

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Minna-Maria Lõbus

**EESTI TÖÖANDJATE HOIAKUD ERA- JA AVALIKU SEKTORI TÖÖTAJATE
SUHTES NING NENDE HOIAKUTE MÕJU TÖÖTAJATE VALIKULE**

Magistritöö

Juhendaja: Dr. Jane Järvalt

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Minna-Maria Lõbus

“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Dr. Jane Järvalt

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr. Veiko Lember

Lühikokkuvõte

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada ja analüüsida Eesti tööandjate hoiakuid avaliku ja erasektori töötajate suhtes ning uurida nende hoiakute mõju värbamisprotsessis töötajate valikul. Magistritöö teoreetiline raamistik hõlmab endas ülevaadet era- ja avaliku sektori töötajate erinevustest erialase kirjanduse põhjal ja käsitleb erinevaid väljakujunenud hoiakuid. Lisaks annab töö ülevaate värbamisest avalikus ja erasektoris ning toob välja erinevused värbamisprotsessis. Magistritöö empiiriline osa uurib erinevaid kujunenud hoiakuid Eesti tööandjate seas, tuginedes 213 vastajaga (vastamismäär 62,6%) struktureeritud küsimustikule avaliku ja erasektori töötajate seas, kes oma töös personali värbamise ja valikuga kokku puutuvad ning 6 poolstruktureeritud intervjuule. Magistritööst nähtub, et Eesti tööandjate hinnangul on erasektoris töötavad inimesed rohkem tulemustele orienteeritud ja ärilise mõtlemisega ning neile on iseloomulikumaks välised motivatsioonitegurid (palk, boonussüsteemid, karjäärivõimalused). Avaliku sektori töötajad hindavad tööandjate silmis kõrgemalt kindlustunnet ja stabiilsust töökoha suhtes, on motiveeritud pigem sisemiste ajendite poolt (huvitav ja väljakutseid pakkuv töö, arenemisvõimalused, tunnustamine, soov panustada ühiskonna heaolusse) ning ei ole nii riskialtid. Värbamisprotsesside võrdlemisel selgub, et avaliku sektori värbamisel on bürokraatiat, kriteeriume ja protseduure rohkem ning erasektorist erinevaks teevad protsessi mõned seadustest tulenevad kohustused (avalik konkurss, tagasisidestamine), kuid ei ole väga suuri põhimõttelisi erinevusi sektorite vahel. Analüüsi tulemusel selgub, et tööandjad eelistavad värbamisel pigem sama sektori töökogemusega inimesi ja et kujunenud hoiakud omavad mõju töötajate valikule. Lisaks selgub, et tööjõud ei liigu praegusel hetkel piisavalt kahe sektori vahel. Magistritöö põhjal tuleks rohkem mõelda võimalustele soodustada roteerumist kahe sektori vahel ja olla töötajate värbamisel paindlikum ning avatud.

Võtmemõisted: hoiakud, värbamine, avalik sektor, erasektor, töötajad.

Sisukord

| | |
|---|----|
| Lühikokkuvõte..... | 1 |
| Sisukord..... | 2 |
| Sissejuhatus | 5 |
| 1. HOIAKUD AVALIKU JA ERASEKTORI TÖÖTAJATE SUHTES | 7 |
| 1.1. Hoiakute mõiste ja mõju | 7 |
| 1.2 Tulemustele orienteeritus ja äriiline mõtlemine..... | 8 |
| 1.3 Kindlustunne ja stabiilsus | 9 |
| 1.4 Altruistlikud väärtused ja avaliku teenistuse motivatsioon | 10 |
| 2. VÄRBAMINE JA VALIK AVALIKUS JA ERASEKTORIS | 14 |
| 2.1 Värbamisprotsessi erinevused avalikus sektoris võrreldes erasektoriga | 14 |
| 2.2 Valiku tegemine värbamisprotsessis..... | 16 |
| EMPIIRILINE UURIMUS..... | 18 |
| 3.1 Uurimuse eesmärk | 18 |
| 3.2 Metoodika | 18 |
| 3.3 Valimi kirjeldus | 19 |
| 3.4 Uurimuse tulemused | 19 |
| 3.4.1 Tulemustele orienteeritus ja äriiline mõtlemine..... | 20 |
| 3.4.2 Kindlustunne ja stabiilsus..... | 22 |
| 3.4.3 Altruistlikud väärtused ja avaliku teenistuse motivatsioon..... | 23 |
| 3.4.4 Värbamine ja valik avalikus ja erasektoris..... | 25 |
| 3.5 Järeldused..... | 32 |
| KOKKUVÕTE | 35 |
| SUMMARY | 38 |
| Lisad | 46 |
| Lisa . Küsimustik | 46 |
| Lisa 2. Intervjuu küsimused..... | 49 |
| Lisa 3. Intervjueeritavate nimekiri | 50 |

Sissejuhatus

Tänapäeva majanduslikus olukorras ja tööturu situatsioonis, kus häid spetsialiste on keeruline leida ja hoida, on läbimõeldud värbamisprotsess määrava tähtsusega organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt. Viimastel aastatel on Eesti meedias kajastatud erinevaid tööjõupuudust käsitlevaid arvamuskäsitlusi, mis muuhulgas rõhutavad, et üha enam suureneb konkurents tööjõu osas ka era- ja avaliku sektori vahel. Töötajate puudust tunneb 58% Eesti tööandjatest (Palgainfo Agentuur 2014) ja avaliku sektori töötajad on varasemast rohkem avatud erasektori tööpakkumistele (TNS Emor 2013). Konkurents soodustab positsioonisüsteemi rakendamist (Rahandusministeerium 2013, 9), mis võimaldab avalikul sektoril lihtsamini erasektorist inimesi värvata. Spetsialistide värbamisel tuleb Eestis nii avalikus kui erasektoris arvestada väikeriigi kontseptsiooniga, mis tähendab, et väikeriikides on inim-, finants- ja materiaalsed ressursid piiratud ning väike elanike arv tähendab ka väikest inimpotentsiaali ja sageli kitsamat tööjõu oskuste ulatust (Rahandusministeerium 2013, 9; Randma-Liiv 2002).

Otsustajaks värbamis- ja valikuprotsessis on üha enam tööotsija ning tööandjad pühendavad seetõttu rohkem aega oma organisatsiooni maine kujundamisele ning mõtlevad läbi, mida neil on organisatsioonina töötajale pakkuda. On välja toodud, et palgarääkimistel on jõupositsioon kaldunud tööotsija poolele. Avalik sektor ei tohiks muutuda palgakasvu osas vedajaks, kuid samas on oluline säilitada konkurentsivõimeline palk erasektori palkadega võrreldes. Praeguses olukorras on avalikul sektoril vajalik teha antud osas korrektsioone (Eesti Pank 2014). Eesti personalijuhtimise üheks suureks väljakutseks praegu ja tulevikus on see, et tööandjatel tuleb üha enam leida viise, kuidas ennast tööotsijate jaoks atraktiivsemaks teha. Motivatsioon töötamiseks tuleb küll inimese seest, aga tööandja saab luua keskkonna, mis toetab inimese motivatsiooni antud ettevõttesse või asutusse tööle asuda ja seal pühendunult töötada.

Töötajate värbamine on protsess, mille eesmärk on leida sobiva kvalifikatsiooni ja omadustega kandideerijad ametikohtadele. Läbimõeldud värbamisprotsess loob võimalused parema tulemuse saavutamiseks. Valiku käigus hinnatakse ametikohale kandideerijaid, eesmärgiga valida nende seast välja sobivaim. Valiku tegemisel lähtutakse erinevatest aspektidest nagu eelnev

töökogemus, erialane haridus, motivatsioon, isikuomadused, palgaootuste vastavus, sobivus juhi ja meeskonnaga jms. Kui palju mängib aga otsustamisel rolli eelnev töökogemus samas sektoris?

Tööandjate ootused on küll väga erinevad, kuid Eesti juhtivates meediaväljaannetes (nt Äripäev 2013, Delfi Ärileht 2013) kajastatu põhjal võib arvata, et erasektorisse palgatakse ettevaatlikkusega inimesi avalikust sektorist, kuna arvatakse, et pikalt avalikus sektoris töötanud puudub iseseisvus ja initsiatiiv ning nad on vähem tulemustele orienteeritud. Erasektori töötajad on valmis kiiremini reageerima ja nad ei ole niivõrd enda tööloiguse kinni kui avalikus sektoris töötajad (Delfi Ärileht 2013). Samuti peetakse töökultuuri avalikus sektoris niivõrd erinevaks, et pikalt avalikus sektoris töötanud inimestel on raske erasektori kiire tempoga kohaneda (Äripäev 2013). Käesoleval aastal uuris Palgainfo Agentuur tööandjate hinnangul tööle kandideerijale kasuks ja kahjuks tulevaid taustandmeid. Selles uuringus osalenutest 32% leidis, et pigem ei tule kandideerimisel kasuks peamiselt riigi või kohaliku omavalitsuse asutuses töötamine (Palgainfo Agentuur 2013). Siinkohal tekib küsimus, kas tegemist on üksikute tööandjate üldistatud hoiakutega või on need tõepoolest Eesti tööandjate seas valitsevad hoiakud.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on kaardistada ja analüüsida Eesti tööandjate hoiakuid avaliku ja erasektori töötajate suhtes ning uurida nende hoiakute mõju värbamisprotsessis töötajate valikul. Antud magistr töö kontekstis on avaliku sektori all mõeldud valitsusasutusi ja nende hallatavaid asutusi. Magistr töö teoreetiline raamistik hõlmab endas ülevaadet era- ja avaliku sektori töötajate erinevustest erialase kirjanduse põhjal ja käsitleb nende põhjal erinevaid väljakujunenud hoiakuid. Empiirilises osas selgitatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset analüüsimeetodit kasutades välja, kas need hoiakud on valitsevad Eesti tööandjate seas ja milline on nende mõju värbamisprotsessis valiku tegemisel. Samuti uurib autor, kui avatud on Eesti tööandjad värbama inimesi erinevatest sektoritest. Antud magistr töö annab mõtlemisainet Eesti tööandjatele nii avalikus kui erasektoris, kes konkureerivad üha tihedamalt tööjõu pärast. Läbiviidud uurimus loob lisaväärtust ka teoreetilisele käsitlusele, sest sel teemal on Eesti kontekstis läbi viidud vähe uurimusi.

Autor tänab kõiki intervjuudes osalenuid ja küsimustikule vastajaid olulise panuse eest uurimuse valmimisele.

1. HOIAKUD AVALIKU JA ERASEKTORI TÖÖTAJATE SUHTES

1.1. Hoiakute mõiste ja mõju

Hoiakud on üldised soosivad või mittesoosivad hinnangud erinevate sotsiaalsete objektide (inimesed, nähtused, poliitikad) suhtes (Greenwald *et. al* 1995, 7). Hoiak viitab indiviidi kalduvusele anda konkreetsele isikule või üksusele soosiv või mittesoosiv hinnang ning väljendub tavaliselt kognitiivse, afektiivse või käitumusliku reaktsioonina. Hoiak võib baseeruda ka stereotüüpidel (Cohen & Reed 2006, 8) ning sellest tulenevad reageeringud võivad seejuures olla hoiaku kandja jaoks teadlikud kui teadvustamata (Eagly & Chaiken 2007, 583). Hoiakud võivad aja jooksul muutuda, seoses objekti ümberhindamisega, uue kogemusega, indiviidi uskumuste, eesmärkide või konteksti muutumisega (Cohen & Reed 2006, 3). Kuna hoiakut käsitletakse ka hinnangu andmisena teisele inimesele (*ibid.* 2006, 8), siis sellest tulenevalt saab hoiakute mõju käsitleda ka töötajate värbamisel ja valiku tegemisel.

Tänu avaliku ja erasektori erinevatele eesmärkidele ja toimimispõhimõtetele, on ühiskonnas välja kujunenud hoiakud erinevates sektorites töötamise kohta. Organisatsiooni tasemel on välja toodud, et avaliku sektori organisatsioonid on üldiselt rangemalt struktureeritud, suurt rõhku pannakse erinevatele protseduurireeglitele ja standardiseerimisele ning seetõttu on nad oma loomult bürokraatlikumad. Erasektor on seevastu konkurentsile suunatud ja paindlikum ning seal valitseb vähem avalikule sektorile omaseid protseduurireegleid, kuna eraettevõtte edukus sõltub valmisolekust kliendi ja turu vajadustele kiirelt reageerida. (Aryee 1992, 74)

Van de Walle (2004) järgi ei pruugi negatiivsed hinnangud avalikule sektorile alati põhineda faktidel ja kogemustel, vaid paljuski ühiskonnas väljakujunenud hoiakutel. Avaliku sektori negatiivse maine puhul on tegemist üldise hoiakuga ehk kui rääkida konkreetsetest inimestest, asutustest või institutsioonidest, siis on kuvand üldjuhul hoopis positiivsem. Negatiivne suhtumine ja hinnang avaliku sektori poolt osutatavatele teenustele ei ole samuti seotud konkreetse teenuse kvaliteediga, vaid seda suhtumist mõjutab tõsiasi, et tegemist on just avaliku sektori poolt osutatava teenusega. Negatiivsed hoiakud on aja jooksul mõjunud kahjustavalt

avaliku sektori mainele ning samuti mõjutavad antud hoiakud negatiivselt avalikus sektoris töötavate inimeste töömotivatsiooni (Perry & Porter 1982, 93).

Tulenevalt era ja avaliku sektori erinevustest on autorid välja toonud erinevad hoiakuid avaliku ja erasektori töötajate kohta, mida käsitletakse järgnevas alapeatükikides. Kuna suurem osa kirjandusest keskendub just avalikus sektoris töötajatele, siis on ka antud töö rõhuasetus vastav.

1.2 Tulemustele orienteeritus ja äriiline mõtlemine

Alates 1980 aastatest on avalik sektor kogu maailmas olnud tugeva surve all seoses tõhususe ja tulemuslikkuse parandamisega. Sellest lähtuvalt kujunes välja uue avaliku halduse juhtimise kontseptsioon ehk *New Public Management* (NPM), mille suureks eesmärgiks oli edendada tulemustele orienteeritud töökultuuri, vähendamaks bürokraatiat ja sellest tulenevat ebaefektiivsust avalikus sektoris. Tänu NPM'ile on muutunud ka avaliku sektori personalijuhtimine sarnasemaks erasektorile. (Hays & Plagens 2002, 334)

Avaliku sektori organisatsioonid on järjest rohkem hakanud mõtlema sellele, kuidas mõõta tulemusi ja suurendada produktiivust. Üheks peamiseks meetodiks on olnud tulemusjuhtimise rakendamine, sh tulemustasustamine (Mann 2006, 37). Paraku on avalikus sektoris eesmärgid mittemateriaalsed, vastuolulised ja ebamäärased ning neid on raske jälgida ja kvantitatiivselt hinnata (Rainey & Bozemann 2000, 451-452). Samuti on hindamissüsteemid tihti vastakad ning puudub selge ülevaade, milline osa tööst on kõige rohkem või vähem oluline (Randma-Liiv 2005; Buchanan 1974, 343 viidatud Baarsbul & Wilderom 2011 kaudu, 985; Perry & Porter 1982, 95). Seetõttu võib öelda, et vaatamata NPM'i laialdasele levikule ei ole avalik ja erasektor tulemusjuhtimise ja äriilise mõtlemise osas siiski ühesugusteks muutunud. Avaliku sektori väärtused ja printsiibid on mõnevõrra erinevad erasektori omadest. Lisaks tulemuslikkusele ja efektiivsusele on avalikus sektoris töötaja jaoks olulised ka seaduse austamine, ühiskonna huvide teenimine ja demokraatia printsiip. Avalikud teenistujad peavad oma töös olema erapooletud ja õiglased ning arvestama eelkõige avaliku huviga. (Demmke & Moilanen 2012, 32)

Erinevused ja sellest tulenevad hoiakud võivad kanduda edasi ka indiviidi tasandile. Juba mitukümmend aastat tagasi toodi teoreetilistes allikates välja, et avaliku sektori töötajad ei ole tööülesannete täitmisel niivõrd paindlikud ja on võrreldes erasektori töötajatega ettevaatlikumad

ning vähem innovaatilised (Rainey *et al.* 1976, 241). Avalikus sektori töötajad ei ole nii tugevalt tulemustele orienteeritud kui erasektori töötajad. Indiviidid, kes töötavad avalikus sektoris, väärtustavad erasektoris töötajatega võrreldes erinevaid stiimuleid ehk motivatsioonitegureid (Houston 2000, 725). Tööotsijad, kelle jaoks on olulisemad rahalised stiimulid valivad töötamiseks üldjuhul erasektori töökohad (Lewis ja Frank, 2002, 367; Buelens *et al.* 2007, 67; Jurkiewicz *et al.* 1998, 236; Willem *et al.* 2010; Peters 2010, 100; Karl & Sutton 1998, 525; Perry 1982, 94:). On välja toodud, et erasektoris töötajad on töökoha valikul ratsionaalsemalt mõtleavamad (Markovits *et al.* 2010, 190). Kui erasektoris töötajad peavad töö puhul kõige tähtsamaks head palka, paindlikku tööaega ja teenimisvõimalusi, siis avalikus sektoris töötajad peavad olulisemaks huvitavat ja arendavat tööd (Karl & Sutton 1998). Stiimulite vähesus avaliku sektori organisatsioonides meelitab pigem ligi inimesi, kes ei ole huvitatud töösse ülemäära panustama (Delfgaauw & Due 2008, 171).

Ettevõtted, kus palgasüsteem on tugevalt orienteeritud tulemustele ja konkreetsetele rahalistele stiimulitele, kutsuvad pigem kandideerima inimesi, kes on oma töös produktiivsemad (Georgellis *et al.* 2010, 476; Delfgaauw & Due 2008, 176). Seetõttu eelistavad vähem produktiivsemad inimesed töökohta, kus on kõrgem põhipalk ja vähem tulemustasu komponente (Delfgaauw & Due 2008, 176). Kui erasektori ettevõtetes on suurem osa töötajatest kasumile ja tulemustele orienteeritud, siis avalikus sektoris on rohkem teenusele orienteeritud inimesi (Crewson 1997, 515). Seetõttu tõi Crewson välja, et avalikus sektoris on produktiivsemad teenusele orienteeritud töötajad ning seda tuleks ka töötajate värbamisel silmas pidada.

1.3 Kindlustunne ja stabiilsus

Avaliku sektori töökoht on töötaja jaoks kindlam ja turvalisem valik ning seega on avalikus sektoris töötajate jaoks on kindlustunne olulisem võrreldes teiste sektori töötajatega (Demmke & Moilanen 2012, 48). Metcalfe'i 1989. aastal läbi viidud uuringust selgus, et avaliku sektori töötajatele on võrreldes erasektoris töötavate inimestega olulisem kindlus- ja turvatunne töö suhtes (Lewis & Frank, 2002; Jurkiewicz *et al.* 1998, 236; Baldwin 1991) ning neid motiveerib toetav töökeskkond ja stabiilsus (Buelens *et al.* 2007; Gabris 1995, 40). Kindlustunde all peetakse silmas tõenäosust säilitada meelepärane töö ja stabiilsus viitab pikaajalisele töösuhtele. (Jurkiewicz *et al.* 1998, 243). Üldiselt peetakse avalikus sektoris töötamist kindlamaks ja stabiilsemaks võrreldes erasektoriga ning seetõttu eeldatakse, et inimesed, kes avalikus sektoris

töötavad ongi kindlustunnet ja stabiilsust otsivamad. Avaliku sektori ametikohad on populaarsemad majanduslanguse ajal, sest töö avalikus sektoris on kindlam (Peters 2010, 87). Samas on ka autoreid, kes väidavad, et kindlustunne töö osas ei ole avalikus sektoris töötavate inimeste jaoks olulisem võrreldes erasektoriga (Karl & Sutton 1998, 523; Newstrom *et al.* 1976, 71). Eesti näite puhul oli samuti avaliku sektori eelistamisel valdavaks motiiviks töökoha kindlus ja stabiilsus (TNS Emor, 2013) ning ametnike stabiilsus on väärtusena ülioluline, tasakaalustamaks poliitilise juhtimise tsüklilisust (Rahandusministeerium 2013, 22).

Töötaja teeb valiku lähtudes sellest, mis aspektid talle indiviidi tasemel olulisemad on. Inimesed, kelle jaoks on olulisim väärtus kindlus ja stabiilsus töö suhtes, valivad suurema tõenäosusega töö avalikus sektoris. Teised, kes väärtustavad enim rahalisi stiimuleid, teevad otsuse lähtuvalt töötasust ja sõltumata sektorist. (Lewis ja Frank 2002, 367)

1.4 Altruistlikud väärtused ja avaliku teenistuse motivatsioon

Avalikus sektoris töötajaid eristab erasektori töötajatest avaliku teenistuse motivatsioon. Avaliku teenistuse motivatsiooni defineeritakse kui indiviidi altruistlikku soovi teenida avalikku huve, ühiskonda ja riiki ning seda on iseloomustatud mitmetel viisidel: teenuse eetika, ametikutse, altruism, aitamisvajadus ning tahe olla kasulik ühiskonnale. (Rainey 1982; Perry & Wise 1990). Avaliku sektori motivatsiooni seostatakse rohkem avalikus sektoris töötavate inimesega, sest ühelt poolt on avalikus sektoris paremad võimalused teenida ühiskonna huve ja teisalt on kõrge avaliku teenistuse motivatsiooni tasemega inimestele avalik sektor tööandjana algselt atraktiivsem (Andersen *et al.* 2011, 11, Taylor 2010, 1093).

Perry pani aluse skaalale, mis mõõdab indiviidi avaliku sektori motivatsiooni taset ja mis sisaldab endas soovi osaleda avaliku poliitika tegemises, avalikku huvi, kaastunnet ning eneseohverdumist (Rainey 1982; Perry & Wise 1990). Antud skaala mõõdab, kui atraktiivne on indiviidi jaoks avalikus sektoris töötamine (Jacobson 2011, 217). Perry ja Wise kohaselt on kõrge avaliku teenistuse motivatsiooni tasemega inimesed tõenäoliselt rohkem pühendunud ja efektiivsemad avaliku sektori töötajad ning taluvad rohkem bürokraatiat, mistõttu võiks seda kasutada vahendina töötajate valiku tegemisel (Gabris *et al.* 1995, 33; Rainey 1982; Perry & Wise 1990). See tähendab, et isegi kui erasektori töökoht on tasu ja muude motivatsioonitegurite poolest paremate tingimustega avaliku sektori töökohast, siis ei võta tugeva avaliku sektori

motivatsiooniga töötaja seda endale valikuvariandina (Lynos *et al.* 2006). Oluline on luua vastavad motivatsioonisüsteemid, et meelitada ja hoida parimaid töötajaid (Demmke & Moilanen 2012, 34; Frank & Lewis 2004, 47).

Kõrgema avaliku teenistuse motivatsiooni tasemega töötajad hindavad kõrgemalt mittemateriaalseid ehk sisemisi motivatsioonitegureid ning see võib olla samuti põhjus, miks inimesed avaliku sektori kasuks otsustavad (Crewson 1997, 504; Giaque *et al.* 2013, 128; Hays & Plagens 2002, 342; Wang *et al.* 2012, 568; Bright 2009, 28; Rainey 1982; Perry & Wise 1990) Sisemiste motivatsioonitegurite all mõeldakse võimalust teha huvitavat ja tähendusrikast tööd, kus on loodud võimalused isiklikuks arenguks, tunnustamiseks ja loovuseks. Erasektori töötajate puhul on seevastu esimesel kohal välised motivatsioonitegurid nagu palk, boonussüsteemid, karjäärivõimalused (Frank & Lewis 2004, 43; Aryee 1992; Bright 2009) ja lühemad tööpäevad (Houston 2000). Avaliku sektori töötajate motivatsioonitegurid nagu soov teenida riiki ja mõjutada olulisi protsesse ühiskonnas, on seejuures pigem olulised tippjuhtidele ja muudele kõrgetele ametnikele ja vähem nendele, kes täidavad klienditeenindus ja järelevalvefunktsioone (Gabris *et al.* 1995, 40). Kõrgemat avaliku teenistuse motivatsiooni taset on omistatud naistele, pikema tööstaažiga ja kõrgema haridustasemega avaliku sektori töötajatele. (Giuaque *et al.* 2013, 127).

Clark ja Willson (1961) töötasid välja 3 ajendite või stiimulite liiki avalikus sektoris töötamise kohta:

- materiaalne ehk palk ja muud hüved;
- eesmärgipärane ehk võimalus osaleda poliitika kujundamises;
- solidaarne ehk grupikuuluvus, prestiiž, tööst huvitatus. (viidatud Peters 2010, 97 kaudu)

Avaliku sektori töötajad märkisid eesmärgipärased ajendid oluliseks, samas erasektori töötajate puhul oli see skoor väga madal. Materiaalseid hüvesid hindasid uuringu järgselt kõrgemalt erasektori töötajad. (Metcalf 1989 viidatud Peters 2010 kaudu) Maidani (1991) läbiviidud uuring seevastu leidis, et avalikus sektoris töötajad hindavad kõrgemalt väliseid motivatsioonitegureid (*ibid*) ning üksikud uuringud on välja toonud, et sisemiste ja väliste motivatsioonitegurite poolest ei ole töötajatel märkimisväärseid sektoraalseid erinevusi. (Gabris *et al.* 1995; Buchanan 1975 viidatud Taylor 2010, 185 kaudu). Üheks kasuks võib olla see, et kõrgema avaliku teenistuse motivatsiooni tasemega töötaja jaoks kergendab erinevate valikuvõimaluste olemasolu töökoha valikut. Samas on välja toodud, et avaliku sektori

motivatsioon ei pruugi alati määrata töötaja valikut era- või avaliku sektori kasuks. Põhjusteks võib pidada töö olemasolu, tööturu pakkumisi ning materiaalseid vajadusi (erasektoris võib leida kõrgemalt tasustatud tööd samade oskustega) (Bright 2011).

Avaliku teenistuse motivatsiooni kõrval on era- ja avaliku sektori töötajate uurimustes käsitletud ka organisatsioonilise pühendumise mõistet, mida kasutatakse ennustamiseks töötajate puudumisi, töö tulemuslikkust, lahkumise kavatsust ning teisi erinevaid käitumisi (Liou & Nyhan 1994; Lyons 2006, 609). Organisatsioonilist pühendumist on kirjeldatud kui jõudu, mis sunnib indiviidi tegutsema teatud organisatsioonile kasulikul viisil oluliste eesmärkide saavutamiseks (Meyer & Becker 2004). On välja toodud, et avaliku sektori töötajad on organisatsiooniliselt vähem pühendunud kui erasektoris töötajad ning nende isiklikud eesmärgid ja väärtused ühtivad vähem konkreetse organisatsiooni omadega (Lynos et. al 2006; Goulet & Frank 2002, 206; Rainey et. al 1986, 68). See võib olla tingitud asjaolust, et avaliku sektori eesmärgid on tihtipeale väga üldised. Kõrvutades organisatsioonilise pühendumise käsitlust avaliku teenistuse motivatsiooniga, võib tekkida küsimus, kas avaliku sektori töötaja on pühendunud kindlale organisatsioonile, kus ta töötab või on tema töömotivatsiooni, pühendumise, rahulolu ja pikaajalise töösuhte taga avaliku teenistuse motivatsioon.

Avaliku teenistuse motivatsioon sisaldab endas ka altruistlike väärtuste kandmist, mida samuti omistatakse avaliku sektori töötajatele. On välja toodud, et avaliku sektori töötajatele on võrreldes erasektoris töötajatega tähtsamad altruistlikud väärtused ja soov panustada ühiskonna healusse. Teenides ühiskonda, on rahuldatud indiviidi isiklikud vajadused (Jacobson 2011, 217). Houston (2006) tõi välja, et avalikus sektoris töötajad osalevad võrreldes erasektoris töötajatega suurema tõenäosusega vabatahtlike organisatsioonide töös, teevad rahalisi annetusi ja tegelevad veredoonorlusega. Taylor (2010) uurimus kinnitas samuti, et avaliku ja kolmanda sektori töötajad on ühiskondlikumalt aktiivsemad. Corey & Garand (2002) järgi osalevad avaliku sektori töötajad aktiivsemalt valimistel.

Teisalt on välja toodud, et tänapäeva ühiskonnas mängib töökoha valikul tööotsija jaoks järjest väiksemat rolli sektor ning pigem on oluliseks indiviidi enda huvide maksimaalne rahuldamine. Seetõttu langeb otsus üldjuhul töökoha kasuks, mis võimaldab töötajale paremaid ja motiveerivamaid tingimusi. (Lynos et al. 2006, 605) Käitumuslikult poolelt ja lähtudes ratsionaalse valiku teooriast, kalkuleerib individid enda jaoks alternatiivsete võimaluste puhul kasud ja kulud ning teeb otsuse lähtudes sellest, milline alternatiiv suurendab väärtust (Perry

2000, 474). Antud käitumine on ratsionaalne ja inimese enda isiklikest huvidest lähtuv ning lisaks on indiviidide otsused karjääri osas on mõjutatud väga paljude erinevate faktorite poolt: isiklikud kogemused, omandatud haridus, eelnev töökogemus, töökohtade saadavus ehk pakkumised turul ja töö sisu. Mängus võib olla ka niiöelda või „õnnefaktor“. Seega võib juhtuda, et töökoha valikul on määravaks hoopis peale keskkooli õpitava eriala (juhuslik) valik ja seetõttu ka erialasele tööle minek, tuttava kaudu töö leidmine või töökohtade puuduse tõttu esimese pealtnäha sobiva töökoha vastuvõtmine. Töökohal jätkamise põhjused võivad samuti paljuski erineda sellest, miks antud töökohta esialgselt vastu võeti (tekkinud rutiin, meeldivad töökaaslased, staatus jms). (Gabris et. al 1995, 39-40)

2. VÄRBAMINE JA VALIK AVALIKUS JA ERASEKTORIS

2.1 Värbamisprotsessi erinevused avalikus sektoris võrreldes erasektoriga

Värbamine ja valik on protsess, mille eesmärk on leida organisatsiooni sobiv ja töökoha nõudmistele vastavate kompetentsidega inimene. Kuna häid spetsialiste keeruline leida ja motiveerida, seisavad nii erasektori kui avaliku sektori organisatsioonid silmitsi katsumustega inimeste töölesaamisel (Lavigna & Hays 2004, 237). Avalikule sektorile on peamiselt ette heidetud liigset rõhu panemist erinevatele protseduuridele ja reeglitele värbamisprotsessis. On välja toodud, et vähene huvi avaliku sektori töökohtade suhtes on põhjustatud mitmetest faktoritest: aeglane ning bürokraatlik värbamisprotsess, kitsas ametikoha määratlus ning ülemäärased reeglid ja regulatsioonid. (Hays & Plagens 2002, 339-341). Seetõttu peab personalijuhtimissüsteem olema tasemel ja värbamine läbimõeldud, et hoida ja meelitada talente avaliku sektori ametikohtadele, sest paljude tööotsijate jaoks võib avalik sektor tunduda tööandjana jäik ning bürokraatlik just värbamisprotsessi bürokraatlikkuse tõttu. Siinkohal võib abi olla värbamisprotsesside paindlikumaks muutmisest, mis teeks tööotsija jaoks avaliku sektori positsioonile kandideerimise mugavamaks (Lavigna & Hays 2004).

Võrreldes avaliku sektoriga, on erasektori organisatsioonidel võimalus ja vabadus valida sobiv kanal ja viis töötajate värbamiseks. Erinevuste vähendamiseks lihtsustatakse üha enam ka avaliku sektori värbamis- ja valikuprotseduure, vähendatakse sisemisi hierarhiaid, reformitakse või kaotatakse karjäärisüsteeme, toetatakse mobiilsust ja antakse rohkem vastutust vahetutele juhtidele (Demmke & Moilanen 2012, 11). Kuna värbamissüsteemid on muutunud paindlikumaks ja erasektorile omasemaks, on avalikus ja erasektoris töötamise erinevused vähenemas (*ibid.* 2012, 53). Samas võib täheldada erisusi värbamis- ja valikuprotsessis ka sektorite sees. Näiteks väike- ja suuretevõtete värbamisprotsessides on põhiline erinevus värbamiskanalites, mis väikeettevõtete puhul on tihtipeale mitteformaalsed. See tähendab, et värvatakse tuttavate kaudu ega korraldata avalikke konkursse (Carroll *et. al* 1999). Seetõttu on

protsessid paindlikumad ja kiiremad ning valiku tegemisel on suur roll tuttavate soovitudel (Carroll *et. al* 1999).

Üheks etteheiteks avalikule sektorile on toodud värbamissüsteemi vähest kasutajasõbralikkust. Liialt bürookraatlik värbamisprotsess venib tihtipeale väga pikaks tänu paljudele erinevatele etappidele ja protseduuridele (kandidatuuri kinnitamine ja analüüs, testimine, reglementeeritud intervjuerimise viisid, palju otsustavaid osapooli ja vastutuse hajumine). NPM'i tulemusena on avaliku sektori personalijuhtimine muutunud detsentraliseeritumaks, mis on andnud asutustele suurema paindlikkuse ka värbamise läbiviimisel. Üksused saavad tänu sellele rohkem ise otsustada, milliseid kanaleid ja hindamismetoodikat kasutada ning rääkida läbi palga- ja muudes töötingimustes. (Lavigna & Hays, 2004, 240-247)

Detsentraliseeritud personalijuhtimine võib teisalt tekitada situatsiooni, kus koostöö asemel hakkavad asutused omavahel konkureerima parimate töötajate saamiseks (Järvalt & Randma-Liiv 2010, 248). Lisaks valitseb suur konkurents erasektori poolt parimate töötajate endale saamiseks. Avaliku sektori värbamise teeb keerulisemaks ka asjaolu, et järjest vähendatakse avaliku sektorile omaseid lisahüvesid (Lavigna & Hays 2004, 238). Avalikus sektoris valitsevad ka rangemad eelarvepiirangud, mis vähendavad rahalisi stiimuleid, pannes avaliku sektori ebasoodsamasse olukorda erasektoriga võrreldes. Samuti on hakatud avalikku sektorit üha enam survestatama efektiivsuse suurendamisele ja mõõtmisele, mis omakorda võib teha sektori tööandjana vähem atraktiivseks. (*ibid.*)

Tööjõu liikumine avalikust sektorist välja on raskem kui liikumine avaliku sektori sees. See võib olla tingitud sellest, et avalik sektor kui tööandja võib investeerida arengusse ning koolitustesse valdkondades, mis ei ole vajalikud ega teadvustatud erasektori poolt. See omakorda võib tekitada moonutusi tööturul laiemalt – kujuneb lõhe vajatud oskuste ning olemasolevate oskuste vahel. (Bekke & Perry *et al.* 1996) Dilemma on ka selles, et tahetakse efektiivset ja kompetentset avalikku sektorit, aga samas ei taheta, et avalik sektor konkureeriks erasektoriga parimate töötajate pärast (Peters 2010, 87).

Kokkuvõtteks võib öelda, et avaliku ja erasektori värbamismeetodid muutuvad üha sarnasemaks. Töötajate leidmiseks peab organisatsioon valiku sobivatest kandidaatidest endale ise tekitama, kasutades erinevaid kanaleid ja meetodeid ning motiveerides inimesi just nende juurde tööle tulema. Edukaks värbamiseks on oluline innovatsioon värbamisprotsessis, uudsete

värbamismeetoditega kaasa minemine ja nende enda jaoks kohandamine. Siiski on välja toodud, et avaliku sektori neutraalsus tuleks säilitada ning erasektori matkimine võib olla riskantne, kui ei pöörata tähelepanu, et kaks sektorit on siiski erinevad (*ibid.* 2004, 249).

2.2 Valiku tegemine värbamisprotsessis

Värbamine nii era- kui avalikus sektoris koosneb erinevatest etappidest. Tavapärase värbamisprotsessi esimese etapina on oluline määratleda nõudmised töökohale ja sobivale kandidaadile. Lähtudes nõudmistest pannakse paika valikukriteeriumid, mille alusel lõplik otsus tehakse. Seejärel alustatakse otsingutega, kasutades sobivaid kanaleid, eesmärgiga moodustada valik sobivatest kandidaatidest. Järgmise etapina toimub kandidaatide hindamine kas elulookirjelduste, struktureeritud intervjuude või testide põhjal ning esmaste taustauuringute teostamine. Tulemustest lähtuvalt minnakse edasi sobivaimate kandidaatidega, kellega toimuvad juba individuaalsed vestlused ning antakse tagasisidet mittedsobivatele. Viimase etapina toimub veelkord kandidaatide hindamine, valiku tegemine ja sobivale kandidaadile tööpakkumise tegemine. (H.-S. Shih *et. al* 2005, 1551) Valiku tegemisel on tänapäeval suur roll tehnoloogial, mis lihtsustab värbajate tööd. Siinkohal on näiteks vahenditeks telefoni- ja videointervjuud, internetipõhised testid ja tarkvaralahendused, mis lihtsustavad kandidaatide hindamisprotseduure ja valikut (Anderson 2003, 121).

Valikut saab tegelikkuses vaadelda kui kahepoolset protsessi. Ühelt poolt mõjutavad värbaja otsust inimest valida intervjuueeritava poolt antud vastused küsimustele ning teiselt küljest mõjutavad värbaja enda olemus ja suhtumine intervjuueeritava otsust antud organisatsiooniga liituda. (Russo *et. al* 1997, 604) Valikuprotsessi olemus võib seejuures kujundada töötaja hoiakuid ning kui meetodeid ei tajuta õiglastena, siis võib sellel olla kandidaadile negatiivne psühholoogiline mõju (Anderson, 2004). Valikukriteeriumid saab jagada kahte kategooriasse: organisatsioonilised ja individuaalsed. Organisatsioonilised kriteeriumid sisaldavad endas omadusi, mis on annavad lisaväärtust organisatsiooni arengu seisukohalt. Individuaalsed kriteeriumid on seotud konkreetse töökoha nõudmistest tulenevate omadustega, mis pannakse paika juba värbamise alguses töökoha analüüsil. (Russo *et. al* 1997, 604) Kuigi valiku tegemisel lähtutakse üldjuhul kandidaadi kompetentsidest ja oskustest ning seotud valikukriteeriumitest, siis võib täiendavalt omada mõju intervjuueerija suhtumine ja hinnang kandidaadile iseloomulike tegurite ja tunnuste suhtes, sh rass, sugu, vanus, rasedus, ülekaalulisus, puue (Macan 2009, 210).

Kuna valiku tegemisel on roll värbaja suhtumisel eelpool kirjeldatud teguritesse ning hoiakute puhul on samuti tegemist soosivate või mittesoosivate hinnangutega inimeste suhtes (Greenwald *et. al* 1995, 7), siis võib eeldada, et eelmises peatükis käsitletud hoiakud omavad samuti mõju valiku tegemisel.

Erasektoris on valikuprotsess organisatsiooniti erinev ja sõltub personalipoliitikast. Avaliku sektori valikuprotsess lähtub teenetepõhisuse printsiibist. Erinevalt patronaažisüsteemist, mis tähendab, et töötajate valik ja edutamine sõltub paljuski juhtide suvast või toimub poliitiliste eelistuste alusel, rõhutab teenetepõhine süsteem, et inimese värbamine ja edutamine toimub tema teadmiste ja oskuste alusel. Teenetepõhist süsteemi hakati kasutama selleks, et kaotada ära poliitikute ning erakondade “määratud” ametnikud ning muuta seeläbi värbamine läbipaistvamaks ja efektiivsemaks. Kuigi teenetepõhine süsteem võib tunduda mõistlikum, on tal ka omad puudused. Selle alusel eeldatakse, et inimene on oma väärtustest vaba ja neist sõltumatu ning et loevad ainult inimese oskused, mitte tema veendumused. Samas võivad patronaažisüsteemi poolt määratud inimesed olla rohkem oma “teemas sees” ja pühendunud. (Peters 2010, 83-84) Teenetepõhine süsteem eeldab ka seda, et avaliku sektori töötajat motiveerivad rohkem materiaalsed hüved ning et tulemust on võimalik mõõta õiglaselt ja adekvaatselt (*ibid.* 2010, 105-106).

EMPIIRILINE UURIMUS

3.1 Uurimuse eesmärk

Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada ja analüüsida Eesti tööandjate hoiakuid avaliku ja erasektori töötajate suhtes ning uurida nende hoiakute mõju värbamisprotsessis töötajate valikul. Empiiriline uurimus annab ülevaate, kas teoreetilises osas väljatoodud hoiakud leiavad kinnitust ka Eesti tööandjate seas. Samuti analüüsitakse tööandjate huvi ja valmisolekut erinevast sektorist inimesi tööle värvata ning tuuakse välja sektoritevahelised erinevused värbamisprotsessis.

Magistritöö eesmärgist tulenevalt on autor esitanud uurimusküsimuse: Millised on Eesti tööandjate hoiakud avaliku ja erasektori töötajate suhtes ja kuidas avaldavad need mõju värbamisprotsessis töötajate valikule?

3.2 Metoodika

Antud magistritöös kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimust ehk viidi läbi kombineeritud andmeanalüüsi meetodil. Empiiriline uurimuse esimene osa viidi läbi elektroonse küsimustikuna Google Form abil (vt

Lisa . Küsimustik). Eesti avaliku ja erasektori tööandjate seas, kasutades CV Keskuse andmebaasi ja isiklike kontakte. Uuringu valiidsuse suurendamiseks ja hoiakute täiendava mõju uurimiseks, viidi läbi poolstruktureeritud 30 minuti kuni 1 tunni pikkused intervjuud kuue juhiga (vt

Lisa 2. Intervjuu küsimused ja Lisa 3. Intervjueeritavate nimekiri).

Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustiku (vt

Lisa . Küsimustik), mis koosnes 13 väitest era- ja avaliku sektori töötajate kohta, millele sai vastaja anda hinnangu Lickert tüüpi 5-palli skaalal, mil määral ta tunneb antud väite kehtivust. Seejuures 1 tähendab, et „ei nõustu üldse“, 2 „pigem ei nõustu“, 3 „ei oska öelda“, 4 „pigem nõustun“ ja 5 „nõustun täielikult“. Küsimustikule oli lisatud sotsiaaldemograafiline osa, kus olid lisaküsimused vastaja ametikoha, vanuse, soo ja tööd andva sektori kohta. Küsimustik viidi läbi ajavahemikul 17.10.-11.11.14. Andmeanalüüsiks kasutati andmetöötlusprogramme SPSS Statistics 20 ja Microsoft Excel 2007 ning täiendavalt viidi läbi korrelatsioonianalüüs, kus kasutati Spearman`i kordajat, kuna küsimustikus olid kasutusel numbrilised tunnused ja

järjestusastakud. Olulisusnivooks oli $\alpha = 0,01$, mis võimaldab 99% tõenäosusega väita seoses olemasolu antud valimil põhinedes. Lisaks viis autor läbi küsimustiku reliaabsusanalüüsi, näitamaks, kui vaba on küsimustik juhuslike vigade komponentidest. Küsimustiku reliaabsuskoefitsendiks oli Cronbach $\alpha = 0,759$, mis on piisavalt kõrge kinnitamaks, et küsimustik on suurel määral vaba juhuslike vigade komponentidest ehk küsimustik on piisavalt usaldusväärne adekvaatsete vastuste tagamiseks.

3.3 Valimi kirjeldus

Küsimustiku valim koosnes 340 avaliku ja erasektori organisatsiooni personalitöötajast, keskastme- ja tippjuhist. Tegemist oli mitte-tõenäosusliku eesmärgistatud valimiga ehk vastajate valimine toimus lähtudes uurimuse teemast. Küsimustik oli suunatud isikutele, kes puutuvad oma töös kokku töötajate värbamise ja valikuga ning neid on mõeldud antud töö kontekstis tööandjate all. Vastamise määr oli 62,6%. ja vastajaid oli kokku 213, kellest 142 (66,7%) olid erasektori töötajad, 68 (31,9%) avaliku sektori töötajad ja 2 (1,4%) riigile kuuluva ettevõtte töötajad. Viimased on analüüsis arvestatud avaliku sektori alla. Vastanutest 139 (65,3%) olid naissoost ja 74 (34,7%) meessoost ning nendest moodustati viis vanuselist rühma: 20-30 eluaastat (44 ehk 20,7%), 31-40 eluaastat (94 ehk 44,1 %), 41-50 eluaastat (51 ehk 23,9%), 51-60 (23 ehk 10,8 %) ja üle 60 eluaastat (1 ehk 0,5%). Ametikoha lõikes moodustati kolm kategooriat. Küsimustikule vastas 92 keskastmejuhti (43,2%), 80 personalitöötajat (37,6%) ja 41 tippjuhti (19,2%). Personalitöötajate hulka arvestati personalispetsialistid, konsultandid ja värbajad. Tippjuhtide hulka kuuluvad organisatsiooni tegevjuhid, juhatuse liikmed ja ettevõtte omanikud.

3.4 Uurimuse tulemused

Alljärgnevalt on välja toodud küsimustiku ja intervjuude põhjal teoreetilistest allikatest pärinevad avaliku ja erasektori töötajate erinevused ning analüüsitud Eesti tööandjate seas väljakujunenud hoiakuid ja nende mõju töötajate valikule. Lisaks on kirjeldatud värbamis- ja valikuprotsessi erinevusi.

3.4.1 Tulemustele orienteeritus ja äriiline mõtlemine

151 vastajat (70,9%) leidsid, et erasektoris töötavad inimesed on rohkem tulemustele orienteeritud kui avaliku sektori töötajad, märkides vastuseks „nõustun täielikult“ või „pigem nõustun“. 49 vastajat (24%) ei nõustunud antud väitega või ei olnud pigem nõus, 13 vastajat (6,1%) olid seejuures neutraalsed ehk märkisid vastuseks „ei oska öelda“. Erasektori vastajatest 124 (87,4%) nõustusid või olid antud väitega pigem nõus, 10 (7%) ei nõustunud või ei olnud pigem nõus ja 8 (5,6%) olid antud väite suhtes neutraalsed. Seejuures avaliku sektori vastajatest üle poolte ehk 39 (54,9%) antud väitega ei nõustunud või ei olnud pigem nõus, 27 nõustusid või olid pigem nõus (38%) ja 5 (7%) ei osanud antud väidet hinnata. Hinnangud on eraldi välja toodud alljärgnevas tabelis (vt Tabel 1).

Tabel 1

| Erasektori töötajad on rohkem tulemustele orienteeritud kui avaliku sektori töötajad | | | | | |
|--|------------|------------|-----------|-------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 4 (2,8%) | 6 (4,2%) | 8 (5,6%) | 84 (59,2%) | 40 (28,2%) |
| Avalik sektor | 11 (15,5%) | 28 (39,4%) | 5 (7,0%) | 23 (32,4%) | 4 (5,6%) |
| KOKKU | 15 (7%) | 34 (16%) | 13 (6,1%) | 107 (50,2%) | 44 (20,7%) |

Allikas: autori koostatud

Tulemustele orienteeritus haakub ka äriilise mõtlemisega ning seetõttu käsitleb autor seda antud hoiakuga koos (vt Tabel 2). 155 vastajat (72,7%) leidsid, et erasektoris töötavad inimesed on rohkem äriilise mõtlemisega, 38 (17,8%) ei nõustunud või pigem ei olnud antud väitega nõus ja 20 (9,4%) ei osanud sellele vastata. Erasektori vastajatest olid väitega nõus või pigem nõus 112 (78,8%) vastajat, 19 (13,4%) pigem ei olnud nõus või ei nõustunud üldse ja 11 (7,7%) ei osanud seiskohta võtta. Avaliku sektori vastajatest 43 (60,6%) pidasid samuti antud väidet iseloomulikumaks erasektoris töötavatele inimestele, 19 (26,7%) ei nõustunud või pigem ei nõustunud väitega ja 9 (12,7%) ei osanud antud väidet hinnata.

Tabel 2

| Erasektori töötajad on rohkem äriilise mõtlemisega kui avaliku sektori töötajad | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---------------|----------|------------|-----------|-------------|------------|
| Erasektor | 3 (2,1%) | 16 (11,3%) | 11 (7,7%) | 77 (54,2%) | 35 (24,6%) |
| Avalik sektor | 3 (4,2%) | 16 (22,5%) | 9 (12,7%) | 33 (46,5%) | 10 (14,1%) |
| KOKKU | 6 (2,8%) | 32 (15%) | 20 (9,4%) | 110 (51,6%) | 45 (21,1%) |

Allikas: autori koostatud

Tulemuste põhjal saab väita, et eelpool väljatoodud hoiak on vastajate seas suurel määral esindatud ehk erasektoris töötavatele inimestele peetakse tulemustele orienteeritust ja ärilist mõtlemist iseloomulikuks kui avaliku sektori töötajatele.

Intervjuudest selgus, et antud hoiakut kujundavad sektorite erinevad toimimispõhimõtted: avalik sektor on nimelt loomult protsessipõhine ja erasektor tulemustepõhine (Intervjuu 1 ja 4). Erasektoris on tulemuste saavutamise surve suur ja tulemused lihtsamini mõõdetavamad (Intervjuu 4 ja 3). Täiendavalt toodi välja, et avalikus sektoris on väga tugevalt tulemustele orienteeritud inimesel endal vähem motivatsiooni töötada, sest seoses tihedate poliitiliste prioriteetide muutusega on raske tulemusi saavutada ja neid mõõta. Lisaks on avaliku sektori organisatsioonid üldjuhul suured või keskmise suurusega, samas on erasektoris väga suur osa väikeettevõtteid, mis on personaalsemad ja paindlikumad, võimaldades töötajal enda isikuga rohkem protsesse ja tulemusi mõjutada. (Intervjuu 1, Intervjuu 3) Tulemustasude rakendamine võimaldab luua avalikus sektoris sarnaselt erasektoriga sisemist konkurentsi, mis mõjub positiivselt efektiivsusele (Intervjuu 2).

Kuigi NPM'i liikumisest tulenevalt on avalik sektor olnud surve all tulemuslikkuse suurendamisega, on tulemusüsteemid hetkel Eesti avalikus sektoris kasutusel vaid üksikutes organisatsioonides. Eeskujuks on siinkohal Maanteeamet, kus tänu muudatustele on näiteks organisatsiooni maine avalikkuses paranenud, tõusnud efektiivsus ning töötajate rahulolu (Intervjuu 2 ja 5).

3.4.2 Kindlustunne ja stabiilsus

Vastajatest 143 (67,1%) leidsid, et kindlustunne ja stabiilsus on olulisemad avaliku sektori töötajatele, 44 (19,3%) ei olnud antud väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 29 (13,6%) ei osanud antud väidet hinnata. Erasektori vastajatest leidsid 98 (69,1%), et avaliku sektori

töötajatele on kindlustunne olulisem kui erasektori töötajatele, 25 (17,6%) ei olnud selle väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 19 (13,4%) olid neutraalsed. Avaliku sektori vastajatest 45 (63,4%) olid samuti antud väitega nõus või pigem nõus, 16 (22,5%) ei nõustunud või ei olnud nõus ja 10 vastajat (14,1%) ei osanud hinnangut anda. Siinkohal olid üpris sarnased tulemused nii avaliku kui erasektori vastajate seas - üle poolte vastajatest leidsid, et avalikus sektoris töötajatele on stabiilsus ja kindlustunne töö osas olulisem (vt. Tabel 3).

Tabel 3

| Avaliku sektori töötajad hindavad võrreldes erasektori töötajatega kõrgemalt stabiilsust ja kindlust töökoha suhtes | | | | | |
|---|----------|------------|------------|-------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 5 (3,5%) | 20 (14,1%) | 19 (13,4%) | 84 (59,2%) | 14 (9,9%) |
| Avalik sektor | 2 (2,8%) | 14 (19,7%) | 10 (14,1%) | 34 (47,9%) | 11 (15,5%) |
| KOKKU | 7 (3,3%) | 34 (16%) | 29 (13,6%) | 118 (55,4%) | 25 (11,7%) |

Allikas: autori koostatud

Intervjuudes toodi välja, et avalikus sektoris töötamise plussiks on stabiilne, kindel ja hea töökeskkond (Intervjuu 1 ja 4) ning see võimaldab töötajale teatud mugavust (Intervjuu 4 ja 3). Avalik sektor oma loomult turvalisem valik, sest risk töökohta kaotada on väiksem kui näiteks erasektoris majanduskriisi ajal (Intervjuu 2). Täiendavalt toodi välja, et erasektori töötajate riskivalmidus on suurem kui avalikus sektoris töötajatel (Intervjuu 4 ja 3).

Lisaks uuris autor, kas peamiselt avalikus sektoris töötanutel on erasektori kiire töötempoga raske kohaneda (vt Tabel 4). 136 vastajat (63,8%) olid antud väitega nõus või pigem nõus, 49 (23%) ei nõustunud või ei olnud pigem nõus ning 28 (13,1%) ei osanud antud väidet hinnata. Erasektori vastajatest olid nõus või pigem nõus rohkem kui kolmveerand vastajatest ehk kokku 113 (79,5%), pigem ei nõustunud või ei olnud nõus 17 vastajat (17,3%) ning 12 (8,5%) olid neutraalsed. Avaliku sektori vastajatest 23 (32,4%) leidsid samuti, et pikalt avalikus sektoris töötanutel on raske erasektoris kohaneda, 32 (45%) väitega ei nõustunud või ei olnud pigem nõus ja 16 (22,5%) ei osanud väidet hinnata. Tulemuste põhjal saab öelda, et antud hoiakut jagavad pigem erasektori taustaga vastajad. Avaliku sektori vastajatest toetas antud väidet vaid kolmandik vastajatest.

Tabel 4

| Peamiselt avalikus sektoris töötanutel on erasektori kiire töötempoga raske kohaneda | | | | | |
|--|------------|------------|------------|-------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 1 (0,7%) | 16 (11,3%) | 12 (8,5%) | 82 (57,7%) | 31 (21,8%) |
| Avalik sektor | 16 (22,5%) | 16 (22,5%) | 16 (22,5%) | 19 (26,8%) | 4 (5,6%) |
| KOKKU | 17 (8,0%) | 32 (15%) | 28 (13,1%) | 101 (47,4%) | 35 (16,4%) |

Allikas: autori koostatud

Intervjuudes toodi välja, et avaliku sektori töötempo on kergem ja ajakasutus tänu erinevatele protseduuridele, jagatud vastutusele ja kooskõlastamistele kohati ebaefektiivsem, mis võib olla sarnane suures erasektori ettevõttes (Intervjuu 1 ja 3). Kuna erasektori töökultuur on riigisektorist erinev ja tempo üldjuhul kergem, siis võib see teatud määral erasektorist tuleva juhi tegevust pärssida ja seetõttu on oluline hea kohanemisvõime (Intervjuu 3, 2 ja 1).

3.4.3 Altruistlikud väärtused ja avaliku teenistuse motivatsioon

Altruistlikke väärtusi pidasid iseloomulikumaks avaliku sektori töötajatele kokku 89 vastajat (41,8 %), seejuures peaaegu sama palju ehk 81 (38 %) ei olnud antud väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 48 (22,5%) ei osanud väidet hinnata. Erasektori töötajatest oli antud väitega pigem nõus või nõustusid täielikult 44 (30,9%), pigem ei nõustunud või ei olnud nõus 65 (45,8%) ning 33 (23,2%) olid neutraalsed. Avaliku sektori vastajatest 45 (63,4%) leidsid, et avaliku sektori töötajad jagavad antud väärtusi, 16 (22,5%) ei olnud antud väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 10 (14,1%) ei osanud väidet hinnata. Tulemustest selgub, et avalikus sektoris töötavad vastajad ise peavad antud väidet rohkem avalikule sektorile iseloomulikumaks kui erasektori vastajad (vt

Tabel 5).

Tabel 5

| Avaliku sektori töötajate jaoks on tähtsamad altruistlikud väärtused (<i>soovivad teisi aidata ja anda enda panus ühiskonnale</i>) | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 21 (14,8%) | 44 (31%) | 33 (23,2%) | 35 (24,6%) | 9 (6,3%) |
| Avalik sektor | 2 (2,8%) | 14 (19,7%) | 10 (14,1%) | 34 (47,9%) | 11 (15,5%) |
| KOKKU | 23 (10,8%) | 58 (27,2%) | 43 (20,2%) | 69 (32,4%) | 20 (9,4%) |

Allikas: autori koostatud

Avalikus sektoris töötamise eeliseks toodi välja võimalust ajada „Eesti asja“ ja panustada oma tööga ühiskonna heaolusse (Intervjuu 4 ja 2) ning seda eelkõige tippjuhi tasemel (Intervjuu 6). Avaliku teenistuse väärtuste jagamine on eriti oluline juhi tasandil, et eeskujuna seda teistele edasi anda (Intervjuu 2). Intervjuudes selgus, et avalikus sektoris pühenduvad inimesed tihti konkreetsematele missioonile ning avaliku sektori töörahulolu uuringutest tuleb välja huvi tegeleda kitsama valdkonnaga ning laiem huvi töötada avalikus sektoris ei ole esmatähtis avaliku sektori eelistamisel (Intervjuu 5). Töötajad identifitseerivad ennast pigem konkreetse organisatsiooniga ja ei tajuta seda, et ollakse koos ühtses avalikus teenistuses (Intervjuu 6). Seega on avaliku sektori töötajad hetkel rohkem organisatsiooniliselt pühendunud kui jagavad ühtseid avaliku sektori väärtuseid ja avaliku teenistuse motivatsiooni. See võib olla tingitud asjaolust, et valitseb organisatsioonide vaheline konkurents ja on erinevused palgatasemetes

Teoreetilistes allikates on avaliku ja erasektori töötajaid eristatud motivatsioonitegurite poolest (vt Tabel 6). Peaaegu pooled ehk 106 vastajat (49,8%) leidsid, et erasektori töötajate jaoks on rahalised stiimulid olulisemad kui avaliku sektori töötajatele, 70 (32,8%) ei olnud antud väitega nõus või ei nõustunud üldse ja 37 (17,4%) ei osanud väitele vastata. Kui võrrelda avaliku ja erasektori vastajate hinnanguid, siis erasektori vastajad pidasid ise antud stiimuleid olulisemaks.

Tabel 6

| Erasektori töötajad hindavad rahalisi stiimuleid kõrgemalt kui avaliku sektori töötajad | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 6 (4,2%) | 35 (24,6%) | 21 (14,8%) | 72 (50,7%) | 8 (5,6%) |
| Avalik sektor | 13 (18,3%) | 16 (22,5%) | 16 (22,5%) | 18 (25,4%) | 8 (11,3%) |

| | | | | | |
|--------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|
| KOKKU | 19 (8,9%) | 51 (23,9%) | 37 (17,4%) | 90 (42,3%) | 16 (7,5%) |
|--------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|

Allikas: autori koostatud

3.4.4 Värbamine ja valik avalikus ja erasektoris

Vastajatest 135 (63,4%) leidsid, et erasektori ettevõttesse on töötajate värbamisel eelistatud erasektori töökogemusega töötajad. Kogu vastajatest 53 (24,5%) ei olnud antud väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 25 (11,7%) ei osanud seisukohta võtta. Erasektori vastajatest olid peaaegu kolmveerand vastajatest ehk 106 (74,7%) nõus või pigem nõus, et eelistatud on eelneva erasektori töökogemusega kandideerijad, 30 (21,1%) pigem ei nõustunud või ei olnud nõus antud väitega ning 6 (4,2%) ei osanud antud väidet hinnata. Avaliku sektori vastajatest olid antud väitega nõus või pigem nõus 29 (49,08%), 23 (32,4%) pigem ei nõustunud või ei olnud nõus ning 19 (26,8%) ei osanud antud teemal seiskohta võtta. Antud andmete põhjal võib öelda, et küllaltki suurel määral on just erasektori vastajate jaoks valiku tegemisel eelistatud eelneva erasektori töökogemusega töötajad, kuid avaliku sektori vastajad seda hoiakut nii suurel määral ei jaga (vt Tabel 7).

Tabel 7

| Töötajate värbamisel erasektori ettevõttesse on valiku tegemisel eelistatud erasektori töökogemusega kandidaadid | | | | | |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 8 (5,6%) | 22 (15,5%) | 6 (4,2%) | 68 (47,9%) | 38 (26,8%) |
| Avalik sektor | 4 (5,6%) | 19 (26,8%) | 19 (26,8%) | 24 (33,8%) | 5 (7%) |
| KOKKU | 12 (5,6%) | 41 (19,2%) | 25 (11,7%) | 92 (43,2%) | 43 (20,2%) |

Allikas: autori koostatud

Väitega, et avalikku sektorisse on töötajate värbamisel eelistatud eelneva avaliku sektori töökogemusega töötajad (vt. Tabel 8), olid nõus või pigem nõus kokku 130 vastajat (61%). Antud väitega ei nõustunud või ei olnud pigem nõus 44 (20,6%) ja neutraalseks jäid 39 (18,3%). Avalikus sektoris töötavate vastajate hulgast olid nõus või pigem nõustunud 50 vastajat (70,5%), 17 (24%) ei nõustunud või ei olnud ja vaid 4 (5,6%) ei osanud antud väidet hinnata. Erasektori vastanutest olid väitega nõus või pigem nõus üle poolte vastajates ehk 80 (56,3%), pigem ei

nõustunud või ei olnud nõus 27 (19%) ning hinnangut ei osanud anda 35 (24,6%). Avaliku sektori värbamisel on antud andmete põhjal eelistus eelneva avaliku sektori töökogemusega kandidaadi osas olemas. Seejuures avaliku sektori vastajad pidas seda määravamaks kui erasektori vastajad. Suur osa vastajatest ehk 191 (89,6%) leidsid, et kasuks tuleb eelnev töökogemus samas sektoris. Seejuures 15 (11,6%) antud väitega ei nõustunud või ei olnud pigem nõus ja vaid 7 (3,3%) olid neutraalsed.

Tabel 8

| Avalikku sektorisse töötajate värbamisel on valiku tegemisel eelistatud kandidaadid, kellel on olemas eelnev töökogemus avalikus sektoris | | | | | |
|---|------------|------------|------------|-------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 2 (1,4%) | 25 (17,6%) | 35 (24,6%) | 59 (41,5%) | 21 (14,8%) |
| Avalik sektor | 10 (14,1%) | 7 (9,9%) | 4 (5,6%) | 42 (59,2%) | 8 (11,3%) |
| KOKKU | 12 (5,6%) | 32 (15%) | 39 (18,3%) | 101 (47,4%) | 29 (13,6%) |

Allikas: autori koostatud

Tööturul on väärtuslikuks kogemus mõlemas sektoris töötamisel (Intervjuu 1, 2, 3 ja 4). Avalikku sektorisse kandideerides peetakse plussiks eelnevat avaliku sektori töökogemust ja erasektoris kandideerides erasektori tausta (Intervjuu 1, 3 ja 4). Inimese jaoks, kellel ei ole üldse töökogemust erasektoris, on pikalt avalikus sektoris töötamine risk karjäärivõimaluste suhtes erasektoris (Intervjuu 4 ja 3). Vastupidiselt leiti, et avalikus ja erasektoris töötavate inimestel ei ole tegelikkuses põhimõttelisi erinevusi ja seega ei mängi ühe või teise sektori kogemus värbamisel ja valiku tegemisel rolli (Intervjuu 5). Valiku tegemisel peetakse olulisemaks kogemusi, oskuseid ja kompetentse (Intervjuu 5 ja 6).

Intervjuudes toodi välja, et avaliku sektori ohuks on karjäärimudelid, mis kaitsevad omasid ehk eelistatakse juba süsteemis sees olevad inimesed (Intervjuu 1 ja 2) ja kardetakse värvata „teistsuguseid“ inimesi, kellel on innovaatilisi ideid ja kes näevad toimivaid süsteeme teisiti (Intervjuu 1, 2 ja 3). Samuti on intervjuueeritavate hinnangul tööturul ettevõtteid, kellel on teatud hoiakud avaliku sektori töötajate suhtes ja seeläbi jäävad avaliku sektori taustaga kandidaadid kergemini kõrvale (Intervjuu 1, 2 ja 3).

Tööjõud ei liigu sektorite vahel praeguse seisuga piisavalt. Avalikku sektorisse vaja rohkem innovaatilisi inimesi erasektorist (Intervjuu 1, 2, 3 ja 6). Selleks tuleb avalikku sektorit „müüa“ ja

tegeleda mainekujundamisega nagu erasektori ettevõtted seda turul teevad (Intervjuu 1, 2, 3 ja 4). Pigem liiguvad erasektorist avaliku sektori töökohtadele suurettevõtte kogemusega töötajad, kus on rohkem avalikule sektorile omaseid süsteeme, reegleid ja protseduure (Intervjuu 1 ja 6).

Hoiakud mõjutavad avaliku sektori mainet ning läbi mainekujundamise on võimalik hoiakuid muuta (Intervjuu 2). Organisatsioonid nii avalikus kui erasektoris mõtlevad üha enam organisatsioonikultuuri arendamisele, mis aitaks talente tööle meelitada ja motiveerida (Intervjuu 5). Intervjuudest selgus, et praegusel hetkel ei eristu avaliku sektori organisatsioonid töövõtja jaoks üksteisest piisavalt ning mainekujundamisega ei ole süsteemselt tegeletud. Avaliku sektori organisatsioonid peaksid olema avatumad ja sihtrühmale suunatud, et võimaldada töövõtjal teatud organisatsiooniga samastuda (Intervjuu 3).

Avalik sektor on tegelikkuses töövõtjatele atraktiivne, kuid neid atraktiivsusi ei ole siiani piisavalt kommuniqueeritud ega mainekujundusega tegeletud ning see võib omakorda mõjuda negatiivselt hoiakutele (Intervjuu 6). Värbamisel tuleb rõhutada avalikus sektoris töötamise plusse, milleks on näiteks stabiilne ja kindel töökoht, hea töökeskkond, keskpäraselt paremad töötajate koolitamis- ja arendamisvõimalused (Intervjuu 4 ja 1). Tippjuhi tasemel on plussiks toodud suurte süsteemide ja protsesside juhtimise kogemuse saamine (Intervjuu 3). Motivatsiooniks on töö keerukus, väljakutsed, rahvusvaheline koostöö ja võimalus teha missiooniga tööd. Juhtide liikumist antud positsioonidele erasektorist võib pärssida pidev meedia tähelepanu, erasektorist madalam töötasu ja otsustusprotsesside aeglus (Intervjuu 6). Avaliku sektori tippjuhtide seas võiks olla rohkem erasektori tippjuhte, kuid siiski liigub antud ametikohtadele ligikaudu 80% inimestest asutuste (Intervjuu 6). Kuna Eesti on väikeriik, siis kohtades, kus on rotatsioon võimalik, peaks seda kindlasti kaaluma. (Intervjuu 5, 3 ja 6).

Töötasu on üks teema, mis avaliku sektori atraktiivsust vähendab. Avaliku sektori sees palgatasemete ühtlustamise osas intervjuueeritavate seisukohad erinesid. Üks intervjuueeritav tõi välja, et ei tohiks võrrelda erinevate avaliku sektori organisatsioonide palgatasemeid ning neid ühtlustada. Pigem tuleks vaadata erinevaid valdkondi ja turgusid ning võrrelda neid erasektori omadega, sest piirangute seadmine raskendab inimeste tööle asumist avalikku sektorisse. Siinkohal oli põhjenduseks, et inimesed ei ole enda võimete poolest võrdsed ja seepärast tuleb töötajatele maksta nende panuse eest ning vahel on õigustatud ka isikupõhine palga maksmine – nii toimib see ka eraettevõttes. Avalikus sektoris teeb selle keerulisemaks palkade avalikustamine, mistõttu peab rohkem ühele või teisele osapoolle tasustamissüsteemi

põhjendama. (Intervjuu 2) Teise vaatenähtena on välja toodud, et erinevused palgatasemetes on ohuks avaliku teenistuse ühtsusele. Väiksemad palgaerinevused võimaldaksid rohkem horisontaalsete ametigruppide roteerumist sektori siseselt, mis aitaks omakorda lõhkuda nn. silotornide piire ja parandada asutuste vahelist koostööd (Intervjuu 6).

Küsimustikus uuris autor, kas avalikul sektoril on raske konkureerida erasektori palgaga (vt. Tabel 9). Üle poolte vastajatest ehk 109 (51%) olid antud väitega nõus või pigem nõus, 48 (22,6%) ei olnud nõus või pigem ei nõustunud ja 56 (26,3%) ei osanud hinnangut anda. Erasektori töötajatest oli antud väitega pigem nõus või nõustusid täielikult 60 vastajat (42,2%), 34 (23,9%) ei nõustunud või ei olnud pigem nõus ja 48 (38,8%) olid väite suhtes neutraalsed. Avalikus sektoris töötavates inimestest 49 (69,1%) leidsid, et avalikul sektoril on raske erasektori palkadega konkureerida, 14 (19,7%) ei nõustunud antud väitega või ei olnud pigem nõus ja 8 (11,3%) ei osanud antud väitele hinnangut anda. Võib öelda, et antud probleemi on tunnetatud mõlema sektori töötajate poolt, sest väitega nõustusid üle poolte vastajatest ning avalikus sektoris töötavad nõustusid veel suuremal määral.

Tabel 9

| Avalikul sektoril on raske konkureerida erasektori palgapakkumistega | | | | | |
|--|----------|------------|------------|------------|-----------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 0 (0%) | 34 (23,9%) | 48 (33,8%) | 51 (35,9%) | 9 (6,3%) |
| Avalik sektor | 1 (1,4%) | 13 (18,3%) | 8 (11,3%) | 43 (60,6%) | 6 (8,5%) |
| KOKKU | 1 (0,5%) | 47 (22,1%) | 56 (26,3%) | 94 (44,1%) | 15 (7,0%) |

Allikas: autori koostatud

Küsimustikus uuriti ka palgaootuste erinevusi (vt Tabel 10), kus 134 (62,7%) leidsid, et erasektori töötajate palgaootused on kõrgemad kui avaliku sektori töötajatel, 47 (22%) ei olnud antud väitega nõus või pigem ei nõustunud ja 32 (15%) ei omanud selle kohta arvamust. Avaliku sektori vastajatest olid antud väitega nõus või pigem nõus rohkem kui pooled ehk 45 (63,4%), pigem ei nõustunud või ei olnud nõus 12 (18,3%) ja 2 (2,8%) ei osanud antud väidet hinnata. Erasektori puhul olid hinnangud üpris sarnased: 89 (62,7%), 33 (23,9%) ja 19 (13,4%).

Tabel 10

| Erasektori töötajate ootused palga suhtes on kõrgemad kui avaliku sektori töötajatel | | | | | |
|--|----------|------------|------------|-------------|------------|
| Hinnang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erasektor | 3 (2,1%) | 31 (21,8%) | 19 (13,4%) | 75 (52,8%) | 14 (9,9%) |
| Avalik sektor | 2 (2,8%) | 11 (15,5%) | 13 (18,3%) | 34 (47,9%) | 11 (15,5%) |
| KOKKU | 5 (2,3%) | 42 (19,7%) | 32 (15%) | 109 (51,2%) | 25 (11,7%) |

Allikas: autori koostatud

Uurimaks seoseid eelnevalt kirjeldatud hoiakute ja töötajate eelistamisel sektori põhjal, viis autor läbi täiendava korrelatsioonianalüüsi, mille tulemusel ilmnis keskmise tugevusega positiivne seos erasektorisse töötajate valikul eelneva erasektori töökogemusega tööotsijate eelistamisel järgmiste väidetega:

- Erasektori töötajad on rohkem tulemustele orienteeritud ($r = 0,398$).
- Erasektori töötajad on rohkem ärilise mõtlemisega ($r = 0,407$).
- Avalikus sektoris töötanud inimestel on vähem initsiatiivi ($r = 0,373$).
- Avalikus sektoris töötanud inimestel on võrreldes erasektori töötajatega vähem iseseisvust tööülesannete täitmisel ($r = 0,428$).
- Pikalt avalikus sektorist töötanud inimestel on raske erasektori kiire töötempoga kohaneda ($r = 0,303$).

Selle põhjal saab väita, et vastajad, kes leidsid, et erasektorisse töötajate värbamisel on eelistatud eelneva erasektori töökogemusega tööotsijad, hindavad erasektori töötajaid rohkem tulemustele orienteerituks ja ärilise mõtlemisega. See võib olla ka üks kriteeriumeid valiku tegemisel. Vastajad, kes leidsid, et avalikus sektoris töötajatel on vähem initsiatiivi ja iseseisvust tööülesannete täitmisel, eelistavad värbamisel samuti erasektori töökogemusega tööotsijaid. Lisaks oli positiivne seos erasektori töötajate eelistamisel ja väite vahel, et pikalt avalikus sektoris töötanutel on raske erasektori kiire töötempoga kohaneda. Antud seos näitab samuti, et vastajad, kes leidsid, et eelistatud on eelneva erasektori töökogemusega kandidaadid, arvasid samuti, et pikalt avalikus sektoris töötanutel on raske kohaneda ning ka see võib olla üks hoiak, mis mõjutab töötajate valikut.

Täiendavalt ilmnes nõrk positiivne seos avalikku sektorisse töötajate valikul eelneva avaliku sektori töökogemusega tööotsijate eelistamisel järgmiste väidetega:

- Avaliku sektori töötajad hindavad võrreldes erasektori töötajatega kõrgemalt stabiilsust ja kindlust töökoha suhtes ($r = 0,234$).
- Avaliku sektori töötajate jaoks on tähtsamad altruistlikud väärtused (*soovivad teisi aidata ja anda enda panus ühiskonnale*) ($r = 0,248$).

Kuna positiivne seos on olemas, aga see on suhteliselt nõrk, siis ei saa põhjanevaid järeldusi teha. Antud hoiakud võivad teatud määral töötajate valikule mõjuda, kuid ei pruugi olla töötajate valiku tegemisel määravaks teguriks.

Värbamisprotsessi olemus on samuti seotud hoiakute kujunemisega läbi erinevuste tunnetamise (Intervjuu 3). Avaliku sektori värbamisprotsessid on üldjuhul rohkem läbimõeldud, korrektsemad ja planeeritud ning rohkem on kriteeriume ja reegleid kandidaatide hindamise osas, milles on keerulisem järelandmisi teha. (Intervjuu 3 ja 2). Avalikus sektoris on oluline seadusest tulenev kandidaatide võrdne kohtlemine ja tähtaegadest kinni pidamine. Samuti on kohustuslik tagasiside andmine kõikidele kandidaatidele. (Intervjuu 6) Erasektoris kandidaate on kandidaatide poolt tagasisidestamise protsessi välja toodud negatiivse poolena, mis tähendab, et tagasidet valiku kohta paljudel juhtudel ei saadeta, tagasiside ei ole õigeaegne või on väga üldine (Intervjuu 3 ja 6).

Põhiliseks erinevuseks avalikus sektoris on piiratud kriteeriumid ja reeglid protsesside osas, kuid seda enam tuleb olla loov (Intervjuu 2 ja 3). Oluline on värbamisprotsessides olla loov ja luua organisatsioonist positiivne juba värbamisprotsessis positiivne kuvand, mille läbi kogu avaliku sektori mainet parandada. Maanteeameti näitel püütakse eristuda värbamisprotsessis näiteks töökuulutuste koostamisel (Intervjuu 2). Tippjuhtide värbamisel katsetakse samuti töökuulutuse koostamisel eristuvat ja loomingulisemat lähenemist, et sihtrühmani paremini jõuda ja meelitada ka erasektori inimesi kandideerima (Intervjuu 6).

Intervjueeritavad tõid samas välja, et personalijuhtimise meetodeid on pigem universaalsed ja need ei tohiks palju erineda sektorist sõltuvalt. Värbamisprotsessis ei tohiks kandidaadi jaoks ei tohiks olla märkimisväärset erinevust, pigem on see organisatsiooni personalipoliitikast sõltuv (Intervjuu 5 ja 6). Erinevustest toodi välja, et avalikus sektoris on avaliku konkurssi tegemine

kohustuslik, kuid kasutatakse siiski ka sihipärast otsingut, kutsudes teatud huvipakkuvaid inimesi konkursil osalema (Intervjuu 1 ja 6). Erasektorit eristab avalikust sektorist lisaks see, et töötajate „üleostmist“ teisest ettevõttest ei harrastata (Intervjuu 3 ja 6).

Eestis koosneb suur osa erasektorist väikeettevõtetest, kes avalikke konkursse ei tee ja saavad värvata tuttavate kaudu – nende puhul võib olla protsessides ja meetodites teatud erisused (Intervjuu 1 ja 5). Näiteks kui omanik on ise juhi rollis, siis on personalipoliitika kergemini muudetavad ja otsustajaid vähem. Rahvusvahelistes ja suureettevõtetes on protsessid detailsemalt kokku lepitud ja otsustavaid osapooli on üldjuhul samuti rohkem. (Intervjuu 5) Seega mängib rolli organisatsiooni suurus ja juhi kompetentsus (Intervjuu 6). Täiendavalt toodi välja, et nii avalikus kui erasektoris tuleb jätkusuutlikkuse tagamiseks anda suurem roll ja vastutus personalijuhile, kes peaks olema juhile partneriks (Intervjuu 2 ja 3).

Probleemkohana toodi välja, et avalikus sektoris on hetkel keeruline motiveeritud ja pühendunud tippjuhtide leidmine, kuna nõudmised on väga kõrged, töö on pingeline ning palga tasakaal ei ole paigas tööga võrreldes. Kesk- ja madalamatel tasemetel ei ole üldiselt kandidaatide arvuga probleeme. Lisaks on keeruline leida finants ja infotehnoloogia valdkonna kandidaate, sest erasektoris on palgatasemed kõrgemad. (Intervjuu 6) Erasektoris on seevastu praegusel hetkel tippjuhi otsing lihtsam ja konkurss üldjuhul suurema kandidaatide arvuga, kui spetsialistide ja oskustöölise värbamisel (Intervjuu 4 ja 3).

3.5 Järeldused

Käesolev uurimus näitab, et teoreetilises osas kirjeldatud hoiakud on Eesti tööandjate seas vähemal või suuremal määral esindatud ning tööandjad eelistavad valiku tegemisel pigem sama sektori tausta ja kogemusega inimest. Lisaks intervjuudes väljatoodule ilmestab seda tulemus, et rohkem kui pooled ehk 63,4% küsimustikule vastajatest leidis, et töötajate valikul erasektori ettevõttesse on eelistatud erasektori kogemusega inimesed. Erasektori poolelt olid antud väitega nõus või pigem nõus 74,7%. Avalikku sektorisse töötajate valikul leidsid 61% vastajatest, et pigem on eelistatud eelneva avaliku sektori kogemusega kandidaadid ning 70,5 % avaliku sektori vastajatest jagas samuti antud arvamust. Seega suuri erinevusi antud väite osas sektorit arvesse võttes ei olnud.

Korrelatsioonianalüüs andis lisaks kinnitust, et hoiakud on seotud avaliku või erasektori töötaja eelistamisega valiku tegemisel. Teoreetilistes allikates töid Cohen & Reed (2006, 8) samuti välja, et hoiakud mõjutavad hinnangu andmist indiviidile. Lisaks selgus, et probleemina nähakse tööjõu vähest liikumist kahe sektori vahel. Valiku tegemine on värbamisprotsessi üks viimaseid etappe, kuid hoiakute mõju võib avalduda juba varasemas etapis, näiteks kandidaatide esmasel hindamisel, mille alusel tehakse esimene selektsioon.

Akadeemilises kirjanduses on tulemustele orienteeritust ja ärilist mõtlemist seostatud erasektoris töötavate inimestega (Houston 2000, 724; Peters 2010, 100; Karl & Sutton 1998, 525; Perry 1982, 94) ning antud hoiak sai kinnitust ka läbiviidud uurimuses, kus 70,9% küsimustele vastajatest olid antud väitega nõus või pigem nõus. Erasektori vastajatest nõustusid või olid antud väitega pigem nõus 87,4% vastajatest. Seega jagavad antud hoiakut eelkõige ise erasektoris töötajad. Sarnased oli tulemused ärilise mõtlemise analüüsimisel. Antud hoiakud tulenevad avaliku ja erasektori erinevatest toimimispõhimõtetest (Aryee 1992, 74).

Teoreetilistel allikates on välja toodud, et avaliku sektori töötajate jaoks on kindlustunne ja stabiilsus töökoha puhul olulisemad kui erasektori töötajatele (Baldwin 1991; Buelens et al 2007; TNS Emor 2013; Gabris 1995, 40; Lewis & Frank, 2002). Käesolev uurimus andis samuti kinnitust, et avalik sektor on tööandjana kindlam ja stabiilsem valik ning antud sektoris töötavad inimesed hindavad antud väärtust kõrgemalt kui erasektoris töötavad inimesed. Küsimustiku

näitel oli seda tunnetatud rohkem erasektori vastajate poolt. Intervjuudes toodi välja, et erasektori töötempo on üldjuhul avaliku sektori tempost kiirem ja ajakasutus kohati ebaefektiivne, kuid seda ei saa kindlasti üldistada tervele avalikule sektorile. Küsimustiku vastajatest üle poolte ehk 63,8% leidsid, et peamiselt avalikus sektoris töötanutel on raske erasektori kiire töötempoga kohaneda. Erasektori vastajatest oli antud protsent 79,5%, mis näitab hoiakut, et erasektori tööandjad peavad avaliku sektori töötempot erasektorist aeglasemaks.

Oluline on välja selgitada, mis inimesi motiveerib ja teha seeläbi motivatsioonisüsteemid vastavaks (Demmke & Moilanen 2012, 34; Frank & Lewis 2004, 47). Motivatsioonitegurite poolt andis uurimus kinnitust, et erasektoris töötavad inimesed on võrreldes avaliku sektori töötajatega rohkem motiveeritud rahaliste stiimulite poolt. (Willem *et al.* 2010; Lewis ja Frank, 2002, 367; Buelens *et al.* 2007, 67; Jurkiewicz *et al.* 1998, 236) ning avalikus sektoris on olulisemad just sisemised motivatsioonitegurid (Crewson 1997, 504; Giaucque *et al.* 2013, 128; Hays & Plagens 2002, 342; Wang *et al.* 2012, 568) nagu töö keerukus, väljakutsed, rahvusvaheline koostöö ja võimalus teha missiooniga tööd. Küsimustikust selgus, et üle poolte vastajatest tunnetavad avaliku sektori konkurentsivõimet erasektori palkadega murekohana, mis on intervjuude põhjal problemaatiline just tippjuhtide värbamist silmas pidades.

Akadeemilistes allikates on välja toodud, et avaliku sektori töötajatel on võrreldes erasektori töötajatega olulisemad altruistlikud väärtused ja soov oma tööga panustada ühiskonna heaolusse (Jacobson 2011, 217; Houston 2006; Corey & Garand 2002). Küsimustiku tulemused viitavad sellele, et avaliku sektori töötajad ise peavad seda iseloomulikumaks kui erasektori vastajad. Avaliku sektori töötajad on Liou & Nyhan (1994) ja Lyons (2006, 609) järgselt võrreldes erasektori töötajatega vähem organisatsiooniliselt pühendunud, sest avalikus sektoris on eesmärgid üldised. Antud uurimuses selgus, et avalik sektorei ole piisavalt ühtne ja ollakse pigem pühendunud konkreetsele organisatsioonile või missioonile kui jagatakse ühtseid avaliku teenistuse väärtuseid ja eesmärke.

Värbamisprotsesside erinevusi uurides, sai kinnitust teoorias väljatoodu, et see on muutunud paindlikumaks ja erasektorile järjest sarnasemaks. Seetõttu ei ole valitse enam suuri põhimõttelisi erinevusi sektorite vahel (Hays & Plagens 2002, 342; Demmke & Moilanen 2012, 53). Intervjuudes selgus, et erinevus värbamiskanalite valikul ja protsessi pikkusel võib olla väikeettevõtete ning suurte organisatsioonide ja avaliku sektori ettevõtete vahel (Carroll *et al.* 1999), kuid üldiselt tulenevad erinevused pigem organisatsioonide personalipoliitikast. Mõneti

erinev on avalikus sektoris avaliku konkursi korraldamise kohustus ja tavapärasel mõttes sihtotsingu meetodi kasutamise võimaluse puudumine. Värbamisprotsesside kujundamisel on oluline roll ettevõtte suurusel ja juhil ning kandideerija jaoks ei ole märkimisväärset erinevust. Positiivsena on kandidaadi jaoks välja toodud avaliku sektori värbamisel tagasisidestamise protsessi.

Uurimusest nähtub, et hoiakute kujunemist mõjutab ka avaliku sektori üldine maine ja atraktiivsus, millele on järjest rohkem tähelepanu pöörama hakatud. Praegusel hetkel ei eristu avaliku sektori organisatsioonid töötaja jaoks omavahel piisavalt, mis võib samuti vähendada atraktiivsust. Siinkohal võib olla tekkinud olukord, kus tegelikkuses on avalik sektor töandjana atraktiivne, kuid seda ei ole piisavalt hästi kommuniqueeritud. Hoiakute muutmiseks tuleks avalikkusele rohkem rääkida avalikus sektoris töötamise plussidest, milleks on näiteks stabiilne ja kindel töökoht, arenemisvõimalused, võimalus teha missiooniga tööd. Samuti on vajalik töandjatele selgitada kuivõrd oluline on jätkusuutlikkuse tagamiseks praeguses tööturu olukorras olla tööturul avatud erinevatele võimalustele, väärtustada kogemust mõlemast sektorist ning soodustada tööjõu liikumist kahe sektori vahel.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonid nii avalikus kui erasektoris seisavad praeguses tööturu olukorras silmitsi väljakutsega leida endale häid spetsialiste ja neid hoida. Teoreetilistes allikates on kirjeldatud erinevaid hoiakuid avaliku ja erasektori töötajate suhtes, mis võivad pärssida tööjõu liikumist kahe sektori vahel. Käesolev magistritöö seadis eesmärgiks kaardistada erinevaid hoiakuid, uurida kas need on Eesti tööandjate seas olemas ja selgitada välja, milline on nende mõju värbamisel töötajate valimisel. Lisaks uuriti magistritöö raames värbamis- ja valikuprotsesside erinevust avalikus ja erasektoris.

Magistritöö teoreetiline raamistik andis ülevaate hoiakute olemusest ja kujunemisest, erinevatest hoiakutest avaliku ja erasektori töötajate suhtes, sektorite erinevatest toimimispõhimõtetest ning värbamis- ja valikuprotsessidest. Hoiakutest oli välja toodud, et avaliku sektori töötajad hindavad kõrgemalt stabiilsust ja kindlustunnet töö suhtes, nad lähevad rohkem sisemistest motivatsiooniteguritest ja avaliku teenistuse motivatsioonist ning nad jagavad võrreldes erasektori töötajatega rohkem altruistlikke väärtusi. Erasektori töötajatele peetakse iseloomulikumaks tulemustele, rahalistele ajenditele ja välistele motivatsiooniteguritele orienteeritust, riskivalmidust ning tööülesannete täitmisel suuremat paindlikkust võrreldes avalikus sektoris töötajatega. Kuigi värbamismeetodid avalikus sektoris muutuvad üha enam sarnaseks erasektorile, on protsess siiski bürokraatlikum ning võrreldes erasektori värbamisega on seal rohkem protseduure ja kriteeriume ning seadusest tulenevaid kohustusi värbamisprotsessi korraldamisel.

Empiirilise analüüsi tulemusena selgus, et tööandjate jaoks on erasektoris töötajad rohkem tulemustele orienteeritud ja ärilise mõtlemisega. Seda hoiakut jagasid eelkõige erasektoris töötavad inimesed. Avalikus sektoris töötavad rohkem protsessile ja teenusele orienteeritud inimesed. Intervjuudest selgus, et nendele erinevustele tuleks ka värbamisel rohkem rõhku panna ja kohandada töötaja motivatsioonisüsteem vastavaks. Maanteeameti näitel võib öelda, et avalikus sektoris on võimalik edukalt rakendada tulemusjuhtimist, mis muudab töö

efektiivsemaks ja organisatsioon võiks tänu sellele olla atraktiivsem ka erasektori inimestele. Probleemaatiliseks on siinkohal see, et avalikus sektoris töötajad ei tunneta isikliku panuse mõju organisatsioonile nii tugevalt kui erasektori ettevõttes, sest eesmärgid on üldised ja seal ei nähta, milline on töö mõju organisatsiooni arengule. Siinkohal oleks abi selgemate ja käegakatsutavamate eesmärkide seadmisest.

Avalikus sektoris töötajatele on iseloomulikumaks stabiilsuse ja kindlustunde vajadus töökoha suhtes, mida avalik sektor saab töövõtjale võrreldes erasektoriga paremini tagada. Sellest lähtuvalt toodi välja, et avalikus sektoris töötajate riskivalmidus on võrreldes erasektori töötajatega väiksem. Altruistlikke väärtusi analüüsid selgus et avaliku sektori töötajad ise leidsid, et need on avalikus sektoris töötajatele tähtsamad võrreldes erasektori töötajatega, kuid erasektori vastajad seda nii oluliseks ei pidanud. Oluline on eelkõige, et juhid neid väärtusi kannaksid ja eeskujuna teistele töötajatele edasi annaksid. Avaliku sektori tippjuhtide jaoks olid missioonitunne ja soov panustada Eesti riigi arengusse olulised motivatsioonitegurid avalikku sektorisse tööle asumisel. Küsimustiku analüüsist tulenes, et värbamisel eelistatakse sama sektori töökogemusega töötajaid ning antud hoiak oli olemas nii erasektori kui avaliku sektori vastajate seas. Lisaks toodi välja, et tööjõu liikumine kahe sektori vahel võiks olla suurem, kui see on praegusel hetkel. Tööturul on väärtuslik kogemus mõlemas sektoris töötamisel ning roteerumine oleks positiivne. Intervjuus toodi välja, et avalikus ja erasektoris töötajatel ei ole põhimõttelisi erinevusi ja värbamisel ei eelistata sama sektori kogemusega inimest, vaid lähtutakse oskustest, kompetentsidest ja kogemusest. Täiendava korrelatsioonianalüüsi tulemusel selgus, et on olemas positiivne seos eelnevalt väljatoodud hoiakute ja sektori eelistamise põhja, seega on hoiakutel mõju valiku tegemisele.

Intervjuudest selgus, et avaliku sektori vähese atraktiivsuse taga on puudulik mainekujundus, mida on samuti seostatud hoiakute kujunemisega. Töötajate jaoks ei eristu erinevad avaliku sektori organisatsioonid omavahel piisavalt. Teisalt oli välja toodud, et avalik sektor on tegelikkuses tööandjana atraktiivne, kuid seda ei ole siiani piisavalt hästi kommuniqueeritud. Avaliku sektorisse inimeste värbamisel toodi olulise aspekti ja probleemkohana välja töötasu. Kesk- ja madalama astme töötajate puhul niivõrd suurt palgaerinevust sektorite vahel pole, kuid tippjuhtide positsioonil on vahe märgatav. Samuti teeb juhtide jaoks avaliku sektori töökoha vähem atraktiivseks pidev meedia tähelepanu all olemine ja otsustusprotsesside aeglus.

Värbamisprotsesside erinevus peegeldub enim avaliku sektori organisatsioonide ja väiksemate erasektori ettevõtete vahel. Avalikus sektoris on värbamisel ette seatud rohkem kriteeriume hindamise osas, samuti on valiku tegemisel rohkem protseduure. Protsessi on kaasatud rohkem osapooli ja otsustajaid. Väiksemad erasektori ettevõtted saavad värbamisprotsessis olla paindlikumad ja vajadusel kujundada töökoha kandidaadile sobivaks ning lisaks puudub kohustus avaliku konkursi korraldamiseks. Üheks erinevuseks toodi välja, et avaliku sektori värbamisel ei saa rakendada kandidaatide „üleostmist“ ega kasutada sihtotsingut, kuid on lubatud saata teatud huvipakkuvatele isikutele kutse konkursil osalemiseks. Kandidaatide jaoks on avaliku sektori positsioonidele kandideerides tagatud õiglane ja võrdne kohtlemine ning tagasiside andmine, mida paljudel juhtudel erasektoris ei tehta.

Edasisteks uurimusteks oleks lisaks hoiakutele kasulik võrrelda avaliku ja erasektori töötajaid erinevatest aspektidest indiviidi tasandil, eesmärgiga välja selgitada, kas antud uurimuses kirjeldatud hoiakute põhjal välja toodud erinevused eksisteerivad ka tegelikkuses. Antud magistr töö piiratud ulatus ei võimaldanud uurida nende hoiakute vastavust tegelikkusele, kuid töös tuli selgelt välja, et need hoiakud on Eesti tööandjate seas olemas ja eelistatakse värvata inimesi sarnasest sektorist, mis on ohuks sellele, et sektorid jäävad liialt kinniseks. Antud magistr töö annab mõtlemisainet tööandjatele nii avalikus kui erasektoris, sest praeguses tööturuolukorras on töötajate leidmine keeruline ning seetõttu nõuab see tööandjatelt rohkem avatust ja paindlikkust värbamisprotsessides.

SUMMARY

Attitudes of Estonian employers towards private and public sector employees and the impact of these attitudes on the selection of employees.

Minna-Maria Lõbus

The aim of this Master`s thesis is to map and analyze different attitudes of Estonian employers towards private and public sector employees, and to assess the impact of these attitudes on the selection of employees. The study also examines the willingness of Estonian employers to recruit people from different sectors. The topic is important taking into account current situation in the small labor market of Estonia, where both public and private sector organizations are facing challenges to find skilled and motivated specialists. The conducted study adds value to the theoretical approach – as there is little research conducted on the topic in the context of Estonia.

The theoretical framework gives an overview of different attitudes towards public and private sector employees. This part of the thesis also gives an overview of differences in recruitment and selection processes in both sectors. Recruitment is set out to be a process that is aimed to find a suitable and best-qualified candidate for the position. Attitude is defined as a tendency to respond positively or negatively towards a certain idea, object, person or situation and it can affect the individual`s way of thinking and the choice of action. For that reason, attitudes can influence recruitment and selection process of employees.

Different authors have pointed out that in the private sector employees are considered to be more result-oriented, innovative, flexible and mainly motivated by extrinsic motivators. Inversely, public sector employees are considered to be more stable and security seeking, less result-oriented, motivated by intrinsic motivators and they are more likely to share public service motivation and altruistic values. Based on the recruitment and selection process, private sector companies can be more flexible and make decisions faster. In public sector, there are more

regulations and procedures to be followed and recruitment processes is considered to be more bureaucratic.

The method of combined analysis was used for the empirical research. Data was collected using a structured questionnaire with 213 respondents (62,6 % response rate), consisting of Estonian public and private sector top and middle managers and HR professionals, who are responsible for recruitment and selection. In addition, 6 semi-structured expert interviews were conducted. The data analysis was made with the data processing programs SPSS Statistics 20 and Microsoft Excel 2007. Additional correlation analysis was performed to study relations between described attitudes and selection preferences.

The results of the research indicated that in Estonia both private and public sector organizations prefer to recruit employees, who have previous experience in the same sector. The above mentioned attitudes have an impact on selection of employees, imposing a risk of sectors becoming too closed. Comparison between the recruitment processes showed that there are no significant discrepancies in public sector and private sector organizations. However, some differences did occur when comparing public sector organizations and small companies. Namely, in small companies the recruitment processes can be more flexible and quicker, because there are less decision makers and the use of informal recruitment channels is also more common, whereas in public sector there are more regulations, criteria and procedures to be followed in the recruitment process. For example, public sector organization are obligated by the law to pronounce an open competition for recruitment, the time-frame of process is fixed and direct head-hunting is not allowed. In addition, there is an obligation to give feedback to every applicant.

This study also emphasizes the importance of employer branding of the organizations, as it appears that public sector organizations have not paid enough attention to the attractiveness of working in public sector. In addition, lack of unity of the public sector and shared values among public sector employees were also identified as concerns. For further research, it would be useful to analyze the differences of employees on individuals' level, in order to determine whether described attitudes reflect the reality.

Kasutatud kirjandus

Akadeemilised allikad

- Andersen, L.B., Pallesen, T., Pedersen L. H. (2011) „Does Ownership Matter? Public Service Motivation Among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark.“ *Review of Public Personnel Administration*, 31 (10), 11-27.
- Anderson, N. (2004) „Editorial - The Dark Side of the Moon: Applicant Perspectives, Negative Psychological Effects (NPEs), and Candidate Decision Making in Selection.“ *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1/2, 1- 8.
- Anderson, N. (2003) „Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research.“ *International Journal Of Selection And Assessment*, 11, 123-136.
- Baarspul, H. C., Wilderom, C.P.M (2011) „DO EMPLOYEES BEHAVE DIFFERENTLY IN PUBLIC- VS PRIVATE-SECTOR ORGANIZATIONS?, A state-of-the-art review. *Public Management Review*, 13 (7), 967–1002.
- Baldwin, N.J. (1991) „Public versus Private Employees: Debunking Stereotypes.“ *Review of Public Personnel Administration*, 11 (1 – 2), 1 – 27.
- Bekke, H.A.G.M., Perry, J.L., Toonen, T.A.J. (1996) „Civil Service Systems. In comparative perspective“. ptk 5 „Internal Labor Markets“.
- Buelens, M, Broeck, Herman van Den (2007) „An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations.“ *Public Administration Review*, 65-74.
- Bright, L. (2011) „Does Public Service motivation affect the occupation choices of public employees?“ *Public Personnel Management*, 40 (1), 11-24.

- Bright, L. (2009) „Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?“ *Public Personnel Management Volume*, 38 (3), 15-37.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., Taylor, S. (1999) „Recruitment in small firms: Processes, methods and problems.“ *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Cohen, J.B, Reed, A. (2006) „A Multiple Pathway Anchoring and Adjustment (MPAA) Model of Attitude Generation and Recruitment.“ *Journal of Consumer Research*, 33, 1-15.
- Corey, E.C, Garand, J.C (2002) „Are government employees more likely to vote?: An analysis of turnout in the 1996 U.S. National Election.“ *Public Choice*, 111, 259–283.
- Crewson, P.E. (1997) „Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), 499-518.
- Delfgaauw, J., Dur, R. (2008) „Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector.“ *The Economic Journal*, 118, 17 1-191.
- Eagly, A.H., Chaiken, S. (2007) „The Advantages of an Inclusive Definition of Attitude.“ *Social Cognition*, 25, 582-602.
- Frank, Sue A. Lewis , Gregory B. (2004) „GOVERNMENT EMPLOYEES: Working Hard or Hardly Working?“ *American Review Of Public Administration*, 34 (1), 36-51.
- Gabris, G.T, Simo G. (1995) „Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions.“ *Public Personnel Management*, 24 (1), 33-51.
- Georgellis, Y., Iossa, E., Tabvuna, V. (2010) „Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 473-493.
- Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., Varone, F. (2013) „HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector.“ *Public Personnel Management*, 42 (2) 123-150.
- Goulet, L. R. and Frank, M. L. (2002) „Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit.“ *Public Personnel Management*, 31 (2), 201–210.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M.R. (1995) „Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes.“ *Psychological Review*, 102, 4-27.

- Hays, S.W., Plagens, G, K. (2002) „Human Resource Management Best Practices and Globalization: The Universality of Common Sense.“ *Public Organization Review: A Global Journal*, 2, 327-348.
- Houston, D.J. (2006) “Walking the Walk of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 67–86.
- Houston, D.J. (2000) „Public-Service Motivation: A Multivariate Test.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 713-727.
- Jacobson, W.S (2011) „Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM).“ *Public Personnel Management*, 40(3), 215-238.
- Järvalt, J., Randma, T. (2010) „Public sector HRM: the case of no central human resource strategy.“ *Baltic Journal of Management*, 5 (2), 242-256.
- Karl, K.A., Sutton, C.L. (1998) „Job Values in Today`s Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees.“ *Public Personnel Management*, 27 (3), 515-525.
- Lavigna, R.J. ja Hays, S.W. (2004) “Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices.” *Public Personnel Management*, 33 (3), 237-253.
- Lewis , Gregory B . , Sue A . Frank. (2002) „Who Wants to Work for the Government?“ *Public Administration Review* 62 (4), 395 – 404 .
- Liou, K-T, Nyhan Ronald C. (1994) „Dimensions of organizational commitment in public sector: an empirical assessment.“ *Frontiers of Empirical Research and Development*, 100-118.
- Lyons, S.T, Duxbury, L.E, Higgins, C.A (2006) „A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Para-public Sector Employees.“ *Public Administration Review*, July, 605-618.
- Macan, T. (2006) „The employment interview: A review of current studies and directions for future research.“ *Human Resource Management Review*, 19, 203–218.

- Maidani, E. A. (1991) „Comparative Study of Herzberg’s Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors.“ *Public Personnel Management*, 20 (4), 441–8.
- Mann, G. A. (2006) „A Motive To Serve:Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector.“ *Public Personnel Management*, 35 (1), 33-48.
- Markovits, Y., Davis, A.J, Fay, D., Dick, R. (2010) „Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees.“ *International Public Management Journal*, 13 (2), 177-196.
- Meyer, John P, Becker Thomas E. (2004) „Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model.“ *Journal of Applied Psychology* 89 (6), 991–1007.
- Newstrom, John W., Reif, William E., Monczka Robert. M. (1976) „Motivating the Public Employee: Fact vs Fiction.“ *Public Personnel Management* 5 (1), 67 – 72.
- Peters, G. 2010. „Recruiting Public Personnel.“ In: *The Politics of Bureaucracy*, 6th ed. Routledge: 81-123.
- Perry J. L. (2000) „Toward a theory of Public Service Motivation.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), 471-488.
- Perry J. L., Wise, L.R. (1990) „The Motivational Bases of Public Service.“ *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Perry, J. L., Porter, L. W. (1982) „Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations.“ *The Academy of Management Review*, 7 (1), 89-98.
- Rainey, Hal G., Bozemann, B. (2000). „Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey Hal G., Traut, C., Blunt, B. (1986). „REWARD EXPENTANCIES AND OTHER WORK-RELATED ATTITUDES IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS: A REWIEW AND EXTENSIONS.“ *Review of Public Personell Administration*, 6 (3), 50-72.

- Rainey, Hal G. (1982). „Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic“. *American Review of Public Administration*, 16 (4), 288–226.
- Rainey, Hal G, Backoff, R. W., Levine, C. H. (1976) „Comparing Public and Private Organizations.“ *Public Administration Review*, 36 (2), 233-244.
- Randma-Liiv, T. (2005) „Performance management in transitional administration: introduction of pay-for-performance in the Estonian civil service.“ *Journal of Comparative Policy Analysis*, 7 (1), 95-115.
- Randma-Liiv, T. (2002) „Small states and bureaucracy: challenges for public administration.“ *Trames*, 6 (4), 374-389.
- Russo, G., Gorter, C., Nijkamp, P., Rietveld, P. (1997) „Employers' Recruitment Behaviour: An Empirical Analysis of the Role of Personnel Management Attitudes.“ *Labour*, 11 (3), 599–623.
- Shih, H.-S., Huang L.-C., Shyr, H.-J. (2005) „Recruitment and Selection Processes Through an Effective GDSS“, *Computers and Mathematics with Applications*, 50, 1543-1558.
- Taylor, J. (2010) „PUBLIC SERVICE MOTIVATION, CIVIC ATTITUDES AND ACTIONS OF PUBLIC, NONPROFIT AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES.“ *Public Administration*, 88 (4), 1083–1098.
- Van de Walle, S. (2004) „Context-specific images of the archetypical bureaucrat: persistence and diffusion of the bureaucracy stereotype.“ *Public Voices*, 7 (1), 3-12.
- Wang, Y-D., Yang, C., Wang, G-Y. (2012) „Comparing Public and Private Employee`s Job Satisfaction and Turnover.“ *Public Personell Management*, 41 (3), 557-573.
- Willem, A., Ans, D.V, Baulens, M. (2010) „Comparing private and public sector employee`s psychological contracts. Do they attach equal importance to generic work aspects?“ *Public Management Review*, 12 (2), 275-302.

Muud allikad

- Demmke, C & Moilanen, T. (2012). „The Future of Public Employment in Central Administration. Survey for the Polish EU-Presidency and the EUPAN network, Maastricht, Berlin, Helsinki.“ Kättesaadav: http://www.eupan.eu/files/repository/2013021293522_Study_The_future_of_public_employment.pdf (22.11.14)
- Eesti Pank (2014). Tööturu ülevaade 1/2014. Kättesaadav: <http://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2014/tooturu-ulevaade-12014> (22.11.14)
- Jaakson, M. (2013). Riigitöö kogemus võib kahjuks tulla – *Äripäev*, 12. detsember.
- Kallas, R. (2013). Riigipalgalised jäävad erasektori värbamistel kergemini ukse taha – *Delfi Ärileht*, 02. oktoober.
- Palgainfo Agentuur, OÜ Tark Tööandja. (2014). Tööturu ja tasustamise trendid kevad-suvi 2014.
- Palgainfo Agentuur, OÜ Tark Tööandja (2014). Eesti tööandjate ja töövõtjate palgauuring sügis – talv 2013-2014.
- Rahandusministeerium (2013) Avaliku teenistuse 2013. a aruanne. Kättesaadav: http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu_aruanne/Avaliku_teenistuse_aruanne_Riigikogule_loplik_20140612.pdf (22.11.14)
- TNS Emor (2013) Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses. Tellija: Rahandusministeerium. Kättesaadav: <http://www.avalikteenistus.ee/uuringud> (25.10.2014).

Lisad

Lisa . Küsimustik

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli avaliku halduse magistriõppe tudeng ja oma igapäevatööna tegelen inimeste värbamisega. Praeguses tööturuolukorras, kus häid spetsialiste on raske leida ja neid motiveerida, suureneb üha enam konkurents tööjõu osas era- ja avaliku sektori vahel. Viin enda magistritöö raames läbi uuringut avaliku ja erasektori töötajate kohta ning uurin väljakujunenud hoiakuid erinevatest sektoritest inimeste värbamisel. Uuringusse on kaasatud era- ja avalikus sektoris töötavad inimesed, kes puutuvad oma töös kokku personali värbamise ja valikuga.

Palun Teil antud uuringu raames täita alljärgnev lühiküsimustik, mis koosneb 4-st valikuvariandiga küsimusest ja 13-st teoreetilistel allikatel põhinevast väitest, mida palun hinnata Teie isiklikust arvamusest lähtuvalt 5-palli skaalal. Vastamine võtab maksimaalselt 5 minutit Teie ajast. Avaliku sektori all on mõeldud valitsusasutusi ja nende hallatavaid asutusi.

Olen ette tänulik Teie panuse eest!

Minna-Maria Lõbus

e-mail: minnamaria.lobus@gmail.com

mobiil: 53446632

1) Palun märkige, millises sektoris töötate.

- Erasektor
- Avalik sektor
- Muu

2) Sugu

- Mees
- Naine

3) Vanus

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Üle 60

4) Ametikoht

- Tippjuht
- Keskastmejuht
- Personalitöötaja
- Muu

5) Töötajate värbamisel erasektori ettevõttesse on valiku tegemisel eelistatud erasektori töökogemusega kandidaadid.

6) Avalikku sektorisse töötajate värbamisel on valiku tegemisel eelistatud kandidaadid, kellel on olemas eelnev töökogemus avalikus sektoris.

7) Erasektori töötajate ootused palga suhtes on kõrgemad kui avaliku sektori töötajatel.

8) Avalikul sektoril on raske konkureerida erasektori palgapakkumistega.

9) Erasektori töötajad on rohkem tulemustele orienteeritud kui avaliku sektori töötajad.

10) Erasektori töötajad on rohkem ärilise mõtlemisega kui avaliku sektori töötajad.

11) Avaliku sektori töötajad hindavad võrreldes erasektori töötajatega kõrgemalt stabiilsust ja kindlust töökoha suhtes.

12) Avaliku sektori töötajate jaoks on tähtsamad altruistlikud väärtused (*soovivad teisi aidata ja anda enda panus ühiskonnale*).

13) Avaliku sektori töötajatel on võrreldes erasektori töötajatega vähem initsiatiivi.

14) Avaliku sektori töötajatel on võrreldes erasektori töötajatega vähem iseseisvust tööülesannete täitmisel.

15) Erasektori töötajad hindavad rahalisi stiimuleid kõrgemalt kui avaliku sektori töötajad.

- 16) Peamiselt avalikus sektoris töötanud inimestel on raske erasektori kiire töötempoga kohaneda.
- 17) Värbamisel tuleb kasuks eelnev töökogemus samas sektoris.

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Millised on avalikus ja erasektoris töötamise plussid ja miinused?
2. Millised on töötajate põhilised erinevused avalikus ja erasektoris?
3. Millised on põhilised erinevused töötajate värbamisprotsessis avalikus ja erasektoris?
Kuidas mõjutavad need valiku tegemist? Milline on erinevus tööotsija jaoks?
4. Mis motiveerib avalikus ja erasektoris töötajaid? Millised on põhilised erinevused motivatsioonitegurites?
5. Mis on kõige olulisem tegur töötajate valiku tegemisel?
6. Kas avalik sektor on tööandjana piisavalt atraktiivne? Palun põhjendage.
7. Kas ja mis põhjusel on avalikku sektorisse töötajate värbamisel eelistatud eelneva avaliku sektori töökogemusega tööotsijad?
8. Kas ja mis põhjusel on erasektori ettevõttesse töötajate värbamisel eelistatud eelneva erasektori töökogemusega tööotsijad?
9. Kuidas mõjutab pikalt avalikus sektoris töötamine isiku karjäärivõimalusi erasektoris?

Lisa 3. Intervjueeritavate nimekiri

Intervjuu 1. Kadri Seeder (20.11.14). Eesti Palgainfo Agentuuri juht. Telefoniintervjuu.

Intervjuu 2. Aivo Adamson (21.11.14). Maanteeameti peadirektor. Kohtumine.

Intervjuu 3. Renita Käsper (21.11.14). CV Keskus OÜ värbamisosakonna juht. Kohtumine.

Intervjuu 4. Toomas Tamsar (24.11.14). Eesti Tööandjate Keskliidu tegevjuht, Töötukassa nõukogu liige. Kohtumine.

Intervjuu 5. Maria Veltmann (25.11.14). Tripod Grupp OÜ juht. Kohtumine.

Intervjuu 6. Eve Limbach-Pirn (28.11.14). Riigikantselei Tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja. Kohtumine.