

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Maria Abel

**TÖÖ ANALÜÜSI LÄBIVIIMINE JA AMETIJUHENDITE
TÄIUSTAMINE JUNIOR ACHIEVEMENT EESTI SA NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Maria Abel

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 134958

Üliõpilase e-posti aadress: mariaabel94@hotmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele.

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele.

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÜLEVAADE TÖÖ ANALÜÜSIST	7
1.1. Töö analüüsi põhimõtted	7
1.2. Töö analüüsi läbiviimise meetodid ja etapid	9
1.3. Ametijuhend kui üks töö analüüsi väljunditest	15
2. UURINGU LÄBIVIIMINE SA JUNIOR ACHIEVEMENT EESTIS	19
2.1. Ülevaade uurimisobjektist	19
2.2. Kvalitatiivse uuringu metoodika ja töö analüüsi läbiviimine	21
2.3. Töö analüüsi tulemuste esitamine ning ettepanekud ametijuhendite täiustamiseks ..	23
KOKKUVÕTE	31
VIIDATUD ALLIKAD	33
SUMMARY	35
LISAD	37
Lisa 1. Intervjuu küsimused Junior Achievement Eesti SA tegevdirektorile	37
Lisa 2. Ankeetküsimustik JA Eesti töötajatele	38
Lisa 3. Ametijuhendi vorm	39
Lisa 3 järg	40
Lisa 4. Programmijuhi ametijuhend	41
Lisa 5. Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametijuhend	44
Lisa 6. Partnersuhete juhi ametijuhend	47
Lisa 7. IT-juhi ja vene koolide koordinaatori ametijuhend	50
Lisa 8. Õpilasfirmade programmi juhi ja <i>Event Manager</i> 'i ametijuhend	53
Lisa 9. Koolitusjuhi ametijuhend	56
Lisa 10. Transkribeeritud intervjuu tegevjuhiga	58

ABSTRAKT

Tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas pööravad organisatsiooni juhid oma töötajatele ühe suuremat tähelepanu, sest töötajad on organisatsiooni edu aluseks.

Bakalaureusetöö keskendub töö analüüsi läbiviimisele ja ametijuhendite täiustamisele Junior Achievement Eesti SA-s. Organisatsioonis ei ole varasemalt töö analüüsi läbi viidud ning ka ametijuhendeid uuendati viimati ligi 20 aastat tagasi. Selle tulemusena on tööjaotus ebavõrdne ning uutel töötajatel on raske mõista oma ametikohaga kaasnevaid ülesandeid, kohustusi ja õigusi. See kõik põhjustab organisatsioonis lisapingeid kiiretel perioodidel. Käesoleva töö eesmärgiks on olukorda parendada ning täiustada seni kasutusel olevaid ametijuhendeid. Selle jaoks viib autor läbi töö analüüsi, mille tulemusena on võimalik täiendada olemasolevaid ametijuhendeid.

Uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks uurib autor töö analüüsi läbiviimise ja ametijuhendite koostamise põhimõtteid ning kasutab kvalitatiivset uurimismeetodit. Informatsiooni kogumiseks on autor koostas intervjuu ning ankeetküsimustiku. Lisaks analüüsis autor ka olemasolevaid dokumente. Intervjuu viis autor läbi Junior Achievement Eesti SA tegevjuhiga, et saada ülevaade tema visioonist kõigi ametikohtade suhtes. Organisatsiooni kõik töötajad täitsid ankeetküsimustiku lähtuvalt oma ametikohast. Saadud tulemusi võrdles ja analüüsis autor olemasolevate ametijuhenditega ning selle tulemusena tegi ettepanekuid kasutusel olevate ametijuhendite täiustamiseks.

Uuringu käigus selgus, et töötajad ei ole oma ametikohaga kaasnevate kõigi tööülesannetega kursis. Samuti ei ühti kohati tööandja ja töötajate arusaamad vastavast ametikohast. Seetõttu on oluline välja töötada konkreetseid ametijuhendid igale ametikohale. Tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele töötab autor välja uute ametijuhendite näidised.

Võtmesõnad: töö analüüs, ametijuhend, sihtasutus, tööjaotus, eesmärk, ametikoht

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni üks tähtsamaid ressursse on selle töötajad. Personalijuhtimine on valdkond, mis keskendub eelkõige inimressursile ja sellega seonduvale. Üks personalijuhtimise põhifunktsioone on töö analüüs, mis võimaldab töötajatel paremini oma tööd teha ning juhtkonnal tehtud tööd hinnata ja uusi eesmärke seada. Paraku ei pööra paljud organisatsioonid töö analüüsi olulisusele tähelepanu. Töö analüüs on üks elementidest, mis aitab vähendada pingeid töötajate omavahelises suhtluses ning töötajate ja juhtkonna vahel. Täpsemalt öeldes on pingete vähendajaks korrektsed ametijuhendid, mis on töö analüüsi üheks võimalikuks väljundiks.

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks on SA Junior Achievement Eesti. See organisatsioon on tegutsenud Eesti haridusmaastikul juba üle 20 aasta, kuid töö analüüsi ei ole selles organisatsioonis kunagi läbi viidud. Selle tulemusena on jäänud ametijuhendid puudulikuks ning tööülesannete jaotumine on kohati ebavõrdne. Samuti on uutel töötajatel raske oma uue tööga kohaneda, sest ei olda kindel oma ülesannetes. Tihti kattuvad tööülesanded või on ülesanded jaotatud nii, et osa olulisi toiminguid jääb tegemata. Kiirematel perioodidel esineb sageli tööjõu puuduse probleem. Autor on aga seisukohal, et enne kui lisatööjõudu palgata, tuleks organisatsioonis läbi viia töö analüüs ning korrastada ametijuhendeid. Uute töötajate värbamine on oluliselt kulukam kui töö analüüsi läbiviimine ning töö analüüsist tulekski alustada. Tegemist on enne kõike sihtasutusega, mille eesmärk ei ole tulu teenida ning seetõttu ei ole ka rahalisi ressursse lisapersonali värbamiseks. Uurimisprobleemiks on puudulikud ja vananenud ametijuhendid Junior Achievement Eestist ning asjaolu, et organisatsioonis ei ole töö analüüsi kunagi läbi viidud. Sellest tulenevalt on organisatsioonis tihti töökeskkond pingeline ning tööülesanded ebavõrdselt jaotunud. Probleemi tulemusena väheneb töötajate efektiivsus. Uurimisprobleemi lahendamisel tugineb soovitudele teoreetilistele allikatest ning uuringu tulemustele.

Bakalaureusetöö eesmärk on leida uurimisprobleemile lahendus ning töö analüüs läbiviimise tulemusena täiustada Junior Achievement Eestis seni kasutusel olevaid ametijuhendeid.

Bakalaureusetöö uurimisprobleemi lahendamiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Lähtuvalt teoreetilistest allikatest, on autor kasutanud kolme töö analüüsi meetodit, et koguda võimalikult tõest informatsiooni kõigi Junior Achievement Eesti ametikohtade kohta. Uurimismeetoditena on kasutusel ankeetküsimustik, intervjuu ning dokumendianalüüs. Uuringu käigus viib läbi autor intervjuu organisatsiooni juhiga ning palub kõigil organisatsiooni töötajatel täita ankeetküsimustik lähtuvalt oma ametikohast. Autor analüüsib saadud tulemusi ning võrdleb hetkel kasutusel olevate ametijuhenditega..

Uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks on autor sõnastanud kolm uurimisküsimust.

1. Mis on iga ametikoha eesmärk organisatsioonis?
2. Kuidas võiksid olla ülesanded jaotatud töötajate vahel?
3. Milliseid täiendusi vajavad organisatsiooni ametijuhendid?

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks osaks. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate töö analüüsist, selle läbiviimisest, meetoditest ning ametijuhendite koostamisest kui ühest töö analüüsi väljundist. Töö teises osas tutvustab autor uurimisobjekti, uurimismeetodit ning uuringu läbiviimist. Teises peatükis annab autor ülevaate uuringu tulemustest ning töötab välja uute ametijuhendite näidised.

1. ÜLEVAADE TÖÖ ANALÜÜSIST

Esimeses peatükk annab teoreetilise ülevaate töö analüüsi mõistest, selle läbiviimise etappidest ja meetoditest ning ametijuhendite koostamisest. Töö analüüsi läbiviimise tulemusena on võimalik organisatsioonis välja töötada korrektsed ametijuhendid.

1.1. Töö analüüsi põhimõtted

Töö analüüs on oma põhimõttelt süstemaatiline protsess, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töökohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded. Teiste sõnadega on töö analüüs tööde ja nende sisu täpsem määratlemine. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 49)

Töö analüüs on pidev protsess ning seda tuleb läbi viia regulaarselt. Need organisatsioonid, mis viivad läbi töö analüüsi teatud ajaperioodi möödudes, omavad oluliselt paremat ülevaadet töötajate tugevustest ja piirangutest. Lisaks sellele suudavad need organisatsioonid kiiremini reageerida töötajate käitumises ja keskkonnas toimuvatele muutustele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 49) Töö analüüs on üks meetoditest, mille tulemusena on võimalik suurendada töötajate soorituste kvaliteeti, sest just analüüsi käigus saadakse teada milliseid teadmisi ja oskusi teatud ametikoht vajab. Selle informatsiooni põhjal saab vastavale ametikohale määrata või värvata töötaja, kellel on vastavad kompetentsid olemas ning seetõttu paranevad ka töötulemused märkimisväärselt. (Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 2008, 158)

Töö analüüs on sisendiks kõikidele teistele personalijuhtimise tegevustele organisatsioonis nagu näiteks personali planeerimine, värbamine ja valik, tööde hindamine, töötajate hindamine ja arendamine ning tööohutus ja -tervishoid. Näiteks värbamise ja valiku protsessi juures on võimalik tänu töö analüüsile ära määrata uuele töötajale tema ülesanded ja kohustused, et uude ametikohta sisse-elamise periood oleks lühem. (Personalijuhtimise

käsiraamat 2012, 49-50) Teisest aspektist vaadatuna võimaldab töö analüüs teha juhtidel õigeid otsuseid uue personali värbamisel. Juhil on selge ülevaade vastava ametikoha nõuetest ning ta suudab langetada nii organisatsiooni kui uue töötaja seisukohalt õige otsuse. (Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 2008, 159)

Töö analüüsi kaudu on võimalik saada vastus sellele, mille eest töötajale töötasu makstakse ning milliste tegevuste eest makstakse põhipalka ja milliste lisategevuste eest on võimalik määrata tulemustasu. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 50)

Vajadus töö analüüsi järgi tekib üldjuhul nelja erineva olukorra puhul. Näiteks on tarvis töö analüüsi kindlasti läbi viia uue ametikoha moodustamisel organisatsioonis, et uus töötaja saaks kiirema ja selgema ülevaate oma tööst ning talle seatud ootustest. Samuti tekib vajadus töö analüüsi järele siis, kui organisatsioonis soovitakse tööd tervikuna või osaliselt ümber kujundada. Tihti on töökoormus töötajate vahel jaotunud ebavõrdselt ning organisatsioonis tekib vajadus töö ümberjagamiseks või uute ametikohtade loomiseks, mida on võimalik efektiivselt teostada tänu töö analüüsile. Lisaks eelpool nimetatule on soovituslik töö analüüsi läbi viia siis, kui tekib vajadus mingi muu personalijuhtimise protsessi jaoks sisendinfo saamiseks. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 50)

Töö analüüsil on mitmeid väljundeid ning reeglina valmivad töö analüüsi tulemusena tööde maatriks ning täpsustatud ametijuhendid. Töö analüüsi tulemusena on võimalik hinnata ka organisatsiooni struktuuri tõhusust ning kas see tagab organisatsiooni jätkusuutlikkuse. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 63-65) Lisaks eelpool nimetatud väljunditele, on töö analüüsi tulemusi võimalik rakendada järgnevatel valdkondades (Cook 2000, 37-38):

1. Aitab töövestluse läbiviijal paremini mõista töö sisu ning seeläbi on võimalik valida ametikohale õige kandidaat.
2. Värbamisprotsessis on võimalik tänu töö analüüsile koostada asjakohane test kandidaatidele, et saada aru, kas ametikohal nõutavad kompetentsid on kandideerijal olemas.
3. Võimaldab töötajaid määrata ja värvata neile kõige paremini sobivatele ja oskustele vastavatele ametikohtadele.
4. Korrektnel töö analüüs võimaldab tööandjal oma seisukohti põhjendada värbamistulemuste teatamisel.

5. Tihti on osa ametikohti sarnased ning töö analüüsi kaudu on võimalik seda ka sõnastada. Sellisel juhul on võimalik värbamisel kasutada nende ametikohtadele kandideerijate värbamiseks ühesuguseid teste.
6. Töö analüüs on heaks alustalaks struktureeritud intervjuude koostamisel.
7. Töö analüüsi tulemusena on võimalik tööle kandideerijale soovitada samas organisatsioonis sarnase sisuga tööd.

Töö analüüsi peamiseks väljundiks võib pidada organisatsiooni tegevust reguleerivaid dokumente ning organisatsioonis aset leidvate tegevuste loetelu, mida on tarvis teha eesmärkide saavutamiseks. (Türk 2005, 69) Väljundina käsitletakse ka näiteks ametijuhendeid, mille koostamisel on töö analüüsi läbiviimine abiks. Ametijuhendite koostamisest annab autor ülevaate käesoleva peatüki kolmandas osas.

1.2. Töö analüüsi läbiviimise meetodid ja etapid

Töö analüüs eeldab rikkaliku ja tõese info kogumist ametikohtade ja töökorralduse kohta organisatsioonis. Analüüsi läbiviimise käigus püütakse leida vastuseid küsimustele: Mida tehakse? Kus tehakse? Kuidas tehakse? Miks tehakse? Millal tehakse? Enne töö analüüsi läbiviimist tuleb otsustada milliseid infoallikaid kasutatakse ning milliseid info kogumise ja töötlemise meetodeid soovitakse rakendada. (Türk 2005, 69)

Võimalusi töö analüüsi läbiviimiseks on mitmeid. Võimalik on analüüsida organisatsiooni kõiki töid korraga, üksikute üksuste kui ka konkreetse ametikoha ülesandeid. Kõige väiksem üksus, mille kohta on võimalik töö analüüsi läbi viia, ongi ametikoht. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 51)

Töö analüüsi läbiviimist võib jaotada ametikoha kui ka protsessi põhiseks ning vastavalt liigitusele see ka läbi viia. Protsessipõhine analüüs tähendab, et lähtutakse organisatsiooni või üksuse eesmärkidest, loetletakse nende saavutamiseks vajalikud ülesanded ja oskused ning seejärel koondatakse sarnased tegevused ametikohtadeks. Protsessipõhist töö analüüsi nimetatakse teisiti ka töö kujundamiseks. Töö analüüsi tulemuste põhjal koostatakse ametikoha profiilid ja ametijuhendid ning vaadatakse üle organisatsiooni struktuur. Protsessipõhist töö analüüsi rakendatakse üldjuhul alles loodavate organisatsioonide puhul. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 51)

Ametikohapõhine analüüs tähendab aga seda, et lähtutakse juba olemasolevatest ametikohtadest ning tuuakse välja töökorralduse aspektid, mille ümberkujundamine võimaldaks organisatsiooni eesmärke efektiivsemalt saavutada. Analüüsi käigus määratletakse konkreetse töö tegija tehtavad tööd. Ametikohapõhise analüüsi käigus esitatakse soovitusi näiteks struktuuri muutmise või tööde ümberjagamiseks ning tööaja korralduse muutmiseks. Ametikohapõhist töö analüüsi kasutatakse üldjuhul juba toimivates organisatsioonides, kus on olemas ka toimivad ametikohad. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 51-52)

Töö analüüsi käigus uuritakse järgnevaid küsimusi (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 51):

- Millised ülesanded peavad olema täidetud?
- Kuidas saaks neid ülesandeid jagada?
- Kuidas ülesandeid otstarbekamalt ametikohtadeks rühmitada?
- Milline on ühe töötaja optimaalne tööülesannete hulk, et tagada nii töötaja rahulolu kui ka tõhusad tulemused?

Informatsiooni kogumise meetodeid on mitmeid. See, millist meetodit otsustatakse kasutada, oleneb organisatsioonist ning ka sellest, mis on töö analüüsi eesmärk. Siiski on mitmeid olulisi etappe, mida töö analüüs peaks sisaldama. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 207) Lihtsaim viis töö analüüsi läbiviimiseks, on tegevus jaotada etappideks. Edukaks töö analüüsi teostamiseks ei piisa vaid küsimustele vastamisest, vaid soovitatakse läbida järgnevad etappi (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 52-53):

1. Vajaduse põhjendamine asjaosalistele. Töötajatele tuleb põhjendada miks töö analüüsi läbi viiakse, millist probleemi püütakse lahendada ning mida loodetakse töö analüüsiga saavutada. Samuti on tarvis määratleda töö analüüsi vajadus, sest vajaduse puudumise korral ei ole mõistlik töö analüüsi läbi viia.
2. Juhtkonna otsus. Juhtkonna poolse heakskiit rõhutab töö analüüsi olulisust. Samuti on oluline saada juhtkonnalt nõusolek mahukate töö analüüsi meetodite rakendamiseks nagu töötajate intervjuerimine ning tööaja pildistamine.
3. Mahu, aja ja tegevuste planeerimine. Analüüsi läbiviijal tuleb eelnevalt arvestada kui kaua võtab aega ühe ametikoha või protsessiga seotud töö analüüsimine. Samuti tuleb kindlaks määrata mitut ametikohta või protsessi ning kui detailselt analüüsitakse. Ka meetodite, andmekogumise vormide ning saadud informatsiooni töötlemise otsus tuleb eelnevalt planeerida.

4. Vastutavate isikute määramine. Töö analüüsi läbiviimisel tuleb välja selgitada keda analüüsimisse kaasatakse ning millist ettevalmistust kaasavad inimesed vajavad. Töötajatest moodustatud töörühmad töö analüüsi jaoks suurendavad tulemuste usaldusväärsust kõigi organisatsiooni töötajate silmis.
5. Töö analüüsi protsessi selgitamine töötajatele. Töötajad teavad kõige paremini oma tööülesandeid ja tegevusi, mida nad igapäevaselt sooritavad.
6. Olemasolevate dokumentide analüüs, meetodika täpsustamine. Üldjuhul ei kasutata töö analüüsil olemasolevaid dokumente ning tehakse terve protsess algusest lõpuni läbi. Juhul kui organisatsioonil on olemas juba tegelikkusele vastavad ja põhjalikud ametijuhendid, siis võib vajadusel ka neid kasutada töö analüüsi sisendina.
7. Informatsiooni kogumine ehk allikate uurimine, küsitlemine, informatsiooni süstematiseerimine ja töötlemine.
8. Tööde maatriksi loomine, vajadusel ametijuhendite, ametikoha profiilide koostamine. Tööde maatriks sisaldab kõigi tegevuste loetelu ametikohtade või protsesside kaupa.
9. Tulemuste tutvustamine. Töö analüüsi lõpus on oluline tutvustada töötajatele olulisimaid järeldusi ja muudatusi ning kuidas saadud informatsiooni kasutatakse.

Samas ei ole ükski etappide loetelu lõplik ning kindlaks määratud. Teise variandina soovivad mitmed teadlased alustada hoopis töö analüüsi eesmärkide sõnastamisest ning kindlaks määrata probleem, millele tahetakse töö analüüsi abil lahendust leida. Eesmärk peab olema selgesõnaline ning olema organisatsiooni üldise strateegiaga seotud. Eesmärgipärasus aitab töö analüüsi läbiviijatel otsustada ka millist informatsiooni ja kuidas on vaja koguda. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 207)

Teiseks on vaja otsustada milliseid ametikohti üldse analüüsitakse. Juhul kui organisatsioonis ei ole varem töö analüüsi läbi viidud, siis on soovituslik töö analüüs läbi viia kõigil ametikohtadel. Samas kui organisatsioon on läbi teinud muudatusi, mis hõlmavad vaid teatud ametikohti, siis tuleks vaid neid analüüsida. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 209)

Järgnevalt on vajalik selgitada töötajatele töö analüüsi protsessi ning informeerida kui suurel määral on nad sellesse protsessi kaasatud. Seda teavet ei tohiks töötajate eest varjata ning oluline roll on kommunikatsioonil. Vastasel juhul võivad töötajad tunda, et nende ametikoht on ohus ning see tekitab organisatsioonis lisapingeid. Juhul kui pingeline olukord on tekkinud ning töötajad kahtlevad töö analüüsi vajalikkuses, siis on mõistlik moodustada töötajatest grupp,

keda kaasatakse töö analüüsi protsessi. Selliselt on võimalik näidata kõigile töötajatele töö analüüsi olulisust ning neid sellesse ka kaasata. (Ibid.)

Neljanda sammuna tuleb otsustada, millist meetodit kasutada andmete kogumiseks ning koguda kokku vajalik informatsioon töö analüüsiks. Andmete kogumise meetodina eristatakse vaatlust, intervjuusid ning küsimustikke. Tähtis on ratsionaalselt läbi mõelda millist informatsiooni millise meetodiga on võimalik koguda ning kas sellest piisab töö analüüsi eesmärgi saavutamiseks. Juhul kui selgub, et on tarvis võtta kasutusele lisameetmeid, siis oleks seda otstarbekas teha kohe ning mitte jätta hilisemasse töö analüüsi perioodi. Soovituslik on kasutada mitme meetodi kombinatsiooni, sest üks kindel meetod ei pruugi anda täielikku ülevaadet ja piisavat teavet analüüsi läbiviimiseks. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 209-210)

Seejärel kui on vajalik informatsioon kokku kogutud, on tarvis seda töötlemata hakata. Mõistlik oleks koostada vorm, kuhu oleks lihtne saadud tulemused sisse kanda. Üldjuhul koostavad teatud vormi personalitöötajad. Võimalik, et vormi täitmine jääb mõne ametikohal puudulikus. See aga viitab sellele, et oleks tarvis koguda rohkem informatsiooni ja kasutusele võtta täiendavaid meetmeid. (Ibid.)

Sageli selgub töörahulolu-uuringutest, et informatsiooni ei ole piisavalt. Seetõttu on oluline anda ka töötajatele tagasisidet töö analüüsi tulemuste kohta. Paraku ei piisa üldiste kokkuvõtete tegemistest, vaid tagasisidet tuleks anda iga töötaja vaatepunktist – millised muutused toimusid konkreetse töötaja seisukohalt, mida on töötajal vaja edaspidi teisiti teha, milline kasutegur on muudatustel töötaja jaoks. Vaid aus, avatud ning veenev teave loob mõistmist ja usaldust. Pealiskaudne ja näiline infoedastamine suurendab töötajates segadust ja ebakindlust. (Vahtra-Hellat 2016)

Viimane etapp on tegelikult konstantne, sest ametikohad muutuvad ajas ning töö analüüsi tulemusi tuleb seejärel üle vaadata ja uuendada. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 209-210)

Töö analüüsiks kasutatakse tavaliselt nelja meetodit - vaatlus, intervjuu, ankeetküsitlus ning töötajate raport. (Alas 2005, 54)

Vaatlus on meetod, mille puhul vaadeldakse töötajat oma tööd tegemas ning märgitakse vaatluslehele saadud andmed. Vaatlus võib olla nii kestav kui ka perioodiline. Perioodilise vaatluse korral saadakse pigem näitlik ülevaade töötaja ülesannetest ja nende sooritamisest. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 211)

Paljude ametikohtade puhul on aga vaatlus kasutu, sest vaatlus eeldab, et sooritatud tööülesanded oleksid füüsiliselt aktiivsed. Näiteks ei ole mõistlik vaadelda raamatupidajat täitmas raamatupidamisprogramm, sest selle käigus ei ole võimalik saada töö analüüsi jaoks kasulikku informatsiooni. Samas on vaatlus üks parimaid meetodeid näiteks klienditeenindaja ametikoha töö analüüsimiseks. (Ibid.)

Vaatlusest abil kogutud informatsioon ei pruugi olla töötaja kohta piisavalt täpne, sest tihti võib töötaja lisada oma tegevusse aeganõudvaid tegevusi, teades, et teda jälgitakse. Oluliselt objektiivsema informatsiooni annab videokaamera salvestus. Samas ei sobi vaatlust rakendada tööde puhul, mis nõuavad mõtlemist ja otsuste langetamist või tehniliste tööde puhul. (Alas 2005, 54)

Paraku ei ole ükski meetod ideaalne ning ka aktiivsete tööülesannetega töötajate vaatlemisel võib saada moonutatud informatsiooni. Võimalik, et mõne ametikoha puhul ei olegi võimalik näha vaatlust teostades selle ametikoha keerukust ja olulisust organisatsiooni jaoks. Soovituslik on siiski kasutada vaatlusmeetodit koos teiste meetoditega. Eelkõige on vaatlus hea meetod töö analüüsi läbiviijate jaoks ametikohaga tutvumiseks ja üldise ülevaate saamiseks. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 211)

Intervjuu on meetod, mille puhul võib intervjuuerida nii vahetut töö tegijat kui ka tema otsest ülemust. Intervjuusid on sobilik rakendada tööde puhul, mis nõuavad mõtlemist või otsuste langetamist. Selle meetodi käigus on oluline lasta töötajal kirjeldada just teadmisi ja oskusi, mida vajab sellel konkreetsel ametikohal töötav inimene. (Alas 2005, 54) Intervjuu meetodi puhul esitatakse töötajale küsimusi töötaja ametikoha ja tööülesannete kohta. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 211) Intervjuu meetodit kasutades on võimalik saada informatsiooni, mida teised meetodid ei võimalda saada - standardsed ja mittestandardised tegevused, vaimne ja füüsiline töö. (Türk 2005, 73)

Intervjuu käigus uuritakse seda, mida peetakse kõige olulisemaks ja suuremat pingutust nõudvaks tööülesandeks, mil määral on konkreetne töö seotud teiste töödega ja kui võrd on vaja teha koostööd, kes peaks otsustama mingites olukordades ja kuidas tuleks lahendada tööprobleeme. (Ibid.)

Intervjuu meetodi negatiivsete külgedena võib välja tuua asjaolu, et see on võrdlemisi ajamahukas ja kulukas tegevus. Näiteks organisatsioon, kus on 25 töötajat ja iga intervjuu kestab vähemalt 30 minutit, siis kahe intervjuu läbiviija kohta kokku kulub aega üle 25 tunni arvestamata läbiviijate oma töö aega. Juhtimist hõlmavad ametikohad on keerulisemad ja

nõuavad veelgi rohkem aega. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 211) Seetõttu, et intervjuu on suhteliselt kallis ja aeganõudev meetod, võidakse selle läbiviimisel kasutada peale individuaalse ka grüpiintervjuud, mille käigus intervjuueeritakse mitut töötajat korraga. (Türk 2005, 73)

Küsitlus või ka küsimustik on meetod, mille puhul kasutatakse kas standardiseeritud küsimusi või spetsiaalselt vaadeldava organisatsiooni jaoks koostatud küsimusi, et detailsemalt analüüsida organisatsiooni ametikohti. Oluliselt kulukam on lasta teha organisatsiooni jaoks kohandatud küsimustik, kuigi selle tulemus on märkimisväärselt ülevaatlikum ning analüüsi tulemused informatiivsemad. Vähem kulukam variant on soetada üldiseid küsimusi sisaldav küsimustik, mis sisaldab standardseid küsimusi ja mis sobib üldjuhul enamik organisatsioonidele. (Alas 2005, 54)

Küsimustiku koostamisel tuleb kirja panna kõik võimalikud tööülesanded ja tegevused, mida uuritav ametikoht sooritab. Seejärel tuleb paluda mõnel töötajal, kes on selle ametikohaga tuttav, küsimustik ära täita. Soovituslikult võiks küsimustikule vastata vähemalt kolm töötajat. Selle tegevuse eesmärgiks on lasta küsimustik üle kontrollida asjatundjatel, et küsimustiku lõppversioon oleks võimalikult asjakohane ja detailne. Küsimustike on hea kasutada organisatsioonides, kus töö analüüsi teostatakse väga paljudele ametikohtadele või kui analüüsivad ametikohad on oma sisult väga erinevad ja laiahaardelised. Küsimustik on võrdlemisi kiire ja vähekulukas meetod informatsiooni kogumiseks. Sageli on vaja aga kasutusele võtta lisameetmeid, et täiendavat informatsiooni koguda. Võimalik, et töö analüüsi läbiviijal on vaja töötajatele veel lisaküsimusi esitada. Juhul kui küsimustik on võetud primaarseks infokogumise meetodiks, siis on soovituslik kasutada järgnevates faasides näiteks intervjuud ja vaatlust. Selliselt on võimalik saada kõige põhjalikum ülevaade analüüsitud ametikohtadest. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 211-212)

Küsimustikel on suur eelis teiste kirjeldatud meetodite ees, sest see võimaldab koguda kvantitatiivseid andmeid, mida on tunduvalt lihtsam töödelda. Küsimustikud sisaldavad küsimusi töötaja kogemuste, kvalifikatsiooni ja hoiakute kohta antud tööd silmas pidades. Teine osa küsimustikust koosneb loetelust erinevate tööde ja ülesannete kohta, kus töötajal tuleb määrata nende olulisus ja ajakulu. (Alas 2005, 54) Küsimustikud on lihtne viis informatsiooni kogumiseks. Selle meetodi raskuspunkt on aga struktureeritud küsimustiku koostamisel. Küsimustik peab olema võimalikult detailne ja põhjalik, et väärtuslik informatsioon kaduma ei läheks. Kindlasti peavad töö analüüsi läbiviijad otsustama kas lihtne lähenemisviis kuid

keeruline koostamine kaaluvad üle lihtsama meetodi kui rahalist väljaminekuid nõudvad meetodid. Lihtsamaks muudab olukorra juba varasemalt olemas olev küsimustik, mida saab vajadusel kohandada olukorrale. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 212-213)

Töö analüüsi läbiviimisel on eelkõige oluline võtta aluseks organisatsiooni eesmärk ning sõnastada mida töö analüüsiga soovitakse saavutada. Eesmärkidest tulenevalt on võimalik valida organisatsioonile sobiv meetod ning määrata ka töö analüüsi etapid. Ükski töö analüüsi meetoditest ei ole ainuõige ning nende valikul ja kombineerimisel tuleb lähtuda eelkõige eesmärkidest ja ametikohtade iseloomust.

1.3. Ametijuhend kui üks töö analüüsi väljunditest

Töö analüüsi käigus määratakse kindlaks ametikoha ülesanded ning nõutavad oskused ja teadmised töötajale sellel ametikohal. Seda informatsiooni kasutatakse ametijuhendite ja töökirjelduste koostamisel. Nende dokumentide põhjal on võimalik juhtkonnal hinnata töötajat, intervjuuerida kandidaate ning määrata kindlaks koolitusvajadus. Ilma konkreetsete dokumentideta on keeruline töötajaid hinnata, sest puudub ülevaade nõutavatest ülesannetest ja kompetentsist teatud ametikoha eesmärkide täitmiseks. (Dessler 2013, 131)

Töötajatelt on võimalik nõuda vaid nende ülesannete täitmist, milles on töölepingus või ametijuhendis kokku lepitud. Seetõttu on oluline kõik ametikohaga kaasnevad ülesanded võimalikult selgelt ja üksikasjalikult välja tuua töölepingus või ametijuhendis. Oluline on ametijuhendis ka välja tuua töötaja kvalifikatsiooninõuded, sest tema vastavust saab hiljem kontrollida vaid kokkulepitud tööülesannete ja kvalifikatsiooninõuete alusel. (Rask 2016)

Eesti töölepingu seadusest tulenevalt peavad töötaja tööülesanded olema kirjeldatud viimase töölepingus. Seega ei ole ametijuhendi olemasolu kohustuslik. Praktikas kasutatakse siiski sageli nii ametijuhendeid kui töölepingu lisa. Samas puuduvad enamikes väiksemates organisatsioonides ametijuhendid või on need üldsõnalised. Väiksemates organisatsioonides on ametijuhendid erinevate kättesaadavate näidiste abil koostatud või on koostatud sellisel kujul ja viisil, et hilisematel perioodidel neid enam ei kasutata. Soovituslik on siiski hästi kirjutatud ametijuhenditesse panustada aega. (Ametijuhend – kellele ja miks? 2016)

Ametijuhend annab ülevaate ametikoha tööülesannetest, -kohustustest ja vastutusest. Kõik kolm komponenti on jälgitavad. Näiteks võib tuua hotelli vastuvõtu töötaja, kelle

tööülesandeks on külastajate registreerimine hotelli. Töötajat jälgides on võimalik näha, et ta tööpoolest registreerib külastajad majutusasutusse. Jälgitavad komponendid võimaldavad juhil hilisemal perioodil oma alluvat tema ametikohal õiglasemalt hinnata, sest juht omab ülevaadet alluva tööülesannetest, -kohustustest ja vastutusest. (Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 2008, 159-160) Lihtsamalt võib ametijuhendi koostamise eesmärgi kokku järgnevalt: ametijuhendi eesmärk on selgitada töö sisu isikule, kes ei ole vastava tööga kursis. Ametijuhend tuleb koostada nii, et ka mitte asjasse puutuv inimene saaks aru töö sisust, ülesannetest, kohustustest ja vastutusest. Osa ametikohtade puhul, kelle tööülesanded on lihtsasti sõnastatavad, võib need kirja panna töölepingusse ning ametijuhendit ei ole tarvis koostada. (Mikiver 2010, 47)

Ametijuhend on oma olemuselt üksiktöötaja rolli, põhikohustuste, -õiguste ja vastutuste kirjeldus. Ametijuhendi peamisteks eesmärkideks võib pidada sellel ametikohal töötava inimese oluliste oskuste, nõuete tegevuse suhtes ning neid mõjutavate tegurite väljatoomist. Hästi koostatud ametijuhend toob esile ametikoha eripära, vajaduse selle ametikoha järgi organisatsioonis ning erinevuse võrreldes teiste ametikohtadega. (Üksvärv 2008, 259-260)

Ametijuhend on oluline ametikoha täitjate seisukohast. See peab olema koostatud viisil, mis annab töötajale juhiseid, mida temalt konkreetsel ametikohal oodatakse. „Üks peamisi põhjusi, miks töötajate töötulemused ei rahulda nende juhte, seisneb selles, et töötajad lihtsalt ei tea, mida neilt oodatakse.“ Tööandja ootused on eelkõige uue töötaja jaoks ja töötulemuste saavutamise seisukohalt kõige olulisemad. (Ametijuhend – kellele ja milleks? 2016)

Ametijuhendid jagunevad üldisteks ja isikupõhisteks. Üldised ametijuhendid on suunatud samalaadset tööd tegevale grupile nagu näiteks osakonnajuhatajad. Isikupõhine ametijuhend toob aga välja ametikoha olulised jooned ja nõuded. (Üksvärv 2008, 260) Ühte ja ainuõiget ametijuhendi vormi ei eksisteeri ning kõik sõltub organisatsioonist ja selle vajadustest. Samas on ametijuhenditel siiski traditsioonilised osad, mida vajaduse järgi kombineeritakse. (Mikiver 2010, 47) Järgnev loetelu ei ole lõplik, kuid toob välja kõige olulisemad osad, millest isikupõhine ametijuhend peaks koosnema (Üksvärv 2008, 260):

- Üldosa ehk alluvussuhted, tegevuse eesmärk, asenduskeem
- Põhikohustused ehk oluliste ning püsivate tööde loetelu
- Õigused ehk sellel ametikohal töötava inimese iseseisva otsustamise ja tegutsemise piirid
- Vastutus ehk töötaja vastutus ülesannete täitmata jätmise või halva täitmise korral

- Seosed ehk kooskõlastamise ahel teiste ametikohtadega kui ametikoht seda nõuab

Eelnevast loetelust võib ametijuhendi koostamisel soovi korral välja jätta näiteks õigused, ametikohal vajaliku kvalifikatsiooni ja keskkonnatingimuste ning töövahendite kirjelduse. Need punktid võib kirja panna teistesse dokumentidesse nagu tööleping ja töökorralduse reeglid. (Mikiver 2010, 48)

Ametijuhendi lahutamatuks osaks on ka ametinimetus, mis tuleb sõnastada lähtuvalt tööülesannetest ja vastutusvaldkonnast. Ametinimetus peab olema kirja pandud selliselt, et inimene, kes ei ole varasemalt selle tööga kokku puutunud, saaks aimu, mis tööga on tegemist. Ametikoha nimetusi aitab leida ametinimetuste sõnaraamat (*Dictionary of Occupational Titles* ehk DOT). Lisaks ametinimetusele tuleb sõnastada ametikoha eesmärk või lühiülevaade ametikohast. Samas võib jätta lühiülevaade ära ning kasutada hoopis kokkuvõtvat lõiku ametijuhendi lõpus. (Human Resource Management: A Strategic Approach 2000, 219-220)

Ametijuhendi kirjutamine on keeruline ja aeganõudev, sest paljud küsimused peavad saama vastuse selle dokumendiga. Paraku ei eksisteeri ühtegi kindlat ja ainuõiget vormi, mis sobiks kõigile organisatsioonidele ja ametikohtadele. Samas võib välja tuua kuus tähtsat küsimust, millele võiks keskenduda ametijuhendi koostamisel (Cole 1997, 123):

1. Mis põhjustel ametikoht eksisteerib?
2. Millised on ametikoha väljundid?
3. Millised on ametikoha võtmeülesanded töö sooritamisel?
4. Kui palju ja milliseid õigusi sisaldab ametikoht? (Nt õigus teostada makseid, õigus värvata töötajaid, õigus vallandada/koondada töötajaid jne)
5. Millistele ressurssidele omab ametikohal töötav inimene ligipääsu? (Nt osakonna eelarve, teatud arv alluvaid või teisi töötajaid, vahendid, auto vms)
6. Millised on nõutavad oskused ja varasem kogemus ametikohal töötavale inimesele?

Kõige keerulisem on neist kuuest punktist kirja panna ametikoha olemasolu põhjused ja võtmeülesandeid. Keerulisemaks muudab selle protsessi asjaolu, et ametikoha eksisteerimise põhjused on sõnastatud pikalt ja lohisevalt ning tihti ei suudeta eristada olulisi ülesandeid vähem olulistest ülesannetest. Soovitus olukorra lihtsustamiseks on esmalt määrata ära võtmeülesanded ning seejärel kirja panna ametikoha vajadus organisatsioonis. Võtmeülesanded on soovituslik panna kirja punktidenä, mitte täislausetena. Selle tulemusena on oluliselt lihtsam sõnastada ametikoha vajadust. (Cole 1997, 125)

Ametijuhend on teatud ametikohtade puhul olulise tähendusega ning selle koostamisse tuleb panustada aega. Õigesti koostatud ametijuhend aitab töötajatel paremini mõista seda, mida tööandja neilt ootab ning võimaldab käituda vastavalt. See dokument on kasuks nii töötajale kui tööandjale.

Töö analüüs on organisatsiooni arengu aspektist olulisel kohal. Selle läbiviimisesse tuleb panustada aega, sest vaid nii on võimalik saavutada oodatud tulemusi. Töö analüüsi läbiviimise tulemusena koostatakse või täiustatakse organisatsiooni ametikohtade ametijuhendeid. Ametijuhendid võimaldavad töötajatel oma tööd paremini teha, vähendavad pingeid organisatsioonis ning aitavad juhtidel oma alluvate tööd õiglasemalt hinnata.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE SA JUNIOR ACHIEVEMENT EESTIS

Bakalaureusetöö teine peatükk annab ülevaate uurimisobjektist, kirjeldab uuringu meetodit ja läbiviimist ning tutvustab autori poolt välja töötatud ametijuhendite näidiseid konkreetsele organisatsioonile.

2.1. Ülevaade uurimisobjektist

Junior Achievement-i (JA) ajalugu ulatub 20. sajandi teise kümnendisse, kui Ameerika Ühendriikides mittetulundusühing loodi. Algselt hõlmas Junior Achievement vaid õpilasfirmade programmi, kuid ajajooksul toimus areng ning organisatsioon laienes üle maailma. Kuuekümnendate alguses jõudis JA õpilasfirmade programm Euroopasse, kus see arenes edasi vastavalt Euroopa oludele ning iga riigi eripäradele. Aastal 1977 loodi Junior Achievement Europe - praegune Euroopa riikide JA organisatsioonide keskus - sest huvi ettevõtluse vastu suurenes oluliselt ning vajadus taolise organisatsiooni järele Euroopas oli suur. Lisaks Euroopale on JA organisatsioonid välja arenenud kogu maailmas.

Erinevatel aegadel arenesid välja ka enamik Euroopa riikides Junior Achievement-i organisatsioonid. Koos idabloki varisemise ning uute demokraatlike riikide tekkimisega hakkas ka Ida-Euroopa tunnetama vajadust turumajandusõppe ja ettevõtluse põhiteadmiste omandamise vastu. Nii sai alguse ka 1992. aastal Junior Achievement Eesti (JA Eesti), mida käesolev bakalaureusetöö uurib. Algselt kasutati JA Eestis vaid Ameerika Ühendriikidest pärit õpilasfirmade programmi, kuid aja möödudes lisandus kohalikku organisatsiooni veel teisigi õppeprogramme nagu minifirmade programm, 12- ja 24-tunni ettevõtluslaagrid, suvekool, erinevad ettevõtlusalased koolitused erinevas vanuses õpilastele, rahvusvaheline ühisõpilasfirmade programm, majandusolümpiaadi läbiviimine jne.

Junior Achievement Eesti on haridusvaldkonnas tegutsev organisatsioon, mille eesmärgiks on toetada ettevõtliku Eesti arengut. Organisatsiooni keskendub eelkõige

õppematerjalide koostamisele, majandus- ja ettevõtlusõpetaja ettevalmistamisele, õpilasürituste korraldamisele, õpilaste ja õpetajate lähetamise välisvõistlustele, konverentsidele ning muudele õppeüritustele. Organisatsioon on oma missiooniks võtnud ka ühiskonna teavitamise ettevõtlushariduse vajalikkusest, arendada noortes ettevõtlikkust, suunata ettevõtlust toetavaid valikuid ning kujundada majanduslikult mõtlemaid inimesi. Aastal 2016 kasutas Junior Achievementi programme ja materjale 184 kooli ja ligi 13140 õpilast. Õpilasfirmade programm on kõige populaarsem JA Eesti programm, mida koolides õpetatakse.

JA Eesti tegevus katab kogu Eestit. Organisatsiooni kontor asub Tallinnas, kust kogu tegevust koordineeritakse. Praegu töötab organisatsioonis seitse inimest, kellest kaks töötab osakoormusega. Ülejäänud viis organisatsiooni töötajat töötavad täiskoormusega. JA Eesti töökeskkond on positiivne ja töötajate suhtes arvestav, kuid sageli muutub õhkkond pingeliseks. Üheks põhjuseks on kindlasti asjaolu, et töötajatel puudub ülevaade oma vastutusvaldkondadest ning tööülesanded ei ole töötajate vahel võrdselt ära jaotatud. JA Eesti on projektipõhine organisatsioon ning seetõttu ei ole võimalik ette näha ja jaotada kõiki võimalike ülesandeid, sest iga uue projektiga kaasneb väga erinevaid tegevusi. Samas on organisatsioonis tegevusi, mis on konstantsed ja mis peaksid olema töötajate vahel ära jaotatud nii, et iga töötaja täidaks ja vastutaks just nende tegevuste täitmise eest, milles ta on kõige parem.

Junior Achievement Eestis ei ole selle tegutsemisaja jooksul töö analüüsi läbi viidud ning seetõttu on ametijuhendid vananenud ja neid ei ole võimalik enam kasutada. Praegused ametijuhendid koostati organisatsiooni algusperioodil ning neid ei ole kunagi uuendatud, kuigi nii töö analüüsi läbiviimine kui ka ametijuhendite uuendamine peaks olema pidev protsess. Võrreldes algusperioodiga on vahetunud enamik töötajaid ning ka nende rollid ja eesmärgid organisatsioonis. Hetkel ei ole ükski varasemal perioodil väljatöötatud ametijuhenditest ametlikult kasutuses ning töötajad ei oma neile ligipääsu. Vanades ametijuhendites ei ole sõnastatud ametikoha eesmärki. Iga tegevusega kaasnevad kohustused on ebatäpselt sõnastatud ning ei ole kooskõlas praeguse olukorraga. Lisaks mitmete ebatäpsustele on ühiskond edasi arenenud võrreldes 20 aasta taguse perioodiga ning uuenenud on ka kasutusel olevad vahendid töö eesmärkide saavutamiseks. Nii organisatsiooni kui ka ühiskonna areng sunnivad ametijuhendeid uuendama pidevalt.

Kõigil töötajatel on sõlmitud tööleping tööandjaga ning selles on välja toodud vaid ametinimetus. Ametikoha nimetus annab küll ülevaate töö iseloomust ning võimaldab aimata ka tööülesandeid, kuid sellest ei piisa töökeskkonna ja töötajate efektiivsuse tõstmiseks. Igal

inimesel on oma arusaam ja tõekspidamised ning selleks, et töötajad aitaksid oma tegevusega kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, on vajalik selgesõnaliselt välja tuua iga ametikoha eesmärk, töötaja roll, tööülesanded ja kohustused. Vaid nii on võimalik igal töötajal panustada organisatsiooni arengusse ja täita selle eesmärged.

2.2. Kvalitatiivse uuringu meetodika ja töö analüüsi läbiviimine

Uuringu läbiviimiseks on autor kasutanud kvalitatiivset meetodikat ning informatsioon kogumiseks kasutas kolme erinevat meetodit – intervjuu, ankeetküsimustik ning dokumendianalüüs.

Kombineeritud meetod on sobilik käesoleva bakalaureusetöö eesmärkide saavutamiseks, sest võimaldab koguda põhjalikumalt informatsiooni ametikohtade kohta kui vaid ühe meetodi kasutamine. Uurimismetoodika on vastavuses töö analüüsi meetoditega. Lisaks meetoditele, mida autor kasutab, on töö analüüsi läbiviimiseks võimalik kasutada ka vaatlust, kuid kuna kõik organisatsiooni ametikohad nõuavad pidevat töötamist arvutiga ja mõtlemist, siis otsustas autor tuginedes soovitudele teoreetilistest allikatest, et vaatluse kui töö analüüsi meetodi kasutamine ei ole otstarbekas ja ei võimalda koguda vajalikku informatsiooni. Piisav ja täpne informatsioon võimaldab autoril teha asjakohaseid soovitusi organisatsioonile ning täiendada vananenud ametijuhendeid.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi töö analüüsi Junior Achievement Eestis. Töö analüüsi läbiviimise otsus ja kasutatavad meetodid kooskõlastas autor organisatsiooni juhiga. Samuti informeeris autor kõiki JA Eesti töötajaid ning põhjendas töö analüüsi vajalikkust, selle eesmärgi ja oodatavat lõpptulemust. Töö analüüsiks ei moodustatud eraldi töögruppide töötajatest, vaid autor viis analüüsi läbi iseseisvalt.

Intervjuu küsimused koostas autor vaid Junior Achievement Eesti tegevdirektorile, et saada ülevaadet juhi visioonist kõigi ametikohtade suhtes (Lisa 1). Tegevdirektor Epp Vodja on töötanud organisatsioonis selle algusaastatest ning omab täielikku ülevaadet organisatsiooni kultuurist ja eesmärkidest. Intervjuu koosneb seitsmest küsimusest, mille abil soovib autor saada ülevaadet iga ametikoha eesmärkidest, põhiülesannetest, kohustustest, õigustest ja erinõuded. Lisaks sellele soovib autor teada saada organisatsiooni juhi seisukohta sellest, mis on iga ametikohaga kaasnevad oodatavad tulemused.

Ankeetküsimustik on suunatud ülejäänud JA Eesti töötajatele (Lisa 2) ning selle eesmärk on saada ülevaade iga ametikoha täitja rollist organisatsioonis. Iga töötaja teab kõige paremini oma ametikohaga seotud tööülesandeid ja oskab välja tuua selliseid detaile, mida selle tööga mitte kokkupuutuv isik ei suudaks. Ankeetküsimustik on koostatud kõigile töötajatele ning ei erine ametikohtade lõikes. Küsimustik koosneb kaheteistkümnest punktist, mis on seotud otseselt ametijuhendis esitatava informatsiooniga (Lisa 3). Ankeetküsimustik võimaldab igal töötajal anda ülevaade oma ametikohaga seotud alluvussuhetest, tööülesannetest, kohustustest, eriõigustest, hindamiskriteeriumitest, tulemustest, nõuetest ja olulistest kontaktidest. Bakalaureusetöös kasutatud ankeetküsimustiku töötas välja töö autor. Organisatsioonil on võimalik kasutada koostatud ankeetküsimustikku tulevikus või seda vastavalt vajadusele muuta.

Dokumendianalüüsi teostamiseks kasutab autor JA Eestis olemas olevaid ametijuhendeid, et võrrelda nii intervjuu kui ka ankeetküsimustikest saadud tulemusi nendega. Dokumendianalüüsi eesmärk on välja selgitada olulised erinevused tegeliku olukorra ja olemasolevate ametijuhendite vahel, et teha ettepanekuid ametijuhendite täiustamiseks. JA Eesti tegevjuhi nõusolekul sai autor ligipääsu ametijuhenditele, kuid tingimusel, et need ei kuulu avaldamisele käesolevas bakalaureusetöös.

Ühiskond ja organisatsioonid arenevad pidevalt ning kuna kasutusel olevad ametijuhendid koostati üle kahekümne aasta tagasi, siis võib eeldada, et need on vananenud ja ei paku töötajatele tõest informatsiooni nende ametikoha kohta.

Uute ametijuhendite koostamisel tuleb jälgida, et ametijuhendid oleks koostatud nii, et ka kolmandad isikud saaksid aru konkreetse ametikoha eesmärkidest ja tööülesannetest. Vananenud ametijuhendite puhul ei ole ka töötajatel võimalik täpselt aru saada, mida teatud ametikohad endast kujutavad. Ametijuhendite koostamisel tuleb olla edaspidi korrektne, täpne, ülevaatlik ning kajastada vaid ametikoha eesmärgi täitmist mõjutavat teavet ametikoha täitjatele.

2.3. Töö analüüsi tulemuste esitamine ning ettepanekud ametijuhendite täiustamiseks

Töö analüüsi etappidest lähtudes ja erinevate meetodite kasutamise tulemusena kogus autor piisavalt põhjaliku informatsiooni, et töötada välja JA Eesti kõigile ametikohtadele ametijuhendite näidised.

Esmalt viis autor läbi intervjuu JA Eesti tegevdiriectori Epp Vodjaga. Intervjuu alguses palus autor JA Eesti tegevdiriectoril loetleda kõik organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalikud ametikohad. Lisaks tegevjuhi ametikohale, on organisatsiooni edukaks toimimiseks vajalikud järgnevad ametikohad: partnersuhete juht, koolitusjuht, programmijuht, õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja, turundus- ja kommunikatsioonijuht, IT-juht, venekeelsete koolide koordinaator ning kontori juht. Ametikohad on kujunenud vastavalt organisatsiooni vajadustele, sest JA Eestil ei ole finantsressursside nappuse tõttu võimalik täita osa olulisi ametikohti ning seetõttu on ühendatud näiteks IT-juhi ja venekeelsete koolide koordinaatori ametikoht, sest ametikoha täitja vastab mõlema ametikoha nõuetele ja suudab tööülesandeid ühildada. Samuti on ühendatud näiteks õpilasfirmade programmi juhi ja ürituste korraldaja ametikohad. Üldjuhul on enamus JA Eesti korraldatud üritusi seotud õpilasfirmadega ning seetõttu on võimalik ka need kaks konkreetset ametikohad üheks muuta. Paraku on JA Eestis puudu organisatsiooni sujuvamaks tegevuseks vajalik kontori juht, kuid organisatsiooni tegevjuht ei näe võimalust uue ametikoha loomiseks finantsressursside nappuse tõttu. Kõigi ametikohtade nimetused ei vasta ametikohtade tegelikult sisule ja tegevusele ning seetõttu on püütud nimetusi kombineerida. Samas on võimalik tööülesandeid täpsustada ametijuhendites ning selle abil selgitada töötajatele nende kohustusi ja tööülesandeid.

Tegevjuhi sõnul on igal ametikohal ajas välja kujunenud konkreetne eesmärk ja põhiülesanded. Osalt on see tingitud asjaolust, et enamik töötajaid liitus organisatsiooniga selle algusaastatel ning seetõttu on ka eesmärgid välja kujunenud vastavalt organisatsiooni vajadustele ja inimeste oskustele. Selline lähenemine ei võimalda aga uutel töötajatel saada täielikku ülevaadet nende ametikohast, kuid puuduvad konkreetsete kirjalikud ametijuhendid.

Intervjuus JA Eesti tegevdiriectoriga selgus, et ühelgi organisatsiooni ametikohal ei ole konkreetseid erinõudeid. Tööle kandideerimisel ei oma tähtsust kandidaadi haridustase, kuivõrd tema sobivus organisatsiooni kui tervikusse. Samas eelistatakse töötajaid, kes on omandanud või omandamas kõrgharidust. Tegemist on siiski haridusvaldkonnas tegutseva organisatsiooniga ning töötajad on nii õpetajatele kui ka õpilastele eeskujuks. Kõige olulisem

on töötajate värbamisel kandidaatide kliendisõbralikkus ja abivalmidus, mis langeb kokku ka organisatsiooni põhiväärtustega. Suur osa tegevusi on väga kergesti omandatavad ning piisab ka õigest isiksusest, kellel on suur huvi nii organisatsiooni kui ka noorte ettevõtlikkuse arendamise vastu. Samas tõdes JA Eesti tegevdirektor, et lisaks isiksusele on tihti määravaks ka kandidaadi eelnev JA Eesti programmide kogemus. Seda eeskätt seepärast, et uus töötaja omab nii paremat ülevaadet organisatsiooni tegevustest ning saab paremini aru nende eesmärkidest.

Ankeetküsimustiku täitsid kõik kuus JA Eesti ametikohtade täitjat – programmijuht, turundus- ja kommunikatsioonijuht, õpilasfirmade programmi juht, koolitusjuht, partnersuhete juht ning IT- juht ja vene koolide koordinaator maikuu jooksul. Ankeetküsimustiku tulemustest aga selgus, et osa punkte erineb JA Eesti tegevdirektori visioonist ja vastustest. Töötajad kaldusid sõnastama oma ametikoha eesmärgid teisiti ning samuti tekitas segadus kohustuste ja õiguste nimetamine. Autor viibis enamik ankeetküsimustike täitmise ajal JA Eesti kontoris ning kuuest viis töötajat palus abi kas autorilt või tegevjuhilt ankeetküsimustikus esitatud küsimustele vastamises. See aga näitab, et töötajad ei ole kindlad oma tööülesannetes ja selles, mida organisatsiooni juht neilt ootab.

Turundus- ja kommunikatsiooni juht tegi suusõnalise ettepaneku märkida ametiauto kasutamise õigus nende ametikohtade ametijuhenditesse, kelle tööülesannete täitmisel ametiauto kasutamine on vajalik. Enne uuringu läbiviimist esines tihti segadusi ametiauto kasutamise osas, sest neil, kellel autot vaja oli, ei saanud seda õigel ajal kasutada. See aga takistab oluliselt tööülesannete õigeaegset täitmist. Sarnane muudatus viiakse sisse ka bakalaureusetöö väliselt töökorraldus eeskirjadesse.

Dokumendianalüüsi käigus selgus, et tõepoolest ei vasta dokumentides kajastatud informatsioon enam tõele ning neid ei ole soovitatav töötajatele edastada. Halb ametijuhend võib põhjustada rohkem pingeid kui ametijuhendi puudumine.

Vananenud ametijuhenditest selgub, et lisaks ebatäpsetele ametikoha nimetustele, on ka kõik muud detailid mitterahuldavalt koostatud. Kindlasti vajavad täpsemat sõnastamist ametikohtade eesmärgid ja põhiülesanded. Ka ametikoha kohustused, õigused ja nõueteprofiil on kirja pandud viisil, mis ei vasta hetkeolukorrale.

Organisatsiooni kuue ametikoha ametijuhenditest vajavad täiustamist kõik – nii programmijuhi, turundus- ja kommunikatsioonijuhi, partnersuhete juhi, IT- juhi ja vene koolide

koordinaatori, õpilasfirmade programmi juhi ja ürituste korraldaja ning koolitusjuhi ametijuhendid.

Programmijuhi ametikoha eesmärk on tagada koolidele pakutavate programmide kõrge kvaliteet ning hoida kõiki JA Eesti programme kaasaegsetena (Lisa 4). Samuti on oluline, et kõik programmid oleksid vastavuses Eesti riikliku õppekavaga (RÕK). Programmijuhi tööülesannetes on oluline välja tuua järgnevad ülesanded:

- Õppeprogrammide uuendamine ja vastavusse viimine RÕK-ga
- Õppematerjalide kaasajastamine ja kohanemine RÕK nõuetele
- Õpetajate koolitamine ja teavitamine uuendustest

Programmijuhi vastutusvaldkonda kuuluvad kõik JA Eesti programmidega seotud tegevused ning ta vastutab oma eesmärkide ja tööülesannete õigeaegse ning korrektse täitmise eest.

Programmijuhi ametikohale eelistatakse inimesi, kes on omandanud kõrgema pedagoogilise hariduse ning kes on varasemalt töötanud või töötavad siiani õpetajana või õpetajate koolitajana. Kasuks tuleb majandusalane haridus või täiendkoolitused. Programmijuht peab valdama eesti kui inglise keelt nii kõnes kui kirjas. Arvutikasutamise oskus on nõutud ning oluline, et programmijuht suudaks kasutada elementaarseid Microsoft programme nagu *Word*, *Excel* ja *PowerPoint*.

Programmijuht peab oma töö eesmärkide saavutamiseks koostööd tegema kõigi JA Eesti töötajatega, majandusõpetajate, teiste ainevaldkondade õpetajaid koondavate organisatsioonide esindajatega, Haridus- ja Teadusministeeriumi ja Innove kontaktisikutega, ettevõtjatega ning ettevõtluse ja majanduse arendamisega seotud organisatsioonide esindajatega. See ametikoht nõuab olulisel määral koostööd organisatsiooniväliste kontaktisikutega. Seetõttu on programmijuhi olulisimateks isikuomadusteks oskus meeskonnas töötada, kuid samas peab säilitama iseseisvuse oma otsustes. Samuti on oluline, et programmijuhi ametikoha täitja oskaks ja julgeks esineda.

JA Eesti ametikohtade täitjatele ei laiene erioiguseid organisatsiooni eripära tõttu. Kõik vajalik informatsioon on saadaval läbi JA Eesti serveri ühtses infosüsteemis, millele omavad ligipääsu kõik JA Eesti töötajad. Informatsiooni kasutamisele kehtib hea tava reegel ning seda tohib kasutada vaid ametialaste ülesannete täitmise eesmärgil. JA Eesti tegevdirektor ei näe põhjust miks peaks piirama informatsioonile ligipääsetavust ametikohtade lõikes. Tegemist on väga väikese organisatsiooniga ning kõik ametikohad ja nende eesmärgid on üksteisega tihedalt

seotud. Seetõttu ei laiene ühelegi ametikohale ka eriõiguseid. Kõigile ametikoha täitjatele on tagatud ligipääs tööalasele informatsioonile.

Turundus- ja kommunikatsioonijuht on alles hiljuti komplekteeritud ametikoht (Lisa 5). Eelnevalt oli ametikoha nimetuseks vaid kommunikatsiooni juht ning ka tööülesandeid oli oluliselt vähem. Endise töötaja lahkumisel ja uue töötaja värbamisel avanes organisatsioonil võimalus muuta ametikoha ülesandeid ja eesmärki ning sellega koos ka ametikoha nimetust. Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametikoha eesmärgiks on tagada organisatsiooni infovoo regulaarne ja tõrgeteta liikumine nii organisatsiooni siseselt kui väliselt. Ametikoha eesmärgi saavutamiseks on oluline, et töötaja täidaks järgnevaid tööülesandeid:

- Kodulehe ja Facebook-i lehe haldamine ja uuendamine
- JA Eesti uudiskirjade koostamine ja väljaandmine
- Suhtlemine meediaga
- Igasuguse organisatsiooni tööks vajaliku logistika tagamine
- JA Eesti ja tema partnerite ürituste turundamine JA Eesti programmide liikmetele

Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametikoha täitja peab rangelt kinni pidama tähtaegadest ja olema oma töös korrektne. Sellest tulenevalt on ametikoha täitjal eelisõigus ametiauto kasutamiseks. Selle õigusega kaasneb aga ka ametiauto hooldamine ja selle korrasoleku eest vastutamine.

Turundus- ja kommunikatsioonijuhiks sobib hästi inimene, kes omab keskharidust, kesk-eriharidust või erialast kõrgharidust. Oluline nõue on ka nii eesti kui ka inglise keele valdamine suhtlustasandil ning vähemalt B-kategooria juhilubade olemasolu. Kasuks tuleb ka eelneb valdkonnaalane töökogemus vähemalt kaks aastat ning elementaarne Microsoft programmide (*Word, Excel, PowerPoint*) kasutamine oskus.

Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametikoha täitja peab tegema tihedat koostööd kõigi JA Eesti teiste ametikohtadega. Organisatsiooniväliselt on oluline koostööd teha erinevate reisifirmadega, JA Eesti partnerorganisatsioonidega ning juhendajate ja mentoritega.

Partnersuhete juhi roll on organisatsioonid eluliselt tähtis, sest selle ametikoha täitjast sõltub suurel määral organisatsiooni eksisteerimine ning sellest tulenevalt ongi selle ametikoha eesmärk tagada usaldusväärsete partnerite olemasolu ning JA Eesti kui ettevõtetus- ja majandusharidust arendava organisatsiooni tuntus nii koolide kui ka äripartnerite seas (Lisa 6). Partnersuhete juhi põhiülesanded on järgnevad:

- Partnerite leidmine ja suhete säilitamine

- Partnerite kaasamine erinevatesse JA Eesti üritustesse
- JA Eesti ürituste läbiviimine
- Ametialase kommunikatsiooni tagamine partneritele ja meediale
- JA Eesti programme ja tegevust puudutava info edastamine partneritele ja mujale
- EETA (Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel) projekti juhtimine ja selle aruandlus

Partnersuhete juhi kõige olulisemaks vastutusvaldkonnaks ongi finantsressursside tagamine organisatsioonile, sest tegemist on mittetulundusorganisatsiooniga, mis ei teeni kasumit. Partnersuhete juhi tööd on võimalik hinnata partnerite hulga ja rahulolu, JA Eestit puudutavate meediakajastuste arvu, õigeaegse aruandluse ning finantsressursside suuruse põhjal.

Partnersuhete juhi ametikoha puhul on oluline, et selle täitja omaks eelnevat kõrgharidust, majandusalaseid teadmisi ning valdaks heal tasemel nii eesti kui ka inglise keelt. Kasuks tuleb ka vene keele oskus ja eelnev töökogemus turunduse või kommunikatsiooni valdkonnas. Ametikoha tööülesannetes on oluline kohal oskus kasutada Microsoft programme nagu *Word*, *Excel* ja *PowerPoint*. Tööeesmärkide saavutamiseks peab partnersuhete juht tegema eelkõige koostööd JA Eesti tegevjuhi, koolitusjuhi, õpilasfirmade programmi juhi ja ürituste korraldaja ning turundus- ja kommunikatsioonijuhiga. Organisatsioonivälistest kontaktidest on olulisel kohal organisatsiooni rahastajad, partnerid, meediaväljaanded, eesti koolid ja õpetajad.

IT-juht ja vene koolide koordinaator on JA Eesti struktuuris reorganiseeritud ametikoht personali vähesuse tõttu. Võimalus kahte ametikohta kombineerida tekkis vastava töötaja tõttu, kes valdab vene keelt väga heal tasemel ning omab samal ajal ka teadmisi infotehnoloogia valdkonnas. IT-juhi ja venekeelse õppekavaga koolide koordinaatori ametikoha eesmärk on tagada infotehnoloogia alane tugi organisatsioonis ja koordineerida vene õppekeele koolides JA Eesti programmide elluviimist. Selle ametikohaga kaasnevad põhiülesanded on:

- Arvutite, printerite, serverite töökorrasoleku tagamine ja hooldus
- Interaktiivsete õpilasvõistluste ja koolituste haldamine
- Venekeelsete õppe- ja koolitusmaterjalide tõlkimine
- Venekeelsete õppe- ja koolitusmaterjalide koostamine ja uuendamine
- Majandusolümpiaadide haldamine

- Ettevõtluspäeva viktoriini ettevalmistus ja läbiviimine

IT-juht ja vene koolide koordinaator on ainus JA Eesti ametikoht, kellele kehtib eriõigus teha tööd väljaspool JA Eesti kontorit ning valitud ajal kokkuleppel organisatsiooni juhiga. Samas on oluline, et ametikoha täitja suudaks oma tööülesanded ja eesmärgid täita õigeaegselt.

IT-juhiks ja vene koolide koordinaatoriks sobib töötaja, kes on omandanud kõrghariduse IT- või majandusvaldkonnas ning kes valdab vabalt nii eesti, inglise kui ka vene keelt. Kasuks tulevad erinevad IT-alased täiendkoolitused.

IT-juhi ja vene koolide koordinaatori olulisemad organisatsioonivälised kontaktid on Välisministeerium, Junior Achievement Europe, Junior Achievement Moldova ning Junior Achievement Georgia.

Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja on välja arenenud programmijuhi ametikohast, sest õpilasfirmade programm on kõigist teistest kõige mahukam. Selle juhtimiseks ja koordineerimiseks on vajalik eraldi ametikoht. Õpilasfirmade programmi juhi ja ürituste korraldaja ametikoha eesmärk anda teadmisi õpilastele läbi õpilasürituste ja koordineerida õpilasfirmade programmi. Ametikohaga kaasnevad tööülesanded on:

- Õpilasfirmade konsulteerimine ja registreerimine
- Õpilasürituste korraldamine (õpilasfirmade laat, konverentsid, seminarid)
- Välislähetuste organiseerimine

Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja vastutab oma valdkonna piires õigeaegse info liikumise eest ja ürituste väga heal tasemel korraldamise eest. Ametikoha täitja tööd on võimalik hinnata näiteks ürituse järgsete tagasiside ankeetide põhjal ja ürituste populaarsuse alusel.

Õpilasfirmade programmi juhiks ja ürituste korraldajaks sobib hästi inimene, kes on omandanud või omandamas erialast kõrgharidust, kuid antud ametikoha puhul ei ole see siiski määravaks. Kõrghariduse puudumise korral on soovitatav, et ametikoha täitjal oleks eelnev kogemus ürituste korraldamise alal. Kasuks tuleb ka see, kui ametikoha täitja on läbinud mõne JA Eesti programmi, näiteks õpilasfirmade programmi, gümnaasiumi astmes. See kogemus annab ülevaate programmist õpilaste seisukohalt. Samuti on vajalik, et ametikoha täitja oskaks väga hästi kasutada elementaarseid Microsoft programme (*Word, Excel, PowerPoint*) ning ka elementaarsel tasemel kujundus- ja fototötlusprogramme.

Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja peab tegema tihedat koostööd kõigi teiste JA Eesti ametikohtadega. Organisatsioonivälisteks kontaktideks on suur osa teiste riikide

Junior Achievement-i organisatsioone (tähtsamad neist on JA Finland, JA Sweden, JA Latvia), eesti koolid ja majandus- ja ettevõtlusõpetajad, majutusasutused ning reisikorraldajad.

JA Eesti eesmärkidest lähtuvalt on loodud ka **koolitusjuhi** ametikoht, sest nii õpetajate kui ka õpilaste koolitamiseks on pidev vajadus. Koolitusjuhi ametikoha eesmärk on tagada nii õpetajatele kui ka õpilastele kaasaegsed ja kvaliteetsed koolitused läbi kogu õppeaasta. Eesmärgi täitmiseks on vajalik sooritada järgnevaid ülesandeid:

- Koolituste uuendamine ja korraldamine
- Õppematerjalide koostamine ja uuendamine
- Programmide kasutajate konsulteerimine

Seega vastutab koolitusjuht kõigi JA Eesti poolt pakutavate koolituste ja õppematerjalide õigeaegse ilmumise ja kaasaegsuse üle. Koolitusjuhi tulemusi on võimalik hinnata koolitustel osalenud osalejate arvu järgi, kes pärast koolitust JA Eesti programmide alusel tööle hakkavad. Samuti ka uute koolide arvu järgi, kes programmidega liituvad ning õppematerjalide müügist saadud käibe alusel.

Koolitusjuhi ametikohale eelistatakse pedagoogilise kõrgharidusega inimest, kes on vastutustundlik, oskab töötada nii meeskonnana kui individuaalselt ning omab väga head pingetaluvust. Koolitusjuht peab valdama nii eesti kui ka vene keelt, sest osa Eesti koolidest on venekeelsed ning ka nendega on vaja suhelda. Kasuks tuleb ka eelnev valdkonnasisene töökogemus vähemalt 5 aastat, üldharidus- ja kutsekoolide riiklike õppekavade ja õpetajate täiendkoolituste riiklike prioriteetide tundmine. Koolitusjuhi ametikohal on nõutud arvutikasutamise oskus Microsoft programmidega (*Word, Excel, PowerPoint*).

Koolitusjuhi ametikoha eesmärkide täitmiseks peab ametikoha täitja koostööd tegema kõigi JA Eesti organisatsiooni teiste ametikohtade täitjatega. Organisatsiooniväliseks olulisteks kontaktideks on eesti koolid, Eesti Majandus- ja Ettevõtlusõpetajate Selts, maakondlikud arenduskeskused, haridusosakonnad, TÜ Teaduskool ning kõik teised noorte ettevõtlust ja ettevõtlikkust arendavad mittetulundus organisatsioonid.

Autor tutvustas bakalaureusetöö raames välja töötatud ametijuhendite näidiseid ka juhtkonnale, et saada heakskiit ametijuhendite uuendamiseks. Ilma juhtkonna nõusolekuta ei ole võimalik organisatsioonis muudatusi läbi viia ja dokumente täiustada. Ametijuhendite tutvustamisel selgitas autor veelkord töö analüüsi ja ametijuhendite olulisust ning millised muutused sellega kaasnevad. Juhtkonna otsuselt edastati ka bakalaureusetöö raames koostatud

ametijuhendite näidised koos kommentaaridega JA Eesti nõukogule, kuhu kuuluvad erinevate suurfirmade ja ka väiksemate ettevõtete juhid.

JA Eesti nõukogu tutvus uute ametijuhendite näidistega ning kinnitas, et selliste ametijuhendite kasutamine JA Eesti tegevuses on aktsepteeritav. Positiivse asjaoluna toodi välja, et kuna mitmete projektide elluviimiseks on vaja esitada ka töötajate ametijuhendid ning seni ei ole seda JA Eesti teinud, tuues põhjuseks nende puudumise, siis uute ametijuhendite kasutuselevõtmine annab suurema võimaluse projektide õnnestumiseks.

Töö analüüs ja ametijuhendid on olulised nii juhtkonna kui ka nõukogu tegevuses, kuid veelgi olulisemad on ametijuhendid organisatsiooni töötajatele. Ametijuhendid kirjeldavad just töötajatega seotud tööülesanded ja eesmärgid. Eesmärkide täitmiseks on aga oluline, et töötajad oleks nendega kursis ja teaksid milliste tegevuste kaudu on võimalik neil oma eesmärgid saavutada. Autor on planeerinud ka koosoleku tutvustamiseks töötajatele uusi ametijuhendite näidiseid. Oluline on, et koosolekul osalevad kõik JA Eesti töötajaid ja organisatsiooni juht. Esmalt põhjendab autor veelkord töö analüüsi läbiviimise ja ametijuhendite uuendamise olulisust ja mõju organisatsiooni arengule ning seejärel tutvustab igale ametikoha täitjale tema ametijuhendit. Tutvustamise käigus on vaja selgitada milliseid muutuseid uued ametijuhendid endaga kaasa toovad lähtudes igast ametikohast. Koosoleku eesmärgiks on lisaks uute ametijuhendite tutvustamisele ka see, et töötajad mõistaksid töö analüüsi ja ametijuhendite uuendamise olulisust.

Kõige olulisema soovitusena JA Eesti jaoks on aga see, et töö analüüsi tuleb läbi viia regulaarselt ning see on pidev protsess. Juhul kui organisatsioon otsustab luua näiteks uue ametikoha või seab uusi eesmärgid, siis on tähtis, et muutustega koos viidaks läbi ka töö analüüs. Töö analüüsi läbiviimine ei pea alati hõlmama kogu organisatsiooni ametikohti ning piisab, kuid töö analüüs viiakse läbi vaid muutustega seotud ametikohtadel. Samuti on oluline üle vaadata regulaarselt ka ametijuhendid. Need peavad olema nii töötajatele kui ka juhtkonnale pidevalt kättesaadavad ning ettepanekuid muudatusteks võivad teha mõlemad osapooled.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas, kus organisatsiooni ellujäämist mõjutab selle võime areneda ja muutustega kaasas käia, pööratakse suurt tähelepanu organisatsiooni personalile. Töötajate efektiivsus on organisatsiooni edu aluseks. Selleks, et töötajad saaksid efektiivselt töötada, on oluline, et organisatsioonis ei oleks pingeid. Pingete vähendamiseks on oluline, et töötajad teaksid mida juhid neilt ootavad ning millised on nende konkreetsed tööülesanded. Vajaliku teabe edastamiseks on hea koostada ametijuhend vastavalt ametikohale. Ametijuhendite koostamiseks on soovituslik kasutada personalijuhtimise üht põhifunktsiooni, milleks on töö analüüs. Selle käigus on võimalik määrata igale ametikohale selle ametikirjeldus ja nõueteprofiil. Korrekse dokumendi olemasolu annab töötajatele selge ülevaate, mida tööandja neilt ootab ning läbi milliste tegevuste oma eesmärgi tuleb saavutada. Samuti on töö analüüsi käigus välja töötatud ametijuhendid heaks sisendiks töötulemuste hindamisel ning uute eesmärkide seadmiseks.

Bakalaureusetöös uuriti nii töö analüüsi kui ka ametijuhendite mõistet ja olemust, töö analüüsi läbiviimise ja ametijuhendite koostamise põhitõdesid. Samuti anti ülevaade uurimisobjektist, milleks on Eesti haridusmaastikul tegutsev SA Junior Achievement Eesti ja kus viis autor bakalaureusetöö raames läbi töö analüüsi. Töö analüüsi käigus saadud informatsiooni ja selle analüüsi põhjal tegi autor ettepanekuid ja soovitusi vananenud ametijuhendite täiustamiseks.

Ametijuhendite täiustamiseks vajaliku informatsiooni saamiseks kasutas autor lähtuvalt teoreetilistest allikatest intervjuu, ankeetküsimustiku ja dokumendianalüüsi meetodeid. Intervjuu viis autor läbi vaid organisatsiooni juhiga eesmärgiga saada ülevaade juhi visioonist kõigi ametikohtade suhtes. Ülejäänud kuus töötajat täitsid vastavalt ametijuhendi vormile ankeetküsimustiku. Saadud tulemusi analüüsis autor varasemate dokumentidega. Erinevate meetodite kasutamise tulemusena sai autor põhjaliku ülevaate nii organisatsioonist, kui ka sellest, milliseid peavad olema täiustatud ametijuhendid konkreetsele organisatsioonile. Uuringu tulemusena selgus iga ametikoha eesmärk ja konkreetsed tööülesanded, mis seni olid

sõnastatud puudulikult. Tulemustest lähtuvalt oli võimalik koostada uute ametijuhendite näidised.

Bakalaureusetöö tulemusena koostas autor ametijuhendi näidised kõigile Junior Achievement Eesti töötajatele. Uued ametijuhendid on vastavuses praeguse olukorra ja võimalustega organisatsioonis. Oluline on aga meeles pidada, et töö analüüsi läbiviimine ja ametijuhendite uuendamine on pidev protsess ning seda protsessi tuleks korrata uute ametikohtade loomisel, uute eesmärkide püstitamisel ning oluliste muudatuste korral organisatsioonis. Autori poolt koostatud ankeetküsimustikku on võimalik kasutada tulevikus töö analüüsi läbiviimiseks organisatsioonis. Lisaks esitati bakalaureusetöö raames koostatud ametijuhendite näidised JA Eesti nõukogule, mis need heaks kiitis ning soovitas JA Eesti tegevdirektoril need kasutusele võtta.

Täiustatud ametijuhendid ja töö analüüsi läbiviimine on Junior Achievement Eesti edasisele arengule olulise tähtsusega. Selgesõnalised eesmärgid ja konkreetsed vastutusvaldkonnad vähendavad pingeid organisatsioonis ning võimaldavad töötajatel keskenduda kõige olulisemale – oma ametikoha eesmärkide saavutamisele.

VIIDATUD ALLIKAD

Anthony, W. P., Kacmar, K. M., Perrewé, P. L. (2002) Human Resource Management: A Strategic Approach. 4th ed. Ohio: South-Western

Armstrong, M. (2012) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: KoganPage.

Alas, R. (2005) Personalijuhtimine. 3. parandatud ja täiendatud tr. Tallinn: Külim.

Bloisi, W. (2007) An Introduction to Human Resource Management. Berkshire: McGraw-Hill.

Cole, G. A. (1997) Personnel Management. 4th ed. London: Letts Educational.

Cook, M. (2000) Personnel Selection: Adding Value through People. 3rd ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Dessler, G. (2013) Human Resource Management. 13th ed. Essex: Pearson Education.

Human Resource Management. Editors: Dubey, Dr. P., Yakkaldevi, Dr. A.
<http://bookchapter.org/Administrator/PublishedBooks/4-FullBook.pdf#page=20>
(09.05.2016)

Job Analysis Homepage from HR-Guide. HR-Guide.

<http://www.job-analysis.net/> (09.05.2016)

Jõgi, H. Ametijuhend – kellele ja milleks?

<http://personalidisain.ee/ametijuhend-kellele-ja-milleks/> (09.05.2016)

Mikiver, K. (2010) Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Kirjastus Äripäev.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2008) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 6th ed. New York: Mc Graw Hill.

Personalijuhtimise käsiraamat (2012) Koostajad R. Varts, K. Laurson. 2. täiendatud tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Rask, M. Töölepingu mustad augud: viis asja, millele igal juhul tähelepanu pöörata.
<http://www.director.ee/tlepingute-mustad-augud-viis-asja-millele-igal-juhul-thelepanu-prata/> (09.05.2016)

Türk, K. (2005) Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vahtra-Hellat, A. Kuidas muudatus paberilt pähe jõuab – 12 soovitus.

<http://www.director.ee/kuidas-muudatus-paberilt-phe-juab-12-soovitust/> (09.05.2016)

Üksvärav, R. (2008) Organisatsioon ja juhtimine. 4. täiendatud tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

SUMMARY

Conducting Job Analysis and Evolving Job Descriptions in Example of Junior Achievement Estonia

Maria Abel

In today's rapidly evolving society organisations' leaders pay more attention to their most valuable resource – their staff. Workers are the fundament of organisation's success.

The problem of this research is the fact that there has never been conducted a job analysis before in Junior Achievement Estonia (JA Estonia) which leads to the usage of outdated job descriptions or even absence of them for several positions. Outdated or missing job descriptions may cause a tense working environment. Also, it does not let the leaders to evaluate their workers correctly.

The aim of this reasearch is to conduct the job analysis in Junior Achievement Estonia. The output of the job analysis is to develope precise job descriptions for all positions in JA Estonia. The main reason for developing correct job descriptions is to reduce unequal work allocation and tense work environment. Also, since JA Estonia is a project-based organisation, several projects require job descriptions.

Qualitative research methods were used for this research. The author of this research used three different methods based on the theoretical sources and the peculiarity of the organisation. Interview method, questionnaire forms and analysis of documents were used to collect comprehensive information as part of job analysis. The decision of using three different methods allows to develope precise job descriptions as an output of this research.

Firstly, an interview was carried out with the Chief Executive Officer of JA Estonia in order to get an overview of her vision about the positions, their purposes and tasks. Secondly, all of the six JA Estonia staff members were asked to complete the questionnaire form based

on their position. Finally, the author of this research compared the results of the interview and questionnaire with the job descriptions that were used in the organisation in the past.

The object of the research is Junior Achievement Estonia which has been operating in Estonian educational landscape since 1992 and is the most well-known and extensive organisation which provides schools with various entrepreneurship and economy learning programmes such as student company programm, innovation camps etc. The programmes of Junior Achievement Estonia are used in 184 schools. Currently there are working seven people from whom two are working part-time.

As a result of this research precise questionnaire form for job analysis and job descriptions were developed by the author. Also, the examples of the job descriptions were introduced to the board of Junior Achievement Estonia.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused Junior Achievement Eesti SA tegevdirektorile

- 1) Millised ametikohad on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalikud?
- 2) Mis on iga ametikoha eesmärk?
- 3) Millised on iga ametikoha põhiülesanded?
- 4) Millised on iga ametikoha põhiülesannetega kaasnevad kohustused?
- 5) Milliseid eriõigusi omab iga ametikoht oma tööülesannete täitmisel?
- 6) Milliseid tulemusi ootate igalt ametikohalt?
- 7) Millised erinõuded on ametikohtadel?

Lisa 2. Ankeetküsimustik JA Eesti töötajatele

1. Ametinimetus:.....
2. Otsese juhi ametikoha nimetus:.....
3. Otseses alluvuses olevad ametikohad:.....
4. Asendamised (Millise ametikoha täitja asendab Teie ametikohta Teie äraoleku ajal?):.....
5. Ametikoha eesmärk (Miks on Teie ametikohta vaja?):
.....
6. Põhiülesanded:
.....
.....
7. Vastutusvaldkonnad:.....
.....
8. Töötulemuste hindamise kriteeriumid vastavalt punkt 6 loetletud põhiülesannetele:
.....
.....
9. Ametikohaga seotud õigused (tööülesannete täitmisega seotud eriõigused):
.....
.....
10. Ametikohaga seotud kohustused:
.....
11. Nõudmised ametikoha täitjale:
 - 11.1 Haridus:.....
 - 11.2 Keeleoskus:.....
 - 11.3 Töökogemus:.....
 - 11.4 Erialased teadmised:.....
 - 11.5 Arvutikasutusoskus:.....
 - 11.6 Isikuomadused:.....
 - 11.7 Muu:.....
12. Tähtsamad kontaktid:
 - 12.1 Organisatsioonisisised:.....
 - 12.2 Organisatsioonivälised:.....

Lisa 3 järg

Keeleoskus ja tase:

Inglise		Vene	
Eesti		Soome	

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus:

Isiksuseomadused:

Erinõuded:

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisisised:

Organisatsioonivälised:

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 4. Programmi juhi ameti juhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [töölepingu nr]

PROGRAMMIJUHI AMETI JUHEND

AMETINIMETUS: Programmi juht

Vahetu juht	Otseses alluvuses olevad ametikohad	Asendamised
-------------	-------------------------------------	-------------

Tegevdirektor	-	Koolitusjuht
Juhatus liikmed	-	-

AMETIKOHA EESMÄRK: Programmi juhi ametikoha eesmärk on tagada koolidele pakutavate programmide kõrge kvaliteet. Programmid peavad olema vastavuses kaasaja õppemeetoditega ning materjalid kättesaadavad kõigile programmis osalevatele koolidele.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

Programmide koostamine ja uuendamine	JA Eesti programmid on kõrge kvaliteediga
Õppeprogrammide vastavusse viimine Eesti riikliku õppekava ja õpetamise meetoditega	Programmid on kaasaegsed ja asjakohased ning vastavad RÕK nõuetele
Õppeprogrammide ja –materjalide täiustamine	Programmide õpetajad on teadlikud muutustest ning valmis programme õpetama vastavalt uuendustele
Õpetajate koolitamine ja teavitamine uuendustest	JA Eesti programmide õpetajad on teadlikud koolitustest ja uuendustest

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõesed informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, hoidma sidet koolide ja õpetajatega, täitma õppematerjalide tellimusi.

Lisa 4 järg

ÕIGUSED:

Eriõigused puuduvad.

VASTUTUS:

Vastutab programmide elluviimise ja nende kaasajastamise, õpetajate informeerituse ning programmide vastavuse RÕK nõuetele eest.

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: Kõrgem pedagoogiline haridus

Töökogemus: Varasem töökogemus õpetaja või õpetajate koolitajana

Keeleoskus ja tase:

Inglise	III	Vene	II
Eesti	IV	Soome	-

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Microsoft programmid (Word, Excel, PowerPoint)

Isiksuseomadused: Oskus töötada meeskonnas, vajadusel iseseisvus otsustes, ausus, esinemisoskus ja –julgus, korrektsus, usaldusväärsus

Erinõuded: Üldharidus ja kutsekoolide riiklike õppekavade ning õpetajate täiendkoolituste riiklike prioriteetide tundmine

Lisa 4 järg

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisisised: Kõik JA Eesti töötajad

Organisatsioonivälised: Majandus- ja ettevõtlusõpetajad, teiste ainete õpetajaid koondavate organisatsioonide esindajad, Innove, Haridus- ja Teadusministeeriumi kontaktisikud, ettevõtjad, ettevõtluse ja majanduse arendamisega seotud organisatsioonide esindajad

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 5. Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametijuhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [töölepingu nr]

TURUNDUS- JA KOMMUNIKATSIOONIJUHI AMETIJUHEND

AMETINIMETUS: Turundus- ja kommunikatsioonijuht

Vahetu juht

Otseses alluvuses olevad ametikohad

Asendamised

Tegevdirektor	-	Partnersuhete juht
	-	Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja

AMETIKOHA EESMÄRK: Turundus- ja kommunikatsioonijuhi ametikoha eesmärk on tagada organisatsiooni infovoo regulaarne ja tõrgeteta liikumine nii organisatsiooni siseselt kui väliselt.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

JA Eesti kodulehe ja Facebook-i lehe haldamine ja uuendamine	Koduleht ja Facebook-i leht toimivad tõrgeteta ning kajastatav info on kaasaegne
JA Eesti uudiskirjade koostamine ja väljaandmine	JA Eesti uudiskirjad on koostatud vastavalt nõetele ning väljaantud õigeaegselt
Suhtlemine meediaga	Meedia on informeeritud JA Eesti tegevustest
Igasuguse organisatsiooni tööks vajaliku logistika tagamine	JA Eesti tegevuseks vajalikud logistilised lahendused toimivad tõrgeteta
JA Eesti ja tema partnerite ürituste turundamine JA Eesti programmide liikmetele	JA Eesti programmide liikmed saavad kaasaegset ja tõest informatsiooni pakutavate võimaluste kohta

Lisa 5 järg

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõesed informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, hooldama ametiautot.

ÕIGUSED:

Õigus kasutada ametiautot eelisjärjekorras.

VASTUTUS:

Vastutab informatsiooni tõesuse ja õigeaegse ilmumise eest, logistiliste lahenduste tõrgeteta toimimise eest.

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: Kesk-/ kesk-eriharidus, erialane kõrgharidus/ kõrgharidus omandamisel

Töökogemus: Eelnev töökogemus vähemalt 2 aastat

Keeleoskus ja tase:

Inglise	IV	Vene	IV
Eesti	IV	Soome	II

I - algtase

IV - kehtase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Microsoft programmid (Word, Excel, PowerPoint), põhiteadmised programmeerimisest

Isiksuseomadused: Algatusvõimeline, korrektsus, hoolsus, juhtimisoskus, avatud suhtleja, hea inimeste tundmine, konkreetsus

Lisa 5 järg

Erinõuded: Vähemalt B-kategooria juhtimisõiguse olemasolu

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisisised: Kõik JA Eesti töötajad

Organisatsioonivälised: Erinevad reisifirmad (transport, majutus), JA Eesti partnerorganisatsioonid, JA Eesti programmide juhendajad ja mentorid, meediaväljaanded

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 6. Partnersuhete juhi ametijuhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [töölepingu nr]

PARTNERSUHETE JUHI AMETIJUHEND

AMETINIMETUS: Partnersuhete juht

Vahetu juht **Otseses alluvuses olevad** **Asendamised**
ametikohad

Tegevdirektor	-	Tegevjuht
Juhatuse liikmed	-	Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja

AMETIKOHA EESMÄRK: Partnersuhete juhi ametikoha eesmärk on tagada usaldusväärsete partnerite olemasolu ning JA Eesti kui ettevõtlus- ja majandusharidust edendava organisatsiooni tuntuse tagamine nii üldsuse, koolide kui ka partnerite seas.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

Partnerite kaasamine ja suhete säilitamine	JA Eesti tegevusse on kaasatud olulised partnerid
Partnerite kaasamine erinevatesse JA Eesti üritustesse	Partnerid panustavad JA Eesti üritustesse
JA Eesti ürituste läbiviimine	Toimuvad kvaliteetsed üritused
Ametialase kommunikatsiooni tagamine partneritele ja meediale	Partnerid, meedia ning teised organisatsioonid on informeeritud JA Eesti tegevustest ja üritustest
JA Eesti programme ja tegevust puudutava informatsiooni edastamine partneritele ja mujale	
EETA projekti juhtimine ja aruandlus	EETA projekt toimib tõrgeteta ning aruandlus on teostatud korrektselt

Lisa 6 järg

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõeselt informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, hoidma sidet partneritega.

ÕIGUSED:

Eriõigused puuduvad

VASTUTUS:

Vastutab parterite kaasatuse ja piisavate JA Eesti finantsressursside eest.

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: Erialane kõrgharidus

Töökogemus: Eelnev töökogemus turunduse või kommunikatsiooni valdkonnas

Keeleoskus ja tase:

Inglise	IV	Vene	II
Eesti	IV	Soome	II

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Microsoft programmid (Word, Excel, PowerPoint)

Isiksuseomadused: Hea suhtleja ja inimeste tundja, võime inimesi kaasata organisatsiooni tegevusse, kohusetundlikkus, korrektsus, usaldusväarsus, ausus, oskus töötada nii meeskonnas kui üksinda, otsustusvõime

Erinõuded: Majandusalased teadmised

Lisa 6 järg

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisisised: Tegevjuht, koolitusjuht, turundus- ja kommunikatsioonijuht, õpilasfirmade koordinaator ja ürituste korraldaja

Organisatsioonivälised: Organisatsiooni rahastajad, partnerid, meediaväljaanded, eesti koolid ja õpetajad

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 7. IT-juhi ja vene koolide koordinaatori ametijuhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [töölepingu nr]

IT-JUHI JA VENE KOOLIDE KOORDINAATORI AMETIJUHEND

AMETINIMETUS: IT-juht ja vene koolide koordinaator

Vahetu juht	Otseses alluvuses olevad ametikohad	Asendamised
-------------	-------------------------------------	-------------

Tegevdirektor	-	Koolitusjuht
	-	Õpilasfirmade programmi juht ja ürituste korraldaja

AMETIKOHA EESMÄRK: IT-juhi ja vene koolide koordinaatori ametikoha eesmärk on tagada infotehnoloogia alane tugi organisatsioonis ja koordineerida vene õppekeele koolides JA Eesti programmide elluviimist.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

Kontoriseadmete töökorrasoleku tagamine ja hooldus	JA Eesti kontoriseadmed on töökorras ning ei takista töötajatel oma tööülesandeid täitmast
Interaktiivsete õpilasvõistluste ja koolituste haldamine	Interaktiivsed õpilasvõistlused ja koolitused toimuvad tõrgeteta
Venekeelsete õppe- ja koolitusmaterjalide tõlkimine, koostamine ja uuendamine	Õppe- ja koolitusmaterjalid on tõlgitud vene keelde ning vastavad nõuetele
Majandusolümpiaadide ja ettevõtlushpäeva viktoriini ettevalmistus, läbiviimine ja haldamine	Majandusolümpiaadid ja ettevõtlushpäeva viktoriin toimuvad tõrgeteta

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõesed informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, tagama kontoriseadmete töökorrasoleku.
--

Lisa 7 järg

ÕIGUSED:

Õigus täita tööülesandeid väljaspool JA Eesti kontorit endale sobival ajal kokkuleppel organisatsiooni juhiga.

VASTUTUS:

Vastutab oma tööülesannete korrektse ja õigeaegse täitmise eest, kõigi JA Eesti töötajate poolt kasutatavate seadmete töökorrasoleku eest.

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: Kõrgharidus majandus- või IT-valdkonnas

Töökogemus: Eelnev erialane töökogemus vähemalt 2 aastat

Keeleoskus ja tase:

Inglise	III	Vene	V
Eesti	IV	Soome	-

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Süvendatud teadmised Microsoft programmide ja interaktiivsetest keskkondadest

Isiksuseomadused: Kohusetundlik, korrektne, oskus töötada nii iseseisvalt kui ka meeskonnas, abivalmidus

Erinõuded: IT-alased täiendkoolitused, eelnev kogemus haridusvaldkonnas

Lisa 7 järg

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisised: Kõik JA Eesti töötajad

Organisatsioonivälised: Välisministeerium, Junior Achievement Europe, JA Moldova, JA Georgia

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 8. Õpilasfirmade programmi juhi ja *Event Manager*'i ametijuhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [*töölepingu nr*]

ÕPILASFIRMADE PROGRAMMI JUHI & *EVENT MANAGER*'I AMETIJUHEND

AMETINIMETUS: Õpilasfirmade programmi juht, *Event Manager*

Vahetu juht	Otseses alluvuses olevad ametikohad	Asendamised
-------------	-------------------------------------	-------------

Tegevdirektor	-	Partnersuhete juht
	-	Turundus- ja kommunikatsiooni juht

AMETIKOHA EESMÄRK: Õpilasfirmade programmi juhi ja *Event Manager*'i ametikoha eesmärk on korraldada õpilastele kvaliteetsed üritused ning koordineerida õpilasfirmade programmi.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

Õpilasfirmade konsulteerimine ja registreerimine	Õpilasfirmade liikmed omavad ülevaadet JA Eesti poolt pakutavatest võimalustest
Õpilasürituste korraldamine (õpilasfirmade laad, konverentsid, seminarid)	Kõik õpilasfirmad on kantud JA Eesti õpilasfirmade registrisse
Välislähetuste organiseerimine ja planeerimine	Õpilastele on korraldatud kvaliteetsed ja harivad õpilasüritused nende arendamiseks
	Õpilastel on võimalik saada osa välislähetustest

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõesed informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, hoidma õpilaste ja õpilasfirmadega.

Lisa 8 järg

ÕIGUSED:

Eriõigused puuduvad.

VASTUTUS:

Vastutab õpilasürituste kvaliteetse organiseerimise, õpilasfirmade informeerituse ja välislähetuste tõrgeteta toimimise eest.

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: Erialane kõrgharidus / kõrgharidus omandamisel

Töökogemus: Ei ole nõutud

Keeleoskus ja tase:

Inglise	IV	Vene	IV
Eesti	IV	Soome	I

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Microsoft programmid (Word, Excel, PowerPoint)

Isiksuseomadused: Organiseerimisvõimeline, konkreetne, kohusetundlik, hea suhtleja, täpne oma tööülesannetes, avatud, oskus töötada nii meeskonnas kui individuaalselt, algatusvõimeline

Erinõuded: Soovituslik eelnev JA Eesti programmide läbimine, B-kategooria juhtimisõigus

Lisa 8 järg

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisised: Partnersuhete juht, turundus- ja kommunikatsioonijuht, koolitusjuht, programmijuht

Organisatsioonivälised: Junior Achievement võrgustiku teised organisatsioonid (JA Finland, JA Sweden, JA Latvia), koolid, majandus- ja ettevõtlusõpetajad, majutusasutused ja reisikorraldajad

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 9. Koolitusjuhi ametijuhend

Tööandja: Junior Achievement Eesti SA

Lisa töölepingule nr [töölepingu nr]

KOOLITUSJUHI AMETIJUHEND

AMETINIMETUS: Koolitusjuht

Vahetu juht

Otseses alluvuses olevad ametikohad

Asendamised

Tegevdirektor	-	Vastavalt käskkirjale
Koolitusjuht	-	-

AMETIKOHA EESMÄRK: Koolitusjuhi ametikoha eesmärk on tagada nii õpetajatele kui õpilastele kaasaegsed ja kvaliteetsed koolitused läbi kogu õppeaasta.

TÖÖÜLESANDED

TÖÖTULEMUSED

Koolituste uuendamine ja korraldamine	Kaasaegsed koolitused
Õppematerjalide koostamine ja uuendamine	Edukalt läbiviidud koolitused
Programmide kasutajate konsulteerimine	Kaasaegsed ja asjakohased õppematerjalid
	Programmide kasutajad omavad ülevaadet JA Eesti programmidest

KOHUSTUSED:

Kohustub täitma oma tööülesandeid õigeaegselt ja korrektselt ning edastama tõest informatsiooni teistele JA Eesti töötajatele nende tööülesannete täitmiseks. Kohustub jagama informatsiooni vastavalt organisatsiooni põhiväärtustele ja eetilise tegutsemise põhimõtetele, hoidma sidet koolide ja õpetajatega, täitma õppematerjalide tellimusi.

ÕIGUSED:

Õigus rääkida kaasa organisatsiooni tööplaani koostamisel ning saada õigeaegselt informatsiooni planeeritavate tegevuste kohta.

VASTUTUS:

Vastutab koolituste kvaliteetse läbiviimise ja korrektsete õppematerjalide olemasolu eest.

Lisa 9 järg

NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE:

Haridus: pedagoogiline kõrgharidus

Töökogemus: eelnev valdkonnasisene töökogemus vähemalt 5 aastat

Keeleoskus ja tase:

Inglise	II	Vene	IV
Eesti	IV	Soome	-

I - algtase

IV - kestase

II - elementaartase

V – kõrgem kesktase

III – madalam kesktase

VI - edasijõudnud

Arvuti kasutamise oskus: Microsoft programmid (Word, Excel, PowerPoint)

Isiksuseomadused: Vastutustundlikkus, positiivsus, heasoovlikkus, meeskonnatöök vajalikud oskused, hea pingetaluvus, korrektsus, täpsus, oskus planeerida

Erinõuded: Üldharidus ja kutsekoolide riiklike õppekavade ning õpetajate täiendkoolituste riiklike prioriteetide tundmine

TÄHTSAMAD KONTAKTID:

Organisatsioonisisised: JA Eesti töötajad

Organisatsioonivälised: Eesti koolid, Eesti Majandus- ja Ettevõtlusõpetajate Selts, maakondlikud arenduskeskused, haridusosakonnad, TÜ Teaduskool, teised noorte ettevõtlust ja ettevõtlikkust arendavad mittetulundus organisatsioonid

Käesolevaga kinnitan, et olen tutvunud ametijuhendiga ning kohustun järgima selles ettenähtud tingimusi ja nõudeid.

/töötaja nimi, allkiri, kuupäev/

/tööandja nimi, allkiri, kuupäev/

Lisa 10. Transkribeeritud intervjuu tegevjuhiga

Intervjuu kuupäev: 09.05.2016 kell 15:02 – 15:23

Intervjuu koht: Estonian Business School (A.Lauteri 3-218)

Intervjueeritav: Epp Vodja (epp@ja.ee; +372 50 30 477)

Junior Achievement Eesti SA tegevdirektor

Intervjueerija ja konspekterija: Maria Abel

Tingmärgid:

(.x) – paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) – lühike paus

(tegevus) – intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() – teksti või jutu osa, mida arvati salvestuselt kuuluvat, kuid ei olda väga kindel

[- intervjueeritava ja intervjueerija üheaegne rääkimine

AAA – suute tähtedega märgitud tekst, mida öeldi väga valjuhäälselt

Küsija – intervjueerija teksti algus

Vastaja – intervjueeritava teksti algus

Küsija: Nii siis, aga alustame. Esimene küsimus on siis millised ametikohad on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalikud?

Vastaja: Tegelikult (.3) Me ei oleks neid kohti teinud, kui nad ei oleks vajalikud. Meie rahaline seis ei lase meil hoida neid, kellest kasu ei ole. (.) Tõsi, ee ametikohad alati ei vasta täpselt, õigemini ametikohtade nimed, ei vasta täpselt sellele, mida inimesed teevad, kuna tööd on väga palju ja iga asja ei ole saanud ette näha. (.)

Direktor või tegevjuht (.2) tema töö on ee üldjuhtimine. (.) Tegelikult varasematel aegadel seda juhtimist eriti ei olnudki e, kuna organisatsioon oli nii väike ja tööd nii palju. Ee mingi juhtimise peale aega küll ei saanud panna [närviline naer]. Siis peaks olema strateegia määratlemine, aga tegelikult teeme seda üldkoosolekutel koos. Aga hea küll (.) see läks vist juba teemast eemale. Siiski ei saa lisamata jätta, et tegevjuht vastutab organisatsiooni ellujäämise eest, mis on meie puhul igikestev teema. (.4)

Mmm, veel on vaja partnersuhete juhti ee. (.) Meie ellujäämine sõltub sellest, kui palju meist koolid ja äripartnerid teavad. Siia alla käib ka raha leidmine.

Siis eee koolitusjuht. Õpetajate koolitused on aegade vältel olnud pidev vajadus.

Turundusjuhti on vaja tegelt, kes teeks promotööd, suhtleks meediaga jne. Võib olla ka kommunikatsioonijuht, aga kui on arendusjuht, siis...[vaatab aknast välja] Ei ikkagi turundusjuht on ilmselt universaalsem kui kommunikatsioonijuht, teeks kodulehte ja kirjutaks artikleid.

Vene koolide koordinaator ka on vaja, kuna vene koolidega suhtlemine nõuab ilmselt teisi oskusi. (.2) Varem meil oli eraldi ja vene koolid olid meiega aktiivsemalt nagu seotud, aga.

Siis jah see, programmijuht on inimene, kes jälgib pidevalt, et programmid oleksid kaasaegsed. Peab tundma kõiki programme.

Õpilasfirma programmi koordinaator. (.4) Ürituskorralduse juht, see, kes inglise keeles on Event Manager. Eesti keeles ei ole nii head nime.

Eee siis ka IT juht. Ja siis peaks meil olema Kontorijuht, aga ei ole.

Küsija: Nii, siis mis on iga ametikoha eesmärk, küsiks sin ka?

Vastaja: Ametikoha eesmärk, see tähendab siis, et milleks seda kohta vaja on.

Tegevjuhi eesmärk on tagada organisatsiooni eesmärkide täitmine.

Partnersuhete juhi eesmärk on tagada organisatsioonile vajalike suhete, või partnerite leidmine, seda nii koolide osas, aga kõige tähtsam on ettevõtted ja sponsororganisatsioonid, või sponsorid. Jällegi tegelikult selleks, et organisatsioon üldse ellu jääks ja ka aitab ta kaas maine tõstmisele (.) kuigi see on rohkem turundusjuhti töö.

Siis ee turundusjuhi eesmärk on kindlustada organisatsiooni tuntus ja positiivne maine. Jah nii.

Programmijuhi eesmärk on tagada, et koolidele pakutavad programmid oleksid tõesti parimad, mis Eestis on, mida kasutatakse. Ja et nad oleksid kaasaegsed ja kõik materjalid oleksid koolidele saadavad.

Järgmisena siis oli, koolitusjuhi ülesanne on tagada, et korraldatakse piisavalt kõige paremal tasemel koolitusi õpetajatele ja õpilastele. Tegelikult on tema töö eesmärk see, et ettevõtlust õpetaks parima ettevalmistusega õpetajad, muidugi ka mentorid.

Programmijuhti kohta lisan veel, et ka majandus- ja ettevõtlusõppe materjalid oleksid parimad ja neid tahetakse osta. (.) Või tegelikult see vist juba oli ka.

Ürituskorralduse juht peab tagama, et kõik meie üritused, oleksid viidud läbi kõrgeimal tasemel ja aitaksid noortel omandada ettevõtlus- ja majandusteadmisi paremini, või õigemini, motiveeriks noori ettevõtlust õppima ka lisaks õpetamisele.

Õpilasfirma programmi juhti on vaja eraldi, kuna see on kõige olulisem programm ning võtab kõige rohkem tööd. Tema ameti eesmärk on tagada programmi sujuv kulgemine, aga ka arenemine ning hoidmine Euroopa tipus. Väga vastutusrikas [naerab].

Vene koolide koordinaatori ülesanne, noh, eesmärk on kaasata ka vene koolid rohkem ettevõtlus- ja majandusõppesse, et kõikidel noortel oleksid võrdsed võimalused. Eee (.) meil viib seda eesmärki ellu meie IT juht enam kui poole oma töökoormusest. Hea rahastamise juures võiksid mõlemad ametikohad olla eraldi.

IT juhi eesmärk on tagada, et JA programmid oleksid kaasaegsed, tagada IT-põhiste programmide areng, hoida korras riistvara. See vist läheb juba kohustuste alla. Ikkagi eesmärk on kaasaegse IT teadmise toomine ettevõtlus ja majandusõppesse.

Kontorijuhi eesmärk on tagada, et tehnilised tööd oleksid tehtud ja vajalik varustus olemas. Teda meil ka ei ole.

Küsija: Ahah, millised on iga ametikoha põhiülesanded?

Vastaja: Tegevjuhil koordineerimine, personali töölevõtmine ja leidmine, aga meie tingimustes taandub suur osa tööd raha leidmise peale, kuna kui tegevjuhi eesmärk on organisatsiooni ellujäämine, siis meie puhul on raha leidmine suurim töö osa. (.4) Suhtlemine valitsusega, erinevate projektipartneritega, välissuhete hoidmine, JA esindamine, Euroopa ja Eesti aruandlus.

Partnersuhete juhi asi on samuti kontaktide leidmine ja hoidmine, esiteks raha saamise eesmärgil, aga ka lobitöö. [naeratab]

Koolitusjuhi töö on planeerida koolitusi, teavitada koole, leida koolitajad, korjata tagasisidet. Eeee programmijuht ee noh peab silma peal meie materjalidel ja uuendab neid. Kirjutab projekte uute materjalide saamiseks ja ideede leidmiseks, või kirjutab ka ise materjale ning leiab nende uuendajaid. (.) Tegelikult peaks tema olema organisatsiooni aju.

Õpilasfirma programmi juht teeb kõike selle programmiga seotut. Vaatab läbi õppematerjale, registreerib õpilasfirmasid. Nõustab neid ja õpetajaid, lahendab probleeme. Üldiselt – kõike, mis seostub õpilasfirmaga. Ka koolitab vajadusel nii õpetajaid kui õpilasi.

Vene koolide koordinaator, keda meil ei ole, suhtleb vene koolidega, müüb sinna JA programme, tõlgib materjale, no seda teeb meie IT juht praegu, koolitab vene õpetajaid, mida no ka teeb meie IT juht, nõustab eelkõige õpetajaid, kuna õpilased peaksid valdama eesti keelt,

vähemalt õpilasfirma tasemel, gümnaasiumis see tähendab. Aga teda meil ei ole, kuna raha ei ole ja seda tööd teeb IT juht, tegevjuht või on see tegemata. Jah noh. (.3)

Turundusjuhi töö on koduleht, igasugune teavitamine, kujundus, meedia. Meil on praegu kommunikatsioonijuht 0,45 kohaga, aga vaja on rohkem. Ka need mis nende nimi nüüd on, uudiskirjad, artiklid teiste uudiskirjadesse jms. Igasugune suhtlemine meediaga, meie sinna sisse saamine jms.

Kontorijuhti meil ei ole, aga tema peaks võtma teistelt töötajatelt ära igasuguse tehnilise töö, et inimesed saaksid korralikult tööd teha. Aga kuni raha ei ole, raiskame me kallimat tööjõudu.

Küsimine: Millised on iga ametikoha põhiülesannetega kaasnevad kohustused?

Vastus: Direktor kohustus on tagada organisatsiooni püsimine.

Koolitusjuhi kohustus on tagada, et õpetajad oleksid koolitatud ja et ei magata koolitusvõimalusi maha. (.) Ka müüa koolitusi.

Programmijuhi kohustus on hoida materjalid kaasaegsed.

IT juhi kohustus on tagada IT vahendite korrashoid ja IKT, on vist, tähendab elektroonsete materjalide sisseviimine meie programmidesse. Eee.

Vene koolide koordinaatori kohustus on kontakteeruda vene koolidega ja müüa JA programme sinna, hoolitseda, et oleks piisavalt venekeelseid materjale jms.

Turundusjuhi kohustus on tagada JA piisav kajastus, parem veel kui püsiv kajastus meedias ja kõikide turundusmaterjalide kvaliteetsus.

Õpilasfirma programmi juhi kohustus on tagada õpilasfirmade sujuv töö ja informeerimine ja nende konsulteerimine.

Partnersuhete juhi kohustus on leida toetajaid ja suhelda erinevate organisatsioonidega.

Kontorijuhti meil ei ole nagu ma ütlesin eks, aga ta peaks tagama teistele sujuvad tingimused, normaalsed töötingimused ja vabastama neid tehnilisest jurast.

Küsimine: Milliseid erioigusi omab iga ametikoht oma tööülesannete täitmisel?

Vastus: Igaüks vastutab oma valdkonna eest ja tal on viimane sõna oma valdkonna otsuste tegemisel. Ei ole nii, et tegevjuht teab paremini koolitust või programme. Sellest peame me üsna tugevasti kinni. Ja no kõigil on kõigele ka ligipääs. Meil on ju kõik kättesaadav meie P-kettal. Lihtsalt töötajad kasutavad neid materjale ja no faile ja infot, mis neil vaja on. Kõik on

saadaval ja salastatud asju nagu pole. Me oleme nii pisike organisatsioon, kui nii võib öelda.
[naerab]

Küsiija: Milliseid tulemusi ootate igalt ametikohalt?

Vastaja: Eesmärkide täitmist. Alati ei ole need tulemused mõõdetavad, aga see, et me kõikide halbade olude kiuste veel elus püsime, näitab, et tulemused on olnud head. (.2) Kõige rohkem tulemusi pean ootama iseendalt, kuna rahaasjad ja tulevik ei ole väga selge. Me oleme nii ühte hoidev organisatsioon, et kõigil on kohusetunne endal tekkinud ja ei ole olnud vajadust seda nagu otseselt reguleerida. Kõik nagu teavad, et on vaja eesmärgid saavutada, sest no muidu ei saa ju teised oma ülesandeid täita eee. Meie kõigi tööd on omavahel nii tihedalt ju seotud ee.

Küsiija: Millised erinõuded on ametikohtadel?

Vastaja: Enamasti baka- või kõrgharidus, aga tähtsam on lojaalsus ja tahe tööd teha. Arenemistahtmine ka. Ja arusaamine, et meie organisatsiooni põhiväärtus on kliendisõbralikkus mitte ainult sõnades. (.2) Suur osa tegevusi on väga kergesti omandatavad, peab lihtsalt olema õige isiksus ja peaks olema huvi meie organisatsiooni ja noorte ettevõtlikkuse arendamise vastu. (.) Aaa ja me küll ei vali töötajaid endale selle järgi, aga väga ideaalne oleks kui töötajal oleks varasem meie programmide kogemus olemas. No ma mõtlen, et on kunagi oma õpilasfirmat teinud või muus programmis osalenud. Meie vanemad töötajad ei ole, aga kõik uuemad kipuvad sellised olema ja see tuleb ainult kasuks. (.) Ta nagu omab paremat ülevaadet meist ja kõigest. Vot..

Küsiija: Aga siis on kõik. Sain väga hea ülevaate. Aitäh!

Vastaja: No ma loodan, et minust oli abi [naerab].