et tänane arenguestluste valitud lähenemine ei anna soovitud töötajate kõrget sooritust ega taga ka töötajate kaasatust. (Buckingham, Goodall 2015).

Regulaarsed iga-aasta toimuvad arenguestlused olid varasemalt osa ka Netflix töökultuurist, kuid ettevõtte tollaegne personalijuht Patty McCord tühistas ühel hetkel nende toimumise, sest need olid liiga rituaalsed ja toimusid liiga harva. Arenguestluste asemel juurutati igapäevase töö orgaaniliseks osaks töötaja ja tema otsese juhi vaheline tagasisidestamise vestlus. (Hastings 2009, lk 116). See on lihtsustatud 360-kraadi tagasiside andmise vorm - juht selgitab, mida kolleeg peaks jätkama, lõpetama või teisiti tegema. Alguses koguti tagasisidet anonüümselt, siis nimeliselt kirjalikult, kuid nüüdseks on enamikes meeskondades üle mindud näost-näku tagasiside jagamisele. (McCord 2014). Paljud personalijuhid ei suutnud uskuda, kuidas on võimalik, et nii suur ettevõtte nagu Netflix suudab regulaarselt igapäevatöös tagasisidestamist kasutada. McCord on veendunud, et personaalne sõnaline tagasiside on kasulik, kui inimeste hindamine kord aastas ning viiepallisüsteemis. (McCord 2013).

TransferWise'i tagasiside kultuurist kirjutades rõhutab Laiapea pideva tagasiside olulisust: "Klienditugi peab olema pidevas õppimises - looge keskkond, kus inimesed tunnevad end

mugavalt teistele tagasisidet andes. See peab olema pidev protsess, mitte juhilt töötajale suunatud kvaliteedikontroll. Lisaks peab tagasisidet küsima ka klientidelt” (Laiapea 2015).

Üks põhjuseid tulemusvestluste madalalt hindamiseks on peidus järgneva uuringu tulemustes. Kõige laialdasemalt läbiviidud uuring, mida hinnangud teiste inimeste tulemustele tegelikult mõõdavad, on avaldatud autorite Michel Mount, Steven Scullen ja Maynard Goff poolt aastal 2000 ajakirjas *Journal of Applied Psychology*. Uuring viidi läbi 4492 juhiga, kelle tulemustele jagasid hinnanguid koos kolleegi, kellest kaks olid nende juhid, kaks kaaskolleegid ja kaks otsesed alluvad. See uuring näitas, et hindajate tulemused erinesid 62% osas seoses hindaja pertseptsioonist hinnatava isiku suhtes. Ainult 21% tulemustest olid hindajate vahel kooskõlas. (Mount, Scullen, Goff 2000; Buckingham, Goodall 2015). Manuel London tegi eelnimetatud uuringu tulemustel põhineval 2001. aastal välja antud raamatus “*How People Evaluate Others in Organizations*” järelduse: “Kuigi vaikimisi eeldatakse, et tulemuste hinnangud (ingl k *ratings*) mõõdavad hinnatava arengutulemusi, kuid kõige kohta mida on mõõdetud tulemuste hindamise teel, on vastuseks saadud unikaalne tulemus hinnangu andjast. Seega tulemuste hinnangud paljastavad rohkem informatsiooni hindaja kui hinnatava kohta”. (London 2001; Buckingham, Goodall 2015).

Deloitte on arvestanud uue tagasisidestamise süsteemi juurutamisel ülaltoodud teadmise ja ning neil ei ole enam alameesmärke, mitte ühtegi kord aastas läbiviidavat ülevaatus ja mitte ühtegi 360-kraadi tagasiside tööriista. Deloitte’i värske lähenemine eristab tasustamise süsteemi igapäeva tulemuste juhtimisest, toodab parema hetke hinnangu (ingl. k *snapshot*), kvartaalse või projektipõhise “tulemuste hetkepildi” ning tugineb iganädalasel töötaja “sisseregistreerimisel” (ingl. k *check in*) oma juhi juurde, kes aitab hoida vestluse käigus töötaja tulemusjuhtimisega seonduvat õigel kursil. Sellise süsteemi väljatöötamiseni viis Deloitte’i kolm töötajat (Buckingham, Goodall 2015):

1. arenguestluste läbiviimiseks ja hinnangute andmiseks kulunud juhtide töötundide arv (suurusjärgus kaks miljonit töötundi aastas);
2. teadustegevuses avaldatud uuringutega tutvumine, mis puudutasid töötajale hinnangu jagamist;
3. oma organisatsioonis kontrollitud uurimuste läbiviimine eelnevale kinnituse saamiseks.

Deloitte’is täna toimiv süsteem palub juhil anda personaalselt hinnang töötaja arengutulemustele nii, et juht ei hinda mitte meeskonnaliikme oskusi, vaid annab soovitusi, mida ta ise selle

töötajaga tulevikus ette võtaks. Deloitte küsib iga projekti lõpus (või kvartali lõpus, kui tegemist on pikaajalise projektiga) meeskonnajuhtidelt iga meeskonnaliikme kohta vastuseid neljale tulevikku suunatud küsimusele (kirjeldatud järgmises lõigus). Teema eestvedajad Buckingham ja Goodall kinnitavad, et eelnimetatud mõõdikud (hetke hinnang, tulemuste hetkepilt, sisseregistreerimine) on majasiseselt testitud ja on andnud kindluse, et Deloitte saab nii vajalikul määral infot töötajate tulemuslikkuse hindamiseks ja jätab ettevõttele võimaluse töötajatega rääkida mida nende mõõdikute liigutamiseks edasi teha. (Buckingham, Goodall 2015).

Võrreldes varasemate kohmakate arenguveestlustega näitavad Deloitte'i organisatsioonis tehtud kannapööret täna meeskonnajuhile vastamiseks esitatavad küsimused (Buckingham, Goodall 2015):

1. Arvestades seda, mida ma tean selle meeskonnaliikme arengust, ning kui see oleks minu raha, kas ma hindaks seda meeskonnaliiget kõrgeima võimaliku kompensatsioonipaketiga [valikvastused on väärtuse osas antud viiepallisüsteemis alates “täiesti nõus” kuni “ei nõustu”].
2. Arvestades seda, mida ma tean selle meeskonnaliikme arengust soovin teda alati oma meeskonda [valikvastused on väärtuse osas antud viiepallisüsteemis alates “täiesti nõus” kuni “ei nõustu”].
3. See meeskonnaliige on riskigrupis ja tema saavutatavad tulemused on ohuks ettevõttele [tuvastab probleeme, mis võivad kahjustada kliendisuhet või meeskonda, vastusevariandid on: jah või alus puudub].
4. See meeskonnaliige on valmis täna edutamiseks [mõõdetakse potentsiaali, vastusevariandid on: jah või ei].

Arenguveestluste või pideva tagasiside raames võib tekkida vajadus töötajast loobuda. McCord, rääkides üldlevinud kehvide tulemustega töötajast: „Selle asemel, et jõuda kokkuleppele, et töö ei ole töötaja jaoks enam sobiv, laseb juht käiku võimaluse töötulemusi parendada ja uuesti proovida. Kogu seda protsessi tuleb nii ülemuse kui ka alluva poolt mitmete vestluste raames kaardistada, eesmärgistada, dokumenteerida ning suuliselt põhjendada.“ (McCord 2014). Netflix ametlik seisukoht on: kui töötaja oskused ei ole enam muutunud ettevõttes vajalikud, või töötaja panus oma ametikohal on mitterahuldav, siis tuleb talle tõtt rääkida ning töösuhe lõpetada. Lahkuvale töötajale pakutakse piisavalt kopsakas rahaline lahkumispakett, et ta ei lahkuks negatiivsena. Temast loobutakse tõtt rääkides ning ta saab lahkuda väarikalt ilma, et keegi peaks talle tõestama ja tema enesehinnangut riivama, et ta tõesti ei sobitu ametikohale. (Hastings 2009, lk 38).

Head kolleegid küsivad üksteiselt tihti: “Kuidas sul läheb?” ning kõik me ootame, et meie tehtud töö läheks kellelegi korda. Alati on parem saada vahetut tagasisidet tehtud tööle, kui oodata kord aastas või iga poole aasta tagant toimuvat arenguveestlust. Suurem osa ettevõtteid nõuab meeskonnatööd ning meeskonnatöö iseenesest eeldab, et inimesed suhtlevad. Tõenäoliselt ei oleks raske lisada igapäevasesse suhtlusesse ka kolleegi töötulemusi puudutavat infot. Nutikad loojad on inimesed, kes on juba võtnud omaks mõtteviisi olla homme parem kui täna, miks nad peaksid siis kuid ootama saamaks teda kuidas nad veelgi paremad saaksid olla? Ka ettevõtte jälgib finantsnumbreid tihedamini kui vaid kord aastas.

KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö uuris inimressursijuhtimist tehnoloogiaettevõtetes ning kõrvutas neis ettevõtetes kasutatavaid inimressursijuhtimise meetodeid traditsiooniliste Eesti juhtimisalases kirjanduses levinud meetoditega. Lõputöö tõi välja näiteid mitmetest innovatiivsetest lähenemistest, mille abil tehnoloogiaettevõtted suudavad pühendunud tööjõudu hoida ning uusi töötajaid ligi meelitada.

Tänapäeva ühiskonda on peaaegu võimatu ette kujutada ilma tehnoloogiata. Inimestena ootame me üha uusi lahendusi ning avastusi. Juhtide ja personalispetsialistidena on meil aga vaja endale aru anda, et uute lahenduste ja avastuste loomiseks peaksime võimaldama töötajatel teha asju uut moodi. On öeldud, et ühe ja sama asja uuesti ja uuesti tegemine kuid teistsuguse tulemuse ootamine on rumalus.

Personaliosakonna roll inimressursi juhtimises on eriti muutunud tehnoloogiaettevõtetes. Ettevõtete personaliosakondadel on vaja tegevjuhtide abiga teha mitte väikseid muudatusi tööjaotuses, vaid leida eelkõige võimalusi organisatsiooni innovatsiooniks. Administratiivse rolli täitmine personalispetsialistide poolt ei loo lisaväärtust. Ettevõtete tegevjuhid peaks nägema personalijuhtides partnereid, kellega koos organisatsiooni põhiväärtused üles ehitada ning kellega kujundada valitsev organisatsioonikultuur. Suurepärane inimressursi juhtimine, mis on teadmustöötajaid palkavas organisatsioonis vältimatu, nõuab ettevõttelt organisatsiooni ja töökorraldusse suhtumise alast innovatsiooni minemaks kaugemale traditsioonilistest inimressursi juhtimise funktsioonidest. Uut tüüpi lähenemisega näevad kõige enam vaeva ettevõtted, kes on mõistnud, et nad konkureerivad pingsalt ka piiratud hulga kõige targema inimressursi osas – Netflix, Google ja TransferWise näited kinnitavad seda.

Tugev organisatsioonikultuur aitab ettevõtte äritulemusi tunduvalt parendada, sest tugev organisatsioonikultuur loob töötajates kõrge motivatsioonitaseme. Kõrgelt motiveeritud töötajad usuvad, et see on nende oma ettevõtte ja nad tegutsevad just ettevõtte edu nimel. Ettevõtted, kes on mõistnud seda keskenduvad põhjalikult suurepärase organisatsioonikultuuri arendamisele ja hoidmisele. Kõik peatükis „Organisatsioonikultuur ja selle seos ettevõtte tulemustega“ mainitud ettevõtted – Netflix, Google, TransferWise, Proekspert, Amazon ja Zappos on enda valitud kriteeriumite, olgu selleks siis kasv, turuosa või finantstulemused, järgi edukad või isegi

üliedukad. Need organisatsioonid panevad mängu kõik, et head töökeskkonda säilitada või paremaks muuta.

Tänapäeval nõuab info varjamine rohkem pingutust kui kunagi varem. Püüdes informatsiooni käibe vahendina kasutada ning poliitilisi mängu mängida peletab juht eemale inimesed, kes võiksid tema ettevõtte täiesti uuele tasemele viia. Uputades töötajad formaalsete protsesside, blankettide ja reeglite rägastikku anna juht alluvaile märku, et nende panus on teha nii, nagu öeldakse, mitte mõelda välja viise et ettevõtte saaks mõneprotsendilise kasvu asemel mõnekordset kasvu näidata. Selleks, et teha rohkem kui tavapäraseid tulemusi, on ettevõttesse vaja teadmustöötajaid ja neile antavat vabadust - ilma nendeta läbimurret ei toimu. Lõputões näitena toodud tehnoloogiaetevõtete põhjal võib järeldada, et täiskasvanud inimeste usaldamine tasub end ära ning juhid on vastutavad kultuuri eest, mis ettevõttes valitsevaks saab. Igasuguste reeglite kehtestamisel tuleks osata vastata küsimusele: mida see juurde annab ning kas see aitab ettevõtet edasi või hoiab seda hoopis tagasi. Loomulikult peab nii ettevõtte tegevjuhil kui ka personalispetsialistil olema julgust ning sisukust, et teha asju teisiti. Töötajad saavad ettevõtte jaoks kõige paremaid otsuseid vastu võtta ainult kogu vajalikku informatsiooni omades ning selleks tuleks teha kõik, et kogu ettevõtte informatsioon oleks igale töötajale kättesaadav.

Möödas on aeg, mil personalispetsialistil piisab organisatsioonivälisel värbamisel eelkõige kuulutuse avaldamisest töövahendusportaalid või ajalehes ning ettevõttesse hakkabki soovijate avaldusi laekuma. See võib töötada lihttööliste ning hooajatööd otsivate inimeste ligimeelitamisel, kuid tehnoloogiaetevõtted jääksid sellist protsessi rakendades ilma tööjõuta. Teadmustöötajate värbamisel on kandidaatide kvalifikatsiooni hindamise kõrval vähemalt sama tähtis ettevõtte müümine potentsiaalsele töötajale. Ettevõtte ei saa piirduda sisseharjunud mõttega, et inimesed vajavad tööd ning edukaks palkamiseks, on vaja vaid majasiseselt töölesoovijate avalduste esitamise kuupäev kokkuleppida. Teadmustöötajate ja nutikate loojatega opereerides peaks juhi suurimateks ülesanneteks olema vaid suurepärase inimeste värbamine ning oma tegudega (mitte sõnadega) ettevõtte kultuuri loomine ja edasiandmine. Teadvustamine, et nutikad loojad valivad organisatsiooni, mitte vastupidi, nõuab ettevõttelt värbamistegevuste ja organisatsiooni toimimise ümbermõtestamist. Netflix, Google ja TransferWise on veendunud, et värbamisprotsessi investeerimine on kõige olulisem tegevus mittedobivate töötajate palkamise ja ettevõtte kultuuri killustumise vältimiseks.

Lisaks on värbamisprotsessi haldajatel hea teada tehnoloogiaettevõtete inimressursi värbamise ja valiku protsessist: millised intervjuerimistehnikad suudavad kõige tõenäolisemalt ennustada töötaja tulevase edukuse ning teadvustada võtteid, kuidas tööintervjuu hindab intervjuerijat enam kui ametikohale kandideerijat.

Tehnoloogiaettevõtte saab kasvada ainult läbi tarkade töötajate. Vaatamata värbamise keerukusele on värvatud töötajate koolitamine kulukam ja lootusetum, kui investering tõhusasse värbamisprotsessi. Kõik ettevõtted kindlasti koolitavad oma töötajaid, kuid osad on valivamad kui teised, sest töötaja koolituste efektiivsus võrreldes värbamise kuluga on väiksem. Ettevõtted, kes on valivamad, eeldavad töötajatelt sisemise motivatsiooni olemasolu õppimiseks. Selle olemasolul on uute oskuste hankimiseks või varasemate oskuste edasi arendamiseks tehtav investering paremini näha ka töötulemustes. Tehnoloogiaettevõtted eeldavad oma töötajatelt pidevalt sisemiselt motiveeritud enesetäiendust.

On hea, et ettevõtted hindavad töötajate tulemust ja kord aastas peab vahetu juht endale alluva töötajaga vestluse, mille käigus hindab alluva töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägib läbi töötaja järgmise aasta eesmärgid. Tehnoloogiaettevõtetes algas iga aastastest traditsioonilistest arenguestlustest lahtiütlemine 2012. aastal, sest arenguestlustesse tehtavat investeringut ja sellest saadavat kasu hakati kahtluse alla seadma. Leiti, et harva toimuvad vestlused ei edendata piisavalt tehnoloogiaettevõtete töötajate tulemuslikkust ning röövivad juhtidelt palju aega. Traditsioonilistest kord aastas toimuvatest arenguestlustest on loobunud nii Netflix, Deloitte kui ka TransferWise. Üheks ajendiks on see, et nutikaist loojaist töötajad on ise huvitatud olemast homme paremad kui täna ning nad ei pelga vahetut tagasisidet oma tegevusele igapäevatöö käigus nii juhilt kui ka kaaskolleegidelt. Suurem osa ettevõtteid nõuab meeskonnatööd ning meeskonnatöö isenesest eeldab, et inimesed suhtlevad. Tõenäoliselt ei oleks raske lisada igapäevasesse suhtlusesse ka kolleegi töötulemusi puudutavat infot. Deloitte'i värske lähenemine eristab tasustamise süsteemi igapäeva tulemuste juhtimisest ja annab töötajale tema töö osas pidevat tagasisidet. TransferWise'i tagasiside kultuur rõhutab samuti pideva tagasiside olulisust, sest see võimaldab olla pidevas õppimises. On olemas paljusid lihtsaid viise koheseks tagasisidestamiseks, nende mitte kasutamine ja kasutamise mittesoodustamine jääb juhtide südamele.

Tehnoloogiaettevõtted on otsustanud traditsioonilist inimressursi juhtimist häirida. Nende poolt kasutatavaist lähenemistest on palju õppida igal ettevõttel, kes soovib et ettevõtted töötajad oleksid midagi rohkemat kui ainult lihast ja luust robotid.

KASUTATUD KIRJANDUS

- 1 **Anders, G.** (2012) Jeff Bezos's Top 10 Leadership Lessons. – *Forbes* [WWW] <http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/bezos-tips/> (04.04.2012).
- 2 **Alas, R** (2005). *Personali juhtimine: käsiraamat*. Tallinn: Külim. 263 lk.
- 3 **Alas, R** (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim. 143 lk.
- 4 **Alas, R** (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn. Külim. 240 lk.
- 5 **Baer, D** (2014) Why Adobe Abolished The Annual Performance Review And You Should, Too – Business Insider [WWW] <http://www.businessinsider.com/adobe-abolished-annual-performance-review-2014-4> (04.2014).
- 6 **Bock, L** (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Great Britain: John Murray Publishers. 416 lk.
- 7 **Buckingham M., Goodall A** (2015) Reinventing Performance Management. – *Harvard Business Review (Human resource management)*. [WWW] <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> (04.2015).
- 8 Building capabilities for performance. – *McKinsey & Company Survey* [WWW] http://www.mckinsey.com/insights/organization/building_capabilities_for_performance (01.2015).
- 9 **Brooks, I.** (2006) *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. – Tänapäev. 344 lk.
- 10 **Chang, A.** (2012) Amazon.com announces Career Choice tuition reimbursement program. – *Los Angeles Times* [WWW] <http://articles.latimes.com/2012/jul/23/business/la-fi-mo-amazon-career-20120723> (23.07.2012).
- 11 **Cherrington, J.D.** (1995) *The Management of Human Resources*. Prentice Hall. 691 lk
- 12 Codeborne OÜ Tarkvarakool . – *Codeborne ettevõtte koduleht* [WWW] <https://codeborne.com/>
- 13 **Covey, S. M. R., Merrill, R.R.** (2007). *Usalduse kiirus: kuidas usaldusväärsus hoiab kokku aega ja raha* Tartu: Väike Vanker. 319 lk.
- 14 **Denholm-Hall, R.** (2014) Amazon to pay 95% tuition fees for workers. – *Wales Online* [WWW] <http://www.walesonline.co.uk/business/business-news/amazon-pay-95-tuition-fees-7064103> (02.05.2014).
- 15 **Drucker, F. P.** (2003) *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Pegasus. 222 lk.
- 16 **Eensalu, M-L., Kadakas, M., Kaurson, S. jt** (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. (2.tr). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 384 lk.

- 17 **Fistround** (2013) The woman behind the Netflix Culture - First Round Capital CEO Summit talk by Patty McCord [WWW] <http://firstround.com/article/The-woman-behind-the-Netflix-Culture-doc> (07.2013).
- 18 **Hastings, R.** (2011) Netflix Culture: Freedom & Responsibility [WWW] <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664> (2011).
- 19 **Horowitz, B.** (2014) *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. HarperBusiness. 304 lk.
- 20 **Keller, S., Price, C.** (2011) Organizational health: The ultimate competitive advantage . – McKinsey Quarterly [WWW] http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational_health_the_ultimate_competitive_advantage (06.2011)
- 21 **Kotter, J.P. and Heskett, J.L.** (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York. 224 lk.
- 22 Käärman, K – Startup = speed. *Blogi* [WWW]. <http://kaarmann.com/startup-speed/>
- 23 **Laherand, M-L.** (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Infotrükk. 384 lk.
- 24 **Leimann, J. Skärvad, P-H. Teder, J.** (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond. 309 lk.
- 25 ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2014. – *Manpower Group koduleht* [WWW] http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.VVbu1_m8PGc
- 26 **McCord, P** (2013) From the Desk of Patty McCord: Why I'm Joining HubSpot's Advisory Board – *HubSpot Blog* [WWW] <http://blog.hubspot.com/marketing/patty-mccord-why-im-joining-hubspots-advisory-board-hspr> (29.07.2013).
- 27 **McCord, P.** (2014). How Netflix Reinvented HR. – *Harvard Business Review (Human resource management)*. [WWW] <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr> (01.2014).
- 28 **McCord, P** (2015) Op-Ed What to expect in 2015 [WWW] Los Angeles Times <http://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-0101-predictions-20150101-story.html#page=1> (01.01.2015).
- 29 **Meister, C. J., Willyerd, K.** (2010) *2020. aasta töökoht: kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna*. Tartu. Hermes. 299 lk.
- 30 **Mosley, R** (2015) CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding . – *Harvard Business Review (Talent management)*. [WWW] <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

- 31 **Paas, K.** TransferWise palkas Estonian Airi endise juhatuse liikme . – *Delfi Ärileht*. [WWW] <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/transferwise-palkas-estonian-airi-endise-juhatuse-liikme?id=71451195> (12.05.2015).
- 32 **Paju, T.** Hardi Meybaum – insener, kelle raamatut ähvardab bestselleri staatus – *Ajakiri Director* (06.2014).
- 33 **Peterson, K** (2014) Why Amazon pays employees \$5,000 to quit. – *CBC News Moneywatch* <http://www.cbsnews.com/news/amazon-pays-employees-5000-to-quit/> (11.04.2014).
- 34 Praxis 2011-2013. Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduste uuring – *Praxis koduleht* [WWW]. <http://www.praxis.ee/tood/eesti-ikt-toojou-uuring/>
- 35 **Põlendik, K.** Milline on TransferWise'i tööintervjuu? – *Äripäev* [WWW]. <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/02/11/milline-on-transferwisei-toointervjuu> (11.02.2015).
- 36 PwC 8th Annual Global CEO Survey: The marketplace without boundaries. – PwC koduleht [WWW] <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/>
- 37 **Schmidt, E. Rosenberg, J.** (2014). *How Google Works*. Great Britain: John Murray Publishers. 284 lk.
- 38 **Sorenson, S** (2013) How Employee Engagement Drives Growth. – *Gallup Business Journal* [WWW] <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx> (06.2013).
- 39 The Society for Human Resource Management . – *SHRM.org koduleht* [WWW] <http://www.shrm.org/pages/default.aspx>
- 40 **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** (2006). *Innovatsiooni juhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine*. Tallinn: Pegasus. 584 lk.
- 41 **Vilk, U** (2015) Äripäeva Juhtimise erileht - Proeksperti juht: tark töötaja ei vaja juhti (01.2015).

SUMMARY

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BASED ON TECHNOLOGY COMPANIES

Helen Soomägi

Language: Estonian

Figures: -

Pages: 47

Tables: 1

References: 41

Appendixes: -

Keywords: human resource management, human resources, company culture, company core values, employee engagement, high performance, recruitment, talent dependent business, smart creative, knowledge worker, employee training, annual performance management.

Text of the Summary: It is hard to imagine modern society without technological innovations. People are accustomed to constantly improving technologies. Innovation is part of all economic sectors - medical, automotive, energy, food etc. Breakthroughs cannot be achieved by doing the same thing in the same way, over and over again. We know that somehow, not all the companies are able to provide the owners positive financial results, provide high quality products to its customers, and expand into new markets or be sustainable.

This paper argues that company has the opportunity to revolutionize human resource management, including HR (*human resources*) department, and change the world by empowering and trusting carefully selected employees with company's mission.

The paper aims to show how technology companies are able to achieve good results through changes in the management of human resources, and act as a model for other organizations.

The paper shows examples from technology companies with great organizational culture, employee recruitment and training, and evaluation of results. It also shows how traditional

companies compared with technology companies manage human resources according to old fashioned principles.

The paper provides examples of several of today's successful technology companies who are able to hire and retain people with inter discipline skills when most companies complain about the lack of skilled labor.

This paper is a qualitative study based on data collection in papers (books, articles, press interviews, blogs and corporate websites). Addressing the problem paper relies on some occasions on second data. All data is from written sources. Most of the sources have been published over the past five years. The most important authors, to whom this qualitative study is based on, are the practitioners from technology companies: Laszlo Bock, Reed Hastings, Ben Horowitz, Patty McCord, Jonathan Rosenberg, and Eric Schmidt. Also some views from Estonian personnel specialists are used in this work.

Paper gives examples of human resource management in large international (technology) companies like Google, Netflix, Amazon, Adobe, Deloitte and Zappos. As well technology companies operating in Estonia: Proekspert, TransferWise, CrabCAD and Codeborne.

The following topics are covered in this paper:

- an overview of the traditional human resource management including its functions;
- the changing role of personnel department of human resource management;
- the organizational culture and impact of employee engagement on the company's results;
- all information can be shared with employees;
- an overview of selected technology companies human resources processes - recruitment and selection process;
- employee training investment efficiency compared to the cost of recruitment;
- the use of performance management interviews in employee results evaluation process.

The paper is divided into four parts. The first chapter with its two sub-headings provides an overview of the human resource management with theoretical positions and listing the functions that have been used Estonian management literature. At the end of the chapter work focuses on novel type of personnel department that organizations need to build. The second chapter with its

two sub-headings deals with the organizational culture and its relationship to company's results and describes examples of how successful companies differ in designing core values. The third chapter with its two sub-headings are illustrated with advantages of trusting the employees with all information relevant to their work. The fourth chapter focuses on employee recruitment processes. The fourth chapter is divided into three sub-headings. The first section describes the recruitment and selection process. The second explains the high expectations from investments in employee training and explains why some companies are investing more recruitment than in training. In the third section performance management is under the investigation.

In this work human resource management in technology companies is compared to organizations with traditional methods of human resource management. The paper points out several innovative approaches that help technology companies to maintain a dedicated workforce and to attract new recruits.

The role of the HR has become especially important in technology companies. Corporate executives need to help make changes and find opportunities for human resources innovation in the organization. HR specialists filling the administrative role do not create additional value. CEOs should see the partners in HR specialist with whom to build together organization's core values and practice organizational culture. Excellent human resource management requires innovation beyond traditional human resources management functions to attract knowledge workers to join. A new type of HR approach is needed to attract and compete in a limited number of the most intelligent employees - Netflix, Google and TransferWise examples confirm this.

Nowadays, information hiding requires more effort than ever before. Technology companies lead by example and trust the fully formed adults. CEOs are responsible for the culture that becomes dominant in the company. All kinds of rules should be able to answer the question: what it adds and whether it will help move the company forward or it is just on formal unnecessary thing. Naturally, the company's CEO, as well as a HR must have the courage and the contents of which to do things differently. Employees can make better decisions for the company if they can access all the necessary information and all the information about the company should be made available to each employee.

Gone is the time when a personnel recruiting was resolved with publication of the advertisement in the newspaper, and the company started to receive applications for job. This may work for attracting unskilled workers and people looking for seasonal work, but the process of deploying such techniques to technology companies would make them remain without personnel. Company has to sell itself to knowledge workers. The company cannot be limited in accustomed to the idea that people need to work. The recruiters need to recruit with actions (not words) to attract knowledge workers or smart creatives. Acknowledge that the smart creatives select the organization, not vice versa. This approach requires a rethinking of the recruiting functioning in the company. Netflix, Google, and TransferWise are convinced that investing in the recruitment is the most important activity.

Technology company can only grow through great employees. Despite the complexity of the recruitment it is more expensive to train effectively. All companies will definitely train employees, but some are more selective than others, because the investment in effective recruitment gives more value than employee training. Technology companies require their employees to be continuously motivated for self-learning.

It is good that companies assess employee performance. Technology companies started conversations about abandoning performance reviews in 2012, because these evaluations are too much resource demanding and out of step from company objectives. The traditional yearly conversations are abandoned by Netflix, Deloitte and TransferWise. The smart creative employees are themselves interested in being tomorrow better than today, and they are not afraid of direct feedback from the peers. Most of the companies require team work and team work presupposes that people communicate. Deloitte identified a fresh approach to the system of that gives the employee constant feedback. TransferWise feedback culture also emphasizes the importance of continuous feedback as it allows constantly learning. There are many simple ways for immediate feedback.

Technology companies have decided to disrupt the traditional human resource management. Other companies can learn a lot from their approach if they want their employees to be much more than just robots made from flesh and bones.

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev lõputöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži diplomi taotlemiseks
ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.
Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad,
kirjanduslikest allikatest ja
mujalt pärinevad andmed on viidatud

Autor:

(Helen Soomägi, 01. juuni 2015)

Üliõpilaskood: 150872CTF

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Merle Varendi, 01. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)