

Sisekaitseakadeemia

Rait Koplimes

ROTEERUMISSÜSTEEMI RAKENDAMINE

VÄLISMINISTEERIUMI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš,

MOB

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: juuni 2010
Töö pealkiri: Roteerumissüsteemi rakendamine Välisministeeriumi näitel	
Töö autor: Rait Koplimes	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
Lühikokkuvõte: <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja koosneb 44 leheküljest. Viidatud on 24 allikat. Peamisteks märksõnadeks antud töös on õppiv organisatsioon, rotatsioon, roteerumissüsteem, roteerumisprogrammi hindamine, karjääri planeerimine.</p> <p>Lõputöö uurimisobjektiks on Välisministeeriumi roteerumissüsteem. Töö eesmärgiks on analüüsida Välisministeeriumis hetkel toimivat roteerumissüsteemi ja välja töötada ettepanekud süsteemi parandamiseks lähtuvalt ametnike ootustest.</p> <p>Lõputöö hüpotees on püstitatud järgmiselt: Välisministeeriumi roteerumissüsteem ei arvesta piisavalt töötajate isiklike eesmärgi ja arengut.</p> <p>Püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja hüpoteesi kontrollimiseks, kasutas autor kvantitatiivset meetodit. Kvantitatiivse meetodina on kasutatud ankeetküsitlust.</p> <p>Uuringu tulemuste põhjal selgus, et roteerumissüsteemi rakendamisel esineb probleeme ja takistusi. Selgus veel, et Välisministeerium ei arvesta piisavalt teenistujate isiklike eesmärkide ja arenguga.</p> <p>Autori arvates võiks teenistujate esmakordsel välisesindusse lähetamisel arvestada töötajate isikliku arenguga ja eesmärkidega ning varem välislähetuses viibinud töötajate kompetentse ära kasutada; teenistujate lähetamise ja tagasikutsumise programm üle vaadata ja välja selgitada, kas süsteemis esineb mingeid tõrkeid või probleeme; töötajatele roteerumisprogrammi välitel suuremat tähelepanu pöörata ning võimalikult palju tagasisidet ja välislähetust puudutavat informatsiooni anda, et töötajad tunneksid ministeeriumipoolset toetust ning nad oleksid selle tulemusena rohkem motiveeritud välislähetuses töötama.</p>	
Võtmesõnad: õppiv organisatsioon, rotatsioon, roteerumissüsteem, roteerumisprogrammi hindamine, karjääri planeerimine	
Keywords: <i>learning organisation, rotation, rotation system, evaluation of rotation programm, career planning</i>	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Üldainete keskuse juhataja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	6
1.1 Rotatsiooni olemus ja eesmärgid.....	6
1.2 Roteerumissüsteem ja karjääri planeerimine.....	7
1.2.1 Roteerumisprogrammide väljatöötamine	10
1.2.2 Roteerumisprogrammide hindamine ja muutmine	11
1.3 Rotatsiooni roll õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamisel	13
2. EMPIIRILINE UURING.....	15
2.1 Välisministeeriumi tutvustus	15
2.2 Uuringu protsess ja metodoloogia	17
2.3. Uuringu tulemused	19
3. UURIMUSTULEMUSTE ANALÜÜS NING PARANDUSETTEPANEKUD .	30
3.1 Uuringu analüüs ja järeldused	30
3.2 Ettepanekud roteerumissüsteemi parandamiseks.....	32
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY.....	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISAD	41
LISA 1. Küsimustik teenistujale.....	41
LISA 2. Välisministeeriumi struktuur, seisuga 12.11.2009	43
LISA 3. Kirkpatricku hindamise mudel	44

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teemaks on „Roteerumissüsteemi rakendamine Välisministeeriumi näitel”. Lõputöö teema kujunes töö autori erialapraktika (personalitöö) käigus, mis viidi läbi Välisministeeriumi personaliosakonnas. Personaliosakonna üheks põhiülesandeks oli välisesindusse lähetuvate töötajate välja koolitamine, nende välisesindusse lähetamine, igapäevane suhtlemine ja nende tagasikutsumine. Kuna roteerumissüsteemi on Välisministeeriumis ligikaudu kümme aastat rakendatud, siis on see määrava tähtsusega, et nii oluline personalivaldkond toimiks ka edaspidi efektiivselt ja oleks maksimaalselt jätkusuutlik. Seda, mis mõjutab teenistujat karjääri valikul, on oluline teada, et asutus saaks teenistujate karjääriootustele paremini vastata, oma roteerumissüsteemi täiustada ja töötajaid motiveerida. Õppiva organisatsiooni ja organisatsioonilise õppimise temaatika on aktuaalne teadmispõhise majanduse kui ka teadmispõhise ühiskonna arengusuundadega Eestis ja Euroopas. Seetõttu on teema juba pikemat aega Välisministeeriumi jaoks aktuaalne ning on äärmiselt oluline, et hetkel Välisministeeriumis kasutusel olev roteerumissüsteem aitaks kaasa organisatsiooni õppetegevustele ja üldisele arengule.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida Välisministeeriumis hetkel toimivat roteerumissüsteemi ja välja töötada ettepanekud süsteemi parandamiseks lähtuvalt ametnike ootustest.

Lõputöö eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on olemasoleva roteerumissüsteemi peamised probleemid ja takistused?
2. Millised on töötajate ootused roteerumissüsteemi paremaks toimimiseks?

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt püstitab autor järgmise hüpoteesi: Välisministeeriumi roteerumissüsteem ei arvesta piisavalt töötajate isiklike eesmärke ja arengut.

Lõputöö käigus viis autor töö eesmärgist lähtuvalt läbi empiirilise uuringu. Uuring viidi läbi ankeetküsitlusena kõigi Eestis asuvate Välisministeeriumi töötajate hulgas, kes on viimase viie aasta jooksul roteerumisprogrammis osalenud.

Töö esimene peatükk käsitleb rotatsiooni olemust, eesmärke ja liike; roteerumissüsteemi ja karjääri planeerimist; roteerumisprogrammide väljatöötamist; roteerumisprogrammide hindamist ja muutmist ning rotatsiooni rolli õppiva organisatsiooni kontseptsiooni ja karjääriplaneerimise rakendamisel. Töö teine peatükk annab ülevaate hetkel Välisministeeriumis toimivast rotatsioonisüsteemist, uuringu protsessist ja metodoloogiast ning uuringu tulemustest. Töö kolmandas peatükis analüüsib autor uurimistulemusi ning teeb ettepanekud Välisministeeriumi roteerumissüsteemi parendamiseks.

Kokkuvõttes annab töö panuse Välisministeeriumi personalijuhtimise arengusse, saades parema ülevaate roteerumissüsteemi toimimisest, selle peamistest probleemidest, arenguvõimalustest ning töötajate ootustest süsteemi paremaks toimimiseks. Samuti esitab autor omapoolsed ettepanekud roteerumissüsteemi paremaks rakendamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Rotatsiooni olemus ja eesmärgid

Rotatsioon on ühe organisatsiooni või organisatsioonide ühenduse piires töötaja tähtajaline üleviimine teisele töökohale eesmärgiga organisatsiooni ja töötaja teadmiste ning oskuste arendamine.

Rotatsiooni tulemusena saavad kasu nii töötajad, kes saavad uusi ja vajalikke kogemusi kui ka organisatsioon töögruppide siseselt. Sellised töötajate üleviimised võivad aset leida organisatsioonide või erinevate osakondade vahel. Töötajatele antakse võimalus üleviimiseks ühelt ametikohale teisele, tagades nende ametikoha säilimise. Vastutasuks sellele omandavad töötajad uusi oskuseid ja teadmisi, mis viib omakorda suurema motivatsiooni ja rahuloluni. Uute oskuste ja teadmiste areng võib viia aga uute võimalusteni edaspidises karjääris (Grensing-Pophal 2005).

Roteerumise võimaluse puudumine organisatsioonis langetab aga vastupidiselt töötajate motivatsiooni ja moraali oluliselt. See on inimloomuse vastane, et inimesed suudavad ja tahavad terve oma elu paikselt olla, tehes iga päev sarnaseid ülesandeid, ilma ootusteta või muutusteta, mis vähendaksid tőörutiini või annaksid neile võimalust arenguks (Belilos 1999).

Roteerumine saavutab järgmised eesmärgid (Belilos 1999):

- hoiab ära arenguseisakut;
- pakub õppiva ja professionaalse arengu võimalust;
- arendab töötajate arusaama teistest osakondadest ja organisatsioonist kui tervikust;
- viib parema koordineerimise ja koostööni;
- kaotab ära erinevused, kadeduse ja ebatervisliku konkurentsi;
- suurendab teadmisi, kogemusi ja töökvaliteeti;
- suurendab üldist motivatsiooni;
- viib organisatsiooni ühiste eesmärkide ja sihtide jagamiseni.

Erinevate uuringute tulemusena on välja toodud veel mitmeid kasutegureid, mis kaasnevad rotatsiooniga. Need sisaldavad endas (Triggs&King 2000):

- koolitatud tööjõud;
- vähenenud monotoonsus ja igavus;
- vähenenud tööstress;
- suurenenud uuenduslikkus ja motivatsioon;
- suurenenud vaba-aja aktiivsus;
- vähenenud tööhäired;
- suurenenud tootlikkus;
- vähenenud tööluus;
- vähenenud töötajate lahkumine;
- suurenenud võime muudatustele reageerimiseks.

Roteerumine on väga oluline nii töötaja kui ka organisatsiooni seisukohalt. Läbi rotatsiooni saavad töötajad omandada uusi teadmisi ja kogemusi, mis kindlasti tulevad kasuks nii nende karjääri kui ka organisatsiooni arengule. Roteerumine suurendab ka töötajate motivatsiooni ja rahulolu ning hoiab ära arenguseisakut.

1.2 Roteerumissüsteem ja karjääri planeerimine

Roteerumissüsteem on organisatsioonis kasutusel olev töövahend, mida mitmed organisatsioonid kasutavad, et arendada ennast ja oma töötajaid nii oleviku kui ka tuleviku jaoks. Roteerumissüsteemis läbi viidavad töötajate üleviimised leiavad aset, kas siis osakondade või välisesinduste ja organisatsiooni vahel.

Roteerumissüsteemi peamised tegevused töökoha rotatsiooni arendamiseks on (Triggs&King 2000):

- eesmärkide seadmine;
- olemasolevate tingimuste uurimine;
- ülesannete analüüsimine;
- rotatsiooni ajakava välja arendamine;
- koolituse ja puhkuse tagamine;

- rotatsiooni ajakava rakendamine;
- roteerumisprogrammi jälgimine.

Roteerumissüsteemi ametlikud programmid pakuvad erinevaid ülesandeid paljulubavatele töötajatele, vastutasuks saavad nad parema ülevaate programmi toimimisest ja organisatsioonist. Programmid erinevad nii suuruse kui ka oma eesmärgi poolest. Samal ajal kui suuremad organisatsioonid investeerivad reeglina sellistesse programmidesse rohkem, siis teised rakendavad neid programme alles siis, kui nad näevad võimalusi selle toimimise tagamiseks (Grossman 2003).

Roteerumisprogrammis, olenevalt programmi kavandist, on töötajad määratud töötama erinevatel ametikohtadel ning täitma ülesandeid, mida nad oma tavapärasel ametikohal ei ole kohustatud tegema. Need kohustused võivad olla nii pika- või lühiajalised kui ka kestvad planeeritud protsessid. Rotatsioon kestab tavaliselt aasta või rohkem. Kui seda tehakse korralikult ja planeeritult, siis on võimalik uusi teadmisi ja oskuseid kiiresti omandada. See toob omakorda kaasa uute ideede loomiseni erinevates valdkondades (Blashka:2007).

Selle jaoks peaksid töötajad ennast varakult ette valmistama võimalike esinevate väljakutsete ja probleemide jaoks. Peamised probleemid, mis võivad ette tulla, sisaldavad endas tavaliselt tööstruktuuri muutmist, töökeskkonna kultuuri ja töötajate käitumist, mitte strateegiat ennast. Enne roteerumisprogrammi kasutusele võtmist, tuleks leida vastused järgmistele küsimustele (Blashka:2007):

1. Kes on programmi sihtgrupis?
2. Mis on programmi eesmärgid?
3. Kuidas mõõdetakse programmi edukust?

Siiski, kui otsustatakse kasutada oma organisatsioonis roteerumisprogrammi, tuleb anda programmile võimalus saavutada loodetavad tulemused koostööd tehes selliste teguritega (Blashka:2007):

- töötajatele tuleb näidata roteerumise tegelikku põhjust, eriti siis, kui see nõuab töötaja elukoha vahetust;
- kandidaati ei tohiks valida ainult kvalifikatsiooni järgi, arvesse tuleks võtta ka rotatsiooni eesmärki, ei ole just kõige efektiivsem lahendus lähetusse saata

organisatsiooni kõige kvalifitseeritum töötaja, kui programmi eesmärgiks on töötaja oskuste arendamine;

- organisatsiooni tegevuse jätkusuutlikkuse tagamine;
- tuleb olla täiesti kindel, et roteerujatele on tagatud ohutu keskkond, nagu koolitajad ja juhendajad, kindlustamaks töötaja edu saavutamist.

Roteerumissüsteemid on tihedalt seotud karjääriplaneerimisega. Roteerumiste abil saab sihipäraselt töötajate karjääri planeerida.

Organisatsiooni seisukohalt on karjääri planeerimine oluline selleks, et (Alas 1997:114):

- 1) olla valmis organisatsiooni töötajate personalivajaduste rahuldamiseks tulevikus;
- 2) töötajate paremini informeerimine karjääritegemise võimalustest organisatsioonis;
- 3) töötajate individuaalsete karjääriplaanide ühendamise organisatsiooni eesmärkidega.

Karjääriplaneerimise süsteemi raames kasutatakse rotatsiooniprogramme. Karjääri planeerimisega peaksid tegelema nii töötajad kui ka organisatsioon. Eelkõige peaks sellega tegelema töötaja ise, kuna tema teab täpsemalt, mida ta oma elus saavutada tahab. Esiteks peaks töötaja välja selgitama oma tugevad ja nõrgad küljed. Seejärel tuleks enda jaoks ära määratleda isiklikud eesmärgid, vajadused ja soovid ja tegevusplaan nende realiseerimiseks, unustamata seejuures piiravaid tingimusi. Töötaja peaks aktiivselt ära kasutama kõiki organisatsiooni poolt pakutavaid karjäärivõimalusi. Organisatsioon saab töötajale omalt poolt välja pakkuda karjääriplaneerimise programme, et aidata töötajal saada täpsemat ülevaadet tema vajadustest, eesmärkidest, võimetest ja organisatsiooni nõuetest ning tulevikuplaanide seostamisest organisatsiooniga. Töötajate töökäigu teadliku kavandamise eesmärgiks on tagada maksimaalne kasu nii töötajatele kui ka organisatsioonile (Alas 1997:115).

Karjääri planeerimine on protsess, mille käigus fikseeritakse töökohad ning nendevahelised seosed ja peamised tööalase liikumise teed ja võimalused organisatsioonis. Karjääri planeerimine seisneb töötajate organisatsioonisisese ja -välise liikumise teadlikkuse kujundamises ja selle jaoks programmi koostamises, määratakse kindlaks nii töökohtadevahelised seosed kui ka töötaja potentsiaalne karjäärialane liikumine tulevikus (Türk 1999:199, 200).

Karjääri planeerimist võib mõista kitsamas tähenduses kui arengut, liikumist, tegevust või tõusu kavandamist ühe konkreetse elukutse, erinevate osakondade või organisatsioonide piires. Rotatsioon on üheks töövahendiks, mida mitmed organisatsioonid kasutavad, et arendada nii ennast kui ka oma töötajaid. Rotatsioonis omandatud teadmised ja kogemused võivad viia uute võimalusteni karjääri planeerimisel. Laiemas tähenduses võib karjääri planeerimist mõista kui elukutsevalikut, koolitust, asumist tööellu, tööalast karjääri ja eneseteostust, pensionile jäämist ja tegevust pensionipõlveski. Kuna tööelu ja karjäärialane tegevus on omavahel tihedalt seotud ka teiste eluvaldkondadega, satuvad tähelepanu alla erinevad inimsuhted, harrastused ning perekond (Jamnes&Savisaar 1998:7).

Karjääri arendamine aitab indiviididel saavutada oma karjäärile seatud eesmärgid. See on omakorda tihedalt seotud karjääri planeerimisega ning hõlmab endas organisatsiooni tavasid, mis aitavad töötajal neid plaane rakendada. Need võivad endas sisaldada oskuste koolitust, tagasisidet ja juhendamist töö tulemuslikkusele, planeeritud töökohtade roteerumist, juhendamist ja täiendõpet (Egan, Upton & Lynham 2006:467).

1.2.1 Roteerumisprogrammide väljatöötamine

Roteerumisprogrammid ei ole kindlasti loodud iga organisatsiooni jaoks. Esiteks peaks organisatsioonil olema vajalik inimressurss töötajate lähetamiseks ning suutlikkus täita tühjaks jäänud ametikoht pädeva töötajaga. Eduka programmi eeldusteks on korralik planeerimine, organiseerimine ja kommunikatsioon ning seda nimetatud järjekorras. Mida rohkem aega kulutatakse programmi alguses planeerimistegevuse peale, seda vähem probleeme esineb programmi hilisemates etappides.

Väga tihti rakendatakse töökoha rotatsiooni ilma kindlaks määratud eesmärkideta. Enamus kordadel võivad eesmärgid endas sisaldada tööhäirete vähendamist või nende kõrvaldamist, rutiini vähendamist, produktiivsuse ja kvaliteedi suurendamist, tööluusi ja töötajate lahkumise vähendamist, meeskonnatöö atmosfääri loomist, uuenduslikkusele julgustamist ja töötajate juhendamist tööalaste probleemide lahendamisel (Triggs&King 2000).

Parimaks meetodiks, kuidas saada töötajatelt olemasolevate töötingimuste kohta tagasisidet, oleks küsitlus. Küsitluse põhirõhk peaks olema suunatud tööülesannete täitmise ja nende väljundite kohta. Kogutud andmed on kvaliteetseks informatsiooniks rotatsiooniprogrammi ajakava paika panekuks (Triggs&King 2000).

Kvantitatiivsete andmete hulk, mida läheb samuti vaja rotatsiooniprogrammi ajakava välja töötamiseks, saadakse töötajate ametikohtade ülesannete analüüsi tulemusena.

Töökoha roteerumise ajakava arendamisel tuleks arvestada mõlemat, nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset informatsiooni. Kõige enam tekitab personalijuhtide vahel vaidlusi küsimus, et mitmel töökohal peaks töötaja oma karjääri jooksul roteeruma. Osad eksperdid arvavad, et see arv peaks püsima minimaalsena, nii kaks või kolm korda, et töötaja saaks eksperdiks ühes kindlas valdkonnas; teised soovivad just rohkem roteerumist, et saavutada selle läbi parem meeskonnatöö tase (Triggs&King 2000).

Koheselt, kui roteerumisprogrammi ajakava on välja töötatud, tuleks tagada ka piisav hulk puhkust perioodi jooksul. Ettevalmistava koolituse läbiviimisel tuleks arvestada, et selle põhirõhk pandaks uue töökoha põhiülesannete täitmisele ning samal ajal tagaks see tööluusi ja töötajate lahkumise vähenemise (Triggs&King 2000).

Rotatsiooni ajakava praktikas rakendamine võib nõuda mõningast paindlikkust. Ajakava järgimisel tuleks arvestada sellega, et töötajatel, kellel võivad tekkida uute ülesannete täitmisel raskused, saaksid juhendajatelt piisavalt abi ja ei peaks kartma tagasikutsumist. Edasise roteerumise rakendamise ajal saab kindlaks määrata, kas on vaja läbi viia veel rohkem koolitustegevusi (Triggs&King 2000).

1.2.2 Roteerumisprogrammide hindamine ja muutmine

Roteerumisprogrammi tuleks perioodiliselt hinnata ja jälgida, et kindlustada eesmärkide ja ootuste täitmine. Roteerunute hulgas tuleks hiljem läbi viia küsitlus, et saada kahepoolne hinnang roteerumisprogrammi efektiivsuse kohta (Triggs&King 2000).

Roteerumisprogrammi hindamise all mõeldakse kui olulist vahendit programmi kvaliteedi tagamiseks ja parandamiseks. Hindamismeetodi valik algab programmi

väljatöötamise etapis. Hindamist peetakse sageli kvaliteedi parandamise peamiseks vahendiks, kuid hindamise eesmärk peab olema selge ja täpne (Vedung 1998).

Hindamisel võib olla palju vorme ja kaalutlusi. Sellised küsimused nagu "Miks on hindamist vaja?" , "Kes hindab?" , "Mida hinnatakse?" ja "Kuidas hinnatakse?" võivad olla olulisteks arutelu teemadeks roteerumisprogrammi hindamise kontekstis. Hindamise eesmärgi puhul saab eristada järgmist: kas eesmärgiks on hinnata programmi vastavust teatud formaalsetele kriteeriumitele või luua alus selle edasiarendamiseks (Vedung 1998).

Sisuliselt toimub roteerumisprogrammi hindamine neljal tasandil (Clark 1995):

- reaktsiooni tasand, mis mõõdab osalejate rahulolu;
- õppimise tasand, kus toimub oskuste ja teadmiste kogumine, muudatused hoiakutes;
- käitumise tasand, kus leiavad aset muudatused töösoorituses – oskuste, teadmiste ja hoiakute ülekandumine töökohale;
- tulemuste tasand, kus toimuvad muudatused terve organisatsiooni tasandil. Roteerumisprogrammi hindamise läbiviimise etappe kirjeldavad täpsemalt Kirkpatricku arengumudeli neli hindamise tasandit vt lisa 3.

Programmi hindamise jaoks on loodud mitmeid erinevaid hindamise mudeleid. Hindajatele on suureks väljakutseks sobiva mudeli leidmine. Iga mudel, oma tugevuste ja nõrkustega, võib olla sobilik konkreetse huvi või olukorra jaoks. Siiski, ühe või teise mudeli vastuvõtmine sõltub programmi eesmärgist, ajast, kuludest ja teistest asjaoludest (Chapman 2007).

Kahtlemata võib usaldusväärne ja praktiline programmi hindamine roteerumissüsteemi jaoks kasulikuks osutada. Eduka programmi tulemusena võib: töötajate motivatsioon tõusta, stressitase väheneda, töökvaliteedi tase tõusta, ajakasutamise efektiivsuse tase tõusta ja palju muud. Siiski, hindamine, mis on läbi viidud ainult programmi reaktsiooni tasandil, ei ole kindlasti lõplik. Pealegi on selle tulemuslikkus kaheldav, seda subjektiivsuse faktori tõttu. Hindamist tuleks kindlasti läbi viia kõigil neljal tasandil. Enneaegne hinnang programmi mõjule on igal juhul ebapiisav, et anda usaldusväärset informatsiooni rotatsiooni tegevuste, mõjude ja tulemuste kohta (Rae 2005).

Hindamise edukuse eelduseks on hea ettevalmistus vestluseks ning objektiivse ja selge hindamissüsteemi olemasolu. Iga-aastane ja katseaja lõpu vestlus annab ametnikule võimaluse enesehindamiseks, et saada tagasisidet oma töösoorituste kohta, analüüsida oma tööalast tegevust, esitada arengusoove ja koolitusvajadust, avaldada oma seisukohti töökorralduse ja järgmiste perioodide kavandamisel ning kokku leppida palgatingimustes (Rannasoo 2007).

Enesehindamine on kõikehõlmav, süstemaatiline ja regulaarne protsess, mille käigus organisatsioon, vastavalt täiuslikkuse mudelile, vaatab üle oma harjumuspäraseid tegutsemisviisid, mõõdab-hindab tulemusi ja püüab järjekindlalt leida võimalusi nende parendamiseks (Pärn 2003).

1.3 Rotatsiooni roll õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamisel

Rotatsioon on kui kombineeritud koolituse keerulisem vorm, mis tavaliselt hõlmab endas pikemaajalisi ajaperioode. Roteerudes on töötaja roll teistsuguse iseloomuga. Töötaja on kui praktikant, ta on vastutav kindlate tööfunktsioonide eest, mida ta peab iseenda jaoks tõestama. Rotatsioon loob töötajatest meeskonna, mis on nüüd kogemuste võrra rikkam, nad suudavad vajadusel üksteist kergemini asendada ja töötajad on ka enesekindlamad. Samuti viib see paremini õppiva ja motiveeritud organisatsioonini. Töötajate üleviimine peab olema efektiivne ja planeeritud tegevus. Töötajad peavad ise olema valmis seda ideed ellu viima, julged andma tagasisidet ja soovitusi programmi parendusteks (Belilos 1999).

Rotatsiooniprogrammid aitavad kujundada õppivat organisatsiooni. Õppiv organisatsioon kasutab ära rotatsiooni tulemusena saadud kõigi oma töötajate teadmisi ja kogemusi, et tänapäeva muutuv keskkonnas püsima jääda ja tagada pidev areng. Õppiva organisatsiooni idee kohaselt keskendutakse kollektiivsele õppimistegevusele, et välja töötada uusi seaduspärasusi, karjäärisüsteeme ja korraldusi liitmaks töö- ja eraelu. Õppiva organisatsiooni tugevuse tagab töötajate ja nende otseste juhtide võime, oskus ja tahe oma tööd ümber kujundada edu saavutamiseks, kusjuures kõrgemad juhid on kohustatud selleks looma sobiliku keskkonna (Argyris 1999:2).

Üheks roteerumise eesmärgiks on töötajate ja organisatsiooni kompetentside mõlemasuunaline siire tagamaks asutusele jätkusuudliku ja pideva arengu. Liikumine erinevatel töökohtadel soodustab töötajate õppimist ja suurendab nende motivatsiooni töökohal töötamiseks. Seega on õppiva organisatsiooni teooria ja Välisministeeriumi roteerumissüsteem omavahel tugevas seoses (Ortega 2000:2).

Õppiva organisatsiooni ideoloogia rakendamiseks töötavad organisatsioonid välja erinevaid programme, sh roteerumisprogramme. Õppiva organisatsiooni jaoks loodud programm võib olla suunatud nii avaliku kui ka erasektori organisatsioonidele. Programm võib olla nii pika- või lühiajalise kestvusega. Organisatsioonis peab loodava programmi jaoks eelnevalt olemas olema (Abdul-Rahman 2008):

- 1) süsteemne probleemide lahendamise viis, mis tagab järjepidevuse ja kvaliteedi;
- 2) käimasolevate programmide eksperimenteerimine, mis tagab uute teadmiste omandamise või teadmiste uuendamise;
- 3) varasematest kogemustest õppimine vältimaks samade vigade kordamist;
- 4) õppimine teiste organisatsioonide kogemuste põhjal;
- 5) teadmiste ülekandmine organisatsiooni struktuuri ja teadmiste talletamine süsteemi.

Tänapäeva pidevalt muutuvus ühiskonnas ja sellega kaasnevate probleemide ja muudatustega toimetulekuks peavad organisatsioonid olema õppimis- ja kohanemisvõimelised. Pideva arengu tagamiseks ja muutuvus keskkonnas püsima jäämiseks peavad organisatsioonid maksimaalselt ära kasutama oma töötajate kogemusi ja teadmisi. Uute teadmiste saamiseks viiakse läbi erinevaid reforme, rakendatakse ja luuakse erinevaid programme, sh roteerumisprogramme.

Käesolev peatükk käsitleb rotatsiooni olemust, eesmärgi ja liike; roteerumissüsteemi ja karjääri planeerimist; roteerumisprogrammide väljatöötamist; roteerumisprogrammide hindamist ja muutmist ning rotatsiooni rolli õppiva organisatsiooni kontseptsiooni ja karjääriplaneerimise rakendamisel.

2. EMPIIRILINE UURING

Töö teine peatükk annab ülevaate hetkel Välisministeeriumis toimivast roteerumissüsteemist, Välisministeeriumi lühitutvustusest, uuringu protsessist, ja metodoloogiast.

2.1 Välisministeeriumi tutvustus

Välisministeeriumil (edaspidi VM) on peamiselt kaheksa põhitegevuslikku ülesannet: VM teeb ettepanekuid riigi välispoliitika kavandamiseks, lahendab välislepingute ja välismajandusega seotud küsimusi, korraldab Eesti Vabariigi suhtlemist välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonidega, korraldab sise- ja välisprotokolli riiklike tähtpäevade tähistamisel ning riiklike välisvisiitide läbiviimisel ja külaliste vastu võtmisel, kaitseb Eesti riigi ja kodanike huve välisriikides ning tutvustab Eestit ja koostab vastavate õigusaktide eelnõusid (Välisministeeriumi põhimäärus 04.11.2009).

Välisministeeriumis on 18 osakonda, kelle tegevust koordineerivad kantsler ja 5 asekanclerit (Välisministeerium 12.11.2009). Välisministeeriumi struktuuri vt lisa 2. Välisministeeriumi struktuuri kuuluvad veel lisaks ministeeriumi peamajale ka Eesti Vabariigi välisesindused – 21 suursaatkonda, 2 peakonsulaati ning 6 alalist esindust. Üheks välis teenistuse iseloomustavaks jooneks on diplomaatide roteerumine. Roteerumine tähendab seda, et diplomaat lähetatakse 3-4 aastaks välisesindusse või ta muudab oma ametikohta peamajas. Selline roteerumissüsteem toob kaasa iga-aastase teenistujate vahetumise. Diplomaatide kõrval roteeruvad ka sekretärid, autojuhid jt administratiiv-tehnilised teenistujad.

Vastavalt Välisministeeriumi personaliosakonna andmetele on 2008. a detsembri seisuga ministeeriumi isikukoosseisus 648 teenistujat. Neist 44 on lapsehoolduspuhkusel, 23 rasedus-sünnituspuhkusel, 23 on teenistussuhte peatanud ja lisaks 2 koosseisuvälist teenistujat. 370 teenistujat on diplomaadid ja 278 mittediplomaadid. Esindustes töötab 273 teenistujat, 171 diplomaati ja 102

mittediplomaati. Peamajas töötab 375 teenistujat, 199 diplomaati ja 176 mittediplomaati.

Välisministeeriumi roteerumissüsteem koosneb alljärgnevatest tegevustest:

- välisestusse värbamine;
- välisesinduse lähetamise ettevalmistamise/tagasikutsumise koolituse läbiviimine;
- vaba nädala isiklike asjade korraldamiseks välislahetuse lähetamisel ja tagasikutsumisel andmine;
- tagasiside ja toetuse andmine välislahetuse vältel;
- välislahetuse tasude maksmine;
- välislahetuses saadud teadmiste ja kogemuste rakendamine Välisministeeriumis.

Välisministeeriumis töötamise eripäraks on ametnike rotatsioon nii majasiseselt osakondade vahel kui ka välisesinduste ja peamaja vahel. Uusi töötajaid nii diplomaatilistele ja administratiiv-tehnilistele ametikohtadele võetakse ministeeriumisse avaliku konkursi alusel. Esinduste vakantsed ametikohad (nii diplomaatilised kui ka administratiiv-tehnilised) täidetakse ministeeriumisisese konkursiga, milles võivad osaleda kõik ministeeriumis vähemalt kuus kuud töötanud teenistujad. Diplomaatilistele ametikohtadele kandideerijad peavad vastama Välisestuse seaduse (VäTS) kohaselt määratud tingimustele nagu kõrgharidus, Eesti kodakondsus jne. Välisesinduste töötamise aeg on diplomaatidel kuni neli aastat ja administratiiv-tehnilisel personalil kaks aastat.

Välisestust, halduseniistuja töötamist Eesti Vabariigi välisesinduses pikaajalises lahetuses, diplomaadi ja halduseniistuja sotsiaalseid tagatise ning nende õiguseid ja kohustusi reguleerib Välisestuse seadus. Välisestuse seaduse kohaselt loetakse välisesinduses töötamist üle kuue kuu kestavat lahetust. Välisestusse võtmise aluseks on Välisministeeriumi atesteerimiskomisjoni ettepanek. Välisestuse seadus reguleerib ka teenistujatele makstavate esindustasude ja välislahetustasude maksmise korrad, teenistujate sotsiaalsed garantiid, õigused ja palju muud (VäTS § 2 lõige 16).

Välisministeeriumi atesteerimiskomisjoni töökorra § 2 lg 1 kohaselt kuuluvad komisjoni ülesannete hulka: teenistuja välisestusse võtmine, teenistuja välisesindusse lahetamine ja seaduses ettenähtud juhtudel tagasikutsumine jne.

Avaliku teenistuse seaduse § 47 kohaselt võib ametniku üle viia teisele ametikohale ainult ametniku kirjalikul nõusolekul. Välis teenistuse seaduse kohaselt on diplomaadi ja haldusteenistuja välisesindusse lähetamise eelduseks töötaja poolt korrektselt täidetud kandideerimistaotlus või suunatud pakkumise korral tema kirjalik nõusolek. Seaduses on ära määratletud ka teenistujatele välislähetusse võtmiseks kehtivad tingimused. Välisesindusse lähetamise otsuse alus tuleneb atesteerimiskomisjoni ettepanekust. Käesoleva seaduse kohaselt teatatakse diplomaadile ja haldusteenistujale välislähetusest võimaluse korral kolm kuud ette ning talle antakse vaba nädal isiklike asjade korraldamiseks nii välisesindusse lähetamise kui ka tagasikutsumise korral.

2.2 Uuringu protsess ja metodoloogia

Uuringu eesmärk on saada Välisministeeriumi töötajatelt võimalikult ausaid vastuseid roteerumisprogrammi puudutavate küsimuste kohta ja välja töötada ettepanekud süsteemi parandamiseks lähtuvalt ametnike ootustest ja organisatsiooni võimalustest.

Lõputöö uurimismeetodina on kasutatud kvantitatiivset ankeetküsitlust, kuna on tegemist suure valimi hulgaga. Uuringu valimisse kuuluvad kõik Eestis asuvad Välisministeeriumi töötajad, kes on viimase viie aasta jooksul roteerumisprogrammis osalenud. 18.03.2009 seisuga töötas neid ministeeriumis kokku 80.

2009. aasta jaanuari alguses viis töö autor läbi ministeeriumi personaliosakonna ametnikuga kvalitatiivse struktureeritud intervjuu, et kontrollida ja vähendada küsimustikuga seotud probleemide ja vigade tekkimist reaalse andmekogumise käigus. Saadud tulemusi kasutati sisendina ankeetküsitluse välja töötamiseks.

Uuring viidi läbi Välisministeeriumi töötajate seas 2009. aasta veebruaris. Ankeet koosnes 10-st küsimusest, millele tuli anda oma hinnang 1-5 skaalal. Lisaks hinnanguskaalale oli teenistujatel võimalus täiendavateks kommentaarideks.

Küsimustik esitati Interneti keskkonnas e-maili teel. E-mailis tutvustas autor küsitluse täitjatele iseennast, lõputöö teemat, töö eesmärke ja tulemust.

Uuringu tulemuste alusel katgoriseerib autor esile tulnud probleemid ja takistused ning analüüsib saadud tulemusi. Lähtuvalt saadud tulemustest teeb autor Välisministeeriumile ettepanekud paremaks roteerumissüsteemi rakendamiseks.

Teenistujatele saadetud ankeetiküsimustikele vastas 33% valimist (26 teenistujat). Ankeetiküsimustikele vastanute soolise koosseis: 42% oli meessoost töötajaid (11 teenistujat) ja 58% naissoost töötajaid (15 teenistujat). Ankeedile vastanud teenistujate keskmiseks vanuseks oli 41,2 aastat. Kõige enam vastasid töötajad vanusegrupis 31-40 (52%), seejärel vanusegrupis 41-50 (20%), järgmisena vastasid töötajad vanusegrupis 51-60 (12%), kõige vähem vastanuid oli vanusegrupis 21-30 (8%) ja vanusegrupis 61-70 (8%).

Ankeetiküsimustikule vastanud töötajad jagunesid vastavalt ametikohtadele:

- Asekantsler – 1 vastanu
- Nõunik – 1 vastanu
- Büroo direktor – 8 vastanut
- Talituse juhataja – 1 vastanu
- Lauaülem (3. 2. või 1. sekretär) – 7 vastanut
- Spetsialist – 1 vastanu
- Raamatupidaja – 1 vastanu
- II sekretär – 1 vastanu
- Peadirektor – 2 vastanut
- Lauaametnik (lauaülem, konsul, abi, jurist, finantsist, audiitor) – 1 vastanu

Organisatsioonis töötatud aja järgi jagunesid töötajad:

- 1-5 aastat – 1 vastanu
- 6 aastat – 1 vastanu
- 7 aastat – 2 vastanut
- 8 aastat – 2 vastanut
- 9 aastat – 2 vastanut
- 10 aastat – 2 vastanut
- 11 aastat – 3 vastanut
- 12 aastat – 2 vastanut
- 13 aastat – 2 vastanut

- 14 aastat – 3 vastanut
- 15 aastat või enam – 5 vastanut

Vastanutest jättis üks meessoost töötaja märkimata oma ametikoha kohta käiva lahtri ning üks naissoost töötaja jättis tühjaks nii vanuse, organisatsioonis töötatud aja kui ka ametikoha kohta olevad lahtrid.

Teenistujatele esitatud küsimustikus tuli kirja panna enda vanus, sugu, ametikoht ja organisatsioonis töötamise kestus. Ankeetküsitlus koosnes 10-st küsimusest. Ankeetküsimustikele laekunud vastuste analüüsimisel kasutab töö autor 5- pallilist hindamisskaalat. Skaalale tuginedes saab ära määratleda nii positiivsed kui ka negatiivsed vastused küsimustele. Väärtus „1“ tähendab hindamise skaala järgi - väga halb, väärtus „2“ tähendab – halb, väärtus „3“ tähendab – rahuldav, väärtus „4“ tähendab – hea ning väärtus „5“ tähendab – suurepärane.

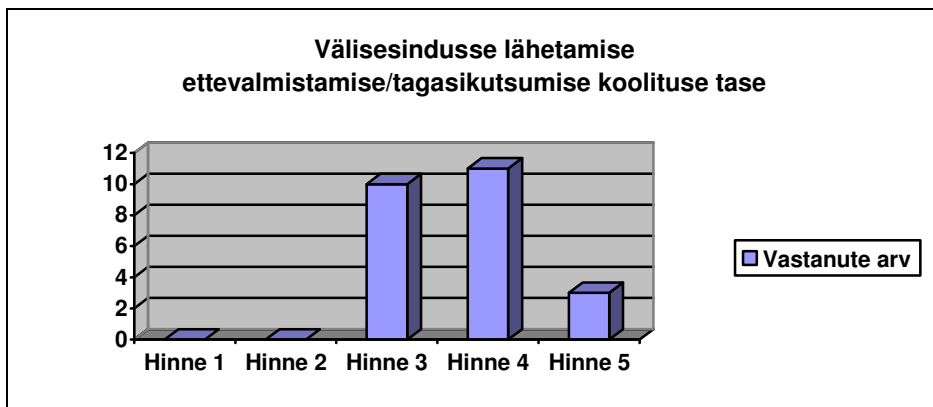
2.3. Uuringu tulemused

Alljärgnevalt toob autor välja uuringu peamised tulemused ja järeldused võttes aluseks ankeetküsitluse küsimuste vastused.

Ankeetküsimustikus vastasid välisesindusse lähetamise ettevalmistamise ja tagasikutsumise koolituse taset puudutavale küsimusele 30% (24 töötajat) valimis olnud töötajatest. 2,5% (2 töötajat) valimist jätsid esitatud küsimusele vastamata, kuna nad ei osalenud ei välisesindusse lähetamise ettevalmistamise kui ka tagasikutsumise koolitusel, mille tõttu ei olnud neil võimalik oma hinnangut anda. Koolitusel mitteosalemise põhjuseks nimetati koolituse korraldamise aeg, mis oli teenistujatele ebasobilikuks osutunud. Kuigi 2,5% (2 töötajat) valimist ei saanud koolitusel osaleda, anti neile vajalikud materjalid kirjalikult kaasa.

Välisesindusse lähetamise ettevalmistamise ja tagasikutsumise koolituse taset hinnati keskmiselt 3,7. 42% (10 töötajat) küsimusele vastanud teenistujatest hindas koolituse taset väärtusega „3“, 46% (11 töötajat) vastanutest hindas koolituse taset väärtusega „4“ ning 12% (3töötajat) vastanud töötajatest andis hinnangu väärtusega „5“. Saadud

keskmise hinnangu põhjal võib järeldada, et üle poole ankeetküsitlust täitnud Välisministeeriumi töötajatest on seisukohal, et läbi viidud koolituste tase on hea.



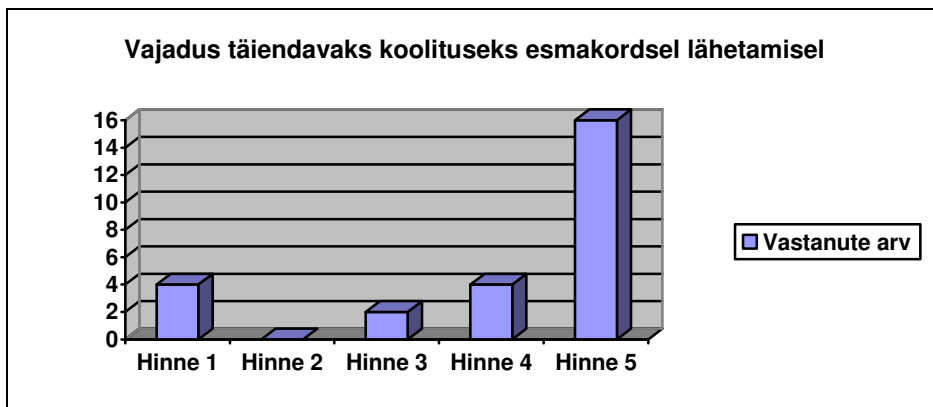
Joonis 1. Välisesindusse lähetamise ettevalmistamise/tagasikutsumise koolituse tase

Ankeetküsimustiku teisele küsimusele, mis puudutas esmakordsel välisesindusse lähetamisel täiendava koolituse vajadust, vastas 32,5% (26 töötajat) valimist. Väärtusega „5“ hindas 62% (16 töötajat) vastanud töötajatest vajadust täiendavaks koolituseks esmakordsel lähetamisel, väärtusele „4“ hindasid vastavalt 15% (4 töötajat) vastanutest, väärtusele „3“ hindas 8% (2 töötajat) vastanutest ja väärtusele „1“ hindasid vajadust täiendavale koolitusele 15% (4 töötajat) vastanutest. Siinkohal tuleb mainida, et käsitletava küsimuse väärtus „5“ tähendab vajadust täiendavaks koolituseks ja vastupidiselt väärtus „1“ tähendab siinkohal täiendava koolituse vajaduse puudumist.

Vajadust täiendavaks koolituseks esmakordsel välisesindusse lähetamisel hinnati keskmiselt 4,1. Täiendava koolituse vajaduse keskmise hinnangu järgi võib järeldada, et Välisministeeriumi koolituse tase esmaskordseks välisesindusse lähetamiseks on heal tasemel.

Tulemustest selgus veel, et esmakordsel välisesindusse lähetamisel sõltub täiendava koolituse vajadus töötajate individuaalsest arengust ja eesmärkidest ning töötajate Välisministeeriumis töötatud ajast. Võib väita, et mida kauem on teenistuja ministeeriumis töötanud, seda suuremad on tema teadmised välislähetusse kohta ja samuti on teenistujal juba mõnevõrra teada, mis teda ees võib oodata. Esmapõhjusel välisesindusse lähetamisel sõltub täiendava koolituse vajadus veel asjaolust, et juba varem välislähetuses viibinud töötajad toovad endaga kaasa uusi teadmisi ja kogemusi ning annavad neid edasi uutele välislähetujatele. Selline tegutsemisviis on suurepärase

näide, kuidas toimub töötajate ja organisatsiooni kompetentside mõlemasuunaline siire, mis tagab asutuse jätkusuutlikkuse ja pideva arengu.



Joonis 2. Vajaduse täiendavaks koolituseks esmakordsel lähetamisel

Ankeetküsimustiku kolmas küsimus seisnes töötajate rahuolu hindamisega seoses teenistujatele vaba nädala isiklike asjade korraldamiseks välislähetusse lähetamisel ja tagasikutsumise andmise korral. Sellele küsimusele vastasid kõik ankeetküsimustiku täitnud teenistujad (32,5% valimist).

Vaba nädalat isiklike asjade korraldamiseks välislähetusse lähetamisel ja tagasikutsumisel hinnati keskmiselt 4. 50% (13 töötajat) ankeedile vastanud töötajatest andis küsimusele hinnangu väärtusega „5“, 15% (4 töötajat) väärtusega „4“, 23% (6 töötajat) vastanutest hindas küsimust väärtusega „3“, 8% (2 töötajat) väärtusega „2“ ja 4% (1 töötaja) väärtusega „1“. 50% vastanutest pidas vaba nädalat isiklike asjade korraldamiseks suurepäraseks ning piisavaks.

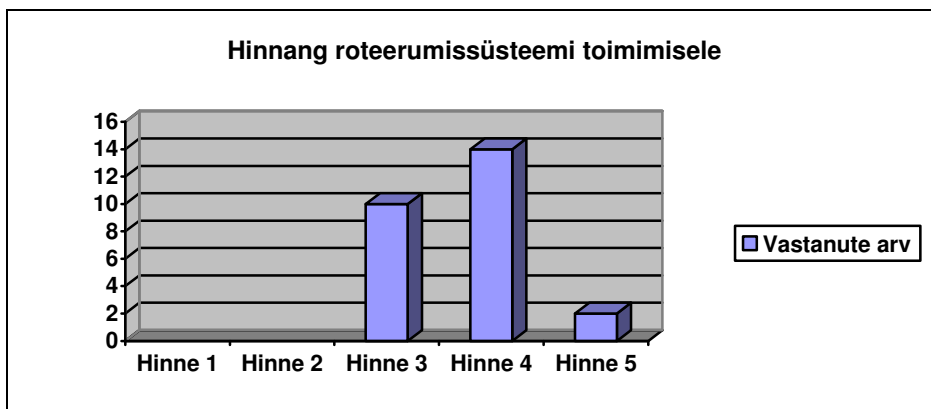
Uuringu tulemusena selgusid aga mitmed konkreetset juhtumid, kus vaba nädalat isiklike asjade korraldamiseks peeti sageli ebapiisavaks. Mitmed töötajad leidsid, et vaba nädal isiklike asjade ajamiseks on formaalselt võttes piisav, kuid lisaks kulub veel paar nädalat aega, et elu saaks tagasi normaalsesse rütmi, kusjuures tegeliku elurütmi taastumine kestab ilmselt paar kuud. Samuti pidasid mitmed küsimusele vastanud töötajad vaba nädalat küll piisavaks ajaks isiklike asjade korraldamiseks, kuid sõltuvalt perekonna suuruselt peeti seda mitmetel juhtudel mitterahuldavaks.



Joonis 3. Vaba nädal isiklike asjade korraldamiseks välislahetusse lähetamisel ja tagasikutsumisel

Küsimusele, milliseks hindavad Välisministeeriumi töötajad hetkel kasutusel oleva roteerumisprogrammi toimimist, vastasid tagasi saadetud ankeetküsimustike hulgas kõik 26 teenistujat (32,5% valimist). Vastanutest hindas 54% (14 töötajat) teenistujat roteerumisprogrammi toimimist väärtusega „4“, 38% (10 töötajat) hindas küsimust väärtusega „3“ ja 8% (2 töötajat) vastanutest hindas programmi toimimist väärtusega „5“.

Keskmine hinnang roteerumisprogrammi toimimisele oli 3,7. Kõigi küsimuste keskmiste hinnangute võrdluses jäi roteerumisprogrammi toimimise kohta antud keskmine hinnang üheks madalaimaks tulemuseks. Sellest tulenevalt peaks Välisministeeriumi juhtkond analüüsima ja põhjalikult hindama hetkel rakenduses olevat roteerumisprogrammi. Analüüsi ja hinnangu etapis tuleks teostada nii sise- kui ka väliskeskonna analüüs ning välja selgitada ja kaardistada võimalikud esinevad probleemid.



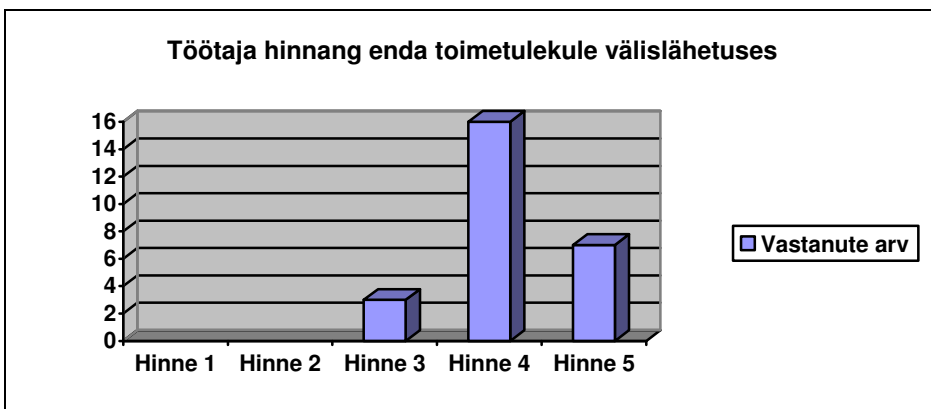
Joonis 4. Hinnang roteerumissüsteemi toimimisele

Enda välislähetuses toimetulekut puudutavale küsimusele vastasid ankeetküsitluste täitjate hulgas kõik 26 ankeedi tagastanud töötajat (32,5% valimist). Keskmine hinnang enda toimetulekule välislähetuses oli 4,15.

61% (16 töötajat) ankeedi täitnud teenistujatest hindas enda toimetulekut välislähetuses väärtusega „4“, 27% (7 töötajat) hindas enda toimetulekut väärtusega „5“ ning 12% (3 töötajat) vastanud töötajatest väärtusega „3“. Võrreldes teiste ankeetküsitluses esitatud küsimustele antud hinnangutega, on selle küsimuse keskmine hinnang üks kõrgemaid.

Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et töötajad püstitavad endale eesmärged ja planeerivad enda isiklikku arengut. Vastavalt püstitatud eesmärkidele planeerivad nad ka oma tegevusi, mida ellu viies jõutakse teatud tulemusteni, millele antakse oma subjektiivne hinnang sõltuvalt sellest, kas ollakse tulemustega rahul või mitte.

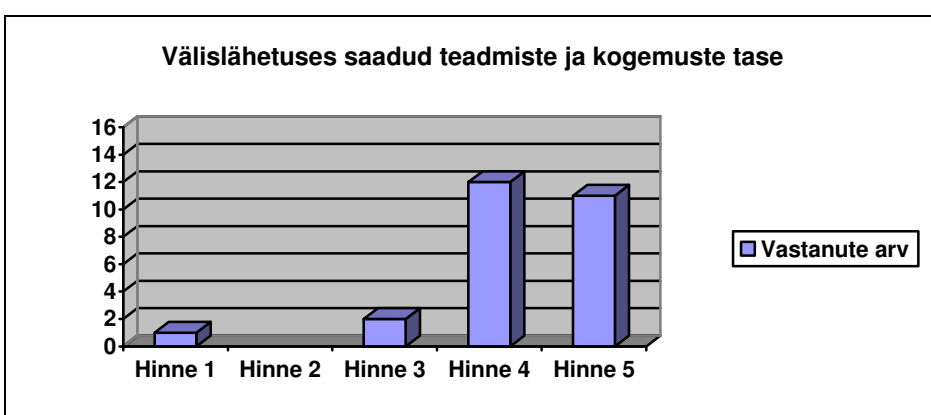
Enda toimetuleku hindamine on küll subjektiivne, kuid enesehindamise funktsioon asub kvaliteedi tagamise kesksel kohal. Planeerimine on samuti vajalik tingimus ka hariduse jaoks ning enesehindamine teeb võimalikuks kõigi tasandite õppetegevuste planeerimise. Töötajate välislähetuses toimetulekut peaks hindama ka Välisministeerium, andes töötajatele tagasisidet nii töösoorituse kui ka tööalase tegevuse kohta. Selle tulemusena saavad mõlemad pooled paremini oma eesmärged ja tulevikuplaane seostada.



Joonis 5. Töötaja hinnang enda toimetulekule välislähetuses

Küsimusele, milliseks hindasid Välisministeeriumi töötajad välislähetuses saadud kogemuste ja teadmiste taset, vastasid alljärgnevale küsimusele kõik 26 teenistajat (32,5% valimist), kes täitsid ja tagastasid ankeeküsitluse töö autorile.

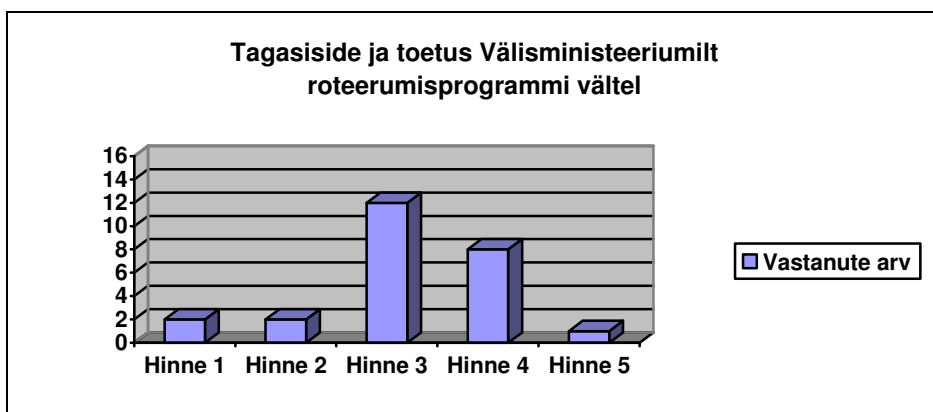
Keskmine hinnang sellele küsimusele oli 4,2. Kõige enam, 46% töötajatest hindas enda välislähetuses saadud kogemuste ja teadmiste taset väärtusega „4“ (12 töötajat). Väärtusega „5“ hindasid enda saavutatud tulemusi 42% vastanutest (11 töötajat); väärtusega „3“, 8% vastanutest (2 töötajat) ja 4% vastanutest (1 töötaja) hindasid enda saadud teadmiste ja kogemuste taset väärtusega „1“.



Joonis 6. Välislähetuses saadud teadmiste ja kogemuste tase

Küsimusele, milliseks hindasid ministeeriumi töötajad organisatsioonipoolset tagasisidet ja toetust, vastas 25 teenistajat (31,25% valimist). 1 töötaja (1,25% valimist) oli jätnud selle lahtri tühjaks. Keskmine hinnang ministeeriumi poolt antavale tagasisidemele ja toetusele oli 3,16, mis oli kõigi küsimuste võrdluses kõige madalam tulemus.

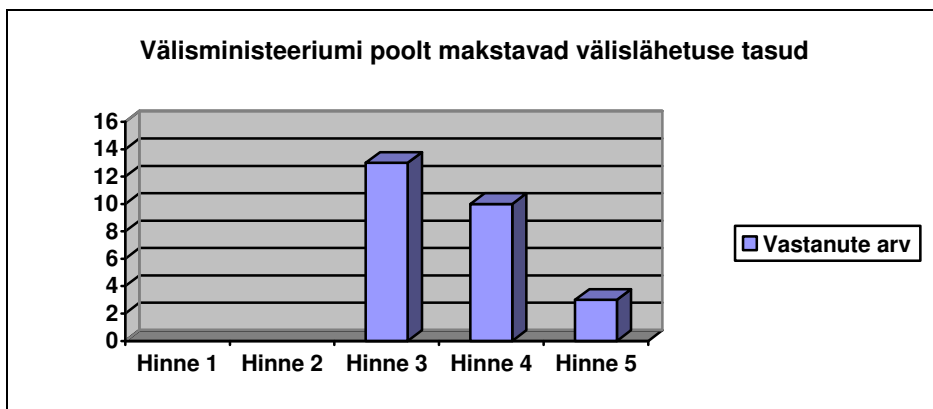
Kõige enam andsid 48% (12 töötajat) küsimusele vastanutest hinnangu väärtusega „3”, järgmisena vastasid 32% (8 töötajat) hinnangule väärtusega „4”, seejärel 8% vastati (2 töötajat) hinnangule väärtusega „1” ja samuti ka 8% (2 töötajat) andsid hinnangu väärtusega „2” ning ainult 4% vastanutest (1 töötaja) andis ministeeriumi poolt saadavalt toetustele ja tagasisidemele hinnangu väärtusega „5”. Selgus, et sellele küsimusele läheneti vägagi kriitiliselt ja Välisministeeriumi poolt antavat toetust ja tagasisidet töötajatele roteerumisprogrammi vältel hinnati rahuldavaks.



Joonis 7. Tagasiside ja toetus Välisministeeriumilt roteerumisprogrammi vältel

Välisministeeriumi poolt makstavate välislähetuse tasude suurust hindasid ankeetküsitluse täitjatest kõik 26 töötajat (32,5% valimist). Välislähetuse tasude maksmisele antud keskmine hinnang oli 3,6.

50% vastanutest (13 teenistajat) andis makstavatele välislähetuse tasudele hinnangu väärtusega „3”, seejärel andsid 38% vastanutest (10 teenistajat) hinnangu väärtusega „4” ning viimasena andsid 12% vastanutest (3 töötajat) hinnangu väärtusega „5”.

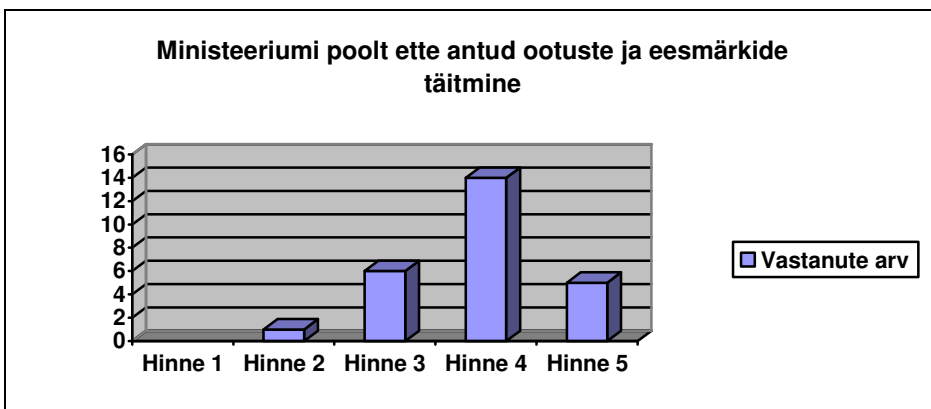


Joonis 8. Välisministeeriumi poolt makstavad välislähetuse tasud

Küsimusele vastanud 50% töötajatest pidas seega ministeeriumi poolt makstavaid välislähetuse tasusid rahuldavaks. Selle küsimuse keskmine hinnang oli võrreldes teiste keskmiste hinnangutega üks madalamaid, täpsemalt tulemusjärjestuses teisel kohal. Tulemuste põhjal saab järeldada, et töötajad on küll välislähetuse eest makstavate tasudega rahul, kuid nad ei ole sellest tulenevalt piisvalt motiveeritud ja innustatud.

Ministeeriumi poolt ette antud ootuste ja eesmärkide täitmise kohta andsid oma hinnangu kõik 26 ankeedi tagastanud töötajat (32,5% valimist). Küsimusele vastanud töötajate keskmine hinnang oli 3,9.

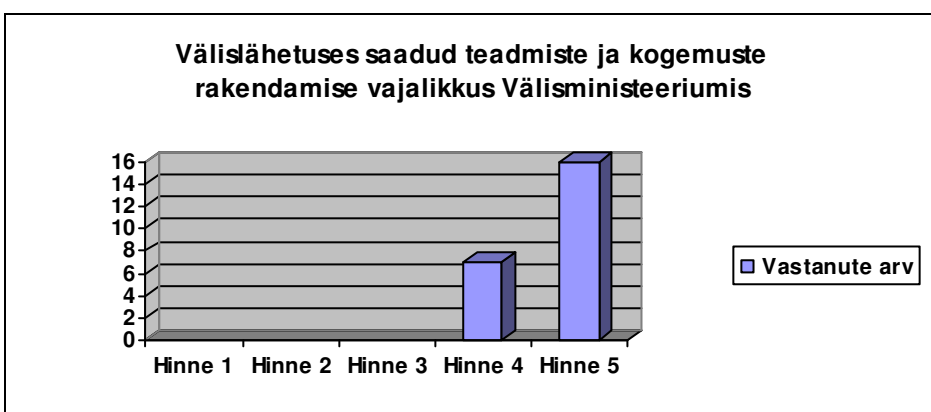
54% vastanud teenistujatest (14 töötajat) andis ministeeriumipoolsete ootuste ja eesmärkide täitmise kohta hinnangu väärtusega „4“, 23% küsimusele vastanutest (6 töötajat) andsid hinnangu väärtusega „3“, 19% (5 töötajat) andis hinnangu väärtusega „5“ ja 4% vastanutest (1 töötaja) andsid hinnangu väärtusega „2“. Üle poole küsimusele vastanud töötajatest hindas ministeeriumi poolt ette antud eesmärkide ja ootuste täitmist heale tasemele.



Joonis 9. Ministeeriumi poolt ette antud ootuste ja eesmärkide täitmine

Viimasele küsimusele, kui vajalikuks pidasid töötajad välislähetuses saadud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkust Välisministeeriumis, vastasid kõik ankeedi tagastanud teenistujad (32,5% valimist). 26 töötaja vastuste keskmine hinnang oli 4,7.

73% küsimusele vastanutest (19 töötajat) andsid hinnangu väärtusega „5“ ja ülejäänud 27% vastanutest (7 töötajat) andsid hinnangu väärtusega „4“. Selle küsimuse keskmine hinnang oli kõige kõrgem võrreldes ankeetküsitluses esitatud küsimuste keskmiste hinnangutega.



Joonis 10. Välislähetuses saadud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkus Välisministeeriumis

Tulemuste põhjal saab väita, et Välisministeeriumi töötajad, kes küsimustikule vastasid, hindavad kõrgelt ning peavad äärmiselt vajalikuks välislähetuses omandatud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkust Eestis, peamajas töötades.

Tagasi saadetud ankeetküsitluste kommentaaride ja uuringu tulemusena selgus veel, et 90-ndate aastate algul enne välislähetusse minekut ja tagasikutsumisel puudus igasugune koolitus. Praktiliste teadmiste saamise kohta kommenteeriti mitmel korral järgnevalt: „*Praktilised teadmised maja toimimise kohta või muutuste kohta tulevad paljuski kätte läbi kogemuse*”.

Rahulolematust ministeeriumi poolt antavale tagasisidemele ja toetusele põhjendati järgmiselt: „*Tagasisidet ei ole olnud. Toetus (selgitus, et millal, kellele ja milliseid dokumente esitada roteerumise vormistamiseks jms) peamajalt oli rahuldav*”. Samuti esines ka mitmel juhul kommentaare, kus mainiti lühidalt, et organisatsiooni toetus ja tagasiside on madal. Tsitaat: „*Peaaegu puuduv*”.

Lisaks küsimusele hinnangu andmisega, kirjutati ankeetküsitluse ka täiendavaid kommentaare välislähetuse tasude kohta. Mitmed teenistujad olid makstavate tasudega küll rahul, kuid olukorda võrreldi siiski teistes riikides makstavate välislähetuse tasudega. Tsitaat: „*Peaaegu oluliseks uue seadusega lisandunud sotisaalgarantiisid. Välislähetustasud ei ole võrreldavad lääneriikide kolleegide omadega, kuid Eesti elatusaseme juures on OK. Erinevused tulenevad erinevate asukohariikide elukeskkondadest ja elutingimustest (vrdl. korteritingimused Moskvast ja Brüsselis)*”.

Erinevalt enamusele, kes olid välislähetuse makstavate tasudega rahul, kuid oleksid enamat soovinud, leidis vastupidiselt ka üks teenistuja, kes andis hinnangu väärtusega „5” ja pidas makstavaid tasusid suurepäraseks. Tsitaat: „*Välis teenistuse tasu võiks isegi väiksem olla u. 1/3 võrra, ka siis oleks see piisav motivaator lähetumiseks*”.

Küsimusele, kuidas täideti ministeeriumi poolt ette antud ootuseid ja eesmärke, kommenteeriti mitmel puhul järgnevalt. Tsitaat: „*Usun, et see oli väga hea*“. Kuna see küsimus nõuab küllaltki subjektiivset vastust ja enesehindamist, siis tekkis osadel töötajatel selle küsimuse puhul mõningaid raskuseid. Tsitaat: „*Raske vastata, sest otseseid ootuseid ja eesmärke enne lähetust sõnastatakse vast eelkõige saadikute puhul. Ametijuhendis fikseeritud tööülesannetega – tundub – olen saanud hakkama. Kuna ministeeriumipoolset tagasisidet lähetusaegsele tööle konkreetses vormis ei olnud (kui kõrvale jätta igapäevane koostöö ministeeriumi kolleegidega), siis on raske tulemust mõõta*”.

Küsimusele, kui oluliseks peeti välislähetuses saadud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkust Välisministeeriumis, anti samuti lisaks oma hinnangule mitmel juhul ka kommentaare.

Tsitaat: „Väga vajalikuks. Ilma on raske mõista meie töö kõiki tahke. Hindan lähetuses saadud kogemuse rakendamist VM-le vajalikuks (vähemalt mingi aja jooksul) – kuigi praktikas tihti diplomaadid ei jätkka peamajas tegelemist oma endise asukohariigiga. Arvan, et minu praegusel töökohal Venemaa büroo direktorina on eelnev 3- aastane kogemus Moskva saatkonnas väärtuslik”.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Välisministeeriumis puudus 90-ndate aastate alguses enne välislähetusse minekut ja tagasikutsumisel vajalik koolitus. Praktilisi teadmisi omandati läbi isiklike kogemuste, nii peamaja toimimise kui ka välislähetuse kohta. Ministeeriumipoolse toetusega roteerumisprogrammi vältel said töötajad rahule jääda. Tagasisidet lähetuse jooksul hinnati seevastu mitmel korral puudulikuks või koguni olematuks. Rahule jäädigi veel välislähetuse eest makstavate tasudega, kuid enamus oleks siiski rohkemat soovinud. Ministeeriumi poolt ette antud eesmärkide ja ootuste täitmisele hinnangu andmine nõudis küll subjektiivset vastust ja enesehindamist, kuid mitmetel juhtudel hinnati enda hakkama saamist väga heaks. Välislähetuses omandatud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkust Välisministeeriumis peeti väga kõrgeks, kuna ilma selleta on raske saada täielikku arusaama organisatsioonist kui tervikust.

3. UURIMUSTULEMUSTE ANALÜÜS NING PARANDUSETTEPANEKUD

3.1 Uuringu analüüs ja järeldused

Käesolevas töös püstitati 2 uurimusküsimust:

1. Millised on olemasoleva roteerumissüsteemi peamised probleemid ja takistused?
2. Millised on töötajate ootused roteerumissüsteemi paremaks toimimiseks?

Uuringu tulemuste alusel võib väita, et Välisministeeriumi roteerumissüsteem ei ole piisavalt hästi korraldatud. Esiteks, töötajate välisesindusse lähetamise ettevalmistamise/tagasikutsumise koolituse vajadus on teenistujate puhul erinev. Ei arvestata piisavalt töötajate isiklike eesmärke ja arengut, eelkõige esmakordsel välisesindusse lähetamisel. Esmakordselt välisesindusse lähetuvatel teenistujatel puuduvad selleks eelnevad teadmised, oskused ja töökogemus. Määrava tähtsusega on siinkohal varem välisesinduses viibinud töötajate kompetentside ärakasutamine, mis võib lisaks asutuse arengu kaasa aitamisele ka koolituste taset tõsta.

Välisministeerium peaks üle vaatama vaba nädala isiklike asjade korraldamiseks välisesinduse lähetamisel ja tagasikutsumisel andmisega, et saaks töötajate ootustele paremini vastata. Kõigi küsimuste võrdluses sai kõige madalama hinnangu organisatsioonipoolne toetus ja tagasiside. Üldiselt jäädi küll ministeeriumipoolse tagasisideme ja toetusega rahule, kuid mitmetel juhtudel peeti seda olematuks.

Välisministeeriumi poolt makstavate välislähetuse tasudega jäid teenistujad rahule, kuid see ei olnud siiski piisavalt motiveeriv. Sellest tulenevalt peaks Välisministeerium üle vaatama välislähetuse eest makstavate tasude suurused, et töötajad oleksid innustatud ja motiveeritud välislähetuses töötama.

Uuringu tulemustest lähtuvalt võib öelda, et Välisministeeriumi roteerumisprogrammi haldamisel on mitmeid probleeme:

1. Välisministeerium ei arvesta piisavalt töötajate isiklike eesmärkide ja arenguga. Esmakordsel välisesindusse lähetamisel sõltub täiendava koolituse vajadus

töötajate individuaalsest arengust ja eesmärkidest ning Välisministeeriumis töötatud ajast.

2. Vaba nädalat isiklike asjade ajamiseks enne ja peale välislähetust peeti küll formaalselt piisavaks, kuid sõltuvalt näiteks perekonna suuruselt peeti seda mitmetel juhtudel mitterahuldavaks. Töötajad, kellel on suur pere, vajavad tavalisest rohkem aega, et leida lastele koolikohad, suurem korter elamiseks jne. Ebapiisavaks peeti vaba nädalat veel seetõttu, et reaalselt kulub normaalse elurütmi taastamiseks ilmselt paar kuud.
3. Roteerumisprogrammi toimimise keskmine hinnang jäi ankeetküsitluse tulemuste hulgas üheks madalaimaks (3,7). Sellest tulenevalt leidis töö autor, et Välisministeeriumi juhtkond peaks analüüsima ja hindama põhjalikult hetkel rakenduses olevat roteerumisprogrammi.
4. Küsimusele, kuidas saadi välislähetuses olles Välisministeeriumi poolset toetust ja tagasisidet, läheneti vägagi kriitiliselt. Selle küsimuse keskmine hinnang oli uuringu tulemuste seas kõige madalam. Mitmetel juhtudel peeti ministeeriumi poolt saadavat toetust ja tagasisidet olematuks.
5. Ministeeriumi poolt makstavaid välislähetuse tasusid peeti üldiselt rahuldavaks. Kui võrrelda sellele küsimusele antud keskmist hinnangut, siis ka see oli üks madalaimaid. Teenistujad olid küll rahul välislähetuse korral makstavate tasudega, kuid seda ei peetud siiski piisavalt motiveerivaks ja innustavaks.

Töötajad ootavad roteerumissüsteemilt ja organisatsioonilt, et arvestataks rohkem nende isiklike eesmärkide ja arenguga. Lisaks välisesindusse ettevalmistamise/tagasikutsumise koolitusele tuleks arvesse võtta töötajate isiklike kogemusi ja teadmisi ning organisatsiooni võimaluse ja töötajate vajaduse korral tuleks läbi viia lisakoolitusi, eriti neile, kes lähetuvad välisesindusse esmakordselt.

Teenistujate ootustele paremini vastamiseks tuleks üle vaadata veel välisesindusse lähetamise ja tagasikutsumise korral vaba nädala andmine isiklike asjade korraldamiseks. Ministeeriumi töötajatele jäi see ajaperiood mitmetel juhtudel ebapiisavaks, sõltuvalt erinevatest teguritest nagu suur pere või siis normaalsesse elurütmi sisseelamine.

Kindlasti ootavad teenistujad välislähetuses töötades ministeeriumilt suuremat toetust ja tagasisidet. Välisministeerium peaks roteerumisprogrammi vältel oma töötajatega

igapäevaselt suhtlema, et saada ülevaade, kuidas nad hakkama saavad ja neid abistama ning nõustama, et töötajad tunnetaksid, et nad ei ole üksi. Selle läbi oleks võimalik ka teenistujate motivatsiooni oluliselt tõsta.

Töötajate motivatsiooni ja innukust mõjutaks kindlasti veel Välisministeeriumi poolt makstavate välislähetuse tasude tõstmine.

Hüpoteeside arutelu. Käesoleva lõputöö autor püstitas hüpoteesiks järgneva väite: Välisministeeriumi roteerumissüsteem ei arvesta piisavalt töötajate isiklike eesmärgi ja arengut.

Hüpotees pidas paika (küsitluses osalejate arvamust aluseks võttes), sest esmakordselt välisesindusse lähetuvatel teenistujatel puuduvad eelnevad teadmised ja kogemused ning neil ei ole teada, mis neid uuel ametikohal ees ootab. Samuti puudus tõhus tagasisidesüsteem. Sellest tulenevalt sõltub täiendava koolituse vajadus töötajate individuaalsest arengust ja eesmärkidest ning Välisministeeriumis töötatud ajast (vt. joonis 2). Teenistujate eesmärgi ja arengut mõjutavad oluliselt ka välisesinduses töötamise eest makstavate välislähetuse tasud. Uuringust selgus, et mitmed teenistujad jäid küll makstavate tasudega rahule, kuid see ei olnud neile piisavalt motiveerivaks või innustavaks (vt. joonis 8).

3.2 Ettepanekud roteerumissüsteemi parandamiseks

Küsitluse tulemustest selgunud probleemide, arenguvõimaluste ning töötajate ootuste alusel teeb lõputöö autor omapoolsed ettepanekud roteerumissüsteemi paremaks rakendamiseks:

- 1) Dokumendimapi koostamine. Lisaks välisesindusse lähetamise ettevalmistamise ja tagasikutsumise koolitusele võiks teenistujatel lähetusse minnes olemas olla dokumendimapp, mis sisaldaks esmavajalikku infot nt nimekiri toimingutest/asjadest, millised paberid/käskkirjad/dokumendid ja mis järjekorras peaksid lähetataval kaasas olema, et välisesinduses paremini toime tulla.
- 2) Mentrolusprogrammi väljatöötamine. Teenistujate esmakordsel välisesindusse lähetamisel tuleks võimalikult palju arvestada töötajate isikliku arenguga ja

eesmärkidega ning samuti tuleks maksimaalselt ära kasutada juba varem välislähetuses viibinud töötajate kompetentsidega. Varem välislähetuses viibinud teenistujate kogemused ja teadmised võivad väga kasulikuks osutada nii esmakordselt välislähetusse minevatele teenistujatele kui ka organisatsioonile.

- 3) Sisseelamisprogrammi väljatöötamine. Teenistuja välislähetusse lähetamisel ja tagasikutsumisel teenistujale isiklike asjade korraldamiseks vaba nädala andmisel tuleks kaaluda veel lisaks teenistujat mõjutavaid muid tegureid nagu suur pere, normaalsesse elurütmi sisseelamine, kuna mitmetel juhtudel jäi see mitterahuldavaks.
- 4) Isikliku arengu –ja koolituskava väljatöötamine. Töötajate isiklike eesmärkide püstitamisel ja arengu planeerimisel tuleks arvesse võtta töötajate enesehindamise funktsiooni rakendamise võimalust. Enesehindamise funktsioon asub kvaliteedi tagamise kesksel kohal ning teeb võimalikuks kõigi tasandite õppetegevuste planeerimise. Töötaja peaks seega analüüsima oma järgmiste perioodide arengueesmärke ja arendustegevusi. Tööalaste eesmärkide täitmisele aitaks kaasa, kui töötaja sõnastab mõned arendustegevused konkreetselt, mis võivad puudutada koolitust, rotatsiooni, stažeerimist või iseseisvat õppimist.
- 5) Tagasisidevestluste rakendamine. Välisministeerium peaks pöörama suuremat tähelepanu oma töötajatele roteerumisprogrammi vältel ning andma võimalikult palju tagasisidet ja välislähetust puudutavat informatsiooni, et töötajad tunnetaksid ministeeriumipoolset toetust ning selle tulemusena oleksid teenistujad rohkem motiveeritud välisesinduses töötama.
- 6) Välisministeerium peaks üle vaatama makstavate välislähetustasude suuruse ja vajadusel tuleks teha Vabariigi Valitsusele ettepanek välislähetuse tasude korrigeerimiseks.

Lõputöö autor leidis, et kuigi küsitluses osales vaid 33% valimist, on siiski võimalik uuringu tulemuste analüüsi põhjal tehtud ettepanekuid arvestada ja Välisministeeriumi olevat roteerumissüsteemi paremaks muuta lähtuvalt ametnike ootustest.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö on kirjutatud roteerumissüsteemi rakendamisest Välisministeeriumis. Kuna roteerumissüsteemi on Välisministeeriumis ligikaudu kümme aastat rakendatud, siis on see määrava tähtsusega, et nii oluline personalivaldkond toimiks ka edaspidi efektiivselt ja oleks maksimaalselt jätkusuutlik.

Seda, mis mõjutab teenistujate karjääri valikul, on oluline teada, et asutus saaks teenistujate karjääriootustele paremini vastata, oma roteerumissüsteemi täiustada ja töötajaid motiveerida. Seetõttu on teema juba pikemat aega Välisministeeriumi jaoks aktuaalne.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida Välisministeeriumis hetkel toimivat roteerumissüsteemi ja välja töötada ettepanekud süsteemi parandamiseks lähtuvalt ametnike ootustest.

Lõputöö uurimusmeetodina kasutas töö autor kvantitatiivset ankeetküsitlust. Ankeet koosnes 10-st küsimusest, millele tuli anda oma hinnang 1-5 skaalal. Lisaks hinnanguskaalale oli teenistujatel võimalus ka täiendavateks kommentaarideks. Ankeetküsitluse välja töötamiseks kasutas töö autor sisendina kvalitatiivse struktureeritud intervjuu tulemusi. Lõputöö valimisse kuulusid kõik Eestis asuvad Välisministeeriumi töötajad, kes on viimase viie aasta jooksul roteerumisprogrammis osalenud. 18.03.2009 seisuga töötas neid ministeeriumis kokku 80.

Küsitluse viis lõputöö autor läbi Interneti keskkonnas e-maili teel. Ankeetküsitluse alguses tutvustas lõputöö autor esmalt ankeedi täitjatele iseennast, lõputöö teemat, seejärel töö eesmärgid ja tulemust. Küsitlusele vastas 33% ehk 26 teenistujat, kellele ankeetküsitlus saadeti.

Uuringu tulemuste põhjal selgus, et roteerumissüsteemi rakendamisel esineb probleeme ja takistusi. Selgus, et Välisministeerium ei arvesta piisavalt teenistujate isiklike eesmärkide ja arenguga. Uuringu tulemusena selgus veel, et Välisministeeriumi töötajad ei saa piisavalt tagasisidet ja toetust välisesinduses lähetuses olles ning et Välisministeeriumi poolt makstavad välislähetuse tasud on teenistujate arvates küll

rahuldaval, kuid mitte suurepärasel tasemel, mis tõstaks töötajate motivatsiooni.

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt oli autor püstitanud hüpoteesi (Välisministeeriumi roteerumissüsteem ei arvesta piisavalt töötajate isiklike eesmärke ja arengut), mis leidis kinnitust.

Kokkuvõttes täitis lõputöö autor eesmärgid, selgitades välja roteerumisprogrammi puudused ja töötajate ootused ning esitades Välisministeeriumile ettepanekud, millest olulisemateks olid:

- 1) Mentrolusprogrammi väljatöötamine. Teenistujate esmakordsel välisesindusse lähetamisel tuleks võimalikult palju töötajate isikliku arenguga ja eesmärkidega arvestada ning maksimaalselt juba varem välislähetuses viibinud töötajate kompetentse ära kasutada.
- 2) Sisseelamisprogrammi väljatöötamine. Teenistuja välislähetusse lähetamisel ja tagasikutsumisel tuleks kaaluda teenistujale isiklike asjade korraldamiseks vaba nädala andmisel veel lisaks teenistujat mõjutavaid muid tegureid nagu suur pere, normaalsesse elurütmi sisseelamine, kuna mitmetel juhtudel jäi see mitterahuldavaks.
- 3) Tagasisidevestluste rakendamine. Välisministeerium peaks pöörama suuremat tähelepanu oma töötajatele roteerumisprogrammi vältel ning andma võimalikult palju tagasisidet ja välislähetust puudutavat informatsiooni, et töötajad tunnetaksid ministeeriumipoolset toetust ning selle tulemusena oleksid teenistujad rohkem motiveeritud välisesinduses töötama.
- 4) Välisministeerium peaks üle vaatama makstavate välislähetustasude suuruse ja vajadusel tuleks teha Vabariigi Valitsusele ettepanek välislähetuse tasude korrigeerimiseks.

SUMMARY

The title of the diploma thesis is: “Implementation of the rotation system (based on the example of the Ministry of Foreign Affairs)”. The diploma thesis has been written in Estonian, and it consists of 44 pages. 24 sources are cited. The main keywords of this thesis are: the learning organization, rotation, rotation system, evaluation of rotation programmes, career planning.

The research object of this study is the rotation system of the Ministry of Foreign Affairs. The objective of this diploma thesis is to analyze the functioning rotation system of the Ministry of Foreign Affairs and to develop proposals for improving the system, taking into consideration the expectations of the officials.

The hypothesis of the thesis is stated as follows: The rotation system of the Ministry of Foreign Affairs does not take sufficient account of the workers’ personal development goals.

To achieve the stated objective and to test the hypothesis of this thesis, the author used a quantitative method. The quantitative method that has been used is the questionnaire.

The results of the study showed that there are problems and obstacles in the implementation of the rotation system. The study also showed that the Ministry of Foreign Affairs does not take sufficient account of the workers’ development and personal goals.

The author suggests that the employees’ personal development goals should be taken into account when sending them on foreign assignment for the first time, and the competencies of the employees who have previously been on foreign assignment should be exploited; the staff assignment and recalling program should be reviewed to find out whether the system has any errors or problems; more attention should be paid to employees during the rotation program and as much feedback and information as possible should be given, so that the employees would be aware of the Ministry's support. As a result, they would be more motivated to work on their foreign

assignments.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Abdul-Rahman, A. 2008. Building a learning organization - David Garvin.

<http://www.analyticbridge.com/profiles/blogs/2004291:BlogPost:2979> 06.03.2010

Alas, R. 1997. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim Kirjastus.

Argyris, C. 1999. On organizational learning. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995.- RT I 1995, 16, 228.

Belilos, C. 1999. Cross-Training as a motivational and problem-solving technique.

<http://www.easytraining.com/crosstrain.htm> 06.03.2010

Chapman, A. 1995-2007. Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation.

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm> 06.03.2010

Clark, D. 1995. Instructional System Development - Evaluation Phase.

<http://www.skagitwatershed.org/~donclark/hrd/sat6.html#revise> 05.02.2010

Egan, T.M., Upton M.G. & Lynham S.A. 2006. Human Resource Development Review.

<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/4/442> 14.02.2010

Grensing-Pophal, L. 2005 Job rotation. Human Resources. Credit Union Management.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5328/is_200507/ai_n21374741/ 21.02.10

Grossman, R. 2003. Putting HR in Rotation. HR Magazine.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_3_48/ai_98830402/ 21.02.10

Jannes, P & Savisaar, K. 1998. Karjäär – Kas redel või tee? Karjääri planeerimine. Tallinn: Koolibri.

Ortega, J. 2000. Job Rotation as a Mechanism for Learning. Centre For Labour Market And Social Research. Denmark.

<http://www.cls.dk/workingpapers/docfiles/69.pdf> 25.12.2009

Pärn K. 2003. Enesehindamine aitab edukana püsida. Äripäev.

<http://www.elamuskoolitus.ee/index.php?alam=95&leht=ae578898d61f588fc277>

25.12.2009

Rannasoo V. 2007. Metoodilised soovitused iga-aastase ja katseaja lõpu vestluse läbiviimiseks ja hindamistulemuste vormistamiseks. Riigikantselei.

<http://www.riigikantselei.ee/?id=2741> 26.11.2009

Rae, L. 2005. Training programme evaluation: Training and learning evaluation, feedback forms, action plans and follow-up.

<http://www.businessballs.com/trainingprogramevaluation.htm> 28.12.2009

Triggs, D.D. & King P.M. 2000. Job Rotation: An Administrative Strategy for Hazard Control. Professional Safety.

<http://www.allbusiness.com/labor-employment/workplace-health-safety-occupational/11437350-1.html> 20.02.2010

Türk, K. 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus

Vedung, E. 1998. Utvärdering i politik och förvaltning (Poliitika ja halduse hindamine).

Lund: Learnererlitteratur.

http://lepo.it.da.ut.ee/~lehti/opidisain/ptk1/141_milleks_on_kursust_vaja_hinnata.html

10.11.2009

Välisministeeriumi atesteerimiskomisjoni töökord. Välisministri määrus nr 10.

20.12.2006. - RTL, 28.12.2006, 92, 1716.

Välisministeeriumi kodulehekülg. <http://www.vm.ee/>

Välisministeeriumi põhimäärus. Vabariigi Valitsuse määrus nr 196. 20.05.2004.- RT I

2004, 44, 314.

Välisteenistuse seadus. 10.05.2006.- RT I 2006, 26, 193.

LISAD

LISA 1. Küsimustik teenistujale

Vanus:	
Sugu: N/M	
Ametikoht:	
Organisatsioonis töötamise kestus:	

Hindamise skaala 1-5 p

5 - suurepärane

4 - hea

3 - rahuldav

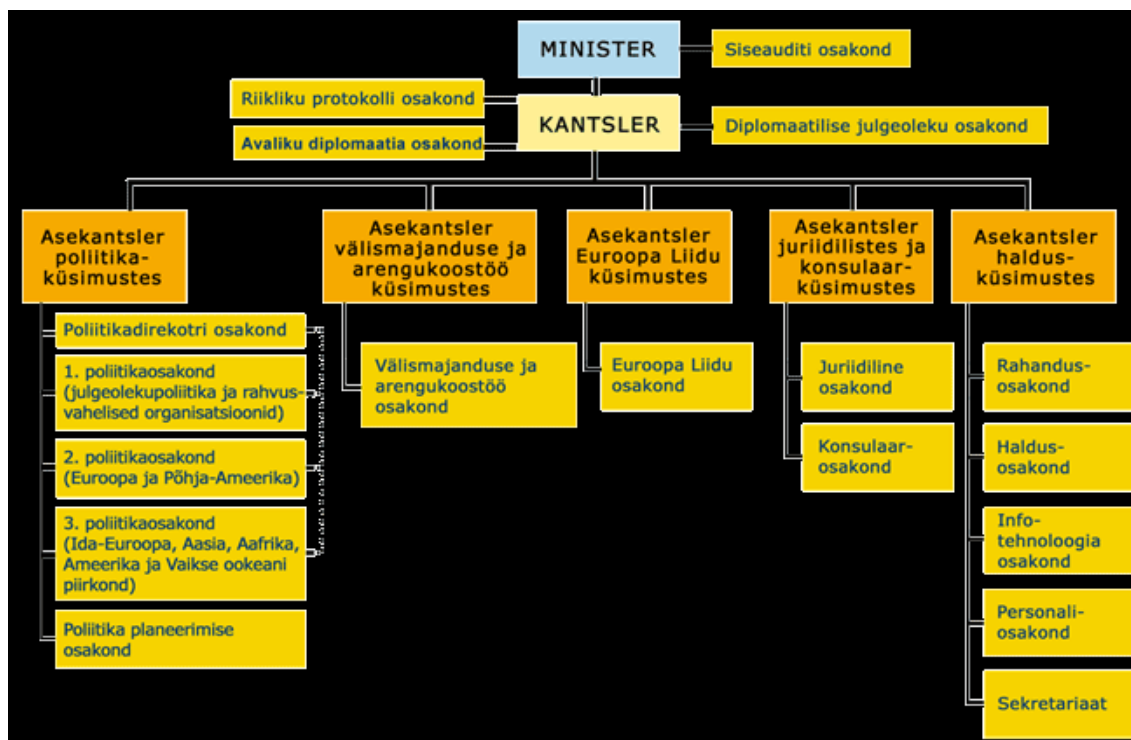
2 - halb

1 - väga halb

		1	2	3	4	5	Märkused
1.	Kuidas hindate välisesindusse lähetamise ettevalmistuse/tagasikutsumise koolituse taset?						
2.	Kas Teil oli vajadust esmakordsel välisesindusse lähetamisel täiendavaks koolituseks?						
3.	Kas vaba nädal isiklike asjade korraldamiseks välislähetusse lähetamisel ja tagasikutsumisel on Teie arvates piisav?						
4.	Milline on Teie hinnang roteerimisprogrammi toimisele?						

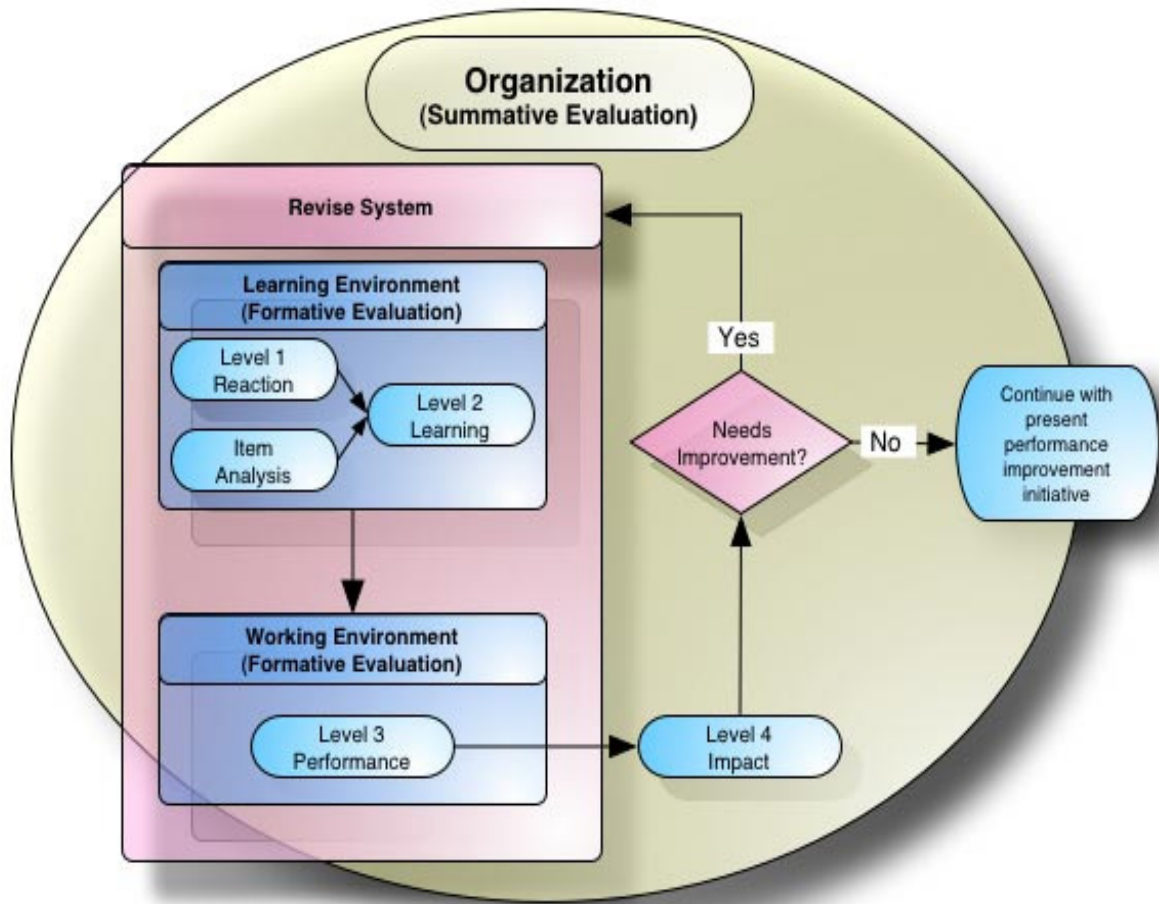
5.	Andke hinnang enda tööalasele toimetulekule välislähetuses.						
6.	Milline on Teie välislähetuses saadud kogemuste ja teadmiste tase?						
7.	Milliseks hindate tagasisidet ja toetust Välisministeeriumilt roteerimisprogrammi vältel?						
8.	Milliseks hindate ministeeriumi poolt makstavaid välislähetuse tasusid?						
9.	Kuidas hindate ministeeriumi poolt ette antud ootuste ja eesmärkide täitmist?						
10.	Kui vajalikuks hindate välislähetuses saadud teadmiste ja kogemuste rakendamise vajalikkust Välisministeeriumis?						

LISA 2. Välisministeeriumi struktuur, seisuga 12.11.2009



Joonis 11. Välisministeeriumi struktuur, seisuga 12.11.2009

LISA 3. Kirkpatrickku hindamise mudel



Joonis 12. Kirkpatrickku arengumudeli hindamise 4 tasandit (Chapman 2007).