

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Mati Maasik

**AS TELEMA TÖÖTAJATE VAHETUMISE MÕJU
ETTEVÕTTE MAJANDUSTULEMUSTELE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Mati Maasik

mati.maasik@telema.com

Juhendaja, lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TELEMA AS ÜLDTUTVUSTUS	8
1.1 Telema AS äri- ning finantsülevaade	8
1.2 Telema AS personalipoliitika	10
1.3 Telema AS töötajate osa ettevõtte arengus.....	10
1.4 Telema AS kasv, struktuurimuudatused ning töötajate vahetumine	11
2. TEOREETILISED SEISUKOHAD ETTEVÕTTE TÖÖTAJATE VAHETUMISEST TINGITUD MÕJUDE HINDAMISEL.....	12
2.1 Töötajate vahetumise mõiste	12
2.2 Töötajate vahetumisega kaasnev mõju	13
2.3 Töötajate vahetumisega kaasneva mõju avaldumise liigid.....	14
2.4 Töötajate vahetumisega kaasnev kaudne mõju ja selle avaldumise olemus	14
2.5 Töötajate vahetumisega kaasnevad tegevused ning nende rahaliselt mõõdetav mõju 17	
2.6 Teoreetiliste seisukohtade adapteerimine Telema AS töötajate vahetumisest tingitud mõjude hindamisel	19
3. METOODIKA.....	21
3.1 Uurimisobjekti lähteolukorra iseloomustus.....	21
3.2 Uurimismeetodi valiku põhjendus.....	23
3.3 Andmekogumismeetodid.....	24
4. TULEMUSED.....	25
4.1 Töötajate vahetumisest tingitud hinnanguliste mõjude teadvustamine, avaldunud mõjud, nende olemus ning ulatus.....	25
4.2 Töötajate vahetumisega kaasnevatest tegevustest tulenev rahaline mõju ettevõtte majandustulemustele	30
4.3 Arutelu	35

KOKKUVÕTE.....	38
VIIDATUD ALLIKAD.....	42
SUMMARY	44
LISAD	45
Lisa 1: Intervjuu küsimused.....	45
Lisa 2: Tabel 1.....	46
Lisa 3: Ankeet 1	50

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja töötajate vahetumise mõju ettevõtte majandustulemustele. Lisaks otseselt ning hinnanguliselt avalduvale mõjule, uurida kaasneva mõju teadvustamist ettevõttes ning leida viis negatiivselt ettevõtte majandustulemustele avalduva mõju minimeerimiseks. Käesolevas bakalaureusetöös avaldab autor ka soovitusel soovituste mõjude minimeerimiseks.

Käesolevas bakalaureusetöös uuris autor töötajate vahetumise mõju ettevõtte majandustulemustele. Uuringuobjektiks oli IT valdkonnas tegutsev Telema AS. Autor uuris kolmel ametikohal toimunud töötaja vahetumisega kaasnevat mõju, kus uuritavaks mõjuks oli nii kaudne kui ka otsene mõju, mis tulenes töötaja vahetumisest tulenenud tegevustest.

Uurimismeetodina kasutas autor juhtumiuuringut, mis võimaldas erinevate andmekogumismeetoditega selgitada välja kaasnenud mõjud.

Uuringu käigus selgitas autor kaudsed mõjud, mis Telema AS puhul töötajate vahetusega seoses avaldusid, nende avaldumise olemuse ja ulatuse. Samuti selgitas ning mõõtis autor töötajate vahetumisest tulenevate tegevuste ajakulu ning esitas saadud tulemuse rahaliselt. Uuringu käigus selgus, et olenemata teoreetilistes seisukohtades toodud väidetele, ei kaasnenud uurimisobjektiks olevas ettevõttes kõik loetletud mõjud, samuti polnud võimalik avaldunud mõju ulatust mõõta ega hinnata, kui mõju ettevõtte majandustulemustele. Töötajate vahetumisest tingitud tegevuste ressursikulu mõõtmine tõi uuringus välja kolme ametikoha vahetumise tulemusel kaasnenud €51916,00 kulu, millest pool langes ühe ametikoha asendamise käigus kaasnenud mõju ning tegevustele. Uuring näitas seost konkreetse ametikoha ning avaldunud mõjude ulatuse vahel, kus mõjutavaks teguriks osutus nii ametipositsiooni loovutanud kui ka selle üle võtnud töötaja teadmised, oskused ning isiksuseomadused.

Võtmesõnad: töötajate vahetumine, mõju, ettevõtte, majandustulemused, juht, Telema

SISSEJUHATUS

Aasta aastalt süveneb Eestis tööjõu puudus. Olles sektoriti erinev, mõjutab elanikkonna vananemine, väljaränne töötamaks välismaal ning haridussüsteem, mis ei suuda täna piisavalt operatiivselt reageerida tööturu vajadustele, Eesti tööjõuturgu tervikuna negatiivselt. Üha enam nähakse töötajat, kui ühte tähtsamat ressursi ettevõttes. Autor uurib käesolevas bakalaureusetöös nimetatud ressursi vahetumisega kaasnevat mõju ettevõtte majandustulemustele, selle avaldumise vorme ning töötajate vahetumisega kaasnevaid tegevusi.

Töö autor on valinud käesoleva bakalaureusetöö teema, kuna leiab oma kaheksa aasta pikkusele kogemusele tuginedes, et töötajate vahetumisega kaasnev otsene ning kaudne mõju ettevõtte majandustulemustele on nii alateadvustatud, alatähtsustatud, kui ka vähe uuritud. Ettevõtte üks peamisi ressursse, töötajad, on oma olemuselt kõige ebakindlam ressurss. Mistahes põhjustel on paratamatu, et töötajad ettevõttes vahetuvad. Olenemata faktist, kas tulemuseks on endise töötajaga võrreldes parem või halvem töötaja, avaldub mõju töötajate vahetusest ettevõtte majandustulemustele. Mõju on osaliselt ning esmalt negatiivne. Ettevõtte siseselt avaldub mõju näiteks täiendavate kulutustena uue töötaja leidmisel, toob kaasa olemasoleva protsessi muutuse puuduvast töötajast tingituna, halvab teiste osakondade töö, põhjustab stressi ning pingeid. Ettevõtetest välja ulatub töötajate vahetusest tingitud mõju eelkõige läbi pikeneva tarneaja, vähenenud tootlikkuse, kvaliteedi languse vms. Mõju võib avalduda ka kahjustatud kliendisuhete või usalduse languse näol ettevõtte suhtes.

Töötaja vahetumisest tingitud kogumõju ettevõtte majandustulemustele on tervikuna väga raske täpselt mõõta, sellisel juhul on tulemus rohkem või vähem spekulatiivne. Mõõta saab töötaja vahetumise otsest, rahaliselt väljenduvat mõju, mis baseerub töötajale asendaja leidmisel. Kaudse, mittemateriaalse mõju avaldumise määra ning olemust saab vaid hinnata. Käesolevas bakalaureusetöös uurib autor nii töötajate vahetumise mõõdetavat kui ka hinnatavat mõju ettevõtte majandustulemustele. Autor ei käsitle töötajate vahetumise põhjuseid ning uue töötajaga kaasnevaid riske või võimalusi. Mõju hindamisel lähtub autor eeldusest, et uue töötaja väärtus ettevõtte jaoks on pikas perspektiivis sama, kui lahkunud töötajal.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja Telema AS (edaspidi Telema) töötajate vahetumise otsest, rahaliselt mõõdetavat mõju ning hinnangulist mõju ettevõtte majandustulemustele, teadvustamaks mõju ulatust ning minimeerimaks sellega kaasnevat negatiivset osa.

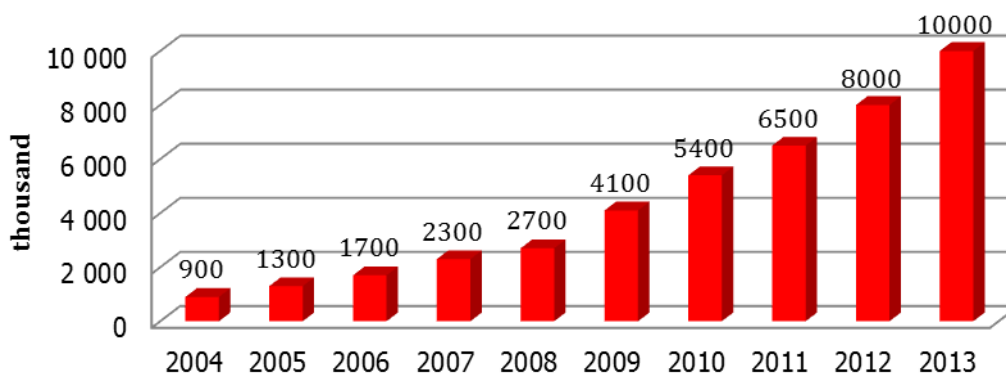
Peamine uurimisküsimus, millele autor lahendust otsib, on: kuidas minimeerida töötajate vahetumisega tingitud otsest ja kaudset negatiivset mõju ettevõtte majandustulemustele. Uurimisobjektiks on aastast 2000 tegutsev IT ettevõtte, Telema, kes pakub oma klientidele nende tänaste protsesside efektiivistamist ning parendamist IT lahenduste kaudu.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor uurimismeetodina kvalitatiivset uuringut, mis tugineb ettevõttes teostatud juhtumiuuringule. Tegevusuuringu osaks on tänaste, töötaja vahetumisest tingitud, protsesside kaardistamine, tegevustega kaasnevate mõõdetavate kulude mõõtmine ning hinnangulise mõju analüüs läbi teostatud intervjuude.

Bakalaureusetöö on jaotatud nelja peatükki. Esimeses peatükis kirjeldab autor uurimisobjektiks olevat ettevõtet. Bakalaureusetöö teine peatükk annab ülevaate teoreetilistest seisukohtadest, millised mõjud kaasnevad ettevõttes töötaja vahetumisega; kas ja kui, siis kuidas on need mõjud mõõdetavad ning milline on kaasnevate mõjude olemus. Leitakse võimalikud avalduvad mõjud, mis ettevõttele töötaja asendamisel uue töötajaga kaasnevad ning parimad praktikad mõju mõõtmiseks. Käsitletakse teema aktuaalsust tervikuna ning vaadeldakse teadvustamise ulatust. Kolmandas peatükis toob autor välja bakalaureusetöö metodika, kirjeldades kvalitatiivsete andmete kogumise ja analüüsi meetodeid. Autor annab ülevaate ning põhjendab, miks leidis uurimismeetodina kasutust just juhtumiuuring. Käsitletakse uuringus kasutatud meetodeid tervikmõju hindamisel ning eesmärgistakse kasutusleidnud meetodid. Neljas peatükk käsitleb uuringu tulemusi. Autor annab neljandas peatükis ülevaate andmetest, mis koguti läbi intervjuude ning andmetest, mida autor kogus, uurides uue töötaja otsimise, valiku ning tööleasumisega seotud erinevat dokumentatsiooni. Autor esitab mõõdetud ressursikulu, kasutades kulukalkulaatorit ning hinnangulise mõju tulemused, baseerudes Telemas reaalselt vahetunud töötajatega kaasnenud mõjudele. Lisaks vaadeldakse neljandas peatükis kogutud informatsiooni ja kõrvutatakse seda teooriaga. Leitakse kulukohad töötaja asendamisprotsessis ning moodused, kuidas protsessi optimeerida. Autor juhib neljandas peatükis tähelepanu kriitilistele etappidele töötaja vahetumisel ning annab praktilisi soovitusi nii negatiivse mõju vähendamiseks kui ka positiivse mõju suurendamiseks, nagu ka töötaja vahetusest tingitud otseste kulude vähendamiseks.

1. TELEMA AS ÜLDTUTVUSTUS

Telema on Baltikumi juhtiv EDI operaator, kes pakub kaubandusettevõtetele tarneahela protsesse toetavaid IT lahendusi. EDI (Electronic Data Interchange) ehk elektrooniline dokumendivahetus tähendab infosüsteemide vahelist struktureeritud andmete edastamist ilma inimeste sekkumiseta. Telema edastab ja töötleb ärireeglitele vastavalt elektroonilisi dokumente: nt tellimusi, arveid, saatelehti. Telema süsteemi kaudu liiguvad üle 1000 tarnija ja enam kui 3000 kaupluse dokumendid, aastas vahetatakse rohkem kui 12 miljonit dokumenti (vt Joonis 1).



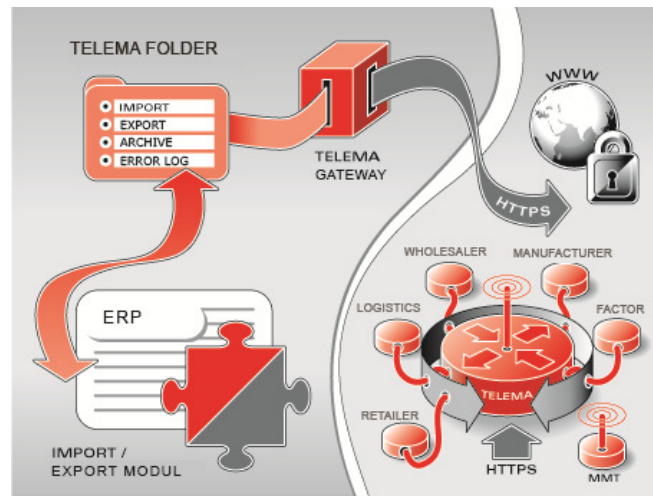
Joonis 1. Telema aastane dokumendimaht (2004-2013)

Telema peamised kliendid on Balti riikides, kuid ka Soomes, Poolas, Saksamaal ja Hollandis, kokku 14 riigis.

1.1 Telema AS äri- ning finantsülevaade

Telema põhitegevuseks on on IT lahenduste pakkumine kaubandusettevõtete ostu- ja müügi protsesside efektiivistamiseks. Kõik pakutavad lahendused toetuvad baasteenusele, milleks on EDI dokumentide edastamine, konverteerimine ja töötlemine. EDI ehk elektrooniline dokument on struktureeritud, masinloetav ja automaatselt menetletav andmekogu. Telema võimaldab kogu tarneahelal – tootjatel, hulgimüüjatel,

logistikaettevõtetel ja jaemüüjatel vahetada tarneahelas kaubavooga kaasnevaid elektroonilisi dokumente. Joonis 2 kirjeldab võrgustiku tehnoloogilist skeemi – iga klient on Telema EDI süsteemiga ühendatud läbi oma majandustarkvara või interneti.



Joonis 2. Telema EDI süsteem ühendab jaemüüjaid, hulgimüüjaid, logistikaettevõtteid ja tootjaid

Telema teenused saab jaotada kahte kategooriasse, millest esimene toetab müügi- ja ostuprotsesse, teine ostuprotsesse. Läbi Telema teenuste tõhustuvad klientide müügi- ja ostu ja logistilised protsessid, nagu näiteks:

1. manuaalse töö vähenemine
2. protsessi efektiivsuse paranemine
3. protsessi viivituste vähenemine
4. vigade vähenemine
5. konkurentsieelise saavutamise;
6. keskkonna säästmise

Nimetatud protsesside efektiivistamise eesmärk on muuta kogu tarneahel odavamaks, vähendades varude paiknemist ahela keskel ning kaasata senisest vähem inimtööjõudu andmevahetuse korraldamiseks.

Ettevõtte finantstulemuseks aastal 2013 oli käibena 1,5 miljonit eurot, mis ületab 15% -ga 2012. aasta käibenumbreid (1,3 miljonit eurot). Netokasum aastal 2013 oli 0,39 miljonit eurot, 2012. aastal vastavalt 0,38 miljonit, 2013 aasta puhasrentaabluseks kujunes 26% (Telema siseinfo).

1.2 Telema AS personalipoliitika

Telema töötajatelt oodatakse oma töötulemuste edukaks täitmiseks väga mitmesuguseid oskusi. Lisaks ametikohast tulenevatele spetsiifilistele oskustele, peavad Telema töötajad olema kursis sektori arenguga maailmas, tunda Telema klientide ärimudeleid, olema kursis sektoriga, kus toimub kliendi äri. Kõik see nõuab laialdasi teadmiseid logistika-, IT- ning ärivaldkonnast.

Täna investeerib Telema mitmekülgset ning korrapäraselt töötajate koolitamisse. Korraldatakse nii ettevõtte siseseid- kui ka väliskoolitusi. Lisaks osalevad Telema töötajad nii esinejate kui ka osalekate rollis erinevatel erialastel seminaridel ning konverentsidel. Suurt rõhku pööratakse ka ettevõtte sisesele infovahetusele, toimuvad regulaarsed kuukoosolekud, poolaastakoosolekud ning osakonnasisesed koosolekud.

Tänu pidevale ning intensiivsele koolitamisele, on Telema töötajad kõrge teadmiste ning oskuste tasemega.

1.3 Telema AS töötajate osa ettevõtte arengus

Telema poolt pakutava teenuse näol on tegemist väga spetsiifilisi teadmiseid ning oskuseid nõudva teenusega, seda peamiselt kahel põhjusel. Esiteks eeldab IT lahenduste abil kliendi protsesside optimeerimine ning parendamine kliendi äri, tema tänaste protsesside, valdkonna, kus klient tegutseb, ning tema äripartnerite tegevuse põhjalikku tundmist. Teine peamine põhjus on IT lahenduste põhjalik tundmine, mis jaguneb omakorda kaheks suuremaks osaks: kliendil kasutuselolevate äritarkvarade, nende arhitektuuri, võimaluste ja piirangute tundmine ning spetsiifilised teadmised Telema EDI lahenduste võimalustest..

Olenemata põhjalikust materjalist, mis on Telema poolt kogutud, eesmärgil teadmisi salvestada ning jagada, on töötaja teadmised, oskused ning kogemused need, läbi mille nii klientidele, kliendi äripartneritele kui ka Telemale väärtust luuakse. Kogemustele tuginedes, omandab töötaja mainitud teadmised ning oskused aktsepteeritaval tasemel väga pika perioodi jooksul. Olenevalt täidetavast ametikohast ning sellele esitatavatest nõudmistest, võib vajaliku taseme saavutamine teadmiste ning oskuste näol võtta rohkem kui ühe aasta.

1.4 Telema AS kasv, struktuurimuudatused ning töötajate vahetumine

Telema on väga kiire kasvuga ettevõtte. Viimase kümne aasta jooksul on ettevõtte igaaastaselt kasvanud 15 – 30 protsenti, seda nii käibe kui ka pakutavate teenuste mahu osas. Viimased aastad on olnud ettevõttele väga dünaamilised. Täna on kestmas ettevõtte restruktureerimine, kus moodustatakse uusi osakondi ning keskastme juhtimistasand. Ettevõtte on saanud osakonnasisesed protsessid, töötajate vastutusala on kitsendatud ning paljude töötajate töö sisu on muutunud. Antud muutuste käigus on standardiseeritud nii kliendile pakutavaid lahendusi kui ka ettevõttesiseseid protseduure. Restruktureerimise käigus on ettevõtte muutunud tänu optimeeritud protsessidele väga häid majandustulemusi näitavaks ettevõtteks.

Paraku on muutustega kaasnenu ka senisest suurem töötajate vahetumine. Viimaste aastate ülidünaamiline keskkond ettevõttes ei sobi kõigile töötajatele. Mittesobivus avaldub kas töötaja sooviga lahkuda või tööandja sooviga koostööd enam mitte jätkata. Et Telema, välistest ja/või sisemistest vajadustest tingituna, on ka edaspidi keskmisest dünaamilisem ettevõtte, tuleb arvestada mainitud dünaamika mõju ka töötajatele, mis halvimal juhul võib pöördida vajadusega olemasolev töötaja asendada.

Järgmistes peatükkides käsitlebki autor töötajate vahetumisega kaasnevat mõju ettevõttele.

2. TEOREETILISED SEISUKOHAD ETTEVÕTTE TÖÖTAJATE VAHETUMISEST TINGITUD MÕJUDE HINDAMISEL

2.1 Töötajate vahetumise mõiste

Iga ettevõtte on seisnud silmitsi olukorraga, kus tänane töötaja on otsustanud lahkuda või kus tänane töötaja on vaja asendada uuega, olgu selleks mistahes põhjus. Siin ja edaspidi käsitleb autor töötaja vahetumisena protsessi, kus töötaja ettevõttest lahkumisega seoses asendatakse konkreetne, vakantseks jäänud ametikoht, uue töötajaga. Töötaja vahetumise fakti juures ei ole oluline, kas vahetust perioodis nõudis üks ametikoht või oli neid mitu.

Töötajate vahetumise mõistet käesolevas töös ei saa samastada levinud eestikeelse mõistega kaadrivoolavus. Kaadrivoolavust mõõdetakse protsentides ning esitatakse kui suhtarvu, mitu töötajat töötajate koguarvust mingis perioodis vahetus (Chraif 2013).

Kaadrivoolavust negatiivse ilminguna hakatakse lugema hetkest, kui kaadrivoolavus on suurem kui 10%. Saadud tulemus on sisendiks ettevõtte juhtkonnale ja/või personaliosakonnale, otsimaks kaadrivoolavuse põhjust ning leidmaks meetmeid kaadrivoolavuse vähendamiseks. Seda osaliselt samadel põhjustel, mida käsitleb autor käesolevas peatükis töötajate vahetumise mõjudega seoses. Töötajate vahetumist ettevõttes ei saa lugeda aga kaadrivoolavuseks. Kui saja töötajaga ettevõttes vahetub üks töötaja, ei saa me rääkida kaadrivoolavusest, küllaga on tegemist töötaja vahetumisega, millega võivad kaasnedä nii otsesed kui ka kaudsed mõjud ja seda nii positiivses kui ka negatiivses võtmes.

Töötaja vahetumine toob kaasa kindlad tegevused, mis on eelkõige ettevõttesisesed, aga ka ettevõttevälised. Ettevõttesiseste tegevustena kaasnevad töötaja vahetumisega eelkõige uue töötaja värbamisega seotud tegevused ning töökorralduslikud toimingud. Töökorralduslikud tegevused ilmnevad ettevõttes ajal, kui asendatav ametikoht on vakantne. Samuti ka perioodil, kui uus töötaja on küll asunud oma töökohustusi täitma, aga puudulike teadmiste ning oskuste tulemusena pole tema panus ega produktiivsus veel võrreldav lahkunud töötajaga. Kui ettevõttest lahkub töötaja, nõuab see teiste töötajate osalist või täit

sekkumist aktsepteeritavate töötulemuste tagamiseks. Ka olukorras, kus uus inimene on leitud, võib säilida vajadus teiste töötajate osalemise näol uue töötaja väljaõppeprotsessis. Töötaja(te) vahetumine võib, aga ei pruugi, kaasa tuua ka ettevõtteväliseid tegevusi. Mõjud kaasnevad eekõige juhul, kui lahkunud töötaja oli otseselt kokkupuutuv ettevõtte klientide või koostööpartneritega, mis tingib täiendavaid tegevusi nagu klientide ja/või koostööpartnerite informeerimine, nendega kokkulepete uuendamine, tegevuskava või tähtaegade uuesti planeerimine.

Töötajate vahetumisega kaasnevate tegevuste olemus ning maht on selgelt seotud ametikohaga ning ametikoha positsiooniga ettevõttes. Olenevalt ametikohast võivad kaasneda väga erinevad tegevused väga erinevas mahus.. Reeglüks kaasnevate tegevuste mahukuse hindamisel on ametikoha olulisus, mille määramise kriteeriumid võivad olla vägagi erinevad ning sõltuda ettevõtte tegevusalast, turuolukorrast, aga ka olukorrast töajõuturul.

2.2 Töötajate vahetumisega kaasnev mõju

Töötajate vahetumisega kaasneb mõju. Mõju võib avalduda nii otseselt, olles rahaliselt mõõdetav, kui ka kaudselt, olles rohkem või vähem subjektiivselt hinnatav. Mõju avaldumine võib olla kõigiti positiivne nagu ka negatiivne ning avalduda samahästi vaid ettevõttes sees, kui avalduda ka ettevõtetest väljapoole.

Autori eesmärgiks on selgitada välja töötaja vahetumisega kaasnevad mõjud, mis on kas otseselt, rahaliselt, mõõdetavad või avalduvad kaudselt ning millele saab anda vaid hinnangu, kas tegemist on positiivse või negatiivse, suure või vähese mõjuga. Alljärgnevad teoreetilised seisukohad on autorile Telema töötajate vahetumisega kaasnevate mõjude ning nende ettevõtte majandustulemustes avaldumise hindamise aluseks. Lähtudes töötajate vahetumisega kaasnevate mõjude teoreetilistest seisukohtadest, saab autor selgitada välja otseselt ning kaudselt kaasnevad mõjud Telemale ning läbi teadvustamise ning tulemustel baseeruvatele andmetele, leida optimaalne meetod kõikvõimalike negatiivsete mõjude vähendamiseks ning otseste, ettevõtte majandustulemusi negatiivselt mõjutavate tegevuste minimeerimiseks.

2.3 Töötajate vahetumisega kaasneva mõju avaldumise liigid

Tihti hinnatakse töötaja vahetuse edukust vaid uue töötaja leidmise protsessi kestvusega, hinnanguga, mis mulje jättis uus töötaja töövestlusel või millise tulemuse saavutas isik hindamiskriteeriumina kasutatud vaimse võimekuse testides. Pahatihti põhjustab rahulolu pelgalt fakt, et uus töötaja leiti madalama töötasuga, kui seda maksti lahkunud töötajale. Töötaja vahetus on kaugelt suurema mõjuga, kui see esmapilgul tundub (Kennedy 2012).

Töötaja vahetusest tingitud mõju saab jagada peamiselt kahte rühma – otsesed, selgelt rahaliselt mõõdetavad mõjud ja kaudsed, hinnangulised, väga raskelt mõõdetavad mõjud.

Olgu mõju ettevõttele otsene või kaudne, pole rahalisest aspektist primaarne, oluline on fakt. Väga tabavalt ütlevad (Pinkovitz, Moskal, Green 1996) hinnates töötajate vahetumise mõju ettevõttele - see kõik maksab raha.

Autor annab ülevaate teoreetilistest seisukohtadest, mis kirjeldavad töötaja vahetumisega kaasnevat otsest ning kaudset mõju.

Kaudsete mõjude alla liigituvad mõjud, mis on hinnangulised ning mida on väga raske üheselt mõõta. Nimetatud mõjud, nende avaldumise vorm ning eelkõige ulatus ühes ettevõttes ei ole ülekantav teisele ettevõttele. Otseste, rahaliselt mõõdetavate, mõjude alla saab arvestada vajamineva ressursikulu töötaja asendamiseks ja väljaõppeks. Samuti saab otsese kuluna käsitleda töötaja lahkumisest tingitud saamatajäänud tulu või kaasneva kulu.

2.4 Töötajate vahetumisega kaasnev kaudne mõju ja selle avaldumise olemus

Töötaja vahetumisega ettevõttes võib kaasneda hulganiselt erinevaid mõjusid. Olemuslikult saab need jagada ettevõtte sisesteks mõjudeks ning mõjudeks, mis avalduvad ka ettevõttest välja, küündides ettevõtte klientide või koostööpartneriteni.

Peamiste, mitteotseste mõjudena nimetatakse väärtusliku informatsiooni ning oskuste kaotamist, mis on omandatud läbi kogemuse ja koolituse; vanadel töötajatel põhinevaid sotsiaalsete suhete kadu, mida pole uutel töötajatel lihtne asendada (Dess, Shaw 2001). Siin on mõju oma olemuselt ilmselgelt negatiivne ning on ohuks eelkõige ettevõtetele, kus väärtust klientidele luuakse suures osas läbi konkreetse töötaja ning lahkujaks ja asendustnõudvaks

töötajaks on otseselt klientide või koostööpartneritega kokkupuutuv isik. Mõju võib olla seda kestvam ja seega ka negatiivsem, kui asendustnõudva positsiooni väärtus ettevõttes baseerub ametikohta täitva töötaja suhetel, nimel või positsioonil.

Jätkuna eeltoodule, aga ka eraldiseisvana, võib töötaja vahetumisega kaasneda negatiivne seos lahkunud töötaja ning müügitulemuste vahel (Shaw, Gupta, Delery 2006), (Kacmar 2006). Taas kirjeldatakse mõju negatiivseks ning seda enam, mida olulisemat rolli lahkunud töötaja müügitulemuste saavutamise juures täitis. Samuti kannatab kuluefektiivsus (Alexander, Bloom, Nuchols 1994), nagu ka produktiivsus (Brown, Medoff 1978). Mainitud mõjude põhjuseks on eelkõige uue töötaja suutmatusest päevast alates evida samu teadmisi ja kogemusi, mis võimaldaks luua väärtust lahkunud töötajaga samas mahus.

Mõju avaldub negatiivses võtmes ka ettevõtte kasvule (Batt 2002), kus uute töötajate õppimisest ning vajalike oskuste omandamisest tingituna on ettevõtte arengutempo pärsitud. Samadel põhjustel võib suurened ka näiteks praagi osakaal toodangus (Arthur 1994), tulenedes kas uue töölise vilumatusest või oskuste puudusest protseduure laitmatult sooritada.

Hancock ja Allen (Hancock, Allen 2011), olles mõõtnud seost töötajate vahetumise ning ettevõtte tulemuslikkuse vahel, leiavad korrelatsiooni, mis on sektoriti küll erinev, aga näitab alati negatiivset seost. Tugevamalt avaldub negatiivne seos klienditeeninduse taseme languse (-0.10) ning kvaliteedi ja ohutuse languse vahel (-0.12).

Sarnasele järeldusele jõuti väga mahuka uuringu (Hausknecht, Trevor, Howard 2009) tulemusel, otsides seost lahkuvate töötajate ning klienditeeninduse taseme vahel. Antud uuringus tehti vahet ka töötajate lahkumise põhjustel. Negatiivne korrelatsioon mõõdeti vabatahtlikult lahkunud töötajate ning klienditeenindustaseme languse vahel.

Seose on leitud töötajate vahetumise ning ettevõtte kasumlikkuse vahel, kus mõju oli negatiivne (Koys 2001). Toodud uurimus toob välja märkimisväärse tõsiasja. Nimelt on märgitud juhul tegemist just omal soovil lahkunud töötajatega, põhjusena rahulolematust töö või tööandja vastu. Kui ka rahulolematu töötaja töölt ei lahku ning töötab edasi jätkuvalt rahulolematuna, on ettevõtte kasumlikkus samaväärselt madal, kui töötaja oleks lahkunud. Seega on antud juhul töötaja vahetumisel tegemist tagajärjega ja mitte põhjusega kaasneva mõju uurimisel.

Töötajate vahetumisega kaasnevaid mõjusi ei saa paraku üheselt liigitada positiivseks või negatiivseks, arvestamata töötajate vahetumise põhjuseid. Teoreetilised seisukohad töötajate vahetumise põhjuste ning kaasneva mõju olemuse vahel kinnitavad seisukoha, et mõju vabatahtlikult lahkunud töötaja puhul on pigem negatiivne (McElroy, Morrow, Rude

2011). Samas, kui lahkuma sunnitud töötajaga kaasneb ettevõttele pigem positiivne mõju. Viimane arvestab asjaoluga, et lahkuma sunnitud töötaja panus ettevõtte edusse oli kas väga tagasihoidlik või siis negatiivne, avaldades kas kehvades kliendisuhetes, madalas produktiivsuses või töötaja negatiivses mõjus ettevõtte sisekliimale.

Üheks töötajate vahetumisega kaasnevaks mõjuks võib olla teiste töötajate langev moraal ning motivatsioon (Dess, Shaw 2001), seda teravamalt, kui lahkunud töötaja roll ettevõttes või kolleegide seas oli oluline või ka juhul, kui tema väärtus teiste töötajate jaoks lähtus pelgalt isiksuseomadustest. Aga ka vastupidi. Kui lahkunud töötaja ei jaganud ettevõtte väärtusi, pingestas töökeskkonda või raskendas oma täitmata tööülesannetega kaastöötajatel saavutada tulemust, on sellise töötaja vahetumine positiivne.

Positiivse mõju kaasnemist töötaja vahetumisest ettevõttele on leitud veelgi (Dalton, Todor 1979). Aluseks põhjus, et lahkunud töötajat võib asendada töötaja, kes toob kaasa uued teadmised ja oskused, võime senisest paremini koondada kollektiivi ühise eesmärgi saavutamiseks, omab paremaid suhteid klientidega, kannab paremini ettevõtte väärtusi, on hea suhtleja, meeldiv inimene jne.

Mõju kaasnemise ning selle avaldumise olemuse hindamisel on olulise tähtsusega ka fakt, millisel ametikohal lahkunud töötaja, töötas ning milline oli tema väärtus ettevõttele. Olenevalt positsioonist ettevõttes, võib kaasnev mõju olla pea märkamatu, aga samas ka väga tugev. Samuti sõltub töötaja positsioonist ka viis, millisena see mõju avaldub. Mida olulisem on asendamist vajav ametikoht ettevõttes, seda suurem on ka töötaja vahetusega kaasnev mõju (Tiedemann 2007). Selgelt enam kaasneb mõju ettevõtte võtmeisiku vahetumisel. Kreet Lõugas kirjeldab oma magistritöös (Lõugas 2011) võtmetöötajat kui erilist lisandväärtust loovat töötajat. Võtmetöötaja lahkumisel ettevõttest on mõju suurim. WebFinance, Inc. Ärisõnaraamat leiab võtmetöötaja lisandväärtuse seisnevat teadmistes, loovuses, inspiratsioonis, maines ja/või oskustes, mis on ettevõtte eluvõime seisukohast kriitilised ning mille kaotamine võib ettevõttele mõjuda sandistavalt.

Lisaks tuleb töötaja vahetumise mõju hindamisel arvesse võtta nii ettevõtte suurust kui ka valdkonda, kus ettevõtte on tegev. Eriti suurt kaotust kannavad töötaja vahetusest väikesed ettevõtted, kes sõltuvad enim konkreetse töötaja panusest (Sullivan 2002). Väikesed ettevõtted on piiratud ressursist lähtuvalt andnud suurema vastutuse konkreetsele töötajale, kelle lahkumisega kaasnev mõju on sellevõrra suurem.

Valdkonnast tingituna, on töötaja vahetumisest tingitud mõju suurem ettevõtetes, kus ettevõtte edu sõltub rohkem konkreetsete töötajate teadmistest või oskustest.

Teoreetilistele seisukohtadele tuginedes näeb autor, et töötajate vahetumisega erinevad mõjud kindlasti kaasnevad. Küll pole aga võimalik üheselt hinnata kaasnevate mõjude olemust ega ka mõju ulatust.

2.5 Töötajate vahetumisega kaasnevad tegevused ning nende rahaliselt mõõdetav mõju

Kui senikirjeldatud mõjude hindamisel polnud ühest meetodit mõju ulatuse või selle avaldumise olemuse mõõtmiseks, siis konkreetselt saab hinnata ning ka mõõta töötaja vahetumisega kaasnevat protsessi ning anda sellele rahaline väärtus. Lahkunud töötaja asendamine uue töötajaga ning tema väljaõpetamine vajalikul tasemel, on ressursimahukas tegevus. Ressursikulu on võimalik väljendada rahaliselt, läbi mille on omakorda näha otsest mõju ettevõtte majandustulemustele. Lisaks asendustöötaja leidmisele tehtavatele kulutustele ning uue töötaja koolituskuludele, on võimalik mõõta ning rahaliselt väljendada saamatajäänud tulu, mis tekkis tingituna ametikoha vakantsena olekust. Rahaliselt mõõdetavate tegevuste kulu, nagu ka saamatajäänud tulu arvutamiseks, on võimalik kasutada kulukalkulaatori abi.

William G. Bliss pakub välja kalkulaatori töötaja vahetumisega kaasnevate mõjude väljaarvutamiseks (Bliss 1996). Antud kalkulaator kätkeb endas töötaja vahetumisega kaasnevate tegevuste mõõtmist ning nende tegevuste ekvivalenti rahas. Olenevalt kalkulaatori kasutaja sisendi kvaliteedist, näitab saadav tulemus suurema või väiksema täpsusega töötaja vahetumise rahalist mõju ettevõtte majandustulemustele.

Blissi mudel kirjeldab kuute töötaja asendamisega seotud etappi, nendeks on:

- **Endise töötaja lahkumisega seonduvad kulud**
 - Lahkumisega seonduvad administratiivtegevused (varade üleandmine, lõpparve jt)
 - Lahkunud töötaja asendajale makstav tasu
 - Osaliselt täidetud ametikoht, tasu mis makstakse asendajale
 - Otsese juhi või juhtkonna täiendavad tegevustele kuluv aeg töö ümberorganiseerimiseks
 - Lahkunud töötajasse tehtud investeeringud (sise- ja väliskoolitused, litsentsid jne., viimase 6 kuu jooksul)
 - Osakonnasisene arutelu. Ettepanekuteks ning olukorra lahendamiseks kuluv aeg Lahkuva töötaja lahkumishüvitis ning erinevatest kokkulepetest tingitud rahalised väljamaksed
 - Lahkuva töötajaga lahkuvad teadmised, oskused ning kontaktid. 50% aastasest sissetulekust, pluss 10% iga aasta eest täiendavalt

- Lahkuva töötaja töökaotuse vaidlustamisele kuluv aeg kokkuleppe saavutamiseks või kolmanda osapoolle poolne tasu vaide selgitamisel.
 - Tänu lahkuvale töötajale (koos temaga lahkuva kliendi poolt) saamatajäänud tulu, katkijääv tehing vms
- **Uue töötaja leidmise ning palkamisega seonduvad kulud**
 - Töökuulutuse eest või personaliotsingufirmale makstav tasu
 - Ettevõtte siseselt kandidaatide intervjuudele, nende ettevalmistamisele ning testimistele kuluv aeg. Ajakulu pakkumise koostamiseks, taustauuringu teostamiseks, ebasobivatele kandidaatidele äraütlemiskirja saatmine jne
 - Kandidaatide CV-de läbitöötamisele kuluv aeg
 - Intervjuude kokkuleppimiseks kuluv aeg
 - Kandidaatide intervjuueerimisele kuluv aeg (korrutada kaasatud inimeste arvuga)
 - Intervjuude kirjalik või suuline tagasiside andmise aeg protsessi kaasatud inimestele, kes ei viibinud intervjuul
 - Taustauuringuks kuluv aeg
 - Finalistide täiendav testimine, intervjuueerimine jne. Kaasatud inimeste kuluv aeg
- **Uue töötaja tööleasumisega seonduvad koolituskulud**
 - Sissejuhatavaks üldkoolituseks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitajate poolne koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg
 - Spetsiifilisteks koolitusteks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg
 - Täiendavate, koolituseks vajaminevate materjalide koostamine, manualide väljatöötamine, koolitusel kasutatavate seadmete kulu jne.
 - Koolitatava otsese juhi ja/või mentori ajakulu uue töötaja õpetamisel, nõustamisel, tagasiside andmisel jne
- **Uue töötaja piiratud produktiivsusega seonduvad kulud**
 - Olenemata koolituse intensiivsusest, suudab uus töötaja luua esimese 4 nädala jooksul väärtust vaid 25% ulatuses. Kulu seega 75% uue töötaja palgast sellel perioodil.
 - Nädalatel 5 - 12, on uue töötaja poolne produktiivsus hinnanguliselt 50%. Kulu seega 50% uue töötaja palgast sellel perioodil.
 - Nädalatel 13 - 20, on uue töötaja poolne produktiivsus 75%. Kulu seega 25% uue töötaja palgast sellel perioodil.
 - Kaastöötajate ning juhendaja aeg, mis kulub uue töötaja õpetamisele ja juhendamisele.
 - Uue töötaja poolt tehtud vigade hind (midagi tuleb uuesti teha, parandada jne).
 - Osakonna langenud produktiivsus, kui lahkunud töötaja oli nt. osakonnajuhataja ning osakonna juhendamist sama produktiivsuse saavutamiseks enam pole.
 - Valmimata jäänud või edasilükkunud projekt/toodang, kui mõju on tingitud lahkunud töötajast.
 - Juhtivtöötaja kulu, kui lahkunud töötaja oli nt. assistent/alluv ning juhtivtöötaja peab kulutama oma aega administratiivülesannete täitmiseks.

- **Uue töötaja palkamisega seonduvad kulud**
 - Uue töötaja palkamisega seonduvad kulud, nt. isikukaarti koostamine, registreerimine raamatupidamises, töölepingu arutelud ning sõlmimine, salasõnade ning juurdepääsude loomine, mailikonto jt. loomine, krediitkaarti väljastamine, telefoni ja/või auto liisimise/eraldamisega kaasnev kulu, ettevõtte sisene ning väline teavitatus uue töötaja tööleasumisest jne.
 - Juhi aeg, mis kulub uue töötaja julgustamiseks, temaga nõ igapäevastel teemadel vestlemiseks, tekitamaks uues töötajas enesekindlust jne.
- **Kaotatud müügitulu**
 - Aeg, millal uus müügitöötaja tegeleb väljaõppega või siiski küll müüb, aga millal tema produktiivsus on madal. Kõrvutades seda müügituluga, mis on keskmiselt antud positsioon teeninud, on vahe kulu.
 - Mittemüügitöötajate puhul on kuluks ettevõtte kogukäive päevas jagatud töötajate arvuga. Saadud keskmine käive per töötaja päevas on kuluks päevade eest, millal positsioon oli vakantne.

Toodud mudelis on töötajate vahetumisest tulenevad tegevused osaliselt dubleeritud. Erinevates gruppides kajastatakse samu tegevusi põhjusel, et vältida olukorda, kus ühes grupis kirjeldatud tegevusi ei esine, küll aga võivad need tegevused kaasneda teiste gruppide raames.

Autor võtab oma töös antud kulukalkulaatori aluseks, selgitamaks välja kaasnevad tegevused, mis on tulenenud Telema kolme ametikoha asendamisest ning milline on nende tegevuste rahaline mõju ettevõttele.

Kogutava info eesmärgiks on selgitada välja, kuidas minimeerida töötaja vahetumisest tingitud negatiivset mõju ettevõttele ning kuidas vähendada protsessiga kaasnevat rahalist kulu.

2.6 Teoreetiliste seisukohtade adapteerimine Telema AS töötajate vahetumisest tingitud mõjude hindamisel

Autor on kindel, et pikas perspektiivis töötajate vahetumist organisatsioonis ei saa väärata, küll aga vähendada. Saadaval on tuhandeid näpunäiteid erinevatest personalipoliitikatest, mis peaksid suuremal või vähemal määral ennetama töötaja vahetamise vajaduse. Paraku ka kõiki teadmisi ja paremaid praktikaid arvestades on töötajate vahetumine loomulik osa ettevõtte igapäevast.

Autor oma töös alustab hetkel, kui töötajate vahetus on möödapääsmatu. Uurib eesootavaid tegevusi töötaja vahetumisest tingituna ja uurib, kuidas eesootav võimalikult sujuvalt, väheste kulude ja vähese negatiivse mõjuga lahendada.

Võimalike rahaliselt avalduvate riskide maandamiseks vaatleb autor töötaja vahetusest tingitud ressursikulude minimeerimisel ennetava meetodina kindlustuskaitset. Kindlustus kaitseb ettevõtet, kui töötaja vahetus on olenemata ennetustegevusest või selle puudumisest kätte jõudnud. Sarnaselt masinate ja seadmetega, on igal töötajal ettevõttele majanduslik väärtus.

Töötaja lahkumise vastu on võimalik sõlmida kindlustus, mis töötaja lahkumise puhul kindlustab ettevõttele rahalised vahendid uue töötaja palkamiseks. Veel pakutakse võimalust sõlmida läbi kindlustusfirma ennetava abinõuna lojaalsuskindlustuskaitse, kus lisaks ettevõtte riski maandamisele on tulusaajana motiveeritud ka töötaja. Sarnase teenuse pakkujana leidis autor Eestis tegutseva ettevõtte Mandatum Life Insurance Baltic SE.

3. METOODIKA

3.1 Uurimisobjekti lähteolukorra iseloomustus

Täitmaks antud bakalaureusetöö eesmärki, ehk selgitamaks välja Telema töötajate vahetumise otsest ning hinnangulist mõju ettevõtte majandustulemustele, aga ka teadvustamaks mõju ulatust, keskendub autor kolmel ametikohal asetleidnud töötajate vahetuse ning nendega kaasnenud mõjude uurimisele. Hiljem väljapakutavad meetodid, kuidas minimeerida töötajate vahetumisega tingitud otsest ja kaudset negatiivset mõju ettevõtte majandustulemustele, baseeruvad suuresti mainitud kolme töötaja vahetuse uurimisel tehtud tähelepanekutele.

Perioodil juuni – august 2013, lahkus Telemast kolm töötajat, kes täitsid ettevõttes järgmisi ametikohti ning kellede tööülesanded lühidalt olid alljärgnevad:

- Baltikumi müügidirektor – Läti ja Leedu personali juhtimine, eesmärkide püstitamine ning nende täitmine, aktiivne suhtlemine suurklientidega, ettevõttesisese müügiotsuse väljatöötamine.
- Tootejuht/Partnersuhete juht – Kui tootejuht: Telema WebShop toote osakaalu suurendamine, ettevõtte sisene ning väline tootetutvustus ning tugi, toote arendusvajaduste kaardistamine ning arendusülesannete andmine arendusosakonnale. Kui Partnersuhete juht: aktiivne koostöö Telema klientidel kasutuselolevate majandustarkvarade tugifirmadega, eesmärgiks erinevate majandustarkvaradega EDI liidestuse sujuvamaks, kiiremaks ning odavamaks muutmise.
- Klienditeenindusosakonna juht – kliendipäringute (tehnilise iseloomuga päringud) osakonnasisene lahendamine, päringute lahendamisa ja ning lahendamiseks kuluva ressursi vähendamine, kliendirahulolu tõstmine.

Teoreetilised seisukohad kirjeldavad töötajate vahetumisega kaasnevate mõjude olemust ka sõltuvalt töötaja lahkumise põhjustest, ehk kas töötaja lahkumine tulenes töötaja omast soovist või oli tegemist tööandja algatusega. Teoreetilised seisukohad näevad suuremat

seost vabatahtlikult lahkunud töötaja ja sellega kaasneva negatiivse mõju vahel ettevõttele. Samuti nähakse korrelatsiooni enam negatiivse mõju ning lahkunud töötaja mitteformaalse positsiooni vahel, kui positsioon kätkes endas lahkuva töötaja respektierimist kaastöötajate poolt, kui lahkunud kaastöötajat peeti innustavaks, toredaks, meeldivaks jne. Täpsuse huvides toob autor välja ka kolme Telema töötaja lahkumise põhjused ning töötajate positsiooni kaastöötajate seas.

Baltikumi Müügidirektor lahkus töölt omal soovil, olles Telemas töötanud vaid kuus kuud. Positsioon kaastöötajate seas oli kõigiti neutraalne. Olles töötanud Telemas pelgalt pool aastat, ei saanud mingid arvamused või hinnangud kaastöötajate poolt veel tekkida. Toote-, partnersuhete juht lahkus töölt samuti omal soovil. Ametikohta täitnud töötaja siirdus Austraaliasse oma kauaoodatud eesmärgi teoks tegema. Töötaja oli hinnatud ning meeldiv kolleeg kaastöötajatele. Töötaja lahkumist tolereeriti tänu selle põhjusele. Klienditeeninduse osakonna juht lahkus Telemast poolte kokkuleppel. Et seisukohad osakonna töö juhtimisel osakonna juhi ning juhtkonna vahel ei ühtinud, otsustati koostöö lõpetada. Kaastöötajate reaktsioon antud töötaja lahkumisele varieerus positiivsest neutraalseni.

Eelnevas lõigus toodud lahkumise põhjused on autorile teada kui formaalselt registreeritud põhjused töötaja lahkumisel. Lahkunud töötaja positsiooni hindamine, nagu ka lahkunud töötajaga kaasnenud kaastöötajate seisukohad, on autori subjektiivne tõlgendus, mis baseerub mitteformaalsetel arutelude käigus ilmnunud infol.

Telema puhul on teooriale tuginedes tegemist nõ riskirühmas oleva ettevõttega ja seda lähtuvalt ettevõtte suuruselt ning tegevusvaldkonnast. Eriti viimase puhul on keskmisest suurem seos töötajate teadmiste ning oskuste ja ettevõtte edukuse vahel.

Autor valis uurimisobjektiks just Telema ja seda järgmistel põhjustel:

1. Tegemist on väikeettevõttega (35 töötajat), kus töötaja asendamisest tulenev mõju peaks teoreetilistele seisukohtadele tuginedes olema kindlasti kõrgem.
2. Autor on pikalt antud valdkonnas töötanud ning omab ülevaadet töötajate tähtsusest ettevõttele.
3. Konkreetse ettevõtte puhul avanes võimalus intervjuerida ettevõtte tegevjuhti, kes tunneb väga hästi ettevõtet ja valdkonda, kus ettevõtte tegutseb, ning lisaks ettevõtte protsesse, mis reguleerivad erinevalt tavapärasest väikeettevõttest keskmiselt paremini personalipoliitikaga seonduvat.

3.2 Uurimismeetodi valiku põhjendus

Telega töötajate vahetumise otsese, rahaliselt mõõdetavat mõju ning hinnangulise mõju ettevõtte majandustulemustele mõõtmisel, mis baseerub kolmel ametikohal asetleidnud töötajate vahetusel, kasutab autor uurimismeetodit, mis võimaldab kõige paremini ning põhjalikumalt uurida ettevõttes asetleidnud sündmusi. Et sündmuste uurimine, mis kaasneb töötajate vahetumisega ettevõttes, koosneb väga mitmesugustest infokogumise meetoditest, valis autor uurimismeetodiks juhtumiuuringu.

Juhtumiuuringu mõiste kirjeldab uuringumeetodit: „Juhtumiuuring – meetod õppimaks keerukast juhtumist tuginedes antud juhtumi kõikehõlmavale mõistmisele, mis on saadud ulatuslikult kirjeldades ja analüüsides juhtumit tervikuna ja tema kontekstis“ (Yin 2013) või: „Juhtumiuuring – nähtuse sügavuti uurimine tema loomulikus keskkonnas tuginedes mitmete erinevatele infoallikatele ja vaatenurkadele“ (Evaluating Social Economic Development). Juhtumiuuring sobib kasutamiseks juhul, kui Püstitatud on kuidas või miks küsimus, kui uuritakse toimuvat nähtust tema reaalse elu kontekstis, soovitakse nähtusest detailset ja sügavuti minevat pilti, aga ka juhul, kui soovitakse uurida mõnd ainulaadset, väheuuritud juhtumit, olukorda või protsessi ning kui uuritavaid mõisteid ja tunnuseid on raske kvantifitseerida, kui puuduvad selged tulemused (Kuusk 2006).

Juhtumiuuringu uurimismeetodina valis autor kolmel peamisel põhjusel. Esiteks on eesmärgi saavutamine käesolevas bakalaureusetöös seotud väga erineva informatsiooni kogumisega. Koguma peab hinnanguid ning seisukohti, aga mõõtma ka tegelikke, asetleidnud sündmusi, tegevusi ning nende ekvivalenti rahas. Vajamineva info saamine eeldab lisaks intervjuudele tutvumist ka vastavasisulise dokumentatsiooniga ning protsessiga üldiselt, mis kaasneb töötaja vahetumisega. Teiseks on just juhtumiuuring parim meetod teoreetilistes seisukohtades avaldunud väidete kontrollimiseks, aga ka teoreetiliste seisukohtade parandamiseks. Süvauuring, kasutades kõiki võimalusi ettevõttepõhise tõe selgitamiseks, on objektiivsem, kui lähenemine küsimusele vaid ühe, kindlaksmääratud nurga alt. Kolmandaks leiab autor juhtumiuuringu olevat meetodi, mis käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi saavutamisel on objektiivselt parim meetod, saamaks vastuseid, mis kirjeldavad töötaja vahetumisega kaasnevat mõju kõige tõetruumalt.

3.3 Andmekogumismeetodid

Valitud juhtumiuuring võimaldab kasutada erinevaid andmekogumise meetodeid. Tegevused käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi saavutamisel on alljärgnevad:

- Töötaja vahetumisest tingitud mõjude kaardistamine ning hinnang avaldunud mõju olemusele ning ulatusele
- Töötaja asendamisest tingitud protseduuride kaardistamine ning nendeks tegevusteks vajamineva ressursi mõõtmine
- Ettevõtte majandustulemustele kaasneva mõju mõõtmine

Töötajate vahetumisest tingitud mõjude hindamisel kasutas autor andmekogumismeetodina intervjuud. Küsimustiku koostas autor, võttes aluseks teoreetilistes seisukohtades väljatoodud mõjud. Intervjuus selgitab autor välja teoorias kirjeldatud mõjude esinemise, mõju olemuse ning ulatuse. Intervjuus kasutab autor nii poolstruktrueeritud kui ka avatud meetodit. Intervjuu algab avatud vestlusega, selgitamaks intervjuueeritava arvamuse väljaselgitamisest, kas ja kui, siis millised mõjud töötaja vahetumisega ettevõttes kaasnevad. Edasi suunab autor vastajat, soovides vastuseid senise vestluse käigus mitteesinenud, kuid teoreetilistes seisukohtades täheldatud mõjude osas. Vestluse käigus saadakse vastused avaldumist leidnud mõjude olemusele ja ulatusele. Intervjuu ülesehitus võimaldab aga ka saada sisendit võimalikest mõjudest, mis teoreetilistes seisukohtades äramärkimist ei leidnud. Intervjuu viidi läbi Telema tegevjuhiga. Intervjuu valimi moodustamine tulenes uurimisküsimusest. Intervjuu küsimused on esitatud käesoleva bakalaureusetöö lisana (vt. lisa 1).

Et kaardistada töötaja vahetumisega seotud protseduure, nende kestvust ning maksumust, tutvus autor ettevõttes oleva dokumentatsiooniga, vestles personalispetsialistiga ning kasutas ankeetküsitlust (vt. lisa 3) uutest töötajatest tulenevate sammude ajakulu mõõtmisel. Töötajate vahetumisest tingitud protsesside kaardistamisel täiendas ning parandas autor aluseks võetud Blissi kulukalkulaatorit, kohandades selle ettevõtte protseduuridele vastavaks.

Täiendava informatsioonina võttis autor hinnapakumise ettevõttest Mandatum Life, saamaks ülevaadet kindlustuskaitse võimalikkusest, kui töötaja lahkub ning toodud võimaluse maksumusest. Lisaks selgitas autor telefonivestluse käigus välja erinevad võimalused, kuidas kindlustuskaitse Telema töötajate vahetumisega kaasnevaid riske saaks maandada.

4. TULEMUSED

4.1 Töötajate vahetumisest tingitud hinnanguliste mõjude teadvustamine, avaldunud mõjud, nende olemus ning ulatus

Selgitamaks välja, kas ettevõtte juht teadvustab töötajate vahetumisega kaasnevaid mõjusid ning nende võimalikku ulatust, intervjueris autor Telema tegevjuhti. Intervjuu eesmärgiks oli saada hinnang, kas mõjud ettevõttele kaasnevad, millised need mõjud on, millises ulatuses need avalduvad ja kas mõju on ettevõttele positiivne või negatiivne. Autor selgitas intervjueritavale ka erinevaid andmekogumise meetodeid. Et paralleelselt kogus autor ettevõtte dokumentatsiooni uurides andmeid otseste, ajaliselt hinnatavate tegevuste mõõtmiseks, oli intervjuu skoop kitsendatud vaid hinnangulistele mõjudele. Intervjuu käigus avaldas ettevõtte juht ka üldiseid seisukohti mõju avaldumisest ning juhile omaselt hindas mõnikord rohkem tervikmõju, kui mõju, mis konkreetse kolme vahetunud töötajaga kaasnes. Autor kasutab teatavakssaanud infost vaid seda osa, mis käsitleb kolme ametikoha vahetust.

Autori arvates on töötajate vahetumisest tingitud mõju ettevõttes teadvustatud rahuldavalt. Mõjude teadvustamisel on aga erinevad mõjud teadvustatud erinevalt. Väga hästi on teadvustatud protseduurid, mis eelnevad ning järgnevad uue inimese tulekuga ettevõttesse. Selle põhjuseks on ettevõtte viimaste aastate oluline kasv. Lisaks klientide arvule, müügimahtudele ning kasumile, on ka töötajate arv viimase viie aastaga peaaegu kolmekordistunud, kasvades 13-lt töötajalt 35-ni. Just uute töötajate värbamine ja nende koolitamine on andnud ettevõttele hea ülevaate, millised tegevused eelnevad uue inimese tulekul ettevõttesse ning millised järgnevad, et tööle asunud töötaja saavutaks vajaminevad teadmised ja oskused. Vähem on teadvustatud ettevõtte teistele töötajatele kaasnevat mõju töötaja vahetumisest. Sisemise töökorralduse muutmine ajal ning sellega kaasnev mõju, kui ametikoht oli vakantne, ei ole piisavalt teadvustatud. Puudub teadmine, kas ja kui, siis millisel määral on häiritud asendaja põhiülesannete täitmine või osalisest asendusest saamatajäänud väärtus vakantsel ametikohal. Teadvustatud on, et töötaja lahkumine võib kaasa tuua mõnede töötajate emotsioonid. Kõige vähem on teadvustatud töötaja vahetumisega kaasnev mõju, mis

võib ulatuda ettevõttest väljapoole. Erinevate mõjude ilmnemine on pigem teadvustamata. Seni avaldunud mõju olemuse ning ulatuse osas on ülevaade olemas.

Vestlusest ettevõtte juhiga jäi kõige selgemini kõlama seisukoht, et töötaja vahetumisega loomulikult mõju kaasneb, aga lugeda saab seda mõju mitte ainult negatiivseks vaid ka selgelt positiivseks. Pigem positiivse või negatiivse mõju tingib töötaja vahetumise põhjus: „*Ma arvan, et need mõjud on erinevad, olenevalt sellest, kas töötaja lahkus omal soovil või me pidime ta ära saatma. Viimasel juhul on tegemist väga positiivse mõjuga.*“ Viimane väide on autori arvates üldistav, kirjeldades mõju avaldumise olemust ning on hinnang töötaja vahetumisele tervikuna.

Intervjuus Telema tegevjuhiga, käsitledes hinnangulist ning tunnetuslikku mõju töötaja vahetumisest tingituna, oli negatiivse mõjuna selgelt välja toodud info ning teadmiste kadu, mis paratamatult mingis osas lahkeb koos lahkuva töötajaga. „*Eriteadmised, mis lähevad kaotsi. Nii. Isegi mitte teadmised, kui et info. Vahel ka teadmised.*“ Ehk uue töötaja samaväärsele tasemele viimine võrreldes lahkunud töötaja teadmiste ning oskustega on väga ressursimahukas. Vaadeldes info ning teadmiste kadu kolme vahetunud töötaja kontekstis, kehtivust per vahetunud töötaja, on just eelkõige infokadu väga selgelt kaasnev faktor. Olenemata ettevõttes kehtestatud protsessidest, kus evitav informatsioon kirjeldatakse ning salvestatakse erinevates süsteemides, jääb lahkunud töötaja teadlikkus informatsiooni mahu ning seoste osas selgelt kõrgemaks tema asendamiseks palgatud töötaja omale. Esiteks kirjeldavad ettevõttes kasutuselolevad infotalletussüsteemid nagu Jtrac, Directo, CRM (Client Relations Management), aga ka failihaldussüsteemid nagu Dropbox, Wiki, Box, Google Docs, Telema Intranet, vajaminevat infot osaliselt. Reaalne pole ka kogu informatsiooni talletamine, mis pikaajalisele töötajale teatavaks saab. Aga ka sellisel juhul ei suudaks uus töötaja vajaminevat informatsiooni koheselt ega kogu mahus omandada. Seoste loomine erineva informatsiooni vahel ning selle omandamise mahukus on Telema seisukohalt oluline kaasnev mõju, mis nõuab suurt ajalist investeringut. Olenemata faktist, et info ning teadmiste kaotusest tulenev mõju on oma olemuselt negatiivne ja toob kaasa täiendavad kulutused väljaõppele ning väljaõppe perioodil kaasneva piiratud produktiivsuse, ei kiirusta ettevõtte juht töötaja vahetusele veel negatiivset hinnangut andma.

Urides töötajate vahetumise võimalikku hinnangulist mõju ettevõtte tulemustele, skoop jätkuvalt konkreetsel kolmel vahetust nõudnud ametikohal, oli intervjuueeritava esmane kommentaar mõju avaldumisele järgnev: „*Selleks peab olema hiromant. Ma ei julge isegi öelda, kas see mõju oli, oli see positiivne või negatiivne.*“ Tuginedes teooriale, pakkus autor

välja võimalikke täiendavaid tegevusi, mis nende ametipositsioonide vakantseksoleku ajal kaasnesid. Siin kinnitas vastaja, et ainuüksi temale kaasnes hulk täiendavaid tegevusi, mis ilmselgelt ei lasknud tal luua sarnases mahus väärtust enda ametipositsioonil, kui seda oleks saanud teha ilma lahkunud töötajate ametikohustuste täitmiseta. „*Selle asemel, et ma strateegiliselt teen geniaalseid otsuseid, pean ma tegelema mingi igapäevase jamaga,*“ oli tegevjuhi hinnang ning nending, et selle all võis kannatada ettevõtte müügitulu. Saamatajäänud tulu mistahes suuruses väljendamist pidas tegevjuht spekulatsiooniks. Antud kontekstis ei püüdnud autor selgitada välja töötajate asendamisest või ametipostide vakantsena olekust tulenevaid kulusid. Mõõdetava ressursikulu hindamiseks kasutame edaspidi kulukalkulaatori abi.

Mõju teiste osakondade tööle või töö produktiivsusele hindas intervjueritav avaldunuks ning seda pigem negatiivsest küljest. Töötajate vahetumisega kaasnev segadus ning täiendavate kohustuste tekkimine osadele töötajatele mõjub negatiivselt nii kaasatud töötajate enda töökohustuste täitmise seisukohast kui ka pidurdab arengut lahkunud töötaja vastutusallas, kus progress kas aeglustub või peatub sootuks. Siin on ilmekad kõigi kolme ametipositsiooni vakantsena oleku ajal kaasnenu. Baltikumi müügidirektori asendamine, nagu ka teise kahe ametikohale asenduse leidmine, võttis aega kuus kuud. Ajal, millal positsioon oli vakantne, aeglustusid olenemata osalistest kohustuste ülevõtmisest kaastöötajate poolt tegevused, millega eelmine töötaja oli alustanud. Suuremat kahju kandis kehtestatud müügi protsessi tulemuslik rakendamine, lisaks oli lahkunud töötaja alluvatel raskusi tegevuste planeerimisega ning süstemaatilise lähenemisega, saavutamaks püstitatud eesmärgid. Toote- ja partnersuhete juhi vastutusallas kannatas otseselt partnersuhete areng. Kui tootejuhtimine läks koheselt üle teisele töötajale, siis partnersuhete vastutusallast osa jaotati teiste töötajate vahel. Viimane ei toonud endaga aga kaasa märkimisväärseid tulemusi. Klienditeenindusjuhi lahkumine ning positsiooni asendamiseks kulunud aeg endaga märkimisväärset mõju kaasa ei toonud. Osakond täitis jätkuvalt oma kohustusi kõrgel tasemel, olles mõjutamata juhi lahkumise faktist. Taaskord polnud võimalik tuvastada mõju avaldumise ulatust, veel vähem väljendada selle ekvivalenti rahas, et hinnata mõju ettevõtte majandustulemustele. Ka selles punktis saame osalise ressursikulu teada hilisemasse kulukalkulaatorisse kaasnenud tegevustele kuluva aja märkimise.

Kas klienditeeninduse tase, arvestades kolme töötaja vahetumist, muutus, sai intervjuus kõige konkreetsema ning otsesema hinnangu. Küsimusele, kas klienditeeninduse tase on saanud kannatada, oli vastus: „*Ei.*“ Analüüsides lahkunud töötajate mõju

klienditeeninduse tasemele, ei leidnud intervjueeritav ühtegi fakti, et klienditeeninduse tase oleks kuidagi kannatanud. Lisaks ei ilmnenu ka mingit otsest seost lahkunud töötajate positsiooni ning klienditeeninduse taseme vahel. Märkimisväärne on fakt, et seos puudus ka klienditeeninduse osakonna juhi lahkumise ning klienditeeninduse taseme vahel. Ettevõtte juhi sõnu kinnitab ka Telemas iga-aastaselt läbiviidav kliendirahulolu uuring, mille mõõtmiseks kasutatakse NPS (Network Promoters Score) soovitusindeksit. Meetod näeb ette klientidele saadetava küsimuse: „Kui tõenäoliselt soovitaksite oma tuttavatele Telema teenuste kasutamist?“, millele kliendid saavad anda hinnangu vahemikus 1-10 punkti, kus kümme tähendab kõrgeimat rahulolu astet. Kogemustele tuginedes on teada, et lisaks teenuse kvaliteedile on klientidele samatähtis ka klienditeeninduse tase, mille üheks kujundajaks müügiosakonna, tootejuhtide ning projektijuhtide kõrval on ka klienditeeninduse osakond. Mõõtes 2013 aasta soovitusindeksit, oli tulemus kolme protsendipunkti võrra parem, kui eelnenud, 2012 aastal.

Kas ja kui, siis kuidas on mõjutanud inimeste vahetumine ettevõttes ettevõtte konkurentsivõimet, siis ka siin oli hinnang ühene ning mingisugust seost asendunud töötajate vahetumise protsessiga intervjueeritav ei täheldanud. Telema konkurentsivõime sõltub eelkõige toimiva ning töökindla lahenduse olemasolust, toodete funktsionaalsusest ning võrgustiku suuruselt. Üksiktöötaja asendamine uuega ei oma piisavat mõju konkurentsivõime väärarnisel.

Vastuseks küsimusele, kuidas on mõjutanud kõnealuste inimeste vahetumine teiste ettevõtte töötajate nii motivatsiooni kui ka moraali, oli vastuseks: „*Ma arvan, et neutraalselt kokkuvõttes, kõik asjad kokku. Mõne töötaja lahkumine oli teistele töötajatele pigem kergenduseks, mõne teise inimese puhul oli töötajail pigem kahju kolleegi lahkumisest,*“ Selgus ka, et hinnang on siiski väga üldistav. Nimelt leidub inimesi, kellel oli alati kahju lahkuvast kolleegist ning töötajaid, kellel polnud kunagi kellestki kahju. Tegevjuhi isiklik seisukoht küsimuses, kuidas konkreetse kolme töötaja vahetumine mõjus ettevõttele, oli vastuseks: „*Positiivselt. Kui mõju töötajatele, siis see oli neutraalne, kui mõju ettevõttele, siis positiivne.*“ Positiivsuse põhjusena tõi ettevõtte juht välja vahetumise käigus kaasatud paremad inimesed ning negatiivsust vähendava asjaoluna lahkunud toote- ja partnersuhete juhi positsiooni täitnud töötaja tõenäolise tagasitulemise ettevõttesse. Töötajate vahetumise protsessis on lahkuvate töötajate osa vaid pool, teine pool seotud mõjudest on ametipositsioonile leitud uued töötajad. Nii nagu töötajate lahkumisega võib kaasneda mõju kaastöötajate motiveeritusele ning moraalile, võib analoogne mõju kaasneda ka uute töötajate

tööleasumisega ettevõttesse. Ettevõtte juhi sõnul kaasneb uue inimesega paratamatult ka muutus töökeskkonnas ning töötajate omavahelises suhtlemises: „*Uus inimene toob alati kaasa sellist uut hingamist ja energiat ja särtsu, onju, millest tuleneb ka kohe ka see negatiivne külg... ,et see uus energia on negatiivne.*“ Hinnates kolme uue inimesega kaasnenud mõju kaastöötajate motiveeritusele ning moraalile jääb tegevjuht siiski napolisõnaliseks, hinnates mõju pigem positiivseks.

Uurides mõju ulatust ettevõttest välja, klientide ja/või koostööpartneriteni, oli interjueeritava esmane seisukoht järgnev: „*Tahaks loota, et mõju polnud. Aga mingil määral võibolla on.*“ Lahates mõju ettevõttest välja detailsemalt, jõudis vastaja seisukohale, et mõju kaasnes pigem vaid ühe töötaja, Baltikumi müügidirektori, lahkumisega seoses ja avaldus ka geograafiliselt erinevalt. Baltikumi müügidirektori vahetumine tõi kaasa negatiivse mõju just Lätis ning Leedus, kus alustatud projektid ning kliendisuhetus katkes. Mõju, mis võib kaasneda kliendi teadvustamisega, et temaga suhelnud isik on lahkunud, pidas Telema tegevjuht neutraalseks. Küll aga nentis Hele Hammer, et teema saab prioriteedi, kui ettevõttest lahkub väga olulisel ametikohal olev töötaja. Selgitava näitena tõi interjueeritav olukorra, kus tippkonverentse korraldavast väikeettevõttest lahkub tegevjuht. „*Kas selle fakti ilmnedes ma selle ettevõtte poolt korraldavatele konverentsidele enam ei lähe? Lähen küll.*“ Küll aga loobuks Telema tegevjuht koostööst partneriga, kelle väärtus seisneb vaid võtmeisikute teadmistes ja oskustes, need isikud aga lahkuvad ettevõttest. Telemast nende kolme lahkunud töötajale kaalu tegevjuht nii kõrgeks ei hinnanud.

Hele Hammeri seisukoht kaasnenud mõjude hindamisel on lähtumine töötaja vahetuse mõjud pikast perspektiivist. Olenemata märgitud ressursimahukusest ning omal soovil lahkunud töötaja kaotusest, ei nimeta tegevjuht kaasnevat mõju üheselt negatiivseks: „*Hoolimata, kas lahkumine oli sunnitud või vabatahtlik, on alati võimalus, et uus inimene on palju parem. Targem, osavam, kiirem jne.*“ Seisukohta, et Telema suudab täna leida vähemalt samaväärse töötaja kui oli vana, põhjendab ta kogemuste ning teadmiste kasvuga uute töötajate värbamisel: „*Uute inimeste kaasamisel oleme me iga korraga targemad. Me ei tee enam neid vigu, mida oleme teinud. Me võime teha muidugi uusi vigu, aga ikkagi.*“ Ka hindab tegevjuht kolme töötaja vahetusest ettevõttega liitunud inimesi töölt lahkunutest kõrgemalt. Kui uus töötaja ka parem pole, näeb Telema tegevjuht positiivse mõjuna asjaolu, et tänu uue inimese õpetamisele ja koolitamisele, peavad protsessis osalevad töötajad taaskord kriitiliselt hindama seniseid tegevusi ja protsesse, koolitamaks uut töötajat. Kogemustele tuginedes on

sellel tegevusel ilmne positiivne mõju nii protsesside korrastamisele kui ka seniste teadmiste värskendamisel.

Intervjuu lõpetuseks palus autor hinnangut, millised rahaliselt mõõdetav ressursid kaasnes uuritavatest ühe ametikoha, klienditeeninduse juhi, vahetusel. Eesmärgiks soov läbi antud küsimuse selgitada ressursikulu teadvustamist. Tegevjuhi hinnang oli: „€10000,-,„. Autor kasutab antud tegevjuhipoolset hinnangut hilisemas kokkuvõttes, konkreetse kulu selgitab aga välja järgmises peatükis, kasutades kulukalkulaatori abi.

4.2 Töötajate vahetumisega kaasnevatest tegevustest tulenev rahaline mõju ettevõtte majandustulemustele

Lisaks intervjuudele, uuris autor Telema tänaseid protsesse, mis kaasnevad töötaja vahetumisega. Võttes aluseks Blissi kalkulaatori rahalise mõju hindamisel, selgitas autor ka kolme asendust leidnud töötajaga kaasneva rahaliselt väljendatava ressursikulu. Aluseks võetud kalkulaator kirjeldab asetleidvaid tegevusi, sündmuseid või mõju, mis kaasnevad töötaja vahetumisega. Mudel ei hinda lahkunud või uue töötaja väärtust ettevõttele pikas perspektiivis vaid mõõtab kas siis töötaja vahetumisega seonduvate protsesside pikkust ajas või sisaldab hinnangulist summat, mis on kulunud või saamata jäänud seonduvalt töötaja vahetumisega. Kalkulaatori läbiv arvutusloogika on järgmine:

Tegevusega kaasnenud ajaline kulu x aja hind = tegevuse rahaline kulu

Aja mõõtühikuks kalkulaatoris võib olla kas tund või kuu. Ühikud, milles arvestust peetakse, on täpsustatud iga tegevuse kohta eraldi. Kui tegevus pole ajaliselt mõõdetav, sisestatakse kalkulaatorisse koheselt väljaarvutatud summa. Seega on kõikide tegevuste puhul üheselt võrreldavaks suuruseks tegevuse rahaline kulu. Sisendi saamiseks kulukalkulaatorisse kasutas autor erinevaid andmekogumismeetodeid ning sama meetodi puhul erinevaid allikaid. Andmed on kogutud intervjuude, vahetusprotsessiga kaasnevate protseduuride kirjelduste ning ankeetküsitluste kaudu. Selgitamiseks ning kinnitamaks konkreetsete tegevuste esinemist, nende kestvust ja/või rahalist väärtust, intervjueris autor Telema tegevjuhti ning personalispetsialisti. Samuti sai autor intervjuu käigus vastuse nii keskmise töötunni maksumuse kui ka tegelikud suurused lahkunud ning nende asemele tulnud uute töötajate töötasude osas. Mõlemad rahalised väärtused on esitatud kalkulaatoris arvestades tööandja kulu. Töötaja vahetumisega kaasnevad konkreetsete sammud, nendega seotud Telema töötajad

ning osaliselt ka protseduuride läbiviimiseks kulunud aeg, olid kirjeldatud Telema Intranetis, Telema Wikis ning Google Docs dokumentides. Ankeetküsitluse käigus täpsustas autor töötaja vahetusprotsessi kaasatud Telema töötaja tegeliku aja, mis kulus konkreetsel töötajal konkreetse töötaja vahetusprotsessis (vt. lisa 3).

Võttes aluseks küll Blissi kulukalkulaatori, uuris autor kalkulaatori rakendatavust Telema protsessis ja seda kahel suunal. Esiteks soovis autor täpsustada nii kalkulaatoris märgitud tegevuste ning kulukohtade esinemist, kui ka kirjeldamata tegevusi, mis Telema töötajate vahetusprotsessis siiski esinesid. Teiseks kontrollis autor kalkulaatori ülesehituse loogikat ning selle objektiivse adapteerimise võimalusi Telema protsessiga. Parandused, muudatused ning loogika mittepädevus Telema töötajate vahetusprotsessi hindamisel toob autor välja iga bloki tulemuste kuvamisel. Märgitud tabelid on tääismahus esitatud käesoleva bakalaureusetöö lisa (vt. lisa 2). Käesolevas peatükis esitab autor ülevaatlikuse huvides tabelina vaid erinevate blokkide kokkuvõtted, kus on kuvatud iga bloki ressursikulu kolme vahetust nõudnud ametikoha puhul eraldi.

Lisas 2 oleva tabeli punktis 1 on toodud kokkuvõte endise töötaja lahkumisega seonduvaist tegevustest ning nende rahalisest maksumusest. Baltikumi müügidirektori positsiooni lahkumisega seotud tegevuste maksumuseks kujunes 9100,- eurot, Toote- ja partnersuhete juhi positsioonil 1300,- eurot ning Klienditeeninduse juhi positsiooniga kaasnes 5659,- euro suurune kulu. Tabeli esimese osa kokkuvõte näitab suur erinevust konkreetse ametikoha ning kaasnenud ressursikulu vahel. Kõrvutades Baltikumi müügidirektori ning Toote- ja partnersuhete juhi lahkumisest tulenevate tegevuste hinda, on vahe täpselt seitsmekordne. Sellevõrra suure erinevuse põhjus on Baltikumi müügidirektorisse tehtud investeringud nagu on näha lisa 2 oleva tabeli punktist 1.7. Siin on põhjuseks antud ametipositsioonilt lahkunud töötaja vähene töötamine Telemas (kuus kuud) ning seetõttu sisaldub ka antud punktis lahkunud töötaja värbamiskulu (€4000,-). Lisaks erinevad koolituskulud, mis jäid ettevõtte seisukohast puhtaks kuluks. Baltikumi müügidirektori positsioon on kolmest ametikohast ainus, mis saab lisa 2 oleva tabelis punktis 1.12 väärtuse. Tegemist on tänu lahkuvale töötajale saamatajäänud müügitulu või kaotatud tehinguga.

Tabelis toodud tegevused, mis on väärtustamata, Telemas töötajate lahkumisega seonduvalt ei esinenud või ei saanud autor vastust nende esinemisega kaasnevate kulude kohta. Et lisa 2 oleva tabeli punktid 1.5 ning 1.13 üksteist taandavad, jättis autor selguse huvides väärtused mainitud punktides sisestamata. Uurides kaasnevaid tegevusi töötajate lahkumisega seotud võtmes, lisa autor saadud sisendile tuginedes kalkulaatorisse eraldi

tegevusena rea, mis kirjeldab lahkumisintervjuudele kuluvat aega. Tegemist oli märkimisväärse ajakuluga, mille jooksul lisaks lahkuvale töötajale olid kaasatud ka juhtkonna liikmed, arutamaks lahkumisega seonduvaid detaile.

Teine osa, punkt 2 lisas 2 olevast tabelist, on kokkuvõte uue töötaja otsimisega kaasnevatest tegevustest ning nende rahalisest maksumusest. Baltikumi müügidirektori positsiooni leidmisega seotud tegevuste maksumuseks kujunes 3940,- eurot, Toote- ja partnersuhete juhi positsioonil 1660,- eurot ning Klienditeeninduse juhi positsiooni leidmisega kaasnes 1160,- euro suurune kulu. Ka siin on värbamisega seotud kulud positsiooniti kordades erinevad, piirdudes küll 3,4 kordse vahega, kui kõrvutame Klienditeeninduse juhi ning Baltikumi müügidirektoriga seotud kulusid. Erinevuse peamiseks põhjuseks on asjaolu, et müügidirektori otsingul kasutati agentuuri abi. Tasu agentuurile on toodud lisas 2 oleva tabeli punktis 2.1, otsingu eest, moodustab käesolevas tabeliosas müügidirektori otsimisega seotud kulutustest €3000,- ehk 76,1 protsenti. Ka Toote- ja partnersuhete juhi värbamisel osteti teenus sisse. Et viimane oli seotud müügidirektori otsingu käigus leitud kandidaadiga, jäi tasu töötaja leidmise eest kolm korda väiksemaks. Võrreldes teisi kaasnenud tegevusi, jäi neist tulenev kulu erinevatel ametipositsioonidel samasse suurusjärku, ulatudes 660 eurost Toote- ja partnersuhete juhil, 1160 euroni Klienditeeninduse juhi värbamisel. Siin oli põhjuseks asjaolu, et Toote- ja partnersuhete leidmisel ei kasutatud värbamisagentuuri abi, mistõttu oli erinevatele tegevustele kuluv aeg kõrgem, kui oli seda läbi personaliotsingu leitud töötajate. Suuremat ressursi nõudis nii kandidaatide intervjuueerimine kui ka intervjuudega kaasnevad kõrvaltegevused.

Uue töötaja otsimisega seonduvad tegevused, mis kulukalkulaatoris olid kirjeldatud, esinesid kõik ka Telema uute töötajate otsimisel. Ka said kõik tegevused väärtustatud.

Lisas 2 oleva tabeli punktis 3, on toodud kokkuvõte uue töötaja koolitusega seonduvatest tegevustest ning nende rahalisest maksumusest. Baltikumi müügidirektori positsiooni koolitamisega seotud tegevuste maksumuseks kujunes 2000,- eurot, Toote- ja partnersuhete juhi positsioonil 1900,- eurot ning Klienditeeninduse juhi positsioonil 2000,- euro suurune kulu. Vaadates koolitusele kulunud ressursi, siis olenemata ametikohast on kulutused koolitusele pea täpselt samad, olles vaid Toote- ja partnersuhete ametikoha puhul saja euro võrra väiksem. Siin on põhjuseks ettevõttes väljatöötatud kord, kus uus töötaja läbib kindlaksmääratud koolitustsükli, mis erinevatel ametikohtadel erineb oma mahukuselt vaid marginaalselt. Töötajate vahetusest tingitud kolme uue töötaja koolituskulude juures on üks oluline faktor, mida tuleb arvestada. Lisas 2 oleva tabeli punktides 3.1 ning 3.2 toodud

tegevustele kulunud aeg ametikohapõhiselt kehtib vaid tingimustel, kui koolituse saajaid on üheaegselt kolm. Nimelt kõikidel vaadeldavatel ametikohtadel alustasid inimesed samaaegselt, mis andis võimaluse koolitada kõiki uusi töötajaid korraga. Lähtudes sellest faktist, on lisa 2 oleva tabeli punktides 3.1 ning 3.2 toodud tegelik ajakulu ametipositsioonile jagatud kolmega. Liites kõigile kolmele uuele töötajale investeeritud aja koolitusse, saame koolituskulu kokku, ehk ettevõtte vaate. Seega, kui koolitatavaid peaks olema vaid üks, on kulu koolitatava kohta oluliselt kõrgem. Koolituskulude blokki lisa autor täiendava kulukohana mentorile makstava tasu. Telemas on juurutatud mentorprogramm, kus uue töötaja mentorile makstakse boonust juhul, kui uus töötaja läbib katseaja.

Lisa 2 oleva tabeli punktis 4, on toodud kokkuvõtte puuduliku produktiivsusega kaasnevatest kulukohtadest ning nende rahalisest maksumusest. Uue Baltikumi müügidirektori puuduliku produktiivsusega kaasnes 8583,- euro suurune kulu, Toote- ja partnersuhete juhi positsiooniga 6986,- eurot ning Klienditeeninduse juhi positsiooniga 6388,- euro suurune kulu. Mõõtes puudulikust produktiivsusest tingitud kulu, kirjeldavad punktid 4.1 – 4.3 lisa 2 olevas tabelis esimesel kahekümnel nädalal makstud töötasu ning saamatajäänud väärtuse vahet rahas. Summade erinevus ametikohtade lõikes on tingitud vaid ametikoha töötasu suurusest ning on seda suurem, mida suurem on makstava töötasu kulu ettevõttele. Vähene ressursi erinevus on näha lisa 2 oleva tabeli punktis 4.4, mis käsitleb kolleegide ajakulu uue töötaja õpetamisel ja juhendamisel. Sõltub see võrdsest nii ametikohast kui ka konkreetsest isikust ning tema võimetest, kes ametikohta täitma hakkab. Punktis 4.5, mis on näha lisa 2 olevas tabelis ja mis mõõdab uue töötaja poolt tehtud vigade hinda, võttis autor kulu arvestamise aluseks töötunni. Põhjuseks asjaolu, et Telema uus töötaja otsest rahalist kahju oma tegevusega sisseelamisperioodis ei põhjusta, kriitilistes punktides kontrollib uue töötaja poolse tegevuse või väljundi üle juhendaja. Seega koosnebki põhjustatud vigade hind täiendavast tegevustest vigade likvideerimisel ning on mõõdetav ajalise kuluga. Lisa 2 oleva tabeli punktid 4.6 ning 4.7, mis käsitlevad osakonna langevat produktiivsust ning valmimata jäänud või edasilükkunud projekte, ei saanud käesolevas kulukalkulaatoris väärtusi. Autoril puudus võimalus tuvastada fakti, et mainitud sündmused oleksid esinenud või nende sündmustega oleks kaasnenud eraldimõõdetav kulu. Viimane, punkt 4.8, lisa 2 olevas tabelis mõõdab antud juhul ettevõtte tegevjuhi või mõnedel juhtudel ka temapoolselt delegeeritud töötaja ajakulu, lahkunud ametikohaga kaasnevate administratiivülesannete täitmisel.

Lisas 2 oleva tabeli punkt 5 on kokkuvõte uue töötaja palkamisega kaasnevatest tegevustest ning nende rahalisest maksumusest. Uue Baltikumi müügidirektori palkamisega kaasnes 520,- euro suurune kulu, Toote- ja partnersuhete juhi positsiooniga 300,- eurot ning Klienditeeninduse juhi positsiooniga 420,- euro suurune kulu. Tabel, mis mõõdab uue töötaja palkamisega tulenevaid kulutusi, koosneb kahest küllaltki erinevast tegevusest. Lisas 2 oleva tabeli punkt 5.1 kätkeb endas lisaks erinevatele administratiivtegevustele nagu näiteks kõikvõimalike kasutajate loomine, juurdepääsude tekitamine erinevatele süsteemidele, ka töölepingu sõlmimisega seotud arutelud. Mõõtes kolme konkreetse uue töötaja palkamisest tulenevaid kulusid, tuleneb erinevate ametipositsioonide erinev kulu peaaesjalikult just viimasest, töölepingu ning töölepingu tingimustega seotud aruteludest. Punkt 5.2, lisas 2 olevas tabelis, toob eraldi mõõdetava kulukohana välja uue töötaja juhi aja, mis kulub uue töötaja julgustamiseks ning talle tagasiside andmiseks. Seda ei saa segi ajada käesolevas kulukalkulaatoris toodud otsese juhi ajakuluga, mis tuleneb uue töötaja õpetamisest või koolitamisest. Julgustamise ning tagasiside andmise näol on tegemist sisseelamisprogrammis sisalduva mitteformaalsele vestlusele kuuluva ajaga, mis on oluline osa töötaja julgustamisel ning motiveerimisel.

Lisas 2 oleva tabeli punkt 6 on kokkuvõte töötajate vahetusest tingitud saamatajäänud müügituluga. Nii Baltikumi müügidirektori, Toote- ja partnersuhete juhi kui ka Klienditeeninduse juhi positsiooniga mingit kulu ei mõõdetud. Seega viimane, kuues blokk, mis mõõdab kaotatud müügitulu jäi tervikuna väärtustamata. Lisas 2 oleva tabeli punkt 6.1 mõõdab uue müügitöötaja madalast produktiivsusest saamatajäänud tulu, mis on juba arvestatud lisas 2 oleva tabeli punktides 4.1 – 4.3. Lisaks on võimalik, saamatajäänud müügitulu, toodud välja punktis 1.12, lisas 2 olevas tabelis. Mingil kolmandal viisil saamatajäänud müügitulu tuvastada polnud võimalik. Mittemüügitöötajate puhul lisas 2 oleva tabeli punktis 6.2 tuleb ettevõtte kogukäive jagada ametikohtade arvuga ning ametikoha osa arvestada kuluks aja eest, millal positsioon oli vakantne. Telema puhul selline lähenemine ei ole rakendatav. Mittemüügitöötajate panuse ning ettevõtte käibe vahel korrelatsioon puudub.

Võttes kokku lisas 2 oleva tabeli kõigis kuues blokkis mõõdetud kulud, saab autor konkreetse kolme töötaja vahetumisest tulenenud, rahaliselt väljendatava mõju ettevõtte majandustulemustele. Kolmel kirjeldatud ametikohal toimunud töötajate vahetumise rahaline mõju oli selgelt erinev. Baltikumi müügidirektori ametikoha vahetumisega kaasnes 24143,- euro suurune kulu, Toote- ja partnersuhete juhi positsiooniga 12146,- euro suurune kulu ning Klienditeeninduse juhi ametikoha vahetusega 15627,- euro suurune kulu. Kui kahe

viimatimainitud ametipositsiooni kulu oli samas suurusjärgus, siis selgelt eristus Baltikumi müügijuhi vahetusest tulenenud kulu, mis ületas Toote- ja partnersuhete juhi vahetusest tulenenud kulu kahekordselt. Siin peab autor peamiseks põhjuseks asjaolu, et ametikohalt lahkunud töötaja töötas ettevõttes vaid kuus kuud, millega kaasnes teiste ametipositsioonidega võrreldes suurem lahkumisega seonduv kulu, lisaks kõrgem kulu uue inimese leidmiseks.

Kulukalkulaatori abil arvestatud mõõdetav kulu kolme konkreetse ametikoha vahetumisest ettevõttele kokku oli €51916,-

4.3 Arutelu

Töötaja vahetumisega kaasneva mõju uurimisel Telema majandustulemustele, näeb autor uuritud mõjude avaldumist vaid otseselt, rahaliselt avalduvate mõjude kontekstis. Uurides ettevõttele kaasnevate hinnanguliste mõjude avaldumist Telema näitel, jäi mõju väheseks ning puudus objektiivne meetod hindamiseks avaldunud mõju seost majandustulemustega.

Kõrvutades uurimistulemusi teoreetiliste seisukohtadega, leidis uuringujärgselt ka Telemas kinnitust töötajate vahetumisega kaasnev infokadu. Nii erialased teadmised kui ka info, mis lahkunud töötaja on omandanud vastaval ametikohta täites, lähevad osaliselt kaotsi. Ja seda kahes aspektis. Esiteks teadmised ja informatsioon ettevõtte toodete, klientide, teiste osakondade, aga ka sisekorra, kolleegide informeerituse spetsiifika ning taseme ja isiksuseomaduste osas. Uuel töötajal kulub hulk aega ettevõttes sees tundma õppida nii kolleege kui ka põhjuseid, miks midagi tehakse just nii nagu tehakse. Teiseks on lahkunud töötajal ajaga kogunenud hulgaliselt spetsiifilisi teadmiseid ning oskusi, millede puudumine ei võimalda samaväärse produktiivsusega töötada uuel töötajal. Osaliselt on eelnimetatud põhjused arvestatud töötaja vahetumisega kaasnevate mõjude hulka ja hinnatud kulukalkulaatoris rahaliselt. Kasutatud kulukalkulaator arvestab aga töötajate vahetumisega kaasnevat mõju vaid nelja kuu jooksul, mis informatsiooni ning oskuste evimise hindamisel Telema puhul, ei ole piisav periood. Selgelmääratletavat mõju olemasolust info ning erioskuste kao tulemusel ettevõtte majandustulemustel, autor ei täheldanud. Kinnitust leidis ka teoreetilistes seisukohtades esitatud, et töötaja vahetumisega kaasneb lahkunud töötaja ning tema seotuse korral teiste osakondadega, ka nende osakondade produktiivsuse langus. Tingituna nii vakantses ametikohast, mis nõudis asendamist kui ka töö ümberkorraldamisest.

Taas ei leidnud avaldunud mõju otseselt seotust majandustulemustega. Spekuleerida võib teadmise, et sellega kaasnes vakantse ametikoha tulemusel või ametikohta asendanud töötaja enda ametikohustuste puudulikust täitmisest tulenev saamatajäänud tulu, tõendatavat mõju ettevõtte majandustulemustele sellega aga siiski ei kaasnenud.

Töötaja vahetusest tingitud mõju avaldumise fakt ettevõtte töötajatele nagu ka mõju avaldumine ettevõttest väljapoole, klientide ning koostööpartneriteni, leidis kinnitust osaliselt. Nagu uuringus selgus, võis mõju avaldumise olemus ettevõtte töötajatele olla nii positiivne kui ka negatiivne, klientide ning koostööpartneriteni ulatunud mõju olemus jäi pigem arvamuseks ega leidnud faktilist tõestust. Olenemata mõju kaasnemisest või selle avaldumise olemusest, ei leidnud kinnitust fakt mõjust ettevõtte majandustulemustele.

Vastupidiselt teoreetilistes seisukohtades avaldatuga, ei leidnud kinnitust, et töötajate vahetumisega oleks kaasnenud negatiivne mõju klienditeeninduse tasemele või ettevõtte konkurentsivõimele.

Mõõtes töötajate vahetumisega kaasnevaid tegevusi ja mõju kulukalkulaatori abil, olid tulemused konkreetsemad ning võimaldasid läbi rahalise ekvivalendi mõõta mõju töötajate vahetumise ning ettevõtte majandustulemuste vahel. Siiski, ka kulukalkulaatori puhul jagunes sisend kas konkreetset mõõdetavaks või hinnanguliseks. Lisaks ei leidnud mitte kõik kalkulaatoris olevad väljad väärtustamist. Selge ning ühese sisendi said töötajatega vahetumisega kaasnevad tegevused, mida oli võimalik mõõta tegevusteks kulunud ajaga. Siia alla kuulusid uue töötaja leidmisega otseselt kaasnenud tegevuste mõõtmine, aga ka töötaja lahkumisega kaasnevate tegevuste ajaressursi mõõtmine ning selle rahaline väljendamine. Selgelt mõõdetavad olid ka koolituskulud ning uue töötaja palkamisega kaasnenud kulud. Keerukaks osutus kaudse mõju rahaline väljendamine nagu näiteks tänu lahkunud töötajale saamatajäänud tulu kaotatud tehingu näol. Märkitud mõju avaldumist konkreetse juhtumiga ei seostatud, sisendina sai autor vaid hinnangu. Väärtustamata jäi kalkulaatoris töötaja vahetumisest tingitud produktiivsuse langemisest tingitud kulu ning kulu, mis võib kaasneda projekti valmimisaja edasilükkumisest. Kummalgi juhul ei täheldatud sellise mõju avaldumist, mis oleks lubanud konkreetse summa sisestamist kulukalkulaatorisse.

Tuginedes uuringu tulemustele, saab selgelt järeldada, et töötajate vahetumisega mõju kaasneb, küll aga on kaasnenud mõjude ulatus ja olemus uurimisobjektiks olnud ettevõttes seotud konkreetse ametikoha ning neid täitnud, kuid lahkunud töötajatega.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja Telema töötajate vahetumise otseselt, rahaliselt mõõdetavat mõju ning hinnangulist mõju ettevõtte majandustulemustele,

selgitada välja selle ulatus ning anda soovitusi negatiivselt avaldunud mõju minimeerimiseks. Eesmärk sai saavutatud, nii otsene kui ka kaudne mõju töötajate vahetusest tingituna on mõõdetud. Mõju avaldumise olemus ja ulatus Telema puhul vasta teoreetilistes seisukohtades avaldatule vaid osaliselt. Kinnitust leidis töötajate vahetumisega kaasnevate tegevuste märkimisväärne kulu, vaid osaliselt leidis kinnitust kaasnev hinnanguline mõju. Autor leiab, et uuritud kolmel ametikohal vahetunud töötajatega kaasnenud mõju on tervikuna pigem unikaalne. Et kaasnevad mõjud on suures sõltuvuses vahetunud töötaja ametikohast ning seda ametikohta täitnud töötaja isiksuseomadustest, teadmistest ja oskustest, saaksime teiste ametikohtade vahetumise mõju uurimisel erinevad tulemused. Kindlasti jääb otsene mõju läbi asendustegevuste kehtima ka teiste ametipositsioonide korral, selle ulatus, antud juhul rahaline mõju ettevõtte majandustulemustele võib aga oluliselt varieeruda.

Peamine uurimisküsimus, millele autor lahendust otsis, oli kuidas minimeerida töötajate vahetumisest tingitud otsest ja kaudset negatiivset mõju ettevõtte majandustulemustele. Soovitused mõjude negatiivse osa vähendamiseks, esitab autor käesoleva töö kokkuvõttes.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö kirjutaja eesmärk oli uurida töötajate vahetuse mõju ettevõtte majandustulemustele. Uuringu tulemusel leidis autor nii teoreetilistes seisukohtades esitatud väidetele kinnitust kui ka sai tulemuse osade väidete paikapidamastusest.

Teoreetilistes seisukohtades esindatud uuringud toovad välja suuresti just kaasneva negatiivse mõju ning vähem leiab uuringuid, mis töötaja vahetumise mõju ettevõttele positiivseks hindab. Telega puhul konkreetseks uuringutulemuseks võib lugeda töötajate vahetumisest tingitud mõjud, mida on võimalik üheselt mõõta. Mõõdetud rahaline ressursikulu kolmel konkreetset ametikohal toimunud töötajate vahetumisest oli kokku €51.916,00 mis on kindlasti oluline summa, moodustades 2013. aasta kasumist 13,3%. Lähtudes käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi püstitamise tingimustest, kus autor ei võta töötajate vahetumisega kaasneva osana arvesse lahkunud ning uue töötaja võimalikku väärtuse erinevust ettevõttele pikas perspektiivis, on tegemist rohkem kui viiekümne tuhande euro suuruse kuluga. Käesoleva bakalaureusetöö kontekstis ei oma ka tähtsust, kas tegemist oli kuluga või investeeringuga tulevasteks perioodideks. Mõju ettevõtte majandustulemustele on rahaliselt võrdne. Samas, lisaks ettevõtte tegevjuhile, on ka autori arvamus, et üheselt kuluna, mis mingit väärtust ettevõttele tulevikus ei loo, me seda summat käsitleda ei saa. Kuigi käesoleva uurimuse eesmärgiks oli hinnata töötajate vahetumisest tingitud mõju ettevõtte majandustulemustele, on objektiivsuse huvides tarvilik juhtida tähelepanu ka võimalusele, et kaasnev rahaline ressursikulu võib samahästi olla investeering, mis väljendub pikas perspektiivis läbi uute töötajate väärtuse. Olenemata hetkel puudevast võimalusest hinnata uute töötajate väärtuse erinevust ettevõttele võrreldes lahkunud töötajate väärtusega, tuleks positiivse või negatiivse hinnangu andmisel töötajate vahetumisest keskenduda konkreetsetele isikutele. Isikutele, kes lahkusid ning isikutele, kes konkreetse ametipositsiooni üle võtsid. Kokkuvõttvalt on autor veendunud, et nii lugemaks töötajate vahetust negatiivseks ning kuluderohkeks tegevuseks, on samasuur võimalus, et selle tegevuse tulemusel luuakse edaspidi ettevõttele rohkem väärtust ja seda tulenevalt uute töötajate kõrgemast väärtusest võrreldes lahkunud töötajate omaga. Et täna ei suuda autor faktiliselt tõestada konkreetse, kolmel ametikohal töötajate vahetusest tingitud mõju

positiivsust või negatiivsust ettevõttele, vaatleb autor vahetumise käigus uute töötajate väärtust ettevõttele samaväärsena, eelistamata uute töötajate potentsiaali lahkunud töötajate omale.

Kõneka faktina selgub uuringust seos mõju olemuse ning ulatuse vahel tingituna konkreetsest ametikohast, nagu ka lahkunud töötaja ning uue, asemele tulnud töötaja teadmistest, oskustest ning isiksuseomadustest. Mõõtes nii mõju olemasolu kui ka olemust, joonistub uuringutulemuste põhjal välja asjaolu, mis väljendub ka töötajate vahetuse tulemusena tekkivate lisategevuste kordades erinevast kulust. Kaasnevate kulude suurust mõjutab lisaks ametikohale ka fakt, kaua lahkunud töötaja Telemas on töötanud. Uuringu tulemustes kalleimaks vahetuseks osutunud Baltikumi müügidirektori positsioon on seda ühe põhjusena selgelt asjaolul, et lahkunud töötaja jõudis ametikohustusi täita vaid pool aastat. Viimane fakt on ka põhjuseks, miks töötajasse tehtud investeringud ei saanud hakata väärtust ettevõttele tootma ning tuli märkida kulukalkulaatorisse kuluna. Jättes kõrvale Baltikumi müügidirektori positsiooni, on ka teise kahe ametipositsiooniga kaasnenud märkimisväärne ressursikulu. Tõestatud on seega asjaolu, et olenemata positsioonist, ressursikulu kindlasti otseste tegevuste tulemutena kaasneb ning sellega peab arvestama ka juhul, kui tulevikus peaks vahetust nõudma mistahes muu ametipositsioon.

Uurides hinnangulist mõju ettevõttele, mis kaasneb töötajate vahetumisega ja mis avaldab mõju ettevõtte majandustulemustele, jäi mõju, selle olemus ja ulatus vaid vähesel määral tõestatuks. Kuigi ettevõtte juht kinnitab mõju avaldumise fakti info ning spetsiifiliste teadmiste kaotusest tulenevalt, nagu ka negatiivselt avalduva mõjuna teiste osakondade tööle, oli tegemist rohkem üldistusega kui kinnitust leidnud faktiga. Uuringu tulemusel Telemas, ei nõustu autor teoreetilistes seisukohtades toodud väidete koguhulgaga, mis kirjeldavad hinnangulise mõju avaldumist ning selle mõju ettevõtte majandustulemustele. Hinnangulise mõju olemus ning selle avaldumine leidis küll kinnitust, aga kinnitust leidnud mõju avaldumine omakorda ettevõtte majandustulemustele, jäädes reaalsete kaasuste puudumisel tõestamata.

Soovituste andmisel toetub autor käesolevas bakalaureusetöös tehtud järeldustele, mis näitas mõju kaasnemist töötajate vahetusprotsessist, aga ka selle olemuse ja ulatuse seost konkreetse ametikoha ning konkreetsete töötajatega. Lähtudes tehtud järeldustest, annab autor soovitusi tulevikus asetleidvate, võimalike töötajate vahetumise ning sellega kaasneda võivatele mõjudele ning esilekutsutud tegevustele aspektist.

Töötajete vahetumisega, olenemata ametipositsioonist, kaasnevad käesolevas bakalaureusetöös ülesloetletud tegevused. Olenemata ametipositsioonist on kasnevate tegevuste tulemuseks märkimisväärne kulu. Tulevikku silmas pidades, võiks autori arvates arvestada järgmiste faktidega. Esiteks, kui on vajadus ning vähegi võimalik, tuleks ettevõttesse kaasata uued inimesed korraga. Paljud tegevused, mis töötaja vahetusega kaasnevad, sisaldavad endas samu protseduure ning nagu ka käesolevas uuringus selgus, saab uute töötajate sisseelamis ning koolitusprogrammi viia läbi oluliselt väiksema ressursikuluga mitmele uuele töötajale korraga, kui seda teha igale töötajale eraldi. Teiseks, olenemata Telema täna kasutuselolevast uue töötaja sisseelamise programmi efektiivsusest, võiks antud programmi veelgi täiustada. Et Telema puhul on tegemist keskmisest keerukamaid lahendusi pakuva ettevõttega, kus on tarvilikud väga spetsiifilised teadmised ning oskused, peaks senist kirjalikku materjali veelgi täiendama, loomaks uuele töötajale võimaluse vajaminevad teadmised iseseisvalt hankida. Koostada võiks materjali, mis sisaldab uue töötaja jaoks olenemata ametipositsioonist, maksimaalselt tarvilikku informatsiooni. Selle info läbitöötamine peaks olema kohustuslik enne uue töötaja tööleasumist. Selle meetodiga saaks Telema vähendada puudulikust produktiivsusest tingitud kulu, mis uue töötajaga on seni kaasnenud. Kolmandaks soovitusena on veelgi tõhusam ennetustegevus, mis kas teoreetiliselt välistab kõrge lisaväärtusega töötaja lahkumise, või vähendab selle töötaja olulisust ettevõttele, et tema võimaliku lahkumise korral oleks kaasnev mõju vähem negatiivne või avaldumise olemus neutraalne. Seega juhib autor tähelepanu võtmetöötajatele, kelle lahkumisega võib kaasneda tõsine negatiivne mõju ettevõttele ja sellega kaasneda ulatuslik mõju ettevõtte majandustulemustele. Riski maandamisel võtmetöötajate võimaliku lahkumise vastu ettevõtetest on mitmeid. Esimene on kindlasti võtmetöötaja olulisuse või vastutuse jagamine, mis vähendab konkreetse töötaja olulisuse rolli ettevõtte jaoks. Lihtsaim meetod on võtmetöötaja teadmiste ja oskuste niinimetatud kopeerimine ja seda läbi teise töötaja. Antud juhul on eesmärgiks, et ettevõtte jaoks kriitiline info või oskused ei koguneks ühe töötaja kätte, vaid oleks jagatud lisaks talletatavale informatsioonile ka mõne teise töötajaga. Juhul, kui teist töötajat paralleelselt võtmetöötaja teadmisi ning oskusi jagama panna pole võimalik, tuleb sellevõrra enam rõhuda kriitiliste teadmiste ning info talletamisele.

Tuginedes olemasolevatele ning järgiproovitud võimalustele, mis vähendavad töötajate vahetumise tulemusel kaasnevat kulu ettevõttele, oli autori neljanda soovitusena planeeritud kindlustuskaitse töötaja lahkumise vastu. Põgusate läbirääkimiste tulemusel Mandatum Life Insurance Baltic SE esindajaga, tõdes autor nii ettevõtte esindaja ebapädevaid

teadmisi valkonnast, kui konstanteeris ka fakti, et pakkumist töötaja lahkumise kindlustamiseks ei esitatudki. Et tegemist on ainsa seltsiga, kes kodulehel mainitud kindlustuskaitset Eestis väidab pakkuvat, jääb autori soovitus kindlustuskaitse abil riskide maandamiseks esitamata.

Kokkuvõtvalt kaasneb töötajate vahetumisega erinevaid mõjusid, mis on sõltuvad nii ametikohast kui ka seda täitvast töötajast. Optimeerima peab uue töötaja tulemisega ettevõttesse kaasnevat protsesse, eriti aga ennetustegevust, et ettevõttest ei lahkuks võtmetöötaja või et tema teadmised ja oskused ei lahkuks ettevõttest koos temaga.

Telema on oma tänaste protsessidega, mis reguleerivad olemasolevate töötajatele teadaoleva kriitilise info salvestamist kindlasti keskmisest paremas olukorras, enam tähelepanu soovitab autor aga pöörata võtmetöötajatega seonduvale, on see siis tänaste teadmiste salvestamine taasesitataval kujul või ennetustegevus võtmetöötaja tihedamaks sidumiseks ettevõttega.

Töötajate vahetus pole pelgalt olemasoleva töötaja asendamine uue töötajaga. See on protsess, millega kaasnevad otsesed kulud ning võivad kaasneda ka kaudsed, olenevalt lahkunud töötaja ametikohast ka otseseid kulusi ületavad kulud. Oskusliku käitumise ning ennetava tegevuse tulemusena, on võimalik negatiivne mõju töötajate vahetumisest kindlasti minimeerida. Telema on täna riskide maandamisel õigel teel ning usutavasti on käesoleva bakalaureusetöös toodud soovitused abiks veelgi efektiivsemalt ning vähesema negatiivse mõjuga juhtima töötajate võimalikku vahetumist ning sellega kaasnevat.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alexander JA, Bloom JR, Nuchols BA. Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*. 1994;33(4):505–520.
- Arthur, J.B. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No.3, 670-687.
- Batt, R. (2011). Study: An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance
- Bliss, W.G., Bliss, William, G. Cost of Employee Turnover. *Small Business Advisor*. Available at <http://www.isquare.com/turnover.cfm>
- Chraif, M., Aniței, M. (2011). Interview method in organizational psychology and human resources, Editura Polirom, Iași.
- Dalton, R.D., Todor, D. W. (1979) Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective *ACAD MANAGE REV* April 1, 1979 4:2 225-235; doi:10.5465/AMR.1979.4289021
- Dess, G.G., Shaw, D.J. (2001). Voluntary turnover, social capital and organisational performance, *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 3, 446-456
- Brown, C., J. L. Medoff. 1978. Trade unions in the production process. *J. Political Econom.* 86(3) 355–378
- Hausknecht, J.P., Trevor, C.O., Howard, M.,J. (2009) Unit-Level Voluntary Turnover Rates and Customer Service Quality: Implications of Group Cohesiveness, Newcomer Concentration, and Size
- Jason D. Shaw, Nina Gupta John E. Delery (2005) Alternative Conceptualizations of the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, February 1, 2005 vol. 48 no. 1 50-68
- Julie I. Hancock David G. Allen Frank A. Bosco Karen R. McDaniel Charles A. Pierce (2013) Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance, *Journal of Management* March 2013 vol. 39 no. 3 pp. 573-603
- Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C., & Cerrone, S. (2006). Sure, everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133-144

- Kennedy, D. (2012) The high cost of turnover - The inapplicability of experience at a new workplace (2012) Annual International Conference of the American Society for Engineering Management 2012, ASEM 2012 - Agile Management: Embracing Change and Uncertainty in Engineering Management PP. 381 - 387
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114
- Kuusk, K. (2006) Juhtumiuuring, Loeng MTÜde esindajatele 27. oktoobril 2006.a.
- Lõugas, K. (2011) Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine. TÜ Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut. 11 lk. (Magistritöö)
- McElroy, J.C., Morrow P.C., Rude, S.N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology* 2001, Vol.86, No.6, 1294-1299
- Sullivan, P. (2002). Protecting Your Firm Against Loss of Key Employees. - *Illinois Bar Journal*, March, pp 147
- Tiedemann, T. (2007) Artikkel: Kõrge määrg ehk riskide juhtimine II. *Directo* detsember 2007
- William H. Pinkovitz, Joseph Moskal and Gary Green (1997) How Much Does Your Employee Turnover Cost? 1996, University of Wisconsin Extension, 1997.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Organisatsioonide koduleheküljed:

WebFinance, Inc. <http://www.businessdictionary.com/definition/key-person.html#ixzz2n5Nrql7A>

Mandatum Life Insurance Baltic SE.
http://www.mandatumlife.lt/teenindus/ee/lahendus_ettevotetele/lahendus_ettevotetele/ettevotete_rahapaigutuste_kindlustamine (01.12.2013)

Evaluating Socio Economic Development. www.evasled.info

SUMMARY

The present bachelor thesis **THE IMPACT OF EMPLOYEE TURNOVER ON AS TELEMA'S ECONOMIC PERFORMANCE** studies the impact of employee turnover on company's economic performance. The object of the study was Telema AS, a company engaged in IT sector. The author studied the impact resulting from the personnel changes on 3 different positions. Both direct and indirect impact from activities related to employee turnover were reviewed.

Methodology used was case study, which, thanks to different data collection methods applied, made it possible to specify the impact.

During the course of the study, the author identified the nature and scope of indirect impact resulting from the employee turnover in Telema. The author also specified and measured the time spent on activities related to people turnover and presented the financial impact. During the study it appeared that despite claims in different theoretical studies, not all influences could be observed in the company under view; also it was not possible to assess and quantify this influence as an impact on company's economic performance. As was found in the study, employee turnover related cost added up to 51916 €, half of it arising from the back-up activities and needs. The study showed the correlation between specific position and the impact, the influence factors being the knowledge, skills and personal characteristics of the employee leaving the position as well as of the one replacing this person.

In addition to finding out the direct and perceived impact of people change, the objective of the bachelor thesis was also the acknowledgement of this impact as well as finding ways to minimize the negative elements of it. In the present thesis the author presents his recommendations for minimizing the un-desired impact.

LISAD

Lisa 1: Intervjuu küsimused

1. Millised mõjud kaasnevad ettevõttele, kui töötaja vahetub? Loetlege teadaolevad mõjud.
2. Millised mõjud on kaasnenud Telemale Baltikumi müügidirektori, Toote- ja partnersuhete juhi ning Klienditeeninduse juhi vahetus?
3. Milline loeteldavatest mõjudest on kaasnenud konkreetse kolme töötaja vahetumisega? Millises ulatuses?
 - Teadmiste- ja infokadu
 - Mõju ettevõtte tulemustele
 - Mõju teiste osakondade tööle
 - Mõju klienditeeninduse tasemele
 - Mõju ettevõtte konkurentsivõimele
 - Mõju ettevõtte töötajate mativatsioonile
4. Kuidas avaldub mõju ettevõttes ja sellest väljaspool?
5. Milliste kaasnenud mõjude olemus oli positiivne, milline negatiivne?
6. Milline kaasnenud mõjudest on mõõdetav mõjuna ettevõtte majandustulemustele? Milline on selle ulatus?

Lisa 2: Tabel 1

Töötajate vahetumisega kaasnevatest tegevustest tuleneva rahalise mõju kalkulaator

	Baltikumi müügidirektor			Toote- ja partnersuhete juht			Klienditeeninduse juht		
	Kogus	Hind (€)	Maksumus (€)	Kogus	Hind (€)	Maksumus (€)	Kogus	Hind (€)	Maksumus (€)
Töötaja lahkumisega seonduvad									
1 tegevused									
1.1. Lahkumisintrivjuu(de)le kulunud aeg (x protsessi kaasatud inimesed), tund	7	20	140	4	20	80	10	20	200
1.2. Lahkumisega seonduvad administratiivtegevused (varade üleandmine, lõpparve jt), tund	2	20	40	2	20	40	2	20	40
1.3. Lahkunud töötaja asendajale makstav tasu, eurot			0			0	20		0
1.4. Osaliselt täidetud ametikoht, tasu mis makstakse asendajale (näit. 50% lahkunud töötaja palgast), eurot			0			0	20		0
1.5. Täitmata ametikoht (100% lahkunud töötaja palgast), eurot									
1.6. Otsese juhi või juhtkonna täiendavad tegevustele kuluv aeg töö ümberorganiseerimiseks, tund	11	20	220	4	20	80	8	20	160
1.7. Lahkunud töötajasse tehtud investeeringud (sise- ja väliskoolitused, litsentsid jne., viimase 6 kuu jooksul), eurot			6000			1000			2000
1.8. Osakonnasisene arutelu. Ettepanekuteks ning olukorra lahendamiseks kuluv aeg (x kaasatud inimeste arv), tund	10	20	200	5	20	100	10	20	200
1.9. Lahkuva töötaja lahkumishüvitis ning erinevatest kokkulepetest tingitud rahalised väljamaksed, eurot			0			0	1	3059	3059
1.10. Lahkuva töötajaga lahkuvad teadmised, oskused ning kontaktid (nt 50% aastast sissetulekust, puss 10% iga aasta eest täiendavalt), eurot			0			0			0
1.11. Lahkuva töötaja töökaotuse vaidlustamisele kuluv aeg kokkuleppe saavutamiseks või kolmanda osapoole poolne tasu vaide selgitamisel, tund			0			0			0
1.12. Tänu lahkuvale töötajale (koos temaga lahkuva kliendi poolt) saamatajäänud tulu, katkijääv tehing vms, eurot			2500			0			0
1.13. Lahkuva töötaja kulud, ajal, millal töökoht oli vakantne, eurot (-)			0			0			0
			9 100 €			1 300 €			5 659 €

2 Uue töötaja otsimisega seonduvad kulud

2.1. Töökuulutuse eest või personaliotsingufirmale makstav tasu, eurot			3000			1000			0
2.2. Ettevõtte siseselt kandidaatide intervjuudele, nende ettevalmistamisele ning testimisele kuluv aeg. Ajakulu pakkumise koostamiseks, taustauuringu teostamiseks, ebasobivatele kandidaatidele äräütlemisskirja saatmine jne, tund	25	20	500	16	20	320	24	20	480
2.3. Kandidaatide CV-de läbitöötamisele kuluv aeg, tund	4	20	80	3	20	60	6	20	120
2.4. intervjuude kokkuleppimiseks kuluv aeg, tund	0,5	20	10	0,5	20	10	2	20	40
2.5. Kandidaatide intervjuueerimisele kuluv aeg (korda kaasatud inimeste arv), tund	12	20	240	8	20	160	17	20	340
2.6. Intervjuude kirjalik või suuline tagasiside andmise aeg protsessi kaasatud inimestele, kes ei viibinud intervjuul, tund	1	20	20	1	20	20	3	20	60
2.7. Taustauuringuks kuluv aeg, tund	0,5	20	10	0,5	20	10	2	20	40
2.8. Finalistide täiendav testimine, intervjuueerimine jne. (korda kaasatud inimeste arv), tund	4	20	80	4	20	80	4	20	80
			3 940 €			1 660 €			1 160 €

3 Koolituskulud

3.1. Sissejuhatavaks üldkoolituseks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitajate poolne koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg, tund	20	20	400	20	20	400	20	20	400
3.2. Spetsiifilisteks koolitusteks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg, tund	20	20	400	20	20	400	20	20	400
3.3. Täiendavate, koolituseks vajaminevate materjalide koostamine, manualide väljatöötamine, koolitusel kasutatavate seadmete kulu jne., tund	15	20	300	10	20	200	15	20	300
3.4. Koolitatava otsese juhi ja/või mentori ajakulu uue töötaja õpetamisel, nõustamisel, tagasiside andmisel jne., tund	30	20	600	30	20	600	30	20	600
3.5. Mentorile/juhendajale makstav täiendav tasu, eurot			300			300			300
			2 000 €			1 900 €			2 000 €

4 Puuduliku produktiivsuse kulu

4.1. Olenemata koolituse intensiivsusest, suudab uus töötaja luua esimese 4 nädala jooksul väärtust vaid 25% ulatuses. Kuluks 75% uue töötaja palgast sellel perioodil, töötasu	0,75	3059	2294	0,75	2527	1895	0,75	2128	1596
4.2. Nädalatel 5 - 12 on uue töötaja poolne produktiivsus hinnanguliselt 50%. Kulu 50% uue töötaja palgast sellel perioodil., töötasu	0,5	6118	3059	0,5	5054	2527	0,5	4256	2128
4.3. Nädalatel 13 - 20 on uue töötaja poolne produktiivsus 75%. Kuluks 25% uue töötaja palgast sellel perioodil., töötasu	0,25	6118	1530	0,25	5054	1264	0,25	4256	1064
4.4. Kaastöötajate aeg, mis kulub uue töötaja õpetamisele ja juhendamisele, tund	40	20	800	25	20	500	35	20	700
4.5. Uue töötaja poolt tehtud vigade hind (midagi tuleb uuesti teha, parandada jne), tund	15	20	300	25	20	500	15	20	300
4.6. Osakonna langenud produktiivsus, kui lahkunud töötaja oli nt. osakonnajuhataja ning osakonna juhendamist sama produktiivsuse saavutamiseks enam pole, eurot			0			0			0
4.7. Valmimata jäänud või edasilükkunud projekt/toodang, kui mõju on tingitud lahkunud töötajast, eurot			0			0			0
4.8. Juhtivtöötaja kulu, kui lahkunud töötaja oli nt. assistent/alluv ning juhtivtöötaja peab kulutama oma aega administratiivülesannete täitmiseks, tund	30	20	600	15	20	300	30	20	600
			8 583 €			6 986 €			6 388 €

5 Uue töötaja palkamisega seotud kulud

5.1. Uue töötaja palkamisega seonduvad kulud, nt. isikukaarti koostamine, registreerimine raamatupidamises, töölepingu arutelud ning sõlmimine, salasõnade ning juurdepääsude loomine, mailikonto jt. loomine, krediitkaarti väljastamine, telefoni ja/või auto liisimise/eraldamisega kaasnev kulu, ettevõtte sisene ning väline teavitus uue töötaja tööleasumisest jne, tund	8	20	160	5	20	100	5	20	100
5.2. Juhi aeg, mis kulub uue töötaja julgustamiseks, temaga nõ. igapäevastel teemadel vestlemiseks, tekitamiseks uues töötajas enesekindlust, tund	18	20	360	10	20	200	16	20	320
			520 €			300 €			420 €

6 Kaotatud müügitulud

- 6.1. Tulu perioodil, millal uus müügitöötaja tegeleb väljaõppega või siiski küll müüb, aga millal tema produktiivsus on madal, võrreldes tulemust müügituluga, mis on keskmiselt see positsioon teeninud. Vahe on kulu, eurot
- 6.2. Mittemüügitöötajate puhul ettevõtte kogukäive jagatud töötajate arvuga ning saadud keskmine käive per töötaja on kulu perioodil, millal positsioon oli täitmata, eurot

0	0	0
0	0	0
- €	- €	- €

Kokku ametikoha kulu:	24 143 €	12 146 €	15 627 €
Kokku ettevõtte kulu:			51 916 €

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 3: Ankeet 1

Töötajate vahetumisega kaasnevate tegevustest hindamine

		Baltikumi müügidirektor	Toote- ja partnersuhete juht	Klienditeeninduse juht
1 Töötaja lahkumisega seonduvad tegevused		Tund	Tund	Tund
1.1.	Lahkumisintervjuu(de)le kulunud aeg (x protsessi kaasatud inimesed), tund	7	4	10
	Ajaline panus - töötaja 1	3	2	3
	Ajaline panus - töötaja 2	2	2	3
	Ajaline panus - töötaja 3	2		2
	Ajaline panus - töötaja 4			2
1.2.	Lahkumisega seonduvad administratiivtegevused (varade üleandmine, lõpparve jt), tund	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 1	2	2	2
1.6.	Otsese juhi või juhtkonna täiendavad tegevustele kuluv aeg töö ümberorganiseerimiseks, tund	11	4	8
	Ajaline panus - töötaja 1	3	2	3
	Ajaline panus - töötaja 2	4	2	2
	Ajaline panus - töötaja 3	2		2
	Ajaline panus - töötaja 4	2		1
1.8.	Osakonnasisene arutelu. Ettepanekuteks ning olukorra lahendamiseks kuluv aeg (x kaasatud inimeste arv), tund	10	5	10
	Ajaline panus - töötaja 1	4	2	2
	Ajaline panus - töötaja 2	3	1	2
	Ajaline panus - töötaja 3	2	1	2
	Ajaline panus - töötaja 4	1	1	3
	Ajaline panus - töötaja 5			1

2 Uue töötaja otsimisega seonduvad kulud

2.2.	Ettevõtte siseselt kandidaatide intervjuudele, nende ettevalmistamisele ning testimisele kuluv aeg. Ajakulu pakkumise koostamiseks, taustauuringu teostamiseks, ebasobivatele kandidaatidele äraütle miskirja saatmine jne, tund	25	16	24
	Ajaline panus - töötaja 1	9	7	15
	Ajaline panus - töötaja 2	6	3	3
	Ajaline panus - töötaja 3	6	3	3
	Ajaline panus - töötaja 4	3	2	2
	Ajaline panus - töötaja 5	1	1	1
2.3.	Kandidaatide CV-de läbitöötamisele kuluv aeg, tund	4	3	6
	Ajaline panus - töötaja 1	3	2	4
	Ajaline panus - töötaja 2	1	1	1
				1
2.4.	intervjuude kokkuleppimiseks kuluv aeg, tund	0,5	0,5	2
	Ajaline panus - töötaja 1	0,5	0,5	1,5
	Ajaline panus - töötaja 2			0,5
2.5.	Kandidaatide intervjuueerimisele kuluv aeg (korda kaasatud inimeste arv), tund	12	8	17
	Ajaline panus - töötaja 1	4	5	9
	Ajaline panus - töötaja 2	3	2	3
	Ajaline panus - töötaja 3	3	1	3
	Ajaline panus - töötaja 4	2		2
2.6.	Intervjuude kirjalik või suuline tagasiside andmise aeg protsessi kaasatud inimestele, kes ei viibinud intervjuul, tund	1	1	3
	Ajaline panus - töötaja 1	1	1	3
2.7.	Taustauuringuks kuluv aeg, tund	0,5	0,5	2
	Ajaline panus - töötaja 1	0,5	0,5	2
2.8.	Finalistide täiendav testimine, intervjuueerimine jne. (korda kaasatud inimeste arv), tund	4	4	4
	Ajaline panus - töötaja 1	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 2	1	1	1
	Ajaline panus - töötaja 3	1	1	1

3 Koolituskulud

3.1.	Sissejuhatavaks üldkoolituseks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitajate poolne koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg, tund	20	20	20
	Ajaline panus - töötaja 1	3	3	3
	Ajaline panus - töötaja 2	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 3	4	4	4
	Ajaline panus - töötaja 4	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 5	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 6	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 7	2	2	2
	Ajaline panus - töötaja 8	1	1	1
	Ajaline panus - töötaja 9	1	1	1
	Ajaline panus - töötaja 10	1	1	1
3.2.	Spetsiifilisteks koolitusteks kuluv uue töötaja aeg, koolitajate aeg ning koolitusmaterjalide ettevalmistamiseks kuluv aeg, tund	20	20	20
	Ajaline panus - töötaja 1	8	6	6
	Ajaline panus - töötaja 2	3	5	6
	Ajaline panus - töötaja 3	4	5	6
	Ajaline panus - töötaja 4	5	4	2
3.3.	Täiendavate, koolituseks vajaminevate materjalide koostamine, manualide väljatöötamine, koolitusel kasutatavate seadmete kulu jne., tund	15	10	15
	Ajaline panus - töötaja 1	8	4	6
	Ajaline panus - töötaja 2	3	2	4
	Ajaline panus - töötaja 3	3	2	3
	Ajaline panus - töötaja 4	1	2	2
3.4.	Koolitatava otsese juhi ja/või mentori ajakulu uue töötaja õpetamisel, nõustamisel, tagasiside andmisel jne., tund	30	30	30
	Ajaline panus - töötaja 1	30	21	30
	Ajaline panus - töötaja 2		9	

4 Puuduliku produktiivsuse kulu

4.4.	Kaastöötajate aeg, mis kulub uue töötaja õpetamisele ja juhendamisele, tund	40	25	35
	Ajaline panus - töötaja 1	12	9	10
	Ajaline panus - töötaja 2	12	8	10
	Ajaline panus - töötaja 3	8	8	8
	Ajaline panus - töötaja 4	8		7
4.5.	Uue töötaja poolt tehtud vigade hind (midagi tuleb uuesti teha, parandada jne), tund	15	25	15
	Ajaline panus - töötaja 1	8	25	5
	Ajaline panus - töötaja 2	7		5
				5
4.8.	Juhtivtöötaja kulu, kui lahkunud töötaja oli nt. assistent/alluv ning juhtivtöötaja peab kulutama oma aega administratiivülesannete täitmiseks, tund	30	15	30
	Ajaline panus - töötaja 1	25	15	25
	Ajaline panus - töötaja 2	5		5

5 Uue töötaja palkamisega seotud kulud

5.1.	Uue töötaja palkamisega seonduvad kulud, nt. isikukaarti koostamine, registreerimine raamatupidamises, töölepingu arutelud ning sõlmimine, salasõnade ning juurdepääsude loomine, mailikonto jt. loomine, krediitkaarti väljastamine, telefoni ja/või auto liisimise/eraldamisega kaasnev kulu, ettevõtte sisene ning väline teavitatus uue töötaja tööleasumisest jne, tund	8	5	5
	Ajaline panus - töötaja 1	3	2	2
	Ajaline panus - töötaja 2	2	1	1
	Ajaline panus - töötaja 3	1	1	1
	Ajaline panus - töötaja 4	1	1	1
	Ajaline panus - töötaja 5	1		
5.2.	Juhi aeg, mis kulub uue töötaja julgustamiseks, temaga nõ. igapäevastel teemadel vestlemiseks, tekitamaks uues töötajas enesekindlust, tund	18	10	16
	Ajaline panus - töötaja 1	18	10	16

Allikas: (Autori koostatud)