

Sisekaitseakadeemia

Liina Liibert

TÖÖSUHTE LÕPPEMINE KOONDAMISE TÕTTU
RIIGIKANTSELEI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Üldainete keskus, halduskorralduse eriala	Kuu ja aasta: Mai 2010
Töö pealkiri: TÖÖSUHTE LÕPPEMINE KOONDAMISE TÕTTU RIIGIKANTSELEI NÄITEL	
Töö autor: Liina Liibert	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
Lühikokkuvõte: Käesoleva lõputöö teemaks on töötajate koondamine. Lõputöö täpsemad eesmärgid : 1) teoreetilise ülevaate andmine koondamise protsessist; 2) empiirilise uuringu läbiviimine Riigikantseleis eesmärgiga analüüsida koondamise protsessi ja välja tuua selle positiivsed ja negatiivsed aspektid; 3) uuringu tulemuste analüüsi alusel ettepanekute esitamine koondamisprotsessi parandamiseks	
Võtmesõnad: koondamine, koondamisprotsess, motivatsioon, töötajate arvu vähendamine, reorganiseerimine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: redundancy, downsizing, layoff, outplacement	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Kaitsmisele lubatud	
Üldainete keskuse juhataja Anne Valk:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. KOONDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	6
1.1. Koondamise mõiste, põhjused ja eesmärgid.....	6
1.2. Koondamise mõjud organisatsioonile ja töötajatele	9
1.3. Koondamisega seotud tegevused organisatsioonis.....	12
2. EMPIIRILINE UURING.....	14
2.1. Riigikantselei tutvustus.....	14
2.2. Riigikantselei koondamisprotsessi ülevaade	15
2.2.1. Koondamisprotsessi põhjused ja eesmärk	16
2.2.2. Koondamisprotsessi ajakava ja planeerimine	19
2.2.3. Personaliosakonna roll koondamiste kavandamise protsessis.....	22
2.2.4. Koondamisprotsessi põhimõtete väljatöötamine	23
2.2.5. Koondamisprotsessis osalejad ja sisekommunikatsioon	26
2.2.6. Koondamise elluviimine.....	26
2.2.7. Organisatsioon koondamisprotsessi järgselt.....	28
3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	31
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY.....	39
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	41
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	44
LISA1. INTERVJUU PLAAN	45

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teemaks on töötajate koondamine. Tänaastes finants- ja majanduskriisi oludes on töötus kogu maailmas kiiresti suurenenud. Kui vaadata statistikat, siis on töösuhete lõppemise põhjus enamikel juhtudel just koondamine. Töötukassa statistika järgi koondati näiteks 2009. aasta IV kvartalis Eestis 8297 inimest (Registreeritud...2010). Teised töösuhete lõppemise põhjused on sama asutuse statistika järgi näiteks: asutuse likvideerimine, pankrot, katseaja ebarahuldavad tulemused, poolte kokkulepe jne.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida töötajate koondamise protsessi lähemalt. Leian, et teema on aktuaalne ja huvipakkuv eelkõige tänase tööturu olukorra valguses, kus paljusid firmasid ja asutusi võib ees oodata reorganiseerimine. Eesti avalik sektor liigub üha enam personalikulude vähendamise kursil ja suunaga „õhukese riigi“ poole. Paljud koondamised on alates 2008. aastast aset leidnud ministeeriumites ja teistes valitsusasutustes. Koondamine toob reeglina organisatsioonisiselt kaasa palju muudatusi. Mõningatel juhtudel võivad muudatused tekitada lisapingeid kogu kollektiivile. Lõputöö otsib ja kirjeldab erinevaid võimalusi, kuidas koondamist kõikidele osapooltele võimalikult valutuks muuta.

Riigikantselei oli nõus tegema koostööd, et käesolevas töös saaks kajastatud reaalse koondamisprotsessi kulg ja tekkinud probleemid asutuses. Nimetatud valitsusasutus oli sunnitud 2008. aastal oma töötajatest koondama ligi 16 % seoses riigieelarve kärbetega, millest tulenevalt ka asutuse tegevuskulud oluliselt vähenesid. Lõputöös keskendutakse koondamisprotsessi erinevatele etappidele alates sellest hetkest, mil juhtide poolt võetakse vastu otsus oma töötajate koondamise kohta kuni töötaja lahkumiseni asutusest. Töö käigus püütakse välja uurida Riigikantselei koondamisprotsessi positiivsed ja negatiivsed aspektid ning otsida võimalikke lahendusi, kuidas vähendada negatiivseid mõjusid kogu organisatsioonile.

Lõputöö täpsemad **eesmärgid** :

- 1) teoreetilise ülevaate andmine koondamise protsessist;
- 2) empiirilise uuringu läbiviimine Riigikantseleis, eesmärgiga analüüsida koondamise protsessi ja välja tuua selle positiivsed ja negatiivsed aspektid;
- 3) uuringu tulemuste analüüsi alusel ettepanekute esitamine koondamisprotsessi parandamiseks.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks (analüüsida koondamise protsessi ja välja tuua selle positiivsed ja negatiivsed aspektid) seatakse järgmised **uurimisküsimused**:

- 1) kuidas ja missugustel põhjustel alustati koondamisprotsessi?
- 2) missugused olid koondamisprotsessi erinevad etapid ja kuidas need läbi viidi?
- 3) millised on olnud koondamisprotsessi plussid ja miinused organisatsioonile?

Uurimisküsimustele vastuste leidmisel ja lõputöö eesmärkide saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit. Tööks vajalike andmete kogumiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu Riigikantselei personaliosakonna juhatajaga. Intervjuu läbiviimist toetab ka koondamisprotsessiga seotud dokumentide analüüs.

Lõputöö koosneb kolmest suuremast peatükist ning nende alapeatükkidest. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade koondamise mõistest, põhjustest, eesmärkidest ja mõjudest nii organisatsioonile, kui töötajatele. Teises peatükis kajastatakse Riigikantseleis läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi ning kolmandas peatükis analüüsitakse uuringutulemusi ning esitatakse autoripoolsed ettepanekud koondamisprotsessi läbiviimise parandamiseks.

Uuringu tulemusi võivad soovi korral tulevikus kasutada nii teised üliõpilased uurimustööd kirjutades, kui ka näiteks riigiasutus, kus seisab ees töötajate arvu vähendamine. Käesolev lõputöö aitab saada ülevaadet ühest realselt läbiviidud koondamisprotsessist.

1. KOONDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Koondamise mõiste, põhjused ja eesmärgid

Uurides erinevaid personalijuhtimist käsitlevaid allikaid, ei ole käesoleva töö autor leidnud ühtset inglisekeelset vastet sõnale „koondamine“. Kindlasti on oluline ära määratleda teaduslikus kirjanduses enim kasutatud terminid, sest antud teemavaldkonna uurimiseks on enamus allikaid võõrkeelsed. Eestikeelset sõna „koondamine“ tõlgitakse erinevate sõnaraamatute (Silvet 1989, 2002; Kiik, Mägi ja Raudvere 2004) andmetel näiteks:

- *Contract*;
- *cutback* ehk „kärpimine“;
- *redundancy*;
- *reduction*;
- *reduce*;
- *downsizing* ehk „töötajate arvu kahandamine“;
- *layoff*.

Autor on tähele pannud, et eestikeelses personalijuhtimise alases kirjanduses on kasutatud sünonüümidena sõnu „koondamine“ ja „vallandamine“ (ing. k *dismissal*). Näiteks Türk (2005:94) käsitleb töötajate koondamise teemat nii: „Eesti töövõtjad on juba 15 aastat kokku puutunud **koondamistega**.../“ ja samas järgmises lauses: „Massilised **vallandamised** Eestis on tingitud ka ettevõtete ümberstruktureerimisest.“ Türk kasutab oma raamatus mõlemaid sõnu ühes ja samas tähenduses. Käesoleva uurimustöö autori arvates on aga „koodamine“ ja „vallandamine“ erineva sisulise mõttega sõnad. Vallandamine on tööandja poolne töölepingu ülesütlemine töötaja sobimatuse tõttu antud ametikohale. See ei ole seotud organisatsiooni majandusliku olukorraga ning kuna vallandamise korral on töötaja ilmselt oma töökohustusi halvasti täitnud, ei maksta selle eest ka hüvitist. Koondamise puhul on vastav hüvitis seadusega ette nähtud.

Eestis kehtivate seaduste järgi saab eristada kahte liiki koondamist: kollektiivne koodamine ja üksikisiku koondamine. Alljärgnevalt on toodud koondamise erinevad definitsioonid seadustest :

- Töölepinguseaduse (TLS) § 89 kohaselt on koondamine tööandja poolt töölepingu erakorraline ülesütlemine, kui töösuhte jätkamine kokkulepitud tingimustel muutub võimatuks töömahu vähenemise või töö ümberkorraldamise tõttu või muul töö lõppemise juhul (Töölepingu seadus, 17. 12. 2008. a).
- TLS-i § 89 järgi on koondamine ka töölepingu erakorraline ülesütlemine tööandja tegevuse lõppemisel ja tööandja pankroti väljakuulutamisel või pankrotimenetluse lõpetamisel, pankrotti välja kuulutamata, raugemise tõttu .
- TLS-i § 90 järgi on töölepingute kollektiivne ülesütlemine töölepingu ülesütlemine 30 kalendripäeva jooksul koondamise tõttu vähemalt:
 - 1) 5 töötajaga ettevõttes, kus töötab keskmiselt kuni 19 töötajat;
 - 2) 10 töötajaga ettevõttes, kus töötab keskmiselt 20–99 töötajat;
 - 3) 10 protsendiga töötajatest ettevõttes, kus töötab keskmiselt 100–299 töötajat;
 - 4) 30 töötajaga ettevõttes, kus töötab keskmiselt vähemalt 300 töötajat.
- Avaliku teenistuse seaduse (ATS) § 116 alusel võib ametniku koondamise tõttu teenistusest vabastada ametiasutuse koosseisus ettenähtud ametikohtade arvu vähendamisel, teenistuse ümberkorraldamisel või ebaseaduslikult teenistusest vabastatud ametniku teenistusse ennistamisel (Avaliku teenistuse seadus, 25. 01. 1995).

Hardy (1986, ref Waters 2007) on sõnastanud koondamise järgnevalt: „Töölt koondamist on defineeritud kui planeeritud protsessi inimressursiga seotud kulude kärpimiseks, kas lõpetades ametikohaga seotud töölepingu või koondades inimese ametikoha organisatsioonis. “

Eelpooltoodud kokkuvõttes võib järeldada, et koondamine on töösuhte lõppemine tööandja algatusel seoses töötajate arvu vähendamise, töömahu vähenemise, organisatsiooni ümberstruktureerimise või pankroti väljakuulutamise vajadusega.

Kui organisatsioonis võetakse vastu otsus koondamisprotsessi algatamise kohta, on selleks enamikel juhtudel ka mõjuvad põhjused. Näiteks Armstrongi (2006:479) järgi on tänapäeval töötajate koondamise peamiseks põhjuseks vajadus majandussurutise tingimustes organisatsiooni personalikulusid vähendada. Marks (1994) käsitleb koondamise põhjuseid aga nii: „/.../ Suuremad koondamised on toimunud kogu maailmas viimased kümmekond aastat. Enamikel juhtudel on organisatsioonide ümberkorraldamine ja kulude kärpimine tingitud vajadusest muutuda konkurentsivõimelisemaks, et säilitada oma turuosa ja head positsiooni /.../ Praeguse aja levinud suundumus on leida organisatsioonisiselt tee, kuidas saavutada vähema töötajate arvuga rohkem tulemusi. Niisugune trend jätkub ilmselt veel mitu aastat.“

Koondamisi on organisatsioonides läbi viidud aga igasugustel aegadel, majanduslangus ei ole ainus põhjus. Armstrongi (2006: 479, 480) järgi on mitmeid organisatsioone, kes ka majanduslikult edukamatel aegadel koondamise teel personalikulusid vähendada soovivad, sest nimetatud kulud on nii riigiasutuse, kui ka eraettevõtte eelarves ühed suurematest. Seetõttu pööratakse sellele kulureale ka rohkem tähelepanu, eriti erafirmades.

Feldheimi (2007) käsitluse järgi hakati näiteks avalikus sektoris inimesi koondama umbes 1970ndatest aastatest alates ning see on taas päevakorraile tõusnud seoses hetkel kestva majandussurutisega kogu maailmas. Täna valitsused on võtnud kindla suuna valitsemiskulude kärpimisele, eelkõige just personalikulude. Feldheim väidab, et koondamistel avalikus sektoris on kaks väga olulist poliitilist põhjust: avaneb võimalus laia avalikkuse silmade all kulusid kärpida ja otsesest kokkuhoiust tulenevat kasu on väga kerge mõõta.

Alates 2000. aastast on ka Eestis muutunud aktuaalseks valitsussektori kulutuste vähendamine (Heinsalu 17. 05. 2000). Juhtivad poliitikud (Lang 2009) on leidnud, et üks võimalus seda efektiivselt teha, on muuta ametnike tasustamissüsteemi ning avaliku teenistuse põhimõtteid üldiselt. Täna on 2000. aastal alustatud Avaliku teenistuse seaduse muutmise jõudnud sellesse faasi, et nimetatud seaduse eelnõu on Riigikogus lugemisel ja prognooside järgi võetakse 2010. a suvel ka vastu.

Eesti avalikus teenistuses on aastatel 2008-2009 läbi viidud rohkem koondamisi, kui kunagi varem. Kui näiteks võrrelda riigiametnike koguarvu seisuga 31.12.2007 ja 31.12.2008, siis see on vähenenud ning ametnike arv on vastavalt 24 554 ja 23 920 (Avalik...2008). Oluline on ka märkida, et statistika järgi koondati Eesti valitsusasutustest 2008. aastal 809 inimest.

Võib väita, et tänapäevastes organisatsioonides on tavaline, kui tööjõukulude vähendamise eesmärgil ollakse sunnitud töötajaid koondama. Vahel koondatakse töötajaid ka ajutiste majandusraskuste tõttu ning nende möödumisel ennistatakse inimesed tööle (Türk 2005:94). Mishra, A. K., Mishra, E. K. ja Spreitzer (1998) toovad välja koondamise neli laialt tunnustatud eesmärki: kogukulude vähendamine, tööjõu tootlikkuse kasvatamine, kvaliteedi tõstmine ja kapitali kasutuse efektiivsuse suurendamine.

Eelpoolöeldule tuginedes saab järeldada, et koondamise peamised põhjused on seotud erasektoris enamasti majandusraskustega, riigisektoris aga lisaks nimetatud põhjusele ka poliitiliste otsustega.

1.2. Koondamise mõjud organisatsioonile ja töötajatele

Koondamine on tõsine probleem, mis mõjutab nii organisatsiooni tervikuna, lahkuvaid töötajaid, kui ka allesjääjaid (Türk 2005:95, Lloyd 2009). Organisatsiooni, kui terviku huvides on koondamine tihti möödapääsmatu tegevus. Kui koondamisprotsess organisatsioonis toimub hoolikalt planeeritult ning läbimõeldult, võib see saada „päästerõngaks“. Samas, kui koondamist viiakse korduvalt läbi ilma kindla strateegiata, võib see hävitada organisatsiooni efektiivsuse (Downs, A. ref Lloyd 2009).

Mishra, A. K. *et al* (1998) järgi on just avatud ja aus suhtlus esmatähtis usalduse ning volitatus rajamiseks nende seas, kes on määratud firmast lahkuma, kuid on samavõrd oluline koondamise järel töölejäänute jaoks. Suurenenud stressi all kannatavad ka koondamisest pääsenud ja organisatsioonis edasi töötavad inimesed. On uuritud ja leitud, et koondamisel ehk organisatsioonilisel kahandamisel on ülisuur negatiivne

mõju töötajate töössesuhtumisele. Ühe käsitluse järgi tunnevad allesjäänud töötajad tööjõu vähendamisele järgnevate kuude jooksul tihti süütunnet, samuti on oluliselt suurenenud nende töökoormus ülesannete tõttu, milliseid neile on lahkunud inimeste tõttu delegeeritud (Layoff...08. 2009).

Samal seisukohal on Elenurm (2008), kes leiab, et juhid peavad täpselt teadma, mida teha, et lahkumismõtted allesjääjate töötahet ei vähendaks. Ta väidab, et juhtide tähtsaim ülesanne on segasel ajal allesjääjatele selget toetust jagada ning muudatustega seonduv ikka ja uuesti lahti rääkida. Elenurm pakub erinevaid võimalusi, kuidas koondamise puhul organisatsioonisisest infovahetust korraldada: näiteks võib juht kaaluda võimalust kõneleda allesjäävate töötajatega üksikhaaval juba paar päeva enne koondamisteate edastamist lahkujatele. Niisugune käitumine aitab vältida asjatuid kahtlusi ja hirme lojaalsete töötajate hulgas. Samuti võib kokku kutsuda ühised infokoosolekud, kus juhtkond edastab konkreetse ja lühikese sõnumi, miks just need töökohad likvideeritakse või miks just need töötajad lahkuvad. See aitab säilitada töötajate usaldust tööandja vastu.

Freeman (2009) kasutab sõna „koondamine“ asemel rohkem väljendit „tööjõu vähendamine“. Ta väidab, et kui töö kaotavatesse töötajatesse ei suhtuta isiklikult, kui neid ei kohelda õiglaselt või lugupidamisega, kannatab allesjäänud kolleegide tootlikkus ja lojaalsus. Freemani käsitluses on tööjõu vähendamise protsess küll raske, aga läbi „pehmekäelise juhtimise“ saab seda läbi viia nii, et töötajaid koheldakse väärilt ja lugupidamisega. Ta on välja toonud olulisemad põhimõtted juhtide jaoks, kuidas seda ellu viia. Freeman peab selles olukorras vajalikuks inimestega suhtlemist ning nähtav ja isiklik olemist. Nimetatud autor arvab, et soovitatav on määrata kindlaks suund, kuhu organisatsioon liigub, anda edasi sõnumeid, mis on järjekindlad ja positiivsed, aga jäävad reaalsuse piiridesse. Samuti peab ta oluliseks kõiki lahkujaid kohelda õiglaselt ja võimalusel aidata inimestel leida uut tööd.

Kui tööjõu vähendamine on organisatsioonis päevakorra teemaks, peab näiteks Ikes-Voysey (2009) oluliseks, et kulude kärpimine, palkade vähendamine ja koondamine ettevõtetes toimuks kiiresti, seejärel on vaja tekitada allesjäänud töötajates

kindlustunnet. Mikiver (2010) leiab, et igal organisatsioonil võiks olla strateegia osaks ka töötajaskonna vähendamise kava, hoolimata sellest, kas seda rakendatakse kunagi või ei. Ta on seisukohal, et sellise plaani koostamise läbi on organisatsioon paremini valmis, kui keskkonnas toimuvatele muutustele vastamiseks tuleb hakata töötajaskonda vähendama. Sama autor rõhutab, et valmisolek ja teadlik tegutsemine on olulised, sest töötajaskonna vähendamine peab olema hoolikalt ettevalmistatud. See aitab vähendada võimalikke negatiivseid mõjusid organisatsiooni tuumkompetentsidele, produktiivsusele ja töötajaskonna käitumisele. Mishra, A. K. *et al* (1998) väidavad samuti, et kui juhid suudavad töötajatele ja teistele osapooltele öelda nii palju, kui võimalik ja nii vara, kui võimalik, vähendab see stressi ja muret, mis koondamissündmusega kaasnevad.

Stokes ja Cochrane (1984) viisid läbi uuringu koondamise ja tööpuuduse psühholoogiliste ning sotsiaalsete tagajärgede kohta. Gruppi koondatud inimesi jälgiti esimese kuue kuu jooksul pärast töö kaotust. Neid intervjueriti iga nelja nädala järel ja iga kord koguti andmeid, mis puudutasid psühhiaatrilisi sümptomeid, vaenulikkuse taset ja suunda, eneseteadlikkust, sotsiaalset käitumist, inimestevahelisi suhteid ning peresuhteid. Teises grupis olid jälgimise all tööl käivad inimesed ja nende puhul kontrolliti täpselt samasid andmeid. Märkimisväärsed erinevused ilmnesid töötute ja tööl käivate gruppide vahel. Näiteks olid töötud vaenulikumad, kõrgendatud süütundega, enesega rahulolu oli madalam, kaaslasi aktsepteeriti vähem, muutus nende rollikäitumine peres. Kõikidel juhtudel väljendus koondatud töötajatel suurem isiklik stress ja kurnatus.

Eelnevale tuginedes võib järeldada, et koodamine mõjub tööst ilma jäänud inimestele stressitekitavalt ning seda reeglina tööandjad teavad ja mõistavad. Vähem ollakse harjunud mõtlema sellele, et samaväärselt vajavad tähelepanu ka allesjäävad, koondamisest pääsenud töötajad.

1.3. Koondamisega seotud tegevused organisatsioonis

Mishra, A. K. *et al* (1998) soovivad, et edukas koondamine peaks toimuma neljas astmes:

1. samm: otsus koondada;
2. samm: koondamisprogrammi planeerimine;
3. samm: koondamisteate esitamine;
4. samm: koondamisprogrammi rakendamine.

Nimetatud autorid leiavad ka, et igähes neist astmetest tuleks olla organisatsiooni majandusliku olukorra, koondamise põhjuste, koondamisprogrammi toimumise protsessi ning organisatsiooni tuleviku suhtes avatud ja aus. Mishra, A. K. *et al* (1998) järgi on see võimalik, et organisatsioonid toetavad õppimist, innovatsiooni ja loovust, leides samal ajal efektiivseid mooduseid, et kärpida kulusid, tõsta kvaliteeti ja tootlikkust. Nende arvates antud eesmärgid ei ole tegelikult üksteisega vastuolus ning et parema ja samas väiksema organisatsiooni loomine on võimalik.

Koondamisotsus võetakse enamikes organisatsioonides vastu juhtkonna poolt, kuid koondatavat selle otsuse vastuvõtmisest teavitab tavaliselt personalitöötaja. Armstrongi (2006:480-481) järgi on personalitöötajad sunnitud käituma, kui juhtkonna „agendid“, kui neile on ülesandeks tehtud koondamisotsusest töötajatele teada anda. Armstrong leiab, et niisuguses olukorras peab personalitöötaja väga professionaalselt ning eetilisel käituma ja et nende võimuses on vähendada töötajatel tekkida võivat stressi ja traumasid.

Mishra, A. K. *et al* (1998) leiavad, et „näost-näku“ kommunikatsioon on parim viis info edastamiseks koondamisest. Kuid elektroonilise side ajastul peavad juhid mõistma, kuidas rakendada mitut kommunikatsiooniviisi, soodustamaks jätkuvat dialoogi töötajate ja teiste osapooltega, nagu ka seda, kuidas olla ettenägelik ettevõtte info jagamisel, et minimeerida üllatusmomenti, mis iseloomustab enamikku

koondamisteateid. Nimetatud autorid arvavad ka, et efektiivne kommunikatsioon annab töötajatele mehhanismi pidada dialoogi ja jagada tagasisidet.

Erinevate teoreetikute käsitluse järgi on organisatsioonis üheks oluliseks koondamisega seotud tegevuseks **lahkumisvestlus** (Armstrong 2006:485, Heinsalu 2007:119,127). Heinsalu (2007) arvates on lahkumisvestlus väärtuslik eriti siis, kui töötaja on aus ning avatud. See on hea võimalus teadvustada ohtusid, mis võivad mõjutada häid organisatsioonisiseseid suhteid tulevikus. Lahkumisvestluse võiks läbi viia personalitöötaja, kui neutraalne isik, sest see lubab töötajal ennast paremini avada. Elenurme (2007) järgi saavad töösuhte väärikalt lõpetada need juhid, kes kasutavad viiest etapist koosnevat lahkumisvestlust:

- Sissejuhatus, kokkuvõtte senisest tööst ja olukorra kirjeldus;
- Lahkumisotsuse sõnastamine;
- Vastulausete ärakuulamine ja väljaelamise võimaldamine;
- Dokumentide allkirjastamine või selles kokkuleppimine;
- Kokkulepped tuleviku kohta ehk juhatamine uuele teetsale.

Teine oluline tegevus koondatavate töötajate toetuseks on „*outplacement*“ (eesti k. karjäärijätk, töökäigujätk, programm) (Türk 2005:95, Armstrong 2006: 485-487, Heinsalu 2007:132-135). *Outplacement* on protsess, mille käigus aidatakse koondatud töötajatel leida uut tööd samal erialal või alustada päris uut kärjääri (Armstrong 2006: 484). Heinsalu (2007) toob välja, et kui tööandja finantseerib lahkuva töötaja karjäärinõustamisprogrammi, siis sellega kindlustatakse turvatunne ka järelejäänud töötajatele. Niisugune käitumine saadab neile sõnumi, et ka neist hoolitakse samavõrra, kui tulevikus peaks ees ootama koondamine. Armstrongi (2006:485) järgi aitab *outplacement* programm töötajal koondamisest saadud traumaga toime tulla. Seda eelkõige läbi kärjäärinõustamise ja asjatundliku suunamise. Samal arvamusel on Marks (1994), kes väidab, et *outplacement* on „tööriist“, mida edumeelsed organisatsioonid aina enam on hakanud kasutama, et pehmedada töökaotuse mõju ja samas näidata üles tööandja poolset hoolivat suhtumist. Eeltoodust võib järeleda, et on väga oluline töötajate kahandamise perioodil organisatsioonist lahkujatega tegeleda ja aidata neil leida uut suunda oma karjääris.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Riigikantselei tutvustus

Vastavalt Vabariigi Valitsuse seadusele (VVS) § 39 on Riigikantselei (edaspidi RK) Vabariigi Valitsuse juures olev valitsusasutus (Vabariigi Valitsuse seadus, 13.12.1995). Riigikantselei strateegiline peaesmärk on toetada Vabariigi Valitsust ja peaministrit valitsuse eesmärkide elluviimisel ning valitsemise kvaliteedi parandamisel. Vabariigi Valitsuse ja peaministri tegevuse toetamisel on Riigikantselei strateegilisteks eesmärkideks (Riigikantselei arengukava 2011-2014. Kinnitatud riigisekretäri käskkirjaga 01.03.2010): 1) parandada Vabariigi Valitsuse töö planeerimist; 2) tõsta Vabariigi Valitsuse otsuste ettevalmistamise kvaliteeti; 3) arendada valitsuskommunikatsiooni ja toetada kodanikuühiskonna arengut; 4) parandada valitsuse Euroopa Liidu poliitika suutlikkust ja kvaliteeti; 5) tagada kompetentsed ja pühendunud avaliku teenistuse tippjuhid. Muudes tegevusvaldkondades on Riigikantselei strateegilisteks eesmärkideks arhivaalide kogumise, säilitamise ja neile juurdepääsu tagamine ning elektroonilise Riigi Teataja usaldusvääruse, kättesaadavuse ja kasutamise mugavuse tagamine.

Riigikantseleid juhib riigisekretär Heiki Loot, kes on nimetatud ametisse peaministri korraldusega. Riigisekretär võtab sõnaõigusega osa valitsuse istungitest ning tal on Riigikantselei juhina samad õigused, mis on seadusega antud ministrile ministeeriumi juhtimisel. Vabariigi Valitsuse seadusest tulenevalt nimetab riigisekretär ametisse ja vabastab ametist Riigikantselei peadirektori ja struktuuriüksuste juhid. Avaliku teenistuse seadusest tulenevalt on riigisekretäri ülesanneteks kinnitada Riigikantselei struktuur ja teenistujate koosseis, kuulutada välja avalik konkurss ametniku vabale ametikohale vastava ametniku ametisse nimetamise õigust omava isiku ettepanekul. Samuti on riigisekretär Riigikantselei juures tegutseva kõrgemate riigiametnike konkursi- ja atesteerimiskomisjoni esimeheks.

Riigikantselei osakonnad jagunevad vastavalt Riigikantselei põhimäärusele (Riigikantselei põhimäärus. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 07.12.2009) tegevusvaldkondade järgi nelja suuremasse gruppi:

- 1) peaministri tegevuse toetamiseks ja tema nõustamiseks on Riigikantseleis peaministri büroo, mille koosseisu kuuluvad peaministri nõunikud ja abid;
- 2) Vabariigi Valitsuse ja peaministri tegevust toetavad põhitegevuse üksused (strategiabüroo, istungiosakond, õigusloomeosakond, Euroopa Liidu sekretariaat, valitsuse kommunikatsioonibüroo, julgeoleku koordineerimisdirektori büroo, tippjuhtide kompetentsikeskus);
- 3) muud Riigikantselei põhitegevuse üksused (dokumendihalduse osakond, Riigi Teataja osakond);
- 4) Riigikantselei tugiüksused (personaliosakond, rahandusosakond, infosüsteemide osakond, asjaajamise osakond, majandusosakond, protokolliosakond).

2.2. Riigikantselei koondamisprotsessi ülevaade

Käesolevas lõputöös kasutatakse kvalitatiivset meetodit uurimisküsimustele vastuste leidmisel ja järelduste tegemisel. Empiirilise uuringu eesmärgiks oli analüüsida Riigikantselei koondamisprotsessi ja välja tuua selle põhjused, eesmärgid, etapid, positiivsed ning negatiivsed aspektid.

Töö autor viis koondamisprotsessist täieliku ülevaate saamiseks 04. märtsil 2010. aastal läbi poolstruktureeritud süvaintervjuu RK personaliosakonna juhataja pr Viire Rannasooga. Lisaks pikemale süvaintervjule, mis kestis 4 tundi, toimusid veel 4 lühemat täpsustavat intervjuud meili teel. Intervjueeritava valikul osutus määravaks tema pikk töökogemus Riigikantseleis ja oma erialal. Riigikantseleis töötab Viire Rannasoo alates 1992. aastast. Aastatel 1992- 1995 töötas ta personalinõuniku ja osakonna juhataja asetäitjana, aastatel 1996- 2004 avaliku teenistuse ja personaliosakonna juhatajana ning alates 2004. aastast personaliosakonna juhatajana.

Intervjueeritavaks valiti pr Rannasoo ka põhjusel, et ta oli koos riigisekretäri üs koondamisprotsessi peamisi koordineerijaid ja läbiviijaid.

Intervjuud toetas intervjueeritava poolt esitatud koondamisprotsessi käiku kirjeldavate dokumentide analüüs :

- 1) riigisekretäri e-kiri Riigikantselei töötajatele ja sellega kaasas olnud lisad (riigikantseleide võrdlus, Riigikantselei struktuuri ja töötajaskonna optimeerimise põhimõtted);
- 2) koondamisprotsessi planeerimisega seotud koosolekute protokollid;
- 3) Emori poolt läbiviidud Riigikantselei pühendumuse ja rahulolu-uuringute tulemused;
- 4) muud personaliosakonna juhataja poolt esitatud asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud dokumendid.

Alljärgnevalt on toodud töö autori kokkuvõte RK koondamisprotsessist, tuginedes intervjuule ja dokumentide analüüsi käigus saadud informatsioonile.

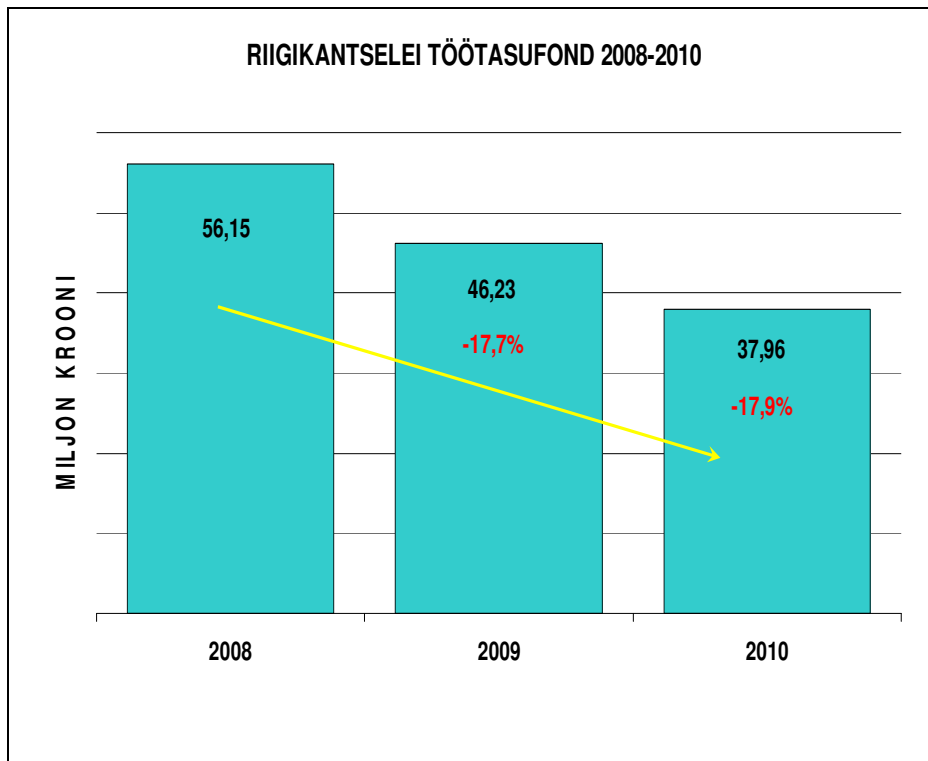
2.2.1. Koondamisprotsessi põhjused ja eesmärk

Koondamisprotsessi põhjused Riigikantseleis võib jagada kaheks:

- 1) personalikulude vähendamise vajadus;
- 2) Riigikantselei funktsioonide ümberkorraldamine.

Majanduslangusest tingitud personalikulude vähenemine. Aastatel 2008 ja 2009 vähendati Riigikantselei koosseisu kokku 32,4 % võrra. Koosseisude vähendamise vajadus oli tingitud tegevuskulude vähendamisest 2009. aasta eelarves. Tegevuskulud vähenesid riigieelarve kärpete tõttu, mille omakorda tingis üleüldine halb olukord majanduses. Tegevuskulude 8% vähendamise ülesanne Rahandusministeeriumilt saadi 2008. aasta maikuus, koos hilisemate kärpemetega kujunes tegelikult vähenemiseks 13,18%. Riigisekretär märkis oma 15.09.2008 e-kirjas RK töötajatele järgmist: „*Tuleb*

arvestada sellega, et 2010. aasta eelarve ei kasva samuti. Eeldatavalt on 2010. aasta veelgi keerulisem. Õigeaegsete otsuste mittetegemine vaid süvendaks probleeme.“ Võrreldes 2008. aasta eelarvega on Riigikantselei 2010. aasta eelarves töötasukulu vähenenud 34 %. Töötasukuludest annab ülevaate alljärgnev joonis nr 1.



Joonis 1. Riigikantselei töötasufondi võrdlus aastate lõikes. (allikas: RK personaliosakond)

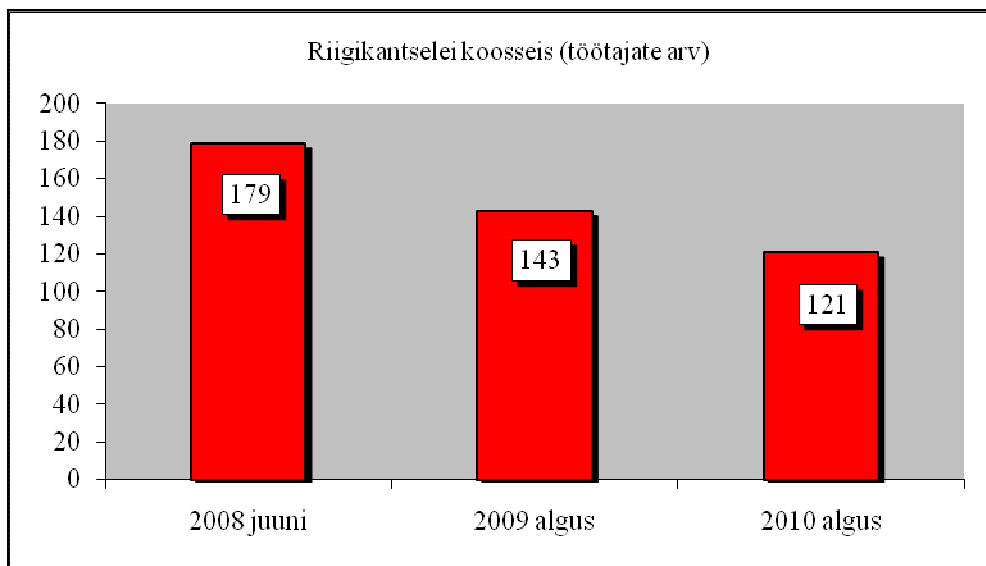
2008. aasta jooksul koondati RK-st 40 teenistukohta, millest 30 olid täidetud. Seega koondati 30 teenistujat. 2009. aastal 2008. aastaga võrreldavas mahus koondamisi ei toimunud, kuigi ametikohtade arv vähenes 22 võrra. Ametikohtade vähenemine tulenes eelkõige rahvastikuministri büroo tegevuse lõpetamisest ja avaliku teenistuse arendamise ülesande üleandmisest Rahandusministeeriumile. 2009. aasta jooksul koondati 6 teenistujat, kõik tugiüksustest ja rahvastikuministri tugipersonal. 2010. aasta alguses koondati veel 2 ametnikku (koondatud inimeste arv võrdlusena on näha tabelis nr 1). Riigikantselei otseselt peaministrit ja valitsust toetavate osakondade töötajate arv vähenes 2009. aasta lõpuks 14 inimese võrra (-22% võrreldes 2008.

aastaga). Siseteenuste osutamisega seotud osakondades vähenes koosseis 2009. aasta lõpuks 24 inimese võrra (-37% võrreldes 2008. aastaga).

Tabel 1. Riigikantseleist koondatud inimeste arv

2008. aasta	2009. aasta	2010. aasta
Koondati 30 teenistujat	Koondati 6 teenistujat	Koondati 2 teenistujat

Ülevaate Riigikantselei isikkoosseisu (tegelikult tööl olevad töötajad, arvestatud ei ole neid, kelle teenistussuhe on peatatud lapsehoolduspuhkuse tõttu) vähenemisest alates 2008. aasta suvest kuni 2010. aasta alguseni annab joonis nr 2.



Joonis 2. Riigikantselei koosseis. (allikas: Riigikantselei aastaraamat 2009)

Riigikantselei funktsioonide ümberkorraldamine. Koondamiste konkreetseks ajendiks olid küll eelarvekärped, kuid ümberkorralduste vajadust oli juhtkond strateegiaaruteludel käsitlenud juba alates 2007. aastast ning algatanud tugiteenuste ümberkorraldamise ja Riigikantselei põhiülesandega otseselt mitte seotud tegevusvaldkondade (avaliku teenistuse arendamine, dokumendihaldus, Riigi Teataja avaldamine) ministriumitele üleandmise protsessi. Üleandmine algas 2009. aastal avaliku teenistuse arendamise valdkonna üleandmisega Rahandusministeeriumile ning

jätkeb 2010. aastal Riigi Teataja väljaandmise ülesande üleandmisega Justiitsministeeriumile ja struktuuritoetuse talituse ülesannete üleandmisega Rahandusministeeriumile. Kõrvalülesannetest loobumise peaesmärgiks on soov keskenduda Vabariigi Valitsuse ja peaministri tegevuse toetamise tegevusvaldkonnale.

Koondamisülesande püstitamisel ja otsuste tegemisel peeti silmas, et kokkuvõid ei tohi kahjustada Riigikantselei strateegilist võimekust ja strateegiliste eesmärkide täitmist nii lühiajalises kui pikas perspektiivis:

- koosseisu vähendamisel tuleb lähtuda eelkõige sellest, et oleks tagatud Riigikantselei põhiülesannete täitmine – Vabariigi Valitsuse ja peaministri töö toetamine;
- oluline on tagada võtmeametikohtade palga konkurentsivõime säilitamine palgaturul ning säilitada allesjäävate töötajate motivatsioon ja pühendumus (riigisekretäri e-kiri 15. september 2008).

Koondamisotsuste aluseks olid Riigikantselei kärpekomisjoni poolt läbiviidud töö analüüsi põhjal tehtud ümberkorraldused. Kokkuvõid saavutati kattuvate ülesannete ja dubleerimise kaotamise ning tugiteenuste ümberkorraldamise arvelt.

2.2.2. Koondamisprotsessi ajakava ja planeerimine

RK koondamisprotsessi planeerimine toimus ajavahemikus 22. mai 2008 kuni oktoober 2008. Alljärgnevalt on toodud kokkuvõttev tabel nr 2, mis annab ülevaate koondamisprotsessi planeerimise etappidest ning erinevate koosolekute peamistest käsitletud teemadest ja vastuvõetud otsustest.

Tabel 2. Riigikantselei struktuuriüksuste juhtide koosolekute kokkuvõtted.

Struktuuriüksuste juhtide koosoleku toimumise aeg	Olulisemad käsitletud teemad
22. mai 2008	<ul style="list-style-type: none"> - riigisekretär teatas, et tuleb hakata personalikulusid vähendama - üksuste juhid said ülesande oma osakondade kokkuhoiuvõimalused välja selgitada ja esitada need järgmisel koosolekul; konkreetsemad koosseisude vähendamise ülesanded said tugiüksuste juhid; - kõikidel juhtidel paluti olla avatud ning anda oma üksustes arutelu ja kavandatavate otsuste kohta võimalikult palju infot.
13. juuni 2008	<ul style="list-style-type: none"> - personaliosakonna juhataja andis ülevaate osakondade tehtud ettepanekutest koosseisude koondamise kohta - otsustati, et 8 % kogu RK isikkoosseisust tuleb vähendada - tehti ettepanek kärpekomisjoni moodustamiseks, kes alustab osakondade koosseisude põhjalikku ülevaatamist augustis
22. august 2008	<ul style="list-style-type: none"> - riigisekretär andis põhjaliku ülevaate kärpekomisjoni esimese koosoleku tulemustest
05. september 2008	<ul style="list-style-type: none"> - riigisekretär andis teada, et kärpekomisjon on oma ettepanekud esitanud kõikide üksuste juhtidele - lubati, et järgmisel koosolekul tuuakse välja ka täpsemad põhimõtted, kuidas kokkuhoitud rahalisi vahendeid kasutada
12. september 2008	<ul style="list-style-type: none"> - räägiti täpsemalt oma töö lõpetanud kärpekomisjoni otsustest - otsustati, et 15. 09. saadetakse kõikidele töötajatele meili teel täpne kokkuvõte komisjoni tööst ja selgitatakse eesootava koondamisprotsessi põhjuseid - otsustati, et kõikidel juhtidel tuleb kahe nädala jooksul otsustada isikuliselt, kellega töösuhet jätkatakse - räägiti, millega Riigikantselei omaltpoolt koondatavaid toetada kavatseb

Pr Rannasoo sõnul sai koondamisprotsessi planeerimise etapp alguse 22. mail 2008. aastal toimunud RK juhtkonna koosolekul. Otsustati, et kõik tegevusvaldkondade ja üksuste juhid vaatavad kriitiliselt üle oma valdkonna kokkuhoiuvõimalused ja teevad sellest tulenevad ettepanekud. Konkreetsema personali vähendamise ülesande said tugiüksused (asjaajamis- ja sekretäriteenus, transporditeenus, hoonete haldamine ja laoteenus, IT-teenus, teised tugiteenused). Tugiüksuste juhtidele tehti ülesandeks välja selgitada võimalused, kuidas oma juhitava üksuse kulusid oleks võimalik 10 % ulatuses kärpida.

Tehtud ettepanekute analüüs näitas, et üksuste juhid ei näinud oma vastutusvaldkonnas olulisi kokkuhoiuvõimalusi ning valdavalt piirdusid ettepanekud vabade ametikohtade koondamisega. Seetõttu võeti 13. juunil 2008 toimunud juhtkonna koosolekul vastu otsus vaadata läbi ning analüüsida Riigikantselei tööprotsesse tervikuna ning uurida, missugused on need tööloigud, kus oleks võimalik kokkuhoidu saavutada. Otsustati läbi viia põhjalik tööanalüüs ka põhiüksustes (strateegiabüroo, istungiosakond, õigusloomeosakond, Euroopa Liidu sekretariaat, valitsuse kommunikatsioonibüroo).

Samal nõupidamisel lepidi kokku, et augustis 2008. a koguneb RK „kärpekomisjon“, koosseisus: riigisekretär, personaliosakonna juhataja, strateegiadirektor, õigusloome osakonna juhataja ja rahandusosakonna juhataja. Komisjoni töösse kaasati konkreetsete teemade arutamisel ka tegevusvaldkondade ja üksuste juhte.

Nimetatud komisjon töötas ajavahemikus 15. august-09. september 2008. Kokku toimus 6 koosolekut. Kärpekomisjoni tööle püstitati konkreetsed eesmärgid:

- analüüsida Riigikantselei tööprotsesse, struktuuri ja koosseisu ning esitada ettepanekud struktuuri optimeerimiseks ja koosseisude koondamiseks 1 kuu jooksul
- kokkuhoid peab tagama palgataseme säilimise vaatamata personalikulude eelarve vähenemisele

Alljärgnevalt lisatud tabelisse nr 3 on koondatud lühike kokkuvõte RK koondamisprotsessi erinevatest etappidest ning protsessis osalejatest.

Tabel 3. Koondamisprotsessi üldine ajakava ja osalejad

Mai 2008	Juuni-juuli 2008	August-september 2008	Oktoober 2008	Detsember 2008
Alustati koondamisprotsessi planeerimist	Teostati esialgne asutuse koosseisude ja tugiprotsesside analüüs	Töötas „kärpekomisjon“. Teostati põhjalik asutuse tööprotsesside analüüs.	Koondamisotsuste tegemine. Koondamisteadete kätteandmine	Koondatute lahkumine asutusest
<u>Osalejad:</u> Riigisekretär, kõik struktuuriüksuste juhid	<u>Osalejad:</u> Riigisekretär, kõik struktuuriüksuste juhid	<u>Osalejad:</u> riigisekretär, personaliosakonna juhataja, strateegiadirektor, õigusloomeosakonna juhataja, rahandusosakonna juhataja. Kaasatud kõikide struktuuriüksuste juhid	<u>Osalejad:</u> personaliosakond, kõik struktuuriüksuste juhid	

2.2.3. Personaliosakonna roll koondamiste kavandamise protsessis

Enne suvepuhkusele minekut andis kärpekomisjon personaliosakonnale ülesande kogu eesseisev protsess ette valmistada ning koguda vajalik informatsioon kärpekomisjoni töö lihtsustamiseks. Kokkuvõttev personaliosakonna tegevuste loetelu ja eesmärgid on kajastatud tabelis nr 4.

Personaliosakonna üks eeltöö oli analüüsida 2008. aasta töötasueelarve täitmise seisu ja 2009. aasta eelarve prognoosi, et selgitada koondamishüvitiste maksmise ning üldise palgataseme ja lisatasude maksmise süteemi säilitamise võimalusi. Teine suuremahuline ülesanne anti personaliosakonnale veel: koostöös strateegiabürooga koondati kokku info, milline on RK-s tugiteenuste osakaal võrreldes analoogsete asutustega Eestis (Riigikogu kantselei, Õiguskantsleri kantselei, Vabariigi Presidendi kantselei, Riigikontroll) ning ka mujal riikides (Läti, Iirimaa). Uuriti just valitsust

teenindavate asutuste koosseise ning tööülesandeid. Samuti võrreldi, kui suur on sisseostetavate teenuste osakaal. Niisugune oli suvine ettevalmistustöö. Lisaks personaliosakonna ettevalmistusele tegid sama analüüsi ka valitsust toetavad üksused (strategiabüroo, õigusloomeosakond, istungiosakond ja Euroopa Liidu sekretariaat). Neile anti ülesandeks põhjalikult analüüsida valitsuse otsuste ettevalmistamise protsessi, täpsemalt siis uuriti ülesandeid, mida täidetakse paralleelselt mitmete osakondade poolt.

Päris eraldi tegeldi ka peaministri sekretariaadi töö ümberkorralduse ettevalmistamisega. Kaaluti erinevaid võimalusi, kuidas tööd korraldada nii, et peaministrile oleks ööpäevaringselt sekretäriteenus tagatud, kuid realselt ei peaks keegi öötundidel ja nädalavahetusel kohapeal olema. Leiti, et nii kokkuhoitav summa oleks RK-le pikemas perspektiivis kasulik. Jõuti järeldusele, et kõige otstarbekam on korraldada koduvalvete süsteem, peaministri sekretariaat ühendada protokolliosakonnaga ning koondada neist kahest osakonnast kokku 4 töötajat.

Tabel 4. Personaliosakonna tegevuste ülevaade

Personaliosakonna ettevalmistused juuni-august 2008
<ul style="list-style-type: none"> • analüüsida 2009. aasta palgaeelarvet • uurida ja võrrelda RK ning teiste sama tüüpi asutuste tugiteenuste mahtu • tegeleda peaministri sekretariaadi töö ümberkorraldamisega seotud ettevalmistustega • teostada asjaajamisteenuse ja asjaajajate töö analüüs • selgitada võimalik koondamistasudele kuluv summa ja analüüsida, kas koondamistasusid saaks maksta ka 2008. a eelarvest • mõelda, kuidas motiveerida jääjaid

2.2.4. Koondamisprotsessi põhimõtete väljatöötamine

Ellukutsutud kärpekomisjon vaatas 15. septembriks 2008 kõik eelpool käsitletud teemad põhjalikult üle. Kogu majas oli sellele eelnevalt läbi viidud põhjalik

tööprotsesside analüüs. Kärpekomisjoni tööst annab tabel nr 5 kokkuvõtliku ülevaate. Põhimõtted, millest kärpekomisjon lähtus, olid järgmised:

- Vähendada ametikohtade arvu lähtuvalt ülesannete kriitilisest analüüsist. Selleks vaadati üle Riigikantselei ülesanded, mida on võimalik täita väiksemas mahus või üldse kõrvale jätta ning analüüsiti ülesandeid, mida täidetakse paralleelselt mitmete osakondade poolt.
- Otsida ülesannete efektiivsema täitmise võimalusi ning vähendada alakoormusega töötavate inimeste arvu, seda ennekõike toetavate ülesannete täitmise puhul.
- Loobuda valdkondadest, mis ei aita otseselt kaasa Riigikantselei peaesmärgi „Toetada Vabariigi Valitsust ja peaministrit valitsuse eesmärkide elluviimisel ning valitsemise kvaliteedi ja efektiivsuse parandamisel“ täitmisele. Anda nende valdkondadega seotud ülesanded järk-järgult üle ministeeriumitele.
- Lihtsustada Riigikantselei struktuuri, kaotades ühe juhtimistasandi. Olukorras, kus Riigikantseleile lisandus uusi ülesandeid ning toimus suhteliselt kiire koosseisude kasv oli talituste loomine osakondade koosseisus õigustatud. Leiti, et seoses osakondade töötajate arvu vähenemisega puudub talituste järele vajadus.
- Kõiki muutustega seonduvaid ettepanekuid tuleb põhjendada ja töötajatele selgitada.
- Rõhutati, et konkurentsivõime ja pikaajalise võimekuse seisukohalt on oluline tagada ka keerulistel aegadel võtmetöötajate pühendumus, st mõelda tuleb ka teenistusse jäävate ametnike motiveerimisele.

Koondamisprotsessi tegevused. 15. septembriks 2008 tegi kärpekomisjon (vt ka tabel nr 5) konkreetsed ettepanekud:

1. 2008.aasta lõpuks väheneb Riigikantselei teenistukohtade arv võrreldes 1. jaanuariga 2008 40 võrra (sh 10 vaba ametikohta ja 30 täidetud ametikohta) ehk 20% (194 ametikoha asemel 154).
2. Teenistujate arv väheneb 30 võrra, sealhulgas peaministrit ja valitsust toetavate osakondade töötajate arv väheneb 12 inimese võrra + jäetakse täitmata 2 ajutiselt

vabanevat ametikohta ja tugiteenuste osutamisega seotud osakondade töötajate arv väheneb 18 inimese võrra (31%).

3. Järgnevatel aastatel toimub täiendav vähenemine eelkõige tulenevalt funktsioonide üleandmisest ministeeriumidele (avalik teenistus, dokumendihaldus, Riigi Teataja) ja riigivara jätkuvast võõrandamisest. Need ümberkorraldused võimaldavad täiendavalt koosseisu vähendada.

Tabel 5. Ülevaade kärpekomisjoni koosolekutest

Koosoleku toimumise aeg	Tähtsamad käsitletud teemad
15. august 2008	<ul style="list-style-type: none"> - komisjoni eesmärkides, tööpõhimõtetes ja töökorralduses kokkuleppimine, ülevaade hetkeseisust - eeltöö tulemuste läbiarutamine - järgmise koosoleku teema kokkuleppimine ja ülesannete jaotus
22. august 2008	<ul style="list-style-type: none"> - valitsuse istungite ettevalmistamise protsessi analüüs ja sellest tulenevate võimalike arengumudelite kavandamine - järgmise koosoleku teema ja ülesannete kokkuleppimine
29. august 2008	<ul style="list-style-type: none"> - valitsuse istungi ettevalmistamise protsessi arengumudelite analüüs ning konkreetsete ettepanekute sõnastamine protsessi muutmiseks ja koosseisude osas - muude põhitegevuse valdkondade (avalik teenistus, Riigi Teataja väljaandmine) töö analüüs, koosseisude ülevaatamine ja muudatusettepanekute otsustamine
02. september 2008	<ul style="list-style-type: none"> - tugiteenuste töö analüüs ja tugiüksuste koosseisude ülevaatamine - ettepanekud töö ümberkorraldamiseks ja tööprotsesside muutmiseks ning koosseisude osas
05. september 2008	<ul style="list-style-type: none"> - riigisekretäri ülevaade läbirääkimiste tulemustest, mis olid läbiviidud osakondade juhtidega - otsuse tegemine

2.2.5. Koondamisprotsessis osalejad ja sisekommunikatsioon

Kogu koondamisprotsessi alates planeerimisest kuni läbiviimiseni juhtis riigisekretär (vt tabel 3). Kärpekomisjoni oli kaasatud 2 põhiüksuse juhti ja 2 tugiüksuse juhti. Kuid protsessi laiemas mõttes olid kaasatud kõikide struktuuriüksuste juhid. Koondamiste ettevalmistamisega seotud eelnev juhtide nõustamine toimus personaliosakonna töötajate poolt. Juhtidele tutvustati erinevaid protseduure ja reegleid, mis koondamisega seotud ning mida oleks oluline teada. Majavälist nõustamise teenust ei kasutatud.

Organisatsiooni töötajaskonna üldine teavitamine kogu protsessist toimus alates juunikuust eelkõige iganädalase struktuuriüksuste juhtide koosoleku kaudu. Selle koosoleku protokoll, samuti ka iganädalase juhtkonna koosoleku protokollid olid kõikidele teenistujatele kättesaadavad asutuse siseveebis. Kõigepealt said koondamisprotsessi puudutava info üksuste juhid ning nende kaasabil kõik ülejäänud töötajad.

15. septembril 2008 saatis riigisekretär kõikidele töötajatele e-kirja. Kirjale oli lisatud kärpekomisjoni töökokkuvõte (koos aluseks olevate analüüsidega) . Kirjas töötajatele selgitas tippjuht edasiseid tegevusi. Ta märkis, et struktuuriüksuste juhtidele on antud 2 nädalat aega läbirääkimisteks osakondades ja konkreetsete koosseisumuudatuste ettepanekute tegemiseks.

2.2.6. Koondamise elluviimine

Koondamisteate edastamine. Koondamissettepanekud osakondadele tehti tööülesannete analüüsist lähtuvalt – töötajate arvu vähendamine oli enamikel juhtudel seotud ülesannete arvu vähenemisega või nende teistmoodi täitmisega. 15.09-09.10.2008 koondas personalisoakond osakondade juhtide poolt tehtud koondamissettepanekud kokku ja analüüsis neid. Samuti pidas läbirääkimisi ja konsulteeris juhte ning pani kokku uue koosseisu projekti. Personaliosakond valmistas

ka ette abimaterjalid nii juhtidele kui koondatavatele. 09. oktoobril kinnitas riigisekretär oma käskkirjaga uue Riigikantselei koosseisu.

Vahetu juhi ülesanne oli osakonnasiseselt kaaluda ja otsustada, missugune saab olema struktuuriüksuse uus koosseis ja ametikohtade vaheline tööjaotus ning millised ametikohad ümberkorralduse tulemusena koondatakse või ümber kujundatakse. Samuti oli üksuse juhi pädevuses konkreetsete koondamissettepanekute tegemine, lähtudes suvel läbiviidud tööprotsesside analüüsi tulemustest, kärpekomisjoni poolt kavandatud tööprotsessi ümberkorraldustest ning seadusest tulenevatest nõuetest koondamisel teenistusse jäämise eelisõiguse kohaldamisel.

Enamik koondamisteateid edastati oktoobrikuus, 2008. Osad abiteenistujad said teate kätte pisut varem, juba suve alguses. Koondamisest teatasid ja seda põhjendasid ning mõningatel juhtudel tegid teise töopakumise enamasti üksuse juhid esmalt suuliselt. Juhi soovil tehti seda koos personaliosakonnaga. Seejärel koostas personaliosakonna töötaja kirjaliku motiveeritud koodamisotsuse, mis inimesele personalitöötaja poolt isiklikult üle anti.

Koondatava toetamine. RK poolse toetuse kohta märkis pr Rannasoo järgmist: *„Peale kirjaliku koondamisteate kättesaamist räägiti iga lahkuva töötajaga läbi, kuidas RK personaliosakond ja organisatsioon tervikuna neid toetada saaks ehk missugused on konkreetse koondatava ootused. Osad soovisid abi korrektse cv koostamisel. Riigikantselei pakkus ka kõikidele koondatavatele osalemist nende poolt vabalt valitud koolitusel.“* Mõned inimesed läksid koolitusele 2008. aasta lõpus ja teised 2009. aasta alguses. Näiteks paljud sekretär- asjaajajad läksid lapsehoiuteenuse pakkujate kurusele. Käidi ka keeltekursusel ning arvutikoolitusel. Kõik kulud tasus Riigikantselei. Osade koondatavate CV-d saadeti riigiasutuste personalijuhtide meililisti ja samuti edastati lahkuvatele töötajatele hetkel käimasolevate konkursside kuulutusi. Üks koondatud töötaja sai RK soovitusel uue töö teises riigiasutuses. Koondatud inimestele pakuti ka juriidilist nõustamist: selgitati nende õigusi ja garantiisid, kuidas kohaldatakse teenistusse jäämise eelisõigust, kuidas toimub ametnike reservi arvamine, kui kaua kehtib ravikindlustus, kuidas võtta ennast töötuna

arvele, millised on töötuskindlustuse ja töötü abiraha saamise tingimused, kuidas on võimalik taotleda ennetähtaegset vanaduspensioni jms. Personaliosakond valmistas ette kirjaliku abimaterjali koondatutele. Välist kärjäärinõustamise teenust ei pakutud.

2.2.7. Organisatsioon koondamisprotsessi järgselt

Intervjueeritava hinnangud koondamise efektiivsusele. RK juhtkond on tagantjärele läbiviidud protsessi analüüsinud ning leidnud, et vastu võetud otsus koosseis ära optimeerida oli väga õigeaegne. Eriti silmas pidades, et kõik koondamistasud maksti 2008. aasta eelarvest. 2009. aasta täiendavate kärbetega eelarvest ei oleks see võimalik olnud. Tänu eelpoolnimetatud põhjusele oli RK 2009. aastal teiste riigiasutustega võrreldes heas olukorras, sest puudus vajadus kärpida ametipalku. Kuid tulemustasude maksmisest siiski loobuti.

Viire Rannasoo: *„Ei saa öelda, et võrreldes koondamiseelse ajaga oleks RK oma eesmäärke või põhifunktsioone 2009. aastal halvemini täitnud. Ametnike töökoormus ei ole väga palju tõusnud.“* Kuigi RK personaliosakonna juhataja sõnul oli 2009. tervikuna väga raske terve aasta kestnud eelarveprotsessi ja sellega seotud kiireloomuliste eelnõude suure hulga tõttu. Koosseisude optimeerimine oli õigeaegne ja vajalik ning oleks lähiajal päevakorda tulnud ilmselt ka ilma kärpevajaduseta.

Viire Rannasoo leiab siiski tänasel päeval, et kindlasti tehti kogu selles protsessis ka vigu. Ta märkis ära olulisemad neist:

- Ühest küljest vaadatuna oli see otsus hea, et koondamiste etteteatamise aeg oli pikk. Inimesed said piisavalt psühholoogilises mõttes oma töölt lahkumiseks valmistuda.
- Teisest küljest vaadatuna aga kogu protsess venis. Tänu sellele tekkisid kollektiivis pinged. Võib öelda, et tänu koondamisprotsessi venimisele olid need pinged suuremad ja pikaajalisemad.

- Töötajad, kes teadsid juba mitu kuud varem, et nad on sunnitud töölt lahkuma ei panustanud enam töösse piisavalt. Samas pidid jääjad ennast ka lahkujate tööülesannetega kurssi viima ning osad koondatud töötajad raskendasid seda kohati meelega. Osad riigiasutused, kes oma töötajaid koondasid, teagid seda palju kiiremini ja lühema etteteatamise ajaga. See tõenäoliselt vähendas eelpoolloetletud pingete tekkimise riski.
- Personaliosakond oleks saanud omalt poolt koondamisprotsessi paremini koordineerida ja struktuuriüksuste juhte toetada.

Intervjueeritava hinnangud töökorraldusele. Allesjäänud töötajate töökoormus on teatud määral tõusnud. Kuid proportsionaalses mõttes mitte samapalju, kui on koondatud inimesi. Ei saa öelda, et koormus oleks tõusnud 20 %, kuid just nii suur protsent koondati töötajaid kogu koosseisust. Lisandunud tööülesannete täitmist kompenseeriti rahaliselt. Nende inimeste palku tõsteti 5 %, kellele otseselt lisandus tööülesandeid. Ühegi koondatud ametniku asemele uut inimest värvatud ei ole. Kuid paari koondatud töötajat on kasutatud puhkuste perioodil ajutise asendajana.

Hinnangud koondamise mõju suhtes motivatsioonile. Just läbiviidava koondamisprotsessi ajaks, oktoobris 2008, oli juba pikka aega varem planeeritud läbi viia rahulolu-uuring. See pidi läbi viidama paralleelselt kogu avaliku teenistuse rahulolu-uuringuga. Juhtkond kaalus, kas eelnevalt kokkulepitud küsitlus üldse niisuguses ebatavalises õhkkonnas läbi viia, kuid siiski otsustati seda teha. Selle 2008. aasta uuringu tulemused olid ettearvatult kehvemad, kui eelnevate aastatega võrrelda. Töötajate vastustest paistis ebakindlus ja hetkemeelolu. Kuid vaatamata sellele võib öelda, et rahulolu-uuringu tulemused olid kardetust vähem negatiivsed.

Tabelis nr 6 on välja toodud TNS Emori poolt 2008. aasta oktoobrikuus läbiviidud motivatsiooni-uuringu tulemused. Tabelis kajastatakse töötajate motivatsiooni pühendumuse koondnäitaja TRIM indeksi (üldine rahulolu, soovitus, taasliitumine, kolleegide motivatsioon, organisatsiooni edukus) abil.

Tabel 6. Riigikantselei töötajate pühendumus aastate lõikes. (allikas: RK personaliosakond)

Kõrge	100						
pühendu-	80						
mus	60	61	58				
	40			54	51	49	57
	20						
Madal	0						
pühendu-		RK	RK	RK	RK	Eesti	Eesti
mus		2005	2006	2007	2008	avalik	keskmise
						teenistus	keskmise
						2007	2008

Uus, väiksemamahulisem rahuloluuuring viidi läbi veel 2009. aasta lõpus. See puudutas vaid töötajate rahulolu asutuse tugiteenustega. Uuringu tulemusel võis tõdeda, et rahulolu osas olulist nihet halvemuse poole polnud toimunud. Uus ning põhjalik töötajate rahulolu-uuring on plaanis läbi viia 2010. aasta sügisel.

RK personaliosakonna juhataja sõnul on kogu kollektiiv vahepeal õhus olnud pingetest vabanenud. Pr Rannasoo: „Mitmete osakondade juhtide sõnul on tänaseks raske periood möödunud ning sisekliima osakondades hea. RK strateegiaaruteludel on töötajate rahulolu ühe teemana samuti arutatud ning valdav enamus kollektiivist on leidnud, et võrreldes 2008. aasta lõpuga valitseb majas taas rahulik ning hea töömeeleolu.“

3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Erinevate teoreetikute (Armstrong, Feldheim) käsitlust arvesse võttes ning olles analüüsinud RK- s toimunud koondamisprotsessi, võib töö autor järeldada, et töötajate arvu vähendamise otsuseni viivad enamikel juhtudel just majanduslikud põhjused. Raske majanduslik olukord sunnib keerulisi ja mitte kõikide osapoolte jaoks meeldivaid otsuseid vastu võtma.

Olles analüüsinud esimeses peatükis välja toodud teoreetikute sesiukohtade alusel Riigikantseleis läbiviidud organisatsioonilisi muudatusi, leidis töö autor järgmist:

- RK-s läbiviidud koondamisprotsessi erinevad etapid olid planeerimine, koondamisteate edastamine, koondatava toetamine ja jääjatega tegelemine. Need etapid vastavad oma põhiolemuselt Mishra, A. K. *et al* (1998) poolt väljapakutud eduka koondamise neljale astmele.
- Võib öelda, et koondamisprotsessi planeerimise etapp nimetatud organisatsioonis oli piisavalt pikk ja põhjalik. Kogu protsessi lõppeesmärk vähendada personalikulud ja teha sama töö hulk ära efektiivselt vähema hulga töötajatega, oli samuti väga konkreetselt määratletud. See kinnitab, et kindel koondamisstrateegia, mida peab oluliseks näiteks Downs (ref Lloyd 2009) tagab organisatsioonile ka tulevikus tulemusliku arengu.
- Strateegilised koondamisotsused võeti vastu tuginedes põhjalikule suvel teostatud tööanalüüsile, lähtudes selle analüüsi tulemustest, kärpekomisjoni poolt kavandatud tööprotsessi ümberkorraldustest ning seadusest tulenevatest nõuetest koondamisel teenistusse jäämise eelisõiguse kohaldamisel. Koondamisvalik tehti juhtide poolt väga põhjalikult kaalutletult, võttes arvesse erinevaid asjaolusid. Töötajatele selgitati piisavalt ka põhjusi, miks üks või teine ametikoht kaob.

- Personaliosakonna roll antud koondamisprotsessis oli olulise tähtsusega, seda nii planeerimise etapis kui ka lahkuvate töötajate toetamise etapis. Personaliosakonna töötajad olid nõustaja rollis alguses kogu protsessi ette valmistades, andes vajalikke soovitusi vahetutele juhtidele. Samas olid nad ka abiks koondamisprotsessi viimases etapis, koondatute juriidilisel ning psühholoogilisel nõustamisel.
- Oluline aspekt koondamise juures on peale koondamisteate edastamist koondatava igakülgne toetamine ja julgustamine. Riigikantselei personalitöötaja vestles iga lahkuva töötajaga tema ootustest, hirmudest ja tulevikuplaanidest. Rahastati koolitustel osalemist ja aidati cv koostamisel. Teoreetik Elenurme (mai 2007) poolt väljapakutud soovituslikult viiest etapist (sissejuhatus, kokkuvõtte senisest tööst ja olukorra kirjeldus; lahkumisotsuse sõnastamine; vastulausete ärakuulamine ja väljaelamise võimaldamine; dokumentide allkirjastamine või selles kokkuleppimine; kokkulepped tuleviku kohta ehk juhatamine uuele teetsale) koosnev lahkumisvestlus viidigi sarnasel kujul RK koondamisprotsessis ellu.
- Ühe töötaja puhul õnnestus RK-l rakendada ka „*outplacementi*“ ehk soovitati koondatud inimest tööle teise asutusse sarnasele ametikohale ja see oli edukas. „*Outplacemendi*“ kasutamine praktikas on ka erinevate teoreetikute (Heinsalu 2007, Marks 1994, Armstrong 2006:485) arvates väga positiivseid signaale saatev käitumine. See näitab lahkujatele, et neist hoolitakse, kuid samas annab signaali jääjatele, et organisatsioon käitub ka nendega samamoodi, kui peaks ees ootama koondamine.
- Veel üks positiivne külg RK koondamisprogrammi juures oli piisav sisekommunikatsioon organisatsiooni sees. Töötajaid hakati kohe planeerimise etapis vahetute juhtide abiga teavitama, et muudatused lähiajal toimuma hakkavad. Infosulgu ei tekkinud ja töötajad ei tundnud end kõrvalejätutena. Igast koondamisprotsessi etapist teavitati organisatsiooni liikmeid õigeaegselt. Muudatuste põhjused seletati juhtkonna poolt piisavalt argumenteeritult lahti.

Samal seisukohal on näiteks Elenurm (2008), kes leiab, et muutuste perioodil tuleks allesjääjatele selget toetust jagada ning muudatustega seonduv ikka ja uuesti lahti rääkida. See aitab töötajatel oma tööandja vastu austust säilitada.

- Positiivne külg läbiviidud koondamisprotsessi juures oli ka see, et mitte ükski koondatud töötajatest ei ole oma töösuhte lõppemist hiljem vaidlustanud. Sellest võib järeldada, et koondamised viidi läbi juriidilises mõttes igati korrektset.
- Protsessi jooksul ilmesid aga ka negatiivsed aspektid. Koondamisest etteteatamise periood oli 2-3 kuud, mis on piisavalt pikk aeg lahkujatel minekuks valmistuda ja tööturul ringi vaadata. See oli pigem positiivne külg. Samas kadus osadel inimestel, kes juba oma koondamisest pikka aega ette teadsid, soov organisatsiooni edasi panustada ja motivatsioon tulemuslikult töötada. Mis oli kahtlemata negatiivne. RK personalijuhi hinnangul oleks koondamistest etteteatamise aeg võinud olla pisut lühem.
- Oli veel negatiivseid tagajärgi. Koondamiste läbiviimine tekitas RK kollektiivis sisemisi pingeid ja allesjäänud töötajate hulgas mõningast motivatsioonilangust. Nimetatud muudatustest toibumine ning endise tööühkkonna taastamine võttis aega umbes aasta.
- Osakondade juhtide seas personaliosakonna poolt läbiviidud eelnev nõustamine ei olnud kõikide juhtide jaoks piisav. Tõenäoliselt ei olnud kõik juhid ühtmoodi kompetentsed langetama ainuisikuliselt otsust, keda oma osakonnast koondada.

Eelpooltoodut kokkuvõttes leiab töö autor, et RK koondamisprotsessis ilmnunud positiivsed ja negatiivsed aspektid kinnitavad ka erinevate teoreetikute poolt esitatud seisukohti.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida reaalselt toimunud koondamisprotsessi. Selle eesmärgini jõudmiseks oli püstitatud 3 uurimisküsimust. **Esimesele uurimisküsimusele** „kuidas ja missugustel põhjustel alustati koondamisprotsessi“ võib vastata alljärgnevalt: 2008. aastal alguse saanud koondamisprotsessi eesmärgiks oli vajadus vähendada asutuse personalikulusid, mille põhjuseks oli riigieelarvest eraldatavate RK haldusala tegevuskulude prognoositav vähenemine 2009. aastal. Koondamisprotsessi alustati põhjaliku planeerimise ning asutuse tööprotsesside analüüsi etapiga, millele järgnes juhtide nõustamine, koondamisotsuste vastuvõtmine, koondatavate teavitamine ning lõppfaasis lahkujate toetamine. Kõik koondamisprotsessi etapid viidi läbi kindla eelnevalt paika pandud strateegia järgi ja igast olulisest sammust teavitati organisatsiooni liikmeid eelnevalt piisava aja jooksul. Sellega on ka vastatud **teisele uurimisküsimusele** „missugused olid koondamisprotsessi erinevad etapid ja kuidas need läbi viidi“.

Vastates **kolmandale uurimisküsimusele** „millised on olnud koondamisprotsessi plussid ja miinused organisatsioonile“ võib väita, et tänaseks päevaks on organisatsioon muudatustest tingitud pingetest ja mõningasest motivatsioonilangusest töötajate seas üle saanud. Koondamisprotsessi **positiivsete külgedena** võib välja tuua: 1) koosseisude optimeerimine oli õigeaegne ja vajalik ; 2) koondamisprotsessi planeerimise etapp oli piisavalt pikk ja põhjalik ; 3) kogu protsessi lõppeesmärk-vähendada personalikulusid ja teha sama töö hulk ära efektiivselt vähema hulga töötajatega, oli väga konkreetselt määratletud ning lihtsustas selle tulemuse saavutamist; 4) organisatsioonisisene kommunikatsioon kogu koondamisprotsessi jooksul oli hea, infosulgu ei tekkinud, töötajad tundsid end kaasatutena; 5) lahkuvate töötajate juriidiline nõustamine ning psühholoogiline toetamine oli põhjalik; 6) neid allesjäänud töötajaid, kelle töökoormus olulisel määral tõusis, motiveeriti palgatõusuga. Koondamisprotsessi **negatiivsed küljed** olid: 1) koondamistest etteteatamise aeg oli liialt pikk, selle tulemusena ei panustanud lahkuvad töötajad enam piisavalt ning üldine tööõhkkond oli häiritud; 2) tekkisid pinged kollektiivis ning ka peale koondatute lahkumist oli tunda motivatsioonilangust allesjäänud töötajate seas; 3) osakondade juhtide seas personaliosakonna poolt läbiviidud eelnev nõustamine ei olnud kõikide juhtide jaoks piisav.

RK personaliosakonna juhataja sõnul ja ka töö autori arvates olid muudatused õigeaegsed ja vajalikud. Tagantjärele protsessi hinnates leidis Viire Rannasoo koondamisprotsessi negatiivse küljena siiski, et vahetute juhtide nõustamise koondamiste planeerimise etapis oleks pidanud rohkem panustama. Samal arvamusel on ka töö autor. Eelpooltoodust tulenevalt saab järeldada, et Riigikantselei koondamisprotsess oli vajalik ning täitis oma eesmärgi. Päris lõpliku hinnangu saab anda sellele alles mõne aasta pärast. Mõned struktuurimuudatused oleks juba ammu võidud läbi viia, kuid headel aegadel ei tahetud raskeid otsuseid vastu võtta. Riigikantselei saab nüüd, olles loobunud kõrvalülesannete täitmisest, keskenduda oma peaesmärgi, Vabariigi Valitsuse ja peaministri töö toetamise täitmisele.

Olles analüüsinud RK koondamisprotsessi ja tutvunud erinevate teoreetikute koondamist puudutavate käsitlustega, on töö autoril järgmised **ettepanekud**:

- Antud koondamisprotsessi puhul võis näha, et liiga pikk muutustest etteteatamise aeg mõjus organisatsiooni sisekliimale halvasti. Töötajad teadsid, et koondamised hakkavad sügisel aset leidma, kuid päris kaua võttis aega, kuni osakondade juhatajad võtsid vastu otsuse, keda isikuliselt koondada. Optimaalne aeg oleks maksimaalselt 1-2 kuud, mitte rohkem. Kindlasti võiks kaaluda seda võimalust, et kui inimene soovib võtta vastu koondamistasu ja lahkuda päevapealt, tuleks talle seda võimaldada. Kõikidele osapooltele oleks valutum, kui koondamine organisatsioonis toimuks võimalikult lühikese ajaperioodi jooksul, et seejärel taastuks normaalne töörytm, mis aitaks tekitada allesjääjates kindlustunnet.
- RK personalitöötajad oleks võinud kaaluda kõikide lahkuvate töötajatega põhjaliku lahkumisvestluse läbiviimist. Vestlused personalitöötajaga küll toimusid, aga keskenduti pigem sellele, missugused on koondatava ootused seoses lahkumisega ja pakuti koolitusvõimalusi ning juriidilist nõustamist. See on väga positiivne. Kuid lahkumisvestlus oleks võinud toimuda ka eesmärgiga selgitada välja, mida positiivset ja ka negatiivset on töötajal oma endise töökoha kohta öelda. Nii mõnegi pikaajalise töötaja tähelepanekud võiksid olla asutusele pikemas perspektiivis kasulikud, et vältida samade vigade kordumist, juhul kui töötajal on midagi negatiivset oma töökoha kohta öelda. Konstruktiiivne kriitika võib osutada mitmes mõttes kasulikuks. Kindlasti on

lahkuval töötajal ka palju positiivset oma töökoha kohta meenutada ja niisuguse avatud ning ausa vestlusega on ilus panna punkt pikka aega kestnud töösuhtele.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös käsitleti tänases ühiskonnas väga aktuaalseks muutunud teemat: töösuhte lõppemist koondamise tõttu. Statistika järgi on seisuga veebruar 2010. registreeritud töötute arv Eestis 93 802 inimest. Neist enamike töösuhe on lõppenud koondamise tõttu (Registreeritud...2010). Lõputöö **eesmärgiks** oli kajastada reaalse koondamisprotsessi kulgu, selgitada välja selle positiivne ja negatiivne mõju organisatsioonile.

Lõputöö esimeses peatükis käsitleti koondamise teoreetilisi lähtekohti- seletati lahti koondamise mõiste, põhjused, eesmärgid, mõjud töötajatele ning organisatsioonile. Ühe alateemana oli juttu ka koondamisega seotud tegevustest organisatsioonis, milleks on koondamisotsusest teatamine, koondatava toetamine, lahkumisvestlus, outplacement. Töö teises peatükis kajastati Riigikantseleis läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi. Uurimismeetoditeks olid poolstruktureeritud süvaintervjuu, mis viidi läbi töö autori poolt 04. märtsil 2010. aastal Riigikantselei personaliosakonna juhataja pr Viire Rannasooga ning dokumentide analüüs. Lõputöö kolmandas peatükis on toodud autoripoolne koondamisprotsessi analüüs, järeldused ning omapoolsed ettepanekud koondamisprotsessi täiustamiseks. Selles töö osas vastati ka sissejuhatuses püstitatud kolmele uurimisküsimusele: 1) kuidas ja missugustel põhjustel alustati koondamisprotsessi ; 2) missugused olid koondamisprotsessi erinevad etapid ja kuidas need läbi viidi ; 3) millised on olnud koondamisprotsessi plussid ja miinused organisatsioonile.

Läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et koondamisprotsess Riigikantseleis oli edukas ning täitis oma eesmärgi, milleks oli vajadus vähendada asutuse personalikulusid. Koondamisprotsessi planeerimise etapp oli antud juhtumi puhul väga oluline, see hõlmas ka põhjalikku asutuse tööprotsesside analüüsi ning koosseisude ülevaatamist. Koondamisprotsess mõjus ajutiselt küll organisatsioonisisesid pingeid tekitavalt, kuid nendest saadi küllalt lühikese ajaga üle. RK peab oluliseks oma allesjäänud töötajaid igati motiveerida, majanduslanguse ja eelarvekärbete tingimustes

oma töötajate palku ei ole langetatud. Kokkuhoid on saavutatud personali arvu vähendades ja ka loobudes asutuse peäülesandega mitte seotud kõrvalülesannetest.

Läbiviidud uuringu tulemusi saab töö autori arvates kasutada nii riigiasutuse, kui ka erafirma koondamisprotsessi planeerides. Töö teises peatükis on välja toodud nii koondamise negatiivsed, kui ka positiivsed küljed, samuti autori ettepanekud. Seega on käesoleva lõputööga saavutatud eesmärk selgitada erinevaid koondamise teoreetilisi lähtekohti ning kajastada reaalse koondamisprotsessi kulgu.

SUMMARY

Present graduation paper investigates significant complex topic of current society: termination of employment relation due to redundancy. Proceeding from statistics the number of registered unemployed in Estonia as of February 2010 is 93 802 people. Majority of the employment relation terminations are based on redundancy (Registered...2010). The objective of the graduation paper was to reflect the process of real redundancy, clarify its positive and negative impact on the organization.

The first Chapter of the graduation paper deals with the theoretical aspects of redundancy – the definition of redundancy, reasons, objectives, impacts on employees and organization were described. One minor topic reflected also activities related to redundancy within the organization, which are announcement of redundancy decision, support to persons made redundant, redundancy interview, and outplacement.

The second Chapter of the paper reflected the results of the empirical study carried out in Riigikantselei. The study methods were semi-structured focused interview, conducted by the author of present paper with HR Department Manager of Riigikantselei Ms. Viire Rannasoo on March 4, 2010 and analyses of available relevant documentation.

The third Chapter of graduation paper reflects the analyses made by author of this paper regarding the redundancy process, the conclusions and proposals to improve the redundancy process. This part of the graduation paper answers to the three study hypotheses set in the introduction of the paper: 1) how and on what reasons the redundancy process was launched; 2) what were the different stages of the redundancy process and how these were carried out; 3) what were the pluses and minuses of the redundancy process to the organization.

The results of the study indicate that redundancy process in Riigikantselei was successful and achieved set objective, which was to cut HR costs. The planning stage of the redundancy process was in this case of significant importance, it comprised

thorough analyses of the organization's operational processes and review of the human resources. Redundancy process had temporary stress impact within the organization; however the impact was covered within a short period. Riigikantselei considers important to motivate the remaining employees, in the environment of economical recess and salary cuts the salaries of employees have not been decreased. Saving has been achieved by decreasing the number of employees and reducing side tasks as compared to the main function of the organization.

The results of the study can be utilized in planning either public sector or private sector company redundancy process according to the author. The second Chapter of the paper draws attention to the positive and negative aspects of the redundancy as well as proposals made by the author. Thus, the objective of the current paper to clarify different theoretical aspects of redundancy and reflect the process of real redundancy case has been achieved.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. UK, London. Kogan Page Limited*
- Avalik teenistus arvudes. 2008. lk 7. Välja otsitud 14. 01. 2010 leheküljelt
http://www.avalikteenistus.ee/public/statistika/ATAR_2008_arvudes.pdf
- Avaliku teenistuse seadus, 25. 01. 1995. a , jõustunud 1. 01. 1996- RT I 1995, 50, 764
...RT I 2009, 62, 405
- Elenurm, T. 2007. Valutu vallandamise retsept. Director, nr 4
- Elenurm, T. 2008. Pehme king! Valutu vallandamise retsept...allesjääjate jaoks.
Director, nr 10
- Feldheim, M. A. 2007. *Public sector downsizing and employee trust. International Journal of Public Administration, Vol. 30, 249-270*
EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 08.12.2009.
- Freeman, K. V. 2009. Õige viis tegevuse kokkutõmbamiseks. Director , nr 6
- *Hardy, C. 1986. *Strategies for redundancy:Reconciling individual and organisational needs. Canadian Journal of Administrative Science, 3, 275–289*
- Heinsalu, K. Avaliku sektori suured probleemid. 17.05.2000. Välja otsitud Google andmebaasist http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D9874AA1E3959CE&code=1691/new_eri_artiklid_169109 10.01.10.
- Heinsalu, K. 2007. Töösuhte lõpp. Äripäeva Kirjastus
- Ikes-Voysey, M. 27.05.2009. Andke töötajatele ja partneritele usk tagasi.
Eesti Päevaleht Ärileht lk. 2, Intervjueerinud Salu, M.
- Lang, R. XI Riigikogu stenogramm VI istungjärk. 16. 09. 2009. Välja otsitud Riigikogu koduleheküljelt www.riigikogu.ee 11.01.2010
- Layoff 'Survivor' Stress: *How to Manage the Guilt and the Workload.* 2009. *HR Focus, Aug, Vol. 86 Issue 8, p4-6, 3p.* EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 08.12.2009.
- Kiik, K., Mägi, R., Raudvere, K. 2004. TEA taskusõnastik. (lk 556). Kirjastus TEA

- Lloyd, J. 2009. *Downsizing Do's. Receivables Report for America's Health Care Financial Managers. May, Vol. 24 Issue 5, p11-11, 1/2p*
EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 01.12.2009.
- Marks, D. 1994. *Retirement, redundancy, retrenchment and relocation. Businessdate, Sep, Vol 2 Issue 4, p1, 4p.* EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 08.12.2009.
- Mikiver, K. Kui inimesi on varuga. 27.04.2009. Välja otsitud leheküljelt <http://blog.personalijuhtimine.ee/?tag=koondamine> 03.01.2010.
- Mishra, K. E., Spreitzer, K. M., Mishra, A. K. 1998. *Preserving Employee Morale During Downsizing, Sloan Management Review 39, no. 2: 83–95.*
Tõlgitud tekst ajakirjast Hea Eesti Idee (HEA) mai 2009.
Registreeritud töötus 1993 – 2010. Eesti Töötukassa. Eesti Töötukassa kodulehelt <http://www.tootukassa.ee/index.php?id=11328> välja otsitud 01.02.2010. ja 29.03.2010.
- Riigikantselei aastaraamat 2009. Riigikantselei kodulehelt <http://www.riigikantselei.ee/?id=1555> välja otsitud 29.03.2010.
- Riigikantselei arengukava 2011-2014. Kinnitatud riigisekretäri käskkirjaga 01.03.2010. Riigikantselei kodulehelt <http://www.riigikantselei.ee/?id=370> välja otsitud 08.03.2010.
- Riigikantselei põhimäärus. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 07.12.2009. a, jõustunud 01.01.2010 – RTI, 10.12.2009,59,393
- Silvet, J. 1989. Eesti-inglise sõnaraamat. (3. trükk, lk 130). Kirjastus Valgus
- Silvet, J. 2002. Inglise-eesti sõnaraamat. (4. täiendatud ja ümbertöötatud trükk, lk 253, 288, 349, 649, 956, 957). Kirjastus TEA
- Stokes, G. , Cochrane, R. 1984. *A study of the psychological effects of redundancy and unemployment. Journal of Occupational Psychology, Dec, Vol. 57 Issue 4, p309-322, 14p.* EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 09.12.2009.
- Töölepingu seadus, 17. 12. 2008. a, jõustunud 1.07.2009- RT I 2009, 11, 67
... RT I 2009, 36, 234
- Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vabariigi Valitsuse seadus, 13.12.1995. a, jõustunud 1.01.1996 - RT I 1996, 49, 953...

RT I 2010, 1, 2

Waters, L. 2007. *Experiential differences between voluntary and involuntary job redundancy on depression, job-search activity, affective employee outcomes and re-employment quality. Journal of Occupational and Organizational Psychology no. 80, 279–299.*

EBSCOhost andmebaasist välja otsitud 08.12.2009.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Riigikantseleist koondatud inimeste arv.....	18
Tabel 2. Riigikantselei struktuuriüksuste juhtide koosolekute kokkuvõtted.....	20
Tabel 3. Koondamisprotsessi üldine ajakava ja osalejad.....	22
Tabel 4. Personaliosakonna tegevuste ülevaade.....	23
Tabel 5. Ülevaade kärpekomisjoni koosolekutest.....	25
Tabel 6. Riigikantselei töötajate pühendumus aastate lõikes.....	30
Joonis 1. Riigikantselei töötasufondi võrdlus aastate lõikes.....	17
Joonis 2. Riigikantselei koosseis.....	18

LISA1. INTERVJUU PLAAN

A. Koondamisprotsessi planeerimine

1. Koondamisprotsessi põhjused ja eesmärk

Mis tingis koondamisprotsessi algatamise Riigikantseleis? Missugune oli koondamisprotsessi üldine eesmärk? Mitu ametikohta koondati? Mitu inimest koondati?

2. **Ajakava. Planeerimine.** Kuidas koondamisprotsessi planeeriti? Kui kaua selle protsessi planeerimine aega võttis? Millal koondamisprotsessi alustati ja lõpetati?

3. **Osalejad.** Kes seda protsessi Riigikantseleis juhtisid ja kes veel olid protsessi kaasatud? Kas koondamisprotsessis osalevate juhtide hulgas viidi läbi ka eelnev koolitus või nõustamine kuidas protsessi läbi viia?

4. **Kommunikatsioon.** Kuidas kavandati organisatsiooniliikmete teavitamine? Millal ja kuidas teavitati RK juhte/spetsialiste eesootavatest muudatustest? Kes seda tegi ja millisel viisil?(millist sisekommunikatsioonivahendit kasutati?)

B. Koondamisprotsessi kulg

1. **Koondamisteate edastamine.** Mille alusel otsustati keda koondatakse (kes lahkuvad, kes jäävad)? Kes teate edastas? Kuidas seda tehti (kas viidi läbi lahkumisvestlused või intervjuud lahkuvate töötajatega)? Peamised probleemid, mis tekkisid.

2. **Koondatava toetamine.** Milliseid toetuspakette lahkuvatele töötajatele pakuti? Kui pakuti, siis kas kõigile samaväärsed või toimus mingi segmenteerimine ametikohtade-inimeste lõikes? Kas lahkuvatele töötajatele pakuti välist karjäärinõustamise toetust?

C. Organisatsioon koondamisprotsessi järgselt

1. Hinnangud koondamise efektiivsusele. Kas läbiviidud protsessi tänasel päeval analüüsisid on see saavutanud loodetud eesmärgi? Kui ei ole, miks? Missugused olid Teie arvates läbiviidud koondamisprotsessi nõrgad küljed? Mida oleks võinud teha teisiti ja paremini? Mis oli positiivne? Millega rahule võis jääda?

2. Hinnangud töökorraldusele. Kuidas lahkunud töötajate tööülesanded ümber jaotati? . Kas allesjäänud töötajate töökoormus on tõusnud? Kas ametnikele makstakse lisatasu/preemiat lisandunud ülesannete eest?

Kas on vajadus tekkinud uute ametnike värbamiseks? Kas kedagi lahkunud töötajatest on tänaseks päevaks tagasi värvatud?

3. Hinnangud koondamise mõju suhtes motivatsioonile. Kuidas Teie hinnangul on koondamisprotsess mõjunud organisatsiooni sisekliimale ja töötajate motivatsioonile? Kas „jääjatega“ ka tegeldi, mida pakuti nendele töötajatele kes organisatsiooni jäid (nõustamine)? Kas hiljuti on läbi viidud töötajate seas rahuloluuuringut? Mis eesmärgiga? Kui, siis missugused olid selle tulemused? Kui uuringut ei ole läbi viidud, kas sel juhul peaks seda tegema?