

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Suzdalev

**TARGA LINNA TIPPKESKUSE JA INNOVATSIOONIKESKUSE
MEKTORY PERSONALIJUHTIMISE TEGEVUSTE
ARENDAMINE NING HARMONISEERIMINE TALTECHIS**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala Ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 557 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Suzdalev.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 193968TABB

Üliõpilase e-posti aadress: asuzdalev08@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED ALUSED	9
1.1. Personalijuhtimise tegevused	9
1.2. Strateegilise personalijuhtimise olulisus	10
1.3. Ülevaade üksikutest tegevustest	13
1.3.1. Töö analüüs	13
1.3.2. Värbamine ja valik.....	15
1.3.2. Tasustamine	17
2. METOODIKA	18
2.1. Uurimiskeskond: TalTech personalistrateegia, personaliosakond ning innovatsioonüksused	18
2.1.1. Tallinna Tehnikaülikool ja eeskirjad	18
2.1.2. TalTechi personaliosakond.....	19
2.1.3. Targa linna tippkeskus.....	20
2.1.4. Innovatsioonikeskus Mektory.....	21
2.1.5. Valitud üksuste põhjendus.....	22
2.2. Uuringu eesmärk, meetoodika ja läbiviimine.....	22
3. UURINGU LEIUD JA ETTEPANEKUD	25
3.1. Üksuste töötajate intervjuude analüüs	25
3.2. Juhtkonna liikmete intervjuude analüüs	28
3.3. Personaliosakonna töötajate intervjuude analüüs	30
3.4. Intervjuude võrdlusanalüüs.....	34
3.5. Järeldused ja ettepanekud	37
3.6. Personalijuhtimise võtmelemendid	38
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISAD	50
Lisa 1. Intervjuu küsimused juhatajatele	50

Lisa 2. Intervjuu küsimused üksuste töötajatele	51
Lisa 3. Intervjuu küsimused personaliosakonna töötajatele	52
Lisa 4. Transkribeeritud intervjuud	53
Lisa 5. Cross-case analüüs juhatajate uuringust	54
Lisa 5 järg	55
Lisa 6. Cross-case analüüs üksuste töötajate uuringust	56
Lisa 6 järg	57
Lisa 6 järg	58
Lisa 7. Cross-case analüüs personaliosakonna töötajate uuringust	59
Lisa 7 järg	60
Lisa 7 järg	61
Lisa 8. Lihtlitsents	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on arendada Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskuse Mektory personalijuhtimist, et see võtaks tasakaalustatult arvesse üksuste äristrateegiat kui Tallinna Tehnikaülikooli arengukava eesmärke personalijuhtimise tegevuste raamistikus. Uurimisprobleemiks on personalistrateegia puudumine. See on kaasa toonud senise mõneti lokaalse, koordineerimata ja tervikuna ülikooli eesmärke silmas pidades mitteoptimaalse personalijuhtimise.

Autor kasutas töö eesmärgi saavutamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, tehes poolstruktureeritud interjuusid kaasates TalTechi personaliosakonda, üksuste juhatajaid ja töötajaid. Autor viis läbi uuringu, mille eesmärgiks oli kaardistada üksuste olemasolevad personalijuhtimise tegevused, hoiakud personalistrateegia arendamise osas ning leida kitsaskohad, mida oleks võimalik personalijuhtimise arendamise abil harmoniseerida. Uuring viidi läbi 2022. aprillis Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskus Mektoryga. Mõlema üksuse põhitegevuseks on projektide läbiviimine teaduse arendamiseks.

Autor selgitas töö uuringu tulemusena välja kolme personalijuhtimise tegevuse hetkeolukorra, suhtumise personalistrateegia vajalikkusesse ning tegi parandusettepanekud. Tehtud ettepanekute põhjal oli võimalik arendada üksustele personalijuhtimise võtmelemendid, millega peaks arvestama personalistrateegia arendamisel.

Püstitatud eesmärgid said töö käigus saavutatud. Bakalaureusetöö raames tehtud personalijuhtimise tegevuste arendusettepanekud Targa Linna Tippkeskusele ja Innovatsioonikeskus Mektoryle on antud osalenud üksuste juhatajatele tutvumiseks ja kasutamiseks.

Võtmesõnad: strateegiline personalijuhtimine, personalijuhtimise tegevused, töö analüüs, tasustamine, värbamine ja valik.

SISSEJUHATUS

TalTechi ülikooli all tegutseb kaks üksust - Targa Linna Tippkeskus ja Innovatsioonikeskus Mektory. Mõlemad üksused tegutsevad vastavalt TalTechi eeskirjadele, kuid püüdleval samal ajal ka enda isiklike eesmärkide saavutamise suunas. Autor arvestab enda töös TalTechis kehtivaid personalijuhtimise protsesse, kus on ette määratletud vastavad tegevused, mis kehtivad ühtemoodi kõikidele ülikooli struktuuriüksustele.

TalTechis on üks personaliosakond, kus personalitöö talituse poolt on määratud personalispetsialistid kontaktisik, kes aitab üksusel koordineerida nende isiklikku personalitööd. Kuna Targa Linna Tippkeskus ja Innovatsioonikeskus Mektorys töötab umbkaudselt 35 inimest, siis ei ole antud üksustes veel tekkinud põhjust värvata endale täiskohaga personalispetsialist. Praegusel hetkel on mõlemas üksuses personalijuhtimise tegevused ära jaotatud mitme töötaja vahel, kes aitavad edendada personalitööd keskuse sees vastavalt TalTechi eeskirjadele.

Tippkeskuse ja Mektory keskustel on paika pandud äristrateegia, mis on suunatud innovaatiliste ideede teostamisele ning teaduse arengule. Kuigi, äristrateegia on üksustes paigas, siis personalijuhtimine ei ole struktureeritud, mille tõttu jääb personalitööga tegelevate töötajatele ebaselgeks, mis on nende eesmärgid ja kuhu suunas nad liiguvad.

Armstrong (2012, 14) kirjeldab strateegilist personalijuhtimist kui olukorda, milles ühendatakse omavahel personalijuhtimine- ja äristrateegia. Tulemuseks on visioon, kuhu organisatsiooni personalijuhtimine peaks liikuma, kuidas sinnani jõuda ning kuidas peaks personalijuhtimise strateegiaid kasutama ja arendama (Armstrong 2012). Organisatsioonid, kes teevad regulaarselt töö analüüsi, omavad paremaid teadmisi oma töötajate tugevustest ja nõrkustest ning suudavad aegsasti ette võtta tegevusi, mis aitavad parandada mis tahes välja tulnud puudujääke oskustes ja töökäitumises (Singh 2008). Selge kohustuste ja rollide määratlemine töö analüüsi käigus ning selle kättesaadavus töötajatele tagab, et kogu organisatsioon mõistab iga tasandi panust paremini (Siddique 2004). Peaaegu igas personalijuhtimise tegevuses on kasulik, kui olemas on asjakohane ning põhjalik informatsioon töö tegevuste kohta (Singh 2008).

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on TalTechi kahe üksuse personalistrateegia puudumine. See tähendab, et üksuste töötajatele jääb arusaamatuks, mis on personalijuhtimise tegevuste konkreetne suund, kuhu poole soovitakse liikuda ning kuidas soovitud eesmärgid tahetakse teostada. Praegune personalijuhtimine on mõneti lokaalne, koordineerimata ja tervikuna ülikooli eesmärgid silmas pidades mitteoptimaalne. Seetõttu on vaja Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskuse Mektory personalijuhtimist arendada ning harmoniseerida TalTechi eeskirjadega.

Uurimisprobleemist lähtuvalt on käesoleva töö eesmärgiks kaasata uuringusse TalTechi personaliosakond, Targa Linna Tippkeskuse juhataja ja töötajad ning Innovatsioonikeskuse Mektory töötajad ja ühe keskuse juhataja. Uurimiseeesmärgiks on arendada Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskuse Mektory personalijuhtimist, et see võtaks tasakaalustatult arvesse üksuste äristrateegiat kui Tallinna Tehnikaülikooli arengukava eesmärgid personalijuhtimise tegevuste raamistikus.

Eelnimetatust lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on antud üksuste praegused personalijuhtimise tegevused?
2. Millist tuge pakub TalTechi personaliosakond üksustele? Millist TalTechi personaliosakonna poolt pakutavatest abist kasutavad üksused?
3. Millised personalijuhtimise tegevused vajaksid üksustes täiendamist?
4. Millist rolli ja eesmärki nähakse üksuste personalistrateegial üksuste siseselt ning ülikooli personaliosakonna poolt?

Töö autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, milleks on valitud poolstruktureeritud intervjuud kolme TalTechi personaliosakonna töötajaga, nelja üksuse töötajaga ning kahe juhatajaga.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldab autor, millised tegevused kuuluvad personalijuhtimise alla ning mis on nende tegevustele keskendumise väljundiks. Autor selgitab lähemalt kolme personalijuhtimise tegevust, milleks on töö analüüs, tasustamine ning värbamine ja valik. Ühtlasi annab autor ülevaate strateegilise personalijuhtimise olulisusest ning kasuteguritest.

Autor tutvustab teises peatükis lähemalt Targa Linna Tippkeskust, Innovatsioonikeskust Mektory ja TalTechi personaliosakonda. Lisaks eelmainitule, teeb autor ülevaate intervjueeritavatest ning selgitab uurimisprotsessi.

Kolmandas peatükis kirjeldab autor läbiviidud uuringu leid, võrdleb intervjuude analüüse, teeb omalt poolt järeldused ja ettepanekud. Peatüki lõpus esitab autor saadud tulemuste põhjal üksustele arendatud ja harmoneeritud personalijuhtimise strateegiad.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada enda uurimuses osalenud TalTechi töötajaid, kes andsid nõusoleku kasutada enda kogemusi ja teadmisi töö läbiviimiseks, ning juhendajat Tarvo Niinet abistava tagasiside ja tööle leitud aja eest.

1. TEOREETILISED ALUSED

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate erinevatest personalijuhtimise tegevustest ja strateegilise personalijuhtimise olulisusest ja võimalikest mõjudest organisatsioonide jaoks. Autor keskendub kolmele personalijuhtimise tegevusele: töö analüüs, värbamine ja valik ning tasustamine. Samuti selgitab autor strateegilise personalijuhtimise tähtsusest organisatsiooni jaoks.

1.1. Personalijuhtimise tegevused

Boxall, Purcell ja Wright (2008, 2) töid välja, et organisatsiooni tegevusteks on ka inimressursside juhtimine ja soovitud tulemuste saavutamine. Personalijuhtimise tegevuste alla kuulub planeerimine, töö analüüs, värbamine ja valik, hindamine ja hüvitamine, arendamine ja eestvedamine (*Ibid.*, 519)

Caruthide (2010, 3-4) poolt välja toodud artiklis on personalijuhtimise tegevused jagatud seitsmeks kategooriaks, mis on järjestatud kasvavas järjekorras vastavalt tegevuste tähtsusega organisatsiooni strateegiale, konkurentsivõimele ja edukusele järgmiselt:

- 1) abitegevused;
- 2) rutiinsed tegevused;
- 3) tegevused, mis aitavad tekitada mastaabisäästu;
- 4) spetsiaalseid teadmisi nõudvad tegevused;
- 5) laialdasi organisatsioonilisi teadmisi nõudvad tegevused;
- 6) kõrget konfidentsiaalsust nõudvad tegevused;
- 7) spetsiifilisi juhtimisoskuseid nõudvad tegevused.

Oppong (2017) tegi uuringu, mille käigus hinnati organisatsioonide personalijuhtimise tegevusi ja analüüsis, kuidas vastavad tegevused aitavad organisatsiooni strateegiat ellu viia. Kokku hinnati seitset personalitöö tegevust - tööjaotus, värbamine, valik, töötajate sisseelamine, tulemusjuhtimine, töötajate koolitamine ja tasustamine. Uuringu analüüsi käigus selgus, et juhul

kui organisatsiooni strateegiat ei ühendata personalijuhtimise tegevustega, siis tulemuseks on vähenenud konkurentsivõime turul. Strateegilist personalijuhtimist hinnata läbi personalijuhtimise tegevuste kasutamise organisatsiooni igapäeva elus ja tegevustes. (Oppong 2017)

Nende uuringut kinnitas ka Stewarti ja Browni töö, kus toodi välja, et personalijuhtimise tegevustest sõltub organisatsiooni tulemused ja konkurentsivõime. Ettevõtted, kes tegelevad personalijuhtimise tegevuste integreerimisega organisatsiooni strateegiasse, suudavad tulevikus kasutada häid tavasid inimressursside planeerimisel. (Stewart, Brown 2011) Personalijuhtimise tegevuste defineerimine ja eesmärkide seadmine aitab üksustel panustada nende äristrateegiasse.

1.2. Strateegilise personalijuhtimise olulisus

Strateegilise ärijuhtimise mõiste oli esmakordselt selgelt formuleeritud 1980ndate aastate keskel. Üks esimesi raamatuid, milles kasutati väljendit strateegiline personalijuhtimine oli kirjutaud 1984 aastal Beer, Spector, Lawrence, Quinn Millsi ja Waltoni poolt. Nad uskusid, et personalijuhtimise probleeme saab lahendada, kui juhid suudavad kujundada välja enda seisukoha, kuidas soovitakse näha enda töötajaid kaasatuna ning arendatuna ja lisaks, millised personalijuhtimise poliitikad ning tavad aitaksid saavutada organisatsiooni eesmärke. Kui puudub strateegia, siis personalijuhtimine on lihtsalt üks hulk tegevusi, mis on tekkinud töökultuuri käigus. (Beer *et al.* 1984)

Mitmed erinevad autorid on välja toonud strateegilise personalijuhtimise olulisust. Boxall ja Purcell (2003) kirjutasid strateegilise personalijuhtimise kohta nagu protsess, kus saab luua ning kujundada strateegiat ja kui organisatsioon jääb ellu, siis töödeldakse olemasolev strateegia ajaga ümber. Kanteri (1984, 288) meelest on strateegilise personalijuhtimise eesmärk esile tuua praegused tegevused tuleviku jaoks, mille tagajärjel tekkivad põhjused muutusteks ja lõppkokkuvõttes on võimalik neid muutusi integreerida äriplaani. Boxall (1966, 70) selgitas, et strateegiline personalijuhtimine peab olema arusaadav nagu kriitiliste eesmärkide ja tegevuste raamistik.

Oppong (2017) kirjeldas enda uuringus kahte sorti strateegilist juhtimist. Esimene on äristrateegia, mis tegeleb kliendi vajaduste täitmisega, ja teine on strateegiline personalijuhtimine, mille eesmärk on teha sobilikke otsuseid ning tegevusi organisatsiooni töötajate suhtes. Kui on soov

tagada efektiivset juhtimist organisatsioonis, siis on vaja mõlema strateegia kallal vaeva näha (Oppong 2017).

Strateegiline personalijuhtimine lähtub kolmest tegurist: (*Ibid.*)

1. inimkapital mängib strateegilist rolli organisatsiooni edukal toimimisel ning on suur osa konkurentsieelise tekitamisel;
2. personalistrateegia ja äristrateegia peavad olema omavahel kooskõlas;
3. erinevad personalistrateegiad peavad üksteist täiendama ja toetama.

Ntlhanngoe ja Chipunza (2021) artiklis on kirjeldanud kolme sorti strateegiat, mis täiendavad üksteist ning mida on võimalik kasutusele võtta ja rakendada igas organisatsioonis, et edendada äri tulemuslikkust ning personalijuhtimist.

1. Kõrge suutlikkusega juhtimisstrateegia (“High-performance management strategy HPM”) Kõrge suutlikkusega juhtimisstrateegia praktika eesmärgiks on parandada töötajate efektiivsust ja tootlikkust. Selline personalijuhtimise strateegia hõlmab endas värbamise ja valiku protsesse, asjakohaseid koolitus- ja juhtimisalaseid arendustegevusi, tasustamise- ja tulemusjuhtimise süsteeme (Ntlhanngoe, Chipunza 2021). Kõrge suutlikkuse saavutamiseks on vaja teha töötajatele plaani, mille fookuseks on organisatsiooni ja isiklikud eesmärkide ühendamine. Seejärel, tegutseda, et kirja pandud eesmärgid saaksid täidetud. Juhid peaksid jälgima töötajate eesmärkide edusamme ning andma tagasisidet ja vajadusel muutma neid realistlikumaks. Lõpetuseks peaks kaasama personalispetsialisti, kellega saaks teha eesmärkidele tagasivaate ning paika panema tuleviku tegevused. Personalistrateegia toimib efektiivselt, kui juhid on kogu protsessi vältel järjepidevad. (Cuofano 2022)

2. Kõrge kaasatusega juhtimisstrateegia (“High-involvement management strategy HIM”) Kõrge kaasatusega juhtimisstrateegia viitab õigusaktidele ja tegevustele, mis aitavad suurendada töötaja kaasatust ettevõtte otsuste tegemisel ning pakkuda töötajatele oskuseid ja võimalusi, mis aitavad neil paremini mõista ettevõttesiseseid muutusi ja protsesse. Selline juhtimisstrateegia kogub endasse meeskonna, probleemide lahendamise juhised, info jagamine, tasustamine ja motiveerimine. (Ntlhanngoe, Chipunza 2021)

3. Kõrge pühendumisega juhtimisstrateegia (“High-commitment management strategy HCM”) Kõrge pühendumisega juhtimisstrateegia on selgitatud, kui töösüsteemi, mille eesmärgiks on tekitada psühholoogiline side töötajate ja organisatsiooni vahel, mis aitab tekitada suuremat pühendumist organisatsiooni eesmärkide täitmiseks (*Ibid.*). Tegurid, mis aitavad parandada

pühendumist organisatsiooni sees on läbipaistvus juhtimises, avatud kommunikatsioon, töökultuuri loomine, kus saavutatakse organisatsiooni eesmärgid ning motiveeritud töötajad, töö tegevustesse kaasatus, keskendumine indiviidi heaolule, süsteem, mille abil saab mõõta organisatsiooni pühendumust, õiglane tasu ja juhtkonna olemasolu, kes on suunatud töötajate arendamisele (Jay 2021).

Mtshokotshe (2018) mainis personalijuhtimist, kui üheks kriitilisemaiks strateegiaks, millele mõned organisatsioonid pühendavad liiga vähe aega. Selle tagajärjel võivad tulla probleemid inimressurssidega, kui ka hullemas olukorras konkurentsieelise kaotamine. Altuntas, Semercioz, Mert ja Pehlivan (2014), kirjeldavad personalistrateegiat, kui võtme tegurina, mis aitab organisatsioonil saavutada enda konkurentsieelist, tehes seda läbi eduka värbamise, arendades ja väärtustades enda personali, kes aitavad enda olemasolevate oskustega ja motivatsiooniga edendada organisatsiooni äristrateegiat. Konkurentsieelise säilitamiseks, kasutavad ettevõtted enda jaoks asjakohaseid personali strateegiaid, mis täiendaksid nende äriplaani poolt (Ntlhanngoe, Chipunza 2021).

Innovatsioon on seotud uute teadmiste loomise ja nende kasutamisega. Cooke ja Saini (2010) jõudsid järeldusele, et organisatsioonid, kes on suunatud innovatsioonile, peavad kasutama personalistrateegiat ning nende personalijuhtimine peab toetama töötajate pühendumist. Goldingu (2010) poolt tehtud uuring kinnitab samuti, et personalipoliitika ja organisatsiooni innovatsioonistrateegia vahel on seos ning saavutamaks innovatsiooni on vaja hästi arendatud personalijuhtimist.

Beugelsdijk (2008) uuring leidis, et personalijuhtimise tegevused, mis on strateegiliselt suunatud töötajate loovuse kujundamisele, hõlbustavad organisatsioonidel uuenduslikkust ja seeläbi aitavad luua konkurentsieelisest. Suure pühendumusega ja kõrge tulemuslikkusega lähenemist personalijuhtimisele iseloomustavad rohked koolitused, arendused, töötajate kaasamised ja volitamised, autonoomsuse ja paindlikkuse tase ning tulemuslikkusega seotud preemiad ja tunnustused (Cooke, Saini 2010). Tööandjad saavad olla innovaatilisemad, kui suudavad omaks võtta, arendada ning kasutada talente enda meeskonnast, kelles nähakse potentsiaali. (Searle, Ball 2003) Seega peaksid teaduspõhised organisatsioonid muutma oma kultuuri, personalijuhtimist ja töötama välja tõhusa süsteemi, mis toetaks nende innovatsiooni ka läbi personalijuhtimise tegevuste (Schroeder, 2015).

Chen, Tang, Cooke ja Jin (2016) töid enda artiklis välja, et isegi kui on palju uuringuid, mis näitab strateegilise personalijuhtimise positiivset mõju organisatsiooni tegevustele, siis vaatamata sellele on nende tulemuste saavutamine tänaseni veel piiratud. Enda uuringus selgitasid nad meeskondadele suunatud strateegilise personalijuhtimise mõju igapäeva-, kui ka pikaajalisel tasandil ning kuidas on võimalik selle kaudu mõjutada organisatsiooni edu ja tulemuslikkust (Chen *et al.* 2016).

1.3. Ülevaade üksikutest tegevustest

Käesolevas alampeatükis annab autor parema ülevaate kolmele personalijuhtimise tegevustele - töö analüüs, tasustamine ning värbamine ja valik.

1.3.1. Töö analüüs

Erinevate autorite poolt on kirjeldatud, et töö analüüs võimaldab planeerida inimressursside vajadust organisatsiooni sees (Einberg *et al.* 2020, 71). Bohlander ja Snell (2010, 152) on nimetanud töö analüüsi personalijuhtimise peamiseks tegevuseks, kuna informatsiooni, mida see organisatsiooni jaoks pakub, on võtme tähtsusega ülejäänutele personalijuhtimise tegevustele. Töö analüüs on süstemaatiline protsess, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töökohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded (Einberg *et al.* 2020, 49). Töö analüüsi alla kuuluvad tööjõu planeerimine, värbamine ja valik, ametikohtade hindamine, ametikohtade profiilide kujundamine, töötajate arendamine ja hindamine, tasustamine ning tööohutus ja -tervishoid (*Ibid*, 71).

Brannick, Levine ja Morgeson (2007, 19) defineerivad töö analüüsi kui protsessi, mis aitab selgitada välja töö iseloomu ja mille lõpptulemuseks on üks või mitu väljundit, mis kirjeldavad teostatavaid tööülesandeid ning oskuseid, mida on vaja eduka töö sooritamiseks vaja. Töökirjeldus, värbamine, arendamine, hindamine ning tulemuslik juhtimine on aluseks töö analüüsile, mis saavutatakse läbi informatsiooni kogumise ja töö sisu analüüsimise. Töö analüüs on keskendunud tegevustele, mida töötajad peaksid olema võimelised saavutama. (Armstrong, Murlis 2007) Töö analüüsi eesmärgiks on koguda olemasolevale või minevikus olnud töökohaga seonduvat informatsiooni (Palmer, Valet 2001).

Caruth, Caruth ja Pane (2009, 97) selgitasid, et töö analüüsi etappideks on:

1. määratleda ära erinevad tööd organisatsiooni sees;
2. töö ülesannete, vastutuse ja töötingimuste informatsiooni kogumine;
3. töö tähtsamate ja vähe tähtsamate funktsioonide selgitamine;
4. ametikohale vajalikke oskuste hindamine;
5. ametijuhendi ja ametiprofiili planeerimine.

Töö analüüsi eesmärgiks on (Cook 2000, 37-38):

1. aidata tööandjal paremini mõista töö sisu ning seetõttu võimaldab see valida õige töötaja vastavale ametikohale;
2. koostada kandidaatidele sobivaid teste, mis aitavad hinnata ametikohale vajalikke kompetentside olemasolu;
3. värvata neile kõige sobivamat inimest vastavale ametikohale;
4. põhjendada enda seisukohti värbamistulemuste kuulutamisel;
5. võrrelda sarnaste ametikohtade värbamise meetodeid ja vajadusel neid uuesti korrata;
6. koostada läbi mõeldud intervjuu kandidaatide jaoks;
7. pakkuda huvilistele kandidaatidele sarnase tööiseloomuga tööd organisatsiooni sees.

Töö analüüsi käigus on võimalik paika panna vajaliku ametikoha tööülesanded ning nõutavad oskused ja teadmised. Töö analüüsi väljundiks on ametijuhendite ja töökirjelduste jaoks vajaliku informatsiooni olemasolu, et neid koostada. Juhtkonnad saavad nende dokumentide kaudu hinnata töötajaid, intervjuuerida kandidaate ning paika panna kindla koolituskava. Kui puudub põhjalik ülevaade ametikoha tööülesannetest ja nõutavatest kompetentsidest, siis on raske hinnata organisatsiooni töötajaid, et soovitud eesmärgid oleksid täidetud. (Dessler 2013)

Singhi (2008) poolt läbi viidud uuringus sai selgeks, et organisatsioonid peaksid võimaldama rohkem paindlikkust töö analüüsi käigus, et hilisemalt oleks võimalik tulla toime kiirete muutustega, mis võivad mõjutada tööülesandeid või ametikohta. Seetõttu, peaks töö analüüs endas hõlmama üldisi ning peamisi tunnuseid, mitte konkreetseid oskusi ja käitumise kirjeldust. (Singh 2008) Sherman, Bohlander ja Snell (2001) olid väitnud, et tööanalüüsi lõppeesmärk on täiendada organisatsiooni tulemuslikkust ning aidata tootlikkusele kaasa. Töö analüüsi tüüp, organisatsiooni personalijuhtimise süsteemi keerukus ja personali kaasamine strateegiliste tegevuste planeeringusse aitavad suurendada töö analüüsi positiivset mõju personalijuhtimise tegevustele (Siddique 2004).

Organisatsiooni hea suhtumine töö analüüsi aitab edendada positiivset suhtumist enda töösse ning aidata kaasa pühendumisele tööl olles. Muuhulgas annab see juhtidele võimalusele hinnata töö füüsilist ja sotsiaalset olukorda ning teha vajadusel vajalikke muudatusi, et tõsta töötajate pühendumust oma töö osas. Töö analüüsi käigus saab määratleda asjaolud, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni ja rahulolu. Õigeaegne ja täpne informatsioon töö ülesannete, kohustuse ja tulemuste ootuste osas, annab töötajatele hea ülevaate konkreetsete juhistega, mis aitab reguleerida nende tööpäeva parema efektiivsusega. (*Ibid.*)

Ametijuhendite ja tulemuse hindajate regulaarne uuendamine koos töö analüüsiga, annab väärtuslikku informatsiooni personalispetsialistidele, et oleks võimalik tuvastada ja kõrvaldada ebavajalikke tööõnudeid ja konfliktseid olukordi (*Ibid.*). Samuti on see hea ülevaade personalispetsialistidele, kes saavad kasutada töö analüüsi tulemusi personalijuhtimise tegevuste välja arendamisel, mis lõppkokkuvõttes võib aidata ka luua parema organisatsiooni sisekliima (Ivancevich 1998). Koordineeritud ja eesmärgistatud töö analüüs annab hindamatu tagasiside töötajatele, kui ka tööandjale.

1.3.2. Värbamine ja valik

Vaatamata, mis tüüpi organisatsiooniga tegu on, siis on see enamasti tuntud tõde, et tööandja edu on tugevalt seotud töötajatega, keda ta endale värbab (Dineen, Soltis 2011). Kuna ettevõtete edukuse võti on seotud tööjõu kapitali võimekusega, siis töötajate värbamine on kriitilise tähtsusega, et ettevõtte jääks ellu (Phillips, Gully 2015). Frederick Taylor (2003) rõhutas enda teadusliku juhtimise printsiipides personali valiku protsesside vajalikkust, mille järgi on tähtis, et töötaja oskused ja võimed oleksid vastavuses tema tööülesannetega. Personalijuhtimise alla kuulub töötajate värbamine ja valik, mida saab seostada strateegilise juhtimise ühe funktsioonina (Millmore 2003).

Värbamise mõiste on väljatoodud erinevate autorite poolt erinevalt. Armstrong (2012, 220) kirjeldab värbamist kui protsessi, milles otsitakse ja kaasatakse inimesi, keda organisatsioon vajab. Ivancevich ja Glueck (1992, 25) kinnitavad eelnevat väidet ja on värbamist defineerinud, kui tegevusena, mille käigus tekitatakse kandidaatides huvi, kellel on organisatsiooni eesmärkide täitmiseks olemas sobivad oskused ja hoiakud. Muller (2009, 309) hinnangul on personali värbamine seotud vastava ametikoha tööiseloому uurimisega, otsusega, kust hakatakse sobivat kandidaati otsima ning milliste oskuste ja omadustega töötajat nad kandideerijate seas tahavad näha.

Armstrong, Ivancevich ja Glueck täiendavad üksteise arusaamist värbamisest ning Muller toob välja värbamise eesmärgi üksiksasjad. Üldpildis on värbamise põhiline eesmärk leida sobivale ametikohale, kõige sobivaim inimene, rahuldades organisatsiooni praeguseid ja tuleviku vajadusi. Kui siduda endas värbamisprotsessid ning organisatsiooni eesmärkide täitmine, siis tulemuseks on töötajate kiirem kohanemine organisatsiooni, mille tagajärjel võib paraneda ka finantstulemused (Buckley *et al.* 2004).

Värbamisprotsessi jaoks on kohe algusest peale mõistlik varuda piisavalt aega ja panna protsess paika, et tagada sujuva värbamise (Einberg *et al.* 2020). Kaasaegne värbamine koosneb analüüsist, kust ja kuidas endale kandidaate leida, meetodeid, kuidas hinnatakse kandidaati sobivust, kuidas ettevõtte ennast reklaamib ja kuidas kandidaatidele tekitada huvi ettevõtte vastu. Samuti kuulub värbamise meetodite alla ka töötajate sisseelamise protsess ja oskus kaasata uusi töötajaid ettevõttesse, sellisel moel, et nad oleksid rahul, produktiivsed ja tahavad ka ettevõtte sees enda tööd jätkata. (Marks 2016) Tänapäeval, et tekitada potentsiaalsetes töötajates huvi töö vastu, peavad organisatsioonid jälgima värbamisega seonduvaid uuendusi erinevate meediakanalite kaudu, sest innovatiiv on aina suurem konkurentsi võti töö maastikul (Bhoganadam, Rao 2014). Kuna igal ettevõtetel on oma vajadused, siis on ka võimalus luua endale kõige sobilikum värbamisprotsess, mille tõttu on see väga individuaalne tegevus. Üheks värbamisprotsesside põhimõteteks on paika panna värbamispoliitika ja hiljem seda ka organisatsiooni igapäeva tegevustes rakendada.

Värbamise tihedus ettevõtte jaoks on üks teemadest, mille kohta tekib mitmeid erinevaid arvamusi. Osman *et al.* (2020) töid enda uuringus välja, et ettevõtete üheks värbamise veaks on olukord, kui nad teevad seda valel ajal ja valedel põhjustel, sest värbamine on aja ja ressursi kulukas ettevõtmise. Appelo (2019), aga tõi välja erandiks iduettevõtted, kes tema meelest peaksid värbama ka siis, kui vajadus sel hetkel puudub.

Organisatsiooni edukuseks peetakse tema töötajaid. Kui organisatsioon soovib saavutada püsitatud eesmärgid ja olla ärimaastikul jätkusuutlik, siis on tal vaja sobivate oskustega, motiveeritud ja teotahtelisi töötajaid. Töö jaoks huviliste leidmine ja valimine on ainult väikene osa kogust värbamisprotsessist. Töötajate värbamist saab kirjeldada kui tegevust, mida mõjutab number, kui palju on huvilise vastavale ametikohale kandideerinud, kes jätkavad värbamisprotsessis ja kes

lõppkokkuvõttes võtavad tööpakkumise vastu (Breugh, Starke 2000). Värbamisprotsessi edukust saab hinnata, kui kandidaat on valitud ning tööpakkumine kinnitatud.

1.3.2. Tasustamine

Eest Vabariigi töölepingu seaduse järgi on töötasu defineeritud, kui töö eest saadud tasu, mis on töölepingus paika pandud (TLS §5 lg1 p5). Tööandja kohustuseks on maksta töö eest töötasu kokkulepitud tingimustel ja ajal (TLS §28 lg2 p2).

Personalijuhtimise käsiraamatus on töötajale pakutav kogutasu liigitatud kaheks - otsene ja kaudne rahaline tasuliik. Otsese tasuliigi alla kuulub põhipalk, tulemustasu, lisatasu ja preemia. Kaudse tasuliigi all mõeldakse soodustused, lisapuhkus, kindlustus ja pension. (Einberg *et al.* 2020)

Armstrong (2012) liigitas kogutöötasu kolmeks:

1. töötasu on summa, mis on vastavuses tööiseloomele ja töötaja oskustele;
2. tulemustasu on jagatud töösoorituse, -panuse, kompetentsi ja oskuste vahel;
3. töötaja soodustuste hulka kuuluvad hüvitised nagu näiteks pensionimaksud, haiguspäevade tasu, kindlustused ja muud organisatsiooni poolt pakutavad lisad.

Murray (2018) kirjeldab ettevõtte töötajate tasustamist rohkemana kui lihtsalt töötasuna. Ta võib endas sisaldada peale lisatasude teistsuguseid makseid ja hüvitisi. Igal organisatsioonil on võimalus otsustada sobiv tasustamissüsteem, kuni ei rikuta vastavaid seaduseid (Murray 2018).

Nyandema ja Were (2014) usuvad, et tasustamissüsteem peaks olema igas organisatsioonis paika pandud, sest läbi tasustamise saab pidevalt muuta ja uuendada organisatsiooni kultuuri ja missiooni. Hästi koostatud tasustamis süsteem võib tõsta organisatsiooni töösooritust ja efektiivsust, samuti halvasti planeeritud tasustamine võib tuua produktiivsuse langetuse. Tasustamine peaks olema vastavuses realistlikel ja olemasolevatel normidel. (Nyandema, Were 2014) Samuti kinnitab Isamil (2019), et töötasuga on võimalik mõjutada töötaja motivatsiooni ja tegemisi organisatsioonis. Kui töötaja püüdes saavutada eesmärki ja täites kohustusi, võib teha seda põhjusel, et saada midagi vastu tagasi, näiteks tasu vormis. Kui töötajate vajadused ja ootused on täidetud, siis rahulolu tööga mõjutab omakorda ka töömotivatsiooni. Organisatsiooni jaoks on kasulik parandada töötajate rahulolu ja töömotivatsiooni, sest nende olemasolul saab oodata ka töötajatelt kvaliteetset tööülesannete sooritamist. Töötasu on üks stiimulitest, mille tulemusel on mõjutatud töörahulolu ja töömotivatsioon. (Ismail 2020)

2. METOODIKA

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate töös käsitlevast üksusest, kirjeldab uuringu metoodikat ning uuringu läbiviimise protsessi.

2.1. Uurimiskeskond: TalTech personalistrateegia, personaliosakond ning innovatsiooniüksused

Käesolevas alampeatükis annab autor ülevaate TalTechi koosseisu kuuluvast kahest üksusest - Targa Linna Tippkeskus ja Innovatsioonikeskus Mektory. Autor toob välja, mis on kummagi üksuse tegevusala, sarnasused ja erinevused ning hetke olukorra personalijuhtimise tegevuste osas. Autor lisab TalTechi personaliosakonna tööülesanded ja eesmärgi.

2.1.1. Tallinna Tehnikaülikool ja eeskirjad

Tallinna Tehnikaülikool on tegutsenud alates 1918. aastast ning koosneb viies teaduskonnast ning 20 instituudist. TalTechis saab omandada kõrgharidust inseneri- ja tehnikateadustes, infotehnoloogias, majanduses, loodusteadustes ja merenduses. Missiooniks on olla teaduse, tehnoloogia ja innovatsiooni edendaja ning Eesti vaatepildist olla juhtiv inseneri- ja majandushariduse andja. Juhtimise eesmärgiks on olla kaasaegne ning pöörata tähelepanu juhtimiskvaliteedi hoidmisel ning arendamisel. (Ülikooli lugu) Kirjeldades TalTechi arvudena, siis 2022. aasta seisuga on ülikoolis 9236 üliõpilast ja 1953 töötajat (Ülikool arvudes).

TalTechi töötajate siseportaalis on välja toodud akadeemilise karjääri korraldus, mis on suunatud akadeemilistele töötajatele. Vastava korraldusega sätestatakse akadeemiliste töötajate ametikoha, üldnõuded, põhiülesanded, ametikohtade kirjeldus, ametikohtade loomise ja täitmise kord, töösoorituse hindamise ja atesteerimise kord, tööväljundid ja eeldatavad tulemuslikkuse näitajad. (Akadeemilise... 2021)

2018. aastal jõustus uus töökorralduse eeskiri, mille eesmärk on sätestada Tallinna Tehnikaülikooli kui tööandja vahelised käitumisreeglid töösuhete osas töötajaga. Töösuhete reguleerimiseks on

loodud eeskirjad, kollektiivlepingud, põhikiri ja teised õigusaktid. Ülikoolis arvestatakse töösuhete alla lisaks üldiseid käitumisreeglid, TalTechi väärtused, väljakujunenud praktika ja head tavad. Personaliosakonna vastutada on töösuhete koordineerimine ülikooli siseselt. Eraldi on sätestatud töötervisehoiu ja tööohutuse õigusaktid. Eeskirjas selgitatakse teemasid nagu: tööleping, asendused, töövõimetus, töö- ja puhkeaeg, töötasustamine, konkurentsipiirang, töötaja vastutus, vara kasutamine ja järelevalve teostamine. (Töökorralduse eeskiri 2018)

Tallinna Tehnikaülikoolis kasutatakse arenguvestluste sõna asemel aastavestlused, mille eesmärgiks on anda töötajale tagasisidet, täpsustada järgneva perioodi tööülesandeid, info jagamine töö tulemuslikumaks korraldamiseks, kokku leppida töötaja arengu- ja koolitusvajadused, küsida tagasisidet üksuse tegevustele ja juhtimisele ning aastavestlused annavad võimaluse struktuuriüksuse juhil tunnustada ja motiveerida enda töötajat. Aastavestlust tehakse töötaja ja tema juhi vahel vähemalt kord aastas, kus kinnitatakse tema ametijuhend. (*Ibid*)

Tallinna Tehnikaülikoolis on töötasustamise eeskirjas tasusüsteem jaotatud kahele ametikohale - akadeemilised ja mitteakadeemilised. Tasusüsteem koosneb põhipalgast, lisatasust, tulemustasust ja preemiast. Lisatasu makstakse töötajatele täiendavate tööülesannete täitmise eest, preemia on ühekordne tunnustamisega kaasnev tasu, põhipalk on kindlaks määratud tunni- või kuutöötasumäär ja tulemustasu on ühekordne tasu kokku lepitud eesmärkide erakordsel täitmisel. Kõikidele ametikohtadele on määratud töötasu aste, mida liigitatakse ametikoha liigiga ning ametinimetusega. Töötasu astmest ehk palgaastmest sõltub milline on täistööajaga töötamisel alammäär vastavalt ametikohale. (Töötasustamise... 2021)

2.1.2. TalTechi personaliosakond

Tallinna Tehnikaülikooli arengukavas aastateks 2021-2025 on välja toodud, et kõige väärtuslikum ja kriitilise tähtsusega on vaja pöörata tähelepanu tudengitele ja töötajatele. Arengukava eesmärk on panustada mainesse, rahuolusse, nähtavusse, võrdsesse kohtlemisesse kui ka rahvusvahelisesse konkurentsivõimesse. (Tallinna... 2022) Iga kahe aasta tagant soovitakse teha töötajaskonna rahulolu uuringut, mille abil saab hinnata töötaja pühendumist tööandjasse ning kuidas tööandja saab tõsta ja hoida pühendumist. Eelduseks arengukava eesmärkide täitmiseks on keskenduda organisatsiooni konkurentsivõimele ning motiveeritud ja rahulolevatele töötajaskonnale. (Seletuskiri... 2022)

Tallinna Tehnikaülikooli personaliosakond kuulub kantsleri vastutusalasse. Osakonna eesmärk on personalipoliitika arendamine ja elluviimine, personalitööks vajalikke õigusaktide väljatöötamine, tunnustamise põhimõtete ja korra arendamine ning muudest õigusaktidest ja juhi poolt antud ülesannete täitmine. Osakonda kuulub personaliarenduse talitus, personalitöö talitus ja kantselei. (Personaliosakonna...)

Uuringu käigus kaasatakse personalitöö talitus, kelle ülesanneteks on ülikoolis töölepingute, puhkuste ja võlaõiguslike lepingute haldamine. Eelmainitule lisandub töötasustamise analüüsimine, struktuuriüksuste juhtide nõustamine, personali värbamine, atesteerimise korraldamine ja rahvusvaheliste töötajate abistamine. Personalitöö talitusse kuulub 11 töötajat ning TalTechi personaliosakonda 29 inimest. (*Ibid*)

2.1.3. Targa linna tippkeskus

Targa Linna Tippkeskus alustas 2019. aastal tegutsemist Tallinna Tehnikaülikoolis, kui iseseisev organisatsioon. Tippkeskuse keskendub põhiliselt linnakeskkondade paremaks muutmiseks uute tehnoloogiate katsetamise teel ning seeläbi saada aastatega rahvusvaheliselt tuntud teadusarenduskeskuseks. (Targa...) Üksustes on ametlikult tööl 24 inimest, aga arvestades kõiki töötajaid, teadlasi ja koostööpartnereid, siis tippkeskuse igapäeva töösse on kaasatud üle 100 inimese (About...).

Targa Linna Tippkeskus plaanib investeerida kuni 15 miljonit eurot, et viia ellu 10 piloot projekti, et tulla toime linnaprobleemidega erinevates valdkondades. Piloodi eesmärk on saavutada koostöö linnade ja teadlaste vahel, kus linnad ütlevad, mis on nende probleemid ja teadlased pakuvad välja omapoolseid lahendusi. Tippkeskuse rolliks on ideede konkursi läbiviimine, rahastuse tagamine ja sujuva koostöö toetamine. (FinEst...)

Targa Linna Tippkeskus on püstitanud missiooni, visiooni ja väärtused, mida soovivad täita. Missiooniks on arendada uuringute kaudu linnasid inimeste jaoks välja Soomes ja Eestis. Visiooniks on välja töötada 20 nutika lahendusega projekti ja rakendada neid 2030. aastaks vähemalt 30 Euroopa linnas. Väärtusteks on ambitsioonikus, usaldusväärsus ja hoolivus. (About...)

Kui Targa Linna Tippkeskus alles alustas, siis jagati teadlased teemade kaupa erinevatesse uurimisgruppidesse vastavalt nende eelistustele. Praegu on olemas viis uurimissuunda ja tulevikus on

võimalus, et luuakse ka kuues uurimis grupp. Need uurimisgrupid on praeguseks seotud keskkonna, energia, analüüside ja andmetega, linnajuhtimine ja mobiilsusega. (*Ibid.*)

Tippkeskus plaanib ühendada endas akadeemilise uurimistöö, mille kaudu luuakse koostöö innovatsioonitegevusega. Seda tehakse läbi Tippkeskuse piloodiprogrammide, mis koosneb kolme tüüpi projektidest - suured, keskmised ja mini piloodid. Mitme erineva suunaga pilootprojektid täiendavad üksteist ja nende eesmärk on üheskoos arendada Tippkeskuse kogukonnas uurimise, katsetamise ja koosloomise kultuuri ning luua tippkvaliteediga uurimisprojekte. (FinEst...)

2.1.4. Innovatsioonikeskus Mektory

2010 - 2011 aastatel tekkis idee luua Tallinna Tehnikaülikooli innovatsioonikeskus, kus eri valdkondade ja riikide üliõpilased, teadlased ja ettevõtted saaksid teha omavahel ühiseid projekte. Innovatsiooni- ja ettevõtluskeskus Mektory avati 2013. aasta sügisel, mis oli tõeline avaliku ja erasektori partnerluse alguseks, kuhu panustasid nii riik, ülikool kui ka erinevad ettevõtted. Mektory eesmärgiks seati uute ettevõtete loomine, rakendusuringud, prototüüpide loomine ja tootearendus, uute disainilahenduste väljatöötamine ning praktiliste eksperimentide ja katsete läbiviimine. (Kolme... 2019)

Mektoryga on seotud mitu erinevat tegutsemis valdkonda. Esimeseks on Tehnoloogiasirde keskus, kelle ülesandeks on ettevõtjate ja teadlaste kokku viimine, uute ettevõtete loomisele kaasaaitamine, ettevõtluse ökosüsteemi kujundamine, rahastamisvõimaluste nõustamine, teadmuse kommertsialiseerimine, õiguskaitse ja intellektuaalse omandi haldamine ning interdistsiplinaarse koostöö soodustamine. Uusettevõtluse keskus vastutab eraldi üliõpilaste kaasamise eest ja korraldab uute äriideede leidmiseks häkatone ning toetab iduettevõtete loomist (Kolme... 2019). Konverentsikeskus korraldab rahvusvahelisi suursündmusi ja pakub teistele tuge konverentside korraldamisel ülikoolis, kui ka väljaspool ülikooli linnakut (Konverentsikeskus). Põhja-Ameerika ülikoolide teabekeskus prioriteediks on usaldusväärse ning ajakohase teabe pakkumine õppimisvõimaluste kohta Ameerika Ühendriikides, ja kaasaaitamine konkurentsivõimeliste valikute tegemisele (Põhja-Ameerika...). Ja viimaseks on XR keskuse, kelle eesmärk on edendada XR tehnoloogiate õpetamist ja kasutamist nii TalTechis kui Eestis laiemalt. Keskus pakub juhendeid, seadmeid ja kaasaegset keskkonda erinevate projektide ja õppetegevuste läbiviimiseks. (XR keskus)

2.1.5. Valitud üksuste põhjendus

Kuigi Innovatsioonikeskus Mektory ja Targa Linna Tippkeskus võivad alguses tunduda üksteisest erinevad, siis tegelikkuses on mõlema eesmärk olla suunatud arengule ja innovatsioonile. Mõlemad üksused on samuti pigem väiksemad, 24 - 34 töötajat. Erinevuteks on tegutsemisaeg Tallinna Tehnikaülikoolis, Mektory on juba olnud osa ülikoolist peaaegu üheksa aastat, aga Targa Linna Tippkeskus natuke üle kolme aasta. Personalijuhtimise tegevuste osas on ka suur erinevus, Mektorys on kindel inimene, kes tegeleb põhiliselt personalijuhtimise tegevustega ja personaliosakond on vaid toetava rolliga. Tippkeskuses tegeleb personalitööga TalTechi personalitöötaja, kellega on tehtud eraldi leping.

Personalijuhtimise tegevused nagu näiteks tasustamine, värbamine ja tööanalüüs on üksuste enda koordineerida. TalTechi personaliosakond on pigem tugiüksus ja ülikooli personalijuhtimise protsesse toetavad dokumendid aitavad üksuste tegevuste täite viimisel. Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskuse Mektory töötajate arvu suuruse tõttu, puuduvad neil poolstruktureeritud personalistrateegia või sise-eeskiri, mis aitaks neil toetada selle kaudu üksuse tuleviku äristrateegiat.

2.2. Uuringu eesmärk, metoodika ja läbiviimine

Uuringu eesmärgiks on parendada TalTechi üksuste, Innovatsioonikeskus Mektory ja Targa Linna Tippkeskuse, personalijuhtimise tegevusi ja välja arendada personalistrateegia, mis oleks kooskõlas TalTechi personalijuhtimise sise-eeskirjadega ning toetaks üksuste äristrateegiat. Uuringusse kaasatakse kokku neli töötajat, kes on rohkem teadlikumad üksuste personalijuhtimise tegevustega. Parema ülevaate saamiseks kaasatakse uuringusse ka keskuste juhatajaid, kes oskavad rohkem rääkida üksuste äristrateegiast, ja TalTechi personaliosakond, kes oskab välja tuua ülikooli personaliosakonna vaatenurgad üksuste personalitööle. Autor kasutab poolstruktureeritud intervjuud, mis tähendab, et küsimused olid paika pandud, aga intervjuu käigus muudeti neid vastavalt intervjuueeritava vastustele ja vajadusel küsiti täiendavaid küsimusi. Kvalitatiivne uurimismeetod oli kõige sobilikum, sest Oppongi poolt tehtud uuring keskendus soovile tagada efektiivset juhtimist organisatsioonis, nähes vaeva äristrateegia ja strateegilise personalijuhtimise lõimumisel ning nende arendamises. Äristrateegia ja personalijuhtimise strateegia paremaks mõistmiseks pidi küsima avatuid ja suunavaid küsimusi, mis andis ülevaate töötajate ja juhatajate kogemustest ja suhtumistest.

Põhiküsimused olid mõeldud kolmele sihtrühmale - juhid, töötajad ja TalTechi personaliosakonna töötajatele. Juhatajatele mõeldud põhiküsimusi oli üksteist (Lisa 1), üksuste töötajatele kümme (Lisa 2) ja TalTechi personaliosakonna töötajatele üheksa (Lisa 3).

Kõigilt kolmelt sihtrühmalt uuriti olemasoleva personalijuhtimise protsessidest, personalijuhtimise tegevustest, värbamisprotsessist, töö analüüsist ja tasustamisest. Autor lähtub antud küsimustes Oppongi uuringust, et mis mõju on juhul kui organisatsiooni strateegiat ei ole kooskõlas personalijuhtimise tegevustega, mida kasutatakse tööandja igapäeva elus ja tegevustes. Siddique (2004) toob välja, et kui tööandja suhtub hästi töö analüüsi, siis aitab see kaasa pühendumisele ja positiivsele suhtumisele, mille tõttu uuris töö autor arvamust töö analüüsist juhatajatelt ja personaliosakonnalt. Küsimus personalistrateegia vajalikkusest tekkis Cuafano uuringule, mille analüüsi tulemuseks oli, et personalistrateegia töötab efektiivselt ainult kui juhatajad on järjepidevad selle arendamise osas.

Autor kasutab uuringu läbi viimiseks kvalitatiivset uuringu meetodit. Kokku tehti üheksa intervjuud, nendest kolm viidi läbi ülikooli personaliosakonna töötajatega, Targa Linna Tippkeskusest intervjueriti kahte töötajat ja juhatajat ning Innovatsioonikeskus Mektoryst intervjueriti samuti kahte töötajat ja ühe keskuse juhatajat. Intervjuudes osalejatega võeti ühendust e-maili teel ning lepiti kokki intervjuu toimumise aeg ning need tehti, kas veebivahendusel või TalTechi ülikoolis.

TalTechi personaliosakonnast osales kokku kolm inimest, kelleks olid ülikooli personalitöö spetsialist, kes tegeleb Targa Linna Tippkeskuse personalitöö toetamisega, värbamisspetsialist, kes aitab Innovatsioonikeskus Mektoryt personalitööga ja TalTechi mitte akadeemiliste töötajate värbamisega ning talituse juhataja, kes vastutab personalitöö talituse eest. Autor otsustas nende töötajate kasuks kuna kaks neist on otseselt seotud kummagi üksuse igapäeva tööga ja omavad ülevaadet nende personalijuhtimise tegevustest ning talituse juhi kaasamine andis võimaluse paremini mõista TalTechi personalijuhtimise tegevuste puuduseid ja tugevusi. Personaliosakonna töötajatele oli kokku 9 põhiküsimust ning kuna intervjuud olid poolstruktureeritud vormis, siis oli vajadusel võimalik küsida täpsustavaid küsimusi vastavalt intervjueritavate vastustele. Personaliosakonna liikmetega viidi intervjuud läbi ajavahemikus 20.04.2022 kuni 26.04.2022, mille kõige lühem intervjuu kestis 22 minutit ja 33 sekundit ning kõige pikem 28 minutit ja 16 sekundit.

Mõlema üksuse peale kokku intervjueriti kuute töötajat, kellest neli olid töötajad, kes on juhiabid, või sellega sarnasel ametikohal, ja kahte juhatajat, kes on personalijuhtimise tegevuste väljaarendamisel rohkem kaasa löönud. Autor otsustas nende kasuks kuna nemad puutusid enda tööülesannetes kokku üksuste personalijuhtimise tegevustega ning oskasid hinnata koostööd TalTechi personaliosakonnaga ning personalistrateegia vajadusest üksuste jaoks. Üksuste juhatajatega ja töötajatega viidi intervjuud läbi ajavahemikus 18.04.2022 kuni 27.04.2022, mille kõige lühem intervjuu kestis 18 minutit ja 42 sekundit ning kõige pikem 43 minutit ja 32 sekundit. Töötajatele oli 10-11 põhiküsimust ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu vormis, et saaks vastavalt intervjueritava vastustele muuta küsimusi.

Intervjueritavatele saadeti ette märksõnad ja teemad, mida intervjuu käigus käsitleti, et nad saaksid vajadusel ette valmistada ja endale meelde tuletada personalijuhtimise tegevusi nagu töö analüüs, tasustamine ja värbamine. Kõik intervjuud olid lindistatud ning hiljem autor transkribeeris need, millest teatati ka intervjueritavatele enne intervjuu algust. Intervjuud, mis on tehtud töötajatega on anonüümsed ja nende eristamiseks pani autor nende nimeks vastava üksuse töötaja ja nimetab neid samamoodi ka cross-case analüüsis ja järelduste tegemisel, hiljem eristati neid numbritega. Juhatajate ja personaliosakonna liikmete intervjuusid eristatakse positsiooni või üksuste põhiselt. Intervjuude transkriptsioonide link on välja toodud töö lisades (Lisa 4) link kaustale. Pärast transkribeerimist kasutas autor cross-case analüüsi, et tuvastada intervjuudest sarnasusi ja erinevusi ning pakkuda nende põhjal järeldusi ja ettepanekuid. Cross-case analüüs juhatajatega (Lisa 5), üksuste töötajatega (Lisa 6) ja personaliosakonna töötajatega (Lisa 7).

3. UURINGU LEIUD JA ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis annab töö autor ülevaate läbiviidud uuringu tulemustest. Peatükis kirjeldab töö autor TalTechi personaliosakonna kvalitatiivse uuringi tulemusi, tehakse ülevaade üksuste juhatajate ja töötajate kvalitatiivse uuringu tulemustest ja arutletakse intervjuude võrdlusanalüüs personaliosakonna liikmete, üksuste juhatajate ja töötajate vahel, mille tagajärjel tehakse järeldused ning ettepanekud.

3.1. Üksuste töötajate intervjuude analüüs

Autor viis läbi neli intervjuud Innovatsioonikeskus Mektory ja Targa Linna Tippkeskuse töötajatega, kelle tööülesannete hulka on kuulunud personalitöö mingis mahus või varasemalt sellega kokku puutunud. Intervjuude eesmärk oli saada ülevaade töötajate arusaamast üksuste personalijuhtimise tegevuste osas, milline on nende kokku puude olnud koostööga TalTechi personaliosakonna ja üksuste juhatajatega ning mida saaks nende meelest parendada ülikooli personalijuhtimise tegevuste osas. Töö autor lindistas intervjuud ning seejärel transkribeeris need, mis on tööle lisatud eraldi dokumendi kaustana.

Intervjuu alguses palus autor kirjeldada, milliste personalijuhtimise tegevustega on töötajad oma töö käigus kokku puutunud. Vastustest on näha, et uuringusse valitud töötajad on peamiselt kokku puutunud uue töötaja sisseelamisega, ametijuhendite koostamisega, osaliselt värbamisprotsessiga, kui ka üleüldiselt erinevate küsimuse osas, mis teistel töötajatel tekkinud on.

Järgnevalt olid autori küsimused rohkem suunatud kolmele personalijuhtimise tegevusele, milleks olid töö analüüs, värbamisprotsess ja tasustamine. Kõikidel intervjuueeritavatel olid erinevad kokku puuted värbamisprotsessidega. Targa Linna Tippkeskuse esimesel töötajal oli võimalus läbi viia värbamisprotsess mitteakadeemilise töötajaga vastavalt enda käekäigule, kus ta mõtles välja kuulutuse sisu, vaatas kandideerijad üle, suhtles nendega otse järgnevate sammude osas, edastas neile kodutöö edasi, viis läbi intervjuusid ja hiljem tegi valitud kandidaadiga sisseelamise. Värbamisprotsessiga aitas põhiliselt Tippkeskuse põhimeeskond ja TalTechi personaliosakond aitas kuulutuse reklaamimise ning lepingu vormistusega. Töötaja üks tundis, et mitteakadeemilise töötaja puhul teab üksus ise paremini, millist inimest nad soovivad ja ülikooli värbaja poleks nii palju sisendit kogu protsessi vältel sisse toonud. Intervjuueeritav üks oli samuti öelnud Targa Linna

Tippkeskuse värbamisprotsessi kohta: „Ma nüüd küll ei saanud aru, et meile oleks antud mingeid juhiseid, kuidas me seda tegema peame“. Mektory töötajad olid välja toonud, et nemad pole värbamisprotsessiga väga kokku puutunud, sest sellega tegeleb enamasti juhataja. Sellegipoolest toodi välja, et Innovatsioonikeskuses kasutatakse peamiselt CV ja intervjuu meetodeid ning personaliosakonna poole pealt on kaasatud pigem kõrgemate ametikohtade otsimisel. Mektory töötaja number kaks märkis intervjuus asjaolu, et ta pole väga teadlik, kuidas käitutakse inimestega, kes ei pääsenud edasi ja kas nendega üldse võetakse ühendust. Samuti mainis, et on märganud, et töökuulutus on jäänud kauemaks ülesse, kui oleks pidanud ehk kandideerimisperiood on juba möödunud. Antud vastused näitavad, et kogemus on erinev ning pole ühtset arusaama, kas TalTechi personaliosakonnast peaks värbaja alati kaasatud olema või mitte. Edaspidi peaks ülikooli personaliosakond tegelema asjaoluga, et kõikidel üksustel oleks ühine arusaamine värbamisprotsesside osas ja keda peaks protsessi kaasama.

Uurides, kui teadlikud on töötajad TalTechi kogutasu võimalustega ja kust intervjuueeritavad on peamiselt informatsiooni saanud, siis toodi mõlema üksuse poolt välja, et otseste tasuliikidega pole olnud olukorda, kus oleks olnud vaja neid uurida. Kaudse tasuliigi all töid vastajad välja erinevad soodustused ja hüvitised, mida saab töötajana kasutada. Kolm töötajat märkisid, et soodustused on olemas, aga nende informatsioon pole kodulehelt nii kergesti leitav, kui võiks olla. Mõlemast üksusest tunnistati, et soodustused ei ole nii muljet avaldavad, kui eelnevatel töökohtadel ning on palju piiranguid soodustuse kasutamise osas, näiteks TalTechi spordiklubi osas on võimalik seda külastada vaid tööajal ja kuna paljud elavad töökohast kaugemal, siis nende jaoks ei ole see sobilik. Innovatsioonikeskuse töötaja number kolm oli kirjeldanud motivatsioonipaketi kui: „ei ole ülikoolil väga muljetavaldav motivatsioonipakett, pigem nagu vastupidi mõistab, et tegemist on suure organisatsiooniga, aga olles tulnud ka teisest suurest riigi organisatsioonist, ma nagu ikkagi tunnetan, et ei ole väga nagu töötajasõbralik, see motivatsioonipakett“. Autor soovitaks juhtajatel tõsta töötajate teadlikkust olemasolevate otseste tasuliikide kohta ning personaliosakonnal küsida tagasiside kaudsete tasuliikide kohta või anda üksustel rohkem vabadust valida, milliseid hüvitisi nad endale soovivad.

Kolmandaks personalijuhtimise tegevuseks oli arutelu töö analüüsi ja ametijuhendi vajalikkusest. Kolmel töötajal on olemas ametijuhendid, mis on tehtud koostöös enda juhataja ja personaliosakonnaga. Kahe üksuse töötajat olid juhtinud tähelepanu, et ametijuhend ei peaks kõigil olema kohustuslik, aga hea, kui ta on olemas, sest see pakub lisa kaitset, kui nõutakse rohkemat, kui algselt on kokku lepitud. Kaks intervjuueeritavat olid märkinud, et nende

ametijuhendid on pigem ametikoha põhised, mitte töötaja kindlate tööülesannetele vastav. Mektory töötaja number kaks kinnitab autori järeldust öeldes: „See on ikkagi ametikoha jaoks tehtud, mitte konkreetsete inimeste jaoks“. Kõik vastajad nägid töö analüüsis, kui kasulikuna, mis aitaks paika panna konkreetsema tööplaani, eesmärkide seadistamine, selgema ülevaate, millega keegi tegeleb ja mis mahus. Lisaks, nõustusid mõlema üksuse töötajad, et praegusel hetkel puudub neil strateegia personalijuhtimises ja selle olemasolu aitaks töötajate igapäeva tööd paremini eesmärgistada tuleviku jaoks. Mektory töötaja kirjeldas eesmärgi püüdmist, kui halvana, öeldes: „Et meil jääb see eesmärgistamise pool nagu puudu, mis on tegelikult halb“. Töö analüüsi käigus saaks parema ülevaate enda hetkeolukorra tegevustest ning personaliosakond saaks kontrollida, kas asjad on sellised nagu nad peaksid reaalsuses olema, sest Mektory töötaja meelest vaatab personaliosakond pigem üldpilti ja ei lähe liiga detailidesse.

Paludes kirjeldada, milline on töötajate koostöö juhatajatega personalijuhtimise tegevuste arendamise osas, siis olid vastused mõlema üksuse peale pigem ühtsed. Tippkeskuse ja Mektory intervjuueeritavad tõid välja, et juhid kaasavad enda töötajaid aruteludesse ning küsitakse ka tagasisidet ja ettepanekuid muutuste korral. Siiski, intervjuu käigus tuli välja asjaolu, et mõlemal üksusel on väga tegasusad juhid, mille tõttu on personalijuhtimise tegevuste arendamise osas initsiatiiv tulnud pigem mujalt, kui juhatajatelt endilt. Mektory töötaja number kolm oli kirjeldanud koostööd juhtidega järgnevalt: „Meil on, et praegu on natuke sellised segased ajad, et pigem igaüks nagu kaasab ja otsib ise, siis nagu pigem kaose moodi rohkem“. Antud vastused näitavad, et üksuste töötajad märkavad, et nende arvamust küsitakse, aga siiski oleks üksuste juhtidel soovituslik silma peal hoida uute personalijuhtimise tegevuste trendide osas ja pakkuma omalt poolt välja muutusi, mis arendaksid üksuse personalitööd.

Viimaseks, küsib autor välja parandusettepanekud personalijuhtimise tegevuste osas. Üksuste töötajate vastused olid erinevad ning toodi välja mitmeid erinevaid tegureid, nii TalTechi üldisel tasandil, kui ka üksuste tasandil. Mõlema üksuse intervjuueeritavatel tuli soov, et võiks parandada üksuste omavahelist koostööd, sest ühtsus tunnet ülikooli tasandil on vähe ja inimesed on igal pool laiali. Intervjuueeritav number kaks soovib saada rohkem läbipaistvust TalTechi personaliosakonnalt, et mõista paremini nende tööprotsesse ja kuidas käituvad olukordades, mida nemad juba ei näe. Tippkeskuse intervjuueeritav neli tunnistab, et tahab rohkem erialaseid koolitusi personalitöö osas, mis oleksid kohustuslikud töötajatele, kes tegelevad mingis mahus personalitööga üksuse sees. Lõpetuseks tõdes töötaja neli: „Et ma tunnen, et personaliosakond teeb enda tööd, aga nagu meie juures nad nagunii väga ei käi, nad ei ole väga kursis, mis hetkeolukord

on“. Üksuste juhtidel on soovituslik rohkem küsida tagasisidet enda juhtimise osas ning edastada tagada, et töötajate ettepanekud jõuaksid üksusest välja.

3.2. Juhtkonna liikmete intervjuude analüüs

Läbiviidud uuringu käigus kaasati intervjuudesse Targa Linna Tippkeskuse juhataja ja Mektory ühe keskuse juhataja. Kokku oli valmistatud 13 küsimust. Intervjuude eesmärk oli mõista paremini seost keskuste äri- ja personalijuhtimise strateegia vahel ning kuidas on välja kujunenud praegune personalitöö üksuste sees. Mõlema keskuse juhid on tegutsenud vastaval ametikohal kaks kuni kolm aastat ja neil on oma meeskond, kelle on nad endale värvanud. Töö autor lindistas intervjuud ning seejärel transkribeeris need, mis on tööle lisatud eraldi dokumendi kaustana.

Intervjuu alustuseks palus autor juhatajatel selgitada, milline on üksuste äri- ja personalijuhtimise strateegia ning kuidas nad on omavahel ühendatud. Targa Linna Tippkeskuse juhataja sõnul on äristrateegia üpriski paigas ja on kindlad eesmärgid, mida nad on lubanud enda rahastajatele. Personalijuhtimise strateegiat kirjeldas ta pigem, kui eksperimentaalne ja intuiitiivne. Tippkeskuse juhata võttis selle kokku lausena: “Üritan vähemalt nagu pakkuda nagu kõigile, nagu vähemalt seda keskkonda, kus nad ise tahaks töötada”. Intervjueeritava oli märkinud, et ta soovib, et keskuses oleks eesmärgipärane kultuur, kus on arvestatud hetkeolukorra vajadusi. Juhataja, kes vastutab ühe keskuse eest Mektorys, oli öelnud, et nende äristrateegia on pakkuda tudengitele ja teadlastele erinevaid arenguprogramme, seminare ja häkatone, mis on seotud Euroopa tuleviku eesmärkidega. Kuna keskus saab samuti rahastust Euroopa komisjonilt, siis on ka nendel paika pandud eesmärgid, mida peavad ära täitma. Personalijuhtimise seisukohalt ütles juhataja, et iga keskuse juhataja peab ise vaatama hetkeolukorda töötajatega ja mida neile pakkuda. Märkusena tõi ta välja, et personalijuhtimine ei ole nende üksuses väga koordineeritud. Vastuste põhjal oli selge, et personalitöö käib samuti hetkeolukorra järgi ning pole väga ühendatud äristrateegiaga. Autor soovitaks mõlemal juhul defineerida konkreetsemalt enda personalitöö eesmärgid, mis lõppkokkuvõttes täiendaksid ärilise tegevuste poolt.

Uurides, milliseid personalijuhtimise tegevusi üksuses kasutatakse ja kuidas on väljakujunenud personalijuhtimise tavad, siis peamisteks personalitöödeks toodi mõlema juhataja poolt välja värbamisprotsess, töölepingud, ametijuhendid, arenguestlused ja administratiivne pool. Juhatajad peavad arvestama enda tegevustes TalTechi eeskirjadest ja juhenditest, mis annavad kindla

raamistiku, aga sisu saavad nad ise välja mõelda. Intervjuu jooksul nägi autor, et juhatajatele on antud mänguruumi personalitöö korraldamises, aga sellegipoolest võiks pakkuda neile vastavaid koolitusi, mis aitaksid tõsta teadlikkust TalTechi personalitöö põhimõtetest. Juhtidele tuleks samuti kasuks teadmisi, kuidas nemad saaksid iseseisvalt arendada üksustes personalijuhtimise tegevusi.

Uuringu käigus arutati juhatajatega kolme personalijuhtimise tegevust, milleks olid värbamisprotsess, kogutasu ja töö analüüs. Esimeseks teemaks oli värbamisprotsess üksuste sees. Targa Linna Tippkeskuses on varasemalt kaasanud värbamisspetsialisti enda värbamisprotsessi. Peamiselt on nende värbamise strateegiaks tekitada väga suured konkursid, kus küsitakse enne intervjuud saata CV, motivatsioonikiri ja pärast esimest valikut ka täidetud näidisülesanne, et mõista kandidaadi oskuseid ja kompetentsi. Tippkeskuse juhataja peamine eesmärk keskuse tegutsemise algusest oli üles ehitada konstruktiivne meeskond, kes on oma ala eksperdid ja suudavad ise tegutseda vastaval ametikohal. Mektory ühe keskuste juhataja ei ole kasutanud enda värbamisprotsessis värbamisspetsialisti ja ta põhjendas seda lausega: “Ikkagi võõras inimene, kuidas ta saab hinnata või üldse nagu teada, et keda me otsime”. Üldiselt on juhataja kasutanud CV-d ja intervjuu põhjal valiku tegemist. Autor soovitaks juhatajatel kasutada värbamisspetsialisti, vaatamata asjaolule, et ta võib-olla ei tea kõiki üksuste üksikasju, aga sellegipoolest värbajad toovad intervjuudesse lisandväärtust ja oskavad pöörata tähelepanu asjaoludele, mida juhatajad alati ise ei märka või ei tea.

Teiseks tegevuseks uuriti juhatajate teadlikkust ja võimalikke kasusid töö analüüsist. Kummalgi intervjuueeritava ei olnud kindlaid teadmisi töö analüüsist, aga väljundiks nähti mõõdetavaid eesmärke, mida saaks tulevikus kasutada ja võimalus näidata enda vahetule juhile, mis on hetkeolukord töötajate osas ning vajadusel ära põhjendada, kui on vaja otsida uut inimest. Teema jätkuks uuris autor ka arvamust ametijuhendite osas. Tippkeskuse juhataja tegi üks hetk personalispetsialisti soovitusel töötajatele ametijuhendid, aga hilisemas faasis ei ole enam neid üle vaadatud, sest paljudel on töölepingutes juba kindlad tööülesanded välja kirjutatud. Mektory keskuse juhataja on teinud kooskõlas üksuse sees vastutava personalitöötajaga ametijuhendid enda meeskonna inimestele. Autori meelest on töö analüüsil väga palju väljundit ja kasu, mis annaks juhatajatele parema ülevaate hetkeolukorrast ja millele peaks tulevikus tähelepanu pöörama. Seetõttu soovitaks autor juhatajatel mingi hetk töö analüüsi enda üksuses teha.

Viimaseks personalijuhtimise tegevuseks räägiti kogutasust ja kuidas neid enda töötajatele tutvustatakse. Tippkeskuse juhataja teeb tasude osas palju koostööd personalispetsilistiga, kes ütleb palgatasemed ja mis raamistiku peavad nad sõltuvalt ametikohale jääma. Otseselt pole ta töötajatele neid ise tutvustanud. Mektory keskuse juhataja intervjuu käigus ütles ta, et ta pole nende osas väga teadlik, aga tõi välja, et Innovatsioonikeskuses toimuvad praegu sellel teemal arutelud ja uuritakse rohkem erinevate lisatasude võimalustest. Uutele töötajatele edastatakse Mektorys üks dokument, kuhu on koondatud kaudsed tasud ehk erinevad soodustused ja hüvitised, mis kehtivad töötajatele. TalTech on väga läbipaistev enda kogutasu liikide osas ning töötasustamise eeskiri on siseportaalist leitav, mille tõttu saab töötaja vajadusel kogu info siiski ise kätte. Siiski pakub autor, et juhatajad võiksid aeg ajalt tutvustada erinevaid kogutasu liike enda töötajatele, et ka nemad oleksid teadlikud, mis raamistiku järgi käitutakse.

Intervjuu lõpetuseks uuriti juhatajatelt, kuidas on nende töötajad kaasatud personalijuhtimise tegevuste aruteludesse. Targa Linna Tippkeskuse juhataja tõdes, et kuna keskus on praegu kasvufaasis, siis meeskonnaliikmetel on saanud ise rohkem kaasa rääkida erinevatel teemadel ning kuidas nemad kujutavad enda tööd üksuses ette. Mektory ühe keskuse juhataja ütles, et kõik võivad ise algatada teemasid ja tuua välja parandusettepanekuid. Näiteks tema avaldab ka ise palju oma arvamust erinevate tegevuste osas. Siiski, intervjuueritav täiendas enda vastust ja ütles: “See ei tähenda, et kohe nagu midagi muutuma hakkab”. Autori meelest on see hea, et töötajaid kaasatakse personalijuhtimise tegevuste aruteludesse ning pakuks juhatajatele välja võimalusel parandusettepanekuid ära kaardistada ja anda aeg ajalt töötajatele ülevaadet, mis on parandusettepaneku hetkeolukord.

3.3. Personaliosakonna töötajate intervjuude analüüs

Autor viis läbi kolm intervjuud TalTechi personaliosakonna töötajatega, kelle tööülesannete hulka kuulub TalTechi üksuste personalitöö koordineerimine ja nende nõustamine. Personaliosakonnast kaasati personalispetsialist, värbamisspetsialist ja talituse juhataja. Intervjuude eesmärk oli saada ülevaade personaliosakonna töötajate arusaamisest personalijuhtimise tegevuste osas ülikoolis tervikuna, kuidas praegune koostöö personaliosakonna ja üksuste vahel toimib, millisena nähakse üksuste personalistrateegia rolli ning millised TalTechi personalijuhtimise tegevused vajaksid täiendamist. Töö autor lindistas intervjuud ning seejärel transkribeeris need, mis on tööle lisatud eraldi dokumendi kaustana. Kokku oli planeeritud 9 küsimust.

Igale üksusele on määratud personaliosakonnast kontaktisik ja paljudel on olemas üksuse sees üks või kaks inimest, kes aitavad personalitööga. Kõigi kolme intervjueeritava tööülesanneteks on mingis mahus kontaktisikuks olemine üksuste jaoks, mis kujutab endas ette peamiselt abi töölepingute kontrollimise ja sisestamisega, kui ka üleüldiselt jooksvatele küsimustele vastamine. Alustuseks uuriti, mis on personalitöö talituse töötajate tööülesanded, kui nad on üksuste kontaktisikud ja millist tuge pakub personaliosakond. Personalitöö talitus pakub tuge töölepingute, värbamise, tööohutuse, koolituste, atesteerimise, puhkused, statistika ja rahvusvaheliste töötajate toetamisega. Siiski, on kõigil kolmel intervjueeritaval ka omad erisused. Näiteks, personalispetsialist on ostetud eraldi teenusena Targa Linna Tippkeskusele, kes teeb üksuse personalitööd nullist, sest Tippkeskusel pole enda personalitöö vastutavat veel välja kujunenud. Värbamisspetsialist tegeleb mitteakadeemiliste töötajate värbamisega ning on klassikaline kontaktisik Innovatsioonikeskus Mektory jaoks. Talituse juhataja personaliosakonnast on oma meeskonna juhataja ning kontaktisik ülikooli üksustele personalitöö osas. Kõik kolm töötajat näevad personaliosakonna rolli üksuste jaoks kui toetavana, kes aitab ühendada endas TalTechi ja üksuste soovid personalivaldkonna osas. Talituse juht oli kirjeldanud seda kui: “Abi ja selline tugi on ikkagi see, mida meie osakond pakub”. Kuna üksuste tasemed ja suurused on ülikoolis erinevad, siis autor kiidab praegust süsteemi, kus üksustel on kindel kontaktisik personaliosakonnast, kes on küsimuste ja probleemide korral olemas.

Uurides, kui teadlikud peavad personalitöö kontaktisikud olema üksuste töö spetsiifikaga, siis kõigi kolme personaliosakonna töötajate vastused ühtisid ja vastati, et pigem ei pea teadma üksuse tegevuste detaile, sest reeglid on siiski kõigile ühesugused. Värbamisspetsialist oli öelnud: “Tervele majale kehtivad ikkagi ühed nõuded”. Aga siiski toodi välja, et kasuks tuleb, kui on kursis üksuste erisustega ja personaliosakonna töötajana pead olema kursis töölepinguseaduse ja TalTechi õigusaktidega. Teema jätkuks küsis autor, kui paika pandud on TalTechi nõudmised üksuste personalitöö tegevuste osas, siis intervjueeritavate poolt toodi välja mitmed juhised ja eeskirjad, mis kehtivad kõikidele üksustele TalTechi sees. Nendeks on näiteks töökorralduse eeskiri, töötasustamise eeskiri, akadeemilise karjääri korraldus ning personaliosakonna struktuur ja ülesannete kirjeldus. Sellegi poolest märkisid vastajad, et isegi, kui raamistik on TalTechi poolt paika pandud, siis on ikka palju vabadust. Personalispetsialistiga rääkides üksuste personalijuhtimise tegevuste korraldamises, ütles ta: “Põhiline, et need lähtuksid nendest ülikooli eeskirjadest”. TalTechis on palju erinevaid eeskirju ja juhiseid, mis lihtsustavad üksuste tööd korraldusliku poole pealt ning saavad vastavalt kindlatele nõuetele käituda ja enda tööd järgida.

Intervjuu käigus käidi läbi kolm personalijuhtimise tegevust: töö analüüs, tasustamine ja värbamisprotsess. Rääkides töö analüüsist ja selle väljundist, siis talituse juhataja eeldab, et kui läheb uue töötaja värbamiseks, siis on see läbimõeldud tegevus ehk miks ja milleks otsitakse uut inimest. Töö analüüs, kui tegevusena, ei käi läbi personaliosakonna ja see on iga üksuse enda teha. Rääkides töö analüüsist, siis jõuti kõigi kolme intervjuueeritavaga ametijuhendini ja personalispetsialist oli öelnud: “Personaliosakonna soov on see, et igal töötajal oleks ametijuhend”. Värbamisspetsialist näeb, et ametijuhendit on vajalik juhatajale, kui ka töötajale. Juhatajale, sest töölepingud on pigem üldisemad ja ametijuhend annab parema ülevaate töötaja tööülesannetest. Värbamisspetsialisti meelest on ametijuhendi väljundiks töötaja jaoks kindlam tunne tööandja ootuste osas ja mis on tema tööülesanded ja vastutusala. Intervjuu jooksul tuli välja, et üksuste juhatajad peavad tegema enda töötajatega korra aastas aastavestluseid, mille käigus vaadatakse üle töötaja tööülesanded, arengu kohad ja palk. Küsides talituse juhatajalt, kas aastavestluste tegemist kontrollitakse ka, siis vastuseks tuli: „Et aga üldiselt, et me ei kontrolli, et kas kõik üksused seda aasta vestlust oma töötajatega peavad ja kas nad just peavad seda seal keskkonnas või mis mingil muul kujul“. Kuna ametijuhend ja arenguplaanid on töö analüüsi väljunditeks, siis soovib autor personaliosakonnal tutvustada üksustele töö analüüsi lähemalt ja soosida selle tegemist mingi perioodi tagant.

Teiseks personalijuhtimise tegevuseks on tasustamine ja küsides nende liikide kohta, siis kõik kolm intervjuueeritavat mainisid, et TalTechi poolt on paika pandud töötasustamise eeskiri, kus on lahti kirjeldatud kõik otsesed tasud, mida on võimalik maksta ülikoolis. Muutuste korral tutvustatakse neid lähemalt üksuste juhiabidele või töötajatele, kes vastutavad personalitöö eest. Talituse juhataja lisas tasustamise teemal, et: „Ja töötasustamise eeskirjas on jah, välja toodud siis, et mis on need tasu liigid ja kellel need kohalduvad“. Kuna TalTech on tööandja üle 1900 töötajale, siis kindlad nõuded tasustamise osas on kasulikud ning tekitavad võrdseid õiguseid töötajatele ükskõik, mis üksusesse tööle minnes.

Kolmanda personalijuhtimise tegevusena teemana käsitleti värbamisprotsessi. TalTechis on kolm värbamisspetsialisti, kes tegelevad akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötaja värbamisega. Talituse juht kirjeldas värbamist, kui: “Värbamine on nagu meie osakonna nii-öelda üks tellimispõhine teenus”. Kui värbamisspetsialistide poole pöörduakse, siis saavad nad aidata kogu värbamisprotsessi vältel. Tööülesannete hulka kuuluvad - töökuulutuse vormistamine ja turundus, kujunduse tellimine, suhtlus kandidaatidega, intervjuudel osalemine ja otsuste edastamine.

Värbamisspetsialist sooviks, et teda kaastakse võimalusel kõikidesse värbamisprotsessidesse, sest omades informatsiooni, mis TalTechis toimub, siis saab vajadusel inimesi suunata teistele positsioonidele ja olla probleemide korral kohe olemas. Uurides värbamisspetsialisti arvamust, oli ta öelnud: “Ma ikkagi tahaks kaasas olla, ma tahaks kätt ikkagi pulsil hoida”. Autor soovitaks värbamisspetsialistidel rohkem välja kommunikeerida, mis väljundit tööd värbaja värbamisprotsessi ning tema soovist, et nad oleksid olla tegevusega kaasas.

Üheks intervjuu teemadeks oli üksuste ja ülikooli personalitöö parendamine ja täiendamine. Personalispetsialist pakkus välja kaks olukorda, mida võiks parendada. Esimene on, et ideaalis võiks olla kõikides üksustes siiski üks oma inimene, kes tegeleb personalitööga, sest muidu jõuab liiga palju küsimusi ühe inimeseni. Teiseks täiendus kohaks oleks parem infoliikuvus, kui liitub uus töötaja. Värbamisspetsialisti vastus ühtis eelnevaga, sest tema arvates, peaks samuti üksuses olema kindel inimene, kes tegeleb personalitöö poolega. Lisaks, pakkus ta välja, et võiks olla kõikidele töötajatele sisseelamise video, kust saab peamise informatsiooni TalTechi kohta kätte, sest koroonatõttu on jäänud see tegevus tagaplaanile. Praegu leidub kogu info siseportaalist ja uuele töötajale tuleb ka “Tere tulemast” kiri. Värbamisspetsialist näeb, et video formaat võiks olla sobilikum, põhjendades: „Inimesed väga palju ei taha, ei viitsi, ei jaksa lugeda, on ju. Et siis pigem teha sellised lühivideod“. Talituse juhataja näeb, et personalitöö saab minna veelgi elektroonilisemaks ning arvab, et töötajad tunnevad puudust statistilisest aruandlusest, et üksused saaksid enda tööd paremini korraldada. Vastuste põhjal saab järeldada, et TalTechis võiks üksuse töötajaid rohkem välja koolitada personalitöö jaoks, mille tagajärjel muutuks personaliosakonna töö kergemaks, kui on kindel inimene üksuse sees olemas. Kasuks tuleks suurem rõhk sisseelamise videote tekkimisel ja lihtsus ning läbipaistvam pool korraldusliku osapoole pealt.

Lõpetuseks, küsiti personaliosakonna töötajatelt, mis on nende arvamus, kas üksustel peaks olema eraldi enda personalijuhtimise strateegia või arengukava. Kõigi kolme personalivaldkonna töötajate arvamused ühtisid ja oldi arvamusel, et konkreetset strateegiat või arengukava ei ole vaja. Toodi välja, et TalTechi poolt on juba piisavalt mitmeid reguleeritud protsesse, millest peab enda töös lähtuma. Värbamisspetsialist pakkus välja, et võiks olla pigem sisekord, millest üksuse sees lähtutakse. Teema jätkuks, küsis autor huvi pärast intervjuueeritavate teadlikkust TalTechi personalitöö strateegia hetkeolukorrast. Personalispetsialisti ja värbamisspetsialisti vastuste põhjal ei saanud selget arusaamist, kas ülikoolil endal on mingisugune personalijuhtimise strateegia, aga intervjuu käigus talituse juhataja oli öelnud: “Ei ole sellist kehtivat dokumenti nagu personalistrateegiat, meie nagu sellised suunad ja need tegevused lähtuvad siis arengukavast”.

Kuna TalTech üleüldiselt ning Mektory ja Tippkeskus on praegu palju arenemas ja muudatusi tegemas, siis usub autor, et ülikoolil võiks endal olla kindel personalistrateegia, millest saaksid üksused enda personalitöös lähtuda.

3.4. Intervjuude võrdlusanalüüs

TalTech, kui tööandjana, vastutab üle 1900 töötaja eest, kes panustavad igapäevaselt hariduse ja teaduse arendamisele. Ülikoolil on üks ühine personaliosakond, kes toetab nii suuremate kui ka väiksemate üksuste igapäevast personalitööd. Selleks, et väiksemad üksused saaksid ka enda personalitööd paremini planeerida, tuleb keskenduda üksuste sees eraldi personalijuhtimise tegevuste parendamisele ning harmoniseerimisele TalTechi nõuetele vastavalt.

Antud uuring näitab, et üksuste personalijuhtimise tegevused vajavad rohkem tähelepanu ja on vaja teha muudatusi, et kõik intervjuueeritavad osapooled oleksid rahul, sest erinevad uuringu sihtgrupid olid lahkarvamustel, milline on praegune olukord ning mida saaks tulevikus parendada. Näiteks personalistrateegia olulisuse teemal tekkis kõige suurem vastuste erinevus personaliosakonnal ning üksuste töötajatel. Mektory töötaja number kolm oli toonud personalistrateegia vajalikkuse välja, öeldes: „See põhiprobleem oligi see, et isegi minu meelest, väikeste üksuste ja struktuuriüksuste jaoks on ikkagi tähtis, et mingi kava oleks olemas, et muidu jällegi tekivad need tavad, aga kuidas nad muutuvad või kui inimene muutub, et mis siis saab?“. Töötaja arvamus näitab, et üksustel oleks tähtis, et neil oleks pandud kirja kava, mille järgi on vaja igapäevaselt tegutseda. Personaliosakond siiski ei nõustu, et üksustel peaks olema enda personalistrateegia. Talituse juhataja põhjenda seda suhtumist öeldes: „Ma ei pea seda vajalikuks üldiselt, sest et suudame ikkagi noh, meil on ikkagi piisavalt juba reguleeritud tegelikult siin protsessid ja kõik nagu ikkagi tuleneb millestki“.

Töötajad, juhatajad, kui ka personaliosakond näevad suurt abi ja tuge kontaktisikutelt, kes on määratud igale üksusele, sest Innovatsioonikeskus Mektory ja Targa Linna Tippkeskus on inimeste arvu poolest pigem väiksed ja ei vaja täiskohaga personalispetsialisti. Kontaktisiku olemasolu pakub neile vajalikku abi küsimuste ja töölepingute korral ning kontaktisikute süsteem sobib juhtkonnale ja töötajatele, kes võivad samuti alati nende poole pöörduda. Töötaja neli kinnitab kontaktisiku poole pöördumisel küsimuste osas, öeldes: „Aga peamiselt suunatakse mind ikkagi personalivaldkonna poole, kes meil sealt kontaktisik on“. Samuti Tippkeskuse juhataja näeb

kontaktisiku teenuse ostmisel suurt kasu, lisades: „Personalispetsialistile me endiselt, maksame talle mingisugune summa kuus selle eest, tegelikult väga väike nagu ressurss, võrreldes sellele panuse eest, mis me oleme saanud“. Kontaktisiku süsteem on intervjueeritavate vastuste põhjal arusaadav, et see on kasulik inimene üksuste tegevustes.

Uuringus käsitleti kolme personaljuhtimise tegevust - töö analüüs, kogutasu ja värbamisprotsess. Kogutasu liikidest oli juhtajatel ja personaliosakonnal ühtne arusaam ja mõlemad pooled on pigem teadlikud töötasustamise eeskirjast tulenevatest reeglitest. Töötajatel on olnud pigem vähe kokkupuudet kogutasu liikidega ja ei osatud väga otsuste tasuliikide osas oma arvamust avaldada. Intervjuude käigus mainiti töötajate poolt kaudseid tasuliike, mis on mõlemal üksusel ka koondatud eraldi dokumenti või esitlusesse. Töötajad sooviksid, et siseportaalis oleksid kaudsed kogutasu liigid kokku koondatud ühte dokumenti ning tuli ka rahulolematust, et nii suure tööandjana ei ole hüvitised piisavalt atraktiivseid ja kasutatavad enda piirangute tõttu. Autori meelest oli huvitav, et töötajad rääkisid tasustamise hetkel pigem kaudsetest tasuliikidest, aga personaliosakond ja juhatajad tõid rohkem välja otseseid tasuliike, mis on seotud töötasustamise eeskirjaga.

Värbamisprotsessi kohta uurides tekkisid erinevad vaatenurgad, kas värbamisspetsialisti oleks vaja kaasata üksuste töötajate värbamisel. Personaliosakond pakub mitmeid erinevaid võimalusi, kuidas nende värbamisspetsialistid saavad aidata neid mitteakadeemiliste töötajate värbamisel ning neile endale meeldiks, kui kogu protsess käiks nende kaudu, et oleks võimalik hoida olukorda parema kontrolli all. Värbamisspetsialist soovib olla kaasatud, sest: „Üks asi on, mul on ülevaade, teine on ka see, et maja suur ja lai, siis vahest on ka see, kus me saame sama konkursi inimesi kasutada võib-olla kuskil mujal.“. Sellegipoolest, töötajad ja juhatajad, kes on värbamisega kokku puutunud, kaasavad värbamisspetsialisti mitteakadeemiliste töötajate puhul minimaalselt, sest nad ei arva, et nii-öelda võõras inimene väljastpoolt üksust oskab neid aidata leida sobiva inimese, teadmata nende töökultuuri ja konkreetseid vajadusi. Mektory keskuse juhataja põhjendas seda öeldes: „Ma ei ole seda nagu siamaani kasutanud, kuna noh, ikkagi võõras inimene kuidas ta saab hinnata või üldse nagu teada, et keda, keda me otsime“. Töötaja kinnitab juhataja eelnevat väidet: „Ma arvan, et nagu personaliosakond ei oska anda nii palju seda sisendit, millist töötajat meil vaja oleks, sest meie teame ju ise milliseid tööülesandeid, milline see töötaja on kes sobiks meie kollektiivi“. Värbamisprotsessi osas tekkis lahkavamus personaliosakonna ning töötajate ja juhatajate vahel, mida on võimalik parandada, kui kommunikeerida värbamisspetsialisti kaasamise väljundid.

Töö analüüs oli kõikide sihtgruppide jaoks pigem võõras teema TalTechi sees. Personaliosakond eeldab, et üksuste juhatajatel on läbimõeldud, kui tekkib vajadus uue inimese järele ning samuti eeldatakse, et aastas korras vaadatakse töötaja tööülesanded, kohustused, koormus ja palk üle. Praegusel hetkel on kohustuslik teha korra aastas arenguevestluseid, aga töö analüüsi puhul on see iga üksuse enda teha. Juhatajad ja töötajad ei olnud väga teadlikud, mida töö analüüs endast täpsemalt ette kujutab ja mis kasu see võib anda. Vaatamata vähestele teadmistele sai uuringu käigus selgeks, et üksustes on personalitöö järjestatud vastavalt hetkeolukorrale ja rohkem eksperimentaalne. Töötajad, kes puutuvad personalitööga üksuse sees rohkem kokku tahaksid, et nende tööülesanded oleksid rohkem eesmärgistatud ja tööülesanded rohkem struktureeritud. Eelnevat väidet kinnitab töötaja kaks, mainides: „Sõna otseses mõttes meil nagu ei ole sellist töö eesmärgistamist üldse ehk et me justkui nagu toimetame protsessina ainult“. TalTechis pole praegusel hetkel dokumendina personalistrateegiat, aga on üldine arengukava, kus on mainitud, kuidas ja mis suunas soovitakse personalitööga edasi liikuda. Üksuste töötajad näevad palju kasulikku väljundit, kui oleks olemas ühtne dokument, mis oleks suunatud üksuse strateegilise personalijuhtimisele. Keskuste juhatajad kinnitasid oletust, et praegune personalijuhtimine ei ole koordineeritud ega ühendatud nende äristrateegiaga. Personaliosakonnal tekkib vastuolu töötajatega, sest kõik on ühel arvamusel, et üksustel ei peaks olema eraldi enda arengukava personalitöö osas, kuna TalTechi poolt on paljud asjad juba paika pandud ja kõik peavad nende järgi navigeerima.

Kuigi intervjuude vastustest tekkisid vastuolud, siis personaliosakonna nägemus üksuste personalitöös iseseisvumise saavutamise ning töötajate ja juhatajate ootused strateegilise personalijuhtimise osas kattusid, sest lõppkokkuvõttes soovivad mõlemad pooled, et üksused tuleksid enda personalitööga iseseisvamalt toime ning ei sõltuks nii palju enda kontaktisikute peal. Seda väidet kinnitas personalispetsialist, kes kirjeldas personaliosakonna nägemust üksuste personalitöö osas kui: „Pigem eelistatakse jah, seetõttu oleks seal oma sees see inimene, kes seda, et kõiki asju kõige vahetumalt teab“. Ehk on võimalik teha uuringu põhjal parandusettepanekud üksuste personalijuhtimise tegevustele.

3.5. Järeldused ja ettepanekud

Töö autor järeldab tehtud uuringust, et kuigi hetkel on personalijuhtimise tegevused osaliselt üksuste poolt paika pandud, siis saaks tegevusi parendada ja põhjalikumalt läbi mõelda. Uuringu käigus selgus, et töötajad ja keskuste juhatajad teevad enda personalitööd vastavalt hetkeolukorrale ja omandatud teadmistele. See tähendab, et strateegiline personalijuhtimine tuleks kõikide personalijuhtimise tegevustele abiks ja pakuks neile lisandväärtust. Autor toob välja parendamist vajavad kohad.

Võrdlusanalüüsist selgus, et keskuste juhatajad ja töötajad nõustuvad sellega, et enda värbamisprotsessis ei vaja nad palju personalispetsilisti abi. Protsess on juhatajate ja töötajate puhul koordineeritud ning on tekkinud üksustele omased süsteemid, mille abil enda üksusesse kõige sobivaim töötaja. Autor toob parandusettepaneku personaliosakonnale, et nad selgitaksid rohkem, millist kasu toob värbamisspetsialisti kaasamine. Juhatajad võiksid vaatamata uskumustele siiski võimaluse korral kaasata värbamisspetsialisti.

Intervjuude põhjal märkas autor, et küsides kogutasu teadlikkuse kohta, rääkisid juhatajad pigem otsestest tasuliikidest ja töötajad kaudsetest. Vaatamata sellele, et siseportaalis on töötasustamise eeskiri ja erinevad hüvitised leitavad, pakub autor ettepanekuks vastavalt töötajate soovidele teha eraldi dokument, kuhu on koondatud TalTechi kogutasu liigid ning neid aeg ajalt uuesti töötajatele tutvustada.

Analüüsist selgus, et keskuste juhatajad ning töötajad ei ole varasemalt kokku puutunud töö analüüsiga. Põhjusel, et mõlemad üksused on viimasel ajal kiiresti arenenud ning tegemas suuremaid projekte koos Euroopa komisjoniga, soovitab autor keskuste juhatajatel uurida töö analüüsi tegevussi ning protsessi võimalikke väljundeid. Kuna TalTechis on kohustuslik teha arenguveestluseid ühe korra aastas, teeb autor personaliosakonnale ettepaneku mõelda sarnane tööprotsess välja töö analüüsile. See hoiaks üksuste juhatajaid suurema kontrolli all personalijuhtimise tegevuste arendamise osas.

Uuringust selgus, et strateegiline personalijuhtimine peab olema struktureeritud ja kooskõlas üksuste äristrateegiaga. Targa Linna Tippkeskus ja Mektory ühe keskuse juhatajad saavad rahastust Euroopa Komisjonilt, kus on eesmärgid, ootused ja tööülesanded selgelt ära määratletud. Seetõttu, pakub autor ettepanekuks üksustel luua enda personalistrateegia, mis oleks kooskõlas

TalTechi arengukava eesmärkidega. Antud lahendus aitab eesmärgistada personalitöö eest vastutavate töötajate igapäeva tööd ning annab võimaluse aja möödudes jälgida, millised muutused on üksuste tööd parendanud. Personalistrateegia annab töötajatele võimaluse paremini mõista, mis suunas liigub nende üksuse personalitöö ning juhatajatele võimaluse paremini töötajate kaudu äristrateegiasse panustada.

3.6. Personalijuhtimise võtmelemendid

Autor esitab üksustele personalijuhtimise võtmelemendid vastavalt uuringu analüüsile, järeldustele ja ettepanekutele. Uuringu autor võtab arvesse ka eelmainitud teoreetilisi seisukohti. Teooria kohaselt on väljatoodud kolme sorti strateegiat, mis aitavad edendada personalijuhtimist ja äri tulemuslikkust igas organisatsioonis.

Esimeseks on vaja saavutada kõrge suutlikkusega juhtimisstrateegia. Targa Linna Tippkeskuse ja Mektory ühe keskuste juhatajad peaksid enda töötajale selgelt välja kommunikeerima, mis on üksuste äristrateegia ning mis eesmärke soovitakse tulevikus saavutada. Seejärel, on vaja saada kõikide töötajatega eraldi kokku, et nad saaksid üheskoos kokku leppida, millised võiksid olla individuaalsed eesmärgid järgnevas kvartaliks, mis oleksid kooskõlas TalTechi arengukavaga ning üksuse äristrateegiaga. Juhatajad peavad olema järjepidevad ning iga kuu eesmärkide olemasolu meelde tuletama ning andma jooksvalt tagasisidet, kui eesmärkide saavutamiseks on tehtud tööd või vastupidi, kui eesmärkide tegelemine on tagaplaanile jäänud. Kvartali möödudes peaks kaasama personalispetsialisti, kes saaks koos töötaja ja juhatajaga eesmärgid üle vaadata ning tagasi vaadata, kuidas eesmärkide täitmine on läinud ning mida see on juurde andnud. Juhatajad saavad sellise protsessi käigus vajadusel muuta töökoormust, tasustamist ning koolituste vajadust.

Teine personalistrateegia oleks keskenduda kõrgele kaasamise juhtimisstrateegiale. Eelmainitud strateegiat saab rakendada, kui mõlemad üksused annavad töötajatele võimaluse kaasa rääkida teemadel, mis puudutavad nende tööd, töökeskkonda ja töökultuuri. Juhatajad peaksid tekitama rohkem arutelu kohti, kus töötajatel oleks võimalik enda arvamust avaldada. Samuti peavad juhatajad pakkuma enda töötajatele koolitusi, mis annaks neile oskused ja teadmised, millega on võimalik paremini mõista otsuseid, mida organisatsioonis tehakse ja kuidas see võib tööd mõjutada. Sobivad koolitused võiksid olla aasta peale ära jaotatud ning koolituste seeria võiks

hõlmata teemasid nagu - strateegiline juhtimine ja kommunikatsioon, tööõigus, töökeskkonna loomine, meeskonna töö, tulemusjuhtimine jne. Viimaseks tegevuseks, mis aitaks edendada kaasamist, oleks pakkuda informatsiooni, kuidas töötajate igapäevased tööülesanded ja tegevused, mõjutavad organisatsiooni ärilist poolt. Juhatajad võiksid vähemalt kaks korda aastas näidata töötajatele, mis olukorras nad praegu on, mis on muutunud ja miks ning mis on edasised sammud. Läbipaistev juhtimine annab töötajatele signaali, et nende eest ei varjata midagi ning et nende arvamus loeb üksuse sees.

Kolmandaks ja viimaseks juhtimisstrateegiaks on kõrge pühendumise saavutamine. Pühendumus on tugevalt seotud psühholoogiaga ning seda saab alati parendada organisatsiooni ja töötajate vahel. Autor soovib juhatajatel keskenduda mitmele tegevusele, mis on suunatud pühendumise tõstmisele. Soovituslik oleks teha eraldi dokument, kuhu on märgitud tegevus ning kuidas nad hakkavad seda teostama. Näide tegevustest:

- Läbipaistvus juhtimises - Juhatajad selgitavad koosolekute ajal, miks teatud muudatusi plaanitakse teha ning mis on võimalikud tagajärjed.
- Avatud kommunikatsioon - Kui töötaja avaldab enda arvamust, siis austada tema öeldud ning eriarvamuse korral vastata kritiseerimata teise inimese mõtteid.
- Motiveeritud töökultuur - Töötajatele tegude märkamine, tagasiside andmine ning kiitmine avalikult ja individuaalselt.
- Pühendumise mõõtmine - Regulaarne küsitluste tegemine ja nende analüüsimine, mille abil saab hinnata pühendumist läbi erinevate tegurite. Küsitluste korral peab samuti tulemusi välja kommunikeerima, et olla läbipaistev.
- Õiglane tasustamine - Juhatajad peavad pakkuma võimalusel kõrgemat palka, kui on toimunud muutused töömaastikul olevate palkadega, inflatsioon on läinud oodatavamast kõrgemaks või muutuste korral üksuste sees.
- Kaasamine - Juhatajad märkavad üksuste sees olevaid vähemusi, kes vajaksid võib-olla lisa tähelepanu. Samuti erinevatesse tegevustesse kaasamine, arvamuste küsimine ja info jagamine.
- Töötajate heaolu - Otsesuhtlus või küsitluse tegemine, mille kaudu saab teada töötajate hetkeolukorrast ning leida mõtteid, mis aitaksid heaolu tõsta. Heaolu tõstmisele aitab kaasa koolitused, mis on seotud psühholoogiliste teemadele nagu tööstress, läbipõlemine, võrdõiguslikkus, avatud kommunikatsioon jne. Kui juhatajad keskenduvad heaolu

tagamisele, siis annab see töötajatele signaali, et neilt ei soovita ainult töötulemusi ja tööülesannete täitmist.

- Arendamine - Juhatajad peaksid pakkuma töötajatel vastu võtta uusi kohustusi, koolitustel osalemist, regulaarset tagasisidet ning võimalust saavutada individuaalseid eesmärke ka töölt väljastpoolt.

Kõigi kolme juhtimisstrateegia kasutamise puhul peab initsiatiiv muutuste jaoks tulema juhatajatelt, aga siiski töötajad peavad olema kõikidesse protsessidesse kaasatud. Ülaloodud tegevused peavad olema järjestatud vastavalt olemasolevale töökultuurile ning vastavalt muudatuste korral. Personalijuhtimise efektiivseks toimimiseks on vaja eesmärgid kirja panna, regulaarselt hoida silma soovitud tegevustel ning töötajatele avatult kommunikeerida enda tegevusi.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli arendada Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskus Mektory personalistrateegiat, mis oleks kooskõlas TalTechi arengukavaga ning täiendaks üksuste äristrateegiat ja uuringu käigus käsitletud personalijuhtimise tegevusi. Antud teema on autori arvates aktuaalne, sest üksustel ei ole personalistrateegiat, millest nad praegusel hetkel lähtuksid. Seetõttu on praegused personalijuhtimise tegevused koordineerimata ja eesmärgid puuduvad. Keskuste juhatajatel on paika pandud äristrateegia, aga personalitöö on pigem eksperimentaalne ja tunnetuslik. Töötajatele, kes tegelevad personalitööga üksuste sees on tähtis, et nende tööülesanded ja protsessid oleksid strateegiliselt planeeritud ning eesmärgistatud. Autor püstitas vastavalt uurimisprobleemile neli uurimisküsimust:

1. Millised on antud üksuste personalijuhtimise tegevused?
2. Millist tuge pakub TalTechi personaliosakond üksustele? Millist TalTechi personaliosakonna poolt pakutavatest abist kasutavad üksused?
3. Millised personalijuhtimise tegevused vajaksid üksustes täiendamist?
4. Millist rolli ja eesmärki nähakse üksuste personalistrateegial üksuste siseselt ning ülikooli personaliosakonna poolt?

Autor kasutas uuringus kvalitatiivset uurimismeetodit ja viis läbi intervjuud teorial põhinevate küsimuste alusel Tallinna Tehnikaülikooli personaliosakonnaga, üksuste töötajate ja juhatajatega, et kaardistada hetkel olemasolevad personalijuhtimise tegevused, hoiakud personalistrateegia arendamise osas ning intervjueeritavate parandusettepanekud personalitöö suhtes. Töö autor koostas cross-case analüüsi, et leida intervjueeritavate vastustest sarnasusi ja erinevusi. Autor kirjutas ettepanekud parendamist vajavatest kohtadest ning koostas üksustele personalistrateegia koos tegevustega, mida nad saaksid üksuses kasutusele võtta.

Intervjuu käigus uuriti intervjueeritavate käest konkreetsemalt kolme personalijuhtimise tegevuste kohta. Nendeks olid töö analüüs, tasustamine ning värbamisprotsess. Tallinna Tehnikaülikooli poolt on tehtud töötasustamise eeskiri, kus on määratletud võimalikud otsesed tasuliigid, mida saavad üksused rakendada. Lisaks on töötajate siseportaalis välja toodud ka erinevad kaudsed tasuliigid. Sellegipoolest on töötajad teadlikumad erinevatest soodustustest ja hüvitistest, kuid

mitte otsestest tasuliikidest. Autor tegi ettepaneku juhatajatel tõsta töötajate teadlikkust vastaval teemal ning ülikoolil koguda tagasisidet olemasolevate hüvitiste rahulolu kohta.

Teiseks personalijuhtimise tegevuseks on värbamisprotsess. Uuringu käigus selgus, et värbamisspetsialist sooviks olla rohkem kaasatud töötajate värbamises, kuid üksused ei näe spetsialist kaasamisega seotud kasutegureid, sest nad tunnevad nagu värbamisspetsialist ei oleks osa nende meeskonnast. Autor tegi ettepaneku värbamisspetsialistile, et ta tutvustaks tihedamini, millist kasu toob värbaja kaasamine värbamisprotsessi. Autor soovitas ka juhatajatel võimalusel alati spetsilisti kaasata, sest kogemusega värbaja võib tuua tähelepanu asjaoludele, mida üksused ise alati ei märka.

Viimaseks tegevuseks on töö analüüs ja selle väljundid. Analüüsi käigus selgus, et töötajate ja juhatajate teadlikkus töö analüüsi osas on vähene ning personaliosakond ei soosi omalt poolt sellist protsessi. Autor näeb, et olemasoleva arenguvestluste süsteemi kasutamine ka töö analüüsi tegemiseks annaks juhatajatele veelgi rohkem arusaama üksuste hetkeolukorrast ning mõistmise, millised on praegused tugevused ja nõrkused ning mida saaks parendada.

Töö uuringu tulemustest selgus, et personalistrateegia puudumine raskendab töötajate tööd, kes tegelevad üksustes personalitööga. Lisaks sellele on juhatajate visioon personalitööst struktureerimata. Selle tõttu on juhatajatel raske kommunikeerida meeskonnale eesmärgi, mille suunas soovitakse liikuda. Personaliosakond ei näe põhjust, miks väiksematel üksustel peaks olema personalistrateegia, kuna TalTechis on juba arengukava ja erinevad eeskirjad personalijuhtimise tegevuste toimimiseks. Kõiki eelmainitud põhjuseid arvesse võttes on vastuolo personaliosakonna ja üksuste vahel, mille tõttu tuleks üksustele kasuks arendada ja harmoniseerida personalijuhtimist, mis oleks kooskõlas TalTechi personalijuhtimise põhimõtetega.

Vastavalt uuringu tulemustele valmistas töö autor juhatajatele strateegiad, mis aitavad arendada ning harmoniseerida üksuste sisest personalijuhtimist. Antud strateegia on kooskõlas TalTechi arengukava näitajatega ning välja toodud tegevused on sobilikud üksuste jaoks, kus töötajate arv on väike. Peamiselt tõi autor välja kolm strateegiat, mille eesmärk on tõsta töötajate suutlikkust, kaasatust ning pühendumist. Tegevused peavad olema juhatajate poolt kirja pandud ning kogu protsessi vältel peab olema järjepidev, et strateegia toimiks pikas perspektiivis.

SUMMARY

IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE FINEST CENTRE OF SMART CITIES AND INNOVATION CENTRE OF MEKTORY AND HARMONIZING WITH TALTECH HR GUIDELINES

Anna Suzdalev

FinEst Centre for Smart Cities and Innovation Centre of Mektory have a clear business strategy, where all the goals have been set and they are working to meet them all. But because of the small number of workers, that is between 24-34, they don't have their human resource manager who will coordinate their personnel management activities and integrate them with their business strategy.

This bachelor's thesis aimed was to develop personnel management for the FinEst Centre of Smart Cities and the Innovation Centre of Mektory that would be in line with TalTech's strategic plan and complement the units' business strategy and personnel management activities covered in the study. Autor gave an overview of the literature on the importance of personnel strategy and focused on three activities, which are job analysis, recruitment process, and remuneration. The author raised four research questions according to the research problem:

1. What are the personnel management activities of these units at the moment?
2. What support does TalTech's human resources department provide to the units? What kind of assistance do the units use from TalTech's human resources department?
3. Which personnel management activities would need to improve in the units?
4. What is the role and purpose of the units' human resources strategy within the units and by the university's human resources department?

The author used a qualitative research method in the study and conducted interviews with the personnel department of Tallinn University of Technology, staff, and managers of the units to map the current personnel management activities, attitudes towards the development of personnel strategy, and improvements for personnel activities. The author prepared a cross-case analysis to

find similarities and differences in the answers of the interviewees. The author wrote suggestions for areas for improvement and developed coordinated personnel management for units with activities that they could implement in the unit and would be beneficial for the workers and managers.

During the interview, the interviewees examined more specifically the three personnel management activities, which were job analysis, remuneration and the recruitment process. Tallinn University of Technology has established a remuneration policy, which defines the possible direct types of remuneration that can be applied by the units. In addition, various types of employee benefits are highlighted on the internal portal. Another human resource management activity is the recruitment process. The survey revealed that a recruitment specialist would like to be more involved in recruiting staff, but the units do not see much useful output from involving a specialist, as if he or she is outside the team. The last activity is the job analysis and its outputs. The analysis revealed that the awareness of employees and managers about job analysis is low and the Human Resources Department does not coordinate such a process.

The results of the work survey revealed that the lack of a personnel strategy complicates the work of employees who work in the units and whose duties are related to personnel work. In addition, the vision of managers in the personnel strategy part is unstructured, making it difficult for them to communicate to the team the goals they want to move towards. The Human Resources department sees no reason why smaller units should have a human resources strategy, as TalTech already has a clearly defined development plan and different rules for the operation of human resources management activities. For all of the above reasons, there is a conflict between the Human Resources Department and the units, which can be done by being in accordance with existing TalTech's guidelines.

According to the results of the study, the author developed and harmonized personnel management activities. This plan takes into account the business strategy of the units in a balanced way as the goals of the Tallinn University of Technology strategic plan in the field of personnel management activities. The author mainly outlined three strategies aimed at increasing the performance, involvement, and commitment of employees. Activities must be written down by managers and must be consistent throughout the process for the strategy to work in the long term.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., Pehlivan, C. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 150, 300-309.
- Appelo, J. (2019). *The New Recruit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Suurbritannia: Kogan Page.
- Armstrong, M. A., Murlis, H. (2007). *Reward Management: a Handbook of Remuneration, Strategy and Practice*. (5th ed). London: Kogan Page
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821– 847.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bhoganadam, S. D., Rao, D. R. (2014). *A Study On Recruitment And Selection Process Of Sai Global YarnTex (India) Private Limited*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/profile/SyamalaBhoganadam/publication/268209906_A_Study_of_Recruitment_and_Selection_process_in_Sai_Global_Yarntex_India_Private_Limited/links/5472e4db0cf2d67fc035d084/AStudy-of-Recruitment-and-Selection-process-in-Sai-Global-Yarntex-India-PrivateLimited.pdf, 21. märts 2021.
- Bohlander, G. W., Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. Canada: Cengage Learning Inc.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). *Managing human resources* (12th ed.). Cincinnati (Ohio): South-Western College.
- Boxall, P. F. (1996). The strategic HRD debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6 (3), lk 59-75.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management (Management, work and organisations)*. Basingstoke ; New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, M. P. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Brannick, T. M., Levine, L. E., Morgeson, P. F. (2007). *Job and Work Analysis. Research, and Applications for Human Resource Management*. (2nd ed). California: Sage Publications Inc.

- Breaugh, J., Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Buckley, P., Minette, K., Joy, D., Michaels, J. (2004). The use of an automated employment recruiting and screening system for temporary professional employees: A case study. *Human Resource Management*, 43(2-3), 233-241.
- Caruth, D., Caruth, G. (2010). Outsourcing human resource activities: A proposed model. *Supervision (Burlington)*, 71(7), 3.
- Caruth, L. D., Caruth, D. G., Pane, S. S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization. A Guide to Planning, Recruiting, and Selection for Human Resource Professionals*. (3rd ed). Westport: Greenwood Publishing Group Inc.
- Chen, Y., Tang, G., Lee Cooke, F., Jin, J. (2016). How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. *Human Resource Management*, 55(5), 919-943.
- Cook, M. (1998). *Personnel selection: Adding value through people* (3rd ed.). Chichester [etc.]: Wiley.
- Cooke, F., Saini, D. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49(3), 377-400.
- Cuofano, G. (2022). *High-Performance Management In A Nutshell*. FourWeekMBA. Kättesaadav: <https://fourweekmba.com/high-performance-management/>, 7. mai 2022.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Boston (Mass.) [etc.]: Pearson.
- Dineen, B. R., Soltis, S. M. (2011). Recruitment: a review of research and emerging directions. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S Zedeck, Vol. 2, pp. 43–66. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., Lott, I., Luts, P., Neppo, M., Ratnik, L., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H., Valge, P., Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.
- FinEst Centre for Smart Cities website. *About FinEst Centre for Smart Cities*. Kättesaadav: <https://www.finestcentre.eu/about>, 25. aprill 2022.
- FinEst Centre for Smart Cities. *About. FinEst Piloting Programme*. Kättesaadav: <https://www.finestcentre.eu/pilotingprogrammes>, 25. aprill 2022.
- Golding, N. (2010). Strategic human resource management. In Beardwell, J. & Claydon, T. (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed., pp. 34– 82). Harlow: FT Prentice Hall.

- Ismail, I. (2020). Remuneration and Performance. SHS Web of Conferences, 86, 01034.
- Ivancevich, J. M. (1998). Human Resource Management 7th edn. Boston, MA McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Glueck, W. F. (1992). Foundations of personnel: human resource management. Homewood: Irwin.
- Jay, S. (2021). *Organizational Commitment: 7 Ways HR Can Contribute*. Academy to innovate HR. Kättesaadav: <https://www.aihr.com/blog/organizational-commitment/>, 7. mai 2022.
- Kanter, R. (1984). The Change Masters. London: Allen & Unwin
- Marks, K. (2016). HR for Creative Companies (1st ed., Creative Business Essentials). RIBA Publishing.
- Millmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection? The Irish Journal of Management, 24(1), 87.
- Mtshokotshe, Z. (2018). The implementation of human resources management strategy within restaurants in East London, South Africa. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 7(3), 1–15.
- Muller, M. (2009). The Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. New York: AMACOM.
- Murray, J. (2018). *What Is Remuneration?* Kättesaadav: <https://www.thebalancesmb.com/whatare-remuneration-types-398436>, 27. märts 2022.
- Ntlhanngoe, L., Chipunza, C. (2021). Owner-managers' transformational leadership behaviours and human resource strategies: A case of small fast-food restaurants in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, 19(1), E1-E9.
- Nyandema, C. O., Were, S. (2014). Role of reward systems in employee motivation in Kenyan deposit taking micro finance institutions, a case study of Faulu Kenya. - International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship, 203-220.
- Oponng, N. (2017). Exploring the importance of human resource activities-strategies alignments: Interactive brainstorming groups approach. Cogent Business & Management, 4(1), 1273081.
- Osman, O., Agarwal, A., Allain, A., Guardado, J., Kim, J., Lerner, A., Mody, V., Morrill, K., Wong, J., Woody, S. (2020). Technical Recruiting and Hiring. San Francisco: Holloway.
- Palmer, H., Valet, W. (2001). Job Analysis: Targeting Needed Skills. Employment Relations Today, 28(3), 85-92.
- Phillips, J., Gully, S. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting. Journal of Management, 41(5), 1416-1445.

- Schroeder, H.M. (2015), "Knowledge, learning and development for success in the new business environment: an art and science approach", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29 No. 5, pp. 10-12.
- Searle, R., Ball, K. (2003). Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 50-62.
- Siddique, C. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Stewart, G., Brown, K. (2011). *Human Resource Management: Linking strategy to practice*, 2nd Edition. New York: Wiley.
- TalTech koduleht. (2019). *Kolme Mektory asemel sündis üks, aga see-eest võimas*. TalTech koduleht. Kättesaadav: <https://taltech.ee/uudised/kolme-mektory-ase-mel-sundis-uks-aga-see-eest-voimas>, 25. aprill 2022.
- TalTech koduleht. *Konverentsikeskus*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/koostoo/konverentsikeskus>, 25. aprill 2022.
- TalTech koduleht. *Põhja-Ameerika ülikoolide teabekeskus*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/eac>, 25. aprill 2022.
- TalTech koduleht. *Ülikool arvudes*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/ulikool-arvudes>, 12. mai 2022.
- TalTech koduleht. *Ülikooli lugu*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/ulikooli-lugu>, 12. mai 2022.
- TalTech koduleht. *Targa Linna Tippkeskus*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/targa-linna-tippkeskus>, 25. aprill 2022.
- TalTech koduleht. *XR keskus*. Kättesaadav: <https://taltech.ee/xr-keskus>, 25. aprill 2022.
- TalTech siseportaal. (2021). Akadeemilise karjääri korraldus.
- TalTech siseportaal. (2022). Personaliosakonna struktuur ja ülesannete kirjeldus.
- TalTech siseportaal. (2022). Seletuskiri Tallinna Tehnikaülikooli arengukava 2021-2025 võtmenäitajate juurde.
- TalTech siseportaal. (2022). Tallinna Tehnikaülikooli arengukava aastateks 2021-2025.
- TalTech siseportaal. (2021). Töökorralduse eeskiri.
- TalTech siseportaal. (2022). Töötasustamise eeskiri.

Taylor, F. (2003). Scientific Management (Vol. 1, Early sociology of management and organizations). Florence: Routledge.

Töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused juhatajatele

1. Milline on teie üksuse äristrateegia?
2. Millisena kirjeldaksite enda üksuse personalijuhtimise strateegiat?
3. Kuidas on üksuse äristrateegia ja strateegiline personalijuhtimine omavahel ühendatud?
4. Milliste personalijuhtimise tegevustega enda üksuses kokku puutute?
5. Kuidas olete üksuses paika pannud personalijuhtimise tavad?
6. Kuidas ja kas olete rakendanud töö analüüsi tulemusi personalitöö tegevustes? Kas üksuse töötajatel on olemas kehtivad ametijuhendid?
7. Kui teadlikud olete töö analüüsi väljunditest?
8. Milline näeb välja teie üksuse värbamisprotsess?
9. Kui teadlikud olete TalTechi kogutasu võimaluste ja liikidega?
10. Milliseid kogutasu liike ja kuidas tutvustate enda töötajatele?
11. Kuidas on üksuste töötajad kaasatud personalijuhtimise tegevustesse? (tasustamine, värbamine ja valik, töö analüüs)?

Lisa 2. Intervjuu küsimused üksuste töötajatele

1. Milliste personalijuhtimise tegevustega olete üksuses kokku puutunud?
2. Milline on teie üksuste personalistrateegia? Milleks on vaja personalistrateegiat üksuse sees?
3. Milline on teie teadlikkus töö analüüsi tegevuse osas?
4. Milline on teie üksuse värbamisprotsess?
5. Kui teadlikud olete TalTechi kogutasu liikidega?
6. Kust olete saanud peamiselt informatsiooni TalTechi kogutasu liikidest?
7. Kas teie ametikohal on kehtiv ametijuhend? Kas on tehtud töö analüüsi?
8. Mida saaks teie meelest parandada üksuse ja TalTechi personalitegevuste osas?
9. Kelle poole pöördate, kui on küsimusi personalitegevuste osas?
10. Kuidas kaasatakse juhataja poolt teid personalitegevuste arendamisesse?

Lisa 3. Intervjuu küsimused personaliosakonna töötajatele

1. Kui teadlikud peate olete üksuste tegevustega?
2. Kuidas on ettenähtud personalitöö väiksemates asutustes?
3. Millist tuge pakute üksuste personalitöö tegevustele?
4. Kui paika pandud on TalTechi nõudmised üksuste personalitöö tegevuste osas?
5. Millised personalijuhtimise tegevused vajaksid üksustes või ülikoolis täiendamist?
6. Millist rolli näete personalistrateegia olemasolul väiksemates üksustes?
7. Millist väljundit näete töö analüüsi olemasolul TalTechi üksustes? Miks peaks töötajatel olema ametijuhend?
8. Kuidas tutvustate kogutasu liike TalTechi töötajatele?
9. Kui palju juhiseid ja abi pakute üksustele värbamisprotsessi tegevusel?

Lisa 4. Transkribeeritud intervjuud

Link transkribeeritud intervjuudele:

<https://www.dropbox.com/sh/nb1vdbfozy5itay/AACEsC4OCn59uMAiIKKBntjia?dl=0>

Lisa 5. Cross-case analüüs juhatajate uuringust

KÜSIMUSED	TARGA LINNA TIPPKESKUSE JUHATAJA	MEKTORY KESKUSE JUHATAJA
Milline on teie üksuse äristrateegia?	Suures pildis on nagu paigas, et, et me tahame nagu luua tippkeskust, mis on pikaajalist jätkusuutlik. Detaili lõikes oleme veel nagu, nagu õppimisfaasis. Teaduspõhiselt seda piloote ellu ja see on lubanud ka seda, et me kasvame nagu, nagu suuremaks ja rahvusvahelisemaks.	Arenguprogrammide korraldamine tudengitele ja teadlastele. Erinevad arendavad seminarid või siis või siis hääletused.
Millisena kirjeldaksite enda üksuse personalijuhtimise strateegiat?	Ma arvan pigem eksperimentaalsed olnud. Kaasasime personalispetsialisti. Mis on inimeste ambitsioon, mõnes mõttes saime seda nagu sellega rohkem navigeerida.	Iga keskuse juht ise peab vaatama tegelema värbamisega näiteks ja inimestega. Ei ole meil nagu koordineeritud.
Kuidas on üksuse äristrateegia ja strateegiline personali juhtimine omavahel ühendatud?	Inimesed vastavalt äri hetkeolukorra ja vajadusele. Eesmärgipärane kultuur mitte nagu formaalselt.	Kõik käib kuidagi nii nii nagu parasjagu on vaja.
Milliste personalijuhtimise tegevustega enda üksuses kokku puutute?	Navigeerides ülikooli raamistikus. Sisu osa, et seda ma ise eksperimenteerinud on ju. Administratiivsed. Värbamine.	Värbamisprotsess, lepingud. Ametijuhend. Arenguvestlused.
Kuidas olete üksuses paika pannud personalijuhtimise tavad?	Seda keskkonda, kus nad ise tahaks töötada ja keskkonna loomine on väga, väga oluline.	Iga keskuse juhi enda otsustada.
Kuidas ja kas olete rakendanud töö analüüsi tulemusi personalitöö tegevustes? Kas üksuse töötajatel on olemas kehtivad ametijuhendid?	Ametijuhendiks ongi nagu mingisugune projekti kirjeldus. Oleneb töölepingu sõnastusest. Kuni ma ise ei saa aru, milleks inimest vaja on, mida tegema peab, et ma ei värba teda.	Pole töö analüüsiga kokku puutunud. Töötajatel on ametijuhend.

Lisa 5 järg

Kui teadlikud olete töö analüüsi väljunditest?	Mingid eesmärgid ja KPPid nagu defineerida nagu täpselt ja teha mõõdetavaks.	Näidata juhile näiteks, et inimesi on juurde vaja.
Milline näeb välja teie üksuse värbamisprotsess?	Üles ehitada, et sul tekib nagu konstruktiivne töökeskkonda inimesed. Suured konkursid. CV, motivatsioonikiri, näidisülesanded. Intervjuu. Otsisime oskuseid, mitte kvalifikatsiooni.	Töökuulutuse tekst. Jagamine. Intervjuud. Värbamist pigem ise teinud. Ei ole kaasanud värbajat.
Kui teadlikud olete TalTechi kogutasu võimaluste ja liikidega?	Personalispetsialist ütleb palgatasemed ja raamistikud.	Põhipalk ja lisatasude osas käivad praegu arutelud.
Milliseid kogutasu liike ja kuidas tutvustate enda töötajatele?		On uue töötaja dokument, kus on hüvitiste kokkuvõtlik osa kirjas.
Kuidas on üksuste töötajad kaasatud personalijuhtimise tegevustesse?	Me oleme nagu kasvufaasis siis need inimesed, kes on nagu meiega liitunud, on saanud ise rohkem kaasa rääkida, mida nad saavad teha, see on nagu nende enda huvidega lähtuvalt nagu välja kujunenud enamus.	Kõik võivad minna nagu rääkima. Mina avaldan päris palju oma arvamust. Ei tähenda, et kohe nagu midagi muutuma hakkab.

Lisa 6. Cross-case analüüs üksuste töötajate uuringust

KÜSIMUSED	TÖÖTAJA 1	TÖÖTAJA 2	TÖÖTAJA 3	TÖÖTAJA 4
Milliste personalijuhtimise tegevustega olete üksuses kokku puutunud?	Värbamisprotsess. Lepingud. Puhkused. Sisseelamine.	Laia profiiliga inimene. Admin küsimused. Lepingud. Ametitjuhend.	Juhiabi. Personali aitamine. Sisseelamine. Koolitused.	Sisseelamine. Assisteerimine. Värbamisprotsessis osalenud.
Milline on teie üksuste personalistrateegia? Milleks on vaja personalistrateegiat üksuse sees?	Minu meelest töötajate killustatus on nagu päris suur. Ja no mu vastus on jah.	Me tegelikult täiesti peame käituma ülikooli reeglite kohaselt.	Uue töötaja juhend. Meil ei ole sellist strateegiat. Üldjuhul just nii nagu kujuneb. Muidugi oleks vaja. Väikeste asutuste ja struktuuriüksuste jaoks on ikkagi tähtis, et mingi kava oleks olemas.	Meie asutuses vist polegi väga siukest strateegiat. Palju siukest katsetamist, vabadust. Väga soositud, teha mingeid muutuseid ja enda ettepanekuid.
Milline on teie teadlikkus töö analüüsi tegevuse osas?	Mingid ootused, on ikkagi oma töötajatele. Võiks mingi ühtne, võib-olla selline arusaam olla. Milliseid töötajaid nagu tulevikus vaja läheks.	Meil nagu ei ole sellist töö eesmärgistamist üldse. Me justkui nagu toimetame protsessina.		Seal on päris palju väljundit. Saaks päris palju sisendit, mida saaks edasi teha ja mis on hetkeolukord. Väga palju õppida nii töötajatelt, kui ka juhtidelt.
Milline on teie üksuse värbamisprotsess?	Nii nagu ennem on värvatud. Kodunetöö. Intervjuud. Erinevat etapid. Mitu üksuse inimest kaasatud. Põhjalik protsess. Personaliosakond ei oska anda nii palju seda sisendit.	Värbamis kuulutus. Värbamisintervjuu käigus tekkiva mulje baasil on justkui nagu see värbamisotsus.	See, kes otsib, et tema nagu tegeleb värbamisega ja sõnastab ära, keda ta siis vajab ja seda poolt.	Kuulutus. Kodutöö. Intervjuu. Ei olnud see intervjuu väga struktureeritud. Ei olnudki otseselt mingit personali inimest kohapeal.

Lisa 6 järg

<p>Kui teadlikud olete TalTechi kogutasu liikidega?</p>	<p>Tegelikult ei olnud väga palju kursis.</p>	<p>Põhitasu. Lisatasud; meil on nagu mitme allika pealt maksmisel.</p>	<p>Ei ole ülikoolil väga muljetavaldav motivatsioonipakett. Neid ei ole väga palju.</p>	<p>Rohkem kursis hüvitiste osapoolega. Rohkem puhkusepäevi kui teistes kohtades. Lisatasud ja ainult põhipalk, mingeid muid tasusid ma ei teagi üldse.</p>
<p>Kust olete saanud peamiselt informatsiooni TalTechi kogutasu liikidest?</p>	<p>Presentatsioon üksuse sees. Ei tea, kust neid peaks nagu vaatama.</p>	<p>Personaliosakond. Siseveebis on ju kõik vastused olemas.</p>	<p>Uue töötaja juhendi tegemisel.</p>	<p>Mul pole ette tulnudki, et väga neid uurida. Vaataks meie siseportaalist.</p>
<p>Kas teie ametikohal on kehtiv ametijuhend? Kas on tehtud töö analüüsi?</p>	<p>Töö analüüsimisest ei tea palju. Arenguvestlused. Ametijuhend kooskõlas juhiga, aga pole uuendanud. Ma ei tunne, et mul oleks seda vaja.</p>	<p>On olemas. Nagu keegi võtaks lahti inimese ametijuhendil ja vaataks, et kas ta täidab ametijuhendis nimetatud ülesandeid, siis sellist protsessi meil ei ole. Et meil jääb see eesmärgistamise pool nagu puud, mis on tegelikult halb. Ametikoha jaoks tehtud, mitte konkreetsete inimeste jaoks.</p>	<p>Ametijuhendid on kõigil. Arenguvestlused.</p>	<p>Analüüsiga ei olegi väga kuulnud, et ülikool seda väga ise ka teeks. Ei ole ametijuhendit. Mu tööülesanded muutunud ja neid uuendusi ei ole sisse viidud. Töö analüüsi pole tehtud.</p>

Lisa 6 järg

<p>Mida saaks teie meelest parandada üksuse ja TalTechi personalitegevuste osas?</p>	<p>Hüvitised võiksid olla lihtsamini kättesaadavad ja, ja koondatud, nagu ma ei tea, ühtseks dokumendiks näiteks. Meeskond oleks nagu ühtne, sest et praegu laiali.</p>	<p>Mõned kuulutused, mille nii-öelda nagu mis iganes tähtaja möödumisel ülesse. Puudub info selle kohta, et, kas ka nagu e-kirjad ja millised need e-kirjad on olnud.</p>	<p>Ei ole ülikoolil väga muljetavaldav motivatsioonipakett. Ainuke huvi, mis on, see on, me teeme seda uuringut iga aasta. Kuidas inimestel parem oleks.</p>	<p>Võiks olla nagu üpriski nagu arusaadav, mis suunas ka personali osas liigume. Paljudel üksustel on väga erinevad tasemed. Koolitused nendele inimestele, kes tegelevad just personalitööga üksuse sees. Rohkem kontrolle.</p>
<p>Kelle poole pöördute, kui on küsimusi personalitegevuste osas?</p>	<p>Üksuse personalispetsialist.</p>	<p>Kui on ikka keerulisemad teemad, siis on ikka kelle poole pöörduda. Personaliosakonna kontaktisik on pigem niisugune toetav.</p>	<p>Personaliosakond. Siseveeb. Kindel inimene üksuses. Personalispetsialist. Me oleme kuidagi saanud kogu aeg nagu ise hakkama.</p>	<p>Kontaktisikule personaliosakonna poole pealt. Siseportaalist. Enda töötajate käest.</p>
<p>Kuidas kaasatakse juhataja poolt teid personalitegevuste arendamisesse?</p>	<p>Arvestab ikka teist arvamust ka ja küsib, et mis te arvate.</p>	<p>Kindlasti mul on nagu roheline tee juhtide poolt asjade tegemiseks. Meil nagu ei ole sellist töö eesmärgistamist üldse. Ehk et me justkui nagu toimetame protsessina.</p>	<p>Meil on siin natuke selline nagu kaootiline olukord. Pigem igauks nagu kaasab ja otsib ise. Juhi, nagu omadus võikski see olla, kes käib kõigiga läbi tegelikul tasandil.</p>	<p>Koostöö on päris head, meiega arvestatakse, küsitakse arvamusi. Initsiatiivi nagu võib-olla tahaks juhi poolt või personaliosakonna pealt rohkem näha.</p>

Lisa 7. Cross-case analüüs personaliosakonna töötajate uuringust

KÜSIMUSED	PERSONALISPETSIALIST	VÄRBAMISSPETSIALIST	TALITUSE JUHATAJA
Kui teadlikud peate olete üksuste tegevustega?	Teie sellised erisuse. Autonoomsus erinevused.	Tervele majale kehtivad ikkagi ühed nõuded.	Selles mõttes sisu poolest või nende erialase, selle poole ka väga ei pea. Peab olema kursis töölepinguseaduse ja ülikooli õigusaktidega.
Kuidas on ettenähtud personalitöö väiksemates asutustes?	Kõigile määratud oma personaliosakonna inimene ja siis on ka selles üksuses see inimene, kes on enda peale võtnud personalitöö.	Meie oleme toetav jah, ütleme mida aeg edasi, seda rohkem.	Igas üksuses oma kontaktisik, kes siis lahendab.
Millist tuge pakute üksuste personalitöö tegevustele?	Töölepingud. Jooksvad küsimused. Tööohutus. Koolitused. Värbamine. Töölepingud. Atesteerimine. Statistika. Välismaalaste toetamine.	Mitte akadeemiliste värbamine. Personali lepingud. Lisatasud. Osad puhkused.	Nõustamine. Töölepingute vormistamine. Puhkused. Abi ja selline tugi on ikkagi see, mida meie osakand pakub.
Kui paika pandud on TalTechi nõudmised üksuste personalitöö tegevuste osas?	Igaüks saab ise otsustada. Põhiline, et need lähtuksid nendest ülikooli eeskirjadest.	Tervele majale kehtivad ikkagi ühed nõuded.	Eeldame ikkagi, et mingisugused ülesanded, üksus nagu ise teeb; ülesanded tegelikult tulevad õigusaktidest. Töökorralduse eeskiri, on töö tasustamise eeskiri, on akadeemilise karjääri korraldus, töölepingute sõlmimise juhend. Oma osakonna põhimäärus.

Lisa 7 järg

<p>Millised personalijuhtimise tegevused vajaksid üksustes või ülikoolis täiendamist?</p>	<p>Ideaalselt oleks, kui teil oleks oma inimene. Kui saaks pigem varem teada, et uus töötaja liitub.</p>	<p>Sisseelamis video. Seal peab olema kindel inimene, kes sellega tegelevad.</p>	<p>Palju annab veel minna elektrooniliseks. Statistiline aruandluse pool.</p>
<p>Millist rolli näete personalistrateegia olemasolul väiksemates üksustes?</p>	<p>Pigem ei ole sellist nagu strateegilist. Värbamisega seoses ja siis võib-olla see et kes teevad akadeemilist poolt.</p>	<p>Mulle tunduks, et ei saaks olla eraldi personalistrateegiat nagu üksusel endal. Sisekord kindlasti võib olla.</p> <p>Ideaalis ma arvan, et see peaks ikkagi olemas olema.</p>	<p>Ei ole sellist kehtivat dokumenti nagu personalistrateegiat, meie nagu sellised suunad ja need tegevused lähtuvad siis arengukavast. Ma ei pea seda vajalikuks üldiselt, sest meil on ikkagi piisavalt juba reguleeritud tegelikult siin protsessid.</p>
<p>Millist väljundit näete töö analüüsi olemasolul TalTechi üksustes? Miks peaks töötajatel olema ametijuhend?</p>	<p>Personaliosakonna soov on see, et igal töötajal oleks ametijuhend. See on teie teha. See ei käi üldse meie juurest.</p>	<p>See siin viimasel ajal kindel nõue tegelikult igal ametikohal peab olema ametijuhend. Mingid mallid välja toodud. Ega me töölepingusse sisse suurt ei kirjuta. Töötajal ka võib-olla ikkagi kindlam tunne, mida temalt ikkagi oodatakse.</p>	<p>Me eeldame, et kui inimene, kui on vajadus uue inimese järgi, et siis on läbimõeldud. Me eeldame küll, et seda analüüsi tehakse, et neid ametijuhendeid koostatud võetakse ja me suhteliselt nagu jälgime ka seda, et mingi perioodi tagant. Kus siis ka inimene saab üle rääkida oma töötasu ja üldse tööülesanded, et mina näen palju kasu ja nagu vajalikkust.</p>

Lisa 7 järg

<p>Kuidas tutvustate kogutasu liike TalTechi töötajatele?</p>	<p>Pannake paika, mis palgaaste on ametikohal. Töötasustamise eeskiri, seal on kõik ära defineeritud väga täpselt, et mis kõik on. Muutuste korral tutvustatakse.</p>	<p>Töötasustamise eeskiri on ju, et seal on nagu tegelikult kirja pandud on ju et siis peaks olema. Lisatasud.</p>	<p>Töötasustamise eeskirjas on jah, välja toodud siis, et mis on need tasu liigid ja kellel need kohalduvad.</p> <p>Põhipalk. Lisatasu. Preemia. Tulemustasu.</p>
<p>Kui palju juhiseid ja abi pakute üksustele värbamisprotsessi tegevusel?</p>	<p>Meil on vist oma värbaja olemas, kes saaks teie elu lihtsamaks teha.</p>	<p>Värbaja kaasamine. Kuulutuse põhja kokku panek. Kujunduse tellimine. Vestlusel osalemine. Ara ütleminen. Ma ikkagi tahaks kaasas olla, ma tahaks kätt ikkagi pulsil hoida. CV, motivatsioonikiri ja vestlustel osalemine. Sisseelamine on tegelikult iga struktuuriüksuse enda korraldada. Mitteakadeemiliste puhul saab paindlikum olla.</p>	<p>Värbamine on nagu meie osakonna nii-öelda üks tellimispõhine teenus. Paika pandud reglementeeritud protsess, et see on akadeemilise karjäärikorraldusega määratletud. Kuulutuse vormistamine. Keskkondadesse üles. Suhtlus kandidaatidega. Intervjuud.</p>

Lisa 8. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Anna Suzdalev (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Targa Linna Tippkeskuse ja Innovatsioonikeskuse Mektory personalijuhtimise tegevuste arendamine ning harmoniseerimine TalTechis,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Tarvo Niine,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (kuupäev)

¹ Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.