

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Mikk Reinsalu

**SPETSIALISTIDE VALIKUKRITEERIUMIDE MÕJU  
ORGANISATSIOONI DÜNAAMILISTELE VÕIMEKUSTELE**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Mikk Reinsalu .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 106513

Üliõpilase e-posti aadress: mikk.reinsalu@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| ABSTRAKT .....  | 5  |
| SISSEJUHATUS .....  | 6  |
| 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....                                       | 9  |
| 1.1 Dünaamilised võimekused.....                                  | 9  |
| 1.1.1 Inimressursi juhtimise seos dünaamiliste võimekustega ..... | 12 |
| 1.1.2 Ülevaade erinevatest organisatsiooni võimekustest.....      | 13 |
| 1.2 Tööjõu valik ja valikukriteeriumid .....                      | 18 |
| 1.2.1 Tööjõu valik.....   | 18 |
| 1.2.2 Tööjõu valikukriteeriumid .....                             | 19 |
| 1.2.3 Konkreetsete valikukriteeriumide ülevaade .....             | 20 |
| 1.3 Spetsialistide olulisus organisatsioonile .....               | 32 |
| 2. METODOLOOGIA.....  | 34 |
| 3. TULEMUSTE KIRJELDUS JA ARUTELU .....                           | 38 |
| 3.1 Tulemuste kirjeldus ja arutelu .....                          | 38 |
| KOKKUVÕTE .....   | 49 |
| SUMMARY .....   | 51 |
| VIIDATUD ALLIKAD .....  | 53 |
| LISAD .....   | 61 |
| Lisa 1. Küsimustik.....   | 61 |
| Lisa 2. Algandmete korrelatsioon.....                             | 63 |

## **LÜHENDITE LOETELU**

DV – dünaamilised võimekused

i.k. – inglise keeles

IKT – info- ja telekommunikatsiooni tehnoloogia

M – i.k mean, eesti keeles keskväärtus

MBA – inglise keeles Master of Business Arts, eesti keeles ärijuhtimine

org. – organisatsioon

PMI – Project Management Institute, eesti keeles Projektijuhtimise Instituut

SD – i.k standard deviation, eesti keeles standardhälve

T&A – teadus ja arendustegevus

VK – valikukriteerium

## **ABSTRAKT**

Töö pealkiri: Spetsialistide valikukriteeriumide mõju organisatsiooni dünaamilistele võimekustele

Käesoleva magistritöö raames uuriti, kas organisatsioonide spetsialistide valikukriteeriumidel on mõju organisatsiooni dünaamilistele võimekustele ning millistele dünaamilistele võimekustele on spetsialistidel tugevaim ja nõrgim mõju. Lisaks oli eesmärgiks saada parem selgus, millistest valikukriteeriumidest lähtuda töäjõu valikul, kui eesmärgiks on tõsta kindlat võimekust.

Magistritöös on kasutatud 2012. aastal Eesti ettevõtete seas läbiviidud kvantitatiivse küsitlusuuringu andmeid. Valimisse kuulusid nii mikro-, väikesed, keskmised kui ka suured ettevõtted. Suurimad küsitluses esindatud tegevusvaldkonnad olid tootmine ja hulгимүүк, IKT ning finants- ja kindlustustegevused. Magistritöös kasutati lineaarset regressioonanalüüsi selgitamiseks millistel valikukriteeriumidel on tugevaim mõju organisatsioonide dünaamiliste võimekuste headusele. Analüüsi tulemused näitasid, et loovus, õppimisvõime ja arengupotentsiaal, motiveeritus ning oskuste sobivus konkreetsele ametikohale olid valikukriteeriumidest kõige tugevamini seotud dünaamiliste võimekuste tasemega. Ettevõtlikkus, inimese sobivus organisatsiooniga, vanus ja isikuomaduste sobivus ametikohale omasid kõige nõrgemat seost valikukriteeriumidega.

Võtmesõnad: töäjõu valik, valikukriteeriumid, dünaamilised võimekused, spetsialistid

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonide dünaamilised võimekused on oskuste, ressursside ja kompetentside kogum, mida saab läbi ekspluatatsiooni ja kiire reageerimise kasutada jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise saavutamiseks (Teece, Pisano 1994; Teece 2007; Teece *et al.* 1997; Eisenhardt, Martin 2000). Organisatsiooni dünaamilised võimekused koosnevad paljudest eri kompetentsidest ja elutsüklitest (Helfat, Peteraf 2003), mida tuleb kasutada kas üksteise järel või kombineerides.

„Inimeste teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju organisatsioonide tulemuslikkusele on nüüdisajal muutunud üha olulisemaks. Inimesed on organisatsioonidele vajalik ja oluline ressurss, mõnel juhul isegi kriitiline. Sellest tulenevalt on ka inimressursi juhtimise põhimõtted ning praktikad kujunenud tähtsaks ja mõjukaks osaks organisatsiooni strateegias.“ (Tepp 2007, 11) Inimressurss panustab organisatsiooni võimekustesse ja kompetentsidesse, aidates ettevõtetel kohanduda muutuva keskkonnaga (Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013). Üheks oluliseks osaks inimressursi juhtimise praktika elluviimisel on töajõu valiku ja valikukriteeriumide mõju organisatsioonile. Viimast käsitleb ka käesolev töö

Töajõu valiku eesmärgiks on tuvastada organisatsiooni poolt soovitud võimete ja oskustega inimesed (Hampton 1976) ning sealjuures vältida vale inimese valimise riski (Türk 2005). Kõige selle laiemaks eesmärgiks on suurem kasumlikkus läbi efektiivsete inimressursipraktikate kasutamise (Huselid 1995). Eriti tähtsaks on muutunud valikuprotsesside efektiivsus tänapäeval, kui piiratud ressurssidega tegutsemine on teravnenud tulenevalt ülemaailmsest majanduskliimast. Seda toetab ka pidev organisatoorne optimeerimine, millega käivad kaasas koondamised ja uute inimeste värbamine. Töajõu valikukriteeriumide koostamine hakkab töökirjelduse ja ametinõuete koostamisega (Alas 2001), milles määratletakse tunnused, omadused ja oskused, mis on kriitilise tähtsusega konkreetsele ametikohale (Veide 2007). Kõige selle eesmärgiks on peegeldada selle valikukriteeriumi rolli töö tulemuslikkusele (Singer, Bruhns 1991). Rääkides traditsioonilistest valikukriteeriumidest, tuleb suure tõenäosusega töökuulutuste põhjal

esimeste ja olulisematena ette haridus ja töökogemus. Kuigi organisatsioonid keskenduvad valikul peamiselt eeltoodud kriteeriumidele, näitavad antud magistritöö tulemused, et olulisemat mõju võimekustele võivad avaldada hoopis muud valikukriteeriumid.

Käesolev magistritöö uurib spetsialistide kui organisatsiooni selgroo valikukriteeriumide mõju dünaamiliste võimekustele. Magistritöö eesmärkide teostamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- Millistel spetsialistide valikukriteeriumidel on mõju ja seosed organisatsiooni dünaamiliste võimekustega?
  - Millistele dünaamilistele võimekustele on spetsialistide valikukriteeriumidel tugevaim ja nõrgim mõju?
- Millistest valikukriteeriumidest lähtuda tööjõu valikul, kui eesmärgiks on tõsta teatud võimekust?

Magistritöös kasutati 2012. aastal läbiviidud küsitlusuuringu andmeid. Uuringus osalejad valiti pooljuhuslikult tudengite poolt, valides lisaks ka tuntud ettevõtteid. Eeltestitud küsimustikud saadeti 449 ettevõttesse, vastused saadi 134 ettevõttest. Valimisse kuulusid mikro-, väikesed, keskmised ja suured ettevõtted erinevatest tegevusvaldkondadest. Valikukriteeriumide ja võimekuste vahelisi seoseid otsiti ning uuriti lineaarse regressioonanalüüsi abil. Sõltumatute (valikukriteeriumide) ja sõltuvate (võimekuste) muutujate vahelisi põhjuslikke seoseid otsiti kirjandusele toetudes.

Magistritöö jaguneb kaheks suuremaks osaks, millest esimese moodustab kirjanduse ülevaade ning teise osa moodustavad uuringu tulemused ning arutelu. Kirjanduse ülevaates tutvustatakse valikukriteeriume, teemakohast teaduskirjandust ning käsitletakse kõige enam kajastamist leidnud tööjõu valiku ja valikukriteeriumide alaseid teooriaid. Uurimuses käsitletud valikukriteeriumid olid senine töökogemus, erialane haridus, isikuomaduste sobivus ametikohale, inimese sobivus organisatsiooniga, kutsetunnistuse olemasolu, sobivus organisatsiooni arengukavadega, oskuste sobivus konkreetsele ametikohale, laiapõhjalised paindlikku rakendamist võimaldavad oskused, loovus, ettevõtlikkus, õppimisvõime ja arengupotentsiaal, motiveeritus, vanus ja välimus. Lisaks tutvustatakse lühidalt ettevõtete oskusi, kompetentse ja ressursse ning tuuakse välja nende kuulumine dünaamiliste võimekuste alla. Organisatsioonide võimekuste nagu tootearendus, sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A), väline teadus- ja arendustegevus (T&A), klientidelt parendusettepanekute saamine, uute arenevate tehnoloogiate kasutamine, kvaliteedijuhtimine,

tootmine, muudatuste haldus ja projektijuhtimine ning nende lühiülevaade ja kuulumine võimekuste alla on samuti kirjanduse ülevaates käsitletud.

Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilaste kirjalike tööde koostamise ja vormistamise juhend võeti aluseks magistritöö kirjutamisel.



# 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Antud peatüki eesmärgiks on anda ülevaade kirjandusest, mis käsitleb dünaamilisi võimekusi ja valikukriteeriume ning nendevahelisi seoseid. Kirjanduse ülevaade aitab tulemusi paremini mõista ning annab käesoleva töö tulemustele võrdluse varasemalt uurituga.

Kirjanduse ülevaate peatükk annab ülevaate enim levinud teooriatest peamiselt kolmes osas – 1) dünaamilised võimekused, 2) valiku ja valikukriteeriumide ülevaade ning 3) spetsialistide olulisus organisatsioonile

## 1.1 Dünaamilised võimekused

Termini „dünaamilised võimekused“ võtsid esimest korda kasutusele Teece ja Pisano 1994. aastal. Hiljem sõnastasid Teece *et al.* (1997) dünaamilised võimekused kui ettevõttepõhised võimekused, mis võivad olla eeliste allikaks. Samuti selgitasid nad, kuidas kompetentside ja ressursside kombinatsioon saab arendada, rakendada ja kaitsta. Sõna „dünaamiline“ antud kontekstis viitab võimele uuendada kompetentse, mis omakorda aitavad ühilduda muutuva ärimaastikuga.

Dünaamiliste võimekuste teooria on paljuski välja arenenud ressursipõhise vaate teooria puudustest. Ressursipõhine vaade on teoreetiline raamistik, mis selgitab firmasisesel konkurentsieelise saavutamist ning hoidmist. Ressursipõhise vaate puudustena on välja toodud asjaolu, et see on liigselt tautoloogiline ja ebamäärane ning ei pööra tähelepanu mehhanismidele, mille abil ressursid tegelikult panustavad konkurentsieelisele. (Eisenhardt, Martin 2000)

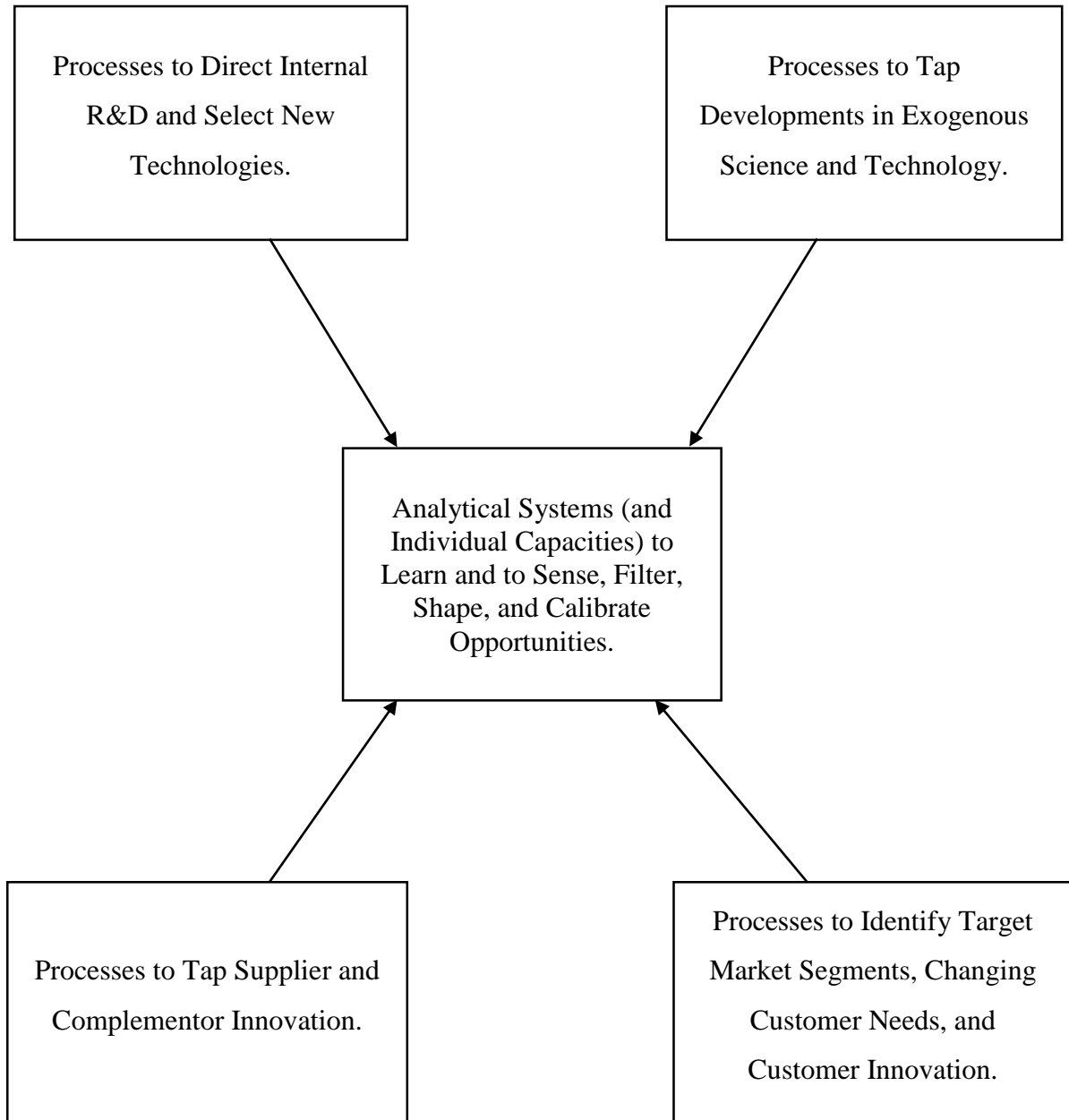
Kui ettevõtte võimekus saavutab küpsuse või isegi enne seda, võib toimuda sündmusi, mis mõjutavad selle võimekuse tulevast arengut. Võimekus võib hargneda ühte vähemalt kuuest faasist võimekuste elutsükklis: tagasitõmbumine (võimekuse kadumine) (*i.k. retirement/death*), kärbumine (*i.k. retrenchment*), uuenemine (*i.k. renewal*), paljunemine (*i.k. replication*), ümberpaigutumine (*i.k. redeployment*) ja ühinemine (*i.k. recombination*). Kõik need kuus etappi võivad üksteisele järgneda erinevas järjekorras või toimuda samaaegselt. Oluline on, et võimekuse eellane mängib rolli tema tulevases etapis. (Helfat, Peteraf 2003, 1000)

Dünaamilisi võimekusi võib eristada kui võimekusi (1) tunnetada (*i.k. sense*) võimalusi ja ohte; (2) ära kasutada (*i.k. seize*) võimalusi ning, et säilitada konkurentsivõimekus tugevdada, ühendada, kaitsta ja vajadusel (3) ümber paigutada/kujundada (*i.k. reconfigure*) materiaalseid- ja immateriaalseid varasid (Teece 2007, 1319). Ettevõtete tegevuste suunamine võimekuste arendamiseks on kujutatud joonisel 1. (Teece 2007, 1326). Kiiresti muutavas keskkonnas on väärtuslik see, kui suudetakse tunda vajadust ümber seadistada ettevõtte vahendite struktuur ning saavutada vajalikud sisemised ja välised muutused. See eeldab turgude ja tehnoloogiate pidevat jälgimist ja valmisolekut rakendada parimaid praktikaid. (Teece, Pisano 1994, 545)

Evolutsiooniteooria kohaselt elusorganismid kohanevad oma keskkonnaga ning õpivad seal toimima ja seda mõjutama. Sama põhimõte on kantud ka majandusteadusesse, see kuidas ettevõtte saab mõjutada oma rivaali käitumist ja tegusid ning seeläbi turgu, on tänases turbulentses majandusolukorras ülioluline. Turgu mõjutavad enim faktorid nagu potentsiaalsed kulud ja tulud, erinevate tehnoloogiate paljusus ning sisenemis- ja väljumisbarjäärid. (Shapiro, 1989) Täpselt nagu evolutsioonis, on ka äris kõige edukamad need, kes suudavad kõige kiiremini ja edukamalt kohanduda muutuva keskkonnaga. „Võitjad globaalsel turul on ettevõtted, kes suudavad aegsasti reageerida ja kiirelt ning paindlikult juhtida toote innovatsiooni, koostöös juhtkonna võimekusega efektiivselt koordineerida ja ümber jaotada sisemisi ja välimisi võimekusi.“ (Teece *et al.* 1997, 515)

On tõestatud, et dünaamilistel võimekustel on olemas positiivne seos innovatsiooni tootlikkusega (Grünbaum, Stenger 2013). See tõstab esile järjekordselt dünaamiliste võimekuste olulisust jätkusuutliku ettevõtte loomisel, milles oluline osa on innovatsioonil. Viimast loovad omakorda dünaamilised võimekused. Sellised DV-d nagu tootearendus ning

organisatsioonilised ja tehnilised innovatsioonid, on olulised ettevõttele parema konkurentsieelise tagamiseks (Eisenhardt, Martin 2000).



Joonis 1. Teece (2007, 1326)

Dünaamilisi võimekusi pole üldiselt kerge imiteerida, sest vaatamata mõningatele näilistele sarnasustele on võimekused isikupärased. Jäljendatavad on ainult astraalsel tasandil olevate tegevuste osad. (Rungi 2015) Lisaks kaotab võimekus oma olulisuse ja sellest tuleneva konkurentsieelise tekitamise faktori, kui seda on võimalik turul tegutsejatel kergesti jäljendada (Teece *et al.* 1997). Sellest lähtuvalt on mõne ettevõtte võimekuse kopeerimine ainult lühiajalise mõjuga, kui seda hakatakse liiga hoogsalt jäljendama, tõusevad uued võimekused konkurentsieelist andvateks.

Dünaamiliste võimekuste üheks karakteristikuks on organisatsiooni tegevuste süstemaatiline genereerimine ja kohandamine. Dünaamilised võimekused arenevad läbi kolme mehhanismi ühise progressi: varasemate kogemuste kogunemine, teadmiste analüüs ja teadmiste kodifitseerimine (autori tõlgendus: vaikivate teadmiste selgitamine organisatsiooni liikmetele). Sealjuures on teadmiste kodifitseerimisel mängida tänapäeval juhtroll nii teoorias kui praktikas. (Zollo, Winter 2002) Selleks, et võimekuste tase oleks organisatsioonis püsiv ning et mõne organisatsiooni liikme lahkumisega ei tekiks võimekustes langust, on vajalik luua teadmiste edasiandmise süsteem. Seda tagaks, et teadmised nõ ei jalutaks uksest välja ning oleksid pidevalt kättesaadavad. „Kui töötaja organisatsioonist lahkub, kaotab organisatsioon inimesega koos ka teadmise ja konkurentsieelise.“ (Meier 2012, 234)

Viited, et organisatsiooni dünaamilised võimekused toetuvad inimeste individuaalsetele võimekustele on välja toodud paljude autorite poolt (Teece, Pisano 1994, 551; Helfat; Peteraf 2003). Tänapäevaks juba klišeeks muutunud väljend - organisatsioon on ainult nii tugev kui tema nõrgim lüli, on antud kontekstis sobilik. Organisatsioon saab oma võimekuste tasemelt olla ainult nii tugev ja nendest võimekusest lähtuv edukus ja tulemuslikkus saavad olla ainult nii tugevad, kui on tema liikmed.

### **1.1.1 Inimressursi juhtimise seos dünaamiliste võimekustega**

Tänapäevani eksisteerib vähe uurimusi, mis selgitaks dünaamiliste võimekuste ja inimressursi juhtimise vahelisi seoseid. Guest (1997) ütleb oma artiklis, et kuigi on olemas väga palju teadustöid, mis räägivad inimressursi juhtimise ja tulemuslikkuse seostest, on need kõik üksteistkordavad ja ei lisa midagi uut.

Strateegilise inimressursi juhtimise eesmärgiks on otseselt arendada töötajate teadmisi, oskusi ja võimeid selliselt, et täita organisatsiooni strateegilisi eesmärke (Delery, Shaw 2001). Strateegiliste võimekuste arendamine käib läbi inimressursi juhtimise süsteemi, millega

omakorda arendatakse strateegiliste töökohtade tulemuslikkust. Sisuliselt tähendab see seda, et inimressursi juhtimine arendab strateegilisi võimekusi sellega, et suunab strateegilistel ametikohtadel olevaid töötajaid oma tööd paremini tegema (Kim, Lee 2012, 129).

Dünaamiliste võimekuste vaade vihjab, et organisatsiooni tulemuslikkus tuleneb organisatsiooni võimekusest ümber seadistada sisemisi ja väliseid kompetentse, et saavutada uusi ja innovaatilisi konkurentsieeliseid. See vaade toetub juhtide võimekusele rakendada innovatsiooni töövõtetes ning sellele, kuidas need töövõtted toetavad laiemalt organisatsiooni strateegilisi eesmärke. (Thompson 2007, 1313) Juhtide võimekus rakendada edukalt toimivaid inimressursi praktikaid töötajate peal, mis toetavad organisatsiooni võimekusi ja laiemalt strateegilisi eesmärke, on oluline lüli inimressursi juhtimise ja dünaamiliste võimekuste vahel.

Mitmete uurimuste hüpotees on, et ettevõtetel, millel on suurem sobivus äristrateegia, struktuuri ja inimressursi poliitikate ja praktikate vahel, on parem tulemuslikkus. Nende hüpoteeside kitsaskohaks on see, et ei tõendata piisavalt inimressursi juhtimise ja strateegia omavahelise seose vajalikkust. (Guest 1997)

### **1.1.2 Ülevaade erinevatest organisatsiooni võimekustest**

Antud peatüki eesmärgiks on välja tuua kõigi magistritöösse välja valitud oskuste, ressursside ja kompetentside seos võimekustega. Eesmärk on välja tuua oskuste, ressursside ja kompetentside ühisosa ja nende kuulumine dünaamiliste võimekuste alla. Magistritöö kontekstis on alltoodud käsitletud kui võimekusi, lähtuvalt nende võimest muuta teisi tegevusi. Alltoodud oskuste valiku põhjendus on eraldi välja toodud metodoloogia peatükis.

Kuna dünaamilistel võimekuste definitsioon on olnud alati sihilikult üldise ülesehitusega (Helfat, Peteraf 2009), siis võib organisatsioonide võimekuste alla kuuluda väga palju ja erinevaid protsesse, mida saab mõista kui võimekusi. Tüüpilisel ettevõttel on 80 kuni 200 erinevat võimekust, kuid ainult 5 kuni 10 on tõeliselt tuumikvõimekused (Zook 2007; Kolk, Rungi 2012). Sellest lähtuvalt võib organisatsiooni võimekuste amplituuda olla väga lai, kuid tuumikvõimekuste alla saab kuuluda vaid vähene hulk nendest. Otsustamaks, kas mõni protsess on tuumikvõimekus või mitte, tuleb arvesse võtta, millisesse tegevusvaldkonda kuulub käsitletuse all olev organisatsioon – avalik- või erasektor, tootmine või teenindus jne.

**Tootearendus** kuulub dünaamiliste võimekuste hulka ka antud magistritöö kontekstis. Seda kinnitavad Eisenhardt, Martin (2000), kes ütlevad, et dünaamilised võimekused nagu tootearendus on komplekt konkreetseid ja identifitseeritavaid protsesse.

Tootearendus on seotud organisatsiooni õppimisega, kus aja möödudes ettevõttesisene tootmisarenduse võimekus areneb ning ettevõtte asub oma tooteid muutma, et asuda tegutsema uuel turul ilma, et olemasoleval turul oleks toimunud mingeid väliseid mõjutusi. Selline dünaamiline võimekus nagu tootearendus vajab iga uue toote või toote muutuse jaoks kohandumist erinevate olukordadega ning seda mõjutab organisatsiooni võime areneda ja õppida. (Helfat, Peteraf 2003, 1005) Iga uue toote ja/või toote muutuse korral tuleb välja selgitada millises tarneahela etapis väärtust luuakse ning see eeldab ka tarnijate varajast kaasamist (Cadden, Downes 2013).

Võimekus nagu **teadus- ja arendustegevus** on ettevõtte võime tunda ära ärivõimalused, mis tekivad väljaspool ettevõtte tegutsemispiire. Antud võimekuse peamiseks rolliks on kohandada oma kompetentsid ja positsioonid vastavaks etteennustatud tulevikumuudatustele. Teadus- ja arendustegevuse kui uurimisvõimekuse aluseks on otsimine, innovatsioon ja arendustegevus, et lõigata kasu tulevikuvõimalustest. (Kolk, Rungi 2012) Teadus- ja arendustegevuse juurde kuulub ka toodete või teenuste uuendamise faas, läbi mille uuendatakse oma tegevusala üht osa, et asuda tegutsema uuel turul või tulla turule uue tootega (või selle modifikatsiooniga) (Helfat, Peteraf 2003). Ettevõtted investeerivad T&A tegevustesse mitte ainult selleks, et tagada uute protsesside ja toote innovatsiooni vaid ka selleks, et arendada ja säilitada laiemad võimekused eesmärgiga omandada ja ära kasutada välist infomatsiooni (Cohen, Levinthal 1989, 593). Lisaks on õppimine läbi tegemise ja investeerimine teadus- ja arendustegevusse silmapaistvad immateriaalsesse põhivarasse investeerimise näited (Shapiro 1989). Ettevõtte edukuse üheks tugitalaks on produktiivsus teadus- ja arendustegevuses, tuues turule uusi tooteid, võttes kasutusele parimaid praktikaid ja pakkudes kvaliteetseid tooteid ning teenuseid (Teece 2007).

**Klientidelt parendusettepanekute saamine** võimaldab aru saada kliendi probleemidest ning see omakorda suurendab organisatsiooni eduka innovatsiooni võimekust (Power 2013). Üheks klientide tagasiside positiivseks tulemiks on tihti innovatsioon (Grünbaum, Stenger 2013, 77). Klientidelt ja kasutajatelt tagasiside ja parandusettepanekute saamine on juba kaua kasutusel olnud innovatsiooniallikas, sellele viidatakse ka kui kaasloomele, mis aitab ettevõtete tooteportfelli tuleviku jaoks ette valmistada (Gustafsson *et al.* 2012). Kuigi teooria üldiselt toetab klientidelt parendusettepanekute saamist, on sellele ka ajalooost vastulauseid olemas: „kui inimestelt oleks küsitud mida nad soovivad, oleksid nad

öelnud, et kiiremaid hobuseid“ Henry Ford (Goodreads 2015), mis ühtlasi annab mõista, et mitte kõik klientide ettepanekud pole alati hea ärivõimalus.

Tänapäeval on üheks võimalikuks tagasiside saamise keskuseks kujunenud ka sotsiaalmeedia, kus on võimalik omanda infot kliendi arvamuste ja ettevõtte strateegia jätkusuutlikkuse kohta (Markham et al. 2015).

**Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine** kannab endas potentsiaali muuta nõ mängureegleid, kui kaalul on konkurentsieelis ning potentsiaalseteks osalisteks juba turul toimivad ettevõtted ja uued tulijad. Suur osa uute arenevate tehnoloogiate arendusest leiab aset tsiviilsektoris, väikeettevõtetes ja ülikoolides üle maailma, läbi teaduse, tehnoloogilise ja innovaatilise arengu. (James 2013) Nutikas investeerimine ning raha suunamine uute tehnoloogiate arengusse on kriitilise tähtsusega, et kindlustada ettevõtte tulemuslikkus. Selleks, kindlustada ettevõtmise edukus, tuleb investeerida uutesse tehnoloogiatesse algetapis rohkem. (Teece 2007)

Kuigi ettevõtted proovivad jäljendada edukamate konkurentide käsutuses olevaid ressursse, ei ole mingi ressursi kopeerimine veel edu allikaks (Powell 1995). Sellest lähtuvalt vähendab ressursi puudumine konkurentsivõimekust. Kuid ressursina võib käsitleda ka uusi tehnoloogiaid, mille kasutuselevõtt võib üle trumbata konkurendi käes oleva edu aluseks oleva ressursi.

**Kvaliteedijuhtimise** alged tekkisid 1949. sõjajärgses Jaapanis (Powell 1995). Kvaliteedijuhtimise võimekus, mis on klassikaliselt tugeva ettevõttesisese juhtimise all (Kolk, Rungi 2012). Ühe käsitluse järgi võtab kvaliteedijuhtimise süsteemi juurutamine ja sellest tulevate positiivsete tagajärgede märkamine aega viis kuni kümme aastat. Sellest tulenevalt võib tekkida probleem, kas tegevjuhid suudavad veenda osanikke pühendama organisatsiooni ressursse sedavõrd pikaks perioodiks. (Terziovski, Samson 1999) Kvaliteedijuhtimise roll on edasi arendada ettevõtte tulemuslikkust läbi organisatsiooniliste teadmiste ehitamise ning parandada kvaliteeti, see omakorda areneb aegamööda võimekuseks (Garstenauer *et al.* 2014). Tüüpiliselt tegeleb kvaliteet kitsa ringi tegevuste jälgimisega – tootega või teenusega läbi kliendisuhtluse. Kvaliteediprogrammide ja initsiatiivide kitsas fookus vaatab tihti standardiseerimist ja tootmise parendamist (Beckford 2002, 13).

Kvaliteedijuhtimise laiemat tegevusala tutvustav totaalne kvaliteedijuhtimine on mõiste, mis hõlmab endas strateegiat, organisatsiooni ja juhtimist, ning sooritab kõige selle jälgimist läbi äriprotsesside ümberkorraldamise (Taiwo 2001, 968). Ühe uuringu kohaselt on

peamiselt ainult kolm kvaliteedijuhtimise praktikat, mis avaldavad mõju tulemuslikkusele, olenemata tööstusest, riigist või stardipositsioonist. Nendeks praktikateks on protsesside parendusmeetodid, strateegilise plaani kasutuselevõtt ning tarnijate sertifitseerimise programmid. (Terziovski, Samson 1999) Totaalset kvaliteedijuhtimist saab rakendada ka väljaspool tootmist, sellistes tegevustes nagu tootearendus, hankimine ja arveldamine, lisaks omavad kvaliteedijuhtimise põhimõtted potentsiaali ka teenindussektoris (Powell 1995, 16).

**Tootmine** keerleb ümber eksploatatsiooni ning see keskendub omakorda efektiivsusele (Kolk, Rungi 2012, 7), tootmise efektiivsuse omakorda tagab õppimine läbi tegemise (Helfat, Peteraf 2003, 1002). Tootmise eesmärgiks on saavutada maksimaalselt hea tulemuslikkus kvaliteedis, paindlikkuses, tarnetes ja kulude kokkuhoius. Kõik need tootmise võimekused on hädavajalikud ettevõtte heaoluks. (Sarmiento et al. 2007) Eduka tootmise nagu ka eduka kvaliteedijuhtimise eelduseks on piisavalt head organisatsioonilised teadmised. Tootmise puhul on oluline efektiivsus ning selleks kasutatakse inglise keeles *lean manufacturing* mehhanismi, mille olemus on lihtne kuid teostus keeruline – eemaldada kõik mittevajalikud osad tootmisest ning keskenduda ainult osadele, mis loovad väärtust (PWC 2015).

Tootmise edukuse üheks võtmetähtsusega osaks on kvaliteedijuhtimine, seda kinnitavad Terziovski ja Samson (1999). Tüüpilisel tootmisorganisatsioonil on läbi totaalse kvaliteedijuhtimise võimalik saavutada parem tulemuslikkus suhetes töötajatega, suurem kliendi rahulolu ning suurem tegevus- ja äriiline tulemuslikkus. (Terziovski, Samson 1999, 236)

**Muudatuste haldamine** on organisatsioonides paratamatus, millega tuleb arvestada. Muudatused nagu uus tehnoloogia, ülevõtmised ja ühinemised, restruktureerimised ja uued strateegiad on ühed suurimad organisatsioonides toimuvad muudatused – kui nende muutuste reaalsusega suudetakse leppida ning toime tulla, ollakse võitjad ning hoitakse palju raha kokku (Kotter, Cohen 2002). Muudatuste rakendamisel kohtab kindlasti vastumeelsust organisatsiooni liikmetelt olenemata muudatuse suurusest, töötajad klammerduvad harjumuste ja *status quo* külge. Muutused peavad olema jagatud etappidesse, et kindlustada muutuste edukus ja sujumine. (INC.COM)

**Projektijuhtimine** on teadmiste, oskuste, tööriistade ja tehnikate rakendamine projekti eesmärkide täitmiseks. See on ajutine ettevõtmine, mille tulemusena tekib uus toode või teenus. (PMI 2015) Projektijuhtimine on oma olemuselt täiustusi ja uudsust esile kutsuv



protsess, mille eesmärgiks on tihti uue toote või teenuse arendamine (Perens 2001). Sellise projektijuhtimise definitsiooni ja DV ühisosa olemasolu kinnitavad Helfat ja Peteraf (2009), kelle hinnangul on dünaamiliste võimekuste üheks osaks näiteks uue toote arendamine (Helfat, Peteraf 2009). Uue toote või teenusega turule tulemine eeldab aga projekti alustamist, mis veab projekti algusest lõpuni. Kõikide ettevõtete poolt kasutatavate võimekuste eesmärgiks on konkurentsivõime tõstmine ning tulevikule orienteeritud ettevalmistuste tegemine. Kõikide võimekuste eelduseks on varasemate teadmiste ja oskuste kasutamine.

## 1.2 Tööjõu valik ja valikukriteeriumid

### 1.2.1 Tööjõu valik

Tööjõu valiku ja valikukriteeriumide definitsioone ja erinevaid mugandusi on palju, kuid selle taga peitub üks kindel ja hädavajalik vajadus leida organisatsiooni võimalikult hea töötaja, kes sobituks antud organisatsiooniga hästi ning töösuhe temaga oleks mõlemale osapooltele võimalikult kasulik. Tööintervjuude formaat on selline, et võib selgusetuks jääda, kas tööandja valib töötajat või vastupidi (Salumaa et al. 2007). Valik on efektiivne ja finantsiliselt põhjendatud ainult siis, kui sellest protsessist tekib piisav hulk kandidaate organisatsiooni jaoks. Selle eesmärgiks on leida mitmekesist tööjõudu, mis pole ainuüksi vajalik eduka konkureerimise jaoks vaid kõige põhilisema organisatsioonilise elus püsimise jaoks. (Ployhart 2006) Töötajate valiku eesmärgiks on tuvastada otsitavate võimete ja oskustega inimesed (Hampton 1976).

„Personali valik on tööandja ja -võtjate vaheline kahesuunaline sihikindel protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast sobivaim. Valiku käigus määratakse kindlaks ametikohale kandideerija tööalane sobivus, kasutades erinevaid valikumeetodeid.“ (Türk 2005). Alas (2001) definitsiooni saab pidada täiendavaks eeltoodule: „Personalivalik on protsess, mille käigus kogutakse töökoha taotlejate kohta infot, mis võimaldaks prognoosida nende tulevast tööalast edukust, ja valitakse välja sobivaimad kandidaadid. Valik on kahepoolne protsess: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat, inimene omakorda töökohta, mis võimaldaks tal oma oskuksi kõige paremini rakendada.“ (Alas 2001) Ehk kvaliteetne valikuprotsess on vajalik kõigile osapooltele, et välistada välditav risk – nii töötaja ebarealistlikud ootused töö ja tööandja suhtes kui ka tööandja riski vähendamine palgata ebasobiv töötaja (Türk 2005). Tööjõu valiku laiemaks eesmärgiks võib pidada peidetud iseloomu ja muude omaduste kahjustava mõju vähendamist läbi korrektsete valikuprotsesside.

Eksisteerib tugev positiivne seos formaalsete valikuprotseduuride ja ettevõtte kasumi vahel. Efektiivsete inimressursi juhtimise praktikate kasutamine nagu seda on valik, parandab ettevõtte tulemuslikkust. (Huselid 1995) Hea töötulemus ei sõltu ainuüksi inimese oskustest ja teadmistest vaid tema tahtest, motiveeritusest, hoiakutest, ettevõtlikkusest ja isikuomadustest.

Sellest lähtuvalt on oluline, et kõik ülaltoodu oleks omavahel mõistlikus vahekorras. (Salumaa et al. 2007)

### **1.2.2 Tööjõu valikukriteeriumid**

Tööjõu värbamise protsess, mis päädib lõpuks valiku tegemisega, algab vakantse ametikoha töökirjelduse ja ametinõuete kirjeldamisega. Välja tuleb selgitada vajalik teadmiste, oskuste ja võimete pagas. (Alas 2001) „Valikukriteeriumid on need olulised tunnused, omadused ja oskused, mida peetakse kriitiliseks töötajate valikul konkreetsele ametikohale. Valikukriteeriumide kehtestamise aluseks on ettevõtte tööde analüüs ja ametikohtade hindamise süsteem. Valikukriteeriumid ja nende hindamiseks kasutatavad meetodid peavad olema objektiivsed ning võimaldama tõmmata tõepäraseid paralleele tulevase tööga.“ (Veide 2007, 96) Tööjõu valiku efektiivsuse maksimeerimiseks on oluline kasutada ainult töökoha jaoks olulisi aspekte valikukriteeriumidena. Töökoha jaoks olulised aspektid peaksid omama valikukriteeriumina piisavat mõju ning peegeldama selle valikukriteeriumi rolli töö tulemuslikkusele. (Singer, Bruhns 1991) Valikuprotseduuri juures on oluline selgitada kandidaadile valikukriteeriumide olulistust ja seost ametikohaga, see tagab kandidaatide parema suhtumise valikutesse. On tõestatud, et valiku ja valikukriteeriumide parendamine organisatsioonis tagab parema organisatsioonilise efektiivsuse. (Plolyhart 2006)

Valikukriteeriumide määratlemiseks tuleb kindlaks teha ametikohaga seotud kriitilised kompetentsid, sinna alla kuuluvad teadmised, oskused, võimed, hoiakud ja väärtused. Lisaks tuleb kindlaks teha nende kompetentside avaldumissituatsioonid. Valikukriteeriumide võimalikult täpse määratlemise eesmärgiks on eristada väljapaistvate tulemustega töötaja keskmisest. (Veide 2007) Ainult kognitiivsetel võimetest põhinevad valikukriteeriumide alased hinnangud (taju, tähelepanu, visuaalne ja ruumiline mõtlemine jne) võivad pärssida organisatsiooni võimekust tööjõudu mitmekesistada (Plolyhart 2006).

Huvitava lahenduse valikukriteeriumide põhjal tööjõu valiku tegemises osas on teinud Huffcutt et al. (2001), kes avastasid oma uuringu käigus, et struktureeritud ja mittestruktureeritud intervjuude vormid keskenduvad erinevatele tähendustele. Struktureeritud intervjuude puhul hinnati rohkem tööalased teadmisi, inimsuhteid, inimese sobivust organisatsiooniga ja vaimseid oskusi. Mittestruktureeritud intervjuude puhul peeti olulisemaks aga just kandideerija huve, haridust/praktikat ja kogemust. (Huffcutt et al. 2001)

Sarnase tulemuseni jõudsid Salgado ja Moscoso (2002), kes avastasid, et käitumuslikud struktureeritud intervjuud mõõdavad teistsuguseid tunnuseid kui tavapärased intervjuud. Kui käitumuslik struktureeritud intervjuu on tugevalt seotud töökogemuse, tööalaste teadmiste ja suhtlemisoskusega, siis tavapärased struktureeritud intervjuud olid tugevalt seotud iseloomu ja kognitiivsete võimetega.

Kuigi traditsiooniliselt olulised valikukriteeriumid on läbi aegade olnud töökogemus ja erialane haridus, siis ei kinnita kõik uuringud eeltoodute kõige olulisemat rolli. Näiteks ei ole täheldatud eelneva töökogemuse ja erialase hariduse olulisust juhtide valikul (Rungi 2013).

### **1.2.3 Konkreetsete valikukriteeriumide ülevaade**

#### **Senine töökogemus**

Eelnev töökogemus suurendab inimese tööalaseid teadmisi ja tema töö tulemuslikkust (Schmidt *et al.* 1986). Seda kinnitavad ka hilisemad uuringud – senist töökogemust vaadeldakse kui osa, mis spetsiifiliselt ja otseselt mõjutab töö tulemuslikkust. Singer ja Bruhns (1999) artiklist tuleb välja, et juhid hindavad eelnevat töökogemust olulisemaks kui erialast haridust. (Singer, Bruhns, 1991)

Töökogemust valikukriteeriumina analüüsid tuleb pöörata tähelepanu sellele, kas kogemused ja oskused on kooskõlas antud ametikoha formaalsete ja sisuliste ootustega. Lisaks, milline on eelnevate töökohtade järjepidevus, nende omavaheline seotus ja loogika ning ajaline kestvus. (Loik, Veide 2007) Pika töökogemuse olemasolu osadel elukutsetel on hädavajalik garanteerimaks tulemuslikkust, eriti vajalik on see suurt vastutust nõudvatel aladel, mis kuuluvad näiteks meditsiini- ja finantsvaldkondadesse. Lisaks on täheldatud, et näitaks MBA tudengi eelnev töökogemus annab talle platvormi, millele hakata rajama oma tudengina omandatud teadmisi (TopMBA 2014).

Kuigi kirjandusest leitu põhjal võib öelda, et eelneval töökogemusel on märkimisväärne tähtsus töö tulemuslikkusele, ei ole tuvastatud seoseid eelneva töökogemuse ja töötaja integreerumisega organisatsioonis. Anakwe ja Greenhaus (2000) läbiviidud uuring näitas, et äsja värvatu eelnev töökogemus ei oma rolli tema efektiivsel sotsialiseerumisel uude ettevõttesse (Anakwe, Greenhaus 2000).

## **Erialane haridus**

Eelnevatel akadeemilistel kogemustel on peamine mõju indiviidi kognitiivsetele võimetele, motivatsioonile ja üldisele efektiivsusele. Akadeemiline kvalifikatsioon või kraad on kõige tugevamad juhi töö tulemuslikkuse ennustajad. (Howard 1986)

Käsitledes kriitilise edufaktoriga ehk valikukriteeriumina erialast haridust teatud töökoha puhul tasub vaadata millal, kus ja milline haridus on omandatud ning kas see vastab ametikoha nõudmistele. Lisaks mõjutavad töötaja teadmisi ja oskusi täiendharidus ning tasub jälgida, kas see on seotud hetkel otsitava ametikohaga või on see laiapinnalisem. (Loik, Veide 2007) Haridustaset on näiteks keelatud võtta aluseks tööle võtmisel Ameerika Ühendriikides, tuleb vaid arvestada ametikohale olulisi näitajaid (Türk 2005). Erialase hariduse olemasolu seostub olulisel määral ka kutsetunnistuse olemasoluga – mõlemad näitavad töötaja kas praktilist või teoreetilist ettevalmistust asuda tööle mingil ametikohal.

Erialase hariduse omandamise kõrval on esile tõusnud ka töötaja koolitamine tööandja poolt – eesmärgiks suunata oma töötajate teadmisi ja oskusi. Paljudes korporatsioonides kasutatakse organisatsioonisiseseid koolitusi just konkreetsete oskuste lihvimiseks, et täita formaalse (akadeemilise) hariduse tühimikke ning täiendada oma töötajate oskusi organisatsioonile vajalikel aladel (Robles 2012).

## **Isikuomaduste sobivus ametikohale**

Isiku ja ametikoha sobivus on kandidaadi kompetentside ja ametikoha kompetentsi nõudmiste omavaheline ühtlustus (Ployhart 2006). Isikuomaduste sobivus ametikohaga on inimese oskuste ja töökoha nõudmiste omavaheline sobivus või inimese soovide ja töökoha võimaluste vahel. Inimese sobivus ametikohaga on vahetusprotsess, milles sisaldub kahte tüüpi sobivusi: vajadus-pakkumine ja nõudlus-suutlikkus. (Edwards 1991) Töötaja isikuomaduste sobivus ametikohale tähendab inimese sobitamist konkreetse ametikoha nõudmistega. Töötaja sobitamine ametikohale on traditsiooniliselt olnud töötajate valiku tugitala. (Farzaneh *et al.* 2014)

Kui töökoha nõudmised sisaldavad ootusi saavutada teatud eesmärgid, on inimestel suurem tõenäosus kogeda psühholoogilist rahulolutunnet. Seeläbi on mõjutatud nende arusaam endi sobivusest antud ametikohaga. (Judge *et al.* 2001) Inimese sobivus ametikohaga

mõjutab positiivselt tema heaolu, tema töötulemust ning on leitud, et osaliselt seotud ka töötulemuse kvaliteediga (Lin *et al.* 2014).

### **Kutsetunnistuse olemasolu**

Kutsetunnistus on dokument, mis tõendab, et inimesel on olemas kõik vastavas kutsestandardis kirjeldatud oskused ja teadmised (Kutsekoda 2014). Kutsetunnistuse omandamine võib olla tingitud paljudest erinevatest mõjuritest. Tunnistuse omandamise tahe võib olla mõjutatud soovist saada tunnustatud või tingitud sisemistest motivaatoritest, näiteks kuuluda mõnda gruppi (Cheng *et al.* 2011) või sooviga suurendada oma sissetulekut (Cheng *et al.* 2011; Managing Accounts Payable 2011).

„Atesteerimine on üks vahend, mis peaks kaasa aitama organisatsiooni paindlikkuse tagamisele, tootlikkuse tõusule ja organisatsiooni positiivsele reputatsioonile töajõuturul.“ (Tepp 2012, 16) Kutsetunnistuse olemasolu on väga paljudel tööaladel oluline, üheks selliseks on ka projektijuhtimine. Näiteks PMI (*i.k. Project Management Institute*) korraldab paljudele rahvusvahelistele korporatsioonidele projektijuhtide sertifitseerimist. PMI projektijuhtimise professionaali sertifikaat on tunnistus, et töötajal on piisav kogemus, haridus ja kompetents juhtida ja suunata projekte. Lisaks on välja toodud, et sertifikaadi omandamisel on positiivne mõju projektijuhi palgale (PMI).

### **Sobivus organisatsiooni arengukavadega**

Eesti Vabariigi määruse „Strateegiliste arengukavade liigid ning nende koostamise, täiendamise, elluviimise, hindamise ja aruandluse kord“ definitsiooni kohaselt on valdkonna arengukava protsess, mis kajastab ühe või mitme valdkonna eesmärgi ja nende saavutamiseks vajalikke meetmeid (Strateegiliste arengukavade liigid... Vabariigi Valitsuse määrus) Sarnaselt riigiasutustele teevad pikaajalisi strateegilisi plaane ka eraettevõtted.

Organisatsiooni strateegia ja grupi/indiviidi eesmärkide omavaheline joondumine on oluline selleks, et töötajad näeksid, kuidas nende individuaalne panus ja tulemused aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Kui eesmärkide joondumine on saavutatud, siis on selged eesmärgid näha organisatsiooni juhtkonnale ning neid kommuniqueeritakse kõikidel hierarhilistel tasanditel. (Australian Public Service Commission)

Töötaja motivatsioon suure tõenäosusega tõuseb, kui ta näeb selgelt, kuidas tema töö panustab laiemalt organisatsiooni eesmärkidesse. See demonstreerib, kuidas tema töö loob

muutust. On kriitiline, et töötajad saaksid aru laiematest organisatsioonis valitsevatest vastastikustest sõltuvustest ning sellest, miks nad peavad saavutama teatud töötulemuse. Kui töötajad kõikidel hierarhilistel tasanditel saavad aru neile püstitatud ootustest on tõenäolisem, et paraneb üleüldine tulemuslikkus. (Australian Public Service Commission) „Ettevõtted, mis teevad arendamisest oma organisatsiooni olemusliku osa, tõmbavad ligi rohkem talente, hoiavad neid kauem enda juures ja saavutavad pikemas perspektiivis paremaid tulemusi.“ (Michaels *et al.* 2001, 83)

Kui tavapärane praktika on, et organisatsiooni arengukavad ja plaanid töötatakse välja kõrgemalt juhtide tasandilt ning antakse töötajatele ette täitmiseks, siis see oleneb tugevalt organisatsioonist endast ja selle kultuurist. Töötaja enda poolt koostatud arenguplaanid on sisendiks üksuse ja kogu organisatsiooni järgmise perioodi arendustegevuste koostamisel. (Meier *et al.* 2012, 236)

### **Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale**

Tehnilised teadmised kui tugevad oskused olid kunagi peamiseks edu aluseks tööl. Tänapäeval, seoses koondamiste ja optimeerimisega, ei piisa ainuüksi tehnilistest teadmistest, et hoida inimesi tööl. (Robles 2012)

Tugevad oskused (*i.k. hard skills*) on saavutused, mis on lisatud CV-sse, nagu näiteks haridus, töökogemus, teadmised ja asjatundlikkus (Robles 2012). Pehmed oskused (*i.k. soft skills*) seevastu on defineeritud kui isiklikud atribuudid, mis võimaldavad inimesel suhelda efektiivselt ja harmooniliselt teiste inimestega (Oxford English Dictionary). Pehmed oskused on defineeritud ka kui soovitud omadused teatud töösuhete jaoks, mis ei sõltu omandatud teadmistest. Nende hulka kuuluvad terve mõistus, võime inimestega tegeleda/suhelda ja positiivne paindlik suhtumine (Collins English Dictionary). Kuigi formaalsete kvalifikatsioonide puudumine võib eemaldada töötaja koheselt konkurentsist, siis täpselt sama tähtis on inimese ja konkreetse ametikoha omavaheline sobivus (Drucker 1985).

Pehmed oskused on isikuomadused mis suurendavad isikute omavahelist suhtlust, töö tulemuslikkust ja karjäärivalikuid. Juhtide poolt peetakse pehmetest oskustest olulisemaks ausust, kommunikatsioonioskusi, viisakust, vastutusvõimet, suhtlemisoskust, professionaalsust, positiivset suhtumist, meeskonnatöö oskust, paindlikkust ja tööeetikat. (Robles 2012) Pehme oskus nagu näiteks suhtlemisoskus/sotsiaalsed oskused (*i.k. people skills*) on oluliseks tööalase edu saavutamise aluseks, olenemata sellest, kas tegemist on

automehhaaniku, arsti, õpetaja või disaineriga. Sotsiaalsed oskused soosivad positiivset suhtumist, efektiivset kommunikatsiooni ja võimet jääda rahulikuks keerulistes oludes. (Everson 1999)

### **Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused**

Töötaja oskuste paindlikkus tähendab tema oskuste alternatiivset kasutamisevõimalust. Töötaja oskuste paindlikkus on organisatsioonide põhiline strateegiline ressurss, mis aitab ettevõtetel muuta aja jooksul oma rutiine, teenuseid, tooteid või turgu. Töötajate paindlikkuse eelduseks on eeltoodud kõrgelt hindav inimressursi praktikate kogum. Paindlikkuse võimaldamine organisatsiooni poolt aga omakorda tõstab töötajate motivatsiooni ja enese sidumist organisatsiooniga (Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013).

Sisuliselt on töötajate paindlikkus strateegilise inimressursi juhtimise kohapealt organisatsiooni töötajate oskuste repertuaar, mis loob organisatsioonile võimaluse püüelda uute strateegiliste alternatiivide poole oma tegevusalal (Wright, Snell 1998). Töötajate paindlikkus on seotud ka ettevõtte finantsilise tulemuslikkusega (Bhattacharya *et al.* 2005).

Töötajate laiapõhjaline oskuste pagas võimaldab töötajatel tegeleda suurema hulga mitmekesiste tööülesannetega ja parandab tegevuste paindlikkust igapäevastes ametialastes kohustustes. Töötajaid on võimalik motiveerida omandama laiapõhjalisi oskusi ja teadmisi läbi oskustel baseeruva tasusüsteemi. (Wright, Snell 1998). Töötajad tajuvad kõrgemat oskuste paindlikkust kui kõrgema töötootlikkuse ajendit ning nad on paremini meelesstatud uute tegevuste õppimisse, kui nad teavad, et nende lisandunud tulemuslikkust märgatakse ja premeeritakse vastavalt (Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013). Töötaja paindlikkus seostub tema funktsionaalsete võimekustega ja mitmekülgsusega, mis tähendab, et töötaja on suuteline tegelema erinevate ülesannetega ja mitmesugustes olukordades. Töötaja kõrge paindlikkuse korral väheneb raha ja aja kulu, mida kasutakse töötaja uutele tööülesannetele suunamiseks. (Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013) Tööjõu paindlikkusel on võtmeroll suurendamiseks ettevõtte konkurentsivõimet kiirete tehnoloogiliste muutustega keskkonnas (Friedrich *et al.* 1998).

Organisatsioon saab töötaja paindlikke oskusi suurendada läbi piiriüleste tiimide ja projektimeeskondade töö ülesehitusega ning sellise tööstiili soodustamisega. Need loovad töötajale aluse laiapõhjaliste oskuste tekkeks (Bhattacharya *et al.* 2005).

Töötajad otsivad sisemise motivatsiooni toel võimalusi oma oskuste amplituud laiendada läbi väljakutset pakkuvate töösituatsioonide, sest see aitab neil paremini tunda oma



töö keskkonda ning parandab nende oskusi enda vastutusallas (Sujan *et al.* 1994). Töö rikastamine on üks viise, kuidas mõjutada töötajate oskuste paindlikkust. Töö rikastamine laiendab tegevusi, mille eest töötaja vastutab ning loob töötajale „lisarolli“ kandmise tunde, mis omakorda suunab töötajat end arendama. (Beltrán-Martín, Roca-Puig 2013)

Organisatsioon võib rakendada funktsionaalse paindlikkuse praktikat (näiteks *i.k. multitasking*) lootes, et töötajad laiendavad oma oskuste baasi aga ei ole garantiid, et eesmärk täidetakse. Paljud faktorid võivad vahele segada ja peatada selle eesmärgi, nagu näiteks mittepiisavad vahendid, mis on suunatud koolitustele, vilets töökorraldus või töötajate vähene usaldus juhtide eesmärkidesse. (Thompson 2007, 1301)

### **Õppimisvõime ja arengupotentsiaal**

„Õppimist organisatsioonis käsitletakse sotsiaalse protsessina, mis on mõjutatud organisatsiooni kontekstist ja hõlmab nii indiviidi tööga seotud õppimist kui ka terviklikumat isiklikku arengut. Organisatsiooni areng tugineb töötaja õppimisele, mille tulemusena toimib olemasolevate teadmiste areng, uue arusaama loomine ning muutused töötaja käitumises. Õppimine on kogemuse muutumine, loomine, ülekandmine teadmiseks, oskuseks, suhtumiseks, väärtuseks, emotsioonideks, mõteteks ja uskumusteks.“ (Meier 2012, 259) Võime ära kasutada väliseid teadmisi on innovatsioonivõimekuse kriitilise tähtsusega komponent. Väliste teadmiste kasutamise oskus on aga varasemate sarnaste teadmiste kasutamise funktsioon. Võime ära tunda kasulikku uut informatsiooni, seda omandada ja kasutada äriliste eesmärkide täitmiseks on organisatsiooni õppimisvõimeks/teadmiste omastamise võimeks (*i.k. absorptive capacity*). (Cohen, Levinthal 1990, 128) Ühe käsitluse järgi leiab õppimine aset kolmel eri tasandil – indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandil (Crossan *et al.* 1999).

Lähtuvalt majanduse turbulentsest olukorrast ja tihenunud konkuretsi olukorrast on üha olulisem kohaneda muutuva keskkonnaga, õppida mineviku sündmustest, tegeleda innovatsiooniga, et panustada enda soovitavasse tulevikku. (Ayas 1999) „Töötajad on huvitatud õppimisest, kui see on neile kasulik ja huvitav, õppimine arendab nende võimeid, aitab luua lisaväärtust, eristuda ja muutuda väärtuslikuks.“ (Meier 2012, 261)

Õppimise üheks vormiks organisatsiooni sees on koolitused. Koolituste eesmärgiks on pakkuda töötajatele enesearendamise võimalust, kas spetsiifilist, erialapõhist või laiema taustaga, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist. (Meier 2012)

Õppimise või kogemuste hindamise üheks võimaluseks on kasutada eelmääratud kriteeriumid, mille puhul hinnatakse, kui palju osavõtja omandas uusi fakte, kontseptsioone, teooriaid, ideid ja hoiakuid. Õppeprogrammi ja/või koolituse korraldamisel testitakse osavõtjaid enne ja pärast protsessi ning hinnatakse edukust. (Alas 2001) Kuigi töötaja koolitamine ja õpetamine on organisatsioonile olulised, siis ei ole tulemuslikkus alati garanteeritud, vaid sõltub paljudest eri faktoritest nagu töötaja enda motivatsioon ja koolituse tase jne. „Õppimine ja areng on väga individuaalsed protsessid, milles ei ole kõike võimalik prognoosida või tulemust 100% ennustada.“ (Meier 2012, 281)

Õppimine leiab aset indiviidi tasandil ning organisatsioonid õpivad läbi oma liikmete. Indiviidi/töötaja õppimine ja õppimisvõime tase on olulised just organisatsiooni enda arendamisel, sellest olenevad paljud organisatsiooni jaoks olulised faktorid nagu tootearendus, innovatsioon ning üleüldisemad oskused nagu informatsiooni töötlemine. (Ayas 1999)

### **Motivatsioon**

Motivatsioon on soov ja valmisolek midagi teha või põhjus mingil moel käituda (Oxford English Dictionary). Motiveeritud inimeseks peetakse üldiselt sellist isikut, kes töös näitab üles energiat ja entusiasmi. Samuti on ta alim leppima organisatsiooniliste muutustega. Demotiveeritud töötaja omakorda tundub apaatsena ja kaldub kerkivaid probleeme ning mureküsimusi pidama ületamatuteks takistusteks edu saavutamisel. Tõenäoliselt puudub ta töölt tihedamini ning ei suuda kinni pidada talle etteantud tähtaegadest, samuti ei ole demotiveeritud inimene koostööaldis ja muutustele vastuvõtlik. Imselgelt suudavad paremaid tulemusi saavutada need organisatsioonid, mis suudavad töötajaid paremini motiveerida. (Brooks 1999, 64)

Üks võimalus töötajate motiveerimiseks on mitterahaline hüvitamine, läbi mille luuakse töötajale meeldiv ja positiivne töökeskkond ning vaimsete vajaduste rahuldamise võimalus ja eneseteostuse tagamine (Türk 2005). Täna on üha olulisem tagada töötajate kõrge motivatsioon ja seda just läbi mittemateriaalsete vahendite (Herzberg 1968), sest personali- ja palgakulu moodustavad tihti väga suure osa organisatsiooni väljaminekutest. „Värskest organisatsioonis tööd alustav inimene on alati entusiastlik, kuid tavaliselt, isegi peale paari kuud, hakkab see entusiasm kaduma“ (Sirota *et al.* 2008, 37). Seega jääb organisatsioonidele peamiseks probleemiks, kuidas veenduda, et töötaja entusiasm ja sellest tulenev motivatsioon

ei lahtuks. Eelkõige tuleb sellest lähtuvalt veenduda motivatsiooni olemasolus juba töötajate valikul, mida suurem on motivatsioon seda suurem tõenäosus saada töötaja, kes on motiveeritud ka pärast tööintervjuud. Siinkohal saab oluliseks motivatsiooni käsitlemine kui valikukriteerium. Kui varasemalt on kõigepealt käsitletud valikut kui number üks tegevust ja hiljem motiveerimist, siis viimasel ajal on see hakanud muutuma. Töötajate valiku puhul pööratakse vähe tähelepanu töötaja motivatsioonile ning enamjaolt keskendutakse inimese oskustele ja võimetele, küll aga tuleks motivatsiooni kui valikukriteeriumit jälgida sellest aspektist, kas töötajate motivatsioon sobiks pakutava ametikoha nõudmistega (Hampton 1976).

Kasutades motivatsiooni ühe valikukriteeriumina on oluline tuvastada, millised käitumismustrid on töö tulemuslikkuse aluseks ning leida selliste eelsoodumustega töötajad, kellel on vajadus või motiiv käituda vastavalt (Hampton 1976). Töötajate valikule keskendunud inimesed tegelevad erinevate testide identifitseerimise ja arendamisega, mis võimaldab tuvastada, kas töötaja on kõrgelt motiveeritud töötama antud organisatsioonis (Latham 2007)

## **Välimus**

Välimus on tüüpiliselt tööle kandideerija mitteverbaalse kommunikatsiooni osa intervjuul, seda võib kirjeldada kui staatilist mitteverbaalset suhtlust või dünaamilist mitteverbaalset suhtlust, näiteks silmside või žestid. (Ilkka 1995)

Välimus seostub väga tugevalt atraktiivsusega või selle puudumisega, lisaks on paljud autorid tõestanud, et välimusel on oma roll mängida selles, milliseid isikuomadusi inimesega tutvumisel talle omistatakse. Näiteks atraktiivseid mehi ja naisi vaadatakse kui sotsiaalseid, sõbralikke, kompetentseid, enesekindlaid, rohkemate võimalustega läbi lüüa ja paremini kohastunud inimesi (Ilkka 1995). Seda toetab ka uuring, mis ütleb, et 65% kõikidest sõnumitest/kommunikatsioonist näost näkku kohtumisel toimub mitteverbaalsel tasandil, ning on staatilise iseloomuga. Sellest lähtuvalt saab eeldada, et mitteverbaalne staatiline suhtlus, mis toimub ühe tööintervjuu algul, sisaldab selliseid osi nagu näiteks näoilmed, kehakuju, riietus ja nendest lähtuvalt tehakse esmased hinnangud. (Ilkka 1995)

Kuigi valdavalt nähtub kirjandusest, et välimus ja atraktiivsus on olulised mitteverbaalse suhtluse osad, siis Beehr ja Gilmore (1982) leiavad, et välimus ei mõjuta

valikuotsust kui atraktiivsus ei ole tööks vajalik omadus, näiteks, raamatupidaja või andmesisestaja (Beehr, Gilmore 1982).

Välimus on oluline ja seetõttu tuleb pöörata tähelepanu riietusele ning läbi mõelda ka see, miks ja mida ei ole soovitatav intervjuul kanda. Tööintervjuu puhul loetakse 4 minutit ajaks, mille jooksul jätab inimene endast esmamulje, olgu see siis hea või halb. Olulisuse tingib asjaolu, et tiheda konkursi korral võibki intervjuu kesta väga lühikest aega. (Ilkka, 1995)

Karmim tähelepanu välimusealastele uuringutele ja sellega seotud probleemidele võivad tõsta inimese strateegilisi välimusealased valikuid, mis käivad kokku antud inimese eesmärkide ja eetikaga. (Ilkka, 1995)

Asjakohase riietuse valimine tööintervjuuks on iseenesestmõistetav tegevus, mis kindlasti ei pruugi aidata kandidaati kuidagi tööle saamisel, küll aga saab asjakohase riietuse puudumine võtta selle võimaluse. Asjakohase riietuse kandmine on teatud uuringutes osutunud olulisemaks kui atraktiivsus, mõjutades otsusetegijaid potentsiaalsel värbamisel (Ilkka, 1995).

Shannon ja Stark (2003) uuring lisab olemasolevasse personali valiku kirjandusse, et paljudel välimusega seotud ja tööd mitte puudutavatel muutujatel on arvestatav mõju personali valiku otsusesse (Shannon, Stark 2003).

Kuigi atraktiivse ja asjakohase riietuse kandmine omab olulist rolli tänapäeva ühiskonnas nii tavaelus kui ka tööelus jääb inimese kaasasündinud atraktiivsus mängima sama olulist kui mitte veel mõjukamat rolli. Bardack ja McAndrew (1985) uuringu tulemusest johtus, et välimusest atraktiivsete inimestel on eelis ebaatraktiivsete ees olenemata nende kantavast riietusest. Nende artiklist järeldus, et kui ebaatraktiivse inimese riietus andis talle töö otsingul tagasihoidliku eelise, siis atraktiivse inimese puhul andis asjakohane riietus märgatavalt suurema eelise. (Bardack, McAndrew 1985)

### **Inimese sobivus organisatsiooniga**

Handler (2004) defineeris inimese sobivuse organisatsiooniga (*i.k. person-organisation fit*) kui „Indiviidi uskumuste ja väärtuste kooskõla organisatsiooni kultuuri, normide ja väärtusega“ (Handler, 2004). Makraiova *et al.* (2013) täiendavad mõistet järgnevalt: „Inimese sobivus organisatsiooniga on mõlemapoolne kokkusobivus väärtuste tasemel ja mõlemad jagavad fundamentaalseid samu väärtuseid või indiviidi väärtuste

orientatsioon sobib organisatsiooni tervikuga, suurendades kultuurilist mitmekesisust“ (Makraiova *et al.* 2013, 571).

Inimese sobivust organisatsiooniga kui süstemaatilist mõõtmisvahendit kasutatakse töäjõu värbamise puhul oluliselt vähem koos muude valikukriteeriumidega. Selle põhjuseks on inimese ja organisatsiooni sobivuse väljaselgitamise keerulisus. Organisatsioon seostub abstraktsete mõistete nagu „väärtused“ ja „kultuur“. (Makraiova *et al.* 2013)

Inimese-organisatsiooni sobivuse kasutamise miinuseks töäjõu valiku puhul on, et see sõltub täielikult organisatsiooni kultuurist, mitte inimesest endast (Makraiova *et al.* 2013).

Kuigi inimese sobivust organisatsiooniga soovitakse kasutada valikuprotsessi juures, pole avastatud, et kõrge inimese-organisatsiooni sobivustasemega töötaja tulemus/tootlikkus oleks kõrgem. Kuigi autorid, ei suutnud tõestada püstitatud hüpoteesi, „Inimese ja organisatsiooni sobivus on positiivselt seotud töö tulemuslikkusega“, leidis kinnitust tõsiasi, et inimese organisatsiooni sobivus kuulub oluliste valikukriteeriumide juurde. Autorid täiendavad seda, et mida kõrgem on inimese-organisatsiooni sobivus seda madalam on tõenäosus, et töötaja lahkub ettevõttest, ning see on osadele töökohtade puhul kriitilise tähtsusega. (McCulloch *et al.* 2007)

Töötajate poolne madal pühendumus ettevõttele viib suuremale töötajate voolavuse tasemele. Töötajate pühendumus aga on tugevalt seotud inimese sobivusega organisatsiooni. Teiste sõnadega, kui inimesel on suurem sobivus organisatsiooniga, siis võivad tema isiklikud eesmärgid olla rohkem seotud organisatsiooni eesmärkidega. Sellest tulenevalt on suurem tõenäosus, et inimene ei lahku organisatsioonist ja panustab rohkem organisatsiooni ja oma töösse. (Tsai *et al.* 2012)

Vastukaaluks McCulloch *et al.* (2007) tulemustele leiavad Tsai *et al.* (2012) oma uurimuses, et inimese sobivus organisatsiooniga on oluline valikukriteerium ning seda tuleks kaasata valikuprotsessi. Lisaks kinnitavad autorid, et inimese organisatsiooni sobivusel on valikukriteeriumina kasvav roll ennustamiseks, kas inimene jääb organisatsiooni. Kolmandaks oluliseks järelduseks on, et inimese organisatsiooni sobivust saab kasutada tulevikus hindamiseks töötaja tulemuslikkust/tootlust. Näitena võib tuua kolleegide aitamise ja koostöö, organisatsiooni eesmärkide toetamise ja vajadusel lisavaeva nägemine. (Tsai *et al.* 2012)

## Ettevõtlikkus

Ühe väga vana ja tuntud käsitluse järgi on ettevõtja innovaator, kes tuvastab uued turud või teenused; tuvastab uued tootmismeetodid; opereerib uutel turgudel; loob uue organisatsiooni mistahes tegevusalal (Schumpeter 1934). Sellest lähtub ka spetsialistide ettevõtlikkuse vajalikkus – oma ala spetsialist peaks olema töötaja, kes lisaks oma olemasoleva töö edukale tegemisele suudab avastada uusi tegevusalasid või teenuseid.

Töötaja ettevõtlikkus on laialt tunnustatud kui tähtis omadus innovatsiooni tekkeks, firmade moodustaja ja tööstusharu kasvatajana (Ganco 2013). Ohyama *et al.* (2009) ühendab töötaja ettevõtlikkuse tema võimega luua väärtust oma tööandjale. Inimressursi juhtimise alane kirjandus, mis on uurinud töötajate ja ettevõtlikkuse omavahelisi seoseid, on välja toonud isikuomadused, mis seostuvad töö tulemuslikkuse ja ettevõtlikkusega – kohusetundlikkus, emotsionaalne stabiilsus ja ekstravertsus (Campbell *et al.* 2012). Eeltoodud isikuomadused on lisaks ettevõtlikkusega seotud ka inimese sooviga moodustada oma enda ettevõtte (Campbell *et al.* 2012). Suur hulk läbitöötatud töötaja ettevõtlikkuse alasest kirjandusest on seotud lisaks ka töötaja mobiilsusega, ehk milline on tõenäosus, et töötaja, kes on ettevõtlik lahkub kas teise ettevõttesse või asutab oma start-up-i. Lisaks tuuakse inimressursi juhtimise alases kirjanduses välja intelligentsuse roll uute ettevõtmiste alustamisse, sest intelligentsus soosib teadmiste omandamist ja uute võimaluste tekkimise tuvastamist (Campbell *et al.* 2012).

Ettevõtlikkusega seotud definitsioone ja omadusi on kirjandusest võimalik leida mitmeid. Eeltooduga seotud isikuomaduste hulka kuuluvateks loetakse selliseid omadusi nagu innovatsioon, väärtuste loomine, tulu teenimine ja unikaalsus. (Robinson *et al.* 1991) Ettevõtlikkusega seotud isikuomaduste juurde kuuluvateks loetaks veel saavutusvajadust, riskide võtmist, ebakindluse tolerantsi, enesekontrolli, enesetõhusust ja eesmärkide seadmist. Kuna ettevõtjad peavad oma igapäevases elus kokku puutuma ebakindlusega on neil tekkinud tugev tolerants ebakindlusele. Sellest saab teha ka järelduse, et ettevõtlikumad inimesed võivad olla suurema ebakindluse taluvuse võimega. (Shane *et al.* 2003) Lisaks on seostatud kõrget saavutusvajadust ning kalduvust riskide võtmisele (McClelland 1961).

Inimese ettevõtlikkust mõjutab kõige tugevamini tema hoiak. Ettevõtlikkuse hoiakuid saavad aga mõjutada enim õpetajad ja praktikud. Hoiakute muutmist saab muuta mõjutades mõtteid, tundeid ja käitumuslikke kavatsusi, ettevõtlikkuse hoiakuid tuleks asuda muutma innovatsiooni, saavutuste, enesehinnangu ja enesekontrolli koha pealt. (Robinson *et al.* 1991)

Ettevõtlikumad inimesed võtavad vastutuse püüeldes eesmärkide poole mida enne ei eksisteerinud ning nad on vastutavad, kas tegevusel on tulemusi või mitte. Selles seisneb ettevõtlike inimeste iseseisvus. Ettevõtlikele inimestele omistatakse järgnevaid tunnuseid: ambitsioon, eesmärgipärasus, energia, vastupidavus ja püsivus. (Shane *et al.* 2003)

## **Vanus**

Rahvastiku vananemine arenenud riikides mõjutab tugevalt töajõuturu olukorda. Selle üheks tagajärjeks on ka vajalike spetsialistide leidmise keerulisemaks muutumine. Antud probleemi kohtab ka Eesti töajõuturul ning sellest lähtuvalt on võimalikeks lahendusteks, kas välistöajõudu sissetoomine või vanemate inimeste tööle suunamine. Töötaja vanus on üks kriteerium, mis võib olla takistusteks tööle võtmisel.

Vanuselise diskrimineerimisega puutuvad nii Eestis kui ka ülejäänud maailmas kokku nii noored kui ka vanemad inimesed. Näiteks noortel võib olla liiga vähe kogemusi, vanemaid inimesi on raskem aga tehniliste teadmiste alal arendada. Vanuseliste stereotüüpide kasutamine töajõuvaliku juures võib päädida sellega, et vanemaid inimesi hinnatakse madalamalt ning keskendutakse vähem inimese kogemustele ja oskustele (Kulik *et al.* 2000). Kuigi nooremate ja värskest kooli lõpetanud inimeste tööpotsiaal on kõrge, on nad ebastabiilsemad ning nende koolitamine võib minna kalliks maksma (Türk 2005). Töötajate suhtumine tehnoloogiasse sõltub palju sellest millisesse vanuserühma nad kuuluvad (Elias *et al.* 2012). Sellest lähtuvalt võib olla mõjutatud ka vanemate töötajate soov omandada uusi tehnoloogiaid. Selleks, et valiku tegijad saaksid adekvaatseid ja täpseid otsuseid teha, peavad nad edukalt all suruma stereotüüpse suhtumise vanematesse kandidaatidesse ning keskenduma pigem kandidaadi kvalifikatsioonidele. (Kulik *et al.* 2000)

Kuigi mõningad uuringud näitavad, et vanemad töötajad saavad keskmiselt madalamaid hinnanguid, näitas Raza ja Carpeter (1987) uuring, et vanemaid inimesi ei hinnatud tööintervjuudel teisiti noorematest inimestest. Uuring tuvastas, et kuigi vanemaid inimesi vaadati mõneti teisti noorematest, hinnati neid meeldivuse, oskuste ja tööle võtmise potentsiaali osas enam-vähem võrdselt. (Raza, Carpeter 1987)

Hassel ja Perrewe (1995) läbiviidud uuringust selgus, et vanemaid töötajaid ja kandidaate käsitletakse tihti kui vähem sõltumatuid ja raskemini koolitatavaid, ning samas lükkab ümber stereotüübi nagu vanemad töötajad puuduksid töölt rohkem.

## **Loovus**

Loovusel on palju sünonüüme, näiteks produktiivne mõtlemine, hajuv mõtlemine, originaalsus, kujutlusvõime, ajurünnak jne (Chen, Kaufmann 2008). Loovust defineeritakse enamjaolt kui uudsete ja kasulike ideede tootmist, millest ettevõtte saab oodata mingisugust tulu (Dewett 2004) ning mis on kasulikud ja asjakohased vastavale situatsioonile (Unsworth 2001). Loovuse tulem ei teki juhuslikult vaid on pikaajase loova protsessi tulemus (Drazin *et al.* 1999). Loovus on organisatsiooni pikaajalise tegutsemise jaoks sama oluline nagu seda on teadus ja arendus (Unsworth 2001).

Töötajate loovus on üks kõige tähtsamatest komponentidest, millega mõõta inimkapitali, eriti just teadmispõhistes ettevõtetes (Chen, Kaufmann 2008).

Unsworth (2001) jaotab loovuse neljaks. Reageeriv loovus, mida iseloomustab see, et töötajal on probleemilahendamise valikud, nt fookusgrupp mingi kindla probleemi lahendamiseks. Oodatud loovus, mida arendavad välised nõudmised ning mis baseeruvad kindlalt formuleerimata/avatud probleemidel. Panustav loovus, mis on selgelt formuleeritud probleemiga loovuse protsess. Proaktiivne loovus, kus inividid otsivad aktiivselt probleeme mida lahendada. (Unsworth 2001) Innovatsioon on seotud lisaks ideede loomisele ka nende rakendamise, loovus aga on seotud ainult ideede genereerimisega. (Unsworth *et al.* 2000)

### **1.3 Spetsialistide olulisus organisatsioonile**

Terminid „ekspert“ ja „spetsialist“ on kohati võrdsustatud, kuid see ei pruugi alati asjakohane olla (Difference between 2014). Sellest lähtuvalt võib öelda, et kõik eksperdid on spetsialistid aga kõik spetsialistid ei ole eksperdid ning see sõltub olukorrast. Kirjandusest lähtuvalt sobib ekspertide ja spetsialistide võrdsustamine antud magistr töö kontekstis.

Oskusteabega töötajate puuduse tõttu arengus seisma jäänud ettevõtted pole Eestis pikka aega enam liialdus vaid tegelikkus (Äripäev 2013). Spetsialistide õppe ja oskuste puudus ning mittepiisavad teadmised teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ja tootearenduse alal on üheks probleemiks IKT valdkonnas Eestis, lisaks pingestab olukorda vastavate spetsialistide puudus tööturul. (Arengufond – IKT raporti kokkuvõte) Praxise 2013. aastal läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et aastaks 2020 on näiteks vaja juurde ligi 8456 IKT spetsialisti. Ettevõtete arengust sõltub, kas realiseerub optimistlikum või konservatiivsem stsenaarium. Senisest enam aga tuleb tähelepanu pöörata koolitatavate spetsialistide hulga



kõrval kvaliteedile. (Pihor *et al.* 2013) IKT spetsialiste näitena kasutades „edaspidi jagub ikka ja üha enam tööd IKT-spetsialistidele, inseneridele ning teistele tehnoloogiaosavatele oma ala spetsialistidele“ (Sikkut 2015). Sellest lähtuvalt saab teha järelduse, et tööjõu vajaduste raskuskese liigub üha enam tehnoloogia valdkonna poole, see avaldab otseselt mõju ka hilisemalt valikuprotseduuridele.

Ekspertide/spetsialistide suurimaks eduteguriks on nende teadmised. Kui aastaid tagasi toetusid eksperdid masinatele, siis nüüd on see asendunud teadmistega. Ekspertide/spetsialistide teadmised, kuidas manipuleerida ettevõtte immateriaalset põhivara on just see kriitilise tähtsusega faktor, mis suudab spetsialistid panna ettevõttele rikkust tootma. (Albert, Bradley 1997)

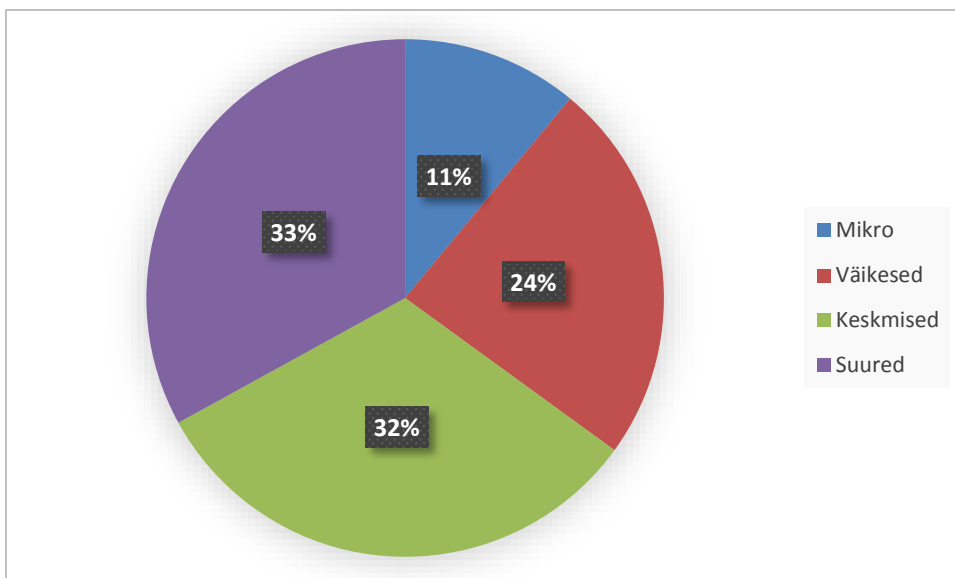
Spetsialiste/eksperte iseloomustavad sellised omadused nagu loovus, analüütilisus ja uute ärivõimaluste tekitamine. Tänapäeval oodatakse spetsialistidelt komplekssete probleemide lahendamist, kriitilise tähtsusega otsuste tegemist või keerulise iseloomuga suurt kaalu omavate ülesannete täitmist. (Teece 2003)

## 2. METODOLOOGIA

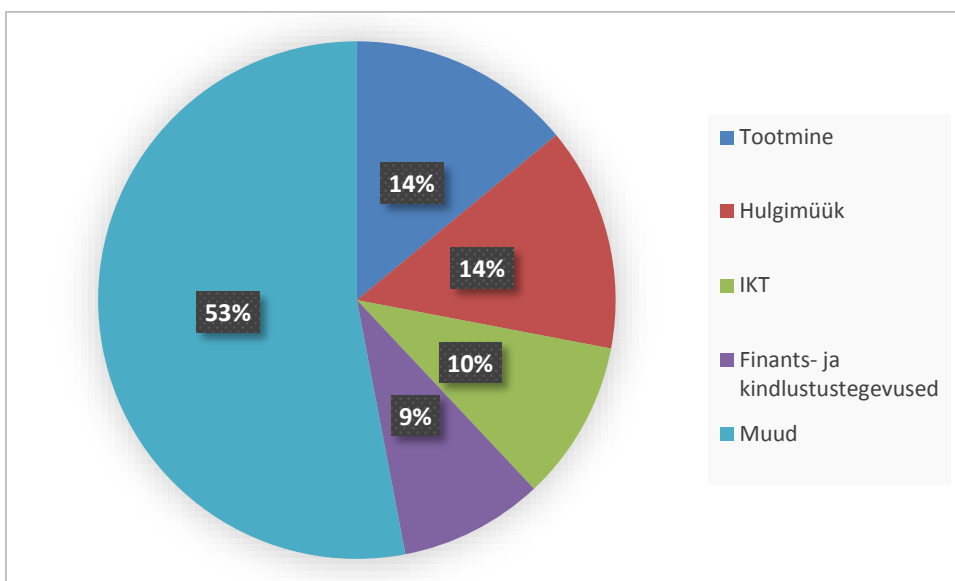
Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli uurida, kas organisatsioonide spetsialistide valikukriteeriumidel on mõju organisatsiooni dünaamilistele võimekustele ning millistele dünaamilistele võimekustele on spetsialistidel tugevaim ja nõrgim mõju. Lisaks oli eesmärgiks parem selgus, millistest valikukriteeriumidest lähtuda tööjõu valikul kui eesmärgiks on tõsta teatud võimekust.

Magistritöö raames analüüsiti 2012. aastal Eesti ettevõtete seas läbiviidud kvantitatiivse küsitlusuuringu tulemusi. Küsitlusuuringu ankeedi küsimused põhinesid Likert skaalal, kus sai vastata viie paali süsteemis. Ankeedi küsimused on välja toodud magistritöö lisades (Lisa 1). Uuringus osalejad valiti pooljuhuslikult tudengite poolt, valides lisaks ka tuntud ettevõtteid. Uuringu läbiviijate poolt testitud küsimustikud saadeti 449 ettevõttesse, vastused saadi 134 ettevõttest (vastamismäär 30%). Valimisse kuulusid, mikro- (1-9 töötajat), väikesed (10-49), keskmised (50-249) ja suured ettevõtted (250 ja rohkem töötajat), erinevatest tegevusvaldkondadest (Joonis 2). Suurimad küsitluses esindatud tegevusvaldkonnad olid tootmine, hulgitööstus, IKT ja finants- ja kindlustustegevused (Joonis 3) (Rungi 2013).

Uurimustöösse valiti kõigist küsitluses olnud 25-st võimekusest 9, lähtuvalt sellest, mida spetsialistid mõjutada saavad (baseerub juhendaja ja autori eksperthinnangul). 2012. aastal läbiviidud küsitlusest väljavalitud üheksale võimekusele lähtuvalt püstitati hüpotees, et alltoodud võimekustele on spetsialistidel olemas mõju: tootearendus, sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A), väline teadus- ja arendustegevus (T&A), klientidelt parendusettepanekute saamine, uute arenevate tehnoloogiate kasutamine, kvaliteedijuhtimine, tootmine, muudatuste haldus, projektijuhtimine.



Joonis 2. Valimi jaotumine ettevõtete suuruse järgi



Joonis 3. Valimi jaotumine ettevõtete tegevusvaldkondade järgi

Analüüsisist eemaldati ettevõtted, kes ei vastanud, kas teatud valikukriteeriumide kasutamise olulise või võimekuste määra suuruse kohta. Küsitlusele vastas 134 ettevõtet, analüüsi tegemiseks sobisid võimekuste alusel (seostest lähtuvalt) vastavalt järgmine hulk ettevõtteid (välja toodud vastajate arv ning vastasmäär küsitlustele vastanud ettevõtetest): tootearendus (89; 66,4%), sisemine T&A (71; 52,9%), väline T&A (64; 47,7%), klientidelt parendusettepanekute saamine (101; 75,3%), uute arenevate tehnoloogiate kasutamine (91;

67,9%), kvaliteedijuhtimine (92; 68,7%), tootmine (67; 50%), muudatuste haldus (96; 71,6%), projektijuhtimine (101; 75,4%).

Uurimustöös kasutati andmete analüüsimiseks lineaarset regressiooni, andmeid analüüsiti MS Excelis. Sõltuvateks muutujateks on võimekused ning sõltumatuteks muutujateks valikukriteeriumid, analüüsiti nende omavahelisi seoseid. Lähtuti spetsialistide valikukriteeriumide ja organisatsiooni oskustele, ressurssidele ja kompetentsidele antavast hinnangust. Kuna dünaamilisi võimekusi on uuritud pikka aega, sobib kasutatud meetod kirjeldava vaate andmiseks antud teemale (Rungi 2013). Välja on toodud muutujate keskväärtus ja standardhälve ning valikukriteeriumide ja võimekuste omavaheline korrelatsioon (Lisa 2).

Käesoleva töö tulemusi võrreldi teaduskirjandusega, mis käsitleb dünaamilisi võimekusi ja valikukriteeriume ning nende vahelisi seoseid (Tabel 1).

Tabel 1. Töös kasutatud kirjanduse allikad valikukriteeriumide ja dünaamiliste võimekuste lõikes

| <b>Valikukriteerium (sisendmuutuja)</b>                    | <b>Allikad</b>  |
|--|---|
| Senine töökogemus  | Schmidt <i>et al.</i> (1986), Singer, Bruhns (1991), Loik, Veide (2007), Anakwe, Greenhaus (2000)   |
| Erialane haridus   | Howard (1986), Loik, Veide (2007), Türk (2005), Robles (2012)   |
| Isikuomaduste sobivus ametikohale                          | Ployhart (2006), Edwards (1991), Farzaneh <i>et al.</i> (2014), Judge <i>et al.</i> (2001), Lin <i>et al.</i> (2014)  |
| Inimese sobivus organisatsiooniga                          | Handler (2004), Makraiova <i>et al.</i> (2013), (McCulloch <i>et al.</i> 2007), (Tsai <i>et al.</i> 2012)   |
| Kutsetunnistuse olemasolu                                  | Cheng <i>et al.</i> (2011), (Tepp 2012)   |
| Sobivus organisatsiooni arengukavadega                     | Michaels <i>et al.</i> (2001), Meier <i>et al.</i> (2012)   |
| Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale                   | Robles (2012), Drucker (1985), Everson (1999)   |
| Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused | Beltrán-Martín, Roca-Puig (2013), Wright, Snell (1998), Bhattacharya <i>et al.</i> (2005), Friedrich <i>et al.</i> (1998), Sujan <i>et al.</i> (1994), Thompson (2007)  |
| Loovus   | Dewett (2004), Drazin <i>et al.</i> (1999), Unsworth (2001), Chen, Kaufmann (2008), Unsworth <i>et al.</i> (2000)   |
| Ettevõtlikkus  | (Schumpeter 1934), Ganco (2013), Ohyama <i>et al.</i> (2009), Campbell <i>et al.</i> (2012), Robinson <i>et al.</i> (1991), Shane <i>et al.</i> (2003), McClland (1961) |

Tabel 1. Jätk

|  |  |
|--|--|
| Õppimisvõime ja arengupotentsiaal            | Meier (2012), Cohen, Levinthal (1990), Crossan et al. (1999), Ayas (1999), Alas (2001)           |
| Motiveeritus                                 | Brooks (1999), Türk (2005), Herzberg (1968), Sirota et al. (2008), Hampton (1976), Latham (2007) |
| Vanus  | Kulik <i>et al.</i> (2000), Raza, Carpeter (1987), (Türk 2005), (Elias et al. 2012)              |
| Välimus                                      | Ilkka (1995), Beehr, Gilmore (1982), Shannon, Stark (2003), Bardack, McAndrew (1985)             |
| <b>Dünaamiline võimekus (väljundmuutuja)</b> |  |
| Tootarendus                                  | Eisenhardt, Martin (2000); Helfat, Peteraf (2003);   |
| Sisemine teadus- ja arendustegevus(T&A)      | Helfat, Peteraf (2003); Kolk, Rungi (2012)   |
| Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)       | Cohen, Levinthal (1989)  |
| Klientidelt parendusettepanekute saamine     | Power (2013); Grünbaum, Stenger (2013)   |
| Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine      | James (2013)   |
| Kvaliteedijuhtimine                          | Kolk, Rungi (2012); Taiwo (2001)   |
| Tootmine                                     | Helfat, Peteraf (2003); Kolk, Rungi (2012)   |
| Muudatuste haldus                            | Kotter, Cohen (2002)   |
| Projektijuhtimine                            | Helfat, Peteraf (2009); Perens (2001)  |

### 3. TULEMUSTE KIRJELDUS JA ARUTELU

Tulemuste kirjelduses ja arutelus tuuakse välja kõige positiivsemad ja negatiivsemad omavahelised seosed valikukriteeriumide ja võimekuste vahel (Tabel 2), lähemalt kirjeldatakse äärmusi ja huvipakkuvaid juhtumeid ehk erinevusi arvatavatest tulemustest. Regressioonanalüüsi tulemusena selgus, et õppimisvõimel ja arengupotentsiaalil, motiveeritusel, loovusel, oskuste sobivusel konkreetsele ametikohale ja välimusel dünaamiliste võimekustega kõige tugevamad ja huvipakkuvad seosed. Inimese sobivus organisatsiooniga, ettevõtlikkus, vanus ja isikuomaduste sobivus ametikohale olid kõige madalama seosega valikukriteeriumid. Regressioonanalüüsi tulemuste kirjelduses tuuakse välja kaks erinevat järjestuse lähenemist – valikukriteeriumide koefitsientide keskmised ja kohtade keskmine (*i.k. rank*).

Tabel 2. Valikukriteeriumide positiivsed ja negatiivsed seosed võimekustega

| <b>Positiivsed</b>                       | <b>Negatiivsed</b>                |
|--|-----------------------------------|
| Õppimisvõime ja arengupotentsiaal        | Vanus                             |
| Motiveeritus                             | Ettevõtlikkus                     |
| Välimus                                  | inimese sobivus organisatsiooniga |
| Loovus                                   | Isikuomaduste sobivus ametikohale |
| Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale |                                   |

#### 3.1 Tulemuste kirjeldus ja arutelu

##### Üldine statistika analüüsi tulemustele

Tulemused näitavad, et kõikide valikukriteeriumide koefitsientide keskmine seos võimekustega oli 0.043, kus kõige tugevam seos oli motiveerituse ja tootmise vahel ( $\beta=1.151$ ) ning huvitaval kombel oli ka kõige nõrgem seos tootmisvõimekuse ja isikuomaduste ametikohale sobivuse vahel ( $\beta = -0.669$ ). See omakorda näitab, et tootmine on eriti tundlik valikukriteeriumide suhtes. Madalaim standardhälve oli senisel töökogemusel ( $SD = 0.628$ )

(Tabel 3), mis näitab vastuste vähest erinevust valikukriteeriumi kohta. Huvitavat mõju võimekuse headusele omas sobivus organisatsiooni arengukavadega, mis vastandatuna muudatuste haldusele saavutas keskmisest kõrgema taseme ( $\beta = 0.451$ ;  $p < 0.01$ ).

Tabel 3. Valikukriteeriumide keskväärtused ja standardhälbed

| <b>Valikukriteerium</b>                                    | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|--|----------|-----------|
| Senine töökogemus  | 4.41     | 0.628     |
| Erialane haridus   | 4.13     | 0.760     |
| Isikuomaduste sobivus ametikohale                          | 4.40     | 0.768     |
| Inimese sobivus organisatsiooniga                          | 4.40     | 0.712     |
| Kutsetunnistuse olemasolu                                  | 3.13     | 1.147     |
| Sobivus organisatsiooni arengukavadega                     | 3.77     | 0.987     |
| Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale                   | 4.46     | 0.632     |
| Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused | 3.87     | 0.863     |
| Loovus   | 3.75     | 0.899     |
| Ettevõtlikkus  | 3.77     | 0.897     |
| Õppimisvõime ja arengupotentsiaal                          | 4.33     | 0.781     |
| Motiveeritus   | 4.46     | 0.787     |
| Vanus  | 2.31     | 0.918     |
| Välimus  | 2.12     | 0.940     |

Alustades olulisemast hindasid küsitlusele vastanud ettevõtted muutujate keskväärtuste alusel valikukriteeriume järgnevalt: oskuste sobivus konkreetsele ametikohale, õppimisvõime ja arengupotentsiaal ning senine töökogemus. Kõige vähem oluliseks valikukriteeriumiks pidasid ettevõtted kandidaadi välimust, vanust ning kutsetunnistuse olemasolu.

Võimekustest hindasid ettevõtted enda puhul tugevaimaks projektijuhtimist, kvaliteedijuhtimist ning klientidelt parendusettepanekute saamist. Huvitaval kombel hindasid, ettevõtted kõige vähem toimivamaks võimekusteks sisemise ja välimise T&A ning samuti peeti tootmist kehvasti toimivaks (Tabel 4).

Tabel 4. Võimekuste keskväärtused ja standardhälbed

| Võimekus                                 | M    | SD    |
|--|------|-------|
| Tootearendus                             | 3.71 | 1.193 |
| Sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A) | 3.26 | 1.302 |
| Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)   | 2.84 | 1.356 |
| Klientidelt parendusettepanekute saamine | 3.93 | 1.033 |
| Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine  | 3.89 | 1.042 |
| Kvaliteedijuhtimine                      | 3.93 | 1.148 |
| Tootmine                                 | 3.53 | 1.642 |
| Muudatuste haldus                        | 3.64 | 1.008 |
| Projektijuhtimine                        | 4.09 | 0.837 |

#### Positiivsed seosed võimekustega

**Õppimisvõime ja arengupotentsiaal** osutus regressioonanalüüsi tulemustest lähtuvalt tugevaimaks valikukriteeriumiks ( $\beta_{\text{keskmine}}=0.308$ ) (Tabel 5). Lisaks omas valikukriteerium analüüsi tulemustest lähtuvalt mõlema järjestuslähenedemise alusel kõige tugevamat mõju võimekuste headusele. Õppimisvõimet ja arengupotentsiaali hinnati samuti oluliseks muutujate keskväärtuse alusel ( $M=4.33$ ), samuti oli vastuste hajuvus madal ( $SD=0.781$ ). Kõrge keskväärtus ning madal standardhälve kinnitavad valikukriteeriumi olulisust tööjõu valikul. Õppimisvõime ja arengupotentsiaali vahel oli ka kõige enam statistiliselt olulisi seoseid. Kõige tugevam seos oli õppimisvõimel ja arengupotentsiaalil sisemise teadus- ja arendustegevusega ( $\beta=0.652$ ), lisaks oli kahe eeltoodu vahel statistiliselt oluline seos ( $p<0.05$ ). Sellele järgnesid tähtsuse järjekorras uute arenevate tehnoloogiate kasutamine ( $\beta=0.499$ ;  $p<0.05$ ), muudatuste haldus ( $\beta=0.439$ ;  $p<0.05$ ), tootearendus ( $\beta=0.340$ ), kvaliteedijuhtimine ( $\beta=0.321$ ), projektijuhtimine ( $\beta=0.319$ ), klientidelt parendusettepanekute saamine ( $\beta=0.189$ ), väline teadus- ja arendustegevus ( $\beta=0.099$ ) ning kõige negatiivsem seos oli õppimisvõime ja tootmisega vahel ( $\beta=-0.088$ ).



Tabel 5. Spetsialistide valikukriteeriumide mõju võimekustele

| Valikukriteerium/Võimekus                                  | Tootearendus | Sisemine teadus- ja arendustegevus(T&A) | Välise teadus- ja arendustegevus (T&A) | Klientidel parendus ettepanekute saamine | Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine | Kvaliteedijuhtimine | Tootmine | Muudatuste haldus | Projekti juhtimine | Kohtade keskmine | Koefitsientide keskmine |       |   |   |
|--|--------------|---|--|--|---|---------------------|----------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-------|---|---|
| Senine töökogemus  | 0.102        | -0.465                                  | -0.529                                 | -0.273                                   | 0.096                                   | 0.052               | -0.138   | 0.091             | 0.225              | 8                | 9                       |       |   |   |
| Erialane haridus   | 0.257        | -0.087                                  | -0.320                                 | -0.040                                   | -0.239                                  | 0.071               | 0.300    | -0.243            | 0.053              | 8                | 8                       |       |   |   |
| Isikuomaduste sobivus ametikohale                          | -0.396       | -0.003                                  | 0.102                                  | 0.053                                    | -0.151                                  | -0.392              | -0.669   | -0.051            | 0.157              | 11               | 12                      |       |   |   |
| Inimese sobivus organisatsiooniga                          | 0.061        | -0.366                                  | -0.137                                 | 0.311                                    | -0.096                                  | 0.050               | -0.397   | -0.367            | -0.384             | 12               | 11                      |       |   |   |
| Kutsetunnistuse olemasolu                                  | -0.149       | 0.010                                   | 0.114                                  | 0.043                                    | -0.078                                  | -0.041              | 0.074    | -0.094            | 0.034              | 7                | 7                       |       |   |   |
| Sobivus organisatsiooni arengukavadega                     | 0.280        | 0.271                                   | 0.322                                  | -0.022                                   | 0.131                                   | 0.103               | 0.163    | 0.451             | **                 | 0.072            | 3                       | 5     |   |   |
| Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale                   | 0.335        | 0.146                                   | 0.086                                  | 0.122                                    | 0.262                                   | 0.103               | 1.015    | **                | 0.283              | -0.008           | 6                       | 4     |   |   |
| Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused | -0.415       | *                                       | -0.074                                 | 0.232                                    | -0.079                                  | 0.126               | -0.163   | -0.544            | 0.072              | -0.054           | 10                      | 10    |   |   |
| Loovus   | 0.328        | 0.535                                   | *                                      | 0.544                                    | 0.068                                   | 0.102               | 0.662    | **                | 0.215              | 0.043            | 0.032                   | 3     | 3 |   |
| Ettevõtlikkus  | -0.230       | -0.459                                  | *                                      | -0.377                                   | -0.050                                  | -0.156              | -0.325   | 0.304             | -0.086             | -0.114           | 13                      | 13    |   |   |
| Õppimisvõime ja arengupotentsiaal                          | 0.340        | 0.652                                   | *                                      | 0.099                                    | 0.189                                   | 0.499               | *        | 0.321             | -0.088             | 0.439            | *                       | 0.319 | 1 | 1 |
| Motiveeritus   | 0.371        | 0.247                                   | 0.030                                  | 0.408                                    | -0.076                                  | 0.260               | 1.151    | *                 | -0.021             | 0.284            | 2                       | 2     |   |   |
| Vanus  | -0.177       | -0.199                                  | -0.136                                 | -0.258                                   | -0.351                                  | *                   | -0.340   | -0.279            | -0.131             | -0.228           | 14                      | 14    |   |   |
| Välimus  | 0.347        | 0.246                                   | 0.028                                  | 0.225                                    | 0.186                                   | 0.411               | *        | 0.027             | 0.092              | 0.064            | 3                       | 6     |   |   |
| F  | 0.019        | 0.017                                   | 0.132                                  | 0.023                                    | 0.127                                   | 0.024               | 0.022    | 0.013             | 0.122              |                  |                         |       |   |   |
| R <sup>2</sup>   | 0.288        | 0.354                                   | 0.305                                  | 0.250                                    | 0.218                                   | 0.271               | 0.369    | 0.279             | 0.198              |                  |                         |       |   |   |

p-väärtused: \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Negatiivne seos  
 Positiivne seos

Õppimisvõime ja arengupotentsiaali üleüldist olulisust töötajatele on väljendanud paljud autorid, kes on seda tõestanud erinevate uuringutega. Vähem on aga autoreid, kes on kirjeldanud seoseid õppimisvõime ja teadus- ja arendustegevuse vahel.

Väline õppimine on eriti oluline just T&A meeskondade jaoks, kes algatavad uue toote kontseptuaalse arendamise. T&A meeskonnad sõltuvad välisest keskkonnast saamaks informatsiooni, ressursse ja toetust oma tööd edukaks tegemiseks. (Liu *et al.* 2013, 432) Kuigi T&A tegeleb innovatsiooni genereerimisega, siis on selle lisaulesandeks arendada ettevõtte võimeid ning tuvastada, omandada ja kasutada teadmisi keskkonnast, mida kutsutakse ka õppimisvõimeks (Cohen, Levinthal 1989, 569). Väljast tuleva informatsiooni ja ressursside kasutamine on üks õppimisvõime ja arengupotentsiaali osa ning ka kriitilise tähtsusega T&A jaoks. Lähtuvalt eelnevate uuringute ja käesoleva uuringu tulemustest saab teha järelduse, et õppimisvõime on üheks edukuse kriteeriumiks T&A valdkonnas. Sellest johtuvalt võib öelda, et töötajate valikul innovatsiooni ja/või T&A valdkonda tasub vaadata inimese eelnevaid kokkupuuteid õppimisega ja uute teadmiste omandamisega.

Kolme eri tasandi õppimisest lähtuvalt baseerub indiviidi ja grupi tasandi õppimine paljuski vaistlikul õppimisel ning selle hilisemal tõlgendamisel meeskondades (Crossan *et al.* 1999, 525). Intuiitivne õppimine ning selle tõlgendamine leiab aset ka teadus- ja arendustegevusega tegelevates meeskondades, mis töötavad palju koos ning läbi arutelude selgub, kas uus informatsioon on tulus. Siit tuleneb ka õppimisvõime olulisus valikukriteeriumina, mis on eriti tähtis teadus- ja arendustegevusega tegelevate meeskondade jaoks.

**Motiveeritus** oli regressioonanalüüsi tulemusena nii kohtade järjestuse kui ka koefitsientide keskmise alusel tugevuselt teine valikukriteerium, mille seoste keskmine oli 0.295. Etteaimatavalt hinnati motiveeritust keskmisest olulisemaks valikukriteeriumiks ( $M=4.46$ ;  $SD=0.787$ ). On tähelepanuväärne, et motivatsioonil oli ka terve regressioonanalüüsi kõige tugevam seos võimekusega – tootmisega ( $\beta=1.151$ ). Lisaks oli kahe eeltoodud vahel ka statistiliselt oluline seos ( $p<0.05$ ). Viimane annab tunnistust sellest, et nende kahe omavahelisele seosele tuleb töötajate valikul rohkem tähelepanu pöörata. Motivatsiooniga oli tugevuselt teine seos klientidelt parendusettepanekute saamisel ( $\beta=0.499$ ). Sellele järgnesid tootearendus ( $\beta=0.371$ ), projektijuhtimine ( $\beta=0.284$ ), kvaliteedijuhtimine ( $\beta=0.260$ ), sisemine teadus- ja arendustegevus ( $\beta=0.247$ ), väline teadus-

ja arendustegevus ( $\beta=0.030$ ), muudatuste haldus ( $\beta=-0.021$ ) ja viimaks uute arenevate tehnoloogiate kasutamine ( $\beta=-0.076$ ).

Lähtuvalt sellest, et motivatsiooni seostatakse enim üleüldise tootlikkusega töökohal pole üllatav, et antud uuringu tulemused tõid välja tugeva seose motivatsiooni ja tootmise vahel. Töötaja, kellel on motivatsioon, on ka suurem töö tootlikkus, mis loob aluse eelduseks, et ka töötaja tootmismahud on suuremad.

Motiveeritud töötaja on entusiastlik ja energiline (Brooks 1999, 64). Sellest lähtuvalt on ka tema töötulemused paremad, mis lubab luua seose klientidelt parendusettepanekute saamisega. Võttes kõrvale kõnekeskuste näite, saab teha järelduse, et energilisem töötaja suudab klientidega paremini suhelda ning saavutada paremaid tulemusi.

Analüüsi tulemused toetavad osaliselt kirjanduse ülevaate üldist seisukohta, et motiveeritusel on valikuprotsessis oluline roll ehk motivatsioon toetab osade tegevuste paremat tulemuslikkust.

**Loovus** osutus valikukriteeriumide ja võimekuste vaheliste muutujate regressioonanalüüsi koefitsientide keskmiste tulemusena tugevuselt kolmandaks valikukriteeriumiks ning kohtade keskmiste alusel viiendaks valikukriteeriumiks. Loovust hindasid küsitlusele vastanud ettevõtted keskmiselt oluliseks valikukriteeriumiks ( $M=3.75$ ;  $SD=0.899$ ). Loovuse ja dünaamiliste võimekuste vaheliseks tugevaimaks seoseks oli loovuse ja kvaliteedijuhtimise vaheline seos ( $\beta=0.662$ ;  $p<0.01$ ). Lisaks on antud töö kontekstis oluline välja tuua, et eksisteeris kokku kaks statistiliselt olulist seost ning üks kolmest olulisemast seosest. Ülejäänud võimekuste seosed loovusega: väline teadus- ja arendustegevus –  $\beta=0.544$ , sisemine teadus- ja arendustegevus –  $\beta=0.535$  ( $p<0,05$ ), tootearendus –  $\beta=0.328$ , tootmine –  $\beta=0.215$ ), uute arenevate tehnoloogiate kasutamine –  $\beta=0.102$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta=0.068$ , muudatuste haldus –  $\beta=0.043$  ning projektijuhtimine –  $\beta=0.032$ .

Kirjandusest tulenevalt soovitatakse loovaid inimesi valida eelkõige positsioonidele, kus isik saab töötada grupis. Kõrge loovustasemega inimene tuleb paigutada inimestevahelisse võrgustikku, et mitte pärssida antud indiviidi loovust. Lisaks sellele on andmeid, et sotsiaalsetel suhetel ja võrgustike sidemetel on tugev positiivne mõju teadus- ja arendustegevusega tegelevatele projektimeeskondadele. (Chen, Kaufmann 2008) Kuna analüüsi tulemused näitavad, et loovusel on positiivne mõju eelkõige teadus- ja arendustegevusele, tootearendusele ning uute arenevate tehnoloogiate kasutamisele,

kinnitavad need teaduskirjanduses levinud arusaamu. Regressioonanalüüsi tulemustest lähtuvalt on loovusel positiivne mõju arendusele ja uute tehnoloogiatega tegelemisele, mis toimuvad enamjaolt meeskondade ühistööna ning on järjekordselt kirjanduse kinnituseks. Lähtuvalt eeltoodust on loovust valikukriteeriumina mõistlik kasutada teadus- ja arendustegevusega ning tehnoloogiatega seotud valdkondades, mille töökorraldus on meeskondadel baseeruv.

**Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale** oli regressioonanalüüsi koefitsientide keskmistest tulemustest lähtuvalt olulisuselt neljandal kohal ( $\beta_{\text{keskmine}}=0.260$ ) ning kohtade keskmiste tulemuste alusel kuuendal kohal. On tähelepanuväärne, et uuringus osalenud ettevõtted hindasid antud valikukriteeriumi kõige olulisemaks ( $M=4.46$ ) ning standardhälve oli 0.632. Standardhälve oli üks kõige väiksemaid, mis näitab vastuste hajuvuse madalat taset antud valikukriteeriumi puhul. Oskuste sobivusel konkreetsele ametikohale oli kõige tugevam seos tootmisega, mis oli teine kõige kõrgem koefitsient ( $\beta=1.015$ ;  $p<0.01$ ). Ülejäänud valikukriteeriumid omasid järgnevaid seoste tugevusi: tootearendus –  $\beta=0.335$ , sisemine T&A –  $\beta=0.146$ , välimine T&A –  $\beta=0.086$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta=0.122$ , uute arenevate tehnoloogiate kasutamine –  $\beta=0.262$ , kvaliteedijuhtimine –  $\beta=0.103$ , muudatuste haldus –  $\beta=0.283$  ning projektijuhtimine –  $\beta=-0.008$ .

Kuigi kirjandus ei toetanud üheselt tugevate oskuste (*i.k. hard skills*), sealhulgas tehniliste teadmiste mõju tulemuslikkusele, kinnitavad antud analüüsi tulemused, et oskuste sobivus konkreetsele ametikohale, mis nõuab näiteks tehnilisi teadmisi, on väga oluline tootmise jaoks. Tagamaks tootmise edukust on vaja tööjõudu, kes omab antud töö jaoks vajalikke väga spetsiifilisi oskusi. Võimekused, mis vajavad rohkem pehmeid oskusi (*i.k. soft skills*) nagu projektijuhtimine ja klientidelt parendusettepanekute saamine, saavutasid tulemustest lähtuvalt madalamad positsioonid võrrelduna rohkem spetsiifilisi oskusi vajavate võimekustega nagu uute arenevate tehnoloogiate kasutamine ning tootearendus.

**Välimus** oli koefitsientide keskmise alusel järjestuses kuuendal kohal ( $\beta_{\text{keskmine}}=0.181$ ) ning kohtade keskmise võrdluses oli kolmandal kohal seoste tugevuses. Pole üllatav, et välimust peeti küsitluses keskväärtuse alusel kõige vähem oluliseks valikukriteeriumiks ( $M=2.12$ ) ning vastuste hajuvus oli samuti kõrge ( $SD=0.940$ ). Välimusel oli kõige tugevam seos kvaliteedijuhtimise võimekusega ( $\beta=0.411$ ;  $p<0.05$ ). Kõik välimuse  $\beta$  koefitsiendid olid keskmisest kõrgemad, välja arvatud väline T&A ning tootmine

(koefitsientide väärtused vastavalt 0.028 ja 0.027). Ülejäänud võimekuste seosed välimusega olid järgmised: tootearendus –  $\beta = 0.347$ , sisemine T&A –  $\beta = 0.246$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta = 0.225$ , uute arenevate tehnoloogiate kasutamine –  $\beta = 0.186$ , muudatuste haldus –  $\beta = 0.092$ .

Antud töö tulemuste suurimaks üllatuseks oli just see, et spetsialistide välimus valikukriteeriumina regressioonanalüüsi tulemuste alusel avaldas sedavõrd suurt mõju võimekustele. Välimuse ja projektijuhtimise vahel oli kõikide koefitsientide väärtusest keskmiselt tugevaim seos ( $\beta = 0.064$ ). See võib anda tunnistust, et inimese välimuse ja temale omistatavate isikuomaduste vahel on tugevam korrelatsioon. Mis omakorda annab alust järeldada, et inimene, kes on välimuselt atraktiivsem võib olla julgema käitumisega, enesekindlam ja sotsiaalsem, mis kõik on olulised oskused näiteks eduka projektijuhhi töös. Projektijuht on paljude ettevõtete jaoks esinduslik ja strateegiline ametikoht, mis eeldabki eeltoodud omadusi ning seda, et projektijuht ei saa olla liigselt tagasihoidliku välimusega. Nagu välimust puudutavast kirjandusest selgus, siis hea välimusega ja hästi riietuvatele inimestele omistatakse teatud isikuomadusi ja oskusi. Mõned uuringud on tõstnud esile seda, kuidas teatud välimusega inimene paistab teiste jaoks ja milliseid omadusi talle omistatakse. Näiteks inimesi, kes kannavad prille hinnatakse intelligentsemateks, töökamateks ja edukamateks ning samas vähem sportlikeks, julgeteks, atraktiivseteks ja populaarseteks võrrelduna nendega kes ei kanna prille (Ilkka 1995).

### **Negatiivsed seosed võimekustega**

**Vanus** oli analüüsi tulemusena kõige negatiivsemate seostega valikukriteerium ( $\beta_{\text{keskmine}} = -0.233$ ), mille kõik  $\beta$  koefitsiendid olid negatiivsed. Vanus osutus seoste tugevuse järelduste tegemise lähenemises mõlemal juhul sarnaselt viimaseks. Vanust hinnati küsitluses ka üheks kõige vähemoluliseks valikukriteeriumiks ( $M = 2.31$ ;  $SD = 0.918$ ), mis annab tunnistust sellest, kui ebaoluliseks peetakse antud valikukriteeriumi. Vanusel oli regressiooni tulemustes üks statistiliselt oluline seos ja seda uute arenevate tehnoloogiate kasutamisega, mille seos VK-ga oli kõige negatiivsem ( $\beta = -0.351$ ,  $p < 0.05$ ). Valikukriteeriumi seosed võimekustega olid järgnevad: tootmine –  $\beta = -0.177$ , sisemine teadus- ja arendustegevus –  $\beta = -0.199$ , väline teadus- ja arendustegevus –  $\beta = -0.136$ , klientidelt parendus ettepanekute saamine –  $\beta = -0.258$ , kvaliteedijuhtimine –  $\beta = -0.340$ , tootmine –  $\beta = -0.279$ , muudatuste haldus –  $\beta = -0.131$ , projektijuhtimine –  $\beta = -0.228$ .

Ainsa väljatoomist vajava asjaoluna omas vanus statistiliselt olulist seost uute arenevate tehnoloogiate kasutamise, mis võib anda tunnistust sellest, et vanus on tundlik valikukriteerium, mis puudutab uute tehnoloogiate kasutamist. Kirjandusest lähtuvalt saab teha järelduse, et vanematel töötajatel on uute tehnoloogiate kasutuselevõtt keerulisem. Vanematel töötajatel on võrrelduna noorematega väiksem tõenäosus kogeda uute tehnoloogiate kasutamisel mugavustunnet (Elias *et al.* 2012). Kuigi vanuse ja uute arenevate tehnoloogiate vaheline seos oli tugevalt negatiivne, võib statistiliselt olulise seose olemasolu selgituseks pidada vanemate töötajate viletsamat tehnoloogia käsitlemisoskust. Regressioonanalüüsi tulemustest lähtuvalt ning toetudes kirjandusele saab teha järelduse, et vanus valikukriteeriumina ei oma suures plaanis olulist rolli seostatuna võimekuste headusega.

**Ettevõtlikkust** ei hinnanud küsimustikule vastanud ettevõtted väga oluliseks valikukriteeriumiks ( $M=3.77$ ;  $SD=0.897$ ), keskväärtus oli üks madalamatest. Ettevõtlikkus oli regressioonanalüüsi tulemustest lähtuvalt üks negatiivsemaid valikukriteeriume nii koefitsientide keskmise ( $\beta_{keskmine}=-0.233$ ) kui ka kohtade keskmise alusel, olles mõlemal juhul eelviimane. Kõik ettevõtlikkuse vahelised seosed olid negatiivsed, välja arvatud valikukriteeriumi seos tootmisega ( $\beta=0.304$ ), kahjuks puudusid nende kahe ja terve valikukriteeriumi ning võimekuste vahel statistiliselt olulised seosed. Ettevõtlikkuse ja võimekuste vahelised seosed olid järgmised: tootearendus –  $\beta=-0.230$ , sisemine teadus- ja arendustegevus –  $\beta=-0.459$ , väline teadus- ja arendustegevus –  $\beta=-0.377$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta=-0.050$ , uute arenevate tehnoloogiate kasutamine –  $\beta=-0.156$ , kvaliteedijuhtimine –  $\beta=-0.325$ , muudatuste haldus –  $\beta=-0.086$ , projektijuhtimine –  $\beta=-0.114$ .

Kirjanduse põhjal on üheks põhjuseks võimalik eelarvamus, et ettevõtlik töötaja on lahkumisaldis ning seetõttu on tööandjad muutunud ettevaatlikuks antud kriteeriumi alusel otsustamisel. Töötaja ettevõtlikkust on tihti seostatud eelnevas kirjanduses töötaja mobiilsusega (Ganco 2013; Campbell *et al.* 2012). Töötaja ettevõtlikkus ja mobiilsus on tunnustatud kui kriitilise tähtsusega osad, mis juhivad olulisi teadmisi üle organisatsioonide (Ganco 2013). Sellest järeldatuna võib eeldada, et paljudel organisatsioonidel on põhjust olla ettevaatlik töötaja ettevõtlikkuse osas. Põhjus võib olla selles, et arvatakse vaja olevat spetsialisti, kes täidab käsku ning ei sea kahtluse alla ülalt tulevaid korraldusi. Ettevõtlikkuses nähakse mobiilsust ja sellest omakorda võib tekkida hirm teadmiste liikumises konkurendile.

Kuna küsitluses vastanud ettevõtete seas oli 10% IKT valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid, on tehnoloogiate ja teadmiste liikumise hirm konkurendile seletatav. Kuna tavapäraselt on töötaja ettevõtlikkust kirjanduses seostatud kõrgete tulemustega töötajate osas (Ganco 2013; Campbell *et al.* 2012), siis on organisatsiooni kaotus töötaja lahkumisel tavaliselt suur. Töötaja ettevõtlikust loomusest tingitud soov lahkuda algsest organisatsioonist võib olla seotud üldiste võimalustega (näiteks parem karjääri areng, kõrgem tasu). Lisaks eeltoodule on võimalikud ka spetsiifilised lahkumise põhjused (näiteks võimalus üle võtta kliendibaas, kasutusele võtta kasutuna seisev tehnoloogia või siseneda uuele turule). (Campbell *et al.* 2012)

**Isikuomaduste sobivus ametikohale** oli analüüsist lähtuvalt seoste tugevuse osas üks nõrgemaid. Analüüsi andmed erinesid kahe erineva järjestamislähenemise osas väga vähe. Koefitsientide keskmise analüüsi alusel oli tegemist kolmanda nõrgima seosega valikukriteeriumiga ( $\beta_{\text{keskmise}} = -0.150$ ) ning kohtade keskmise arvestuses neljanda nõrgemaga. Muutujate keskväärtus oli antud valikukriteeriumil 4.4 ning standardhälve 0.768. Isikuomaduste ametikohaga sobivuse seosed võimekustega olid alljärgnevad: tootearendus –  $\beta = -0.396$ , sisemine teadus- ja arendustegevus –  $\beta = -0.003$ , väline teadus- ja arendustegevus –  $\beta = 0.102$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta = 0.053$ , uute arenevate tehnoloogiate kasutamine –  $\beta = -0.151$ , kvaliteedijuhtimine –  $\beta = -0.392$ , tootmine –  $\beta = -0.669$ , muudatuste haldus –  $\beta = -0.051$  ja projektijuhtimine –  $\beta = 0.157$ .

Cable ja DeRue (2002) läbiviidud uuringus ei avastanud autorid tähelepanuväärseid seoseid isikuomaduste sobivusel ametikohaga ja töö tulemuslikkuse ega organisatsiooni panustamise vahel. (Cable, DeRue 2002)

**Inimese sobivus organisatsiooniga** oli valikukriteeriumide seoste tugevuses võimekustega üks negatiivsemaid valikukriteeriume nii koefitsientide keskmises arvestuses ( $\beta_{\text{keskmise}} = -0.147$ ), kui ka kohtades keskmiste alusel. Valikukriteeriumi seoste tugevuse järeluste tegemise lähenemiste järjestus erines vaid ühe positsiooni võrra. Olenemata regressiooni tulemuste madalatest seostest võimekustega hindasid vastanud ettevõtted inimese sobivust organisatsiooniga kõrgelt ( $M = 4.4$ ), sealjuures standardhälve oli keskmisest madalam ( $SD = 0.712$ ). Inimese sobivuse ja võimekuste vahelised seosed olid valdavalt negatiivsed ning puudusid ka statistiliselt olulised seosed. Valikukriteeriumi ja võimekuste vahelised seosed olid järgmised: tootearendus –  $\beta = 0.061$ , sisemine T&A –  $\beta = -0.366$ , väline T&A –  $\beta = -0.137$ , klientidelt parendusettepanekute saamine –  $\beta = 0.311$ , uute arenevate

tehnoloogiate kasutamine –  $\beta=-0.096$ , kvaliteedijuhtimine –  $\beta=0.050$ , tootmine –  $\beta=-0.397$ , muudatuste haldus –  $\beta=-0.367$  ning projektijuhtimine –  $\beta=-0.384$ .

Teaduskirjanduses ei ole ühest seisukohta, kas inimese sobivust organisatsiooniga valikukriteeriumina peaks kasutama rohkem või mitte. Enamuses läbitöötatud inimese-organisatsiooni sobivuse (*i.k. person organisation fit*) alases kirjanduses käsitleti inimese sobivust organisatsiooniga töötajate voolavuse vaatevinklist ehk mismoodi peaks valiku protsess töötama, et töötaja jääks võimalikult kauaks tööle. Antud regressioonanalüüsi tulemused aga kinnitavad üht levinud arusaama, et inimese sobivusel organisatsiooniga ei ole mõju töö tulemuslikkusele. See võib olla tingitud ka asjaolust, et sobivust organisatsiooniga on värbamisel keeruline mõõta (Makraiova *et al.* 2013). Inimese sobivus organisatsiooniga on oluline väärtuste ja uskumuste jagamisel. Selle puudumisel võib töötaja ja organisatsiooni vahel tekkida konflikt. Kuigi üldine inimese ja organisatsiooni vaheline sobivus võib olla oluline, siis selle kasutamine valikukriteeriumina võib olla vähese tähtsusega. Viimast kinnitavad ka antud magistritöö tulemused. Välja tasub tuua ainsa võimekusena klientidelt parendusettepanekute saamise ning valikukriteeriumide seose, mis oli positiivne ( $\beta=0.311$ ). Valikukriteeriumi ja võimekuse vahelist üldiselt keskmisest kõrgemat seost saab kirjandusele toetudes seostada pühendumusega. Inimese sobivus organisatsiooniga mõjutab positiivselt pühendumist ja mida suurem on kahe omavaheline seos, seda madalam on tõenäosus, et töötaja lahkub (Tsai *et al.* 2012; McCulloch *et al.* 2007). Madal pühendumus viib kõrge töötajate voolavuseni. Kõrge töötajate voolavusega tuntud kõnekeskuste näitel saab teha järelduse, et antud kontekstis VK ja võimekuse vaheline tugevam seos võib olla aluseks värbamisel. Kõrgem pühendumus klientidele tundub olevat antud analüüsist lähtuvalt seotud inimese sobivusega organisatsiooni.



## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö käsitles spetsialistide valikukriteeriumide mõju organisatsiooni dünaamilistele võimekustele. Teemavaliku ajendiks oli autori huvi selle vastu, millisel viisil saab mõjutada dünaamilisi võimekusi läbi inimressursi praktikate. Antud teemat sellisel kujul on vähe uuritud nii Eestis kui välismaal.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline mõju on organisatsiooni spetsialistide valikukriteeriumidel dünaamilistele võimekustele, sealjuures millistele valikukriteeriumidel on tugevaim ja millistele nõrgim mõju. Lisaks oli eesmärgiks välja selgitada, millistest valikukriteeriumidest lähtuda tööjõuvalikul, kui eesmärgiks on tõsta konkreetset võimekust. Eesmärgi saavutamiseks kasutati 2012. aastal läbiviidud kvantitatiivse küsitlusuuringu andmeid. Analüüsimiseks kasutati lineaarse regressiooni, selgitamaks välja valikukriteeriumide ja dünaamiliste võimekuste vaheliste seoste taset ning kvaliteeti.

Magistritöö analüüsist selgus, et tugevaimat mõju organisatsiooni dünaamilistele võimekustele avaldavad alljärgnevad valikukriteeriumid:

- õppimisvõime ja arengupotentsiaal,
- motiveeritus,
- välimus,
- oskuste sobivus konkreetsele ametikohale,
- loovus.

Lähtuvalt eeltoodust ning valikukriteeriumide ja võimekuste vaheliste seoste tugevusest ning statistiliselt olulistest seostest, saab teha võimekuste kasvatamise eesmärgil järeldusi, milliseid valikukriteeriume kasutada. Kui on oluline tõsta organisatsioonis teadus- ja arendustegevusega seotud võimekusi, tuleks õppimisvõimet ja loovust kasutada valikukriteeriumina. Tootmisvõimekuse probleemide puhul tuleks töötajate valikul keskenduda oskustele, mis on antud ametikoha jaoks olulised. Lisaks näitas analüüs, et tootmise ja töötaja motiveerituse tähtsuse vahel olulist seost.

Analüüsisist selgus, et traditsiooniliselt tugevate valikukriteeriumide nagu töökogemus ja haridus seoste tugevus dünaamiliste võimekustega oli ootamatult madal ning domineerisid teised valikukriteeriumid, näiteks õppimisvõime ja motiveeritus. Huvipakkuva tulemuse andis ka ettevõtete hinnang oma organisatsiooni sees olevatele võimekustele, nimelt hindasid ettevõtted teadus- ja arendustegevuse võimekust suhteliselt madalaks.

Magistritöö eesmärk sai täidetud ja uurimisküsimused vastused. Leiti, millised valikukriteeriumid omavad tugevaimat ning nõrgimat seost võimekustega ning analüüsisist lähtuvalt saab teha järeldusi, milliseid valikukriteeriume kasutada, kui on mõnes võimekuses puudujääke.

Käesoleva magistritöö tugevuseks võib lugeda seda, et töö toob täiendust dünaamiliste võimekuste ja valikukriteeriumide vaheliste seoste alasele kirjandusele. Lisaks sellele pakub töö lineaarse regressioonanalüüsi toel huvitava lähenemise seoste tugevusse. Töö nõrkusteks võib lugeda autori väheseid kogemusi regressioonanalüüsi kasutamisel. Laiemate järelduse tegemiseks tuleks korralda kordusuuring, mis võimaldaks jälgida võimekuste taseme muutust ajas. Edaspidisel uurimisel võiks olla võimalik eristada tulemusi ka valdkonna ja ettevõtete suuruste põhjal. Sellisel juhul oleks võimalik veenduda valikukriteeriumide praktikas rakendamise edukuses.

## **SUMMARY**

### **THE EFFECT OF SPECIALIST SELECTION CRITERIA TO DYNAMIC CAPABILITIES**

The current master's thesis studied the influence of the selection criteria for specialists to the dynamic capabilities in an organization. The incentive to the choice of the subject was the author's interest in how the dynamic capabilities can be influenced through the practices of human resource management. The topic has been little researched in this manner either in Estonia or abroad.

The goal of the master's thesis was to learn what is the influence of the selection criteria for specialists in an organization to the dynamic capabilities, thereby which selection criteria have the strongest and which the weakest effect. The further goal was to learn what selection criteria should be chosen when the aim is to enhance some specific capability. To achieve the target, the data of a quantitative survey performed in 2012 were used. For analysing the model of linear regression was used to ascertain the level and quality of relationships (correlations) between selection criteria and dynamic capabilities.

The analysis of the master's thesis showed that the following selection criteria have the strongest effect on the dynamic capabilities:

- Educability and growth potential
- Motivation
- Appearance
- Skills appropriateness for position
- Creativity

On the basis of the above and the strength of connections between selection criteria and dynamic capabilities and statistically significant correlations, it is possible, with a view to

increasing capabilities, to draw conclusions which criteria to apply (to use). When it is important in an organization to increase capabilities concerning research and development, learning capability and creativity should be used as selection criteria. In case of problems in production capacities, the skills and competence important for certain jobs should be the criteria. The analysis also showed an important correlation between production and the motivation of the worker (employee).

The analysis showed that the strength of connections between traditionally important selection criteria as experience and education and the dynamic capabilities was unexpectedly low and other criteria as learning capability and motivation dominated. Interesting was also how companies evaluated their inner capabilities, namely they evaluated their research and development capabilities as relatively low.

The objective of the master's thesis was met and the research questions got the answers. The selection criteria with the strongest and with the weakest correlations with the dynamic capabilities were found and it is possible to draw conclusions which selection criteria to use when there are shortcomings in some capabilities.

The strength of the current master's thesis may be regarded its supplement to the study of correlation between dynamic capabilities and selection criteria. Further, with the support of linear regression analysis the thesis offers an interesting approach to the strength of connections between selection criteria and dynamic capabilities. To the weakness of the thesis may be regarded the author's lack of experience in using linear regression analysis. For making more substantial conclusions a re-survey should be made to enable to follow the change in the level of capabilities in time. Further investigation could distinguish the results also on the basis of the field and the size of the companies. In that case it would be possible to be convinced how successfully the selection criteria were implemented in practice.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R., (2001). Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.
- Albert, S., Bradley, K., (1997). Managing knowledge. Experts, agencies and organizations. Cambridge University Press
- Anakwe, U., P., Greenhaus, J., H. (2000). "Prior Work Experience and Socialization Experiences of College Graduates." *International Journal of Manpower* 21(2):95–111.
- Arengufond. Nutika spetsialiseerumise valdkondlik raport. IKT raporti kokkuvõte. <http://ns.arengufond.ee/valdkondlike-raportite-kokkuvote>
- Australian Public Service Commission – Annex 4: Principle 2: Alignment between organisational strategy and individual goals and integration across HR activities) <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/strengthening-performance/annex-4>
- Ayas, K., (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage Publications
- Bardack, N., R., McAndrew, F., T. (1985). "The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision." *The Journal of Social Psychology* 125(6):777–778.
- Beehr, T. A., Gilmore, D., C. (1982). "Applicant Attractiveness as a Perceived Job-Relevant Variable in Selection of Management Trainees." *Academy of Management Journal* 25(3):607–17.
- Beckford, J. (2002). *Quality*. Second edition. New York. Lk 13-14
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V. (2013). "Promoting Employee Flexibility through HR Practices." *Human Resource Management* 52(5):645–74.
- Bhattacharya, M., Gibson, D., Doty, H. (2005). "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance." *Journal of Management* 31(4):622–40.
- Brooks, I., (1999). Organistasioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon, lk 64-94
- Cable, D., M., DeRue. D. S. (2002). "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions." *The Journal of applied psychology* 87(5):875–84.

- Cadden, T., Downes, S., J. (2013). "Developing a Business Process for Product Development." *Business Process Management Journal* 19(4):715–36.
- Campbell, B., A., Ganco, M., April, F., Agarwal, R. (2012). "Who Leaves, Where To, and Why Worry? Employee Mobility, Entrepreneurship and Effects on Source Firm Performance." *Strategic Management Journal* 28:65–87.
- Chen, M., Kaufmann, G. (2008). "Employee Creativity and R&D: A Critical Review." *Creativity and Innovation Management* 17(1):71–76.
- Cheng, P., Mei-Lan Lin, M., Su, C. (2011). "Attitudes and Motivations of Students Taking Professional Certificate Examinations." *Social Behavior and Personality: an international journal* 39(10):1303–14.
- Cohen, W., M., Levinthal, D., A. (1989). "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D\*." *The Economic Journal* 99(397):569–96.
- Cohen, W., M., Levinthal, D., A. (1990). "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(128):128–52.
- Collins English Dictionary. "Soft skills"
- Crossan, Mary, Henry Lane, and Roderick White. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution." *Academy of Management Review* 24(3):522–37.
- Difference between. (2011). Difference between Specialist and Expert.  
<http://www.differencebetween.com/difference-between-specialist-and-vs-expert/>
- Delery, J., Shaw, J. (2001). "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extensions." 165–97.
- Dewett, T. (2004). "Employee Creativity and the Role of Risk." *European Journal of Innovation Management* 7(4):257–66.
- Drazin, R., Glynn, M., A., Kazanjian, R., K. (1999). "Multilevel Theorising about Creativity in Organisations: A Sense Making Perspective." *The Academy of Management Review* 24(2):286–307.
- Drucker, P., F. (1985). "How to Make People Decisions." *Harvard Business Review* 63(4):22–25.
- Edwards, J., R. (1991). "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique." *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6 283–357.
- Eisenhardt, K., M., Martin, J., A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21(10/11):1105–1121.

- Elias, S., M., Smith, W., L., Barney, C., E. (2012). "Age as a Moderator of Attitude towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction." *Behaviour & Information Technology* 31(5):453–67.
- Evenson, R. (1999). Soft skills, hard sell [Elektroonline versioon]. *Techniques: Making Education & Career Connections*, 74(3), 29-31.
- Farzaneh, J., Farashah, A., D., Kazemi, M. (2014). "The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB." *Personnel Review* 43(5):672–91.
- Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W., Rodehuth, M., (1998). "Functional Flexibility: Merely Reacting or Acting Strategically?" *Employee Relations* 20(5):504–23.
- Ganco, M., (2013). "Cutting the Gordian Knot: The Effect of Knowledge Complexity on Employee Mobility and Entrepreneurship." *Strategic Management Journal* 666–686(34):20.
- Garstenauer, A., Blackburn, T., Olson, B., (2014). "A Knowledge Management Based Approach to Quality Management for Large Manufacturing Organizations." 26(4).
- Good reads. Henry Ford quotes. <http://www.goodreads.com/quotes/15297-if-i-had-asked-people-what-they-wanted-they-would>
- Grünbaum, N., N., Stenger, M., (2013). "Dynamic Capabilities : Do They Lead to Innovation Performance and Profitability ?" *The IUP Journal of Business Strategy* X(4).
- Guest, D. (1997). "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda." *International Journal of Human Resource Management* 8(3):263–76.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L., (2012). "Customer Co-Creation in Service Innovation: A Matter of Communication?" *Journal of Service Management* 23(3):311–27.
- Handler, C., (2004) "The Value of Person-Organisation Fit". Elektroonline versioon. <http://www.ere.net/2004/05/20/the-value-of-person-organization-fit/>
- Hampton, D., R. (1976). "Selection and Motivation." *Human Resource Management* 15(2):22–29
- Hassell, B., L., Perrewe, P., L., (1995). "An Examination of Beliefs about Older Workers: Do Stereotypes Still Exist?" *Journal of Organizational Behavior* 16(November 1994):457–68.
- Helfat, C. E., Peteraf, M., A., (2009). "Understanding Dynamic Capabilities: Progress along a Developmental Path." *Strategic Organization* 7(1):91–102.
- Helfat, C., E., Peteraf, M., A., (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles." *Strategic Management Journal* 24(10 SPEC ISS.):997–1010.

- Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 53–62.
- Howard, A. (1986). College experiences and managerial performance. *Journal of Applied Psychology* 71, 530-552
- Huselid, A. M., (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance.*
- Huffcutt, A.I., Conway, J.M., Roth, P.L., ja Stone, N., J. (2001). „Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews“, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp. 897-913
- Ilkka, R. J. (1995). "Applicant Appearance and Selection Decision Making: Revitalizing Employment Interview Education." *Business Communication Quarterly* 58(3):11–18.
- INC.COM. (2006). *Managing Organizational Change.*  
<http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407
- James, A., D. (2013). "Policy Brief Emerging Technologies and Military Capability." (November).
- Kim, A., Lee C., (2012). "How Does HRM Enhance Strategic Capabilities? Evidence from the Korean Management Consulting Industry." *The International Journal of Human Resource Management* 23(1):126–46.
- Kolk, A., Rungi, M., (2012). "Total Exploitation Orientation in Capability Development: The Cross-Case of Google, Ericsson, Microsoft and Nokia." *Research in Economics & Business: Central & Eastern Europe* 4(2):5–25.
- Kulik, C., T., Elissa L. Perry, and Anne C. Bourhis. 2000. "Ironic Evaluation Processes] Effects of Thought Suppression on Evaluations of Older Job Applicants." *Journal of Organizational Behavior* 21(January):689–711.
- Kotter, J., P., Cohen, D., S., (2004). *Muudatuste keskmes. Tõsielulood organisatsioonide muutumisest.* Tallinna Raamatutrükikoda: Pegasus. Äripäeva raamat. Originaal 2002
- Kutsekoda. *Kutsetunnistuse saamine.*  
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutsesysteem/tunnistusesaamine>
- Latham, G., P., (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice.* Sage Publications, Inc. Lk5
- Liu, S., Schuler, S., R., Zhang, P. (2013). "External Learning Activities and Employee Creativity in Chinese R&D Teams." *Cross Cultural Management: An International Journal* 20(3):429–448.



- Loik, C., Veide, T., (2007) Personalijuhtimise käsiraamat. Hindamiste läbiviimine ja hindamismeetodid värbamisprotsessis. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Managing Accounts Payable. Jan2010, Vol. 10 Issue 1, p1-13
- Markham, S., K., Kowolenko, M., Michaelis, T., L. (2015). "Unstructured Text Analytics to Support New Product Development Decisions." *Research Technology Management* 58(2):30–39.
- Makraiova, J, Pokorna, E., Woolliscroft, P. (2013). "Person-Organisation Fit as an Organisational Learning Tool in Employee Selection." *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* 568–575.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton.
- Meier, K., Kibar, H., Ratnik, L., (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Personaliarendus ja -koolitus. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Meier, K., (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Personaliarendus ja -koolitus. Õppimise ja arengu võimalused organisatsioonis. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. Lk 259-288
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., Axelrod, B., (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press. Lk83
- Ohyama, A., Braguinsky, S., Klepper, S. (2009). "Schumpeterian Entrepreneurship." *Journal Of The History Of Economic Thought* 8:476.
- Oxford English Dictionary. "Motivation"
- Oxford English Dictionary. "Soft Skills"
- Perens, A., (2001). *Projektijuhtiine*. Tallinn: Külim. Lk 8-9
- Pihor, K., Jürgenson, A., Batueva, V., Arukaevu, R., Kirss, L., (2013). *Praxise uuring. Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*.
- PMI. Project management institute. Project Management Professional (PMP) certification. <http://www.pmi.org/certification/project-management-professional-pmp.aspx>
- PMI. (2015) Project management institute. What is Project Management? <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Ployhart, R. E. (2006). "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities." *Journal of Management* 32(6):868–97.
- Powell, T., C. (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study." *Strategic Management Journal* Vol. 16(1):15–37.

- Power, D., (2013). Customer Needs Should Drive Innovation. The Language of Business Harvard education business blog.
- PWC. A Common Sense Approach to Manufacturing Efficiency That Doesn't Begin on the Shop Floor. <http://www.pwc.com/ca/en/automotive/common-sense-approach-to-manufacturing-efficiency.jhtml>
- Raza, S., M., Carpenter, B., N. (1987). "A Model of Hiring Decisions in Real Employment Interviews." *Journal of Applied Psychology* 72(4):596–603.
- Robinson, P., B., Stimpson, D., V., Huefner, J., C., Hunt, H., K. (1991). "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(4):13–31.
- Robles, M. M. (2012). "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace." *Business Communication Quarterly*.
- Rungi, M. (2015). Quo vadis juhtimisteadus? Avaldamata. Tallinna Tehnika Ülikool.
- Rungi, M. (2013). The impact of manager's selection criteria on quality of capabilities: Are managers only for representative function? *Industrial Engineering and Engineering Management*. pp. 1646-1650
- Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A., (2007). Personalijuhtimine koolis. Merlecons ja Ko OÜ
- Sarmiento, Roberto, Mike Byrne, Luis Rene Contreras, and Nicholas Leo Rich. 2007. "Delivery Reliability, Manufacturing Capabilities and New Models of Manufacturing Efficiency." *Journal of Manufacturing Technology Management* 18(4):367–86.
- Schmidt, F L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. M. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology* 71, 432-439.
- Shannon, M., L., Stark, C., P. (2003). "The Influence of Physical Appearance on Personnel Selection." *Social Behavior and Personality: an international journal* 31(6):613–23.
- Shane, S., Locke, E., A., Collins, C., J. (2003). "Entrepreneurial Motivation." *Human Resource Management Review* 13(2):257–279.
- Shapiro, C. (1989). "The Theory of Business Strategy." *RAND Journal of Economics* 20(1):125–37.
- Sikkut, S. (2015). "70% Eesti töökohtadest võib kaduda" <http://www.poliitika.guru/70-eesti-tookohtadest-voib-kaduda/>
- Singer, M., S., Chris, B. (1991). "Relative Effect of Applicant Work Experience and Academic Qualification on Selection Interview Decisions: A Study of between-Sample Generalizability." *Journal of Applied Psychology* 76(4):550–59.

- Sirota, D., Mischkind, L., A., Meltzer, I., (2008). *Enthusiastic employees. Building More Effective Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press. Lk 37
- Sujan, H., Weitz, B., Kumar, N. (1994). "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling." *Journal of Marketing* 58(July):39–52.
- Strateegiliste arengukavade liigid ning nende koostamise, täiendamise, elluviimise, hindamise ja aruandluse kord. Vabariigi valitsuse määrus. Vastu võetud 13.12.2005 nr 302. RT I 2005, 67, 522
- Taiwo, J. (2001). "Systems Approaches to Total Quality Management." *Total Quality Management* 12(7):967–73.
- Teece, D. (2003). "Expert Talent and the Design of (professional Services) Firms." *12(4):895–916*.
- Teece, D., J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance." *Strategic Management Journal* (28):1319–50.
- Teece, D., J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18(7):509–33.
- Teece, David and Gary Pisano. 1994. "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction." *Industrial and Corporate Change* 3(3):537–56.
- Tepp, M. (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Tepp, M. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2. täiend tr.* Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Thompson, M. (2007). "Innovation in Work Practices: A Practice Perspective." *The International Journal of Human Resource Management* 18(7):1298–1317.
- TOP MBA. (2014). *How Important is Experience to your MBA Career?*  
<http://www.topmba.com/jobs/how-important-experience-your-mba-career>
- Terziovski, M., Samson, D. (1999). "The Link between Total Quality Management Practice and Organisational Performance." *International Journal of Quality & Reliability Management* 16(3):226–37.
- Türk, K., (2005), „Inimressursi juhtimine“, Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Tartu Ülikooli kirjastus. Lk12-182
- Unsworth, K. (2001). "Unpacking Creativity." 26(2).
- Unsworth, K., Brown, H., McGuire, L. (2000). "Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation." *Running Head: Employee Innovation* 1–12.

Veide, T. (2007). Personalijuhtimise käsiraamat. Personali värbamine ja valik. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

Wright, P., M., Snell, S., A. (1998). "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management." 23(4):756–773.

Zook, C., (2007). Think of Capabilities as the Building Blocks of Corporate Renewal. HBR Blog Network.

Zollo, M. and S. G. Winter. 2002. "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." Organization Science 13(3):339–51.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

### 41. Spetsialistide valik

Palun hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel. Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate valikuga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“.

|  | ei ole<br>üldse<br>oluline | enamasti<br>ei ole<br>oluline | on oluline<br>vähesel<br>määral | on oluline               | on väga<br>oluline       | ei oska<br>öelda         |
|--|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Senine töökogemus  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erialane haridus   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Isikuomaduste sobivus<br>ametikohale                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inimese sobivus<br>organisatsiooniga                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kutsetunnistuse olemasolu  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sobivus organisatsiooni<br>arengukavadega                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Oskuste sobivus konkreetsele<br>ametikohale                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laiapõhjalised, paindlikku<br>rakendamist võimaldavad<br>oskused | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Loovus   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ettevõtlikkus  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Õppimisvõime ja<br>arengupotentsiaal                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Motiveeritus   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vanus  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Välimus  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muu  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 52. Teie organisatsiooni oskused, ressursid ja kompetentsid

Palun hinnake millised oskused, ressursid ja kompetentsid on organisatsioonis olemas ja millisel määral? Kui Te ei oma piisavat informatsiooni konkreetsete oskuste, ressursside ja kompetentside olemasolu ning toimimise kohta, valige variant „ei oska öelda“

|  | oskus,<br>ressurss,<br>kompetents<br>puudub | oskus,<br>ressurss,<br>kompetents<br>on<br>esindatud<br>vähesel<br>määral | oskus,<br>ressurss,<br>kompetents<br>on olemas,<br>kuid ei<br>toimi | oskus,<br>ressurss,<br>kompetents<br>on olemas<br>ja<br>enamjaolt<br>toimib | oskus,<br>ressurss,<br>kompetents<br>on olemas<br>ja toimib<br>edukalt | Ei oska<br>öelda         |
|--|---|---|---|---|--|--------------------------|
| Ärivõimaluste märkamine                  | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Välisfinantseeringute leidmine           | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Tootearendus                             | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A) | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)   | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Klientidelt parendusettepanekute saamine | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine  | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Uute ärisegmentide avastamine            | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Partnervõrgustiku loomine ja haldamine   | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Ühinemiste ja ülevõtmiste haldamine      | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Brändi arendamine                        | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Turundus ja müük                         | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Reklaamindus                             | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Kvaliteedijuhtimine                      | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Litsentsihaldus                          | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Rahvusvahelistumine                      | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Tootmine                                 | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Strateegiline juhtimine                  | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Logistika                                | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Riskijuhtimine                           | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Muudatuste haldus                        | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Uuele välisturule sisenemine             | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Töötajate arendamine                     | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Projektijuhtimine                        | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Projektide portfelli haldus              | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Muu                                      | <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |

## Lisa 2. Alandmete korrelatsioon

|                    | Valikukriteeriumid |        |        |       |       |        |       |        |       |        |       |        |        |        | Võimekused |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|--------------------|--------------------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
|                    | 1                  | 2      | 3      | 4     | 5     | 6      | 7     | 8      | 9     | 10     | 11    | 12     | 13     | 14     | 15         | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22    | 23    |   |
| Valikukriteeriumid | 1                  | 1      |        |       |       |        |       |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 2                  | 0.503  | 1      |       |       |        |       |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 3                  | 0.262  | 0.334  | 1     |       |        |       |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 4                  | 0.189  | 0.085  | 0.504 | 1     |        |       |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 5                  | 0.196  | 0.373  | 0.12  | 0.017 | 1      |       |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 6                  | 0.217  | 0.238  | 0.396 | 0.669 | 0.226  | 1     |        |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 7                  | 0.383  | 0.201  | 0.264 | 0.248 | 0.135  | 0.231 | 1      |       |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 8                  | 0.2    | 0.215  | 0.326 | 0.385 | 0.152  | 0.374 | 0.247  | 1     |        |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 9                  | 0.037  | 0.151  | 0.452 | 0.429 | 0.068  | 0.379 | 0.194  | 0.573 | 1      |       |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 10                 | 0.172  | 0.052  | 0.28  | 0.483 | -0.029 | 0.559 | 0.06   | 0.413 | 0.389  | 1     |        |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 11                 | 0.056  | 0.085  | 0.349 | 0.572 | -0.107 | 0.469 | 0.119  | 0.379 | 0.397  | 0.507 | 1      |        |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 12                 | 0.243  | 0.016  | 0.346 | 0.642 | -0.15  | 0.461 | 0.223  | 0.36  | 0.352  | 0.461 | 0.733  | 1      |        |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 13                 | 0.117  | 0.044  | 0.017 | 0.082 | 0.309  | 0.081 | -0.051 | 0.095 | 0.013  | 0.19  | 0.042  | 0.116  | 1      |            |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 14                 | 0.049  | 0.004  | 0.029 | 0.094 | 0.239  | 0.145 | -0.06  | 0.059 | -0.058 | 0.273 | -0.008 | -0.017 | 0.605  | 1          |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
| Võimekused         | 15                 | 0.103  | 0.111  | 0.137 | 0.246 | -0.033 | 0.255 | 0.256  | 0.007 | 0.206  | 0.06  | 0.279  | 0.278  | -0.057 | 0.062      | 1     |       |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 16                 | -0.229 | -0.087 | 0.085 | 0.089 | 0.057  | 0.145 | 0.141  | 0.136 | 0.365  | 0.008 | 0.367  | 0.212  | -0.069 | -0.075     | 0.605 | 1     |       |       |       |       |       |       |   |
|                    | 17                 | -0.297 | -0.207 | 0.097 | 0.136 | 0.143  | 0.207 | 0.103  | 0.222 | 0.414  | 0.05  | 0.233  | 0.159  | -0.081 | -0.152     | 0.495 | 0.771 | 1     |       |       |       |       |       |   |
|                    | 18                 | -0.042 | -0.031 | 0.281 | 0.376 | -0.041 | 0.264 | 0.147  | 0.114 | 0.226  | 0.163 | 0.339  | 0.372  | -0.127 | 0.028      | 0.476 | 0.532 | 0.453 | 1     |       |       |       |       |   |
|                    | 19                 | -0.014 | -0.07  | 0.047 | 0.144 | -0.153 | 0.132 | 0.204  | 0.141 | 0.138  | 0.066 | 0.277  | 0.149  | -0.279 | -0.099     | 0.469 | 0.392 | 0.463 | 0.381 | 1     |       |       |       |   |
|                    | 20                 | -0.011 | 0.003  | 0.069 | 0.177 | -0.034 | 0.161 | 0.14   | 0.105 | 0.346  | 0.01  | 0.236  | 0.218  | -0.142 | -0.005     | 0.519 | 0.591 | 0.451 | 0.409 | 0.647 | 1     |       |       |   |
|                    | 21                 | 0.08   | 0      | 0.073 | 0.145 | 0.023  | 0.213 | 0.386  | 0.084 | 0.267  | 0.118 | 0.209  | 0.369  | -0.175 | -0.225     | 0.573 | 0.582 | 0.405 | 0.383 | 0.446 | 0.547 | 1     |       |   |
|                    | 22                 | 0.035  | -0.072 | 0.176 | 0.227 | -0.057 | 0.358 | 0.211  | 0.231 | 0.206  | 0.205 | 0.367  | 0.269  | -0.147 | -0.047     | 0.524 | 0.542 | 0.508 | 0.455 | 0.603 | 0.536 | 0.377 | 1     |   |
|                    | 23                 | 0.147  | 0.091  | 0.177 | 0.116 | -0.046 | 0.131 | 0.134  | 0.105 | 0.113  | 0.035 | 0.265  | 0.28   | -0.179 | -0.089     | 0.425 | 0.35  | 0.238 | 0.31  | 0.263 | 0.369 | 0.225 | 0.469 | 1 |

Lisa 2 tabeli tähised järgmisel lehel

Korrelatsiooni tabeli tähistused

| <b>Tähistus</b> | <b>Valikukriteeriumid (1-14); Võimekused (15-23)</b>       |
|-----------------|--|
| 1               | Senine töökogemus  |
| 2               | Erialane haridus   |
| 3               | Isikuomaduste sobivus ametikohale                          |
| 4               | Inimese sobivus organisatsiooniga                          |
| 5               | Kutsetunnistuse olemasolu                                  |
| 6               | Sobivus organisatsiooni arengukavadega                     |
| 7               | Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale                   |
| 8               | Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused |
| 9               | Loovus   |
| 10              | Ettevõtlikkus  |
| 11              | Õppimisvõime ja arengupotentsiaal                          |
| 12              | Motiveeritus   |
| 13              | Vanus  |
| 14              | Välimus  |
| 15              | Tootearendus   |
| 16              | Sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A)                   |
| 17              | Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)                     |
| 18              | Klientidelt parendusettepanekute saamine                   |
| 19              | Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine                    |
| 20              | Kvaliteedijuhtimine  |
| 21              | Tootmine   |
| 22              | Muudatuste haldus  |
| 23              | Projektijuhtimine  |