

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Carmen Froš

**TÖÖJÕU STRATEEGILISE PLANEERIMISE PROTSESSI
VÄLJATÖÖTAMINE HILDING ANDERS BALTIC AS-IS**

Magistritöö

Personalijuhtimise õppekava

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15573 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Carmen Froš

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152834HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: carmen.fros@hildinganders.com

Juhendaja: Helina Vigla, M.BA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. ÜLEVAADE TÖÖJÕU STRATEEGILISEST PLANEERIMISEST	8
1.1 Tööjõu strateegilise planeerimise olemus	8
1.2 Tööjõu strateegilise planeerimise protsessi etapid	12
1.3 Tööjõu segmenteerimine strateegiliste ametikohtade määramiseks	17
1.4 Olulisemad valikud tööjõu strateegilise planeerimise rakendamisel	21
2. EMPIIRILINE UURIMUS	24
2.1 Uurimisobjekt	24
2.2 Uurimismetoodika	27
2.3 Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused	32
2.3.1 Ettevõtte tööjõu planeerimise protsess	33
2.3.2 Tööjõu strateegilise planeerimise valmiduse tase	42
2.3.3 Strateegiliste ametikohtade määramise alused	45
2.3.4 Soovitused TSP protsessi väljatöötamiseks	48
3. KVALITATIIVSE UURINGU ARUTELU JA TÖÖJÕU STRATEEGILISE PLANEERIMISE PROTSESS KOOS ETTEPANEKUTEGA	51
3.1 Uuringu arutelu ja järeldused	51
3.1.1 TSP protsess	51
3.1.2 TSP valmiduse tase	54
3.1.3 Strateegiliste ametikohtade määramise alused	55
3.1.4 Soovitused TSP protsessi rakendamisel	56
3.2 HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess ja ettepanekud selle rakendamiseks	58
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	68
LISAD	71
Lisa 1. Hilding Anders Baltic juhtimisstruktuur	71
Lisa 2. Hilding Anders Baltic strateegia tasandid	72
Lisa 3. Läbiviidud intervjuude ajakava	73

Lisa 4. Intervjuu küsimused ja intervjuu kutse tegevjuhile ning finantsjuhile	74
Lisa 5. Intervjuu küsimused ja intervjuu kutse funktsioonijuhtidele.....	76
Lisa 6. HAB strateegiliste keskkonna tegurite kokkuvõte (SWOT analüüs)	78
Lisa 7. Intervjuu transkriptsioonide kodeerimine programmis MS Word.....	79
Lisa 8. Väljatöötatud HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess.....	80

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on töötada välja Hilding Anders Baltic tööjõu strateegilise planeerimise protsess, mis toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Tänapäeva keskkonnas õnnestumiseks peavad ettevõtted regulaarselt analüüsima oma praegust võimekust ja selgitama välja tuleviku vajadused. Hilding Anders Baltic strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on oluline tagada ettevõtte põhikompetentside järjepidevus ja pidev arendamine. Hetkel aga puudub ettevõttes protsess tööjõu strateegiliseks planeerimiseks, mis võimaldaks tööjõu planeerimisega tegeleda ennetavalt ja läbimõeldult ning suunata tööjõuga seotud ressursse strateegilistest eesmärkidest lähtudes.

Töö teoreetiline osa annab ülevaate tööjõu strateegilise planeerimise lähtekohtadest, kirjeldab selle erinevaid etappe ja mudeleid ning olulisemaid valikuid tööjõu strateegilise planeerimise rakendamisel. Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuusid ja dokumendianalüüsi. Töö uuringu valimi moodustavad ettevõtte kaheksa juhti, kel kõigil on võtmetähtsusega roll ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Intervjuude analüüsimiseks kasutati sisuanalüüsi.

Magistritöö tulemusena esitati Hilding Anders Baltic tööjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks. Esitatud protsess on väljatöötatud kui üks osa ettevõtte äristrateegilise planeerimise protsessist ning koosneb kaheksast erinevast etapist. Esitatud rakenduslikud ettepanekud jagunevad üldisteks ja protsessi etappide ettepanekuteks.

Võtmesõnad: tööjõu planeerimine, strateegiline planeerimine, tööjõu strateegiline planeerimine, tööjõu segmenteerimine.

SISSEJUHATUS

Üha enam konkurentsitihe keskkond, muutuv tehnoloogia ning tööjõu puuduse tingimused loovad ettevõtetele järjest suuremaid väljakutseid, kuidas tagada enda konkurentsivõime ja jätkusuutlikkus. Tänapäevases keskkonnas õnnestumiseks ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks peavad ettevõtted regulaarselt analüüsima oma praegust võimekust, selgitama välja oma tuleviku vajadused ning määrama ennetavad tegevuskavad nende vajaduste täitmiseks. Maailma majandusfoorumi tuleviku töökohtade temalise aruande kohaselt mõjutavad tehnoloogilised, demograafilised ja sotsiaalmajanduslikud muutused tugevalt ettevõtete ärimudeliga seotud otsuseid, kus muutunud nõuded tööjõule ja vajatavatele oskustele, toovad kaasa tõsised väljakutsed töötajate värbamisele, koolitamisele ja talendijuhtimisele. Aruande kohaselt on ettevõtete juhid tekkivatest väljakutsetest teadlikud ja kaks kolmandikku vastanud juhtidest leiavad, et strateegiline tööjõu planeerimine on ettevõtte üks võtmetegevusi, millega tuleks tegeleda koheselt, kuna vastasel juhul võib see kaasa tuua tohutuid majanduslikke ja sotsiaalseid kulusid. (World Economic Forum 2016)

Käesolev magistritöö on kirjutatud tööjõu strateegilise planeerimise teemal. Hilding Anders Baltic (edaspidi HAB) on rahvusvahelisse kontserni Hilding Anders International AB kuuluv ettevõtte, mis on Euroopa, Aasia ja Venemaa suurimaid voodite ja madratsite tootjaid. HAB tegutseb Eestis alates 1997. aastast ning hetkel töötab tehases üle 320 inimese. Ettevõtte senine roll on olnud eelkõige õmblusteenuse allhanke pakkumine kontserni Skandinaavia ettevõtetele. Kuid strateegiliseks eesmärgiks on lisaks atraktiivse müügihinna, parima tootekvaliteedi ja paindliku tarneaja pakkumise, saada kontserni Põhja regiooni madratsikatete õmblusteenuse oskuskeskuseks ning pakkuda kontserni tütarettevõtetele tootearenduse täisteenus. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on oluline tagada ettevõtte kriitiliste põhikompetentside järjepidevus ja pidev arendamine. Ettevõttes aga puudub protsess tööjõu strateegiliseks planeerimiseks, mis võimaldaks tööjõu planeerimisega tegeleda ennetavalt ja läbimõeldult ning suunata tööjõuga seotud ressursse strateegilistest eesmärkidest lähtudes

Töäjõu strateegilise planeerimise vajadus Hilding Anders Balticus on tingitud ka kontserni juhtkonna soovist, kes esindab omaniku huve ja seega saab seda käsitleda kui ettevõtte omaniku tahet.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on töötada välja Hilding Anders Baltic töäjõu strateegilise planeerimise protsess, mis toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on töäjõu strateegilise planeerimise teoreetilised alused ja protsessi etapid?
2. Milline on ettevõtte töäjõu planeerimise protsess?
3. Milline on ettevõtte töäjõu strateegilise planeerimise valmiduse tase?
4. Millistel põhimõtetel on ettevõttes määratud strateegilised ametikohad?
5. Kuidas rakendada strateegilist töäjõu planeerimist, et see toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist?

Töö teoreetiline osa tugineb võõrkeelsele erialasele kirjandusele ja peamisteks viidatavateks autoriteks on töäjõu strateegilise planeerimise alase teema käsitlejad nagu Anderson, Bechet, Mayo, Cotten, Sparkman, Becker, Huselid, Beatty, Lepak ja Snell.

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ja eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte juhtidega ning täiendava meetodina kasutati dokumendianalüüsi. Intervjuud transkribeeriti Tallinna Tehnika Ülikooli Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud programmiga Transcriber. Andmete analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilistest lähtekohtadest töäjõu strateegilisel planeerimisel, kirjeldatakse töäjõu strateegilise planeerimise etappe ning antakse ülevaade olulisematest valikustest töäjõu strateegilise planeerimise rakendamisel. Samuti käsitletakse töäjõu segmenteerimise ja strateegiliste ametikohtade määramise teemat, mis on töäjõu strateegilise planeerimise võtmeprintsipiiks. Teises peatükis tutvustatakse kvalitatiivset uurimust, kirjeldatakse uurimisobjekti ja kasutatud uurimismeetodit ning tuuakse välja uuringu tulemused ja analüüs. Töö kolmandas peatükis arutletakse uurimuse olulisemate tulemuste üle ja tuuakse välja Hilding Anders Baltic töäjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks.

1. ÜLEVAADE TÖÖJÕU STRATEEGILISEST PLANEERIMISEST

Peatükis antakse ülevaade tööjõu strateegilise planeerimise (edaspidi TSP) olemusest, seotud mõistetest ning definitsioonidest. Tuuakse välja erinevate autorite käsitlused TSP protsessi etappidest ning olulisemad valikud TSP protsessi rakendamisel. Samuti kirjeldatakse erinevaid lähtekohti ning mudeleid tööjõu segmenteerimisel ja strateegiliste ametikohtade määramisel.

1.1 Tööjõu strateegilise planeerimise olemus

Üldlevinud definitsioon ettevõtte strateegiast on pikaajaline plaan selle kohta, kuidas tasakaalustada ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused oma väliste võimaluste ja ohtudega säilitades konkurentsieelis (Dessler 2013, 72). Strateegia eesmärgiks on ettearvamus keskkonnas saavutada soovitud tulemused ning ettevõtted peaksid olema valmis ennetama tuleviku väljakutseid (Drucker 1999, 43). Drucker (1999) rõhutab, et strateegiline planeerimine on pidev ja jätkuv protsess, mille käigus võetakse riske ja tehakse tuleviku vaatavaid otsuseid tänases päevas (1999, 120).

Tööjõu planeerimine lähtuvalt strateegilisest vaatenurgast, kirjeldab ettevõtet, mis peab pidevalt olema valmis astuma vastu konkurentsist tulenevatele pingetele ja muutustele, uutele trendidele ning väliskeskkonna muutustele (Daft, 2010, 155-156). Tööjõu planeerimise üldlevinud eesmärgiks on tagada, et ettevõttel oleks olemas õiged inimesed, õigel ajal, õigel kohal ja seda õige hinnaga. Tööjõu planeerimine on protsess, mis ennustab ja kaardistab ettevõtte strateegiast tuleneva inimressursi vajaduse, seda nii vajaminevate oskuste, kompetentside kui koguarvu suhtes (Price 2007, 309). Laurano (2009) ütleb, et tööjõu planeerimine on kombinatsioon teadusest ja kunstist, kus teadus on selles analüütiline osa ja kunst seisneb planeerimise osas (Laurano 2009, 7). Tööjõu planeerimist on ka defineeritud kui konkurentsieelise saavutamist läbi ettevõtte tööjõu ressursi efektiivse kasutuse (Jacobson 2010, 354).

Töäjõu planeerimise teeb strateegiliseks asjaolu, et see annab ettevõtte juhtidele informatsiooni, mida nad saavad kasutada strateegiliste otsuste tegemisel. TSP ei ole fokuseerimine täpsetele ennustustele, vaid on pigem pidev arutelu ettevõtte juhtide vahel, kuidas nii sise- kui väliskeskonna muutused võivad mõjutada töötajaskonnaga seotud strateegilisi otsuseid. TSP eeldab töäjõu segmenteerimist määratlemaks töäjõu planeerimisega seotud fookused ja prioriteetid investeringute suunamiseks. (Mercer)

Uuringute ettevõtte *Bersin and Associates* on välja toonud TSP valmiduse mudeli, mille põhjal ettevõtte saab hinnata enda taset ja valmisolekut TSP rakendamiseks (tabel 1). Mudel kategoriseerib ettevõtted nelja taseme vahel vastavalt töäjõu planeerimisega seotud tegevustele või protsessidele. Alustades TSP rakendamist tuleb ettevõttel esmalt hinnata enda valmiduse tase ning järgmisele tasemele liikumiseks. peavad olema täidetud eelmise taseme tingimused.

Tabel 1. *Bersin and Associates* poolt välja toodud TSP valmiduse mudel

Valmiduse tase	Töäjõu planeerimise tegevus	Ülevaatus sagedus
Tase 1	<ul style="list-style-type: none"> - töäjõu arvuline planeerimine - planeerimine mineviku andmete põhjal 	kord aastas või kord kvartalis
Tase 2	<ul style="list-style-type: none"> - töäjõu arvuline planeerimine - töäjõu kvantitatiivsed analüüsid - planeerimine mineviku andmete ja oleviku trendide põhjal - stsenaariumite planeerimine kõrgema juhtkonna tasemel 	kord aastas või kord kvartalis
Tase 3	<ul style="list-style-type: none"> - töäjõu arvuline planeerimine - töäjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid - stsenaariumite planeerimine - töäjõuga seotud tegevuste seotus ettevõtte strateegiaga - töäjõu segmenteerimine 	kord kvartalis
Tase 4	<ul style="list-style-type: none"> - töäjõu arvuline planeerimine - töäjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid - stsenaariumite planeerimine - töäjõuga seotud tegevuste seotus ettevõtte strateegiaga - töäjõu segmenteerimine - ettevõtte ülene strateegiline töäjõu planeerimine 	kord kvartalis või kord kuus või tihedamalt

Allikas: Laurano (2009, 29), autori kohandatud

Vastavalt *Bersin and Associates* tööjõu valmiduse mudelile on planeerimise tasemed kirjeldatud järgnevalt (Laurano 2009):

Tase 1 - tööjõu arvuline planeerimine, kus ettevõtted on olemas vaid tööjõu arvulise vajadusega seotud protsessid või tegevused. Tööjõu planeerimine pigem eraldiseisev tegevus ja ei ole seotud teiste valdkondadega. Need ettevõtted keskenduvad planeerimise tegevustes mineviku sündmuste analüüsimisele, et selle alusel ennustada tuleviku vajadusi. Antud ettevõtted ei arvestada tööjõu planeerimisel ettearvamatuid sisemisi ja väliseid muutusi, mis võivad neid mõjutada. Tööjõu planeerimise sagedus on kord aastas või kvartaalselt.

Tase 2 - tööjõu analüütiline planeerimine, kus lisaks arvulisele planeerimisele kasutatakse veel erinevaid kvantitatiivsete andmete analüüsi nagu kulu, voolavus ja tulemuslikkus. Tööjõu planeerimiseks kasutatakse mineviku sündmuste analüüsi ja arvestatakse oleviku trende ning analüüsi andmeid kasutatakse teistes personali valdkondades nagu töötajate arendamine, värbamine, renditöötajate kasutamine. Lisaks kasutatakse antud tasemel stsenaariumitel põhinevat analüüsi tippjuhtkonna tasemel. Planeerimise sagedus on kord aastas või kvartaalselt.

Tase 3 – tööjõu strateegiline planeerimine, kus tööjõu planeerimisega seotud tegevused on integreeritud ettevõtte äri- ja finantsplaneerimisega ning lähtuvad ettevõtte üldisest strateegiast. Antud tasemel ettevõtted kasutavad tööjõu segmenteerimist ettevõtte kriitiliste oskuste määratlemiseks. Samuti kasutatakse stsenaariumite põhise tuleviku ennustamise meetodit. Tööjõu planeerimise sagedus on vähemalt kvartaalne.

Tase 4 – ettevõtte ülene tööjõu strateegiline planeerimine, on seotud ettevõtte kõikide funktsioonidega ja on ühendatud ettevõtte üldise planeerimisega ning tööjõu segmenteerimisega. Planeerimise sagedus on vähemalt kvartaalne või igakuine.

Mayo (2015) defineerib TSP kui tulevikku suunatud tegevust, eemärgiga ennustada võimalikke sündmusi tulevikus ja planeerida vastavalt sellele proaktiivseid tegevusi (Mayo 2015, 175). Hetkel tegeletakse tööstustes tööjõu planeerimisega vaadeldes vaid nõudlusest ja pakkumisest tulenevat kvantitatiivset lõhet, kuid puudub võimekus projekteerida muutuvate oskuste vajadust ja hinnata töötajate valmisolekut selleks (Smith 2012, 2). TSP on keskne tegevus ühendamaks ja suunamaks strateegilist suunda mitmetes ettevõtte inimressursi funktsioonides eelkõige all-
loetletutes (Smith 2012, 4):

- Hinnata üleüldist tööjõuga seotud riski ettevõtte jaoks;
- Hinnata tööjõu pakkumisega seotud riski;
- Hinnata tööjõu nõudlusega seotud riski;
- Hinnata tööjõu pakkumise ja nõudluse lahknevusest tulenevat riski;

- Määrata vajadus talendijuhtimise arendamiseks läbi kompetentside analüüsi;
- Annab suuna värbamise vajaduseks ning selle prioriteetideks.

Andersoni (2004) sõnul on TSP mudeleid nende üles loetlemiseks liiga palju. Nii Anderson (2004) kui Mayo (2015) kirjeldavad TSP mudelit kokkuvõtlikult nelja allkirjeldatud etapina:

- 1) Tööjõu nõudluse analüüs, mille eesmärgiks on hinnata vajalike strateegiast lähtuvate oskuste ja teadmiste vajadust teatud ajavahemikul. Arvestades seejuures nii sisemisi kui väliseid faktoreid.
- 2) Tööjõu pakkumise analüüs, mis koosneb olemasoleva tööjõu analüüsist ja tööjõuturu analüüsist.
- 3) Lõhe töötajaskonna nõudluse ja pakkumise vahel, mis võib olla nii positiivne kui negatiivne.
- 4) Tegevused tööjõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamiseks.

Human Capital Institute (Walton ja Forman 2012) kirjeldab TSP mudelit kaheksa etapina, kus eelmainitud neljale etapile lisanduvad ettevõtte strateegia analüüs, tööjõu segmenteerimine, stsenaariumite väljatöötamine ning protsessi ülevaatus ja hindamine. Mayo (2015) sõnul ei ole olemas ühte ja kõigile üheselt kasutatavat strateegilise planeerimise mudelit, vaid etapid varieeruvad vastavalt ettevõtte planeerimist mõjutavatest faktoritest ja ka planeerimise perioodist (Mayo 2015, 176).

Sparkman toon kokkuvõtvalt välja, et TSP fundamentaalseks aluseks on luua protsess analüüsima ettevõtte olemasolevat ja tulevikus vajatavat tööjõudu ning lõhet selle vahel. Antud analüüsi õigesti tehes näitab see ettevõttele kätte need tööjõuga seotud spetsiifilised valdkonnad, mis vajavad enim tähelepanu. (Sparkman 2018, 4)

TSP ajaline vaade sõltub konkreetse ettevõtte vajadusest, eesmärgist või ka situatsioonist. Ka ühe ja sama ettevõtte erinevatele rollidele võib osutada vajalikuks rakendada erineva ajavaatega plaane (Bechet 2009). Planeerimise perioodi tsüklil pole niivõrd oluline, kui on planeeritav situatsioon ning selle realistlikkus (Rothwell *et al.* 2012, 35). Bechet toob välja, et TSP ei ole kord aastas tehtav tegevus ja eesmärgiks on luua pikaajaline kontekst, mille abil saavad tuleviku tööjõuga seotud plaanid kõige efektiivsemalt määratletud ja vajalikud tegevused rakendatud. Ajalisest määratlusest olulisem on järjepidev protsess, mida vastavalt vajadusele vaadatakse üle ja täiendatakse. Bechet lisab, et paljudes ettevõtetes ei anna TSP tulemust, kuna piirduakse vaid analüüsiga, kuid eesmärgid jäävad määramata ja tegevused ellu viimata. (Bechet 2009)

Peatüki kokkuvõtteks saab öelda, et TSP on juhtimisprotsess planeerimaks tööjõu pikemaajalist vajadust, mis on mõjutatud erinevatest ettevõtte sisestest ja välistest faktoritest. TSP protsessi raamistiku moodustavad olemasoleva tööjõu analüüs, tulevikus vajatava tööjõu analüüs ning kuidas vähendada lõhe olemasoleva ja tuleviku vahel.

1.2 Tööjõu strateegilise planeerimise protsessi etapid

Käesolevas peatükis kirjeldatakse TSP protsessi etappe läbi erinevate autorite käsitluste.

TSP alustamiseks ja esmaseks eelduseks on selgelt sõnastatud ja kõigile arusaadavad ettevõtte eesmärgid ning seos tööjõu planeerimise ja strateegiliste eesmärkide vahel. Juhid peaksid detailselt saama aru ettevõtte eesmärkidest, tõenäolistest tulemuste saavutamise võimalustest ning olema teinud ka esimesi ajagraafilisi või muudatustega seotud plaane (Rothwell *et al.* 2012, 36). Strateegiliste eesmärkide sidumisel tööjõu planeerimisega tuleks juhtidel vastata allolevatele küsimustele (Jacobson 2010, 363):

- Mis on ettevõtte strateegiline suund ja eesmärgid?
- Kas meil on vajalikud oskused ja töötajad saavutamaks eesmäärke?
- Millised on need unikaalsed teadmised ja oskused, mis aitavad ettevõttel saavutada strateegilisi eesmäärke?
- Kas ettevõtte eesmärgid arvestavad ettevõtte siseste ja väliste teguritega, mis võivad eesmärkide saavutamist mõjutada?

Esmase tegevusena tuleb ettevõttel paika panna ka TSP fookus ja ulatus, kas planeerimine hõlmab kogu ettevõtet või vaid teatud segmente ning millistel alustel segmenteerimist teostatakse. Ka tuleks määrata finantsandmete kaasamine ja seotus eelarvega või teiste finantsnäitajatega (Bechet 2009). Samuti on antud etapis oluline erinevate huvigruppide kaasamine, et tekitada koostöö juba kohe protsessi algusetapis. Oluline on määratleda protsessis osalevate inimeste rollid, nende vastutusvaldkonnad ja tekitada pühendumus protsessis osaleda. Paika tuleks panna ka protsessi ajaline raamistik. (Sparkman, 184) Alahinnata ei saa ka erinevate huvigruppide panust ja sisendit eelkõige ettevõtte unikaalsete oskuste ja teadmiste määratlemisel, kus tihti on oht, et lõpuks saab määravaks ühe isiku arvamus (Smith 2012, 34).

TSP alustamise eelduseks on ka omada ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüse, kus on määratletud tööjõu planeerimist mõjutavad sisemised ja välised faktorid. Cotten väidab, et just lähtuvalt erinevatest sisemistest ja välistest faktoritest, ei ole võimalik välja tuua ühte ja kindlat tööjõu planeerimise protsessi (Cotten 2007, 22). Ettevõtte keskkonna analüüse viiakse ettevõtetes läbi enamasti strateegia või aastaplaanide arutelude käigus, mis tähendab kord aastas või isegi kolme kuni viie aasta jooksul. Kuid järjest enam soovitatakse ettevõtte keskkonna analüüse teostada tihedamalt kui korda aastas või olenevalt ettevõtte iseloomust, võiks see olla pidev tegevus (Smith 2012, 18). Informatsiooni väliste ja sisemiste faktorite koht kogutakse praktikas kas ettevõtte erinevate tasandi juhtidelt või ettevõtte omanikelt (Baron *et al.* 2010, 14). Keskkonnafaktorite analüüsimiseks kasutatakse enamasti SWOT analüüsi (PARE 2017, 31).

Järgnevalt on toodud välja olulisemate väliskeskkonna faktorite loetelu, mida ettevõtte peaks mõistma oma ärikeskkonna kohta tööjõudu planeerides (Snell *et al.* 2016, 45-46):

- Poliitiline ja majanduslik keskkond – siia alla kuuluvad poliitiline stabiilsus, maksupoliitika ja selle stabiilsus, inflatsioon, intressimäärad. Ettevõtted peaksid siin reageerima nii kohalikele, regionaalsetele kui ka globaalsetele muutustele ning hindama mõju enda ärikeskkonnas tegutsemisel.
- Tehnoloogilised muutused – tehnoloogilistel muutustel nagu näiteks automatiseerimine on tänapäeval väga suur mõju. Samuti mõjutab see võtmetöötajate vabastamist erinevatest mitte väärtust andvatest tegevustest nagu näiteks kasvõi lennupiletite ja rendiautode broneerimine, milleks tänapäeval on olemas spetsiaalsed tehnoloogilised rakendused.
- Demograafilised muutused – siia alla kuuluvad lisaks rahvastiku statistikale ka tööjõuga seotud näitajad nagu tööealiste elanike trendid, töötuse määr sektorite ja hariduse järgi, mis annab infot kasvuvõimaluste ja talentide olemasolu kohta.
- Sotsiaalsed muutused – on järjest enam sundinud ettevõtteid muutuma nii tarbijate kui ka töötajate harjumuste ja elustiili muutuste tõttu. Mõelda tuleks kuidas mõjutavad ettevõtte ärikeskkonda inimeste muutuvad prioriteedid näiteks töö- ja pereelu jagamisel, hariduse omandamisel või ka ootused tööle noorte talentide värbamisel.
- Juriidilised ja regulatiivsed muutused – võimalikud muutused seadusandluses võivad ettevõtte ärikeskkonda dramaatiliselt mõjutada. Kursis tuleb olla nii üldiste maksusüsteemi kui ka tööjõukuludega seotud muudatustega ning ka muudatustega mis oluliselt mõjutavad ettevõtte üldist halduskoormust.

Teiseks TSP etapiks on tööjõu nõudluse ja pakkumise prognoosimine. Tööjõu nõudluse ja

pakkumise analüüse teostatakse eesmärgiga selgitada välja lahknevus tööjõu pakkumise ehk olemasoleva töötajaskonna ja tööjõu nõudluse ehk tulevikus vajatava töötajaskonna vahel. Tööjõu nõudluse analüüs kõrvutab omavahel tuleviku tegevused ja töökoormuse ning kirjeldab, milliseid kompetentse ettevõtte tulevikus vajab (Anderson 2004, 364). Analüüsi käigus ennustatakse nii tulevikus vajatavate töötajate arvu kui ka oskuseid ja kompetentse, mida on vaja täitmaks ettevõtte strateegilisi eesmärke. Tööjõu nõudluse analüüsi sisu ja ulatus oleneb ettevõtte eesmärkidest ning kindlasti ka ettevõtet mõjutavatest sisemistest ning välistest faktoritest (Snell et.2016, 56). Erialase kirjanduse põhjal saab nõudluse analüüsid jagada kvantitatiivseteks ehk statistilisteks meetoditeks ja kvalitatiivseteks ehk subjektiivseteks meetoditeks. Kvantitatiivsetest meetoditest on üks levinumaid analüüse kindlasti trendide analüüs, mis põhineb mineviku andmete põhjal trendi ehk suuna ennustamist. TSP vaatekohast on mõlemad meetodid olulised rakendada (Snell et.2016, 57). Kvalitatiivse analüüsi kohta saab öelda, et ennustamine on sageli rohkem kunst kui teadus, kuna lahendus on pigem ebatäpne ja ligikaudne kui reaalne tulemus. Üks enim kasutatavamaid meetodeid on Delphi tehnika. Delphi tehnika on tulevikku suunatud uuring, kus uuritakse teatud valdkonna ekspertide grupi arvamust mingis valdkonnas või tulevikku suunatud asjaolus. Traditsiooniliseks vormiks on individuaalsed küsimustikud. Väga tähtsal kohal Delfi tehnika puhul on sobilike ekspertide olemasolu ning täpselt ja õigesti koostatud küsimused. (Snell *et al.* 2016, 56) Kvalitatiivse analüüsi puhul oleneb küsimuste sisu konkreetse ettevõtte eesmärkidest ning teda mõjutavatest sisemistest ja välistest faktoritest.

Vaadates planeerimise ajalugu, võib näha fundamentaalset illusiooni, et planeerimine saab toimida nagu masin ja organisatsioonil piisab vaid vastavad tegevused ellu viia. Kuid antud illusiooni aluseks on eeldus, et asjaolud jäävad enamvähem samaks. Täna muutub maailm aga kiiremini kui kunagi varem, mis teeb tuleviku põhimõtteliselt prognoosimatuks ning planeerimine peab seetõttu lähtuma teistsugusest lähenemisviisist. (Chermack 2011) Üheks selliseks meetodiks on stsenaariumite põhine planeerimine. Antud meetod ei lähtu mineviku andmetel vaid stsenaariumite aluseks on erinevad hüpoteesid tulevikust, mis on spetsiaalselt välja töötatud riskide ja võimaluste esiletoomiseks konkreetse strateegilises küsimuses (Ogilvy, Schwartz 2004,2). Stsenaariumide planeerimise eesmärgiks on vältida ettevõttes kriise ja olla valmis ebakindlaks tulevikuks, mis on seotud keskkonnast tulenevatest muutustest. Selleks analüüsitakse erinevaid võimalikke väljundeid, mitmesuguseid potentsiaalseid lahendusi ja kasutatakse neid ettevõtte teadlikkuse ja valmisoleku loomiseks. (Chermack 2011) Stsenaariumeid saab kasutada nii tuleviku tööjõu nõudluse kui ka pakkumise ennustamiseks

(Smith 2012). Chermack toob stsenaariumi planeerimise väljunditena välja alljärgneva:
(Chermack 2011)

- muutunud mõtlemine;
- kogum võimalikest või usutavatest tuleviku juhtumistest;
- paranenud otsustamisprotsess tuleviku kohta;
- tõhusam inimeste ja ettevõtte õppimisvõime ja loovus.

Töäjõu pakkumine jaguneb sisemiseks töäjõu pakkumiseks ja väliseks töäjõu pakkumiseks. Sisemine töäjõu pakkumine hindab ettevõtte olemasolevat töäjõudu ja kuidas see vastab tuleviku vajadustele. Töäjõu väline pakkumine hindab töäjõuturu olukorda ja selle trende. (Sparkman 2018, 54). Sisemise töäjõu pakkumise analüüsi on oluline omada igal ettevõttel. Antud analüüs hindab olemasoleva töötajaskonna arvulist suurust, selle kooslust ja kompetentse ning aitab identifitseerida töäjõuga seotud trendid. Ettevõtte kompetentside analüüs on alusinfoks, et saada ülevaade ettevõtte olemasoleva töäjõu seisust. Trendide analüüs on sisendiks, mis näitab volavuse mõju ettevõtte töötajaskonna koosseisule, juhul kui ettevõtte sellega seoses mingeid tegevusi ei tee. (Anderson 2004, 364) Töäjõu pakkumise analüüsi sisu ja ulatus oleneb aga konkreetse ettevõtte valdkonnast ning konkreetsest vajadusest ning võib hõlmata allolevaid analüüse (Jacobson 2010, 364):

- töötajaskonna demograafilised andmed nagu vanus, sugu, rahvus, tööstaaž, haridustase;
- pensioniealiste töötajate osakaal;
- töötajate oskused, teadmised ja kompetentsid;
- palgaandmed ja ajutise töäjõuga seotud kulud;
- volavuse määraga seotud statistika ning mil määral on see vähendanud teatud oskuste taset ettevõttes.

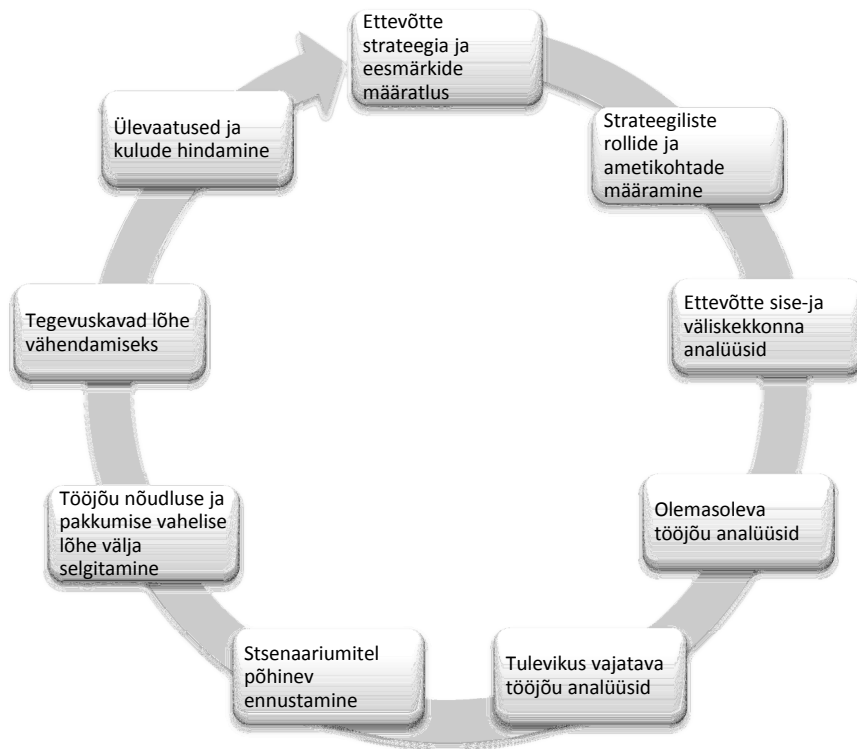
Olulisemad analüüsi meetodid töäjõu sisemise pakkumise prognoosimiseks on personali arvulist koosseisu iseloomustavad tabelid ja *Markov* analüüs. *Markov* analüüs hindab mineviku trendide põhjal ametikohtade kaupa töötajate liikumist perioodis, ettevõtte siseselt ja ettevõtetest välja. *Markov* analüüsi väljundiks on arvuline ja protsendiline prognoos ettevõtte töäjõu pakkumise kohta ametikoha kategoorias ja tulevikus vajatav töäjõud, mis tuleb leida töäjõuturult (Snell et.2016, 57). Lisaks värbamisvajaduse ennustamisele annab antud analüüs juhtidele vihjeid ka problemaatiliste osakondade või ametikohtade kohta ettevõttes näiteks, millistel ametikohtadel on kõrge volavus või millistel on madal ettevõttesisene rotatsiooni määr (Mello 2015, 206). TSP puhul on välise töäjõu pakkumise analüüsi omamine sama oluline kui omada ülevaadet

olemasolevast töötajaskonnast. See annab ülevaate sellest, milliste oskustega, kogemusega ja haridusega inimesi töøjõuturul eksisteerib nii käesoleval ajal kui tulevikus. Planeerides ettevõtte strateegiat, on antud info omamine kriitilises olulisusega, et planeerida töøjõuga seotud riske. (Sparkman 2018, 63)

Nõudluse ja pakkumise analüüsile järgneb lahknevuse analüüs, mis võrdleb pakkumise ja nõudluse analüüsi, et saada aru lõhest olemasoleva ja tuleviku vahel. Lahknevuse analüüs määratleb situatsioonid, kus töøjõu arv või kompetentsid ei vasta nõudlusele ehk nõudlus ületab pakkumist ja ka situatsioonid, mil praegune töøjõu arv või kompetentsid ületavad selle vajadust. Saadud informatsiooni põhjal arendatakse välja tuleviku vajadustest lähtuvad strateegiad ja lahendused. (Anderson 2004, 364) Lõhe tuvastamisel on esmalt oluline hinnata, kas tegemist on ajutise ehk lühiajalise või pikaajalise puudujäägiga ning kas tegemist on strateegiliselt olulise teemaga, kuna vastavalt sellele erinevad oluliselt ka tegevusplaanid (Mello 2015, 206). Tegevusplaane lõhe vähendamiseks on mitmeid nagu näiteks planeeritud värbamine, edutamine, koondamine, ümberõpe või täiendõpe ja palju muud (Anderson 2004, 364).

Tegevusplaanide ja lahenduste valikul on oluline hinnata ka sellega seonduvaid kulusid. See tähendab, et kõiki nii töötajate arvulisi prognoose ja stsenaariumeid, võimalikke koolituse- ja arendustegevuse plaane ja muid tegevusi peab olema võimalik vaadelda ja võrrelda koos vastavate kogutöøjõukuludega. See annab ettevõttele ülevaate sellest, kas töøjõuga seotud otsused on optimaalsed. (Sparkman 2018, 96-97).

Toetudes teooriast tulenevatele TSP mudelitele, käsitlustele ja seisukohtadele, pakub siinkohal autor kokkuvõttena välja endapoolse TSP protsessi (joonis 1). Joonisel 1 väljatoodud protsess on koostatud eelnevalt väljatoodud teoreetiliste mudelite ning soovitusel põhjal. Protsess algab strateegiliste eesmärkide määratlemise ja sõnastamisega ning lõpeb tegevuskavade ülevaatusega, mille lahutamatuks osaks on kulude hindamine. Vahepealsed protsessi etappide sisu ja ulatus lähtub ettevõtte konkreetsest vajadusest.



Joonis 1. TSP protsessi raamistik

Allikas: autori koostatud

TSP toimub ettevõtte keskkonnas ning selle täpne sisu ja eesmärgid sõltuvad ettevõtte vajadustest, kuid lähtuvalt strateegilisest olemusest peab keskenduma strateegiliselt olulistele tööjõu valdkondadele, mis eeldab tööjõu segmenteerimist. Järgnevalt antakse ülevaade tööjõu segmenteerimisega seotud teoreetilistest alustest strateegiliste ametikohtade määramisel.

1.3 Tööjõu segmenteerimine strateegiliste ametikohtade määramiseks

Allolevalt antakse ülevaade erinevatest käsitlustest ja mudelitest tööjõu segmenteerimisel ning strateegiliste ametikohtade määramisel.

Mistahes strateegilise juhtimise võtmeprintsipi on, et see nõuab diferentseeritud lähenemist ning sama kehtib ka tööjõu strateegilisel juhtimisel (Ingham 2011). Oleks hea kui kõik ettevõtte rollid ja oskused oleksid ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel võrdväärse mõjuga, paraku reaalsuses see nii ole ning seetõttu on tööjõu segmenteerimine TSP puhul kriitilise olulisusega. TSP on tööjõuressursiga seotud tegevuste vastavusse viimine lähtuvalt ettevõtte strateegilistest eesmärkidest, mis hõlmab strateegiliselt oluliste rollide segmenteerimist

standardrollidest, et seeläbi täita just võtmeoskustega seotud ametikohtade vajadused (Defazio 2017). Lepak ja Snell väidavad, et tööjõu segmenteerimine on tööjõu strateegilise käsitluse eelduseks ning vastavalt strateegilisele olulisusele tuleb erinevatele ametikohtadesse panustada diferentseeritult (Lepak, Snell 1999). Lavelle (2007) ütleb, et tööjõu segmenteerimisel on oluline roll ka TSP protsessis. Tööjõu segmenteerimist saab defineerida kui ettevõtte erinevate rollide või ametikohade kategoriseerimist, et hinnata nende olulisust ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Kui tavapärase lähenemine on, et võidavad need ettevõtted, kus kõige enam talente töötab, siis kaasaegsem lähenemine on, et ettevõtetel ei ole piisavalt finantsressursse, et tegeleda kõikide ametikohtadega sarnaselt ehk sarnaselt kandidaate ettevõttesse meelitada, värvata ning arendada. Seega ettevõtted peaksid rakendama tööjõu diferentseerimise loogikat (Huselid *et al.* 2005).

Tööjõu segmenteerimise ja diferentseeritud lähenemise arendajateks võib pidada Beckerit ja tema kaasautoreid raamatule “Diferentseeritud tööjõud”. Becker, Huselid ja Beatty mudeli järgi on ettevõtte ametikohad kategoriseeritud A, B ja C positsioonideks vastavalt sellele, kui suurt rolli antud ametikohad omavad ettevõtte strateegilise eesmärkide saavutamisel ning kui suur on ametikohtade tulemuslikkuse varieeruvus. Mudeli A positsioonid on võtmetähtsusega, kuna mõjutavad enim ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist ja on otseselt seotud ettevõtte lisandväärtuse loomisega. Neil positsioonidel on suur tulemuslikkuse varieeruvus ehk erinevus kõrge ja madala tulemuslikkusega töötavate töötajate vahel on märkimisväärne. B positsioonide olulisus strateegiliste eesmärkide saavutamisel seisneb A positsiooni ametikohtade toetamisega. C positsiooni ametikohad omavad kõige väiksemat mõju ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Strateegiliste ametikohtade määramise esimeseks sammuks peavad Becker ja kaasautorid ettevõtte strateegiliste võimete väljaselgitamist, millele järgneb strateegiliste võimete realiseerimiseks vajalike ametikohtade määramine ning seejärel antud ametikohtadele nõutavate oskuste ning hoiakute määramine. Lähtuvalt ametikohtade erinevast mõjust strateegia saavutamisesse, tuleb antud ametikohtade puhul kasutada erinevaid personali lähenemise praktikaid. Autorid märgivad enda mudeli juures ka ära, et segmenteerimisel on ohuks, et juhid pööravad liialt suurt tähelepanu juhtivatele positsioonidele, kuid ametikoha strateegilisus ei ole seotud selle hierarhilise asetusega ettevõttes. Strateegilised ametikohad võivad paikneda ettevõtte erinevatel tasanditel ja tegevusaladel ning on erinevates ettevõtetes erinevad. Strateegiliste ametikohtade määramisel ütlevad Becker *et al.*, et ettevõtte juhtkond peab lähtuvalt ettevõtte strateegiast määratlema strateegilised võimekused ning personaliosakond koostöös osakonnajuhtidega määravad vastavad sellele strateegilised ametikohad (Becker *et al.* 2009)

Lepak ja Snell (1999) mudeli alusel on ametikohad segmenteeritud vastavalt oskuste unikaalsusele ja mõjule strateegiliste eesmärkide saavutamisel (joonis 2). Ametikohad on jagatud vastavalt kas tuumiktöödeks, liituvateks töödeks, toetavateks töödeks ja abitöödeks. Mudeli esimesse kvadranti kuuluvad tuumiktööd, mis on ettevõtte jaoks üheteaegu nii suure oskuste unikaalsusega, kui ka mõjutavad enim strateegiliste eesmärkide saavutamist. Oskuste unikaalsus näitab kui lihtne või keeruline on seda tööjõuturul leida. Antud juhul on oskusi tööturul keeruline leida ning seetõttu peaks ettevõtte antud ametikohtadesse oma planeerimistegevuses enim panustama. Oluline on eelkõige rakendada pühendumise suurendamisega seotud plaane, et seeläbi vähendada voolavusest tingitud suuri kulusid, mis on seotud uue töötaja värbamise ja koolitamisega. Teise kvadranti kuuluvad toetavad tööd, mis on ettevõttele suure strateegilise mõjukusega kuid antud oskused ei ole tööjõuturul unikaalsed. Need ametikohad on olulised strateegiliste eesmärkide täitmise seisukohalt aga oskused ei ole ettevõtte spetsiifilised, seetõttu on nõutud ka teistes ettevõtetes ja teistest valdkonna sektorites. Ametikohad, mis on madala unikaalsusega ja madala mõjuga strateegiliste eesmärkide saavutamisse, asuvad kolmandas kvadrantis. Antud töid on võimalus ettevõttel sisse osta või kasutada renditööjõudu. Neljandas kvadrantis asuvad liituvad tööd, mis on suure unikaalsusega kuid madala strateegilise mõjuga. Lepak ja Snell soovivad antud tööde puhul teha koostööd teiste ettevõtetega, kuna antud ressursi on ebamõistlik endal pidevalt ettevõttes hoida. Autorid toovad oma mudeli juures välja ka käsitluse „osta sisse versus koolita ise“, kus soovivad esimeses kvadrantis asuvad ametikohad ise koolitada ja teisi on võimalik sisse osta, kuid igat situatsiooni tuleks eraldi kulupõhiselt kaaluda. (Lepak, Snell 1999)

ametikohta unikaalsus	kõrge	4. liituvad tööd	1. tuumiktööd
	madal	3. abitööd	2. toetavad tööd
		madal	kõrge
		mõju strateegiliste eesmärkide saavutamisele	

Joonis 2. Lepak ja Snell ametikohtade segmenteerimise mudel

Allikas: Lepak, Snell (1999,37), autori kohandatud

Tabel 2 illustreerib HCI segmenteerimise mudelit, mis kategoriseerib ettevõtte rollid nelja gruppi ja rõhutatakse, et juhinduda tuleb konkreetse ettevõtte strateegiast, vastasel juhul on oht, et rollid liigitatakse liiga kergekäeliselt strateegilisteks.

Tabel 2. Tööjõu rollide segmenteerimine HCI mudeli alusel

Roll	Kirjeldus	% kogu rollidest
Strateegilised rollid	- otsene seos ettevõtte strateegia saavutamise - ettevõtte ei pruugi tulevikus saavutada edu kui antud ametikohal ei tööta vaid võimekad töötajad.	10-15 %
Tuumikrollid	- rollid on seotud ettevõtte protsesside ja tegevuste tõhususega.	20-25 %
Toetavad rollid	- ettevõtte põhitegevust toetavad rollid. - olenevalt kuluefektiivsusest võimalik antud rolle teenusena sisse osta või automatiseerida.	60-70 %
Abistavad rollid	- rollid on ettevõttes mitte väärtust lisavad, mis võivad kaduda automatiseerimise või teenuse sisseostu tõttu. Antud rollides töötavad töötajad tuleks ümber õpetada teistele töödele.	Nii vähe kui võimalik

Allikas: HCI (2012, 5)

Tabelis 2 väljatoodud mudeli puhul on rollide juurde välja toodud ka protsendiline jaotus kogu ettevõtte rollidest, mille eesmärgiks on strateegiliste rollide määramisse suhtuda pigem tagasihoidlikult ja tähelepankuga rolli kirjeldusele. (HCI 2012,4)

Esmaseks sammuks strateegiliste eesmärkide täitmiseks vajalike võimete kindlaks tegemine ning alles seejärel selgitada välja ametikohad, mis antud rolle täidavad (Becker *et al.* 2009, 51).

Ametikohtade segmenteerimisel ja diferentseeritud lähenemise rakendamisel ettevõttes on oluline pöörata tähelepanu selle kommunikatsioonile ning kuidas see suhestub ettevõtte kultuuri. Suurim oht on, et mitte strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad tunnevad end diskrimineerituna ja ei ole enam pühendunud. Selle vältimiseks tuleb lähtuda põhimõttest, et diferentseerimine ei tähenda mitte strateegiliste ametikohtade ignoreerimist, vaid pigem ressursside prioriseerimist (Smith 2012).

Tööjõu diferentseerimine tähendab kokkuvõttes ebaproportsionaalset investeerimist teatud ametikohtadesse ja rollidesse vastavalt nende mõjule strateegia saavutamisel (Becker *et al.* 2009).

Peatüki kokkuvõttena saab järeldada, et ettevõtte strateegiliselt oluliste ametikohtade teadlik eristamine mitte strateegilistest on TSP loomise alusbaasiks, antud ametikohtadesse tuleb suunata planeerimise fookus, kuna just need ametikohad aitavad saavutada strateegilist edu. Tööjõu segmenteerimise mudeleid on mitmeid ja iga ettevõtte peaks leidma enda jaoks sobivaima viisi, kuidas määrata ettevõtte strateegiliselt olulised võimekused ning sellest lähtuvalt ettevõtte strateegilised ametikohad.

1.4 Olulisemad valikud tööjõu strateegilise planeerimise rakendamisel

Käesolevalt antakse ülevaade erinevatest teoreetilistest allikatest lähtudes olulisematele aspektidele, millele tuleb TSP protsessi väljatöötamiseks ja ettevõttes edukaks rakendamiseks tähelepanu pöörata.

Kui ettevõtte on hinnanud oma tööjõu pakkumise ja nõudluse ning on määratlenud strateegiliselt olulised rollid, on tal võimalus mõista oma tööjõu olemust ja valmisolekut eesmärkide saavutamiseks (Snell *et al.* 2014, 62). Vastavalt TSP olemusele peab ettevõtte juhtkond olema suuteline hindama, millised lahkevused on ettevõtte tulemuste saavutamise seisukohast suurima mõjuga. Siinkohal aitab tugineda erinevate stsenaariumite hindamisele ehk milliste oskustega tööjõudu vajatakse. Samuti toetumine tööjõu segmenteerimisele, mis prioriseerib oskused ja teadmised vastavalt sellele, kui suurt rolli nad eesmärkide saavutamisel omavad. Ka Bechet (2002) soovib TSP puhul fookuseerida strateegilist mõju omavatele ametikohtadele, kuna tõhusate personalistrateegiatega väljatöötamine nõuab palju tööd ja märkimisväärselt ressursse. Lähtuvalt sellest on kõikide positsioonidega tegelemine ühel juhul ebareaalne või teisel juhul ressursside raiskamine. Näiteks pole otstarbekas töötada välja pikaajalist värbamisstrateegiat ametikohtadele, mis on ettevõtte siseselt kergesti asendatavad või mida on võimalik suhteliselt kiiresti väliselt värvata. Kõikide ametikohtade kaasamine protsessi tähendab tõenäoliselt ka kogu protsessi rabadust ja ebaefektiivsust, kuna ressursside jagamine võrdselt tähendaks selle suuremat puudujääki. (Bechet 2009)

Läbi tuleb ka mõelda kas tööjõu planeerimisel keskenduda ametikoha gruppidele ja rollidele või konkreetsetele isikutele, kui nad omavad strateegia saavutamisel olulist rolli. Lähtuvalt Becker *et al.* (2009) teooriale on oluline esimese sammuna kirjeldada ära strateegilised võimed, mis on

olulised ettevõttes eesmärkide saavutamiseks omada ja lähtuvalt sellest saab määrata strateegilised ametikohad.

TSP protsessi edukaks rakendamiseks on oluline mõelda läbi ka töötajate kaasamine. Oluline on kaasata ettevõtte kõikide tasandite juhid sealhulgas ka operatiivse tasandi juhid, kes peavad aru saama nii TSP eesmärgist, sisust kui ka sellega seotud tegevustest (Baron *et al.* 2010,18). Sparkman (2018) ütleb, et TSP on teema, mis tõenäoliselt ei ole suuremale massile arusaadav, kuid selle rakendamine ettevõttes eeldab kultuurilist muutust, kus ettevõtte keskendub ennetavale tulevikku suunatud tegevustele (Sparkman 2018, 82). Chapman (2009) väidab, et tööjõu planeerimine ei ole edukas juhul kui protsessi omanikuks on personaliosakond, kes seda ettevõttele esitleb. Ta leiab, et personaliosakond peab küll protsessis osalema, kuid selle teostus peab olema juhtidel. Ka tööjõu nõudluse ja pakkumise analüüsimisel on oluline panus just juhtide sisendil, seda eelkõige tööjõu kvalitatiivsete andmete analüüsimisel. Kui personali osakond omab head ülevaadet just kvantitatiivsest informatsioonist nagu töötajate arvuline koosseis, puudumiste protsent ja värbamise vajadus, siis juhid teavad rohkem oskuste ja kompetentsidega seotud informatsioonist. (Chapman, 2009)

Oluline aspekt TSP rakendamisel on ka protsessi järjepidevuse tagamine. Välja tuleb töötada tegevused, rutiinid, seotus teiste funktsioonidega, tagamaks mitte vaid juurutamise aegne vaid ka hilisem fookuse hoidmine. Siit tuleneb ka nõue hoida TSP protsess ja juhid lihtsana. TSP rakendamise ettevõttes ei saa jääda selle taha, et juhid ei kasuta seda selle keerukuse tõttu. Oluline on mitte keskenduda niivõrd statistikale kui konkreetsele tegevuskavale. (Cotten 2007)

Kirjandusega tutvudes leiti mitmeid viiteid spetsiaalselt TSP mõeldud arvutiprogrammidele. Olenevalt tööjõu planeerimise eesmärkidest ja selle mahust, võib spetsiaalne programm võib oluliselt lihtsustada tööjõu planeerimiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavust ja ka selle töötlemist. Kuid nagu iga investeringu puhul, tuleks eelnevalt hinnata selle vajadust ja kasu, et kui palju juhid täna omavad planeerimiseks vajalikku informatsiooni või kui palju ressursi nad peavad hetkel panustama informatsiooni kättesaamiseks.

Töö teoreetilises osas jõuti seniste uuringute ja teoreetilistele materjalidele baseerudes järeldusele, et TSP rakendamise eelduseks on teataval tasemel tööjõu planeerimise tegevuste olemasolu. Strateegilise planeerimise korral peab ettevõttes lisaks tööjõu arvulise planeerimisele olema rakendatud tööjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid, stsenaariumite

põhine planeerimine ning tööjõu segmenteerimine strateegiliste ametikohtade määramiseks. Samuti on oluline, et ettevõttes on määratud tööjõuga seotud strateegilised eesmärgid. Lähtudes eelolevast on TSP protsessi rakendamine pikaajaline protsess, mille eesmärgiks peab olema toetada ettevõtet määrata tööjõu nõudlusest ja pakkumisest tulenev lõhe ning tegevuskavad lõhe vähendamiseks. Tegevuskavade väljatöötamisel tuleb keskenduda strateegiliselt olulistele ametikohtadele.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Antud peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist, kirjeldatakse uurimisprotsessi ning tuuakse välja uuringu tulemused ja analüüs.

2.1 Uurimisobjekt

Töö uurimisobjektiks on tootmisettevõtte Hilding Anders Baltic AS (edaspidi HAB), mis kuulub rahvusvahelisse kontserni Hilding Anders International AB (edaspidi HA). Kontsern on Euroopa, Aasia ja Venemaa juhtiv voodite ja madratsite tootja, mis omab 24 tootmisüksust ning annab tööd ligikaudu 7000 inimesele. Kontserni netokäive ületab 900 miljonit euro ja peakorter asub Rootsis Malmös. HAB tegutseb Eestis alates 1997. aastast HA tütarettevõttena. Baltikumi turul müüb ettevõtte oma toodangut Sleepwelli kaubamärgi all. Ettevõtte ekspordib oma toodangust 94% kontserni Skandinaavia ettevõtetele ehk siseklientidele. Aastas toodetakse üle 1,1 miljoni madratsikatte ning üle 20 000 valmismadratsi Eestis annab ettevõtte tööd ligi 320 inimesele ning ettevõtte aastakäive on ligi 30 miljonit eurot.

HA kontserni ettevõtete missiooniks on anda maailmale hea ööuni ning visiooniks on olla juhtiv voodite pakkuja, kes on oma tööstusharus tunnustatud ja keda tarbijad usaldavad. Ettevõtte väärtusteks on olla üks samm ees, ausus ja kirglikult inimeste heaolu nimel.

Tabelis 3 on toodud välja ettevõtte olulisemad finantsnäitajad võrreldes aastatega 2015 (HAB majandusaasta aruanded). Ettevõtte tööjõuga seotud näitajaid analüüsides võib näha, et tööjõukulude osatähtsus müügitulus on viimase kolme aastaga kasvanud ja kasvutempo on ligi 8 protsenti. Ettevõtte kontsernis on tööjõukulude müügitulu osatähtsuse eesmärgiks 15,8 protsenti.

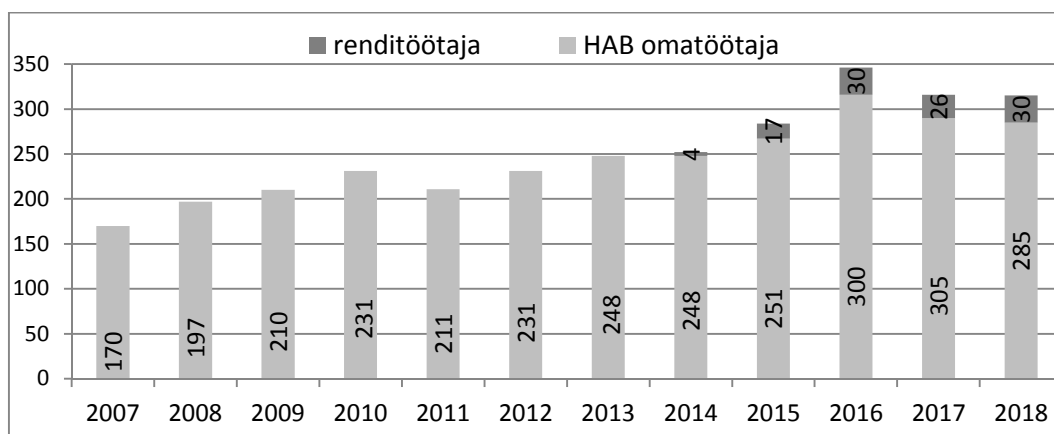
Tabel 3. HAB tööjõuga seotud olulisemad majandusnäitajad

	2015	2016	2017
Müügitulu (miljon €)	28,3	34,2	34,7
Keskmine töötajate arv	251	300	305
Keskmine kuupalk (tuhat €/töötaja)	1044	1143	1200
Tööjõukulud (miljon €)	4,2	5,5	6
Tööjõukulude osatähtsus müügitulus (%)	14,9	16,1	17,3

Allikas: HAB majandusaasta aruanded

Ettevõtte juhtimisstruktuur jaguneb kuueks funktsiooniks: Funktsioonid on jaotud planeerimise- ja logistikaosakond, ostuosakond, tootmisosakond, kvaliteedi- ja tehnoloogia osakond, personaliosakond ning finantsosakond. Ettevõtte juhtkonda kuuluvad ostuosakonna, kvaliteedi- ja tehnoloogia osakonna, personaliosakonna ja finantsosakonna juhid. Tootmisjuhtidele ning planeerimise ja logistikajuhile alluvad ettevõtte operatiivse tasandi ehk esmatasandijuhid, kes on otsesteks juhtideks ettevõtte tootmistöötajatele. Tootmisjuhile alluvad lisaks ka valdkondade tootmisjuhid nagu valmistoodangu tootmisjuht, tehnikajuht. (Lisa 1)

Joonisel 3 on näha, et viimase kümne aastaga on töötajate arv ettevõttes kahekordistunud. Samas on alates 2016. aastast arv vähenenud, mis on tingitud ettevõtte efektiivsuse kasvust (joonis 3).

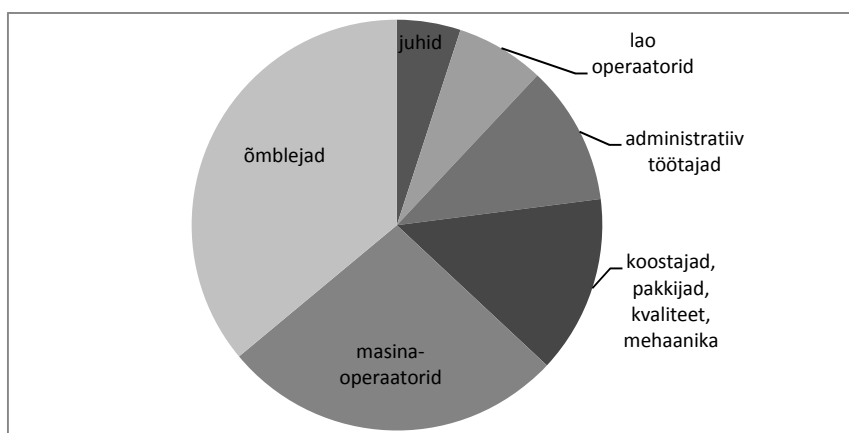


Joonis 3. HAB töötajate arvu kasv ja renditöötajate osakaal

Allikas: HAB personali andmebaas, autori koostatud

Töötajatest suurima osakaaluga on õmblejate ametigrupp, kus töötab üle 120 töötaja ning alates 2014. aastast kasutatakse lisaks renditöötajad Ukrainast. Ukraina renditöötajate arv on kasvavas trendis kuna kohalikult tööjõuturul on õmblejate värbamine aasta aastalt üha keerulisem. Lisaks

õmblejatele töötavad ettevõttes seadmeoperaatorid, toote koostajad, pakkijad ja lao operaatorid. Administratiivtöötajad on ettevõttes ligi 40 (joonis 4).



Joonis 4. HAB tööjõu jaotus ametikohta kategooriate alusel

Allikas: HAB personali andmebaas, autori koostatud

HAB strateegia tasandid on jaotatud kolmeks tasandiks, kus HA juhtkond on ettevõtte üldise väärtuse kasvu strateegia vastutajaks, mis koostatakse ajaperspektiiviga kolm kuni viis aastat. See annab sisendi HAB äristrateegiaks, mille vastutajateks on HA juhtkond ja koostatakse ajaperspektiiviga kolm aastat. Ettevõtte äristrateegia on sisendiks funktsioonijuhtidele funktsionaalstrateegiate ja vastavate tegevuskavade koostamisele. Funktsionaalstrateegiad koostatakse koos eelarvega ehk üheks aastaks. HAB strateegia tasandid on toodud välja käesoleva töö lisana (lisa 2).

HA kontserni ülesehitus ning suhted ema- ja tütarfirmade vahel on polütsentrilise lähenemisega, kus kas personalijuhtimise funktsioonis aktsepteeritakse tütarfirmade lokaalseid praktikaid ja võimaldatakse neile suhteliselt palju iseseisvust. Ettevõtte peakontori ja HAB õigused ning vastutus personalijuhtimise praktikate kujundamisel lähtub enamasti vanaisa printsipiist (*grandfather principle*) ehk personaliga seotud otsused tuleb enamasti kooskõlastada formaalselt üks tasand otsesest ülemusest kõrgemal oleva juhiga. Enamus personalijuhtimise protsessidest on kontserni poolt kirjeldatud, kuid enamasti on nende täitmine kohalikes tehases nõutud kuni kohaliku juhtkonna tasemeni. Pigem on kontserni tugeva kontrolli all aasta eelarve, mille vastu tuleb iga kuiselt ja kvartaalselt raporteerida, kulude kontroll. HAB personalifunktsiooni eest on vastutav ettevõtte personalijuht, kes kuulub ka ettevõtte juhtkonda ja on seega kaasatud ettevõtte strateegiliste eesmärkide protsessis. Personalijuht on vastutav ka ettevõtte personalistrateegia

koostamise eest, mis lähtub ettevõtte äristrateegiast. Personaliosakonna koosseisu kuuluvad veel värbamisspetsialist, koolitusspetsialist, kontoriassistent ning kaks õppeklassi koolitajat.

Ka personali planeerimise funktsioon kuulub personaliosakonna vastutusvaldkonda. Ettevõtte personali planeerimise eesmärk on toetada ettevõtte ärieesmärkide täitmist ja tagada vajalik inimressursi olemasolu. Personali planeerimise sisendiks on ettevõtte äristrateegiast lähtuv personalistrateegia ning valdkonna funktsionaalstrateegiatest lähtuv aasta eelarve, mis on aluseks töötajate värbamisele, valikule ja koolitusele. Väljavõte personalistrateegiast on toodud välja käesoleva töö lisana (lisa 2).

Ettevõtte tegeleb operatiivse personali planeerimisega süsteemselt, peamine vajadus selleks on toodetava toote tööjõumahukus, mis teeb inimressursi ettevõtte jaoks ärikriitiliseks. Tööjõumahukuse määravaks asjaoluks on valdkonna eripära, kus õmblustööd ei ole võimalik tehnoloogiliste lahenduste abil inimesega asendada ja seda ei nähta võimalikuna ka lähitulevikus.

HAB äristrateegilised tööjõuga seotud eesmärgid on järgnevad:

- võita ja hoida sisekliendi eelistus läbi atraktiivse müügihinna, prima tootekvaliteedi ja paindliku tarneaja pakkumise;
- saada Skandinaavia piirkonna õmblusteenuse teadmiskeskuseks;
- saada Põhja piirkonna arenduskeskuseks pakkudes sisekliendile professionaalset tootearenduse täisteenust.

Hetkel puudub ettevõttes protsess tööjõu strateegiliseks planeerimiseks, et tagada strateegiast tulenevate eesmärkide täitmine. Samuti puudub arusaam strateegiliste ametikohtade määramise alustest. Ettevõttes on küll suusõnaliselt kokku lepitud strateegilised ametikohad, kuid nende määramisel on pigem lähtunud üldisest hetke vajadustest lähtuvalt.

2.2 Uurimismetoodika

Käesolevad alapeatükis tutvustatakse töös kasutatud uurimismetoodikast, uuringu valimit ning sisuanalüüsi kategooriaid.

Magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüsi. Kusjuures intervjuu olid põhiliseks andmekogumise meetodiks ja dokumentide analüüs täiendavaks toetavaks meetodiks. Lähtuvalt teemakäsitlusest hinnati sobivaimaks kasutada poolstruktureeritud intervjuud, mis keskendub konkreetsetele teemadele ja on küll suunava iseloomuga, kuid ei ole range struktuuriga. Poolstruktureeritud intervjuude puhul keskendub intervjuuerija konkreetsetele teemadele läbi avatud küsimuste esitamise, kuid intervjueeritav toob seeläbi esile just temale olulisemad aspektid (Kvale 2010, 12). Poolstruktureeritud intervjuu eelisteks on paindlikkus, küsimuste sõnastus ja järjekord ei ole olulised ning vajadusel on võimalus esitada lisaküsimusi (Merriam 2009, 90). Intervjuude miinusteks on suur ajakulu uurimismaterjali ettevalmistamisel ja oht intervjueeritavalt saada sotsiaalselt soovitavaid vastuseid, kuid seda vähendab usaldusväärne õhkkond ja intervjuu õige suunamine (Hirsjärvi *et al.* 2004, 192) . Kuna aga tegemist ei ole isikliku teemaga, siis kallutatud vastuste saamise ohtu ei nähta.

Töö uuringu valimi moodustasid ettevõtte erinevate tasemete juhid, kel kõigil on võtmetähtsusega seotud roll ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Valimi hulgas olid ka ettevõtte tegevjuht ja finantsjuht, kes omavad laiemat strateegilist vaadet ettevõtte tööjõuga seotud võimalustest ja ohtudest kontserni vaatekohast. Valimi moodustamisel peeti silmas asjaolu, et juhil oleks alluvaid ning intervjuu küsimustik erines olenevalt intervjueeritava positsioonist jagunedes kaheks järgnevaks küsimustikuks:

- Ettevõtte tegevjuhi ja finantsjuhi küsimustik, mis koostati lähtuvalt ettevõtte üldistest strateegilise planeerimise protsessidest ja selle seotusest tööjõu planeerimisega (lisa 4).
- Funktsioonijuhtidele ja osakonnajuhtidele, mille küsimustik koostati eesmärgiga saada ülevaade juhtide vastutusallas oleva valdkonna tööjõu planeerimise protsessidest (lisa 5).

Esiolgu oli plaanis intervjuerida ka ettevõtte esmatasandijuhte, eesmärgiga uurida nende kaasatust tööjõu planeerimise tegevustes ja mil määral nad teadvustavad enda rolli ettevõtte eesmärke saavutamisel. Paraku selgus intervjuudega alustades, et esmatasandijuhid ei ole tööjõu planeerimise tegevustesse kaasatud ja nende töö eesmärgid on seotud vaid lühiajalise tootmistulemuse täitmisega ja seda olemasolevate ressursside abil. Seega puudus mõte nendega antud intervjuud läbi viia. Kuid esmatasandijuhtide kaasatuse vajalikkust võetakse kindlasti arvesse uuringu tulemustes.

Tegevjuhi ja finantsjuhi küsimustik koosneb 18-st küsimusest ja funktsiooni-ja osakonnajuhtide intervjuu 19-st küsimusest. Intervjuu küsimustike koostamise aluseks olid teoreetilises osas väljatoodud lähtekohad, et oleks võimalus võrrelda ja kõrvutada teooriat intervjuudest saadava informatsiooniga. Intervjuude eesmärgiks on uurida, kuidas toimub ettevõttes tööjõu planeerimise protsess ja määrata ettevõtte tööjõu planeerimise tase ning antud informatsiooni analüüsimisel töötada välja TSP protsess. Samuti uuritakse, millistel alustel on ettevõttes määratud strateegilised ametikohad ja kas juhtidele on need üheselt teada.

Esimese küsimusega eesmärgiks oli saada üldine tunnetus ja sisend, milles näevad juhid suurimat kasu TSP-st ja mil määral need ühtivad töö eesmärgiga. Tegevjuhi ja finantsjuhi intervjuu küsimused 2-10 uurisid ettevõtte tööjõu planeerimise erinevaid etappe lähtudes teoreetilisest alustest ning samas andsid need ka sisendi TSP valmiduse taseme määramiseks. Sama eesmärgiga olid funktsiooni-ja osakonnajuhtide küsimustiku küsimused 2-12 ning juhid vastasid enda valdkonnast lähtuvalt. Küsimused 11-15 uurimise eesmärgiks oli saada aru, mil määral kasutatakse ettevõttes tööjõu segmenteerimist ning millistel alustel on ettevõttes määratud strateegilised ametikohad. Sama eesmärgiga olid funktsiooni-ja osakonnajuhtide küsimustiku küsimused 13-15, kuid küsituna juhi enda seisukohast. Tegevjuhi ja finantsjuhi intervjuu küsimustega 16-18 ning funktsiooni-ja osakonnajuhtidel 16-19, uuriti juhtide ettepanekuid TSP protsessi rakendamisel, eraldi uuriti TSP informatsiooni kättesaadavusega seotud toe vajadust ning TSP arvutiprogrammi juurutamise vajadust.

Kontrollimaks intervjuu küsimustiku ühest mõistmist ja arusaadavust, viidi eelnevalt läbi ka pilootuuringu ühe Eesti tootmisettevõtte kvaliteedijuhiga. Pilootuuringu tagasisidena lisati küsimusele, mis puudutab ettevõtte keskkonna faktoreid ja väliseid trende, juurde selgitavad näited, et intervjuueeritaval oleks lihtsam vastuseid anda.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 22. märts kuni 10. aprill 2018. Enne intervjuusid saadeti intervjuueeritavatele juhtidele e-kiri, kus selgitati intervjuu eesmärki ja oodatavat tulemit ning paluti juhtidel pakkuda välja neile sobiv aeg intervjuuks. Intervjuud toimusid näost-näkku juhi enda kabinetis või mugavas vestluste ruumis. Kõik intervjuueeritavad suhtusid intervjuusse abivalmilt ja olid vestluses avameelsed. Kuna TSP on ettevõttes olnud aktuaalne juba viimased paar aastat, siis on juhtidele viidud läbi ka TSP koolitus ja seega on ka juhid antud temaatikaga kursis. TSP koolitust ei ole saanud vaid tehnika ja hooldusmeeskonna juht. Enne intervjuud selgitati intervjuueerijale veelkord intervjuu eesmärki ja uurimuse iseloomu ning samuti paluti

küsimuse mitte mõistmisel sellest kindlasti julgelt märku anda, et selgitusi saaks anda. Intervjueerija andis kõik selgitused nii intervjuu algul kui kestel ilma igasuguste suunavate kommentaarideta. Intervjueeritavatelt küsiti enne intervjuud ka luba lindistamiseks ja helifailide saatmiseks automaatseks transkribeerimiseks. Helifaile lubati mitte levitada ega säilitada ning peale õnnestumist transkribeerimise hävitada. Küsimused esitati intervjueeritavatele enamasti samas järjekorras, kuid olenevalt intervjuu kulust muudeti ka küsimuste järjekorda, kui see tundus loogilise jätkuna. Intervjuude kestvused varieerusid 45 minutist kuni 1 tunni ja 18 minutini.

Intervjueeritud juhtide nimekiri ametikohtade lõikes ning intervjueerimise järjekorras on tood käesoleva töö lisana (lisa 3). Intervjueeritavad juhid kodeeriti intervjueerimise järjekorras vastavalt INT1, INT2 jne.

Intervjuude transkribeerimiseks kasutati Tallinna Tehnika Ülikooli Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat. Automaatsed transkriptsioonid vajasisid siiski helisalvestite uuesti kuulamise abil käsitsi korrigeerimist. Intervjuude transkriptsioone on kokku 60 lehekülge ja need esitatakse käesolevast magistritööst iseseisva köitena.

Intervjuudele lisaks kasutati toetava andmekogumise meetodina ka dokumentide analüüsi, et saada täielik ülevaade ettevõtte üldisest strateegilise planeerimise protsessist. Dokumentide analüüsi käigus tutvuti allolevate dokumentidega:

- Hilding Anders kontserni strateegia presentatsioon 2016;
- Hilding Anders Baltic strateegiline plaan 2016-2018;
- Hilding Anders Baltic investeringute ja arenduste plaan 2018-2020
- Hilding Anders Baltic 2018. aasta eelarve ja tööjõu vajaduse plaan
- Hilding Anders Baltic 2015-2017 majandusaasta aruanded

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Merriam (2009) ütleb, et andmete analüüsi eesmärgiks on info mõistmine ja tähenduse leidmine, lõppeesmärgiga leida vastused uurimisküsimustele. Andmete tõlgendamiseks on aga tarvis neid vähendada ja koondada. (Merriam, 176). Kvalitatiivse sisuanalüüsi rakendamiseks on oluline otstarbekalt leida ja seostada koodid ning kategooriad selliselt, et need võtaks kokku uurimisküsimustest lähtuvad seisukohad. (Kalmus et al 2015).

Intervjuude käigus kogutud informatsiooni töötlemiseks ja võrdlemiseks kasutati teooriast ja uurimisküsimustest tulenevaid teemasid (tabel 4).

Tabel 4. Teemad ja kategooriad uuringu andmete analüüsimiseks

Uurimisküsimustes ja teooriast tulenenud teemad	Sisuanalüüsi kategooriad
Ettevõtte töajõu planeerimise olemasolev protsess	Töajõu planeerimise seotus strateegiliste eesmärkidega Plaani olemasolu töajõuga seotud eesmärkide saavutamiseks Erineva taseme juhtide kaasatus Töajõu nõudluse analüüs Töajõu pakkumise analüüs Keskkonnast tulenevate väliste trendide ja faktoritega arvestamine Töajõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamine Stsenaariumite planeerimine Töajõu segmenteerimine
Töajõu strateegilise planeerimise valmiduse tase	Töajõu arvuline planeerimine Töajõu planeerimine mineviku andmete ja oleviku trendide põhjal Töajõu planeerimise seotus strateegiliste eesmärkidega Töajõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid Stsenaariumite planeerimine Töajõu segmenteerimine
Strateegiliste ametikohtade määramise alused	Oskused ja teadmised strateegiliste eesmärkide täitmiseks Ettevõtte strateegilised ametikohad Strateegiliste ametikohtade määramise kriteeriumid
Soovitused TSP raamistiku loomiseks	Toe vajadus töajõu planeerimisel Töajõu planeerimisega seotud info kättesaadavus Soovitused TSP rakendamiseks Vajadus töajõu planeerimise programmiks

Allikas: autori koostatud

Kokku koostati neli teemat ja iga teema alla loodi omakorda analüüsitavad kategooriad. Tabelis 4 on esimeses veerus välja toodud uurimisküsimuste ja teooria põhjal moodustunud teemad, mille põhjal pandi kokku intervjuude küsimused. Teises veerus on teooria baasil koostatud kategooriad.

Andmeanalüüs teostati tabelis 4 välja toodud teemade ja kategooriate järjekorras. Andmete sisu analüüsiks kasutati MS Word programmi, kus peale intervjuude transkribeeritud tekstide mitu korda läbi lugemist, kodeeriti tekstiosad vastavalt teemadele ja kategooriatele. Kodeerimiseks kasutati tekstiosade värvimist, kus igal teemal või kategoorial oli oma värv. Antud meetod

võimaldas värvide kaupa tekstiosade kopeerimist ja koondamist ühise teema alla. Väljavõte transkribeeritud teksti kodeerimisest värvidega on toodud käesoleva töö lisana (lisa 7). Kategooriaid täiendati vajadusel ka analüüsi käigus. Analüüsi käigus antakse ülevaade iga kategooria kohta ning lisatakse intervjuueeritavate tsitaate olulisematest seisukohtadest.

2.3 Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused

Alljärgnevalt esitatakse andmeanalüüsi tulemused vastavalt teooria põhjal loodud teemade ja kategooriate lõikes. Analüüsi juures tuuakse välja toetavate asjaoludena intervjuueeritavate tsitaadid, mis tähistatakse INT1, INT2 jne. Vajadusel tuuakse eraldi välja ettevõtte juhtkonna seisukoht, et rõhutada enim strateegilist vaadet omavate isikute arvamusele.

Intervjuu alguses paluti juhtidel kõigepealt välja tuua nende nägemus, miks on TSP oluline ja milles nähakse enda ettevõttele suurimat kasu sellest. Antud teema analüüsiks koondati juhtide vastused, kodeeriti sarnased mõtted ja moodustati sõnapilv (joonis 5).

Enim esinenud sõnadeks osutusid “konkurentsivõime” ja “paindlikkus”, mida toodi välja vastavalt viie ja kolme juhi poolt. Konkurentsivõime saavutamises nähti nõutava kompetentsi olemasolu tagamist, kriitiliste ametikohtade turvamist, tööjõu valmisolekut tulevikuks ning tööjõu järjepidevuse ja arengu tagamist. Paindlikkuse all mõtlesid kõik juhid tööjõu paindlikkust muudatustega kohanemisel, mis eeldab tööjõu oskuste suurendamist vastavalt strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt. Antud teema käsitluses toodi välja ka asjaolu, et HAB-le on tööjõu strateegiline planeerimise oluline selle otsesest sõltuvusest tööjõu hulgast ehk käsitöö suure osakaaluga. Seetõttu on ka tööjõuturul keerulisem konkureerida nende ettevõtetega, mis on suurema automatiseeritusega ja suudavad seeläbi tööjõukulusid paremini kontrollida. Kahel juhul toodi välja ka asjaolu, et TSP annab võimaluse tegeleda tööjõuga strateegiliselt vaatekohast ja mitte tegeleda vaid kiirreageerimisega ning mitte emotsioonist lähtuvalt.

ja tuues välja nii intervjueritavatel saadud vastused kui ka dokumentide vaatlusest saadud informatsioon.

Tabel 5. Esimese teema kategooriad

Teooriast tulenev teema	Sisuanalüüsi kategooriad
Ettevõtte tööjõu planeerimise olemasolev protsess	<ul style="list-style-type: none"> - Tööjõu planeerimise seotus strateegiliste eesmärkidega - Plaani olemasolu tööjõuga seotud eesmärkide saavutamiseks - Erineva taseme juhtide kaasatus - Tööjõu nõudluse analüüs - Tööjõu pakkumise analüüs - Keskkonnast tulenevate väliste trendide ja faktoritega arvestamine - Tööjõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamine - Stsenaariumite planeerimine - Tööjõu segmenteerimine

Allikas: autori koostatud

Dokumendi vaatluse tulemusel saab öelda, et ettevõtte tööjõu planeerimine on seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Vähem otseseid või kaudseid viiteid tööjõule leiab allolevatest ettevõtte strateegilistest dokumentidest:

- Kontserni strateegia – määrab üldise suuna ja toob välja omaniku ootused. Konkreetselt tööjõudu puudutavate punktidenä on välja toodud, et tootlikkuse kasv peab olema suurem kui palgainflatsioon ning organisatsioon peab olema mitmekesine, andekas ja pühendunud.
- HAB strateegiline plaan – määrab ettevõtte pikaajalisema suuna ja koostatakse kolmeks aastaks. Strateegiline plaan on esmaseks sisendiks tööjõu vajaduse nii arvilisele kui kompetentside planeerimisele. Planeeritakse ametikohtade lõikes arvulist vajadust, kus ametikohale oodatavad kompetentsid on eelnevalt määratud.
- HAB investeringute ja arenduste plaan – kus on välja toodud planeeritavad uued tehnoloogilised lahendused ja arendused. Annab sisendi töötajate ümberõppe või täiendõppe planeerimise vajadustest, kuid puudub konkreetsem vajalike kompetentside kirjeldus. Sisaldab tööjõu arvulist vajadust.
- HAB aasta eelarve – annab lähtuvalt prognoositud tootmismahitudest sisendi töötajate aastaseks tööjõu vajaduseks ja värbamisplaani koostamiseks. Planeeritakse ametikohtade lõikes arvulist vajadust, kus ametikohale oodatavad kompetentsid on eelnevalt määratud. Eelarvet ja seejuures ka tööjõu plaani, vaadatakse üle iga kvartal, mille kohta esitatakse vastav aruanne ka kontserni.

Intervjuudel kinnitasid ka juhtkonna liikmed, et tööjõu planeerimine on kindlasti seotud ettevõtte üldiste äri- ja finantsplaneerimisega. Tuuakse ka välja, et selle tõestuseks on vajalik kompetents majas olemas, kuigi ettevõtte kompleksus ja sellega seotud vajalikud kompetentsid on viimase kümne aastaga palju muutunud. Lisati, et tööjõuga seotud kulu jälgimine on kõigi juhtide fookuses.

„Iga osakond lähtuvalt strateegilisest plaanist ja projektidest koostab enda plaanid, kus tuleb välja tuua ka tööjõuga seotud pool ja tööjõuga seotud kulu. ...meie tehase üks olulisi finantsnäitajaid on tööjõukulude osakaal meie müügitulus, siis see lihtsalt peab olema kõigi juhtide fookuses, et läbi parendustegevuste ja automatiseerimiste, me ka suudaksime tööjõukulusid kontrolli all hoida ja targalt seda juhtida.” (INT2)

„...meil on olemas kolme aasta strateegiline plaan ja aasta plaan, kus siis tulenevad ka kõik tööjõu plaanid. Ja selle tõestuseks me saame võrrelda aastaid kaks tuhat seitse versus kaks tuhat kaheksateist, katet toodetakse ikka ühtemoodi, see õmblusmasin on sama aga mis on palju muutunud meie kompleksus ja see, et kuidas me planeerime. Kompleksus on kordades muutunud, mis teebki selle keeruliseks ja see nõuab sult seda, et sul on majas kompetentsed inimesed.Ma ütlen, et täna on meil see kompetents olemas.” (INT4)

Nii funktsiooni- kui osakonnajuhid kirjeldasid enda valdkonna eesmärkide seotust ettevõtte üldiste tööjõu eesmärkidega saavutamiseks. Enamus juhte vastasid, et neil on olemas ka tööjõuga seotud plaan eesmärkide saavutamiseks ja ühel juhil on see ka kirjalikus vormis, mille alusel ta määrab töötajatele kvartaalseid tööalaseid eesmärke. Samas tunnistas antud juht, et seoses suure töökoormusega on strateegiliste eesmärkide täitmine takerdunud. Üks juht vastas, et konkreetset tööjõuga seotud plaani ei ole ja personaliosakond tagab vajalikud tööjõu vastavalt paika pandud tegevusplaanidele. Tööjõu plaanide sisu all toodi enamasti välja, et on teada suund kuhu liikuda või siis on olemas plaan tööjõu oskuste ja teadmiste arendamiseks.

Ettevõtte tööjõuga seotud arvulisi ja kuluga seotud plaane vaadatakse üle kord kvartalis, mis tuleneb kontserni raporteerimise nõudest. Juhid jagunesid kaheks, kus pooled vaatavad plaane üle kord nädalas planeerimise koosolekul või juhtkonna koosolekul ning pooled juhid vastasid, et teevad seda vastavalt vajadusele jooksvalt. Ülevaatuste käigus hinnatakse tööjõu arvulist olemasolu ametikohtade lõikes ning jälgitakse ka tööjõu kulu.

Kõik intervjueritud juhid on tööjõu planeerimisse ja strateegiate koostamisse kaasatud. Kui neilt juhtidelt, kelle alluvuses töötavad esmatasandijuhid, uuriti kuidas on operatiivtasandi juhid tööjõu planeerimisse kaasatud, siis tegevjuht ja finantsjuht uskusid, et nad kaasatud läbi tootmisjuhtide kaasamise ja *performance management* stendide. Kuid funktsiooni- ja osakonnajuhid ise tõid välja, et kuigi esmatasandijuhidele on kogu informatsioon läbi erinevate andmebaaside kättesaadav, siis tegelikult nad tööjõu pikaajalisesse planeerimisse kaasatud ei ole. Eelkõige näevad nad selle põhjusena puudulikke teadmisi tööjõu planeerimisega seotud protsessidest ning samuti nende ressursi puudust antud teemaga tegeleda. Üks juht toob ka välja, et tegelikult on see probleemiks, et esmatasandijuhid vaid päevasiseste planeerimistega tegelevad, kuna see mõjutab nende suhtumist tööjõu ressursi ning nad ei tunneta sellega seotud defitsiiti ja kulu.

„Kui nad ise tunnetaksid või mõistaksid kogu seda protsessi, siis nad vaataksid tööjõudu teise pilguga, et kui sa pead ise selle värbama, sa pead ise välja koolitama, panustanud nii palju temasse. Ja siis muidugi juba hoiad rohkem, sest kui see inimene ära läheb, siis pead selle uuesti, selle protseduuri läbi tegema. Aga täna nad ei tunneta seda, et king pigistab ja puudub see vastutus absoluutselt. Absoluutselt nagu ükskõik, et tuleb järgmine, siis tuleb jälle järgmine.”
(INT6)

Tööjõu nõudluse analüüsiga tegelevad kahekest intervjueritud juhist viis. Tööjõu nõudluse sisendina tuuakse välja klientide prognoosidest tuleneva tootmismahu. Lisaks kasutatakse erinevaid kvantitatiivseid andmeid nagu mahtude ja tootlikkuse suhtarvud, puudumiste ja volavuse määrased, õpikõvera pikkust ning väliskonsultantide optimeerimiste tulemusi. Kasutatakse ka trendide analüüsi, mis põhineb eelnevate aastate kogemuste põhjal ennustamist. Ettevõttes üldiselt analüüsitakse palju erinevaid tööjõuga seotud suhtarvusi. Tuuakse ka välja üldine põhimõte, et otseselt tootmistöötajate nõudluse määrab tootmismahude ja tootlikkuse suhtarv ning tugipersonali suurendamine peab olema korrelatsioonis mahtude kasvuga ning tooma kaasa üldise produktiivsuse tõusu.

TSP vaatekohast on oluline tööjõu nõudluse analüüsimisel rakendati nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid (Snell *al et.* 2016, 56). Juhtidega intervjuudest selgus, et ükski juht tegelikult kvalitatiivsete andmete analüüsiga tööjõu planeerimisel teadlikult ei tegele. Mitmed juhid tõid küll välja automatiseerimisest tingitud uute oskuste ja teadmiste vajalikkuse tulevikus, kuid teadlikult tööjõu planeerimisel antud informatsiooni ei kasutata.

Juhid, kes tööjõu nõudluse analüüsiga üldse ei tegele, põhjendasid seda siseklientide nõudluse prognoosimatusest või siis muudest asjaoludest, kus nõudlust pole võimalik ette näha ja selgub alles jooksvalt töö käigus.

Ka dokumentide vaatlusest selgub, et ettevõtte kasutab tööjõu nõudluse analüüsil ja planeerimisel enamasti statistilisi matemaatilisi meetodeid, mis põhinevad möödunud perioodide kaardistuste, mõõtmiste ning normeerimiste tulemustel. Ettevõtte töökohad on vastavalt erinevatele tehnoloogiatele ja mudelitele normeeritud tööminutitena, mis on aluseks ka tootmismahdade planeerimisele. See tähendab x koguse toodangu tootmiseks arvutatakse välja vajaminevate töötajate arv keskmise produktiivsuse alusel.

Tööjõu analüüsi kajastavad all-loetletud ettevõtte dokumendid:

- Tööjõu vajaduse plaan – lähtuvalt aasta eelarvest koostatud tööjõu vajaduse plaan, mis lisaks tootmismahdadele arvestab ka keskmise voolavusega, keskmise haiguse protsendiga ning produktiivsusega.
- Värbamisplaani – vastavalt tööjõu vajaduse plaanile koostatakse aasta värbamisplaani kuude kaupa, arvestades seejuures värbamiseks ja koolituseks kuluvat aega.
- Oskustemaatriks – kasutatakse tootmistöötajate puhul hindamaks töötaja paindlikkust töötada enda osakonnas erinevatel operatsioonidel sealhulgas ka keerukamatel operatsioonidel nagu raporteerimine või skänneri kasutus. Samuti hinnatakse töötaja võimekust töötada teistes osakondades. Oskuste maatriksid annavad sisendi töötajate koolitamiseks ja asenduste tagamiseks.

Tööjõu nõudluse analüüsimisel ja planeerimisel kasutatakse ettevõttes järgnevaid suhtarve:

- Tööjõu voolavuse hindamine – analüüsitakse kuude kaupa ja aastate võrdluses ning eraldi osakondade ja ametikohtade lõikes.
- Puudumiste analüüs – enamasti seotud haigustega, eraldi jälgitakse pikaajalisi ja lühiajalisi haiguseid. Personali igapäevase planeerimise seisukohalt jälgitakse puudumiste protsenti igapäevaselt ja iganädalaselt.
- Töötajate õpikõvera pikkus – eelkõige on väga põhjalik analüüs õmbleja ametikoha kohta, kuna ka kogu tootmismahdade arvutus käib õmblejate võimsuse alusel. Õmblejate koolitamisega kaasneb ettevõttele arvestatav kulu, kuna õppeperioodi eest makstakse uutele õmblejatele tasu turu keskmise töötasu alusel, et oleks võimalik üldse uusi õmblejaid värvata.

Viimase 3 aastaga on suudetud õpiköverat lühendada 40 protsenti ja seda spetsiaalse õmblejate õppeklassi loomisega.

- Töö tõhususe hindamiseks – mõõdetakse standardaja kasutust võrrelduna tööeaga ehk töötajate produktiivsust. Eraldi mõõdetakse nii tehase üldist kui ka osakonna produktiivsust. Olenevalt tööloigust mõõdetakse ka töötajate produktiivsust individuaalselt.

Olemasoleva tööjõu hindamiseks kasutab ettevõtte erinevaid andmed, kuid peamiselt on see siiski võrdluses eelarvega. Intervjuudest ei tulnud välja, et andmeid analüüsitakse eesmärgiga strateegilisi eesmärke täita. Küll on aga tootmistöötajate hindamiseks kasutusel oskustemaatriksid, kus näeb ära, millised oskused ja teadmised konkreetsel töötajal on nii enda osakonna sees kui ka tema roteerumise võimalused teistesse osakondadesse. Antud tööriista kasutatakse nii asenduste, kui ka koolitusvajaduse hindamiseks.

Intervjuudest selgub, et tööjõuga seotud statistilisi andmeid nagu puudumise protsenti, voolavust, produktiivsuse näitajaid ja kvaliteedi tulemusi kogutakse ja analüüsitakse palju ka seoses kontserni raporteerimise nõuetega. Ühel osakonnal on viidud läbi ka töötajate hindamine, kus on hinnatud töötajaid vastavalt loodud kompetentsimudelile, millega juht ka väga rahul on. Samuti mainivad mitmed juhid, et tegelikult ei ole spetsialistide hulk nii suur ja nende puhul on teada, mis kellegi võimekus on ning seda on näha ka arenduste kiirusest. Samas aga tuuakse juhtkonna juhi poolt välja, et töötajate oskused tuleks ikkagi konkreetselt ära hinnata, vastasel juhul on oht emotsiooni pealt juhtida.

„...kui me vaatame tagasi enne mis meil oli, siis meil olid spetsialistid sealhulgas kriitilised spetsialistid pigem välja kasvanud meie töötajatest, kellest me eeldasime siis väga kõrgeid oskusi, et ta teeks ka valdkonna arendust edasi. Seda tegelikult ei tule, kuigi sa oled endale kogu aeg öelnud, et ta jube tubli inimene. Seepärast tuleb ikkagi konkreetselt oskusi hinnata. (INT4)

Välise tööjõu pakkumisega intervjueeritud juhid süsteemselt või eesmärgiga hinnata tööjõu planeerimisega seotud riske, ei tegele. Küll aga vastasid kõik juhid, et omatakse ülevaadet tööjõuturu üldistest näitajatest nagu tööhõive määr ja töötuse protsent. Kolm juhti vastasid, et hindavad välist pakkumist värbamiskuulutuste abil, et milliseid ametikohti ja oskusi otsitakse, see annab indikatsiooni turu suuna kohta. Kuna intervjueeritavate hulgas on üks juht valitsuse ekspertkomisjoni liige hariduse vallas, siis tema tõdes, et nii kutsekoolid kui kõrgkoolid suudavad siiski anda baasharidust ja ettevõttepoolne spetsiifiline väljaõpe jääb.

Nii dokumentide kui intervjuudest analüüsist selgus, et keskkonnast tulenevate väliste faktorite ja trendidega kursis olemiseks, viiakse ettevõttes läbi väliskeskonna analüüsi iga kolme aasta tagant koos strateegilise plaani koostamisega. Strateegilise plaani koostamisel koostavad funktsioonijuhid lähtuvalt strateegilistest eesmärkidest enda valdkonna SWOT analüüsi, mille alusel pannakse kokku ettevõtte üldine SWOT analüüs (lisa 6). Intervjueeritavad tõid välja nii poliitilisi, majanduslikke, tehnoloogilisi, demograafilisi, sotsiaalseid kui ka juriidilisi ja regulatiivseid faktoreid, mille muutustega ennast töajõu planeerimise seisukohalt kursis hoitakse. Juhtide poolt välja toodud keskkonnast tulenevad faktorid olid allolevad:

- Poliitilistest ja majanduslikest faktoritest – Eesti konkurentsivõime üldiselt võrrelduna teiste riikidega, tehase keskmist tunnihinnet mõjutavad faktorid, milleks on poliitilised otsused, rendihinnad, keskmised töötasud.
- Tehnoloogilistest faktoritest – automatiseerimisest tingitud teatud mehaaniliste tööde kadumine ja oskuste muutus, samuti töajõukulude juhtimisega seotud aspektid, transpordiga seotud hinnad.
- Demograafilistest faktoritest – töötasu mõjutavad tegurid, töötuse määr riigis ja piirkonnas, tehase asukoht töajõu leidmisel ning töajõu väljavoolu aspektis, vananev elanikkond, teatud erialade nagu õmbleja ja mehaanika inseneride keskmise vanuse tõus ja noori ei tule peale.
- Sotsiaalsetest faktoritest – noorte kõrgemad töötasu ootused.
- Juriidilistest ja regulatiivsetest faktoritest – välistöajõu kvoodid, kiired maksudega seotud muudatused.

Eraldi tasub välja tuua, et automatiseerimisega seotud muudatusi toodi esile kõikide juhtide poolt ja seda erinevate teema käsitluste all. MS Word otsingu käsklusega otsiti tekstist välja kõik automatiseerimisega seotud laused koos selle kontekstiga, et need kodeerida ja leida nende esinemissagedus. Kusjuures ühe juhi poolt koodi mitmekordsel mainimisel, läks kirja see vaid üks kord (tabel 6). Tabelist 6 on näha, et enim mainiti automatiseerimist just vajalike oskuste muutuse kontekstis.

Tabel 6. Automatiseerimise teemaga seotud koodid ja nende esinemissagedus intervjuudes

Automatiseerimisega seotud kood	Esinemissagedus
Vajalike oskuste muutus	6 korda
Produktiivsuse tõus	3 korda
Töajõukulude juhtimine	2 korda
Konkurentsivõime töajõuturul, tööandja atraktiivsus	2 korda

Allikas: autori koostatud

Töäjõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamiseks kasutavad intervjueeritavad juhid mitmeid meetodeid. Kõik juhid tõid välja koolitamisega seotud tegevused, kus kasutatakse nii pikaajalist väljaõpetamisega ja ümberõpetamisega seotud koolitamist, kui ka kiiret reageerimist, et uute tehnoloogiate või programmide sisse toomisel töötajad kurssi viia. Kaks juhti tõid ka välja, et nende valdkonnas on ametikohad, mida tööjõuturult ei ole võimalik leida ja nende väljakoolitamine on paratamatus. Samuti tõid kõik juhid välja välise abi kasutamise, seda nii pikaajalise rendi kasutamise, lühiajalise renditöötajate kasutamise, välise partnerite kasutamist ja ka praktikantide kaasamist. Üks juht tõi ka välja, et selleks, et ajutisi töötajaid kasutada, on teadlikult lihtsustatud teatud operatsioone.

Kaks juhti tõid välja, et kasutavad tööjõu planeerimisel nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamisel “osta sisse või koolita” käsitlust. Ühelt juhilt tuli ka ettepanek teha koostööd ka väljaspool Eestist asuvat ülikoolidega ja leida tööjõudu välistudengite hulgast. See puudutab just tekstiili tehnoloogia valdkonda, kus Eesti on väike ja spetsiifilist haridust suuda koolid pakkuda.

Stsenaariumitel põhinevat analüüsi konkreetselt tööjõu planeerimisel ükski intervjueeritud juhtidest ei ole kasutanud. Küll aga kasutatakse juhtkonna tasandil stsenaariumitel põhinevat analüüsi strateegiliste otsuste ja suuremahuliste projektide otsustamisprotsessis, kus tuleb kindlasti välja tuua ka tööjõu saadavusega kuluga seotud asjaolud. Tuuakse ka välja, et kuna kontserni juhtimine liigub tsentraalsest tasemest rohkem äriüksustele, siis tegelikult peaks ettevõtte stsenaariumite planeerimist rohkem kasutada ja oluline selle juures on erinevate tegevustega seotud kuludest arusaamine.

„...aga ma arvan, et peaksime rohkem kasutama. Täna on ka meie kurss sinna, et ei ole tsentraalset otsustamist vaid iga siis äriüksus peab vastutama ise enda eest siis sisuliselt....Ja kulu peab teadma erinevate stsenaariumite puhul, oluline, et juhtidel tekib arusaam, mis kulu erinevad tegevused kaasa toovad. See on väga oluline arusaamine.” (INT4)

Üks juht vastas ka, et kasutab stsenaariumitel põhinevat analüüsi enda vastutusalas olevate projektide tasuvusanalüüsides, kuid tööjõu planeerimisel ei ole kasutanud. Tootmisjuht tõi välja, et ta on esmatasandijuhtidele koostanud erinevatel stsenaariumitel põhinevad tegutsemisjuhised, et juhid olukorra tekkides teaksid koheselt reageerida, kuid see on pigem selline kriisilukorras tegutsemine kui strateegia saavutamise vahend. Ülejäänud neljal juhil puudus kokkupuude stsenaariumitel põhineva analüüsiga.

Küsimusele, kas kasutate oma osakonna tööjõule segmenteeritud lähenemist vastas kaks juhti kindlalt jaatavalt, kolm juhti kahtlesid ja vastasid, et vaid osaliselt ning kolm juhti vastas kindlalt eitavalt. Juhtkonda kuuluv juht tõi välja, et tema tunnetuslik vastus on, et ettevõtte kasutab segmenteeritud lähenemist, kuid arvatavasti see nii must-valgelt selge ei ole. Samas selgus, et ettevõtte eelarves on strateegiliste ametikohtadega arvestatud ja nende puhul arvestatakse strateegilistele ametikohtadele suurema kulubaasiga.

Segmenteeritud lähenemise kasutust kinnitas ka üks tootmise valdkonnajuht, kes tõi välja, et väga kindlalt on paika pandud, et õmbleja ametikoht on kriitilise olulisusega, kuna lisaks selle spetsiifilisusele on tööjõuturult keeruline leida ja väljaõppeaeg on pikk. Ta lisas, et ettevõtte mitmed tootmisega seotud ametikohad on spetsiifilised ja töötajad koolitatakse kohapeal välja, kuid väljaõppe aeg on lühem kui õmblejal. Seetõttu on enamus värbamise ja koolitamise ressursist suunatud just õmblejatele.

„Kõik teavad, et õmbleja on meie kriitiline ametikoht...neile ei tohi panna mitte ühtegi lisäülesannet, mis takistab tal oma tööd tegemast...Meie põhiline koolituse ressurss ja värbamise ressurss on ka suunatud õmblejatele, nendel on ka eraldi õppeklass, kus neid õpetatakse õpetajate poolt, iga päev päevast päeva nende tulemuste ülevaatamine ja arendamine. Et seal käib meil ikkagi nagu kõva töö. Ma ei ole üheski ettevõttes varem näinud, et mõne ressursiga nii palju nagu vaeva nähakse.” (INT3)

Üks juht kirjeldab, et ettevõttes on kriitilisuse määramise aluseks saadavus tööjõuturult ning tema jaoks on sellest raske aru saada. Ta leiab, et rohkem peaks rõhku pöörama kriitilistele oskustele, sest inimesed ametikohtadel on väga erineva võimekusega.

„...sinna, kuhu on rohkem tahtjaid, see ei ole nii kriitiline....Tegelikult kriitilise ametikoha juures tuleb vaadata nii seda turunõudlust kui ka seda, et kui spetsiifilised oskused meie jaoks on. Ja nagu rohkem määrama ära need oskused, et see on meie kriitilised teadmised. Mul täna on veidi segadus, et mida me vaatame ja raske on selle alusel vahet teha. Ma pigem tean, et see inimene saab hakkama ja meile olulisem kui teine ja temaga ma tegelengi rohkem ja hoian teda rohkem.” (INT6)

Lisaks toob üks juht välja enda kahtlused seoses tööjõu segmenteerimisega, kus see võib segada meeskonnatööd ja tekkivad teistest olulisemad töötajad.

„Ma tean, ütleme küll millised on meie kriitilised ametikohad aga võib-olla see on vahel järsku liiga karm kui me tahame töötada meeskonnana. ... kardan, et kui väga ära segmenteerimine, võidakse öelda, et see on minu töö ja see on sinu töö ja me ei tee seda. Ja ütleme siis, et mina oma osakonna siseselt üritan sellist riski nagu välistada, et meil ei oleks sedasi, et ühel inimesel on kõik oskused või mingid kindlad oskused, mida keegi teine ei tea.” (INT1)

Tuginedes eelnevale intervjuude ja dokumentide analüüsile, saab järgmises alapeatükis hinnata ettevõtte TSP valmiduse taset tuginedes *Bersin and Associates vastavale mudelile*, mis toodud välja käesoleva töö leheküljel 9 (tabel 1, käesolev töö lk 9).

2.3.2 Tööjõu strateegilise planeerimise valmiduse tase

Bersin and Associates TSP valmiduse kategoriseerib ettevõtted nelja taseme vahel vastavalt nende TSP seotud tegevustele. Antud mudelist lähtudes koostati ettevõtte TSP valmiduse taseme hindamiseks kuus kategooriat (tabeli 7). Teemat analüüsitakse kategooriate järjekorras tuues välja nii intervjueeritavatel saadud vastused kui ka dokumentide vaatlusest saadud informatsioon.

Tabel 7. Teise teema kategooriad

Teooriast tulenev teema	Sisuanalüüsi kategooriad
Tööjõu strateegilise planeerimise valmiduse tase	<ul style="list-style-type: none"> - Tööjõu arvuline planeerimine - Tööjõu planeerimine mineviku andmete ja oleviku trendide põhjal - Tööjõu planeerimise seotus strateegiliste eesmärkidega - Tööjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid - Stsenariumite planeerimine - Tööjõu segmenteerimine

Allikas: autori koostatud

Tööjõu arvuline planeerimine on ettevõttes olemas, see tuleneb ka aasta eelarvel põhinevast juhtimisest. Tööjõu arvuline planeerimine on olemas kogu tootmisüksuse, osakonna ja ametikohtade lõikes. Lisaks analüüsitakse tootmistöötajate arvulist koosseisu igapäevaselt planeerimise koosolekutel ja kogu ettevõtte töötajate arvulist koosseisu üle nädala toimuvatel juhtkonna koosolekutel.

Dokumentide vaatlus näitas, et ettevõtte kasutab tööjõu planeerimisel ka mineviku andmete ja oleviku trendide põhjal tehtud analüüsi. Analüüsi erinevaid kvantitatiivseid andmeid nagu

voolavuse määr, puudumiste määr, produktiivsuse näitajad ning ka kulu ametikohtade lõikes. Ka juhid tõid intervjuudel välja erinevaid kvantitatiivseid andmeid, mis tööjõu analüüsil kasutatakse. Vaid kaks juhti vastasid, et nad ei kasuta analüüsi. Üks juht vastas, et osakond on väike ja vajadus puudub, et kui ka üks inimene ära kukub ei juhtu kohe midagi. Teine juht väitis samuti, et tal on meeskond paigas ja tal pole võimalik vajadust ennustada seoses masinapargi töökindlusest sõltuvusega.

Tööjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid olid olemas kahel juhil. Teistel juhtidel olid need olemas vaid kas nõudluse puhul või siis oli olemas vaid sisemine pakkumine ja puudus välise pakkumise analüüs.

Stsenaariumite planeerimist kasutasid ettevõttes strateegiliste ostuste tegemisel ettevõtte juhtkond, teised juhid tööjõu planeerimisel stsenaariumite põhiste analüüsi kasutanud ei ole.

Tööjõu segmenteerimist kasutasid intervjueritavatest juhtidest teadlikult kaks, kolm juhti kasutasid osaliselt ning kolme ei kasuta. Juhid, kes segmenteerimist osaliselt rakendasid, tegid seda enamasti töötasude diferentseerimisel.

Ettevõtte juhtkonda kuuluvad juhid tõid välja, et tööjõu segmenteerimine on ettevõttele vajalik kriitiliste ametikohtade kinnistamiseks ning tööjõukulude targaks juhtimiseks, kuna ressursse pole nii palju, et saaks kõigile ja võrdselt. Märgiti ära ka asjaolu, et vastasel juhul kipuvad juhid emotsiooni pealt juhtima või siis minnakse lihtsamat teed ja jagatakse ressursse kõigile alati võrdselt.

„Juhina on kõige lihtsam hästi palju anda siis kui keegi küsis. Või siis ütleme korrigeerida töötasusid kõigil ja võrdselt, hästi lihtne juhile....Aga ikkagi mina vähemalt endal peas hoian seda, et et see raha läheks õigesse kohta. Rohkemate ressursside suunamine kriitilistele ametikohtadele....Et kas ta siis vana olija või ta ei ole, on ta tubli töötaja või ei ole. Oluline on ametikoha kriitilisus....Peamine siis ongi ikkagi, et kuhu suunata rohkem ressursi, et siis sa saad pigem kinnistada neid, kes on sulle kriitilised ametikohad. (INT4)

„Kulude targaks juhtimiseks, planeerimiseks. Ma arvan, et seda peaks tegema just sellepärast, et määrata ettevõttele kriitilised ametikohad, mille puhul peaks olema täpsemalt teada värbamisprotseduur ja hoidmisprotseduur....Ütleme nii, et nende nende inimestele töökoha

meeldivaks tegemine on väga olulise tähtsusega....Kui need inimesed meil puuduvad siis ettevõtte võib aga väga olulisel määral kaotada. Ehk siis nii rahaliselt, ajaliselt, investeringutelt võivad need kaotused väga pikaajalise mõjuga olla ja kalliks maksma minna. Kindlasti siin peaks ettevõtte rohkem mõtlema, et kas on inimesed tagatud niiöeldes järglastega.” (INT2)

Joonisel 8 on toodud välja kokkuvõttev tabel TSP valmiduse taseme hindamiseks lähtuvalt sellega seotud tegevustest. Tabelis tähistavad erinevad värvid hinnangut tabelis loetletud töäjõu planeerimise tegevuste rakendatuse kohta juhtide kaupa. Kusjuures roheline värv tähistab tegevuse täielikku rakendatust, kollane osalist rakendatust ja punane värv, et tegevus ei ole rakendatud (tabel 8).

Tabel 8. Kokkuvõtte TSP valmisoleku hindamise kohta *Bersin and Associates* poolt väljatöötatud TSP valmiduse mudeli alusel

Intervjueeritav	Töäjõu planeerimisega seotud tegevus					
	I tase	II tase	III tase			
	arvuline	analüütiline	strateegiline			
	Töäjõu arvuline planeerimine	Töäjõu planeerimine mineviku andmete ja oleviku trendide põhjal	Töäjõu planeerimise seotus üldise strateegiaga	Töäjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid	Stsenaariumite planeerimine	Töäjõu segmenteerimine
INT1						
INT2						
INT3						
INT4						
INT5						
INT6						
INT7						
INT8						

Allikas: autori koostatud

Töäjõu planeerimise valmiduse taseme hindamiseks on lisaks tegevuste hindamistele oluline ka planeerimise sagedus. Intervjuude kokkuvõttena saab öelda, et töäjõuga seotud plaane vaadatakse operatiivse töö käigus üle tootmistöötajate puhul kord nädalas ning administratiivtöötajate puhul üle nädala. Antud operatiivne ülevaatus toimub vaid töötajate arvulise koosseisu hindamiseks võrreldes eelarvega ja seda ametikohtade lõikes. Kvartaalselt eelarve korrigeerimiste käigus vaadatakse üle ka töäjõuga seotud näitajad nagu täistööajaga

töötajate koosseis ja kulud. Kolm juhti vastasid, et tööjõu plaanide ülevaatusega nad spetsiaalselt ei tegele ja see toimub vastavalt vajadusele. Samas on nende osakonna arvuline koosseis eelarvega paigas.

2.3.3 Strateegiliste ametikohtade määramise alused

Strateegiliste ametikohtadega seotud teema käsitlemise eesmärgiks on saada aru, kas ettevõttes on üheselt kokkulepitud strateegilised ametikohad ning milline on juhtide arusaam strateegiliste ametikohtade määramise alustest.

Selleks uuriti kõigepealt juhtidelt, millised on ettevõtte strateegilised oskused ja teadmised ning seejärel, millised on strateegilised ametikohad. Oskuste analüüsimiseks koondati värvikoodi alusel transkriptsiooni tekstist teemat käsitlevad tekstiosad ning seejärel kodeeriti kõik intervjuueeritavate poolt väljatoodud oskused. Koodid omakorda kategoriseeriti kompetentside kaupa. Selle tulemusena tekkis teema alla kuus kompetentsi kategooriat.

Tabelis 9 on toodud välja antud teema kohta moodustunud koodid ja kategooriad ning kõrvutatud need juhtide poolt välja toodud strateegiliste ametikohtadega. Tabeli esimeses veerus on teooria põhjal moodustunud teema, teises veerus intervjuude tulemuste põhjal tekkinud koodid, kolmandas veerus koodide põhjal koostatud kategooriad ning neljandas veerus juhtide poolt nimetatud strateegilised ametikohad, mis vastandati strateegiliste oskustega. Tabelist on näha, et kõrvutades juhtide poolt nimetatud strateegiliselt olulised oskused ja teadmised nende poolt nimetatud strateegiliste ametikohtadega, oli tulemuseks, et kaheteistkümnest üheksa sai siduda nimetatud strateegiliste oskuste ja teadmistega. Enim toodi strateegiliselt vajalike oskuste poolest välja tootearendusega ja tehnoloogiaga seotud oskusi ja teadmisi. Tootearenduse puhul toodi välja tootmise ja tehnoloogia tundmist aga kuus juhti tõi välja ka kliendiga seotud suhtlemisoskuse, läbirääkimise- ja müügioskuse. Samuti mainiti, et see on täna ettevõttes puudu. Tootearenduse kompetentsidest toodi välja veel ka turu tundmist, kriitilist loovat lähenemist ja disaini kompetentsi. Tehnoloogilise võimekuse juures märgiti ära nii tehnoloogiliste kirjelduste koostamist, konstrueerimist kui ka õmblustehnoloogia tundmist. Eraldi toodi kolme juhi poolt välja tekstiilist ja materjali tundmisest tulenev kompetents, mida võib samuti liigitada tehnoloogilise kompetentsi alla. Kolm juhti pidas oluliseks ka tootmise juhtimisega seonduvaid oskuseid nagu efektiivne tootmine, inimeste juhtimisoskus ning ka tootmise automatiseerimine. Neli juhti tõi välja planeerimisega seotud võimekuse ning kaks juhti ostutöö kompetentsi.

Tabel 9. Kokkuvõte TSP valmisoleku hindamise kohta

Teoriast tulenev teema	Intervjuude tulemuste põhjal tekkinud koodid	Autori poolt loodud kategooria	Intervjuude tulemuste põhjal strateegilised ametikohad
Strateegiliste ametikohtade määramise alused	- Tootearenduslik tugev tehnoloog (2x) - Disaini tundmine - Projektijuhtimine - Tootearenduslik kriitiline loov lähenemine - Analüütilisus koos turu tundmisega ja äriavaist (3x) - Tootearenduslik müük (3x) - Kliendiga suhtlemise oskus - Koostöö kliendiga - Läbirääkimisoskus	Tootearenduse kompetents	- Tootearenduse tehnoloog (3x)
	- Tekstiilmaterjalide tundmine - Tehnoloogilise tarkvarade kasutamine - Tehnoloogiliste kirjelduste koostamine toodetele - Õmblustehnoloogia tundmine - Kvaliteedinõuded - Tehnoloogiline võimekus hinnastamisel (2x) - Tehnoloogiline teadlikkus ja areng - Tekstiilist tulenev kompetents, et sa oskad materjale käsitleda - Tehnoloogiline ettevalmistus tootmiseks	Tehnoloogiline kompetents	- Kvaliteedi ja tehnoloogiajuht (2x) - Tehnoloog (5x)
	- Efektiivse tootmise juhtimisoskus - Tugevat tiimijuhti, kes peab aru saama tehnoloogiast ja oskaks inimesi jagada õigele tööle - Tootmise knowhow - Tootmine, et kuidas hoida efektiivsust, veelgi automatiseerida	Tootmisjuhtimise kompetents	- Tootmisjuht (2x) - Tiimijuht
	- Planeerimine (4x)	Planeerimise kompetents	- Planeerimise juht (7x) - Planeerija (3x)
	- Ostmine (2x)	Ostu kompetents	- Ostujuht (2x) - Ostuplaneerija
	- Andmete analüüsimine - Andmekaevandamine - Üleüldine arvutioskuse tõhusus (2x) - Analüütilised võimed - Muutustele kohandumine - Paindlikkus - Inglise keel	Üldine kompetents	
			- Personalijuht - Juhid - Õmbleja

Allikas: autori koostatud

Strateegiliselt oluliste ametikohtade küsimusele vastas seitse juhti, kuna üks intervjueeritav vastas, et ta ei tea antud teemast ja ei hakka pakkuma. Strateegilistest ametikohtadest toodi välja 12 erinevat ametikohta: planeerimise juht, planeerija, tehnoloog, tootearenduse tehnoloog ja või tootearenduse juht, ostujuht, ostuplaneerija, kvaliteedi-ja tehnoloogiajuht, tootmisjuht, tiimijuht, personalijuht ning juhid üldiselt. Enim toodi välja planeerimise juhti, keda pidasid strateegiliseks ametikohaks seitse juhti ehk kõik antud küsimusele vastanud juhid. Lisaks toodi kolme juhi poolt välja ka planeerija ametikoht. Viis juhti pidasid strateegiliseks ametikohaks tehnoloogi ametikohta.

Strateegiliste ametikohtade määramise kriteeriumite analüüsimiseks koondati juhtide kaupa nende vastused tabelisse ja kodeeriti. Kodeerimise aluseks oli teooriast väljajoonistunud kategooriad vastavalt Becker *et al.* ja Lepak ja Snell mudelitele (tabel 10). Tabelis 10 esimeses veerus on intervjuu number, teises veerus väljavõtte intervjuudest, kus juhid kirjeldavad strateegiliste eesmärkide kriteeriumeid ning kolmandas veerus loodud kategooriad, mis lähtuvad teoreetilistest alustest. Andmetest on näha, et üle kolm juhti tugineb strateegiliste ametikohtade määramisel selle mõjule strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning kolm juhti unikaalsusele. Vastavalt Lepa ja Snell mudelile näitab unikaalsus kui lihtne või keeruline on ametikohta tööjõuturul leida (käesolev töö, 20). Üks juht toob välja ka oskuste puudujäägiga seotud mõju, mis on Becker *et al.* mudelil põhinev kriteerium.

Tabel 10. Kokkuvõtte strateegiliste ametikohtade määramise kriteeriumitest ja loodud koodid

INT nr	Intervjuude tulemuste põhjal tekkinud koodid (strateegilise ametikoha määramise kriteerium)	Autori poolt loodud tegurite kategooriad
INT1	Strateegilistest eesmärkidest lähtuv, oskuste puudujääk suure mõjuga	- Mõju strateegiale - Tulemuslikkuse varieeruvus
INT2	Ettevõtte spetsiifikast lähtuvalt suure mõjuga ettevõtte tulemuste saavutamisel	- Mõju strateegiale
INT3	Värbamise keerukus	- Unikaalsus
INT4	Tööjõuturul saadavus	- Unikaalsus
INT5	Väljaõppe aeg	- Unikaalsus
INT6	Turunõudlus ja oskuste spetsiifilisus	- Unikaalsus
INT7	Suure mõjuga konkurentsivõime saavutamisel	- Mõju strateegiale

Allikas: autori koostatud

Ametikohad, mida ei olnud võimalik koondada juhtide poolt väljatoodud strateegiliste kompetentsidega, olid personalijuht, juhid üldiselt ning õmbleja. Analüüs näitab, et antud

ametikohad kõik olid mainitud ühe intervjueeritud juhi poolt. Juhtide ja personalijuhi strateegiliseks ametikohaks määramise põhjusena tõi juht välja seotuse inimressursi juhtimisega ning ettevõtte seisukohast on see ärikriitiline ressurss. Õmbleja puhul oli määravaks asjaoluks keeruline värbamine ja pikk väljaõpe, mis nõuab eproportsionaalselt palju ressursse.

2.3.4 Soovitused TSP protsessi väljatöötamiseks

Allolevalt analüüsitakse juhtide soovitusi TSP rakendamiseks. Eelkõige on eesmärgiks hinnata tööjõu planeerimisega seotud informatsiooni kättesaadavust ning tuge, mida juhid tööjõu planeerimisel vajaksid. Ka uuriti juhtide arvamust spetsiaalse TSP programmi rakendamise vajaduse kohta, kuna kirjanduse ülevaates antud teemat käsitletakse. TSP väljatöötamisega seotud soovitusi analüüsitakse teooria põhjal loodud nelja kategooriate alusel. (tabel 11).

Tabel 11. Loodud kategooriad intervjueeritavate soovitude analüüsimiseks TSP protsessi loomiseks

Uurimisküsimustest ja teooriast tulenenud teemad	Sisuanalüüsi kategooriad
Soovitused TSP raamistiku loomiseks	<ul style="list-style-type: none"> - Toe vajadus tööjõu planeerimisel - Tööjõu planeerimisega seotud info kättesaadavus - Soovitused TSP rakendamiseks - Vajadus tööjõu planeerimise programmiks

Allikas: autori koostatud

TSP seotud toe kohta vastasid kolm juhti, et nad ei oska midagi välja tuua või ei tunne selleks vajadust. Üks intervjueeritav tõi välja, et otsest tuge ta ei vaja aga peab ise aega leidma, et teemaga tegeleda. Vajadusena toodi välja tootmistöötajatele strateegiliste eesmärkide ja sellega seonduvate muudatuste sisu selgitamist, et vähendada töötajate vastuseisu muudatustele. Üks juht tõi välja, et üldisi tööjõuga seotud strateegilisi eesmärkide võiks tihedamalt üle vaadata, et teaks mis on muutumas ka kuidas enda protsesse vastavalt sellele muuta.

„Kui aga rääkida pikemast perspektiivist või strateegilistest eesmärkidest siis need ei ole silme ees täna, need tegevused igapäeva planeerimise juures ei ole prioriteediks. Näiteks tootearenduse suund, kuna meil seda protsessi veel ei ole siis me ka täna kaugemale ei näe missuguseid asju meil on vaja toota tulevikus. Võiks võibolla neid üle käia tihedamalt.” (INT3)

Informatsiooni kättesaadavusega ei olnud probleemi ühelgi juhil, kuid vastustest selgub, et juhib peavad silmas igapäevase tööjõuplaneerimisega seotut. Nii TSP seotud toe vajaduse kui ka

informatsiooni kättesaadavuse puhul, toodi välja osapoolte head koostööd, kus vajadusel saab üksteiselt küsida. Informatsiooni allikatena mainiti nii tootmises asuvaid stende, andmebaase, kui ka personaliosakonda. Ka informatsiooni kättesaadavuse teema all toodi esile esmatasandijuhtidega seotud vajaduse informatsioon rohkemaks lahtiselgitamiseks, et nad mõistaksid sisu ning seotust strateegiliste eesmärkidega.

„...Kus me võib-olla nõrgad oleme on info edastamine siis nii-öelda platsile või tootmisinimestele, et kuhu me suund on ja meie eesmärgid.” (INT4)

„... see teatud number või eesmärk tihti ei ütle neile midagi, sisu jääb arusaamatuks või nad loevad sellest välja hoopis muu sõnumi. Mitte ei mõelda väljakutse peale vaid ohu peale.” (INT6)

Tööjõu planeerimise spetsiaalse programmi rakendamise vajaduse kohta toodi ühe juhtkonna juhi poolt välja, et uue programmi investeringuks pigem vajadust ei näe aga samas suhtub positiivselt, kui kellelgi on soov tänaseid töövahendeid rohkem automatiseerida. Teise juhi sõnul aga oleks lähitulevikus programmi juurutamine vajalik seoses erinevates andmebaasides asuvate andmete koondamise ja ühtlustamise vajadusega.

Üks intervjueeritav hindas tööjõu planeerimise programmi juures andmete modelleerimise ja spetsifitseerimisest tulenevat eelist. Ülejäänud juhid programmi juurutamiseks vajadust ei näinud kuna saadakse hakkama ja töötajate arv ei ole nii suur, et ei jõuaks hallata. Ühe juhi sõnul on ettevõtte spetsiifika liiga suur ERP süsteemi rakendamiseks ja seeläbi ettevõtte hoopis kaotab oma paindlikkuses. Tööjõu planeerimise programmi juurutamisega seotud vastuseid kokkuvõtvalt hinnates, saab öelda, et juhid ikkagi lähtuvad vajaduse hindamisel igapäevasest operatiivsest planeerimisest ja mitte strateegilisest vaatekohast.

Intervjueeritud juhtidele anti võimalus ilma konkreetsele teemale suunamiseta tuua välja nende ettepanekud TSP rakendamiseks. Siinkohal saab juhtide ettepanekud jagada kahte kategooriasse: kommunikatsiooni ja kaasamisega seotud ettepanekud, mida tehti viie juhi poolt ning strateegiliste ametikohtade määramisega seotud ettepanekud, tehtuna kolme juhi poolt. Kommunikatsiooni ja kaasamise puudujääki toodi välja esmatasandijuhtide ja ka tootmistöötajate kohta. Esmatasandijuhtide kaasamiseks tehti ettepanekuid nende koolitamiseks inimressursi strateegilise planeerimise sisust ja seotud kuludest. Töötajate poole pealt on oluline

selgitada muudatustega seotud tausta, et töötajad mõistaksid muudatuste eesmärke ning oleks motiveeritud õppima ja ennast arendama. Töötajate muudatustele vastuseisu ühe põhjusena nähti just esmatasandijuhtide kaasamise puudulikkust, mistõttu ei jõua informatsioon õige eesmärgiga töötajateni. Üks juht tõi veel lisaks välja, et ettevõttes puuduvad tuleviku eesmärgid vaadatuna inimressursi vaatekohast ehk milliseid oskusi ja teadmisi vajab ettevõtte strateegilistest eesmärkidest lähtudes. Küll teatakse tehnoloogia suundumusi, mis see aga inimressursile kaasa toob on üheselt kommunikeerimata.

Strateegiliste eesmärkide kommunikeerimiseks tõi üks juht välja idee, et seda võiks teha rohkem ajurünnaku või aktiivsete arutelude käigus. Selliselt paneb see töötajaid rohkem kaasa mõtlema ja erinevatele võimalustele juba mõtlema. Tavakoosolekul esinejaid kuulates, ei saada tavaliselt sisust aru ja ei osata edaspidi seda tegevustega seostada.

Strateegiliste ametikohtade määramisega seotud ettepanekuid oli kolm, millest kaks tõi vajaduse määratleda strateegilised ametikohad, et operatiivse töö kõrval säiliks fookus ning oleks olemas tegevuskavad strateegiliste ametikohtade jaoks erinevates situatsioonides. Kolmas ettepanek seisnes strateegiliste ametikohtade kommunikatsioonis, et see ei demotiveeriks ülejäänud töötajaid, sest kõik ametikohad on olulised.

Käesolevas peatüki kokkuvõttena saab välja tuua, et intervjuude ja dokumentide analüüsi tulemused andsid hea ülevaate ettevõtte tööjõu planeerimise protsessist ja strateegiliste ametikohtade määramise toimimisest. Samuti saadi vajalik informatsioon ettevõtte TSP valmiduse taseme määramiseks ning juhtidelt asjakohaseid ettepanekuid TSP protsessi edukaks rakendamiseks. Kogutud andmed on piisav sisend järgmises peatükis läbiviidavale uuringu tulemuste arutelule, et leida vastused töö uurimisküsimustele.

3. KVALITATIIVSE UURINGU ARUTELU JA TÖÖJÕU STRATEEGILISE PLANEERIMISE PROTSESS KOOS ETTEPANEKUTEGA

Läbiviidud uuringu eesmärgiks oli läbi intervjuude ja dokumentide analüüsi leida vastused allolevatele uurimisküsimustele:

1. Milline on ettevõtte töajõu planeerimise protsess?
2. Milline on ettevõtte töajõu strateegilise planeerimise valmiduse tase?
3. Millistel põhimõtetel on ettevõttes määratud strateegilised ametikohad?
4. Kuidas rakendada strateegilist töajõu planeerimist, et see toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist?

Käesolevas peatükis arutletakse läbiviidud uuringu olulisemate tulemuste üle ja kõrvutades neid teooriaga, tuuakse välja HAB TSP protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks.

3.1 Uuringu arutelu ja järeldused

Analüüsist järeldus, et ettevõtte juhid näevad TSP kasu ettevõttele eelkõige konkurentsivõime saavutamises. Seda läbi nõutava kompetentsi olemasolu, kriitiliste ametikohtade turvamise, töajõu tulevikuks valmisoleku ning töajõu järjepidevuse ja arengu tagamise. Ka antud töö eesmärgist lähtudes on TSP protsessi ettevõttes rakendamine vajalik konkurentsivõime tagamiseks läbi kriitiliste põhikompetentside järjepidevuse ja arendamisega. Juhtide ja töö autori ühine nägemus TSP kasust on kindlasti positiivse mõjuga TSP rakendamisel.

3.1.1 TSP protsess

Antud alapeatükis käsitletakse ettevõtte töajõu planeerimise protsessi, et saada ülevaade juba toimivatest TSP seotud tegevustest, juhtide kaasatusest ning tegevuste ajalistest sagedustest. Autor peab oluliseks TSP protsess integreerida juba toimivate tegevuste ja rutiinidega, mis teeks juurutamise protsessi sujuvamaks ja ajaliselt kiiremaks. Teooriast lähtudes on TSP alustamise

esmaseks eelduseks selgelt sõnastatud ja kõigile arusaadavad ettevõtte eesmärgid. Juhid peaksid detailselt mõistma eesmäärke ja omama ka esimesi kas ajagraafilisi või muudatustega seotud plaane tulemuste täitmiseks (Rothwell *et al.* 2012). Analüüsist järeldub, et tööjõu planeerimine on seotud ettevõtte üldise strateegilise protsessiga ning tööjõuga seotud eesmärgid lähtuvad ettevõtte äristrateegiast. Ettevõttel on kolm strateegia tasandit, kus kõige esimene sisend tuleb kontserni juhtkonnalt, äristrateegia ja aasta eelarve eest on vastutav ettevõtte juhtkond ning funktsionaalstrateegiate eest vastutavad funktsioonijuhid. Ettevõtte äristrateegias on toodud välja ka tööjõuga seotud eesmärgid. Nii funktsiooni- kui osakonnajuhid mõistsid detailselt ettevõtte strateegilisi eesmäärke ja neil oli olemas ka esialgsed tegevusplaanid või mõtted eesmärkide täitmiseks. Juhtide hea arusaamine strateegilistest eesmärkidest on kindlasti suureks eeliseks ja heaks vundamendiks TSP-ga alustamiseks.

Strateegilisi plaane vaadatakse üle iga kolme aasta tagant ning tööjõuga seotud plaane kord aastas eelarve protsessi käigus. Ettevõtte tööjõu arvulisi ja kuluga seotud plaane vaadatakse üle kord kvartalis. Funktsionaalstrateegiate ülevaatusi praegune kehtiv protsess ette ei näe ja on iga juhi enda otsustada. Intervjuude käigus selgus, et seoses sellega puudub ülevaade tööjõuga seotud tegevustest ning muudatuste vajadusest. Samuti kipuvad strateegilised tööjõuga seotud plaanid operatiivsete ülesannete kõrvalt ära ununema. Becheti (2009) sõnul sõltub TSP ajaline vaade konkreetse ettevõtte vajadusest, eesmärgist ja ka situatsioonist ning ettevõtte erinevatele ametikohtadele võib osutada vajalikuks rakendada ka erineva ajavaatega plaane (Bechet 2009). Seega peaks TSP protsessi väljatöötamisel võtma arvesse funktsionaalstrateegiate koostamise ja ülevaatamisega seotud tegevuste määramist. Autor peab oluliseks mitte tekitada uusi ülevaatusi vaid integreerida need olemasolevasse protsessi ehk kuna ettevõttes toimib kvartaalne aasta eelarve ülevaatus ja korrigeerimine, on otstarbekas sinna lisada ka funktsionaalstrateegiate ülevaatused.

TSP protsessi edukaks rakendamiseks on oluline kaasata ettevõtte kõikide tasandite juhid sealhulgas ka esmatasandijuhid, kes peavad aru saama nii TSP eesmärgist, sisust kui ka sellega seotud tegevustest (Baron *et al.* 2010,18). Tööjõuga seotud strateegiliste eesmärkide planeerimisse on kaasatud ettevõtte juhtkond, funktsioonijuhid ja osakonnajuhid. Esmatasandijuhtide kaasatus puudub täielikult. Intervjueeritud juhid tajusid väga selgelt enda rolli ja ka esmatasandijuhtide kaasatuse vajalikkust. Esmatasandijuhtide kaasamiseks nähti probleemi eelkõige nende puudulikes teadmistes ja ka ajalise ressursi puudumises. Esmatasandijuhtide kaasatus ja arusaamine strateegilistest eesmärkidest, on oluline ka antud

informatsiooni edasi viimisel tootmistöötajateni. Ka selgus, et tihti on tunda tootmistöötajate vastuseisu muudatustele, mille põhjusena juhid näevad just strateegiliste suundade mitte teadvustamises. Siinkohal peab autor oluliseks kirjeldada esmatasandijuhtide kaasatus TSP protsessis.

Cotten väidab, et lähtuvalt ettevõtte erinevatest sisemistest ja välistest faktoritest, ei ole võimalik välja tuua ühte kindlat TSP protsessi (Cotten 2007, 22). Ettevõttes hinnatakse sisemisi ja väliseid keskkonna faktoreid äristrateegia koostamise käigus SWOT analüüsi abil. Ka personalijuhtimise käsiraamatu järgi kasutatakse keskkonnafaktorite analüüsimiseks enamasti SWOT analüüsi (PARE 2017, 31). Ettevõtte SWOT analüüs pannakse kokku funktsioonijuhtide sisendi põhjal (lisa 6). Baron *et al.* järgi tulebki informatsiooni ettevõtte välistest ja sisemistest faktoritest koguda ettevõtte erinevate tasandi juhtidelt (Baron *et al.* 2010, 14). Sarnaselt äristrateegiale vaadatakse keskkonna tegureid üle kolme aasta tagant, kuid järjest enam soovitatakse olenevalt ettevõtte iseloomust keskkonna analüüse viia läbi tihedamalt kui kord aastas või pideva tegevusena (Smith 2012). Snell *et al.* (2016) toob välja, et ettevõtte peaks mõistma oma ärikeskkonna kohta tööjõudu planeerides nii poliitilisi, majanduslikke, tehnoloogilisi, demograafilisi, sotsiaalseid kui ka juriidilisi ja regulatiivseid faktoreid (Snell *et al.* 2016). Analüüsist selgus, et ettevõtte peaks tööjõu planeerimisel arvestama kõikide eelpool mainitud faktorite valdkondadega. Seega tuleb TSP protsessi väljatöötamisel arvestada sagedama SWOT analüüsi ülevaatamisega ja vajadusel korrigeerimisega.

TSP vaatekohast on oluline tööjõu nõudluse kui pakkumise analüüsimisel rakendada nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid (Snell *et al.* 2014, 56). Intervjuudest selgus, et juhid kvalitatiivsete andmete analüüsiga tööjõu planeerimisel teadlikult ei tegele. Tööjõu nõudluse analüüsimisel kasutatakse peamiselt statistilisi matemaatilisi meetodeid, mis põhinevad möödunud perioodide kaardistustel ja normeerimiste tulemustel. Tööjõu pakkumise analüüsimiseks on tootmistöötajate oskuste hindamiseks kasutusel oskustemaatriksid, kuid pigem kasutatakse neid operatiivse töövahendina töötajate koolitamiseks ja asenduste tagamiseks. Samas toodi uuringus välja automatiseerimisest tingitud uute oskuste ja teadmiste vajalikkuse tulevikus, kuid sellega seonduvaid plaane, hindamisi või koolitustegevusi, ei ole tehtud. Administratiivtöötajate puhul vastasid juhid, et neil on oma alluvate võimekused teada ja vastavalt sellele ka planeeritakse nende üleandeid ning arendusprojekte. Selgus ka, et tulevikus vajatavaid oskuseid ja teadmisi küll teadvustatakse, kuid sellega seotud tegevused jäävad igapäevaste operatiivsete eesmärkide täitmise tõttu toppama. Väliste tööjõu pakkumisega

ettevõtte juhid süsteemselt või eesmärgiga hinnata tööjõu planeerimisega seotud riske, ei tegele. Kuid samas hoiavad juhid ennast oma valdkonnaga tööjõu pakkumisega kursis. Lähtuvalt eelolevast tehakse ettepanek kirjeldada välise tööjõu pakkumise analüüs TSP-is eraldi etapina, et see saaks selliselt piisavat tähelepanu.

Lähtuvalt asjaolust, et ettevõtte tootmismudel on tootmismaht otseses seoses töötajate arvuga, siis toimib ettevõttes heal tasemel töötajate nõudluse ja pakkumise arvulise vajaduse analüüs ning sellest tuleneva lõhe väljaselgitamine. Oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsi enamjaolt läbi ei viida. Tootmistöötajate puhul on küll kasutuses oskustemaatriksid, kuid antud tööriista kasutatakse vaid lühiajalisteks töötajate osakondade vahel roteerumiste ja koolitamisvajaduste väljaselgitamiseks. Eelolev kinnitab Smithi (2012) väidet, kus hetkel vaadeldakse tööstustes TSP korral vaid nõudlust ja pakkumist ning kvantitatiivset lahknevust nende vahel, kuid puudub võimekus projekteerida muutuvate oskuste vajadust ja hinnata töötajate valmisolekut selleks (Smith 2012). Seega oleks vajadus TSP protsessis eraldi välja tuua nii tööjõu arvulise vajadusega kui ka vajalike oskustega seotud analüüsid.

Kuna tulevik muutub seoses kiirete keskkonna muutustega järjest prognoosimatuks, peab ka planeerimine lähtuma teistsugusest lähenemisviisist nagu näiteks stsenaariumitel põhinev planeerimine (Chermack 2011). Stsenaariumitel põhinevat analüüsi konkreetselt tööjõu planeerimisel ettevõtte juhid ei kasuta. Küll aga kasutatakse seda suuremahuliste projektide ja strateegiliste otsustamisprotsessis. Juhtkonna arvamus on, et stsenaariumitel põhinevat planeerimist peaks rohkem kasutama, mille ühe eelisenäena toodi välja erinevate tegevustega seotud kulude mõistmist. Chermack (2011) toob stsenaariumi planeerimise väljunditena välja muutunud mõtlemise, kogumi tekkimine võimalikest tuleviku juhtumistest, paranenud otsustamisprotsess tuleviku kohta ning tõhusam töötajate õppimisvõime ja loovus (Chermack 2011). Lähtudes Chermack poolt väljatoodust, saab väita, et vajadus stsenaariumite planeerimise rakendamiseks on ettevõttes olemas, kuna intervjuude käigus selgus töötajate vastuseis muudatustele ja mitme juhi hoiak, et tööjõu planeerimine pole võimalik seoses erinevate prognoosimatute asjaoludega.

3.1.2 TSP valmiduse tase

Allolevalt hinnatakse ettevõtte tööjõu planeerimise protsessi *Bersin and Associates* poolt väljatöötatud TSP valmiduse mudeli alusel, et määrata ettevõtte TSP valmiduse tase. Autori poolt koostatud hindamistabeli (tabel 8, käesolev töö lk 47) alusel saab öelda, et ettevõtte vastab TSP

teisele ehk analüütilise planeerimise tasemele ning osaliselt on täidetud ka kolmanda ehk strateegilise tööjõu planeerimise taseme tingimused. Vastavalt *Bersin and Associates* mudelile kvalifitseerub ettevõtte TSP tasemele juhul kui tööjõu planeerimisega seotud tegevused on integreeritud ettevõtte äri- ja finantsplaneerimisega, kasutatakse tööjõu segmenteerimist ettevõtte kriitiliste oskuste määratlemiseks ning kasutatakse stsenaariumite põhist planeerimist. Tööjõu planeerimise sagedus peaks olema vähemalt kvartaalne. Lähtuvalt TSP valmide mudelile tuleb ettevõttes juurutada tööjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid, stsenaariumite planeerimine ning tööjõu segmenteerimine strateegiliste ametikohtade määramiseks. Antud tegevuste juurutamiseks on otstarbekas need lisada loodavasse TSP protsessi.

3.1.3 Strateegiliste ametikohtade määramise alused

Bechet (2002) soovib TSP-l fookuseerida strateegilist mõju omavatele ametikohtadele, kuna tõhusate personalistrateegiade väljatöötamine nõuab palju tööd ja märkimisväärselt ressursse, millest lähtuvalt on kõikide positsioonidega võrdselt tegelemine ebareaalne ja ressursside raiskamine (Bechet 2009). Ka ettevõtte juhtkond leiab, et tööjõu segmenteerimine on vajalik kriitiliste ametikohtade kinnistamiseks ja tööjõukulude targaks juhtimiseks, kuna ressursse ei jätku kõigile ja võrdselt. Samuti toodi välja asjaolu, et strateegiliste ametikohtade määramine välistab emotsiooni pealt juhtimise. Tööjõu segmenteerimisega seotud analüüsi järeldusena saab öelda, et ettevõttes on tööjõu segmenteerimise teema juhtidele teada, kuid sellega seoses valitseb palju ebaselgust ja ka ebakindlust. Ebakindlus on seotud eelkõige strateegiliste ametikohtade ettevõttes kommunikeerimisega. Strateegiliste oskuste ja teadmiste ning ametikohtade nimetamisel olid juhid küllaltki üksmeelel. Juhtide poolt nimetatud strateegiliste teadmiste ja oskuste ning ametikohtade kõrvutamise tulemusel võib öelda, et ettevõttes on üheksa strateegilist ametikohta. Kuigi ettevõttes ei ole üheselt kokkulepitud aluseid strateegilise ametikohtade määramiseks, siis enamus juhte lähtusid nende määramisel mõjust strateegilise eesmärkide saavutamisel ning unikaalsusest. See vastab Lepak ja Snell strateegiliste ametikohtade määramise mudelile, mis ka autori hinnangul sobib ka ettevõttele, kuid vajab täiendamist. Nimelt on ettevõtte seisukohalt oluline mõõdik ka „tulemuslikkuse varieeruvus“, mis leidis ühe juhi poolt ka mainimist. Ettepanekuna tuuakse välja, et strateegiliste ametikohtade määramiseks kasutada Lepak ja Snell mudelit, kus ühel teljel asub ametikoha unikaalsus ja teisel teljel mõju strateegiliste eesmärkide saavutamisel sh tulemuslikkuse varieeruvus.

Becker *et al* toovad välja, et segmenteerimisel on ohuks liialt suurt tähelepanu juhtivatele positsioonidele, kuid strateegilised ametikohad võivad paikneda ettevõtte erinevatel tasanditel ning ei ole seotud hierarhilise asetusega ettevõtte struktuuris (Becker *et al.* 2009). Ettevõtte juhtide poolt väljatoodu strateegilisest ametikohast seitse olid juhti positsioonid. Autori hinnangul võib siin olla tegemist juhtivate ametikohtade ülehindamisega strateegilise eesmärkide saavutamisel ning selle vältimiseks tuleks järgida mudelit ning ka juhtide suunamist ja selgitamist personaliosakonna poolt. Becker *et al.* järgi määrab juhtkond lähtuvalt ettevõtte strateegiast strateegilised võimekused ning personaliosakond koostöös osakonnajuhtidega määravad vastavad sellele strateegilised ametikohad (Becker *et al.* 2009). Toetudes Beckerile soovitatakse ettevõttel funktsiooni-ja osakonnajuhid kaasata juba strateegiliste võimekuste määramise protsessis.

Intervjuudest tuli välja ka juhtide ebakindlus seoses tööjõu segmenteerimise ja strateegiliste ametikohtade kommuniqueerimises ettevõttes. Juhtide kartus on seotud mitte strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate demotiveerimisega ja teisel juhul ka strateegiliste ametikohtadel töötavate töötajate keeldumisega teatud lihtsamaid tööülesandeid täita. See kinnitab Smithi (2012) väidet, et ametikohtade segmenteerimise ja diferentseeritud lähenemise rakendamisel ettevõttes, on oluline pöörata tähelepanu selle kommunikatsioonile ning kuidas see suhestub ettevõtte kultuuri. Suurim oht on, et mitte strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad tunnevad end diskrimineerituna ja ei ole enam pühendunud. (Smith 2012) Siinkohal soovib autor ettevõttel alustada esialgu ametikohtade segmenteerimisega tööjõu strateegiliseks planeerimiseks ning hoida informatsiooni vaid juhtide ringis. Hiljem, kui ettevõtte juhid on saavutanud pädevuse strateegiliste ametikohtade määramisel ja nendega arvestamisel, saab edasi liikuda ettevõtte ülese kommunikatsiooniga, kus sõnumiks on, et kõik ametikohad on olulised. Kuid antud sõnumi edastamiseks peavad juhid ise sellesse uskuma ja teemaga hästi kursis olema.

3.1.4 Soovitused TSP protsessi rakendamisel

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja juhtide ettepanekud TSP protsessi rakendamiseks. Siinkohal olid juhtide ettepanekud seotud kaasamisega ja strateegiast lähtuvate eesmärkide üle ettevõttelise kommunikatsiooniga. Ettevõtte esmatasandijuhtide puhul puudub nende kaasatus tööjõu planeerimisse ning samuti vajavad nad antud valdkonna alast koolitust. Ka Baron *et al.* (2010) sõnul on TSP protsessi edukaks rakendamiseks oluline protsessi kaasata ettevõtte kõikide

tasandite juhid, kes peavad aru saama nii TSP eesmärgist, sisust kui ka sellega seotud tegevustest (Baron *et al.* 2010,18).

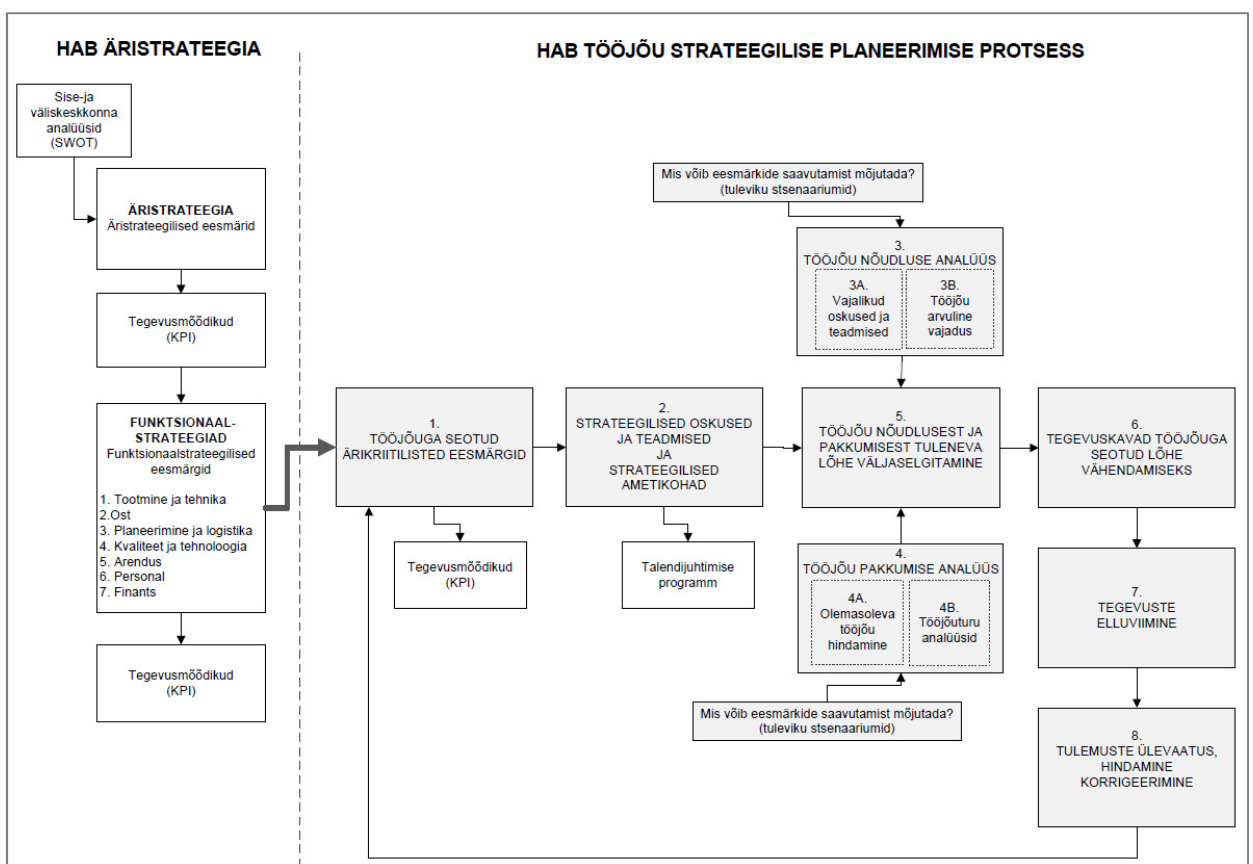
Juhtide sõnul vajatakse tuge ka strateegiliste eesmärkide ja seonduvate muudatuste kommunikeerimisel töötajatele. Kuna juhid puutuvad tihti kokku töötajate vastuseisuga õppida uusi oskusi ning areneda enda valdkonnas. Ka autor leiab, et töötajatele strateegiliste eesmärkide selgitamine on oluline, mida tuleks teha järjepidevalt ja kasutades selleks reaalsel situatsioonidel põhinevaid näiteid.

Ka jõuti järelduseni, et juhid küll arvavad, et tegelevad TSP-ga, kuid tegelikult toimib ettevõttes siiski vaid tööjõu arvuline planeerimine aasta eelarve alusel. Puudu on aga nõutavate kompetentside määramine ja tööjõuturu analüüsid, et vastavalalt sellele ennetavaid ja läbimõeldud otsuseid teha. Mistõttu vajaksid kõikide tasemete juhid veelkordset TSP alast koolitust, kus rõhutada strateegilise planeerimise ennetamise seotud eesmärki. Olulise teoorias käsitletud mudelite ja protsesside kokkuvõttena saab öelda, et ei ole võimalik välja tuua ühete ja õiget TSP protsessi mudelit ja see sõltub konkreetse ettevõtte eesmärkidest ning selle erinevatest keskkonda mõjutavatest faktoritest. Kuid tööjõu planeerimise teeb strateegiliseks asjaolu, et see annab ettevõtte juhtidele informatsiooni strateegiliste otsuste ja valikute tegemisel. TSP ei hinnata seda, kui täpset sa oled ennustanud, vaid on pigem järjepideva arutelu tekitamine ettevõtte juhtide vahel, hindamaks erinevaid tööjõudu puudutavaid stsenaariumeid tööjõu pakkumise ja nõudluse seisukohast. TSP eeldab ka tööjõu segmenteerimist, mis aitab ettevõttel määratleda prioriteedid, kuhu ressursse suunata.

Kokkuvõttena saab öelda, et TSP rakendamine on pikaajaline protsess, mis nõuab kõikide taseme juhtide kaasatust ja nende mõtteviisi muutust, kus oluline on keskenduda ennetavatele tegevustele (Sparkman 2018, 82). Juhtidel tuleb igapäevaste operatiivsete ülesannete kõrval järjepidevalt panustada ka strateegiliste eesmärkide täitmisega seotud tegevustesse. Oluline on ettevõtte üldiste strateegiliste eesmärkide ühene mõistmine ja nende integreeritus ettevõtte tööjõu planeerimisega seotud tegevustesse. Uuringust selgus, et TSP protsessi rakendamisel on ettevõtte juhid toetaval seisukohal. Oluliseks peeti lihtsat, selget ja paindlikku protsessi, kus TSP seotud tegevustesse oleks kaasatud erinevate tasemete juhid. Ka erinevad teoreetilised allikad tõid välja juhtide kaasamise kriitilisuse saavutada koostöö juba protsessi algusetapis, mis on oluline juhtide pühendumuse tekitamiseks protsessis osaleda (USGS).

3.2 HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess ja ettepanekud selle rakendamiseks

Arvestades teoreetilises osas väljatoodud TSP etappe ja nende aluseid ning uuringu analüüsi tulemusi, esitatakse käesolevas alapeatükis HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess ning ettepanekud selle rakendamiseks. Väljatöötatud TSP protsessi käsitletakse kui üht osa äristrateegilise planeerimise protsessist ning on integreeritud ettevõtte kehtiva äristrateegia planeerimise protsessi (joonis 6). Väljatöötatud protsessi joonis on toodud välja ka käesoleva töö lisana (lisa 8).



Joonis 6. HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess

Allikas: autori koostatud

Rakenduslikud ettepanekud jagunevad üldisteks ja protsessi etappide ettepanekuteks. Üldised ettepanekud sisaldavad TSP protsessi ettevõttesse integreerimisega, osapoolte kaasamise ja koolitamisega seotud ettepanekuid. TSP protsessi rakendamise ettepanekud kirjeldavad protsessi etappe ja toovad välja etapi tegevused ja kaasatud osapooled.

Ettepanekud TSP protsessi etappide rakendamiseks

1. Tööjõuga seotud ärikriitiliste eesmärkide määramine. Vastab küsimusele, millised on ettevõtte tööjõuga seotud strateegilised eesmärgid täitmaks ettevõtte ärieesmärke või funktsionaalstrateegiatest tulenevaid eesmärke. Eelduseks on juba eelnevalt omada ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüse ning määratud on ettevõtte äristrateegia ja funktsionaalstrateegiate tegevusmõõdikud ehk *key performance indicators* (edaspidi KPI). Tööjõuga seotud ärikriitiliste eesmärkide määratlemisel töötatakse välja ka mõõdikud ehk KPI-d tööjõuga seotud eesmärkide mõõtmiseks. Antud protsessi etappi on kaasatud juhtkonna liikmed, funktsioonijuhid ja osakonnajuhid.
2. Strateegiliste oskuste ja teadmiste ning strateegiliste ametikohtade määramine. Vastab küsimusele, millised on need teadmised ja oskused, mis on vajalikud tööjõuga seotud strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Strateegiliste ametikohtade määramise sisendiks on juhtide poolt väljatoodud strateegiliste eesmärkide täitmiseks vajalike teadmiste ja oskuste loetelu. Seejärel koostöös personaliosakonnaga määratakse nende alusel strateegilised ametikohad. Ettevõtte strateegilised ametikohad määratakse vastavalt autori poolt kohandatud Lepak ja Snell mudelile, kus ühel teljel asub ametikoha unikaalsus ja teisel teljel mõju strateegiliste eesmärkide saavutamisele sh tulemuslikkuse varieeruvus. Strateegiliste ametikohtade ettevõtte ülest teavitamist ei toimu ja jääb strateegiagrupis osalevate juhtide teada ning on aluseks TSP seotud otsuste tegemisel. Antud ametikohtadele rakendada talendijuhtimise aluseid. Protsessi etappi on kaasatud juhtkonna liikmed, funktsioonijuhid ja osakonnajuhid
3. Tööjõu nõudluse analüüs. Jaguneb vajalike oskuste ja teadmiste analüüsiks ning tööjõu arvulise vajaduse analüüsiks. Antud etapis töötatakse välja tuleviku stsenaariumid, et lähtudes erinevatest sise-ja väliskeskkonna faktoritest leida vastus küsimusele, mis võivad ettevõtte eesmärkide saavutamist mõjutada. Antud protsessi on kaasatud ettevõtte kõikide tasandite juhid sh esmatasandijuhid. Esmatasandijuhtide kaasamise eest on vastutavad funktsioonijuhid enda valdkonna piires.
4. Tööjõu pakkumise analüüs. Jaguneb olemasoleva tööjõu hindamiseks ning tööjõuturu analüüsiks. Ka antud etapis töötatakse välja tuleviku stsenaariumid, et lähtudes erinevatest sise-ja väliskeskkonna faktoritest leida vastus küsimusele, mis võivad ettevõtte eesmärkide saavutamist mõjutada. Protsessi on kaasatud ettevõtte kõikide tasandite juhid sh esmatasandijuhid. Esmatasandijuhtide kaasamise eest on vastutavad funktsioonijuhid enda valdkonna piires.

4A. Tööjõu sisemine pakkumine peab aitama mõista olemasoleva tööjõu olemust ja selle valmisolekut eesmärkide saavutamiseks. Vastab küsimusele, kas ettevõttes on olemas vajalik töötajate arv ning vajalikud oskused ja teadmised strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Oluline omada analüüse, mis iseloomustavad tööjõudu ja selle trende.

4B. Tööjõu väline pakkumine on tööjõuturu ja selle arengute analüüs.

5. Tööjõu nõudlusest ja pakkumisest lähtuva lõhe väljaselgitamine. Võrreldakse tööjõu pakkumise ja nõudluse analüüse ja määratletakse situatsioonid, kus tööjõu arv või vajalikud teadmised ja oskused ei vasta nõudlusele. Vajadusel määratakse ettevõtte juhtkonna poolt prioriteetsemad lahkevused, lähtuvalt sellest, mis omavad suurimat mõju strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Antud etapi vastutus on juhtkonnal ja funktsioonijuhtidel.
6. Tegevuskavade väljatöötamine tööjõu nõudlusest ja pakkumisest lähtuva lõhe vähendamiseks. Vastutus funktsioonijuhtidel enda valdkonna piires ja koostöös personaliosakonnaga.
7. Tegevuste elluviimine. Vastutus funktsioonijuhtidel enda valdkonna piires.
8. Tulemuste ülevaatus, hindamine ja korrigeerimine. Viiakse läbi kord kvartalis eelarve ülevaatus protsessi käigus. Vastutus on funktsioonijuhil, kes annavad juhtkonnale vastava ülevaate.

Ettepanekud TSP protsessi edukaks rakendamiseks ettevõttes

1. TSP protsess peab lähtuma ja olema üks osa ettevõtte äristrateegilisest planeerimise protsessist. TSP koostatakse koos ettevõtte äristrateegiaga kolmeks aastaks ning ülevaatused toimuvad koos eelarvega ehk kord aastas. Tööjõu pakkumise ja nõudluse lõhe vähendamise seotud tegevuskavade ülevaatus toimub kord kvartalis aasta eelarve ülevaatus ja korrigeerimise käigus.
2. TSP protsessi üldise ettevõttes rakendamise ja osapoolte vastava koolituse ja kaasamise eest on vastutav ettevõtte personalijuht. Funktsioonijuhid on vastutavad kõigi kaheksa protsessi etapi eest enda valdkonnas.
3. Personaliosakond viia läbi ettevõtte kõikide tasandite juhtidele TSP alane koolitus. Koolituse käigus tutvustada väljatöötatud TSP protsessi ning rääkida läbi ka juhtide vastutus protsessis.
4. Personaliosakonna poolt viia läbi funktsioonijuhtidele koolitus tööjõu segmenteerimisest ja diferentseeritud lähenemisest. Koolituse eesmärgiks on selgitada segmenteerimise sisu, eesmäärke, seost hierarhiaga struktuuris ning selgitada ettevõtte koostatud mudelit ja selle

rakendusvõimalusi. Samuti leppida omavahel kokku esialgne kommunikatsioon ettevõttes, et esialgu jääb teadmine vaid juhtide ringi.

5. Viia ettevõttes läbi strateegiliste eesmärkide seotud ajurünnakuid, kuhu kaasata ka töötajate esindajaid. Ajurünnakute korraldamise eest on vastutavad funktsiooni- ja osakonnajuhid.
6. Töötajate kvartaalsetel koosolekutel alati käsitleda strateegiliste eesmärkidega seotud informatsiooni sh ka tööjõudu puudutavates küsimustes nagu muutused nõutavates oskustes seoses tehnoloogiliste muudatustega. Peale koosolekuid panna antud koosoleku slaidid üles osakondade *Performance Management* stendidele, et töötajatel oleks võimalik põhjalikumalt tutvuda, oleks pidevalt silmade all ning esmatasandijuhid saavad vajadusel reaalsetes töösituatsioonides eesmärke muudatustega seostada.
7. Personaliosakonnal töötada välja talendijuhtimise alused strateegiliste ametikohtadele.

Autor andis endast parima, et töötada välja HAB-le sobivaim TSP protsess.

KOKKUVÕTE

Väliskeskonnast tulenevad muutused, mis eelkõige on seotud tehnoloogiliste arengutega ning demograafiliste muutustega, seavad ettevõtteid töötajate värbamisel, koolitamisel ja talendijuhtimisel tõsiste väljakutsete ette. Tööjõu strateegiline planeerimine on ettevõtete konkurentsivõime tagamiseks oluline tegevus. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks tuleb ettevõttes tagada kriitiliste põhikompetentside järjepidevus ja pidev arendamine.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli töötada välja HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess, mis toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Töö teoreetilisi allikaid koguti ja analüüsiti eesmärgiga leida vastus töö esimesele uurimisküsimustele:

1. Millised on tööjõu strateegilise planeerimise teoreetilised alused ja protsessi etapid?

Käsitletud teoreetilised allikad on olulise väärtusega, et mõista tööjõu strateegilise planeerimise olemust ja käsitlusemudeleid, tööjõu strateegilise planeerimise etappe ning olulisemaid valikuid tööjõu strateegilise planeerimise rakendamisel. Samuti antakse ülevaade tööjõu segmenteerimise ja strateegiliste ametikohtade määramise alustest, mis on tööjõu strateegilise planeerimise võtmeprintsipiibiks.

Töö empiirilise osa eesmärgiks oli leida vastused alljärgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milline on ettevõtte tööjõu planeerimise protsess?
2. Milline on ettevõtte tööjõu strateegilise planeerimise valmiduse tase?
3. Millistel põhimõtetel on ettevõttes määratud strateegilised ametikohad?
4. Kuidas rakendada strateegilist tööjõu planeerimist, et see toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist?

Töö empiirilises osas kirjeldatakse uuritavat ettevõtet, selle strateegilisi eesmärke ja strateegia tasemeid, personalitöö korraldust ning tegevusvaldkonnast tulenevaid eripärasid töäjõu planeerimisel. Uurimismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid ning dokumendianalüüsi. Intervjuud viidi läbi ettevõtte kaheksa juhiga, kes kõik omavad võtmetähtsusega rolli ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Dokumentide analüüsil kasutati ettevõtte strateegiat, eelarvet ja personali koosseisu käsitlevaid dokumente.

Empiirilise osa andmete analüüsi tulemused on olulised, et mõista töäjõu strateegilise planeerimise olulisust ettevõtte kontekstis, hinnata töäjõu planeerimise protsessi seniseid tegevusi ning määrata ettevõtte paiknevus töäjõu planeerimise valmiduse mudelis.

Strateegilised eesmärgid on ettevõttel kuni osakonnajuhhi tasandini hästi teada ja ettevõttes on täielikult rakendatud töäjõu arvulisest vajadusest lähtuv analüütiline planeerimine. Vastavalt *Bersin and Associates* TSP valmiduse mudelile, vastab ettevõtte analüütilise planeerimise tasemele ja osaliselt on täidetud ka strateegilise töäjõu planeerimise tasemega seotud tegevused. TSP täielikuks rakendamiseks tuleb ettevõttes juurutada lisaks töäjõu oskustega seotud nõudluse ja pakkumise analüüsid, stsenaariumite planeerimine ning töäjõu segmenteerimine strateegiliste ametikohtade määramiseks.

Töäjõu segmenteerimise ja strateegiliste ametikohtade määramisega seotud analüüsist järeldus, et töäjõu segmenteerimise teema on juhtidele teada, kuid sellega seoses valitseb palju ebaselgust ja ebakindlust. Eelkõige on see on seotud strateegiliste ametikohtade ettevõttesisesega kommunikatsiooniga. Strateegiliste ametikohtade määramiseks soovitati ettevõttel kasutada mudelit, kus ühel teljel asub ametikoha unikaalsus ja teisel teljel mõju strateegiliste eesmärkide saavutamisele sealhulgas tulemuslikkuse varieeruvus.

Magistritöö viimases peatükis arutleti läbiviidud uuringu olulisemate tulemuste üle ja kõrvutades uuringu tulemusi teooriaga esitati HAB töäjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks. Esitatud töäjõu strateegilise planeerimise protsess on väljatöötatud kui üks osa ettevõtte äristrateegilise planeerimise protsessist ning koosneb kaheksast erinevast etapist. Protsessi etappideks on: töäjõuga seotud ärikriitiliste eesmärkide määramine, strateegiliste oskuste ja teadmiste ning strateegiliste ametikohtade määramine, töäjõu nõudluse analüüs, töäjõu pakkumise analüüs, nõudlusest ja pakkumisest lähtuva lõhe väljaselgitamine, tegevuskavade väljatöötamine lõhe vähendamiseks, tegevuste elluviimine ja

tulemuste ülevaatus. Esitatud rakenduslikud ettepanekud jagunevad üldisteks ja protsessi etappide ettepanekuteks. Üldised ettepanekud sisaldavad protsessi ettevõttesse integreerimisega, osapoolte kaasamise ja koolitamisega seotud ettepanekuid. Protsessi rakendamise ettepanekud kirjeldavad protsessi etappe, sellega seotud tegevusi ning osapoolte vastutust.

Magistritöö autor leiab, et töö raames püstitatud uurimisküsimused said vastuse ning töö eesmärk täidetud. Töö tulemusena töötati välja HAB töäjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks, mis on ettevõttele oluline sisend ja ühtlasi hea vundament töäjõu strateegilise planeerimise juurutamiseks. Autor tutvustab töö tulemusi ettevõtte juhtkonnale juunikuus 2018. aastal ning sellele heakskiidu saamisel alustatakse koheselt ka protsessi juurutamisega. Töäjõu strateegilise planeerimise rakendamise oodatavaks tulemiks on ettevõttes toimiv ennetav ja läbimõeldud tegevus töäjõu planeerimises, mis aitab kaasa ettevõtte strateegilise eesmärkide saavutamisele.

Magistritöös käsitletud teema edasiarendamise võimaluseks on töötada välja kontserni ülene töäjõu strateegilise planeerimise protsess.

SUMMARY

DEVELOPING A PROCESS FOR STRATEGIC WORKFORCE PLANNING IN THE COMPANY HILDING ANDERS BALTIC

Carmen Froš

Companies today face more and more challenges in ensuring their sustainability owing to the highly competitive environment, changing technologies and constant lack of workforce. In order to succeed in the contemporary environment and achieve their strategic goals, companies must regularly analyse their current capabilities, determine their future needs and appoint effective action plans for fulfilling such needs. According to the discussion of the World Economic Forum regarding future employment, technological, demographic and socio-economic changes have great impact on the decisions concerning companies' business models. The altered requirements of the workforce and skills needed pose serious challenges for the processes of hiring and training employees as well as talent management. The report highlights that the managers of companies are aware of the challenges ahead and two thirds of the respondents among managers found that strategic workforce planning is of crucial importance and should be addressed immediately, otherwise it might cause huge economic and social damages. (World Economic Forum 2016)

The aim of the present Master's thesis was to develop the process of strategic workforce planning for the Hilding Anders Baltic AB for the purpose of supporting the achieving of the company's strategic goals. Presently the company is lacking a process for the strategic planning of workforce that would allow a carefully considered and preventive approach to workforce planning while also employing workforce resources from the perspective of completing strategic goals.

The following research questions were established for achieving the aim of this Master's thesis:

1. Which are the theoretical foundations and the process stages in the strategic planning of workforce?
2. Which is the process of workforce planning in the company?
3. Which is the level of readiness of strategic workforce planning in the company?
4. Which are the principles of determining the strategic employment positions in the company?
5. How to implement strategic workforce planning in support of achieving the strategic goal of the company?

The theoretical section of this thesis has been divided into four subchapters and the theoretical sources incorporated are relevant to understanding the nature of strategic workforce planning, the stages of this process and the basics of workforce segmentation and appointing strategic employment positions.

The empirical section describes the company under study, its strategic goals, the organisation of human resources and staffing as well as the field-specific features in workforce planning. The research methods employed were semi-structured interviews and analysis of documents. Interviews were conducted with eight managers of the company, all of whom have key roles in achieving the strategic goals of the company. The analysis of documents was carried out on documents related to the company's strategy, budget and human resources. The results of the analysis of the empirical part are relevant because they contribute to understanding the relevance of strategic planning in the context of the company and assess the planning of the workforce thus far. The information provided gives the opportunity to assess the company's current position in the workforce planning readiness model for developing a process of workforce strategic planning along with suggestions for its implementation. On the basis of the interviews, the author also analyses the grounds of appointing strategic employment positions in the company for offering a suitable model of appointing strategic positions for the company.

The last chapter of this Master's thesis discusses the most important results of the study and draws a comparison with the theoretical framework. The process of strategic workforce planning, including suggestions for its implementation, is presented for Hilding Anders Baltic. The proposed process of strategic workforce planning has been developed as a part of the company's process of business strategic planning and it involves eight different stages. Implementation

suggestions are divided into general suggestions and process stages suggestions. General suggestions mostly deal with integrating the process into the company, involving parties and organising training. The implementation suggestions describe the stages, related activities and responsibilities of the process.

The author of this Master's thesis finds that the research questions were answered and the aim of this thesis was achieved. As a result of this thesis, a process of strategic workforce planning with suggestions for its implementation was developed for Hilding Anders Baltic. This is important input for the company and at the same time, it provides a foundation for establishing the strategic planning of workforce. The author introduces the results of this thesis to the management board of the company in June 2018, and the implementation of the process is initiated upon its approval. The expected result of the implementation of strategic workforce planning is the company's carefully considered and preventive approach to planning workforce that aids in achieving the strategic goals of the company.

The topic of this Master's thesis may be elaborated further by developing a process of strategic workforce planning for the whole group of undertakings.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

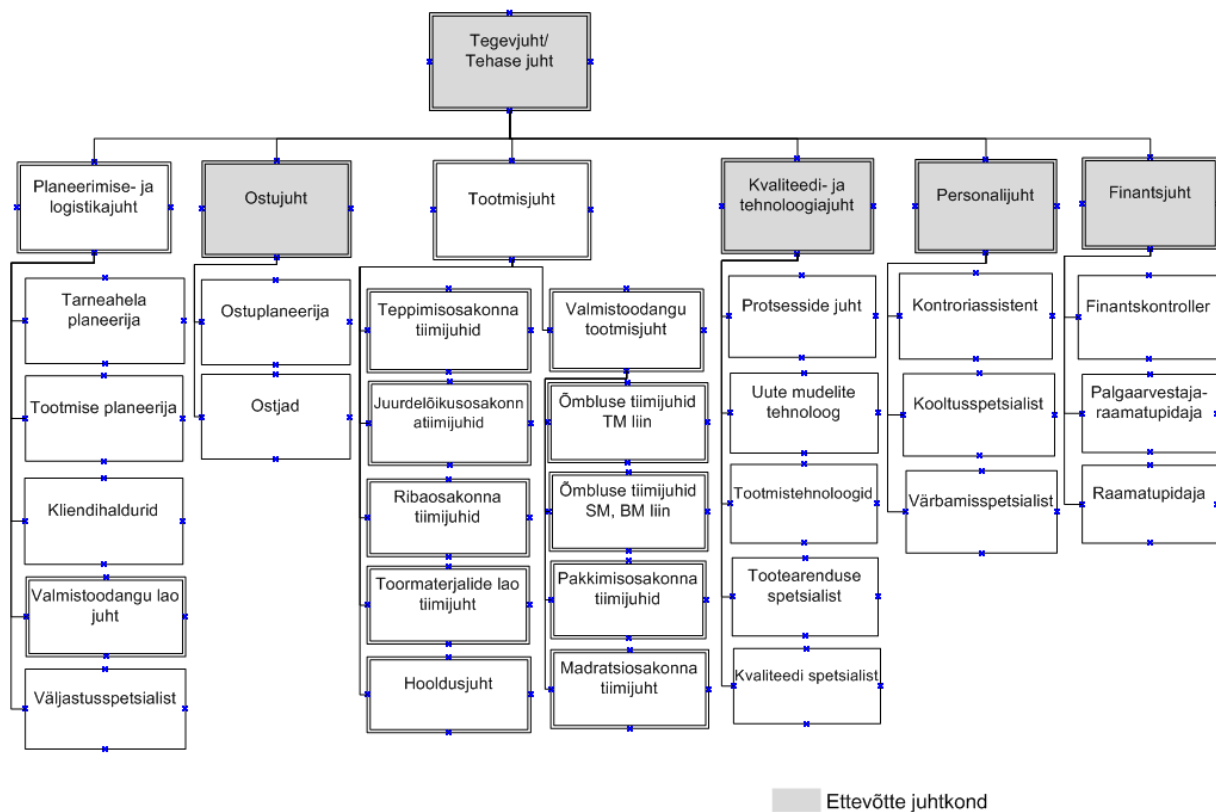
- Alumäe, T. (2014). Recent improvements in Estonian LVCSR." Spoken Language Technologies for Under-Resourced Languages.
- Anderson, M. W. (2004). The Metrics of Workforce Planning. Kättesaadav: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102600403300402>, 08.11.2017
- Baron A., Clake R., Turner P., Pass S. (2010). Workforce Planning, Right People, right time, right skills. CIPD guide. Kättesaadav https://www.cipd.co.uk/Images/workforce-planning_2010-right-people-time-skills_tcm18-9058.pdf, 29.10.2017.
- Bechet, T. P. (2009). Strategic Staffing. A Comprehensive System for Effective Workforce Planning.
- Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R.W. (2009). The Differentiated Workforce: Transforming Talent Into Strategic Impact. Harvard Business Press.
- Chapman, S. (2009). Strategic workforce planning – The Foundation of Talent Management. 9-12.
- Chermack, T. J. (2011). Scenario planning in organizations. (Publication in the Berrett-Koehler Organizational Performance). Berrett-Koehler Publishers. Kindle Edition <http://digilib.sttbandung.ac.id/files/Ebook/TI/Scenario%20Planning%20in%20Organization.pdf>, 17.01.2018.
- Choudhury, E. H. (2007). Workforce planning in small local governments. Review of Public Personnel Administration, 264-280.
- Cotten, A. (2007). Seven steps of effective workforce planning. Kättesaadav: <https://pdfs.semanticscholar.org/8074/84ac468b8afbbff708bdbe39b659a76a3edb.pdf>, 29.10.2017.
- Daft, R. L. (2010). Organization theory and design, 10th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning. Kättesaadav: http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Organization%20Theory%20and%20Design_1.pdf (29.10.2017)
- Defazio, S. (2017). Building Strategic Workforce Capability: How to aligne sources with strategy for better business outcomes.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management, 13th ed. Florida International University, Pearson.

- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: Harper Collins.
- Walton, B., Forman, D. *Foundations of Strategic Workforce Planning*. HCI White Paper 2012.
- Hilding Anders Baltic 2015. aasta majandusaasta aruanne.
- Hilding Anders Baltic 2016. aasta majandusaasta aruanne.
- Hilding Anders Baltic 2017. aasta majandusaasta aruanne.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn. Kirjastus Medicina.
- Huselid, M.A., Becker, B.E., Beatty, R.W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Jacobson, W. (2010). Preparing for tomorrow: A case study of workforce planning in North Carolina municipal governments. *Public Personnel Management*, 353–377. Kättesaadav: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102601003900404>, 29.10.2017.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, K. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs>, 13.02.2018.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications.
- Laurano, M. Bersin and Associates. (2009). *The Modern Approach To Workforce Planning: Best Practices In Today's Economy*. Bersin and Associates research report. Kättesaadav: http://fm.sap.com/data/upload/files/the_modern_approach_to_workforce_planning.pdf, 29.10.2017.
- Lavelle, J. (2007). *On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning & Management*. Kättesaadav: https://seminarinorgcomm.weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/workplace_architecture.pdf, 09.11.2017.
- Lepak, D. P., Snell S.A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *The Academy of Management Review* Vol. 24, No. 1, 31-48. Kättesaadav: <https://www.jstor.org/stable/pdf/259035.pdf?refreqid=excelsior%3A5855f07101942aa1d74da55d046ff704>
- Mayo, A. (2015). *Strategic workforce planning – a vital business activity?* Kättesaadav: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/SHR-08-2015-0063>, 29.10.2017.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management* Stamford, Fourth edition. CT, USA Cengage.
- Mercer (2009). *Implementing Strategic Workforce Planning in Asia*. Kättesaadav: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/asia-pacific/asia/Mercer-TCB-Special-Report-2009-Implementing-Strategic-Workforce-Planning-in-Asia.pdf>, 29.10.2017.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Ogilvy, J., Schwartz, P. (2004). Plotting your scenarios. Kättesaadav: http://www.meadowlark.co/plotting_your_scenarios.pdf, 17.01.2017.
- Rothwell, W. J., Graber, J., McCormick, N. (2012). Lean but agile: Rethink workforce planning and gain a true competitive edge. New York, NY: American Management Association.
- Smith, T. (2012). Strategic Workforce Planning: Guidance & Back-up Plans.
- Snell, S. A., Morris S. S., Bohlander, G. W. (2016). Managin Human Resources. 17th ed. Cengage Learning US
- Price, A. (2007). Human Resource Management in a Business Context, 3rd ed.
- Sparkman, R. (2018). Strategic Workforce Planning: Developing optimized talent strategies for future growth. Kogan Page.
- United States Geological Survey. (2013). Workforce Planning Desk Guide. Kättesaadav: <https://www2.usgs.gov/humancapital/sw/workforceplanning/deskguide.html>, 21.12.2017.
- World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Kättesaadav: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf, 29.10.2017.

LISAD

Lisa 1. Hilding Anders Baltic juhtimisstruktuur



Lisa 2. Hilding Anders Baltic strateegia tasandid

	Aja- perspektiiv	Otsused, valikud, panused	KPI	Vastutaja
	3-8 aastat	HAB väärtuse kasvu strateegia HAB roll kontsernis	EBITA	HA juhtkond
	3 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Võita ja hoida sisekliendi eelistus läbi atraktiivse müügihinna, parima tootekvaliteedi, paindliku tarneaja. Saada Põhja piirkonna õmblusoskuse teadmiskeskuseks. Pakkuda sisekliendile tootarenduse täisteenust. 	Net sales EBITA	HAB juhtkond
	1 aasta	<ul style="list-style-type: none"> Planeerimine&logistika strateegia Ostu strateegia Kvaliteet&tehnoloogia strateegia Tootmise strateegia Personali strateegia Finantsi strateegia 	Tootmis- plaani täpsus Produk- tiivsus DW	Funktsiooni juhid



Hilding Anders Baltic - Human Resources strategic plan 2016-2018

	Culture alignment	Organisational development	People development	Compensation & Benefit	Systems & processes
Strategic HR Goals	Build a strong Employer Brand in estonian workforce market to support attraction and retention of employees. A business culture enabling employees to reach their full potential.	Design organization to improve organizational effectiveness and efficiency.	Support and develop high performing, well motivated, skilled and engaged employees who are continuously raising their competence levels. Improve leadership skills. Succession for key positions & key functions.	Develop competitive Compensation & benefit solutions positioning in estonian workforce market.	Improve HR systems and processes
Strategic HR Actions	Cooperation with Estonian Unemployment Fund and Vocational schools (Traineeship). Identify more proactive recruiting solutions for operators positions. Reduce employee turnover. Improve company image/reputation, employee engagement, involvement and openness: - Employee survey (online) - Employee benefits - Supervisors leadership skill (giving feedback) - Internal communication.	Hire a Planner and Continuous Improvement Engineer. Involve team leaders and shift leaders understanding and monitoring daily/weekly KPI-s. Employee suggestions scheme – motivate employees to give their suggestions by offering reward if their suggestions bring actual result. Improve internal communication.	Improve Performance Process. Supervisors leadership training. Improve and review Internal Trainers Program. Training manual for white collars. Training materials for each position. Develop succession plan for key positions & key functions – identify and develop suitable employees who are able to replace key positions as when needed.	Review effectiveness of salary systems schemes to support productivity. Monitor salary levels and compare it with workforce market, to remain competitive (continue participating in salary survey). Create benefits and allowance table for blue collars/white collars.	Implementation of HR department roles and responsibilities. Improve orientation programs and probationary procedures. Review new employee handbook Improving exit interview system – better feedback from leaving employees, reasons for leaving. Intranet for blue collar.

Lisa 3. Läbiviidud intervjuude ajakava

Kuupäev	Intervjueeritava ametikoht	Juhtimisaste	Intervjuu kestvus	Intervjuu transkriptsioon
22.03.2018	Kvaliteedi-ja tehnoloogiajuht	Juhtkonna liige	01:03:37	INT1
23.03.2018	Finantsjuht	Juhtkonna liige	00:49:11	INT2
26.03.2018	Tootmisjuht	Funktsioonijuht	01:18:27	INT3
27.03.2018	Tegevjuht	Juhtkonna liige /Tegevjuht	01:04:39	INT4
30.03.2018	Valmistoodangu tootmisjuht	Osakonna juht	00:47:16	INT6
30.03.2018	Ostujuht	Juhtkonna liige	00:52:22	INT7
05.04.2018	Planeerimise-ja logistikajuht	Funktsioonijuht	00:50:15	INT5
10.04.2018	Tehnikaosakonna tiimijuht	Osakonna juht	00:45:57	INT8

Lisa 4. Intervjuu küsimused ja intervjuu kutse tegevjuhile ning finantsjuhile

Hea juht!

Palun Sul osaleda Hilding Anders Baltic tänase tööjõu planeerimise protsessi analüüsimisel minu magistritöö “Tööjõu strateegiline planeerimine Hilding Anders Batic AS-is” raames ja vastata intervjuu korras allolevatele autori poolt välja töötatud küsimustele. Küsimuste eesmärgiks on saada juhtide sisendina ülevaade, kuidas toimub täna ettevõttes tööjõu planeerimine. Saadud info analüüsimisel ja kõrvutamisel teoreetiliste alustega töötatakse välja Hilding Anders Baltic tööjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks.

Intervjuu võtab aega orienteeruval 1-1,5 tundi.

Palun anna mulle teada Sinule sobilik aeg intervjuu läbiviimiseks ajavahemikul 20. märts-5. aprill 2018.a.

Ette tänades ja vastust ootama jäädes.

Carmen

Intervjuu küsimused tehase juhile ja finantsjuhile

1. Miks on tööjõu strateegiline planeerimine oluline, milles näete enda ettevõttele suurimat kasu sellest?
2. Kuidas on ettevõtte tööjõu planeerimine integreeritud ettevõtte üldiste äri- ja finantsplaneerimisega?
3. Palun kirjeldage tööjõu planeerimise protsessi ettevõttes ja millised ametikohad on kaasatud ja kuidas?
4. Palun kirjeldage, milliseid kvalitatiivseid ning kvantitatiivseid andmeid kasutate ettevõtte praeguse tööjõu hindamiseks?
5. Palun kirjeldage, milliseid andmeid kasutate tööjõu välise pakkumise hindamiseks?
6. Palun kirjeldage, milliseid kvalitatiivseid ning kvantitatiivseid andmeid kasutate tööjõu nõudluse analüüsiks?
7. Palun kirjeldage, milliseid meetodeid kasutate tööjõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamiseks?
8. Palun kirjeldage, kuidas arvestate tööjõu planeerimisel ettevõtte keskkonnast tulenevate väliste trendide või faktoritega nt turu muutunud tingimused, poliitilised, demograafilised jm?

9. Kas ettevõttes kasutatakse töajõu planeerimisel tuleviku stsenaariumite kavandamisel põhinevat analüüsi?
10. Kas ettevõtte kasutab töajõule segmenteeritud lähenemist? Palun kirjeldage?
11. Millist kasu näete ettevõttele töajõu segmenteerimisel?
12. Milliseid oskuseid ja teadmisi ettevõtte vajab strateegiliste eesmärkide täitmiseks?
13. Millised kogemused on vajalikud ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmiseks?
14. Millised on ettevõtte strateegilised ametikohad?
15. Milliste kriteeriumite põhjal on ettevõttes strateegilised ametikohad määratud?
16. Kuidas hindate töajõu planeerimisega seotud info kättesaadavust?
17. Palun andke soovitusi töajõu strateegilise planeerimise edukaks rakendamiseks ettevõttes, millega tuleks kindlasti arvestada?
18. Kuidas hindate vajadust lähimas tulevikus ettevõttes juurutada spetsiaalne arvutiprogramm või moodul töajõu planeerimiseks?

Lisa 5. Intervjuu küsimused ja intervjuu kutse funktsioonijuhtidele

Hea juht!

Palun Sul osaleda Hilding Anders Baltic tänase tööjõu planeerimise protsessi analüüsimisel minu magistritöö “Tööjõu strateegiline planeerimine Hilding Anders Batic AS-is” raames ja vastata intervjuu korras allolevatele autori poolt välja töötatud küsimustele. Küsimuste eesmärgiks on saada juhtide sisendina ülevaade, kuidas toimub täna ettevõttes tööjõu planeerimine. Saadud info analüüsimisel ja kõrvutamisel teoreetiliste alustega töötatakse välja Hilding Anders Baltic tööjõu strateegilise planeerimise protsess koos ettepanekutega selle rakendamiseks.

Intervjuu võtab aega orienteeruval 1-1,5 tundi.

Palun anna mulle teada Sinule sobilik aeg intervjuu läbiviimiseks ajavahemikul 20. märts-5. aprill 2018.a.

Ette tänades ja vastust ootama jäädes.

Carmen

Intervjuu küsimused osakonnajuhtidele

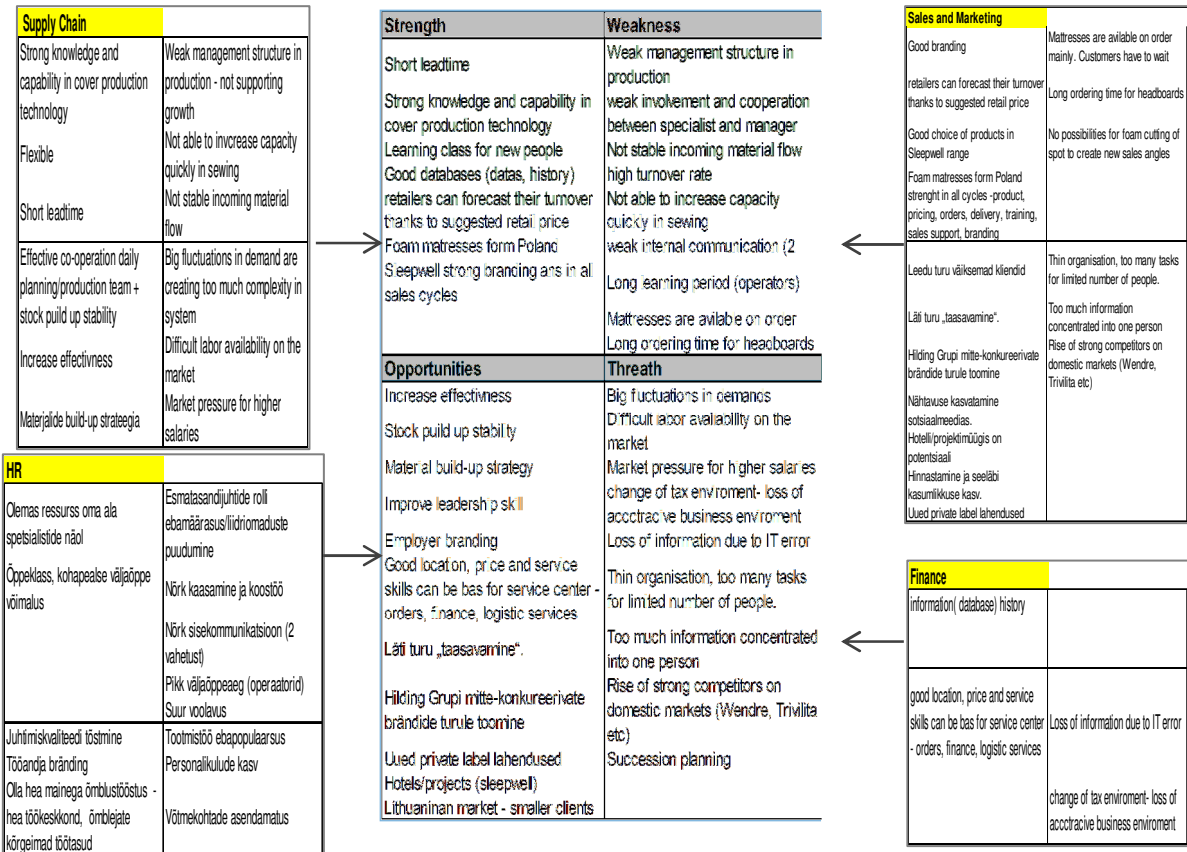
1. Miks on tööjõu strateegiline planeerimine oluline, milles näete enda ettevõttele suurimat kasu sellest?
2. Palun kirjeldage kuidas on teie osakonna tööjõu planeerimine seotud ettevõtte üldiste tööjõuga seotud eesmärkide saavutamiseiga?
3. Kas Teil on olemas konkreetne plaan või ajagraafik, kuidas tööjõuga seotud strateegilisi eesmärke saavutada?
4. Palun kirjeldage tööjõu planeerimise protsessi enda osakonnas? (missugused andmed on tööjõu planeerimise sisendiks ja millest lähtuvalt tööjõudu planeerite)
5. Millise sagedusega vaatate üle tööjõu planeerimisega seotud plaane ja tegevusi?
6. Palun kirjeldage milliseid kvalitatiivseid ning kvantitatiivseid andmeid kasutate ettevõtte praeguse tööjõu hindamiseks?
7. Palun kirjeldage, milliseid andmeid kasutate tööjõu välise pakkumise hindamiseks?
8. Palun kirjeldage milliseid kvalitatiivseid ning kvantitatiivseid andmeid kasutate tööjõu nõudluse analüüsiks?
9. Palun kirjeldage, milliseid meetodeid kasutate tööjõu nõudlusest ja pakkumisest tuleneva lõhe vähendamiseks?

10. Palun kirjeldage, kuidas arvestate tööjõu planeerimisel ettevõtte keskkonnast tulenevate väliste trendide või faktoritega nt turu muutunud tingimused, poliitilised, demograafilised jm?
11. Kas kasutate tööjõu planeerimisel ettevõtte tuleviku stsenaariumite kavandamisel põhinevat analüüsi?
12. Kas kasutate oma osakonna tööjõule segmenteeritud lähenemist? Palun kirjeldage?
13. Milliseid oskuseid ja teadmisi ettevõtte vajab strateegiliste eesmärkide täitmiseks?
14. Millised on ettevõtte strateegilised ametikohad?
15. Palun kirjeldage, milliste kriteeriumite põhjal on strateegilised ametikohad määratud?
16. Kuidas hindate tööjõu planeerimisega seotud info kättesaadavust enda jaoks? (Kas see on pigem keeruline ja aeganõudev või vastupidi)
17. Millist tuge vajaksite tänasest rohkem tööjõu planeerimises?
18. Palun andke soovitusi tööjõu strateegilise planeerimise edukaks rakendamiseks ettevõttes, millega tuleks kindlasti arvestada?
19. Kuidas hindad vajadust lähimas tulevikus ettevõttes juurutada spetsiaalne arvutiprogramm või moodul tööjõu planeerimiseks?

Lisa 6. HAB strateegiliste keskkonna tegurite kokkuvõte (SWOT analüüs)

ÄRISTRATEEGILISED EESMÄRGID

- Finantsaruanded, mis näitavad aastast orgaanilist kasvu üle 5% ja 15% EBITDA
- Tegevused, mis näitavad suuremat tootlikkuse kasvu kui palgainflatsioon
 - Multifunktsionaalsus (väikepartiid/paindlikkus)
 - Põhja piirkonna arenduskeskus



Allikas: HAB strateegia presentatsioon

Lisa 7. Intervjuu transkriptsioonide kodeerimine programmis MS Word

The screenshot displays a Microsoft Word document with a document title bar at the top showing "Screen 1 of 41" and "View Options". The document content is as follows:

INTI intervjuu transkriptsioon

Miks on tööju strateegiline planeerimine oluline, milles näed suurimat kasu sellest meie ettevõttele?

Suutlikkus, et suudame siis nii-öelda kliendi soove ja nõudmisi täita. Et see on nagu väga oluline. Muidu ongi nii, et me nii-öelda neid strateegilisi eesmärke ei täida ja lihtsalt teeme kõike koguaeg nii nagu täna on aga me suuda edasi arendada ja meie oma oskused ei arene. No põhimõtteliselt sõltub sellest meie jätkusuutlikkus.

Palun kirjeldage kuidas on sinu osakonna tööju planeerimine seotud ettevõtte üldiste tööjõuga seotud eesmärkide saavutamisega?

Ja selles suhtes, et põhieesmärk on meil nii-öelda toota ju madratsikatteid teenindada läbi selle klienti. Siis siin kõige suurem asi, millega me praegu tegeleme, on tegelikult siis süsteemi korrastamine ja parendamine. Kuna meie ettevõttes on kõik väga spetsifiline, siis meie osakond nagu välistab selle, üritame ära standardiseerida, et ükskõik kes tuleb, uus inimene või keegi, et me suudaksime kiiremini välja õpetada uue inimesed. Et teemad oleksid läbipaistvad ja arusaadavad. Kokkuvõtvalt me töötame mõlemas suunas nii kliendile kui sisemiselt ja kõik need lähtuvad ikkagi strateegilistest eesmärkidest, et neid saavutada. Ütleme, et meie osakonnast peab arendust tulema, sest kogu spetsiifika on siin. Ja kui rääkida kliendi poolt, siis seal on oluline see, et klient ei peagi ise nagu ütleva, mida tema tahab, tema annab vaid selle visiooni selliseid asju saada. Meie ülesanne oleks see ära lahendada ja teha seda võimalikult, ütleva kliendile soodsalt, et ta saaks oma tulemuse. Aga soodsas hinnaga. Selle saavutamiseks on eriala spetsiifika hästi oluline, mis meie osakonnas ütleme olemas ja teised tuginevad selle peale. Et teha ongi see, et kuma ettevõtte on suur, siis et analüüsida nii-öelda seda, mis on varem tehtud, mida me praegu teeme, siis see pool peab olema ka tehnoloogia päris tugev, ütleme. Et aru saada kogu sellest suurest süsteemist ja standardiseerida, see on suur ajaline võit alus produktiivsuse tõuks.

Kas sul on konkreetne plaan, kuidas strateegilisi eesmärke saavutada?

Jah, meil on väga konkreetset paigas projektid ja tegevused, mis meile tuleb teha, need on ka seotud osakonna töötajate boonuse skeemiga, et nad eesmärkides edasi liiguksid ja ei jääks igapäevasesse ütleme kinni. Meie osakonnast tuleb enamuse projekte ja üdeme, et enamuse on seotud ikkagi suure mõjuga organisatsioonile ja suurte investeeringutega kui räägime uutest seadmetest, siis meil on see tehnoloogiline teadmine jällegi, siin me ei saa teisiti kui meil peab oleme konkreetset plaanid, et kes paneb paika tarkvara, katsitud materjalidega, koolitus töötajatele ja millal siis juba toodangut võib loota.

INTI-4. Palun kirjeldage tööju planeerimise protsessi enda osakonnas?

Meie osakonna tööju vajadus tuleneb ütleme ikkagi mahudest, ühelt poolt erinevate materjalide mahust, siis tootmistöötajate mahust, erinevatest tehnoloogiate mahust ning meie sisekliendi arvust. Et kui majja tuleb uus tehnoloogia või saame meie sisekliendile pakkuda siis tootesarenduse teenust, siis pigem vajame me erialast inimest juurde. Aga ütleme, et see vajadus on ikka selgumud töö käigus kui näeme, et olemasolevad tehnoloogid lihtsalt enam ei jõua. See on ka tingimud sellest, et me ei suuda ette näha klienti uusi mudelid ja need nõuavad tehnoloogilist ütleme palju sellist sisetamise ja süsteemi teenindamise tööd ja see tuleb lihtsalt ära teha. Oleme küll kasutanud praktikante siin

The Styles pane on visible on the right side of the document, showing a list of styles with their corresponding icons and colors:

- Clear All
- eesmärgid/plaan/sagedus
- juhtide kaasamine
- keskkonna faktoritega arvestamine
- lõhe vähendamine
- Normal
- sisemise pakkumise analüüs
- soovitused ja toe vajadus rakendamisel
- strateegilised oskused ja ametikohad
- stsenariumite analüüs
- TSP olulisus
- TSP protsess
- tööjõu nõudluse analüüs
- tööjõu segmenteerimine
- tööjõu välise pakkumise analüüs
- Default Paragraph Font

At the bottom of the Styles pane, there are checkboxes for "Show Preview" (checked) and "Disable Linked Styles" (unchecked), along with icons for font, paragraph, and style selection, and an "Options..." link.

Lisa 8. Väljatöötatud HAB tööjõu strateegilise planeerimise protsess

