

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Kadri Kütt

HS060

TÖÖKORRALDUSE EFEKTIIVSUSE UURING  
SOTSIAALMINISTEERIUMI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Merle Nurmoja, MSc

Tallinn 2009

## ANNOTATSIOON

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: TÖÖKORRALDUSE EFEKTIIVSUSE UURING SOTSIAALMINISTEERIUMI NÄITEL	
Töö autor: Kadri Kütt	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas
	Allkiri:
Lühikokkuvõte:	
<p>Käesolev lõputöö on kirjutatud eesti keeles. Töö maht koos lisadega on 69 lehekülge, millest esimene osa keskendub töö analüüsi teoreetilistele alustele ja teine empiirilisele poolele. Töö koostamisel on kasutatud nii eesti- kui ka inglisekeelseid materjale, kokku 35 allikat.</p> <p>Töö uurimisobjektiks on töökorralduse efektiivsus avaliku sektori asutuses – Sotsiaalministeeriumis. Töö koostamisele ja uuringu läbiviimisele oli ajendiks eelkõige ministeeriumi huvi antud personalijuhtimise valdkonna vastu ning laiemas plaanis kogu maailma mõjutav keeruline majanduslik olukord. Teema aktuaalsusest ja erinevatest huvidest tulenevalt seati tööle üldine eesmärk, milleks oli saada ülevaade kehtiva töökorralduse kitsaskohtadest ning nende kaardistamise ja analüüsimise abil luua üldpilt muudatustest, mida tulevikus ministeeriumi parema toimimise eesmärgil ellu viia. Eesmärki täpsustati viie alaeesmärgiga ning tööle seati kaks hüpoteesi.</p> <p>Eesmärkide saavutamise huvides kasutati uuringu läbiviimisel meetodina ankeetküsitlust ja tööaja kaardistamise tabelit ning vähemal määral dokumentide analüüsi. Kahe peamise meetodi võrdluseks oli valim jaotatud kaheks, kuid nii tabelis kui ka küsitluses sisalduv info käsitles samu töökorralduse aspekte.</p> <p>Kogutud andmete analüüsi peamised tulemused kinnitasid töö hüpoteese ning saavutati seatud eesmärgid. Sotsiaalministeeriumis valitsev töökorraldus vajab uuendusi ning muudatusi. Uuringus osalenud töötajate grupp leidis, et oluline on dokumendihalduse lihtsustamine, millele liiga palju väärtuslikku tööaega kulub. Samuti näitasid tulemused, et töökoormus on ebahühtlane ning esineb ületööd. Välja toodi erinevaid töö kuhjumise põhjuseid ja loetleti ka mõningaid võimalusi, kuidas olukorda parandada. Neist olulisemana nimetati kaugtööd, mis ministeeriumis küll eksisteerib, kuid täiustamist vajab.</p> <p>Lõputöö on aktuaalne ja tulemused olulised organisatsiooni arengu seisukohalt. Nii tööaja kaardistamise kui ka ankeedi abil kogutud andmeid on võimalik põhjalikumalt edasi analüüsida, et tulemustest veelgi täpsemat ülevaadet saada. Lõputöös teooria ja tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud on ministeeriumile muudatuste ning edaspidise uuringu läbiviimise lähtekohaks ja abiks.</p>	
Võtmesõnad : tööaja kaardistamine, ankeetküsitlus, töö analüüs, töökorralduse efektiivsus,	

personalijuhtimine.	
Keywords : working time calculation table, questionnaire, job analysis, job effectiveness, personnel management.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Tanel Oppi	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Merle Nurmoja, MSc	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	2
JOONISTE LOETELU .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	9
1.1. Efektiivsus organisatsioonis ja avalikus sektoris .....	9
1.2. Töö analüüsi olemus .....	12
1.3. Töö analüüsi eesmärgid ja vajalikkus .....	15
1.4. Töö analüüsi läbiviimine ja meetodid .....	18
1.5. Töö analüüsi väljundid .....	24
2. UURIMISTÖÖ METODOLOOGIA .....	27
2.1. Sotsiaalministeeriumi kirjeldus .....	27
2.2. Uuringu meetodika ja läbiviimine .....	28
2.2.1. Valim .....	29
3. UURIMISTÖÖ TULEMUSED .....	32
3.1. Töö analüüsi tulemused .....	32
3.3.1. Tööaja kaardistamise tulemused .....	33
3.3.2. Ankeetküsitluse tulemused .....	38
3.2. Tulemuste analüüs .....	45
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	50
KOKKUVÕTE .....	55
SUMMARY .....	58
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	60
LISA 1. Töökorralduse efektiivsuse uuringu ankeet .....	64
LISA 2. Tööaja kaardistamise tabel .....	69

## JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Ületöö kasutamise sagedus ja seda rakendanud töötajate arv tööaja kaardistamise tabeli põhjal .....	34
Joonis 2. Isiklikule tegevusele kuluv aeg ja vastava tulemusega töötajate arv tööaja kaardistamise tabeli põhjal .....	35
Joonis 3. Segajatele kuluv aeg ja vastava tulemusega töötajate arv tööaja kaardistamise tabelite põhjal .....	37
Joonis 4. Tööd segavad tegurid ja vastava valiku nimetanud töötajate arv tööaja kaardistamise tabelite põhjal .....	37
Joonis 5. Tööd segavad tegurid ja vastava variandi märkinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal .....	41
Joonis 6. Segajatele kuluv aeg päevas ja vastava ajavahemiku valinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal .....	42
Joonis 7. Ületöö kasutamise sagedus ja vastava variandi märkinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal .....	43
Joonis 8. Ületöö põhjused ja vastava valiku teinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal .....	43

## SISSEJUHATUS

Kogu maailmas on majanduslanguse tagajärjel toimunud mitmeid muutusi ja see jätkub edaspidigi. Nii on ka Eesti riik keerulises olukorras. Üha enam pööratakse tähelepanu avaliku sektori asutuste efektiivsusele just kulude kokkuhoiu eesmärgil. Seega on oluline, et minimaalsete kulutustega saavutataks maksimaalne ja kvaliteetne tulemus. Hästi toimiva töökorralduse loomine annab uuritavale Sotsiaalministeeriumile eelduse kriisis edukalt toime tulekuks ja laiemas pildis on töö analüüs peamine meetod, mida sellisel perioodil organisatsioonis läbi võiks viia, et välja selgitada nõrgad kohad ja vajadusel ümberkorraldusi teha. Tulevikus on ehk sellist hindamis- ja kontrollmeetodit võimalik rakendada enamikes avaliku sektori asutustes ja nii ollakse edukamad oma tegemistes ning võimelised paremini raskustele vastu astuma.

Uuritava ministeeriumi seisukohalt on töö analüüs vajalik peamiselt töökorralduse parendamiseks. Mitmest organisatsioonis läbi viidud rahulolu-uuringust on selgunud, et ametnikud on koormatud ja sageli tuleb ette tegevusi, mis nende tööülesannete hulka ei kuulu või on tööloik jagatud mitme inimese vahel laiali, mille tulemusel võtab kogu protsess rohkem aega (Sotsiaalministeeriumi ... 2008: 10-13; Sotsiaalministeeriumi ... 2006: 31-38). Töö analüüs annab võimaluse välja selgitada, millised tööülesanded kelle valdkonda kuuluvad ja kuidas oleks neid võimalik paremini jagada. Samuti peaks tulemustest selguma ebaefektiivne tööjaotus, mis omakorda oleks aluseks kas tööülesannete ümberjagamisele või organisatsiooni struktuuri muutmisele. Üldine siht avalikus teenistuses on ametnike arvu vähendamine, kuid uuringu eesmärk ei ole tulemuste põhjal koondamisotsuseid teha, vaid pigem optimeerida ehk saavutada olemasoleva töötajaskonnaga seatud eesmärgid ja toetada ministeeriumi arengukava elluviimist kiiremini, paremini ning tõhusamalt.

Töö analüüs on süsteemne protsess, saamaks paikapidavat informatsiooni töö kohta, et abistada juhtkonda otsuste tegemisel. Definitsiooni iga komponent on oluline: „süsteemne protsess“ tähendab, et töö analüüs on hoolikalt planeeritud, täitmaks kindlaid eesmärke.

Kindlustatud peaks olema töötajate koostöö ja see, et rakendatavad töö analüüsi meetodid on vastuvõetavad inimressursi juhtimise piires. Sõna „paikapidav“ osutab sellele, et meetodit, mille läbi informatsioon on kätte saadud, on täpselt järgitud. Mõnikord kui töö analüüs on ebapiisavalt läbi viidud, on selle tulemused poolikud ja ebatäpse informatsiooniga. „Paikapidav“ tähendab lisaks ka, et kogutud informatsioon vastab töö analüüsi läbiviimise eesmärgile. Viimasena, töö analüüs annab kriitiliselt olulist informatsiooni, mis suunab juhtkonda otsuste tegemisel. Töö analüüsi tulemused on aluseks kõikidele teistele personalijuhtimise valdkondadele nagu näiteks töö hindamine ja otsuste tegemine palga osas. (Chang ja Kleiner 2002: 73)

Käesoleva lõputöö üldine eesmärk on saada ülevaade kehtiva töökorralduse kitsaskohtadest ning nende kaardistamise ja analüüsimise abil luua üldpilt muutustest, mida tulevikus ministeeriumi parema toimimise eesmärgil ellu viia.

Alaesmärkidena tuuakse välja järgmised:

- välja selgitada ametikohad, kus kulub palju aega tööülesannetele, mis on vähemtähtsad ja ei täida otseselt ametikoha eesmärke;
- uuringu abil leida tööloigud, mille osad on jagatud erinevate töötajate vahel ebaefektiivselt;
- selgitada välja ametikohad, kus töö koguneb vaid teatud perioodidele või tööülesandeid on täiskoormusega ametikoha olemasoluks vähe;
- saada ülevaade ametikohtadest, kus oleks võimalik kasutada osalist tööaega või teisi alternatiivseid töötamise võimalusi;
- võrrelda kahte töö analüüsi meetodit ning analüüsida, kumba neist võiks edaspidi kogu organisatsiooni hõlmavas uuringus kasutada.

Peaesmärgist ja alaesmärgist tulenevalt on tööle püstitatud ka kaks hüpoteesi. Lähtuvalt kahe erineva meetodi kasutamisest ja antud töö ulatusest on püstitatud esimene hüpotees: Ankeetküsitluse rakendamise meetod töö analüüsi läbiviimisel annab ülevaatlikumaid ja konkreetsemaid tulemusi kui tööaja kaardistamise tabel. Püstitatud on veel teinegi

hüpotees: Uuritava Sotsiaalministeeriumi töötaja seisukohalt on suurimaks ebaefektiivsuse põhjuseks ebaühtlane tööjaotus ja –koormus.

Peamiste uurimismeetoditena kasutatakse uuringus ankeetküsitlust ja töötaja kaardistamist. Ankeedi kaudu saab vahetat informatsiooni töötaja tööga seotud aspektide kohta, samuti on ankeet eelduseks suurema valimi ja seega ka usaldusväärsemate tulemuste saamisel. Ankeet on töötajate jaoks lihtsam variant, kuna selle täitmine võtab võrreldes teiste meetoditega nagu kriitilise intsidendi lähenemine või vaatlus vähem aega ja sellest tulenevalt peaks ka vastajate arv suurem olema. Lisaks annab küsitlus vastajale privaatse ja rahuliku tunde, kuna töötaja saab selle täitmiseks valida endale sobiva aja ja ei ole häiritud kõrvalmõjudest, mida võib tekitada näiteks vaatluse meetodi kasutamine. Teise meetodina rakendatakse töötaja kaardistamist ehk töötaja enesevaatlust, et saada põhjalik ülevaade töötaja ülesannetest ja neile kuluvast ajast. Tabelid on individuaalsed ja osaliselt seotud ametijuhenditega. Uuring viiakse läbi kahes grupis, mis annab võimaluse nii tulemuste kvaliteedi kui ka meetodite võrdluseks edaspidise suurema ja põhjalikuma uuringu jaoks. Osaliselt viiakse läbi ka dokumentide analüüsi. Uuring keskendub töökorralduse ebaefektiivsuse põhjuste välja selgitamisele, seega on olulised alusdokumendid, millele senine töökorraldus tugineb. Peamised dokumendid, mida töö analüüsi käigus kasutatakse, on organisatsiooni arengukava, osakondade põhimäärused ning töötajate ametijuhendid.

Töö esimene peatükk käsitleb teoreetilisi lähtekohti, millele ka läbiviidavas uuringus tuginetakse. Ülevaade antakse efektiivsusest avalikus sektoris; töö analüüsi olemusest, eesmärkidest ja vajalikkusest; analüüsi läbiviimisest ja meetoditest ning väljunditest. Teine peatükk keskendub uuringule, mis viiakse läbi Sotsiaalministeeriumis. Lühidalt antakse ülevaade uuritavast organisatsioonist, meetodikast ja selle läbiviimisest ning uuringu tulemustest. Viimane, kolmas peatükk, sisaldab järeldusi ja ettepanekuid, mis uuringu tulemusel ja teorial põhinedes tekkisid. Tööga soovitakse saavutada seatud eesmärgid, leida kinnitus püstitatud hüpoteesidele ning anda panus Sotsiaalministeeriumi töökorraldusliku poole arendamisele.



# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Efektiivsus organisatsioonis ja avalikus sektoris

Efektiivsuse kui mõiste kohta leidub erinevaid arvamusi ja vastavalt kontekstile on seda võimalik mitmeti käsitleda, kuid efektiivsuse saavutamine on alati olnud üheks juhtimise põhieesmärgiks. Erinevad teooriad on käsitlenud efektiivsust kui majandustegevuse ühte kõige olulisemat väärtust. Efektiivne olemine ei tähenda aga ainult majanduslikku edu, vaid ka eesmärgi saavutamise astet või töö lõpetatuse taset ning see ei ole omane mitte üksikelemendile, vaid kogu protsessile tervikuna. Eelnevast tulenevalt on efektiivsuse hindamisel oluline kasutada kolme parameetrit: kvaliteet, kvantiteet ja õigeaegsus. Juhtide jaoks on olulised seaduspärasused, mis teevad organisatsiooni tõhusaks. Võime saavutada organisatsiooni sihte ja täita selleks vajalikke eesmärke, kasutades optimaalselt ressursse, ongi efektiivsus. Organisatsiooni hindamiseks pole ühest ega ainuõiget kriteeriumi, kuid efektiivsust tuleks vaadelda pikaajalises perspektiivis. Sõltuvalt asutusest ja selle eesmärkidest on efektiivsuse määratlemisel mitmeid erinevaid kriteeriume nagu eesmärgi saavutamine, strateegiline toetajaskond, kontroll-paindlikkus või inimesed ja organisatsioon. Uuritava Sotsiaalministeeriumi puhul on kriteeriumiks süsteemi funktsioneerimine ehk optimaalsete ressurssidega saavutatud tõhus töökorraldus ja sellest tulenevalt efektiivsem organisatsioon. (Efektiivsuse ... 07.01.09; Vadi 2000: 263-265)

Organisatsiooni ja töötajate soorituse mõõtmine ja sellele järgnev juhtimise protsess efektiivsuse parendamiseks on muutunud üha kriitilisemaks aspektiks organisatsiooni arengu ja püsijäämise seisukohalt. Juhtimine viitab tegevustele, mis on organisatsioonis sisse viidud, täiustamaks ja parendamaks kindla persooni või grupi sooritust, lõpliku eesmärgiga edendada organisatsiooni üldist efektiivsust. (Anderson 2007: 146)

Organisatsiooni efektiivsust täiustavad strateegiad keskenduvad eesmärkide saavutamist toetavate protsesside arendamisele ja positiivsele organisatsioonikultuurile. Ei ole universaalseid ettekirjutusi strateegiate arendamiseks, kuid organisatsiooni efektiivsuse arendamisel võiks silmas pidada mitmeid valdkondi ja tähtsustada nende toimimist: selgelt defineeritud eesmärgid ja strateegiaid nende saavutamiseks; hindamise süsteem, mis tähtsustab sooritust, tootlikkust, kvaliteeti, meeskonnatööd ja paindlikkust; jõuline juhtimise meeskond; motiveeritud, pühendunud, oskustega ja paindlik tööjõud; järjepidev surve innovatsioonile ja kasvule ning efektiivne meeskonnatöö. Organisatsioone suunatakse vähem bürokraatliku ja pigem funktsionaalse suuna poole, eesmärgiga vähendada ebavajalikke tasandeid hierarhias ja luua tihedamaid suhteid töötajatega. Head suhted, kommunikatsioon ja paindlikkus ressursside ühendamisel on tähtsamad kui formaalsed kanalid ja raporteerivad suhted. Oluline ei ole mitte see, kuidas on jagatud vastutus, vaid see, kuidas inimesed suudavad end kokku võtta uute võimaluste poole püüdlemiseks. (Armstrong 2000: 152-153)

Avalik sektor erineb suuresti erasektorist, kuid ka riigiasutustes hakatakse üha enam tähelepanu pöörama tänapäeva juhtimises esile kerkinud ideedele, millega peaksid kõik organisatsioonid arvestama. Olulisele kohale on seatud töötajate valik, organisatsiooni kultuur, karjääri planeerimine, delegerimine, paindlik töökorraldus ja kindlasti efektiivsus. Arvatakse, et avaliku sektori organisatsioonidel on madal motivatsioon olla efektiivne ja seda lähtuvalt eelarvelisest põhimõttest, kuna viimane sõltub poliitilistest huvidest, mitte organisatsiooni edukusest. Kui püütakse olla efektiivne materiaalses mõttes ja raha kokku hoida, siis tulemuseks on järgmisel aastal väiksem eelarve. Samal ajal on suurenenud mõne teise asutuse eelarve, kus raha kokkuhoidmisega ei tegeletud. Avaliku sektori organisatsioonide puhul on efektiivsusest raske rääkida, kuna avaliku sektori eesmärgid on aga ebaselged ning süstemaatiliselt mitmemõõtmelised. Samuti on ajavahemik, millest lähtuvalt saab efektiivsust mõõta, avalike organisatsioonide puhul palju pikem. See, kas ja kui efektiivne organisatsioon oli või on, selgub tihti aastate pärast. Seega kui organisatsioon seab eesmärgiks tõhustada töökorraldust, et seeläbi nii raha kui inimressusse säästa ja optimeerida, siis lõpptulemuseni jõudmiseks võib kuluda liiga kaua aega ja näiteks vahepeal toimuv juhtide vahetumine või poliitilised muutused raskendavad

protsessi veelgi. Kui erasektoris tehakse otsuseid lähtuvalt ühest ja peamisest eesmärgist ehk kasumist, siis avalikus sektoris tehtud otsused põhinevad kompromissidel, mis eeldab mitmete erinevate huvide arvestamist. Lisaks peavad avalikus sektoris tehtud otsused lähtuma kindlatest reeglitest ja formaalsustest. (Tõnisson 1998: 15-16, 22-23)

Peamine põhjus, miks avaliku ja erasektori organisatsioonid vahetult võrreldavad ei ole, on motivatsioonipuudus kasumi teenimisel tegutsedes valitsuse süsteemis. Avalikud teenused, mida valitsus pakub, püüavad maksimeerida nende kasutajate heaolu. „Väärtus sõltub kulutatud rahast“ kriteeriumi kasutatakse pigem, et hinnata ressursside efektiivset kasutust. Kui kulud on võrreldes eelneva aastaga kõrgemad, on raskem tõestada, et täiendavad kulud olid õigustatud, kuna puudub kokkuvõttev kasumit näitav joonis, millega kulusid võrrelda. Tööjõu vähendamine avaliku sektori keskjuhtimise tasandil tekitab probleemi motivatsiooniga madalamatel positsioonidel, kuna neid on ilma jäetud potentsiaalsetest edutamise võimalustest. Selliste võimaluste kadumisel organisatsiooni karjäärisüsteemis on katastroofiline mõju avaliku sektori võimele värvata ja säilitada kvalifitseeritud personali avalike teenuste pakkumiseks. Lame organisatsioonistruktuur ja seeläbi vähenenud kontrolli ulatus asutuses muudab hädavajalikuks võimu hajutamise madalamatele positsioonidele hierarhias. Suurenenud autonoomsus neil tasanditel nõuab hoolikalt läbimõeldud otsuseid ja veelgi tihedamat koostööd läbi organisatsiooni. Töö sisu laienemine on oluliseks motivaatoriks ja tõstab tööga rahulolu määral, milleks rahaline kompensatsioon iialgi võimeline pole. Mittejuhtide volitamine rahalist vastutust enda peale võtma ergutab potentsiaali, mis alati olemas on olnud. (Doyle ja Kleiner 1994: 25-27)

Kasumile mitte suunatud organisatsioonid on järjepideva surve all ja peavad arendama strateegiaid ning juhtimise praktikaid, mis kindlustavad organisatsiooni efektiivsuse. Uuringuid on avaliku sektori efektiivsuse valdkonnas veel liiga vähe läbi viidud ja seetõttu ei ole välja kujunenud ka üldtunnustatud indikaatoreid ja kriteeriume, mille alusel riigi efektiivsust üldiselt määratleda ja teistega võrrelda. (Papadimitriou 2007: 571)

Efektiivsuse mõõdikute olemasolu peetakse oluliseks mitmest aspektist lähtuvalt. Leitakse, et kehvema soorituse tasemega riikide nimetamine ja nn häbiposti seadmine stimuleerib neid oma avaliku sektori sooritust parendama. Taolise võrdleva info avalikustamise abil saavad riigid ülevaate oma tugevustest ja nõrkustest ja on muudatuste läbiviimise katsumuse ees. Teine faktor on seotud riikide mainega, vastavalt kas tegemist on efektiivse või bürokraatliku juhtimisega. Riigid ei pruugi alati olla väärt neile omistatud mainet, kuid maine mõjutab inimesi: ärimehed hoiduvad investeerimast riikidesse, mis on kurikuulsad oma bürokraatia poolest. Kõrgete eesmärkide saavutamine ei pruugi õnnestuda riigis, kus on näiteks kehv tervishoiu- ja haridussüsteem. Avaliku sektori soorituse indikaatorid aitavad mainet ümber hinnata ja ajendavad tegutsema. Soorituse hindamise indikaatorid tuleb aga ühiselt kokku leppida ja tekitada ühtne arusaam nende definitsioonist. Euroopa Keskpanka 2003. aastal läbiviidud uuringus, „Avaliku sektori efektiivsus: rahvusvaheline võrdlus“, on välja toodud nii avaliku halduse efektiivsuse kui ka soorituse võrdlus 23 OECD riigi lõikes. Aluseks on võetud tervise, hariduse, avalike infrastruktuuride jt valdkondade efektiivsus. Kõige efektiivsem ja parema sooritusega on tabelis Šveits. Eestit võrdluses küll ei ole, kuid eeskujuna võib välja tuua põhjanaaber Soome teise koha just avaliku halduse soorituse osas ja teistele riikidele ei jääda alla ka efektiivsuses. Paaris koostatud konkurentsivõimet käsitlevas aruandes on samuti välja toodud võrdlus riikide lõikes Maailmapanga indikaatorite alusel. Kõrgeima skooriga on Skandinaaviamaad ja vastandiks madalamal tasemel on Itaalia, Poola ja Slovakkia. Eesti asub võrdluses 25 riigiga neljateistkümnendal kohal. (Van de Walle 2008: 330-332)

## 1.2. Töö analüüsi olemus

Töö analüüsi hakati kasutama juba XIX sajandil. Esimesena hakkas valdkonnaga tegelema juhtimise teadusliku koolkonna rajaja F. Taylor, kes püüdis leida kõige efektiivsemat võimalust iga tööelemendi teostamiseks. (Alas 2005: 46)

Töö analüüs on põhiline osa professionaalses inimressursside juhtimises. See on alus, millele teised personaliga seonduvad tegevused rajatakse. Töö analüüsi tulemuseks võib olla töökirjeldus, laiaulatuslik töökohal sooritatavaid kohustusi sisaldav dokument. Samuti võib analüüsi üheks tulemuseks olla lühem töö detailne kirjeldus, mis annab ülevaate kõige tähtsamatest aspektidest ja kohustustest, mis kindlal ametikohal sooritatakse. Töökirjeldust kasutatakse esmajoones kandidaatide värbamiseks. See on dokument, millel valik ja testimine põhineb ning kirjeldus on ka uute töötajate suunamiseks. Töökirjeldus on mõõdikuks koolitusvajaduse kindlaksmääramisel ja töösoorituse hindamise standardite loomisel. Töö analüüs sisaldab kolme osa: töö sisu, töö kontekst ja nõudmised. Töö sisu keskendub sisemisele rollile, spetsiifilistele kohustustele, mida sooritada tuleb. Töö kontekst hõlmab välimist rolli, keskkonda - töötingimused, eelarve ja ressursid, supervisioon - milles tööd sooritatakse. Töökoha nõudmised hindavad, milliseid oskusi, teadmisi ja võimeid on vajalik omada, et antud tööd edukalt teha. Lisaks eelnevale tagab töö analüüs põhilise mõistmise töötaja ja tööandja vahel. (Daley 2002: 78-79; Fine ja Getkate 1995: 20 ).

Töö analüüs on personalijuhtimise osategevus, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töökohtadele ja -vahenditele vajalikud tingimused ning seal töötavatele isikutele esitatavad nõuded. Töö analüüsi käigus uuritakse organisatsiooni ülesehituse ja tööjaotusega seonduvaid küsimusi ning määratletakse ametikoha täpsem sisu analüüsidest tegevusi, mida töötaja iga päev teeb. Analüüsi tulemusena koostatakse tavaliselt organisatsiooni tegevuse reguleerimiseks vajalikud dokumendid või uuendatakse olemasolevaid. (Alas 2005: 46-47; Siimon ja Türk 2003: 181)

Töö analüüsi käigus uuritakse täpsemalt (Pedras jt 2007: 31):

- millised ülesanded peavad olema täidetud;
- kuidas saaks neid ülesandeid jagada;
- kuidas ülesandeid otstarbekamalt ametikohtadeks rühmitada;
- milline on ühe töötaja optimaalne tööülesannete hulk, et tagada nii töötaja rahulolu kui ka efektiivsed tulemused.

Töö analüüsi teostatakse reeglina kas ametikohtade või tööprotsesside kaupa. Esimesel juhul määratletakse konkreetse töö tegija tehtavad tööd (nt personalispetsialisti tööd), teisel juhul mõeldakse läbi, millised tegevused on tarvilikud soovitud tulemuse saavutamiseks (nt tegevused uue töötaja värbamiseks). Töö analüüs eeldab rikkaliku ja tõese info kogumist organisatsiooni töökohtade ja -korralduse kohta. Info kogumisel tuleb otsustada, millist infoallikat kasutatakse ning missuguseid info kogumise ja töötlemise meetodeid rakendatakse. Töö analüüsist saadav info on sisendiks kõigile teistele personalijuhtimise valdkondadele ning personali eduka juhtimise aluseks. (Pedras jt 2007: 31; Siimon ja Türk 2003: 182)

Töö analüüs sisaldab mitmete andmebaaside loomist, mille põhjal saab koostada dokumente erinevate inimressursside praktikate jaoks. Näiteks töökirjeldused, mida kasutatakse värbamise ja valiku puhul, koolituse eesmärkide määratlemisel tulevikusuundumuste ja õppimise jaoks ning soorituse kriteeriumid kompetentsuse ja tulemuslikkuse hindamiseks. (Denis ja Austin 1992: 67)

Iga töö analüüs peaks keskenduma tööalasele käitumisele ja ülesannetele, mis sellega seonduvad. Kui käitumine ei ole mõõdetav, peaks töö analüüsi käigus identifitseerima ja analüüsima neid tegevuse aspekte ja töö tulemusi, mis on analüüsitavad. Seega on töö analüüs jälgitavate käitumiste ja töö tulemuste, mitte mõttes olevate protsesside, suhtumiste, kalduvuste, konstrueerimise või initsiatiivi kirjapanek. Töö analüüsi rakendamise aastate jooksul on tuvastatud hulk tööd ja analüüsi protsessi puudutavaid printsiipe (Clifford 1994: 321-323):

- kõiki töid on võimalik analüüsida ja nende olemust täpselt kirja panna;
- töö analüüs peaks parendama kommunikatsiooni tööandja ja –tegija vahel;
- tööde analüüsi protsess peab olema korraldatud nii, et ametikohti puudutavas infos saab hõlpsasti muudatusi sisse viia;
- protsess peaks olema piisavalt selge, et töötajad ja tööandjad seda mõistaksid ning oma panuse anda saaksid;
- protsessi on võimalik läbi viia nii, et kõikides peamistes personaliga seotud otsustes saab tugineda tulemuseks saadud andmetele;

- oskusi, teadmisi ja võimeid on võimalik hierarhiliselt defineerida;
- jälgitava käitumisel ja töö tulemustel põhinev töö analüüs aitab kaasa tõhusa inimressursside juhtimise kujundamisele;
- peaaegu kõik, mis tuleb töö selgitamiseks kirja panna, on juba dokumentide näol olemas;
- iga töö analüüsi protsess nii avalikus- kui erasektoris peaks olema kulu-efektiivne.

Töö analüüsi läbi kogutud andmed peaksid täitma mitmeid eesmärke. On oluline ette mõelda, kuidas saadud infot edaspidi kasutatakse, kuna see mõjutab nii andmete kogumise viisi ja säilitamist kui ka infot ennast. Juhid ja töötajad peaksid mõistma töö analüüsi protsessi ja neil võiks tekkida kindlustunne, et tulemuseks saadud andmed tegelikku tööd esindavad. Töö analüüsi keskne probleem ongi kogu protsessi arusaadavus ja mõistlikkus selle osalistele. (Clifford 1994: 328)

### 1.3. Töö analüüsi eesmärgid ja vajalikkus

Tänapäeval on töö analüüs omandanud kindla koha ettevõtte juhtimises. Kasu töö analüüsist on kahepoolne. Juhtkonna jaoks on antud tööst lähtudes peamine aspekt, et töö analüüs aitab hinnata ja vajadusel parendada organisatsiooni struktuuri vastavalt eesmärkidele, samuti saab kogutud materjali põhjal edaspidi hinnata töötajate toimetulekut. Töötaja kasu analüüsi tulemustest on samuti mitmekülgne. Töö analüüs loob selge ettekujutuse töötaja peamistest kohustustest, annab aluse nõudmaks töökoha paremaks muutmist ja ümberkorraldamist ning olulist infot selleks, et edaspidi respektierida tööga toimetuleku hindamist. (Alas 2005: 47)

Peamine töö analüüsi eesmärk on parendada ja edendada organisatsioonilist sooritust ning tootlikkust. Organisatsioonid, kus regulaarselt töö analüüsi protsessi läbi viiakse, omavad paremat ülevaadet ja teadmisi oma töötajate tugevuste ja piiride kohta. Nii saavad nad õigeaegselt tegutseda, et täiustada esinevaid puudujääke töötajate oskustes ja käitumises. Regulaarne või ennetav töö analüüsi praktika määratleb töid ja ülesandeid, mida sooritada

tuleb ning nendeks kuluvat aega ja see aitab organisatsioonil luua kohast infrastruktuuri. Personalitöötajad saavad töö analüüsist tagasisidet nii töötajatelt kui nende juhtidelt, et selle abil arendada näiteks töö rotatsiooni, töö rikastamist ja töö laiendamist saavutamaks sobivuse töötaja oskuste ja võimete ning ametikoha nõudmiste vahel. Sellised võimalused loovad efektiivsema juhtimise, vähendavad tööga seotud kaebusi ja aitavad luua soovitud organisatsiooni kliimat. Töö analüüsi läbi regulaarselt uuendatud töökirjeldused ja soorituse standardid aitavad inimressursside juhtimisega tegelevatel professionaalidel identifitseerida ja elimineerida konfliktide alasid, rahulolematust ning mittevajalikke tingimusi ja nõudmisi ametikohal. Selge rollide ja vastutuse kirjeldus ning selle kättesaadavus läbi töö analüüsi ametikoha täitjatele kindlustab, et iga organisatsiooni hierarhia tasand mõistab oma panust ja lisab väärtust teenuse või toote arengusse ja pakkumisse minimaalse ressurside kuluga. Ennetav töö analüüs aitab kaasa organisatsioonilisele sooritusele, edendades positiivset töösse suhtumist ja töökeskkonda. (Siddique 2004: 221, 223)

Töö analüüsi eesmärkide loetelu katab mitmeid organisatsiooni eesmärke oma tööjõu juhtimises. Täpsemalt loetletakse kaksteist peamist analüüsi mõistet/põhimõtet, kuid loetelu võib sõltuvalt analüüsi meetodist varieeruda ja teatud juhtudel täieneda (Brannick ja Levine 2002: 3-7) :

- **Töökirjeldus** on lühike kirjalik ülevaade, mis annab edasi töö loomuse.
- **Töö klassifikatsiooni** käigus jaotatakse tööd sarnasuse põhjal rühmadesse. See on aluseks näiteks palgakorraldusele ja töötajate valikule.
- **Töö hindamine** on protsess tuvastamiseks töökohtade väärtust tööandjale. Hindamine on aluseks palkade määramisel ja aitab kaasa töötajate värbamisel ning säilitamisel.
- **Töö kujundamine ja reorganiseerimine** tähendab vajalike ülesannete koondamist üheks ühtseks ametikohaks. Enamasti on kujundamine vajalik uue koha loomisel. Ümberkujundamisel asendatakse vanu ülesandeid uutega ja seda sageli töö efektiivsuse tõstmise eesmärgil.
- **Inimressursside juhtimise nõuded ja spetsifikatsioonid.** Nõuded viitavad teadmistele, oskustele ja võimetele, mis on vajalikud või soovitatavad töö



sooritamiseks. Spetsifikatsioonid määravad minimaalse kvalifikatsiooni või kogemuse, mis on vajalik, et värbamisel kandidaadi sobivust üldse kaaluda.

- **Töösoorituse hindamise** protsessi käigus hinnatakse individuaalide ja meeskondade sooritust teatud perioodil. Tulemuseks võib olla palgatõus või edutamine ning tagasiside töötajatele.
- **Koolituse** kaudu omandatakse teadmised, mida on vaja töö edukaks sooritamiseks.
- **Töötajate mobiilsus** ehk jälgimine tagab, et töötaja ja ametikoht hästi kokku sobivad ja vähendab seeläbi rahulolematust ning personali voolavust.
- **Tööjõu planeerimine** annab organisatsioonile kindluse, et vajalikud ametikohad on ja saavad täidetud ning seda kvalifitseeritud inimestega.
- **Tõhusus** väljendub näiteks tööprotsesside lühendamises ja lihtsustamises.
- **Turvalisus** töö analüüsis tähendab, et analüüs võib tuvastada käitumisi ja töö tingimusi, mis tõstavad õnnetuste ja vigastuste tekkimise ohtu.
- **Legaalset ja ebaseaduslikud nõudmised** viitavad sellele, et töö analüüsi abil kirjeldatud tööd ja töötaja omadused näitavad, kas personaliotsingu praktikad teenivad produktiivsust ja tõhusust ning ei diskrimineeri ebaseaduslikult inimesi.

Töö analüüs on põhiline element peamiste personalijuhtimise tegevuste kinnitamisel ja tulemuste kontrollil. Töö analüüsi kaudu kogutud andmete kvaliteet on kriitiline sellest tulenevate personali puudutavate otsuste ja tegevuste kvaliteedi jaoks. Sõltuvalt kasutatava meetodi valikust, esinevad arvestatavad erinevused tulemustes ja see mõjutab seega ka personalitöö tegevusi vastavalt kogutud infole. Organisatsiooni inimressursside juhtimise võime parendamise huvides on oluline tunnustada, et asutuse töö juhtimise kvaliteedil on suur mõju sellele, kui efektiivselt organisatsioon oma inimressursse juhtida suudab. Aegunud definitsioonide ja ebaefektiivse tööjaotuse korral on personali puudutavad otsused kahtlase väärtusega, kuna ebatäpsetel andmetel põhinevad otsused ei pruugi olla mõistlikud ja efektiivsed, vaid pigem organisatsiooni huve takistavad. (Clifford 1996: 98-99)

Vajadus põhjaliku töö analüüsi järele tekib reeglina juhul, kui (Pedras jt 2007: 30):

- uute eesmärkidega kaasneb vajadus luua uus ametikoht;

- soovitakse organisatsiooni tööd tervikuna või osaliselt ümber kujundada (nt liita või lahutada seniseid osakondi);
- töötajad tunnetavad koormuse ebaühtlast jaotust, mis omakorda tingib vajaduse töö ümberjagamiseks ja/või uute ametikohtade loomiseks;
- soovitakse sisendinfot mõne muu personalijuhtimise protsessi jaoks (nt ametikohtade hindamine, tööga seotud riskide hindamine).

#### 1.4. Töö analüüsi läbiviimine ja meetodid

Töö analüüsi mõiste saab lühidalt kokku võtta järgmiselt: töö analüüs viitab töö iseloomu avastamise protsessile. Vaatamata konkreetsele definitsioonile on töö analüüsiks vaja järgida mitmeid olulisi aspekte. Töö analüüs peab olema süsteemne, hoolikas ja põhjalik. Kvalifitseerumaks kui töö analüüs on vaja süstemaatilist protseduuri. Protseduur koosneb erinevatest sammudest, mis kujunevad vastavalt töö analüüsija poolt valitud kindlale meetodile. Avastamine ise tähendab, et uuritav ametikoht jagatakse väiksemateks üksusteks. Üksused võivad olla kohustused, ülesanded, tegevused ja elemendid. Teisalt võivad üksusteks olla ka erinevad nõudmised ja tingimused ametikohal edukalt funktsioneerimiseks. Analüüsi lõpptulemusena peaks valmima kirjalik aruanne kas paber kandjal või elektroonilisel kujul. (Brannick ja Levine 2002: 8-9)

Töö analüüsi eesmärk on saada informatsiooni erinevat liiki tööde kohta. Analüüsi läbiviimisel soovitatakse kahte astet: 1) koguda ja kirja panna info töö iseloomu kohta; 2) töötada läbi kogutud andmed, et leida need töö aspektid, mis on olulised seoses probleemidega, mis olid ajendiks töö analüüsi ettevõtmisele. Kõige olulisem on saavutada usaldus, konfidentsiaalsus ja koostöö nende ametikohtadega, mis on põhjaliku uurimise all. Töö analüüsijasse suhtutakse tavaliselt kahtlusega, kuna tema uuringut kasutatakse sageli töö hindamise alusena ja aruanded võivad viia töötaja isikliku staatuse õõnestamiseni ning suhtelise palgani. Inimestele peaks olema selgitatud uuringu eesmärki; põhjust, miks see vajalik on; mida loodetakse saavutada; viise, kuidas informatsiooni kogutakse ja töödeldakse ning kuidas tekivad nende tööd mõjutavad otsused. On parem kui töötajad

kutsutakse individuaalselt või esindajate kaudu antud protsessi läbiviimisele panust andma. Oluliste töö aspektide välja sõelumine vähemtähtsate seast analüüsi ajal ja pärast seda, on peamine, milles kogu analüüs seisneb. Lõplik tähelepanu peaks keskenduma märgatavatele erinevustele töökohtade vahel, kuna eelnevalt on kogutud vaid kõige olulisem ja vajalik info, et saada täielik pilt igast konkreetsest eraldiseisvast töö komponendist. Üldine oht on koguda liiga palju informatsiooni, seega tuleks analüüsi tegemisel ebatähtsad faktid otsekohe kõrvale heita. (Chang ja Kleiner 2002: 73)

Lisaks erinevatele kriteeriumitele, mida tuleb jälgida töö analüüsi läbiviimise protsessis, on veel teisigi analüüsi mõjutavaid aspekte. Töö analüüs on sisemine osa inimressursside infosüsteemist (IRIS), mis igas organisatsioonis suuremas või väiksemas mahu olemas on. Infosüsteem sisaldab väliseid mõjusid organisatsioonile ja organisatsiooni sisemisi ressursse ning vajadusi. Peamised töö analüüsil põhinevad dokumendid nagu töökirjeldus, ametikoha detailne kirjeldus ja ametikoha standardid sisalduvad tavaliselt IRIS-is. Töö analüüsi mõju on tugevam organisatsioonides, kus on olemas põhjalikud IRIS-id. Olulist rolli töö analüüsi õnnestumises mängib ka personalijuhtimise osalus organisatsiooni planeerimises ja tippjuhtimise toetamises, kuna organisatsioonides, kus personalijuhtimist loetakse asutuse planeerimise ja strateegiliste otsuste tegemise sisemiseks osaks, on ka analüüs edukam. Lisafaktoritena mõjutavad töö analüüsi läbiviimist veel organisatsiooni suurus ja vanus; organisatsiooni kuuluvus vastavalt, kas tegemist erasektori või avaliku sektori asutusega või kas organisatsioonil on üks või mitu omanikku ning lisaks ressursid koolitus- ning arendustegevuseks. Üldiselt on vanemad ja suuremad asutused paremate inimjuhtimise kogemustega ja sellistes organisatsioonides on personalijuhtidel kindel koht juhtimises. Lisaks on vanemates asutustes kollektiiv enamasti püsiv ja pühendunud ning sellest tulenevalt on olemas teadmised ja paigas töökorralduse efektiivsus. Organisatsioonid paremate koolitus- ja karjäärivõimalustega edestavad asutusi, kus sellised võimalused on piiratud. (Siddique 2004: 224-225, 227)

Peamised sammud töö analüüsi protsessis saab ette võtta järgnevalt (Chang ja Kleiner 2002: 74-75):

- Tuvastada ja eraldada töö kõik komponendid – ülesanded. Mõned tööd võivad koosneda suurel arvul ülesannetest ja allülesannetest ning võib olla mugav grupeerida mõningaid selliseid tegevusi ülesannete kogumikuks. Seda juhul kui nende ülesannete vahel on piisavalt ühist, et vähendada analüüsi keerukust kontrollitavatesse proportsioonidesse.
- Uurida, kuidas ülesandeid sooritatakse. Näiteks, millised oskused on nõutavad; milline on ülesannete tegemise kord ja millises järjekorras need teha tuleb; kas ülesandeid tehakse isolatsioonis ehk üksi või grupi osana ehk meeskondlikult jne.
- Identifitseerida peamised vastutuse alad. Selgitada välja peamised kohustused, nii regulaarsed kui ka juhuslikud. Järjestada peamised kohustused nende raskuse, sageduse ja tähtsuse alusel tööle kui tervikule.
- Märkida üles valdavad füüsilised, sotsiaalsed ja rahalised aspektid kui töö tingimused. Füüsiline keskkond koosneb temperatuurist, müra, mustusest, ohust või kontorivahendite mugavusest. Sotsiaalne keskkond vastab sellele, kas tööd tehakse meeskondlikult, üksinda, vahetustega jne. Rahalised tingimused peaksid hoolt kandma selle eest, kas palgasüsteem eksisteerib; kas käesoleval hetkel on saavutatud kindel põhipalga määr või palk; kas esineb boonuseid, lisatasu skeemi või lisasoodustusi, mida rakendatakse.
- Selgitada välja personaalsed nõudmised, mida töö esitab ametikoha täitjale. Nõudmisi saab jaotada viide kriteeriumisse. Esimesena, füüsilised nõudmised nagu lihasenergia, istuv töö, reisimine, töötunnid, kohal käimine, hoiak, kõneoskus, esmased meditsiinilised oskused jne. Teiseks, intellektuaalsed nõudmised nagu verbaalsed või arvulised võimed. Veel üks nõudmine on oskused nagu kindel psühhomootor sotsiaalsete või diplomaatiliste oskuste jaoks. Neljandaks on vajalik kriteerium kogemused. Mõned tööd nõuavad arvestatavat erialast kogemust, teadmisi hiljuti hallatud vastutusvaldkondadest, kontrolli või otsuste langetamist. Viimane nõudmine on isiksuse faktorid. Näiteks sellised aspektid nagu võime töötada läbi teiste inimeste, olla liidriks, olla initsiatiivikas, töötada ilma läheda juhendamiseteta või taluda rutiinseid protseduure.

Töö analüüsi läbiviimisel on oluline eraldada positsioon inimesest. Analüüsi subjektiks on töö mitte ametikohta täitev inimene. Kuigi produktiivsuse võtmeks on inimene, ei ole see väide töö analüüsi tehnikas keskne ja analüüsi selline läbiviimine külvab umbusku töötajate seas. Mõnikord peidetakse töösoorituse audit töö analüüsi nime taha, lootes, et töötajad sel viisil ausamat infot jagavad. Selline suhtumine on vale, sest võib tekkida olukord, kus esmapilgul ebavajalikuna tunduva ametikoha elimineerimisel kaotatakse ka väga vajalikke töötajaid. Samuti ei tohiks töö analüüsi positsioonile keskendumise asemel kasutada produktiivsuse mõõdikuna ametikoha täitja suhtes. Töö uuesti defineerimine võib viia täiendavate kohustuste juurdevõtmiseni ilma töötasu muutmata, mis omakorda seab kahtluse alla avatuse ja aususe. Töö analüüsi vale kasutamine võib positsiooni hindamise asemel viia ametikoha täitja soorituse või tööpanuseks vajaliku teenistuse hindamiseni. (Daley 2002: 80)

Funktsionaalse töö analüüsija määratlemiseks tuuakse välja erinevad teadmised, oskused ja võimed, mis on eeldused analüüsi õnnestumiseks. Teadmiste poole pealt nimetatakse töö analüüsi meetodite ja skaalade tundmist, vastavat koolitust ja tunnistust selles valdkonnas; grupi dünaamika tundmist; töö analüüsi eesmärgi piiritlemist ja tulemuste kasutamist inimressursside juhtimises; oma rolli tundmist; inimõiguste seadusandluse tundmist; professionaalseid ja eetilisi suuniseid ja kinnitatud ning kontrollitud metodoloogiat valiku instrumentideks. Oskuste ja võimete poole pealt on oluline kuulamisoskus; vahendamise ja kaasaitamise oskus; kirjutamisoskus: grammatika ja verbaalne professionaalsus; organiseerimisoskus: aja juhtimine; esitlusoskus; mälu; kiire mõtlemine; tähelepanu detailidel; initsiatiiv, paindlikkus ja kohanemisvõime. (Fine ja Getkate 1995: 211)

Andmete kogumiseks on töö analüüsil võimalik kasutada erinevaid allikaid: töö analüüsija, töötaja otsene ülemus, kõrgem juht, ametikoha täitja, tehniline ekspert või professor, organisatsiooni koolituse spetsialist, kliendid, organisatsiooni üksused, kirjalikud dokumendid ja varasemad töö analüüsid (Brannick ja Levine 2002: 18). Oluline faktor on lähenemine, kuidas tööga seotud informatsiooni kogutakse. Töö analüüsi läbiviimise instrumente on mitmeid ja neid kasutatakse vastavalt organisatsiooni vajadustele. Meetodid erinevad spetsiaalse eesmärgi poolest, samuti on erinevus, kas kasutatakse majasiseselt

loodud ankeete või kindlat standardiseeritud meetodit nagu näiteks ametikoha analüüsi küsimustik (*position analysis questionnaire - PAQ*), funktsionaalne töö analüüs (*functional job analysis – FJA*) ja teised strukturseeritud kvalitatiivsed meetodid nagu kriitilise intsidendi lähenemine. Tööga seotud informatsiooni kogutakse enamasti intervjuude, ankeetide, vaatluste või töötaja logiraamatu abil. Igal andmete kogumise meetodil on tugevused ja nõrkused ja teatud meetodi/te kasuks otsustamine sõltub tavaliselt soovitud informatsiooni olemusest, kvaliteedist, ajast ning rahalistest ressurssidest. Sageli kasutatakse korraga mitut meetodit. Kõik meetodid kasutavad peamise allikana töötajat, kuid erinevad töötaja protsessis osalemise ulatusest. Alljärgnevalt antakse ülevaate peamistest töö analüüsi meetoditest, keskendudes põhjalikumalt antud töö uuringu raames kasutatud meetoditel. (Siimon ja Türk 2003: 182; Siddique 2004: 225)

Intervjuu on esialgne andmete kogumise viis, mille käigus vesteldakse kas ühe või mitme ametikoha täitjaga, eeldades, et need inimesed omavad parimaid teadmisi ametikoha töödest ja vastusest. Samas on võimalik, et töötajad ei oma kõiki teadmisi ja halvimal juhul teevad ka tööd valesti. Sama tööd võib teha mitu inimest aga intervjuu võib läbi viia ka kolme kuni viie inimese seas. Töötajatel palutakse oma tööst rääkida ja neil on võimalust seda infot hiljem täiendada. Intervjueerija peaks selgusetuse korral esitama täpsustavaid küsimusi, kuna erinevate tööde puhul kasutatakse sageli spetsiifilist sõnavara. Töötaja peaks oskama selgitada, kuidas ja miks töid nii tehakse, mitte kaitsma end „nii me oleme alati teinud“ väljendiga. Intervjuu eesmärk on saada ametikoha kohta nii täpseid andmeid kui võimalik. Juhtkond peaks saadud andmed läbi vaatama ja leidma vastused küsimustele: kas andmed mõjutavad töötajate töö tegemist ning kas töötajad teevad seda, mida nad tegema peaksid. Intervjuu tulemuste täpsustamiseks võib tööülesannete loetelu saata ülevaatamiseks nii juhtkonnale kui töötajatele, et oleks võimalik täiendusi teha ja kõik protsessis osa saaksid. (Clifford 1994: 329-330; Clifford 1996: 91) Infot saab koguda iga ametikoha ja selle suhete kohta võtmevaldkondadega organisatsiooni tulemuste saavutamiseks; vajaliku hariduskvalifikatsiooni kohta positsioonil; seoste kohta teiste organisatsiooni ametikohtadega ja oskuste arendamise kohta koolituste väliselt töö rotatsiooni või erinevate kogemuste omandamise läbi (Denis ja Austin 1992: 70).

Nii nagu intervjuude kasutamine on ka ankeetide rakendamine kulu-efektiivne meetod informatsiooni kogumiseks. See on efektiivne viis kogumaks suurt hulka informatsiooni lühikese perioodi jooksul. Ankeedi meetodi puhul kasutatakse avatud ja suletud küsimusi. Ankeedid võivad hõlmata töö koguulatuse, paludes töötajatel kirja panna tegevused läbi struktureeritud küsimuste, maatriksite või formaalsete nimekirjade, mis sisaldavad spetsiifilisi analüüsitava ametikohaga seotud tööülesandeid. Ankeedid, eriti väga struktureeritud, ei pruugi lubada vabu väljendusi ja vastuseid mis „ei sobi“. Ankeete on kerge administreerida suurele hulgale töötajatele, nende täitmine ei takista peaaegu üldse põhitöö tegemist ja garanteeritud on teatud anonüümsuse tase. Kuigi töö analüüsi ankeeti peaks täitma ametikohal töötav isik, võiks vabade ametikohtade puhul seda teha otsene juht kui järgmine parim informatsiooni allikas. Töötajatele tuleks anda piisavalt aega vastamiseks, kuid üks nädal peaks olema ankeedi täitmiseks piisav, sest kirjeldatakse üldisemalt tööd, mida tehakse. (Daley 2002: 82) Erinevate ankeetide seas on üks uuemaid *Common-Metric Questionnaire (CMQ)* ehk *PAQ* ja teiste ankeetide täiendatud variant (Harvey 1993:1).

Päevik ehk tööaja kaardistamine on meetod, mille puhul ametikoha täitjad panevad perioodiliselt kirja oma tegevused, mis on sooritatud teatud aja jooksul. Taolise päeviku pidamine tähendab enamasti, et töötaja teeb sissekande iga kord kui ta ülesannet vahetab. Teise lähenemise puhul antud meetodile kaardistavad töötajad enda tegemisi iga poole tunni tagant ja panevad kirja eelnenud pooltunnil sooritatud ülesanded. Päevikute pidamise periood varieerub organisatsiooniti ja sõltuvalt analüüsist, kuid levinud on kaks kuni kolm nädalat kestev periood. See meetod on küllaltki aega ja ressursse nõudev ning töötajatele koormav, samas on nii võimalik koguda põhjalikku informatsiooni. (Brannick ja Levine 2002: 17)

Töö analüüsija saab teostada ka töötaja otsesest vaatlust tööl. Töötaja osalus on selle meetodi puhul limiteeritud ja rõhk on asetatud töö analüüsija tõlgendavale ekspertiisile. Tegevusi võib valida pisteliste intervallidega või tähendada üles kriitilisi intsidente. Mõnede situatsioonide puhul võib kasutada ka video abil jälgimist. Vaatlus ei tohiks töötaja tööd segada, kuigi raske on ette kujutada, kuidas töötaja saaks jääda mõjutamata. Eeldades töö

analüüsija asjatundlikkust saab selle meetodi abil positsioone kiiresti ja selgelt hinnata. Nimetatud asjatundlikkus on siiski ka vaatluste peamine piirang, kuna ei saa eeldada, et teadmine eksisteerib. Töötajate vaatenurgast võib vaatlust pidada ka negatiivseks luuramiseks. (Daley 2002: 82)

Viimane enamkasutatav töö analüüsi meetod on dokumentide analüüs. Töö analüüsija võib sageli leida palju vajalikku informatsiooni organisatsiooni dokumentidest. Selleks võib olla näiteks varasem töösoorituse hindamise materjal, ametikohtade kirjeldused, õnnetuste raportid või töötaja algatatud kirjavahetus. Lisaks võib töö analüüsija uurida erinevat kirjandust, nii asutuse sisest kui ka välist. Organisatsioonisisised dokumendid võivad sisaldada materjale ja juhendeid õppimiseks ning välised materjalid erinevaid uuringuid ja põhialuseid töö analüüsi valdkonnas. (Brannick ja Levine 2002: 17-18)

## 1.5. Töö analüüsi väljundid

Töö analüüsi peamiseks väljundiks on kõikide organisatsioonis aset leidvate tegevuste loetelu, mida on tarvilik teha eesmärkide saavutamiseks. Sageli lisatakse juurde, milliseid oskusi, teadmisi ja vahendeid on nende tegevuste sooritamiseks tarvis. Sarnased tegevused koondatakse ametikohtadeks ning ametikohad omakorda valitud põhimõtte alusel allüksusteks. Seda tegevust nimetatakse ka töökoha kujundamiseks (*job design*). Töö analüüsi tulemuste põhjal koostatakse ametikoha profiilid ja ametijuhendid ning vaadatakse üle organisatsiooni struktuur. Organisatsiooni töökorralduse tõrgeteta sujumiseks on igal juhul tarviklik teada, mille eest iga ametikoha täitja vastutab ja millised on tema peamised ülesanded. (Pedras jt 2007: 30)

Analüüsi tulemusel loodavat töökirjeldust kasutatakse värbamisel kandidaatide tähelepanu äratamiseks. Täpsema töökirjelduse paaril leheküljel sisaldub ülevaade tööst ametikoha tiitli taga. Tuues välja põhilisi kindla tööga seotud ülesandeid, saavad inimesed otsustada kas see positsioon huvitab neid ja kas nad on selleks tööks vastavalt kvalifitseeritud. Kuna kirjeldusi kasutatakse värbamisel, sisaldub neis sageli ka rohkem üldist informatsiooni



organisatsiooni ja selle geograafilise auskoha kohta. Uue töötaja jaoks toob töökirjeldus välja spetsiifilised tööülesanded, mida temalt oodatakse. Kvaliteetne töökirjeldus saab olla eesmärkide seadmise instrumendiks ja kasutuses üldisemalt organisatsiooni orientatsiooni materjalina. Töö analüüsi olemusest tuleb välja töökirjelduste funktsioon koolitustegevuses. Mõnede ametikohtade puhul loendab töökirjeldus ülesandeid, mille puhul on nõutavad täiendavad oskused, teadmised ja võimed. See viib koolitusvajaduse määramiseni, mis keskendub neile täpsetele valdkondadele. Tööülesannete ja ametikoha nõudmiste väljatoomine aitab kaasa töötaja edutamise võimalustele, karjääri planeerimisele laiemalt ning võib olla aluseks individuaali töösoorituse hindamisele. (Daley 2002: 80)

Ametikoha profiil ehk töökirjeldus ja ametijuhendid on personalijuhtimise ühed põhidokumendid, mis töö analüüsi käigus koostatakse. Kindlad nõuded ja kirjeldused loovad ühtse aluse personali kujundamiseks, hindamiseks ja palgakorralduseks. Ametiprofiil sisaldab nõudmisi, mis tagavad töötaja edukuse. Ametijuhendid sisaldavad lisaks veel töökohtade omavahelisi seoseid (alluvus, asendamised), informatsiooni töötingimuste ja –ülesannete, kohustuste ning õiguste ja vastutuse kohta. Kokku annab ametijuhend töökohast ühtse pildi ja vastuse küsimusele: mida, kuidas ning kus tehakse. Töökirjelduste ja ametinõuete olemasolul on juhtidel võimalik personali valiku otsuseid paremini põhjendada ja tööhõive küsimusi edukamalt lahendada. Nii töö analüüs kui korralik organisatsiooni dokumentatsioon loovad aluse personali planeerimiseks ja personalijuhtimise teiste põhifunktsioonide realiseerimiseks. (Siimon ja Türk 2003: 182-183; Türk 1999: 46-47)

Töö analüüsi protsess ei identifitseeri mitte ainult kriitilisi tööülesandeid vaid ka tegevusi, mis nõuavad kõrget vilumust. Sellele saab toetuda värbamise ja valiku protsessis sobivate inimeste leidmiseks. Spetsiifilistest töö aspektidest tulenevalt on võimalik arendada erinevaid koolitusprogramme, mis lähtuvad igale ametikohale omastest erelistest oskustest ja sarnasustest erinevate tööde vahel. Kui läbi analüüsi protsessi on välja selgitatud ametikohale esitatavad miinimumnõuded, oskused ja teadmised, on võimalik sellest lähtuvalt ka tasustamise süsteem järjepidevalt üle vaadata, kuna kui muutuvad oluliselt töö sisu aspektid, tuleb ka tasu uuendustega vastavusse viia. Töö analüüsi tulemusel on lisaks

võimalik koondada kõrgete nõudmistega töid ühe ametikoha alla, arendada välja karjäärisüsteem, personali planeerimist efektiivsemaks muuta ning säilitada organisatsioonis kõrgekvaliteedilist inimressurssi. (Clifford 1994: 333-334)

Töö analüüsi andmeid on võimalik kasutada ka selleks, et täielikult kõik töökirjeldused ümber kirjutada. Kuna töö analüüsi on kirjeldatud kui esmast tegevust inimressursside juhtimisel, siis võib seda võrrelda pööningu koristamisega. Mõlema puhul lükatakse tegevust tavaliselt võimalikult kaua edasi ja kui koristus ette võetakse siis võib tekkida probleeme „perega“ otsustamisel selle üle, mida jätta ja mida minema visata. Nii tuleks üle vaadata senised tööülesannete kirjeldused, paika pandud teadmised, oskused ja võimed, minimaalne kogemuse- ja haridusenõue. Olemasolevate dokumentide ülevaatamine peaks kaotama ebavajaliku ja aegunud info erinevatest dokumentidest ja lõpptulemusena aitama kaasa kulude kokkuhoiule. Kuigi kogu töö analüüsi protsess võib osutada pikaajaliseks ja sellega seoses ka algsetest ressurssidest rohkem nõuda, aitab seda vältida analüüsile eelnev hoolikas planeerimistöö. (Urbanek 1997: 423, 425, 427, 429)

## 2. UURIMISTÖÖ METODOLOOGIA

### 2.1. Sotsiaalministeeriumi kirjeldus

Sotsiaalministeerium on valitsusasutus, mis täidab riigis väga olulist rolli. Sellest ja pensionide, toetuste ning muude hüvitiste haldamisest tulenevalt on ministeeriumi eelarve teiste riigiasutustega võrreldes suurim. Ministeeriumi valitsemisalas on riigi sotsiaalprobleemide lahendamiskavade koostamine ja elluviimine; rahva tervise kaitse ja arstiabi; tööhõive, tööturu ja töökeskkonna, sotsiaalse turvalisuse, sotsiaalkindlustuse ning hoolekande korraldamine; naiste ja meeste võrdõiguslikkuse edendamine ja sellealase tegevuse koordineerimine; puuetega inimeste sporditegevuse edendamine ja toetamine ning vastavate õigusaktide eelnõude koostamine. Ministeeriumi põhiülesanne on seadustes ja teistes õigusaktides sätestatud pädevuse piires korraldus-, arendus- ja planeerimistoimingute ning järelevalvetoimingute teostamine oma valitsemisalas, lähtudes ministeeriumi ja tema valitsemisala strateegilistest eesmärkidest. (Sotsiaalministeeriumi põhimäärus § 5, § 7 lg 2)

Sotsiaalministeeriumi missioon on kujundada Eesti riigis elukeskkond, kus inimestel on võrdsed võimalused inimväärseks eluks. Selle tagamiseks on asutuses loodud kolm peamist valdkonda: tööala, perepoliitika ja sotsiaalala ning terviseala. Nende alla kuuluvad kokku üksteist põhiosakonda ja lisaks on ministeeriumis kaheksa tugiosakonda. Ministeeriumi valitsemisalas on veel kaksteist allasutust nagu näiteks Sotsiaalkindlustusamet, Raviamet ja Tööturuamet ning väikesed üksused nagu Riiklik Lepitaja ja Soolise Võrdõiguslikkuse Volinik. Kokku kuulub ministeeriumi kollektiivi ligikaudu 250 töötajat. Aegade jooksul on töötajate arv organisatsioonis suhteliselt vähe muutunud. Eripäraks, mis nii personali voolavust kui ka inimeste arvu ministeeriumis mõjutab, on aspekt, et keskmiselt 10% töötajatest on pidevalt lapsehoolduspuhkusel. (Sotsiaalministeeriumi ... 31.03.09)

## 2.2. Uuringu meetoodika ja läbiviimine

Uuring viidi läbi peamiselt kahe erineva meetodi abil: tööaja kaardistamine ja ankeetküsitlus. Kuna Sotsiaalministeerium on töötajate arvu poolest suur, viidi uuring läbi väiksemas mahus pilootuuringu näol ja esialgu kaasati vaid mõned osalemisest huvitunud osakonnad. Kaks meetodit valiti ka seetõttu, et erinevate võimaluste kasutamisel selguks, kumb neist annab kvaliteetsemaid tulemusi ja tulevikus oleks teada, millist varianti kogu organisatsiooni hõlmavas uuringus kasutada. Lisaks nimetatud kahele meetodile, kasutati vähemal määral veel dokumentide analüüsi. Uuringu läbiviimiseks tutvuti peamiselt ministeeriumis viimasel kahel korral (2006. ja 2008. aastal) läbi viidud rahulolu-uuringuga, organisatsiooni põhimääruse ja arengukavaga ning tabelite koostamisel kasutati töötajate ametijuhendeid nende ametikohtade puhul, kus juhendid olemas ja kinnitatud olid.

Enne uuringu algust arutati asutuse arendusjuhiga läbi organisatsiooni vajadused töökorralduse uuringuks. Sellest tulenevalt lepidi kokku uuringu eesmärgid ja meetodid, mille abil häid tulemusi saavutada. Nii töö autori kui organisatsiooni peamine huvi ja eesmärk oli saada ülevaade, mida töötajad täpselt teevad, kui palju kulub neil aega kõrvalistele tegevustele ja millised on tööd segavad ning aeglustavad aspektid. Sellest tulenevalt oli ka uuringut planeerides kohe selge, et ühe meetodina tuleks kindlasti kasutada tööaja kaardistamist, mis on üks põhjalikumaid võimalusi loetletud eesmärkide täitmiseks.

Tööaja kaardistamise tabeli koostamisel lähtuti uuringu eesmärkidest ning samuti teooriast pärinevatest põhimõtetest, mida tööaja „pildistamise“ puhul enamasti järgitakse. Kaardistamise raames tähendatakse reeglina päevade kaupa esinemise ajalises järjekorras üles kõik tegevused, lisatakse juurde nende teostamiseks kulunud aeg ning sageli ka töö iseloom, seotud isikud, dokumendid ja tulemused. Enamasti on ette antud standardiseeritud tegevuste loetelu, mille hulgast tuleb töötajal valida sobivaim. (Pedras jt 2007: 40)

Tabel ise oli Exceli formaadis lehekülgedeks jagatud. Esimesel lehel oli sissejuhatus ja lühiülevaade uuringust. Teisel lehel tuli töötajatel täita andmed enda kohta ja sinna oli

lisatud ka lühike juhend tabeli selgitamiseks. Kolmandal lehel oli mõningate osalejate puhul loetletud töötaja ametijuhendis nimetatud ülesanded punktide kaupa, seda juhul kui töötajal oli olemas kinnitatud ametijuhend. Järgneval viiel leheküljel oli iga päeva jaoks ühesugune tabel. Kui töötaja sisestas päeva alguses tegevuse alguse ja lõpu kellaaja, siis tegevuste kestus tuli tabelis oleva valemi abil automaatselt, samuti ka järgnevate tegevuste algusaeg. Paaris lahtris oli võimalik kasutada valikuteks rippmenüüd. (LISA 2)

Uuringus kasutatud ankeedi koostamisel lähtuti teoreetilistest lähtekohtadest ja organisatsiooni omapärasest. Kuna antud töö analüüsi puhul keskenduti peamiselt töökorralduslikule poolele, oli ka ankeet vastavalt üles ehitatud. Ankeet oli vastamiseks üleval ministeeriumi poolt varem välja töötatud programmis loodaval kodulehel. Ankeedi täitjatel tuli minna vastavale internetileheküljele ja seal lihtsalt andmeid sisestada. Ankeet oli jagatud kaheksaks erinevaks osaks ja iga teema lõppedes pääses edasi järgmisele leheküljele. Ankeet sisaldas sissejuhatust, juhendit, küsimuste grupe ning kokkuvõtte ja ettepanekute osa. Küsimuste osad sisaldasid nii lahtiste kui ka valikvastustega küsimusi, mille puhul sobiva variandi kasti ette linnuke tehti. Kokku oli ankeedis üksteist põhiküsimust, lisaks nende alaküsimused ning põhjendused. (LISA 1)

Töötaja kaardistamise tabeli meetodi rakendamine osalevates osakondades viidi läbi 2008. aasta lõpus detsembrikuus. Kaardistamine toimus jõuludele eelneval nädalal ja siis oli nii mõnelgi ametnikul ehk rohkem tööd kui tavaliselt Samuti esines ka tavapärasest erinevaid ülesandeid, kuid peamised igapäevased tegevused ei muutunud. Ankeedi täitmine algas detsembris ja vastata oli võimalik 2009. aasta jaanuari lõpuni. Pikema tähtaja tingis asjaolu, et detsembris mitmed inimesed osalevatest osakondadest puhkasid ja aasta alguses oli võimalik ka neil vastata.

### 2.2.1. Valim

Uuringu osalejate valikul lähtuti vabatahtlikkuse põhimõttest, mis tähendas, et osakonnajuhatajad said kirja uuringut puudutava infoga ja kas ise või kogu osakonnaga

otsustati osalemine. Eesmärk oli, et mõlema meetodi rakendamisel oleks gruppides enam-vähem võrdne arv vastajaid. Valimiks kujunes tööajatabeli täitmise puhul 24 ja ankeedi puhul 36 inimest.

Tööajatabeli täitmist rakendati kolmes osakonnas: infojuhtimise osakond, arendus- ja personaliosakond ning terviseinfo ja analüüsi osakond. Ankeeti soovisid täita õigusosakond, tervishoiuosakond, tööpoliitika info ja analüüsi osakond ning avalike suhete osakond. Osakondadel oli võimalus ise valida, kumba meetodit nad proovida sooviksid aga ühe osakonna piires rakendati siiski sama meetodit.

Järgnevalt antakse ülevaate kõikidest osalenud osakondadest:

**Infojuhtimise osakond (IJO)** allub ministeeriumi kantslerile ja põhimäärusest tulenevalt on osakonna põhiülesanneteks ministeeriumi asjaajamise ja arhiivinduse kaasaegse ja nõuetekohase korralduse ning arengu tagamine. (Infojuhtimise osakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

**Arendus- ja personaliosakonna (APO)** ülesanne on aidata kaasa ministeeriumi strateegiliste eesmärkide saavutamisele läbi tervikliku ja süsteemse organisatsiooni arengu ning inimressursi tulemusliku juhtimise ja motiveerimise, kindlustamaks ministeeriumi väärtusliku personaliga. Osakond allub kantslerile. (Arendus- ja personaliosakonna põhimäärus § 1 lg 1, 2 lg 1)

**Terviseinfo ja analüüsi osakond (TIAO)** allub tervishoiu asekanterile ja kavandab tervise infopoliitikat, korraldab selle elluviimist eesmärgiga tagada vajaliku informatsiooni olemasolu ning selle turvaline ja kasutajasõbralik kättesaadavus tõendus põhiste tervisteenuste pakkumiseks. (Terviseinfo ja analüüsi osakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

**Õigusosakond (ÕO)** allub kantslerile. Osakonna põhiülesanneteks on koordineerida ministeeriumi õigusloome alast tegevust ja osaleda õigusaktide eelnõude väljatöötamises.

Lisaks koordineerib ÕO õigusaktide eelnõude menetlemist ja Vabariigi Valitsusele esitamist; teeb ettepanekuid õigusaktide väljatöötamiseks, muutmiseks ja kehtetuks tunnistamiseks; korraldab ministeeriumile kooskõlastamiseks esitatud eelnõude kooskõlastamist ja nõustab ministeeriumi juhtkonda ning struktuuriüksusi õigusküsimustes. (Õigusosakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

**Tervishoiuosakond** (THO) on Sotsiaalministeeriumi struktuuriüksus, mis allub tervishoiu asekanterile. Osakonna põhiülesandeks on kavandada tervishoiupoliitikat ja korraldada selle elluviimist eesmärgiga tagada tervishoiuteenuste ja ravimite kättesaadavus, kvaliteet ja ohutus ning elanike teadlikkus ja rahulolu tervishoiuteenustega. Osakonnal on juhtiv roll tervishoiu- ja ravimipoliitika kujundajana kõigis tervishoiu valdkondades ja tervishoiupoliitilistes küsimustes. (Tervishoiuosakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

**Tööpoliitika info ja analüüsi osakond** (TPIAO) allub tööala asekanterile. Osakonna põhiülesandeks on luua eeldused ministeeriumi poliitikakujundamise protsessi teadmispõhisusele, tagades objektiivse ülevaate töövaldkonna arengust, rakendatud või kavandatavate poliitikate mõjususest, parimast rahvusvahelisest praktikast ning toetades selleks vajaliku intellektuaalse kapitali arendamist ja efektiivset rakendamist. (Tööpoliitika info ja analüüsi osakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

**Avalike suhete osakond** (ASO) allub otse kanterile. Osakonna põhiülesanneteks on kavandada ja korraldada ministeeriumi suhtekorraldusala tegevust ning esitada ministeeriumi seisukohti avalikkusele ja koostööpartneritele. (Avalike suhete osakonna põhimäärus § 1 lg 1, § 2 lg 1)

## 3. UURIMISTÖÖ TULEMUSED

### 3.1. Töö analüüsi tulemused

Töö analüüs viidi läbi kahe meetodi abil ja nende mõlema puhul oli vaatamata väikesele valimile vastajate protsent osalemiseks nõusoleku andnud osakondades arvestatav, vastavalt tööaja kaardistamise tabeli puhul 71% ja ankeedi puhul 44%. Tööaja kaardistamist soovisid kasutada kolm osakonda ja seda otsustasid just osakondade juhid. Seega lasus tabeli täitmise puhul nende osakondade töötajatel mõningane kohustus, kuna arvati, et juhid näevad tulemusi ja osaleti ühtsemalt. Ankeedi puhul oli vastamine täielikult igapähe enda otsustada. Osakond sai küll ühise tutvustava ja hiljem meeldetuletava kirja, kuid kuna ankeedile vastajate puhul oli tegemist ka suuremate osakondadega, ei olnud vastamine nii personaalne ja selle jaoks ei leidnud kõik aega ega tahtmist.

Tööaja kaardistamise tabelite tulemustest tuli peamiselt välja, et palju aega kulub päevas kõrvalistele ülesannetele või siis dokumendihaldusega seonduvale, mis ei teeni otseselt ametikoha eesmärki, vaid pigem aeglustab tööd. Ankeedile vastanud töötajad tõid samuti välja dokumentidele ja asjaajamisele kuluvat suurt ajakulu, ülekoormust ning mitmeid segajaid, mis töö tegemist aeglustavad.

Uuringuks rakendatud kaks meetodit andsid mõnevõrra erinevaid tulemusi ja seda tingis ka asjaolu, et ankeedile vastasid valdavalt põhiosakondade töötajad ning tööaja kaardistamise tabelile tugiosakondade inimesed. Järgnevalt tuuakse välja uuringu abil saadud olulisemad tulemused ja analüüsitakse neid töökorralduse efektiivsuse ning kahe meetodi võrdluse kontekstis.



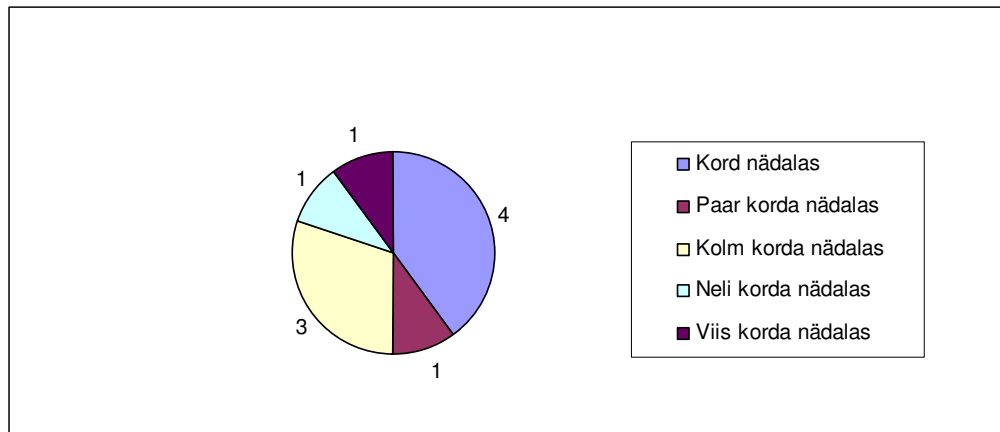
### 3.3.1. Tööaja kaardistamise tulemused

Tööaja kaardistamise tabeleid täitsid osalenud inimesed viis tööpäeva ehk ühe töönädala. Tabelid olid üles ehitatud nii, et iga veerg käsitles erinevat valdkonda, millele sai vastata kas ühesõnaliselt või pikemalt. Käesolevas töös käsitletakse kõige olulisemaid andmeid analüüsiks ja kahe meetodi võrdlemiseks. Igat lõiku võetakse kui üht küsimust, mille vastustest antakse üldine ülevaade. Töötajate täpseid tegevuste kirjeldusi ja põhjalikku selgitust tööülesande lõpptulemusest ning seotud isikutest kasutab uuritud organisatsioon edasise analüüsi jaoks.

Tööaja kaardistamise tabelit täitsid kolme osakonna töötajad. Valimisse kuulunud 24 inimesest vastas 17 inimest ehk 71%. Aktiivseim osalemine oli ka töötajate arvult kõige suuremas, infojuhtimise osakonnas, kust vastas 50% (12) uuringus osalenutest. Osakonnas oli kaardistamise läbiviimise perioodil aktiivselt tööl 14 inimest. Järgnes terviseinfo ja analüüsi osakond, kust vastas 17% (4) ja arendus- ning personaliosakond vastamisprotsendiga neli (1). Neis kahes osakonnas oli uuringu läbiviimise ajahetkel tööl vastavalt viis ja kolm inimest. Valimi moodustasid erinevate ametikohtade töötajad, kelle seas oli kõige enam dokumendihalduse konsultante (6), järgnesid juhid (2) ja analüütikud (2). Ainuisikuliselt oli esindatud veel vanemanalüütik, personalikonsultant, administraator, arhivaar, dokumendihalduse peaspetsialist, juhtkonna referent ning raamatukogu peaspetsialist. Eelnevast tulenevalt antakse ülevaade tulemustest ja keskendutakse peamiselt infojuhtimise osakonna ning vähemal määral terviseinfo ja analüüsi osakonna tulemustele.

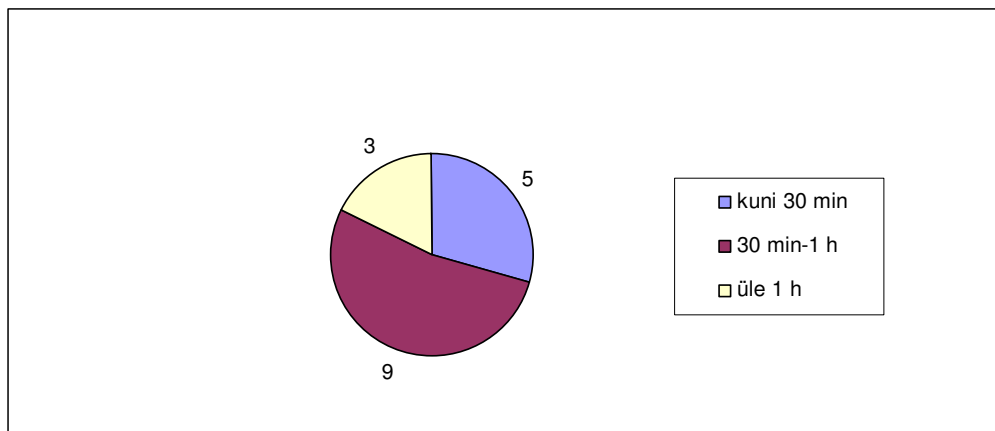
Esimesed neli tabeli lahtrit keskendusid *tööajale*. Päeva alguses tuli sisestada töö alustamise aeg ja pärast esimese tegevuse lõpetamist vastav kellaaeg. Iga tegevuse algusaeg tuli automaatselt eelneva tegevuse lõpuajast ja kolmandasse lahtrisse tekkis selle tulemusel tegevuse kestus. Kellaaegade märkimine andis tulemuse, et ületööd tegi vastanud töötajatest 17% (10). Kuna vastamine toimus nädala lõikes siis tuli analüüsist välja, et kord nädalas kasutas ületööd 23% (4) vastanud töötajatest, paar korda nädalas 6% (1), kolm korda nädalas 18% (3), neli korda nädalas samuti 6% (1) ja üks inimene ehk 6%

vastanutest kasutas ületööd isegi viis korda töönädala jooksul ehk iga päev. Kõige rohkem kasutati ületööd infojuhtimise osakonnas, kus nädala jooksul tegi ületööd 35% (6) vastanutest, TIAO-s tegi ületööd 18% (3) ja APO-st vastanud töötaja tegi ületööd kolm korda nädalas. (Joonis 1)



Joonis 1. Ületöö kasutamise sagedus ja seda rakendanud töötajate arv töötaja kaardistamise tabeli põhjal

Tegevustele kuluvat aega määratlevate lahtrite põhjal sai tabelite kaudu ülevaate ka *isiklikele tegevustele kuluvast ajast*, mida iga töötaja oma päevas kasutab. Isikliku aja hulka ei arvestatud lõunapausi, mis antud asutuses on ette nähtud 30 minutit. Tulemustest selgus, et päevas kasutab isiklikuks tegevuseks kuni 30 minutit aega 29% (5) töötajatest. Veidi rohkem, 30min-1h, kasutab isikliku ajana 53% (9) ja üle 1h kulub isiklikeks tegevusteks 18%-l (3) vastanutest. (Joonis 2)



Joonis 2. Isiklikule tegevusele kuluv aeg ja vastava tulemusega töötajate arv tööaja kaardistamise tabeli põhjal

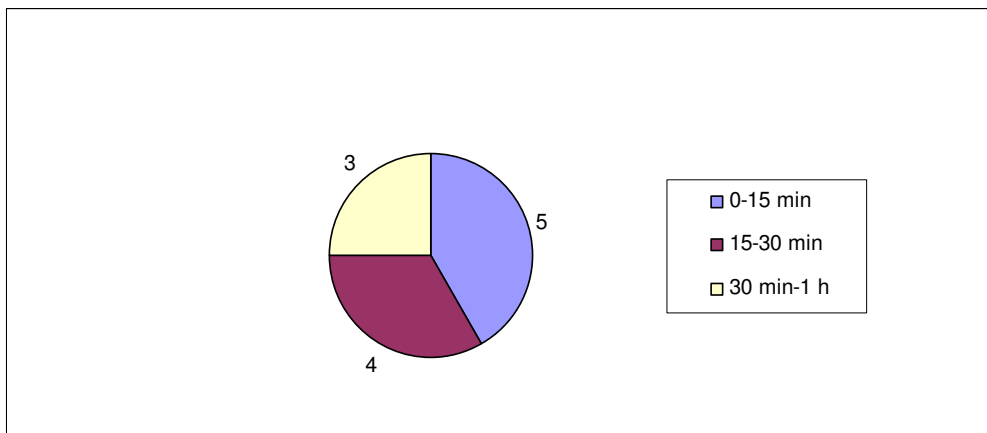
Tabeli seitsmendas lahtris oli võimalik etteantud loetelust valida *dokumendi liik, millega töötaja antud tegevuse raames töötas*. Loetelus oli ette antud üheksa enamkasutatavat dokumendiliiki: avaldus, kiri sisse, kiri välja, käskkiri, leping, määrus, taotlus, muu sisedokument ja muu dokument. Võimalust dokumendi liik määrata kasutas 82% (14) vastajatest, kuid igale tegevusele ei valitud dokumendi liiki, mis ei ole alati ka võimalik. Kiri sisse oli kõige kasutatavam dokument, mida valis 79% (11) vastanud töötajat, järgnesid kiri välja ja muu dokument, mõlemat valis 64% (9) töötajatest. 43% (6) töötajaid nimetas nii käskkirja, muud sisedokumenti kui ka määrust. Kõige vähem märgiti ära avaldus (3), taotlus (2) ja vaid korra leping. Lisaks eelnevatele dokumentidele olid mõned töötajad kirja pannud veel tööplaani infosüsteemi, arhivaali, muud alusdokumendid, hinnakokkulepped, arve, protokollid, aktid, tänukirja ja volikirja.

Nagu eelpool mainitud, kasutab organisatsioon uuringu abil saadud andmeid edaspidi põhjalikumal analüüsil ja kuna tabeli mitmed osad sisaldasid töötajapoolset vabas vormis kirjeldamist, ei ole otstarbekas neist osadest ühtset kokkuvõtet teha. Seega tuuakse välja peamised tulemused ning kokkuvõtted, mis on olulised võrdluseks teise, ankeedi meetodiga. Samas saab tulemustest teha kokkuvõtte tabeli kaheksandast ja üheksandast lahtrist, mis käsitlesid vastavalt järgmist infot: „*kellelt said info, sisendi*“ ja „*kes oli töö „klient“ (tulemuse kasutaja)*“. Mõlema lahtri puhul olid nii sisendi andjaks kui ka

tulemuse kasutajaks enamasti sama osakonna inimene või siis infojuhtimise osakonna puhul vastav osakond, keda konsultant teenindab. Infojuhtimise osakonna konsultantide vahel on üksused ära jagatud ja seetõttu on nende osakondade töötajad peamised sisendi andjad ja tulemuse kasutajad. Tegevuste puhul nagu käskkirjade vormistamine, posti laialijagamine, dokumendihalduse korrastamine jm oli üldiseks kliendiks kogu ministeerium.

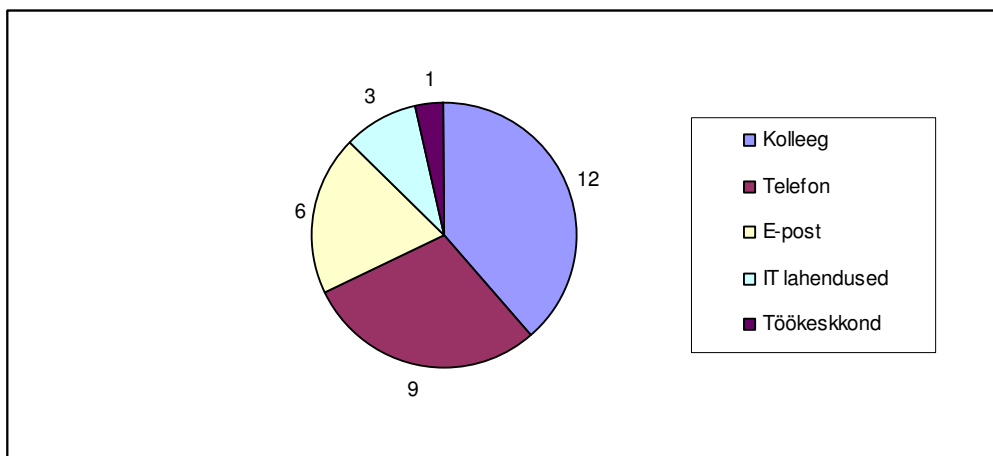
Tabeli eelviimases, kümnendas, lahtris oli neljateistkümmel vastanud töötajal võimalik valida *tegevuse vastavus ametijuhendile*. Kuna osalenud osakondade juhatajatel ja mõnel töötajal veel ametijuhend uuringu läbiviimise hetkel puudus, seda valikut nende tabelis ei olnud. Rippmenüü valikust oli võimalik vastuseks märkida, kas tegevusele vastav ametijuhendi punkt või kui tegemist ei olnud ametijuhendis kirjeldatud ülesandega, sai märkida kas tegevus on ühekordne või korduv. Ülesandele punkti valimist kasutas 79% (11) vastanutest, kellel see võimalus oli, 21% (3) jätsid punktid täiesti märkimata. Vastanutest kõik märkisid ära ametijuhendijärgsete ülesannete olemasolu, 45% (5) töötajatest märkis enda tabelis ära ametijuhendiväliste ühekordsete ülesannete esinemise, 27% (3) tõi välja mõningaid ametijuhendiväliseid korduvaid ülesandeid ja 54% (6) vastanud töötajatest märkisid oma tabelisse vaid ametijuhendijärgsete ülesannete esinemise, seda kas põhjusel, et neil vaid sellised tegevused esinesid või lihtsalt jäeti teised variandid märkimata.

Ajaga seonduvalt tuli tabelisse märkida veel *segajatele kuluv aeg ja peamised segajad*. Segajate olemasolu märkis ära 71% (12) vastanud töötajatest ja segajatega seonduva jättis mainimata 29% (5). Segajatele kulub 0-15min päevas 42%-l (5) nende olemasolu tunnistanutest, 15-30min kulumist segajatele tunnistas 33% (4) ja 30min-1h kulus segajatele 25%-l (3) segajaid märkinud töötajatel. (Joonis 3)



Joonis 3. Segajatele kuluv aeg ja vastava tulemusena töötajate arv tööaja kaardistamise tabelite põhjal

Peamiste segajatena toodi välja telefon, kolleegid (abistamine, juhendamine, sotsiaalne suhtlus), e-post, IT lahenduste aeglane toimimine (sh dokumendihaldussüsteem) ja töökeskkonnas toimuv (müra). Segavaimaks faktoriks tööpäevas osutus kolleeg, mille märkisid ära kõik segajate esinemist tunnistanud vastajad (12). Teiseks oluliseks segajaks märkis 75% (9) telefoni, 50% (6) töötajat töid välja e-posti, 25% (3) IT lahendused ja üks inimene pani kirja ka töökeskkonnas toimuva, täpsemalt müra häirimise. (Joonis 4)



Joonis 4. Tööd segavad tegurid ja vastava valiku nimetanud töötajate arv tööaja kaardistamise tabelite põhjal

### 3.3.2. Ankeetküsitluse tulemused

Ankeedile vastas valimi 36 töötajast 16 inimest, s.o 44%. Vastasid inimesed õigus-, tervishoiu-, tööpoliitika info ja analüüsi-, ning avalike suhete osakonnast. Osakonniti oli vastajate arv enam-vähem sama, kõige aktiivsemalt vastati tervishoiuosakonnas (5), järgnes avalike suhete osakond (4) ja õigusosakond (4). Kõige vähem vastati tööpoliitika info ja analüüsi osakonnas (3). Valimi moodustasid erinevate ametikohtade töötajad, kellest kõige enam oli nõunikke (5) ja peaspetsialiste (4). Järgnes juht (3), analüütik (2), spetsialist ja pressiesindaja.

Ankeedi algusosa sisaldas *üldandmete* täitmist enda kohta. Nime märkis ära 94% (15) vastajatest; ametikoha, osakonna ja otsese ülemuse 100% (16) ehk kõik vastajad ning alluvad, juhendatavad märkis 81% (13) vastajatest, kuna kõik töötajad ei oma alluvaid või juhendatavaid.

Esimene, „*Kirjeldage lühidalt enda töö sisu*“, ja teine küsimus „*Ametikoha/töö peamised eesmärgid*“, olid avatud lõpuga ja ankeedi täitnud töötajad vastasid vastavalt soovile kas paari lausega või põhjalikumalt. Mõlemale küsimusele vastas 100% (16) ankeedi täitnud töötajatest. Kuna iga ametikoht oli omamoodi ainulaadne, erinesid ka ankeedi täitnute tööülesanded ja eesmärgid ning organisatsioon kasutab neid andmeid põhjalikumalt edaspidises analüüsis. Antud töö raames saab välja tuua, et kuna ankeedile vastajad jagunesid vastavalt kahte põhiosakonda ja kahte tugiosakonda, olid viimaste loetletud tööülesanded peamiselt tehnilisemat ning teenindavat laadi ja igapäevatöös esines suurem hulk ülesandeid. Põhiosakondade töötajate tegevused olid pikemaajalisemad ja enam sügavuti minemist nõudvad. Ametikoha peamisi eesmärke loetledes oli põhiliseks töö üldine kvaliteet ja oodatud tulemuste tagamine (10) ning kvaliteet töö õigeaegse sooritamise näol (6).

Kolmas, „Pange kirja enda igapäevased olulised tööülesanded ja nendeks kuluv aeg“, ja neljas küsimus „Pange kirja enda igapäevased vähemtähtsad ülesanded ja nendeks kuluv aeg“, olid samuti lahtise lõpuga ja neile vastasid kõik ankeedi täitnud töötajad.

Ülevaaticult olid tulemused järgmised: kolmanda küsimuse puhul loetles 6% (1) vastanutest kõige enam 11 tegevust, 94% (15) vastajatest märkis üles kolm peamist tööülesannet, 69% (11) loetles neli tööülesannet ja 50% (8) vastajatest pani kirja viis tööülesannet. Kuus kuni üksteist tööülesannet loetlesid alla poole vastanutest. Neljanda küsimuse vastusena loetles 17% (2) vastanutest kõige enam viis tööülesannet, 92% (11) vastajatest nimetas ühe tööülesande, 83% (10) loetles kaks tegevust, 58% (3) märkis ära kolm tööülesannet ja alla poole vastanutest märkis ära neli-viis tööülesannet.

Viiendale küsimusele, „*Tooge välja ülesanded, mida Teie töös vähem ette tuleb*“, vastas 11 töötajat loetledes järgmisi tegevusi: dokumendihalduse ja asjaajamisega tegelemine (planeerimine, dokumentide vormistamine, menetluse jälgimine, kooskõlastamine) (5), töörühmas osalemine (1) ning koosolekud (4), lähetuses viibimine (1) ja asendamised (1). Üks juhtidest nimetas lisaks arenguvestlusi, koolituste planeerimist, tööplaani täitmist ja jälgimist. Loetletud lihtsamaid tegevusi tuli ette iganädalaselt (2) või mõned korrad kuus (5) ja mahukamaid ühekordseid tegevusi mõned korrad aastas (5).

Kuuenda punkti küsimusele „*Kas Teie töös esineb ülesandeid, mis kuhjuvad teatud perioodile?*“, vastas „Jah“, ehk kuhjumist tunnistas 79% (11) antud küsimusele vastanud töötajatest ning „Ei“ vastas 21% (3). Järgnenud täpsustusele „*Kui jah, siis kui tihti ja millistel perioodidel?*“, vastas 12 töötajat ja peamiselt toodi välja aasta lõppu (5), suve algust (3) ja erinevate taotluste, projektide ning eelnõudega seotud tähtaegadest tulenevaid kiiremaid perioode (5). Järgneva, „*Millest on see tingitud?*“, küsimuse all nimetati soovi enne suvepuhkust pooleliolevad asjad lõpetada ja aasta lõpus erinevad projektid ja eelnõud valmis saada, et need uuel aastal jõustuksid; töö iseloomust tulenevaid ülesannete kuhjumisi; tähtaegade järgimist näiteks arvete puhul aasta lõpus; töötajast endast sõltumatuid asjaolusid nagu ülekoormus, ressursside puudus ja ettearvamatud tööd segavad asjaolud.

Seitsmendale küsimusele, „*Kas eelnevast tulenevalt sooviksite periooditi kasutada alternatiivseid töövõimalusi nagu näiteks kaugtöö või osaline tööaeg?*“, vastas 12 töötajat ja alternatiivseid töövõimalusi sooviks kasutada 75% (9) küsimusele vastanutest.

Võimalikuks ja mõistlikuks peeti seda enamasti kord või paar kuus (3) ning siis kui töö nõuab tõsisemat süvenemist ja põhjalikku dokumentide läbitöötamist, kuna kontorist eemal on vähem segajaid ja võimalik mõningaid asju kiiremini valmis saada kui tööl olles (6). Paar vastajat mainis ka osalise koormusega töötamist, kuid sellele eelistati siiski kasvõi mõned korrad nädalas kodus töötamist, samas peeti osalist koormust mitmete ametikohtade puhul võimalikumaks kui kodutööd. Vastanud töötajatest tunnistasid kodutöö kasutamist kuus ja osalise tööajaga töötamist üks inimene. Alternatiivseid töövõimalusi ei soovinud kasutada 33% (4) vastanutest.

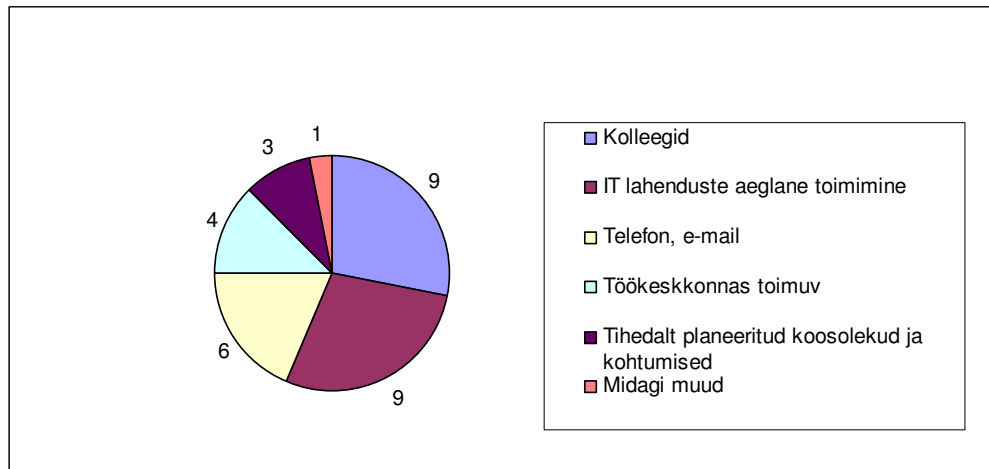
Kaheksanda küsimuse, „*Kas arvate, et Teie osakonnas on hästi toimiv tööjaotus?*“, vastusena pidas enda osakonna tööjaotust hästi toimivaks 87% (13) küsimusele vastanutest ja 13% (2) olid vastupidisel arvamusel. Positiivse põhjendusena toodi välja, et kõigil on osakonnas konkreetsed ülesanded (7), soodustatakse koostööd (5), vajadusel suudetakse üksteist asendada ja aidata ning töid ümber jagada (5). Eitavalt vastanud töötajate põhjenduseks oli vajalike funktsioonide katmata olek; iga töötaja keskendumine kindlale sisuvaldkonnale, mis tekitab olukorra, kus teised osakonnas ei oma antud tööst eriti aimu, ei ole võimelised aitama ja sageli tuleb kaasata kogu osakond tekkinud probleemi lahendamisse. Lisaks leiti, et põhivaldkonna töötajatel kulub mõnikord liiga palju aega dokumendihalduse ja asjaajamisega tegelemisele, kuigi selle osa tööst võiks rohkem võtta enda kanda abistavad üksused.

*Töös esineva dubleerimise* tõi üheksandas küsimuses välja 40% (6) küsimusele vastanutest ja ülejäänud 60% (9) leidis, et dubleerimist ei esine. Lisaküsimuse, „*Kui jah, siis milliste ülesannete puhul peamiselt ja milliste ametikohtadega?*“, all nimetati, et seda tuleb ette samal ametikohal töötavate isikutega, kuna sageli tegeletakse ühiste projektidega ja mõnikord on kindluse ja täpsuse mõttes parem kui mitu inimest asja üle vaatab (4). Dubleerimist tunnistasid ka juhid, kuna nendel on sageli kõigis töödes väike roll (2). Kõik jaatavalt vastanud töötajad pidasid dubleerimist tööle pigem kasuks tulevaks.

Kümnenda küsimuse, „*Kas Teie tööpäevas esineb segavaid faktoreid?*“, puhul tunnistas 80% (12) küsimusele vastanutest segavate faktorite esinemist, 20% (3) arvasid vastupidist.

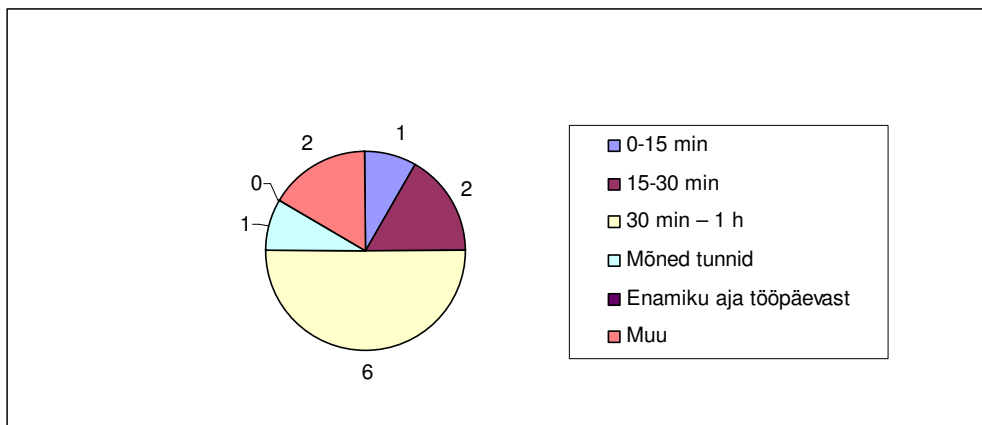


75% (9) vastajatest tõi peamise tööd katkestava ja segava tegurina välja kolleegid, sama arv vastajaid aga IT lahenduste aeglase toimimise. 50% (6) vastanutest pidas oluliseks segajaks telefoni ja e-maili, 33% (4) valisid loetelust töökeskkonnas toimuva, 25% (3) tihedalt planeeritud koosolekud ja kohtumised. „Midagi muud“ valiku all tõi üks töötaja välja osaliselt IT lahenduse alla kuuluva dokumendihalduse ning vastavat valdkonda tegelikkuses lihtsustada püüdivate juhendite keerukuse ja pikkuse. (Joonis 5)



Joonis 5. Tööd segavad tegurid ja vastava variandi märkinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal

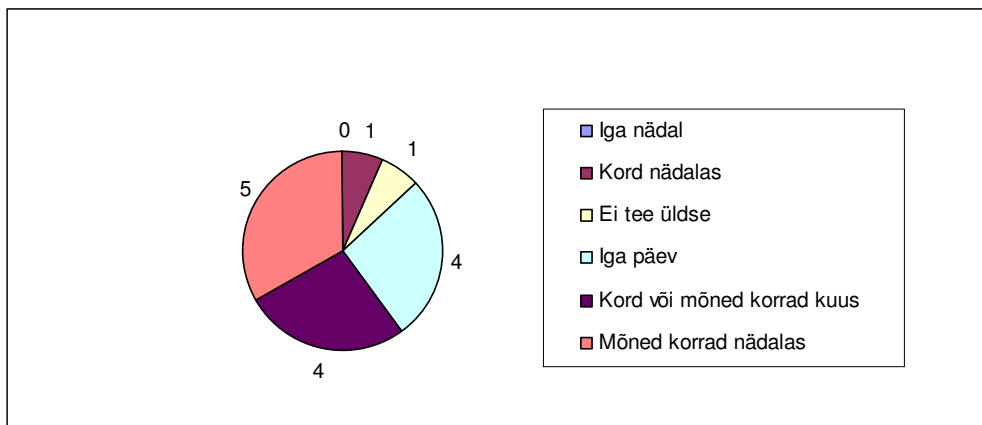
50% (6) järgnenud täpsustavale küsimusele vastanutest leidis, et *segajad võtavad kokku* 30min-1h tööajast; 17% (2) leidis, et segajatele kulub 15-30min ja samuti 17% (2) töötajatest leidis, et segajatele kuluv aeg sõltub päevast ja tehtava töö eripärast. 8% (1) vastanutest arvas, et segajad võtavad tööpäevast kokku 0-15min ja samuti 8% (1) märkis segajatele kuluvaks ajaks mõned tunnid. Varianti „enamiku aja tööpäevast“ ei valinud ükski töötajatest. (Joonis 6)



Joonis 6. Segajatele kuluv aeg päevas ja vastava ajavahemiku valinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal

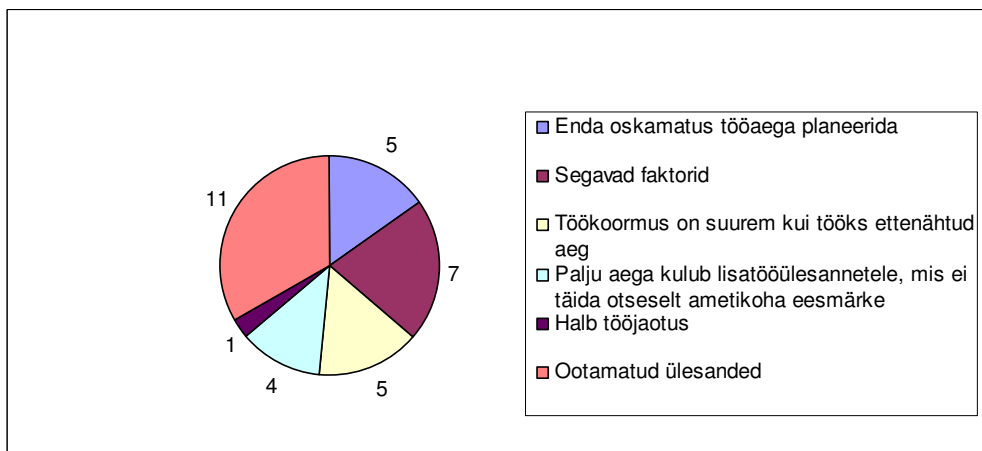
Lisaks oli võimalik täiendavalt vastata, „*Kas suudaksite ise mõningaid nimetatud segajatest vältida ja/või vähendada? Kuidas?*“. Vastasid seitse inimest ja leiti, et telefonihelina mahakeeramine (3), kõnedele mittevastamine (2) ja mailide kontrollimine mõned korrad päevas (3) on esmased võimalused. Samuti toodi välja kaugtöö võimalust ja arvamuse avaldajate seas oli ka töötajaid, kes vastasid, et kuna töötatakse ühiste eesmärkide nimel ei ole kolleegide vältimine või enda väljalülitamine tavapärasest töökeskkonnast alati mõistlik ja võimalik (2).

Viimased küsimused puudutasid *ületöö* valdkonda ja selgus, et vastanud 15 töötajast tuleb *ületööd* ette mõned korrad nädalas 33%-l (5) küsimusele vastanutest, 27% (4) töötajatest teeb *ületööd* kas kord või mõned korrad kuus või iga päev. *Ületööd* ei tee üldse 7% vastanutest (1), kord nädalas tuleb seda ette samuti 7%-l (1) vastanutest ja varianti „iga nädal“ ei valinud ükski vastanud töötaja. (Joonis 7)



Joonis 7. Ületöö kasutamise sagedus ja vastava variandi märkinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal

Peamiseks ületöö tegemise põhjuseks on vastuste põhjal ootamatud ülesanded, mille valis 79% (11) küsimusele vastanutest. Segavad faktorid olid 50% (7) vastanute jaoks ületöö põhjus, 36% (5) jaoks aga enda oskamatus tööaega planeerida ja teise 36% (5) jaoks oli põhjuseks see, et töökoormus on suurem kui tööks ettenähtud aeg. 29% (4) vastanutest leidis, et palju aega kulub lisatööülesannetele, mis ei täida otseselt ametikoha eesmärke ja 7% ehk üks inimene leidis, et põhjuseks on halb tööjaotus. (Joonis 8)



Joonis 8. Ületöö põhjused ja vastava valiku teinud töötajate arv ankeedi tulemuste põhjal

Vastanute kommentaaridest lisati juurde järgnevaid põhjendusi: tihti ei jõua tööülesanne kiiresti selle täitjani; dokumentide allkirjastamine võtab kaua aega, mis jätab sisulise töö tegemiseks vähe aega; mitme töötaja asendamine; kiired ja nõ lihtsad asjad hakivad suurematele ja tegelikult olulisematele tööülesannetele keskendumise aega; õppimine töö kõrvalt ilma töökoormust vähendamata ja õppepuhkust võtmata ning võimatus tööaega planeerida kui pidevalt saab ootamatuid tööülesandeid.

Ankeedi lõpus oli kõigil vastajatel võimalus töökorralduse alaseid ettepanekuid teha ja arvamust avaldada ning välja toodi järgmist:

- Eelnevatest kogemustest on õpitud ja nüüdseks on töökorraldus päris mõistlik.
- Üldiste sekretäride puudumisega ja nõ elektroonilisele asjaajamissüsteemile ülemineku ei ole andnud loodetud efekti. On olnud päevi, kus oma põhitööga ei ole võimalik sisuliselt tegeleda, sest aur läheb dokumendihaldussüsteemi DORA, IT või muude tehniliste detailidega maadlemise peale. Kui eeldada, et õigusnõunik on lisaks ka sekretär, IT-inimene, selgeltnägija ja postiljon, siis paratamatult saadakse ka poole vähem õigusteenust.
- Töö efektiivsus sõltub palju töökorraldusest ja see jällegi sõltub palju sellest, kuidas ise oma asjad korraldada - et vähemasti prioriteetsed asjad korralikult tehtud saaks. Suur vastutus lasub siin osakondade juhtidel, et sihitu siblimise või sagedaste mõttetute koosolekutega niisama aega ei raisataks.
- Suudame oma osakonnas (TPIAO) pideva ületunnitööga tööga toime tulla. Ületunnitöö probleemid on paljuski perioodilised või siis tingitud segavatest faktoritest.
- Osakonna tööd peaks koordineerima, vajadusel professionaalselt oma alluvaid kaitsma või ka tähelepanu puudustele juhtima üks hea osakonna juhataja.
- Uue inimese tööle tulekul on vaja tõsist toetust, et ta saaks töösse sisse elada.
- Arvesta kolleegiga. Austa kolleegi, mistahes ametikohal ta on (alustades koristajast, lõpetades ministriga). Suuda kompromiss leida ja naerata.
- Rohkem läbimõeldust ja organiseeritust, mitte toetuda valdkonnas ainult ühele inimesele. Tööde kaetus on oluline (sünergia, valdkonna järjepidevuse tekkimise ja asendamise jaoks).

### 3.2. Tulemuste analüüs

Käesoleva lõputöö uuring viidi läbi Sotsiaalministeeriumis. Tööle seati peaesmärk ja viis alaesmärki ning püstitati kaks hüpoteesi. Üldine eesmärk, mis täidetud sai, oli saada ülevaade kehtiva töökorralduse kitsaskohtadest ning nende kaardistamise ja analüüsimise abil luua üldpilt muudatustest, mida tulevikus ministeeriumi parema toimimise eesmärgil ellu viia. Alaeesmärkidest selgitati välja ametikohad, kus kulub palju aega tööülesannetele, mis on vähemtähtsad ja ei täida otseselt ametikoha eesmärke. Samuti leiti küll töölõigud, mille osad on jagatud erinevate töötajate vahel, kuid seda mitte ebaefektiivselt vaid mõistlikult ja esinevat dubleerimist peeti pigem kasulikuks. Kolmanda alaeesmärgina saadi ülevaade tööjaotusest üldisemalt ja selgitati välja ametikohad, kus töö koguneb vaid teatud perioodidele. Tulemuste põhjal saadi ülevaade ametikohtadest, kus oleks võimalik kasutada osalist tööaega või teisi alternatiivseid töövõimalusi töötajate arvamuse tulemusel ankeedis. Uuringu tulemuste abil võrreldakse kahte töö analüüsi meetodit ning analüüsitakse, kumba neist võiks edaspidi kogu organisatsiooni hõlmavas uuringus kasutada. Püstitatud esimene hüpotees „Ankeetküsitluse rakendamise meetod töö analüüsi läbiviimisel annab ülevaatlikumaid ja konkreetsemaid tulemusi kui tööaja kaardistamise tabel“, leidis kinnitust. Teine püstitatud hüpotees „Uuritava Sotsiaalministeeriumi töötaja seisukohalt on suurimaks ebaefektiivsuse põhjuseks ebaühtlane tööjaotus ja –koormus“, leidis samuti kinnitust.

Sotsiaalministeerium on uurimiseks hea asutus, kuna organisatsiooni struktuur ja tööjaotus on välja kujunenud. Samas ei ole aastate jooksul ministeeriumis saavutatud nii rahalist- kui inimressurssi säästvat töökorraldust. Uuritud organisatsiooni vanus ja suurus annavad kinnitust faktile, et sellistes organisatsioonides on peamised inimressursside ja üldise juhtimise valdkonnad välja kujunenud (Siddique 2004: 224, 227). Kinnistunud töökord ja juhtimine on küll pidevas uuenemises, aga kohati on tähelepanuta jäänud aja jooksul tekkinud muutused inimeste töös. Kõige ajakohasem näide sellest on praegusel ajal aktuaalne koondamiste probleem. Täitmata ametikohad kaotati ka ministeeriumi struktuurist ja lisaressursi huvides olid sunnitud mõned inimesed töölt lahkuma. Selle tulemusel jagati nende tööülesanded teiste ametnike vahel ära ja töökoormus kasvas.

Töökorraldusliku poole pealt ei vaadatud aga tegevusi üle põhimõttega, kuidas oleks efektiivsem antud olukorras toime tulla. Aastate jooksul on erinevad muutused igapäevaelus tinginud ümberkorraldusi ka ministeeriumi töös, kuid siiani on püütud leida kiiremaid lahendusi ja töökorralduse efektiivsusele keskendumine on jäänud tahaplaanile.

Ankeedis oli vastajatel võimalik nimetada ja tööaja kaardistamise tabelis ka kirjeldada enda igapäevaseid tööülesandeid. Vastustest tulid välja põhitööülesanded ja ühekordsed tegevused ning samuti mainiti ära tegevusi, mis konkreetselt ametniku töökohustuste hulka ei kuulu, kuid mida siiski täita tuleb. Ankeedi kommentaarides oli välja toodud ka asjaolu, et peamised sellised tegevused on seotud just töö vormistusliku poolega. Iga tähtsam koostatav dokument on ministeeriumis registreeritud ja dokumentide menetlemiseks on välja töötatud täpsed protseduurid. Organisatsioon püüab oma tegevuses olla korrektne ja eeskujuks teistele asutustele, mis omakorda tingib selle, et palju aega kulub just tehnilisele küljele, kas enda paberimajanduse vormistamisele ja korrashoiule või kellegi teise oma kontrollimisele. Põhiosakondadel on valdkonna peale olemas oma konsultant, kuid alati ei minda abi paluma ja leitakse, et on lihtsam mõni taoline ülesanne ise ära teha, kui seda kellelegi selgitama hakata, mis võtab omakorda aega. Niisiis selgus uuringu käigus, et peamiselt tuleb vähemtähtsaid ja aeganõudvaid ülesandeid ette just põhiosakondades, kuna strateegilise töö kõrval on vaja täita ka tehnilisemaid ülesandeid.

Lisaks vähemtähtsatele ülesannetele oli ankeedis võimalik välja tuua tööloigud, mis on jagatud mitme töötaja vahel ja sellest tulenevalt anda hinnang, kas töös esinev dubleerimine on negatiivne või mitte. Jaotatud tööloike esines igas uuringus osalenud üksuses, kuid nagu tulemustest ja kommentaaridest selgus, on igal töötajal siiski oma kindel osa. Dubleerimise tõid välja peamiselt ÕO töötajad, kuna selles osakonnas on oluline just tihe kontroll erinevate õigusvaldkondade dokumentide puhul ja osakonna juhataja vastas ankeedis, et on dubleerimise teadlikult loonud. Ka töötajad ise tunnistasid, et taoline topelttöö teatud ülesannete puhul tuleb tööle pigem kasuks. Dubleerimist esineb tihti kõige rohkem just juhtide töös, kuna nemad vastutavad oma osakonna töö eest. Teise alaeesmärgina leiti küll jagatud ja dubleerimist sisaldavad tööloigud aga ebaefektiivsuse

asemel näitasid tulemused vastupidist ja need kaks aspekti muudavad töö pigem kvaliteetsemaks.

Kaardistamise tabel hõlmas vaid üht töönaalat, kuid ankeedis oli eraldi küsimuse all võimalik vastata teatud perioodidele kuhjuvate ülesannete kohta ja 79% (11) vastanutest tunnistasid, et teatud tööülesanded kogunevad näiteks aasta lõppu või suve-eelsele perioodile. Samas mainiti, et sellised intensiivsemad perioodid on pigem tähtaegadest tingitud ja vaid vähesel määral näiteks puuduva ametniku asendamisel tekkinud lisatööst või erakorralistest ülesannetest. Kuhjumist mainisid peamiselt ÕO ja THO töötajad ning vähemal määral teiste osakondade vastajad. Vastustest ei tulenenud, et töös esineb perioode, kus ülesandeid on liiga vähe, samas võib eeldada, et aasta algus on rahulikum, kuna eelmise aasta tegemised on enamasti lõpule viidud ja alustatakse uute elluviimisega. Uuringus ankeedile vastanute seas oli tegemist kahe põhiosakonna ja kahe tugiosakonnaga, kus viimaste puhul on töötajate arv niigi miinimumini viidud. Seega nende inimeste seas ei oleks tööülesannete vähesuse tõttu võimalik inimeste koondamisest rääkida, küll aga pidid näiteks THO-st ja TPIAO-st aasta alguses paar inimest lahkuma, mistõttu nüüd peaks sealgi töötajate arv optimaalne olema. Tööde kuhjumisest ja isiklikust soovist tulenevalt soovis 75% (9) vastanud töötajatest kasutada alternatiivseid töövõimalusi ja seda kas paar korda kuus või vastavalt vajadusele. Tööaja kaardistamise tabelite analüüsis ilmnes samuti, et näiteks IJO konsultantide töökoormus oli väga erinev tulenevalt sellest, et mõnel töötajal olid igapäevaselt kindlad ülesanded, teisel aga sõltusid need kas teenindatava valdkonna tegemistest või samamoodi erivastest tähtaegadest. Selles osakonnas aga kaugtöö võimalust üldiselt ei esine, kuna eeldatakse, et konsultandid peaksid kogu tööpäeva kontoris kättesaadavad olema ja teiste ametikohtade ülesanded IJO-s on kodutööks liiga spetsiifilised. See uuringu osa täitis kolmandat ja neljandat seatud alaeesmärki, kuna vastuste põhjal ja vastanud inimeste ametikohtadest lähtuvalt oli võimalik määratleda tööülesannete kuhjumise ja alternatiivsete töövõimalustega seotud ametikohti.

Uuringu jaoks kasutatud meetoditel olid mõlemal omad plussid ja miinused. Nagu erinevates teaduslikes allikates on välja toodud, on ankeet kulu-efektiivne ning vähest

ajaresurssi nõudev meetod, samuti on ankeedi abil kogutud tulemusi lihtsam analüüsida ja konkreetselt esitada (Daley 2002: 82). Tööaja kaardistamist peetakse oluliselt põhjalikumaks, samas rohkem aega ning ressurssi nõudvaks meetodiks ning tulemuste osas on kaardistamine subjektiivsem ja põhjaliku analüüsi käigus on võimalik tuvastada konkreetseid fakte (Brannick ja Levine 2002: 17). Need meetodite omadused tulid esile ka käesoleva uuringu puhul. Uuringuks kasutati kahte meetodit eelkõige kuna tegemist oli pilootuuringuga ja ühe eesmärgina oli soov välja selgitada, kumba meetodit võiks edaspidises laiahaardelisemas uuringus rakendada. Vaatamata väiksele valimile võttis ankeedile vastamine inimestel vähem aega, samas kui tabeli täitmisega tegelesid töötajad kogu tööädala ja seda kohati rohkem kui 20 minutit, mis kulus keskmiselt ankeedi täitmiseks. Ankeedi tulemused olid konkreetsed kui välja arvata lahtised küsimused, tabeli tulemused aga peamiselt subjektiivsed ja kirjeldavamad ning mõnede lahtrite puhul sai eristada konkreetseid fakte. Tulemuste täpsus ankeedi puhul hõlbustas analüüsi, ülevaate saamist ning kokkuvõtte tegemist, tabeli tulemusi kajastatakse antud uuringus küll üldisemalt aga neid on võimalik veel põhjalikumalt analüüsida ja rohkem informatsiooni saada kui ankeedi puhul. Uuringu tulemusel sai kinnitust tööle seatud esimene hüpotees ja ankeetküsitluse kasutamine töö analüüsi läbiviimisel andis ülevaatlikumaid ja konkreetsemaid tulemusi kui tööaja kaardistamine. Seega antud uuringu raames oli kindlasti efektiivsemaks meetodiks ankeet just ajakulu ning tulemuste osas. Viieandaks töö eesmärgiks seatud kahe meetodi võrdluses uuringu tulemuste põhjal soovitatakse organisatsioonil edaspidises uuringus kasutada ankeedi meetodit.

Eelnevalt mainitud suurenenud koormusest andsid tunnistust ka uuringu tulemused, kuna nii ankeeti kui tabelit täitnud töötajad kasutasid ületööd ja seda ka rohkem kui kord nädalas. Samuti tunnistati teatud tööde kuhjumist kindlale perioodile kas ülesande omapära või puuduvate ametnike asendamise tõttu. Samas selgus nii mõnegi ametniku tööaja kaardistamise tabelit analüüsides, et isegi kui tööaega kasutatakse isiklikeks tegevusteks ja tööpäev alustatakse või lõpetatakse varem, tasakaalustatakse seda pärast tavapäraselt kellaega töötades. Antud juhul ei saa taolist töö tegemist konkreetselt ületööks nimetada, kuna reaalselt teeb inimene sama palju tööd kui teine ametnik kontoris kaheksa tunni jooksul. Mõni töötaja eelistab lihtsalt töötada rohkem õhtuti või koduses keskkonnas.



Vaatamata erinevatele tööaja variantidele rakendasid ületööd kõige rohkem osakondade juhid ja seda enamasti tavapärasel tööpäeval esinevate rohkete segajate ja liigse töökoormuse tõttu.

Segajate poole pealt tõusis tulemustes esile telefon, kolleegid ja e-post. Paratamatult tuli kõigil uuringus osalenutel igapäevaselt kas kolleegidega koostööd teha, abi paluda või neid ise juhendada. Sellist tegevust ei saa alati otseselt segamiseks nimetada, kuna see on osa mõne inimese igapäevatööst. Samas ei ole näiteks juhendamiseks ette nähtud eraldi aega ja nii võib nii mõnigi kohustus seetõttu tegemata jääda. Telefoni ja e-posti osas vastati, et need küll segavad tööd, kuid neid on kõige lihtsam ise vältida kas helina mahakeeramise teel või kontrollides oma postkasti mõned korrad päevas. Siinkohal on asi harjumuses, kuna kui arvuti ekraanile ilmub teade uuest kirjast, vaatab enamik inimesi kohe, mis selle sisu on. Samuti ei suudeta alati telefoni ignoreerida ja ümberlülitumised võtavad aega ning võivad katkestada olulisi keskendumist nõudvaid tegevusi. Segajate vältimiseks on ministeeriumis juba kasutusel kaugtöö võimalus, mida uuringus osalenutest ka kuus inimest juba kasutasid. Enamasti vajatakse kontorist eemalolekut just põhjalikumate ja süvenemist nõudvate tegevuste puhul. See on valdkond, mida ministeeriumis kindlasti rohkem edasi arendama peaks.

Ankeedis ja tööaja kaardistamise tabelis käsitletud valdkonnad andsid tulemuseks eelnevalt kirjeldatud aspektid, mis on uuringus osalenud töötajate jaoks töökorralduse ebaefektiivsuse põhjuseks. Uuringus kajastatud negatiivne dubleerimine, segajad, ületöö esinemine, liigne koormus ja segane tööjaotus andsid tulemuseks hinnanguid ja arvamusi, mis kinnitavad, et töökorralduse ebaefektiivsus peitub just neis töö valdkondades. Ankeet andis täpsema ülevaate faktide näol ja tabeli abil oli võimalik põhjalikumalt analüüsida tööjaotuse ning –koormusega seonduvat. Selgus, et kui mõne ametniku tööpäev on vaid pooleldi tööga sisustatud siis teine samal ametikohal olev inimene peab ületööd kasutama, et oma ülesannetega valmis saada. Uuringu tulemused kinnitavad tööle seatud teist hüpoteesi ehk Sotsiaalministeeriumi töötajad peavad töökorralduse ebaefektiivsuse põhjuseks just tööjaotuse ja –koormuse puudujäät.

Tööle seatud peaesmärk sai samuti täidetud ja mõlemad uuringuks kasutatud meetodid täitsid oma eesmärgi ning andsid ülevaate kehtiva töökorralduse kitsaskohtadest. Tulemuste analüüsi abil tehakse ettepanekud muudatusteks, mida ministeeriumi parema toimimise nimel tulevikus ellu viia.

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuringus kasutatud ankeedi puhul oli osalenud töötajatel võimalik omapoolseid kommentaare, põhjendusi ja lõpus ka ettepanekuid välja tuua. Mitmed inimesed leidsid, et ministeeriumi töökorraldus on paranenud ja efektiivsus igapäevatöös on nii enda, vahetu juhi kui ka kolleegide teha. Lisaks eraldi välja toodud kommentaaridele ankeete analüüsidest ja tööaja kaardistamise tabeleid üle vaadates, olid tulemused enam-vähem samad, mis tähendab, et päris palju aega kulub tööpäevast enda planeerimata tegevustele. *Kui kogu päeva tööd on ette teada siis saaks igaüks need enda jaoks korrastada ja järjestada nii, et ei tekiks tarbetut ajakulu ja midagi ei jääks tegemata.* Segajate osas olid erinevused ametikohtade lõikes, kuna igal ametikohal, näiteks konsultantidel, pole võimalik telefoni ja e-posti ignoreerida. *Samas peaks olema tagatud kogu ministeeriumi töötajate asjatundlikkus nii dokumendihalduse kui ka oma isikliku töö osas nii, et iga pisiasjaga kohe kolleegi poole ei pöördutaks.* Valdkonnaga tegeletakse praegu ja ka tulevikus ministeeriumis sisekoolituste ja juhendite uuendamise ning nendest teavitamise näol, kuid senine praktika on kahjuks näidanud, et inimesed ei vaevu mitmeleheküljelisi dokumente uurima ja lihtsama vastupanu teed minnes küsitakse esmajoonest kolleegilt.

Oluline roll töökorralduse toimimises on kindlasti osakondade juhtidel ja ka seda mainisid vastanud töötajad. Juht on paika pannud enda meeskonna koosseisu ja peaks tagama selle, et täidetud on kõik vajalikud kohad ja seda mitte lihtsalt hulga inimeste olemasoluks, vaid tulemuste eesmärgil. Ministeeriumis ei ole väga suuri osakondi ja keskmine inimeste hulk ühes osakonnas on seitsmest kaheteistkümne inimeseni. Nii peaks osakonna juhataja omama täpset ülevaadet töödest, mis vaja teha on; kes mida teeb; millised inimesed on teatud valdkondades efektiivsemad; ja kuidas tegeleda asendustega. Iga töötaja tegeleb küll

oma kindlas valdkonnas, kuid tagatud peaks olema nn tagavaravariant, et kolleegi haigestumisel või puhkuse ajal ei jääks osa tööd seisma ja samas oleks võimalik ühe inimese töö jagada mitme ametniku vahel, et vältida ka ülekoormust. Arenguvestlused on üks võimalus töökorralduslikud aspektid põhjalikumalt üle vaadata. Neile lisaks võiks juhid ehk korraldada paar korda aastas osakonna koosolekuid, kus arutatakse puudujääke ja häid külgi ning pannakse paika plaan, kuidas olemasolevat veelgi parendada.

Præguses tõsises majanduslanguse olukorras on eriti oluline, et iga asutus vaataks üle enda struktuuri ja töökorralduse ning seda eriti riigiasutustes. Juba läbi viidud koondamiste ja töötasu vähendamise käigus on töökoormus kohati suurenenud ja nii mõneski osakonnas ministeeriumis tekkinud segadus, kes mida täpselt teeb ja tegema peab. Keeruline olukord tuleb küll kiiresti ja võimalikult kergelt lahendada, kuid keskenduda tuleks siiski sellele, et töö mitte ainult ei saaks tehtud, vaid et hinnatakse ka inimest tulemuse taga ja et tulemus oleks kvaliteetne. *Kui osakonnast on pidanud lahkuma mõni inimene nagu uuritud ministeeriumi puhul, tuleks selle ametikoha ülesanded jaotada ühtlaselt, et ei tekiks ebavõrdsust. Üle tuleks vaadata ja uuendada ametijuhendid vahetult, mitte vaid kord aastas* (Urbanek 1997: 425). *Samuti võiks lisatöö kajastuda natukene palgas või tunnustavas sõnas, et töötaja ei tunneks end väärtusetuna.* Sama kehtib ka ametikohtade puhul, kus töö kuhjub kindlatele perioodidele nagu uuringuski välja tuli. *Tuleks mõelda, et ehk on neid ametnikke vahepealsel rahulikumal perioodil võimalik kuidagi teisiti rakendada või siis kasutada rohkem alternatiivseid töövõimalusi.* Alati ei esine töötajapoolset initsiatiivi, mistõttu peaks erinevaid võimalusi koos arutama ja välja pakkuma mõlema osapoole huvides, sest lõppeesmärk on siiski organisatsiooni eesmärkide saavutamine unustamata igat indiviidi, kes sellesse panustab.

Segajate vältimiseks tööl ning efektiivsema töösoorituse huvides on ministeeriumis olemas kaugtöö variant. Sellekohane valdkonda reguleeriv protseduur aga puudub ja otsustamisõigus on osakondade juhatajatel, kas lubada enda alluvad väljaspool kontorit töötama või mitte, mis on ja võib ka edaspidi tekitada ebavõrdsust. Ministeeriumi eelmise personalijuhi lahkumisel jäi valdkonna sisuline ja dokumentatsiooni ning arendamise pool ootele, kuid see on üks prioriteet, millele võiks tulevikus keskenduda. Seda eriti just ka

ressursside säästmise huvides, kuna mitmete ametikohtade puhul pole vajalik nende töötajate igapäevane kohalolek kontoris ja kodus töötamise võimalus võib piiratud rahaliste vahendite olukorras olla väga tulusaks mitterahaliseks motivaatoriks. *Kõigepealt oleks oluline välja töötada eeldused ja tingimused kaugtöö rakendamiseks, selle vormistamine ja muud reeglid, mida tuleb järgida.* Iga ametnik peaks huvi ja võimaluse korral saama hea ülevaate, kuidas antud valdkond asutuses toimib. *Lisaks kirjalikule dokumendile tuleks loodud põhimõtteid tutvustada näiteks ühisel üldkoosolekul kogu ministeeriumi töötajatele või väiksema ajakulu huvides paluda seda teha osakondade juhtidel väiksematel koosolekutel.* Informatsiooni kättesaadavuse tagamine on oluline aspekt iga töötaja jaoks.

Toetudes käesolevast uuringust saadud tulemustele tehakse organisatsioonile järgmised ettepanekud Sotsiaalministeeriumi töökorralduse parendamiseks:

- Kogu organisatsioonis tuleks järjepidevalt korraldada sisekoolitusi iga ametniku töös kõige enam kasutatava dokumendihaldussüsteemi (DORA) teemal. Uue töötaja sisenemisel ministeeriumi viiakse temaga läbi individuaalne DORA tutvustus, kuid vajalik info ununeb kiiresti ja kiputakse siiski abi saamiseks kolleegide poole pöörduma. Kord või paar kvartalis tuleks pikkade siseveebis olevate juhendite asemel viia läbi erinevaid dokumendiliike ja nendega seonduvat hõlmavaid koolitusi, et igaüks ise just enda töö jaoks olulisema info omandada või üle korrata saaks, kuna ka uuringust tuli välja, et iga töötaja puutub kokku väga mitmete erinevate dokumendiliikidega.
- Õigusosakonna töötajate poolt täidetud ankeetidest tuli esile vajadus konsultandi järele, kes ka nende osakonda teenindaks. Hetkel jälgib ÕO sarju ja registreerib mõningaid dokumente küll üks konsultantidest, kuid kuna soov esineb, peaks ÕO kaardistama täpsed ülesanded, mida konsultandile anda ja siis tuleks omakorda IJO-s üle vaadata, kuidas nende täitmist kõige efektiivsemalt korraldada.
- Eelnevast ja tulemustest tulenevalt tuleks IJO üheksa konsultanti rakendada nii, et igat põhivaldkonda teenindab üks ja ülejäänud kuus konsultanti on jagatud ära tugiosakondade vahel, nii et igal osakonnal oleks kelle poole pöörduda. Osakonna ülesanded tuleks toimunud töötajate vähendamise tagajärjel ja efektiivsuse huvides

põhjalikult üle vaadata, sest tulemused kinnitavad, et töömaht osakonnas on väga erinev.

- Töömahu osa võiksid üle vaadata ka kõik teised osakonnad ja seda kasvõi kaardistamise abil läbi viia. Töökoormuse suurenemine või vähenemine teatud perioodidel tuleks näiteks koormuse langetamise ja tõstmise abil tasakaalu viia, et vältida ületööd.
- Segajate vältimise, kulude kokkuhoiu ja efektiivsete töötulemuste huvides võiks ministeeriumis propageerida kaugtöö võimalust kõikidel struktuuri tasanditel. Osakonnasiseselt on võimalik paika panna ametikohad, kus kaugtöö kasutamine võimalik on ja määratleda ära, mis mahus. Läbimõtlemine on vajalik nii praeguste töötajate kui ka uute tulijate jaoks, et huvi ja vajaduse tekkimisel on protseduur ja võimalused paigas. Kaugtöö ja osalise töötaja võimaluse pakkumine aitab säilitada talente ja kõrge väärtusega töötajaid, kes eelistavad paindlikku töökorraldusega asutusi, lisaks aitab näiteks kaugtöö organisatsioonil säästa kulusid ja luua balanss töö ja eraelu vahel (More ... 2007: 9).
- Töökorralduse parendamise ja efektiivsuse huvides võiksid juhid aeg-ajalt leida aega vahetuks suhtlemiseks oma osakonna töötajatega kas igapäevase eraldi lisaks arenguestlusele mõned korrad aastas ja veel ka ühiselt, et arutada läbi valdkonnad, mida arendada saab ja saada tagasisidet just tööülesannete ümberorganiseerimise ja ametnike enda heaolu tõstmise nimel, sest lõpptulemusena on oluline siiski organisatsiooni eesmärkide täitmine, mis õnnestub paremini efektiivse töösoorituse tulemusena.
- Kulude kokkuhoiu huvides ei ole alati mõistlik koondamise kasuks otsustada ja kuna ministeeriumis on viimase poole aasta jooksul seda juba kaks korda rakendatud, tuleks edaspidi sama olukorra vältimiseks mõelda ka alternatiivsetele võimalustele. Inimressursside juhtimise praktikud kasutavad töötajale palgata puhkuse andmist, võimalusel nõ renditakse enda tööjõudu teise firmasse, kus seda antud hetkel rohkem vaja on või lubatakse töötajatel suuremas mahus lisatöökohal käia, kuna praeguses majandusolukorras ei suuda organisatsioonid tagada ametikohtade allesjäämist palga tõstmisest rääkimata (Boyle ja Balfour 2009: 55). Erasektoris on taolised meetodid paremini rakendatavad, kuid ka avalikus sektoris

võiks mõelda just puhkuse pakkumise peale kui töötaja töömaht samuti vähenenud on.

- Tulevases laiaulatuslikumas töö analüüsi uuringus võiks organisatsioon rakendada esialgu ankeedi meetodit, kuna ministeerium on suur ja see annaks võimaluse saada üldisem pilt hetkeolukorrast. Käesoleva töö raames koostatud küsimusi on võimalik edasi arendada aga internetipõhine vastamisvariant võiks kindlasti samas jääda, koormates nii vähem töötajaid. Kui on saadud kogu organisatsiooni tulemused võiks ministeeriumis edasi mõelda ja analüüsida, millisel määral ja millistes osakondades võiks ehk süvendatult kasutada ka töötaja kaardistamise meetodit. Seda ehk osakondade puhul, kus ankeedi ülevaatlikest tulemustest ilmnevad töökorralduslikud puudujäägid. Esialgu aga tuleks primaarsena rakendada ankeetküsitlust.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö olulisus oli peamiselt tingitud hetkeolukorrast majanduses. Üldine majanduslangus on Eesti riigis tõsine probleem ja sellest tulenevalt mõjutab ka ministriumide tööd. Sotsiaalministeeriumi valdkonnas on rahalisi ressursse alati vähe ja hetkeolukorras tuleb teha kriitilisi valikuid nii avaliku võimu teostamisel kui ka organisatsiooni töö korraldamisel efektiivsuse saavutamiseks. Töö peaesmärk ning alaesmärgid olid seatud lähtuvalt eelnevalt väljaselgitatud faktist, et ministriumide töökorralduses esineb puudusi. Töö ja täpsemalt uuringu eesmärgiks oli välja selgitada ministriumide töö kitsaskohad ja kaardistada peamised töökorraldust negatiivses suunas mõjutavad erinevad aspektid. Nii pea- kui ka alaesmärgid täideti ja uuringu tulemused kinnitasid tööle seatud kahte hüpoteesi, millest üks hõlmas kahe kasutatud meetodi võrdlust ja teine töökorralduslike puuduste põhjusi töötajate silmis.

Uuringu tulemustest selgus, et nii ankeedile vastanud kui ka tööaja tabelit täitnud töötajad teevad ületööd. Samuti tuli välja, et ületöö on tingitud ebaühtlasest töökoormusest, ebaotstarbekalt planeeritud tööajast, ootamatutest ülesannetest ja erinevatest kohustustest, mis otseselt ametikoha eesmärke ei täida, kuid ometi palju aega võtavad. Töökoormuses on oluline roll tööjaotusel ja osakonnasiseselt paneb viimase paika osakonna juhataja. Mitmes osakonnas mainiti tööloõgu jagamist ja dubleerimist (ÕO, THO), kuid seda pigem positiivse aspektina, mis tugevdab kontrolli ja tagab kvaliteetsema lõpptulemuse. Töökoormust suurendas vastanute sõnul ka asjaolu, et lisaks põhitöö ülesannetele, tuleb pea igal ministriumide töötajal hakkama saada dokumendihalduse poolega. Dokumentide vormistamine, ülespanek ja teiste inimeste dokumentide ülevaatamine ning kooskõlastamine võtab sageli palju aega ja seda eriti juhul, kui sealjuures on vaja veel kelleltki juhendamist või abi paluda. Uuringus osalenute tööpäevas esines lisaks ka mitmeid segajaid, neist kõige enam mainiti kolleege, telefoni ja e-posti. Segajad võtsid keskmiselt 15-30 minutit tööpäevast. Osa tööajast kulus veel tabeli täitjate tulemuste põhjal töötajatel isiklikeks tegevusteks, mille ajavahemik oli 15 minutist maksimaalsel juhul isegi paari tunnini. Samas kompenseeriti seda nii mõnelgi juhul väljaspool tööaega töötamisega,

sest inimesed on erinevad ja kõigile ei sobi 8:30-st 17:00-ni tööaeg. Samal põhjusel ja töö kvaliteedi huvides on ministeeriumis juba kasutusel ja töötajad sooviksid edaspidigi rakendada kaugtöö võimalust.

Uuringu tulemuste põhjal sai järeldada, et ankeedis ja tööaja kaardistamise tabelis käsitletud peamised igapäevatöö aspektid ja nende kohati puudulik funktsioneerimine ongi töökorralduse ebaefektiivsuse põhjuseks. Ülekoormus ja segajad ning otseselt eesmärgi mitte täitvad ülesanded raskendavad keskendumist põhitööle ning pikendavad eesmärgini jõudmise aega. Osakonniti erinev tööjaotus ja viimastest struktuurimuutustest tingitud lisaülesanded on andnud veelgi olulisema sisendi, et osakonnajuhatajad pööraksid rohkem tähelepanu nii üldisele osakonna töökorraldusele ja töökirjeldustele ehk ametijuhenditele kui ka mõtlesid tuleviku peale kaaludes, kas olemasolev inimressurss on tulemuste saavutamiseks piisav ja igati kasulikult rakendatud. Töökorraldusliku poole uuendamise ja parendamise valdkonnas toodi töös ettepanekutena välja veel dokumendihaldusealase koolitamise arendamine; kaugtöö võimaluse protseduurireeglite väljatöötamine ning propageerimine; osakondade tööjaotuse, eriti infojuhtimise osakonna, ümberkorraldamine, et tagatud oleks kõigi vajalike ülesannete täitmine võrdse koormusega ning lisaks ettepanek leida alternatiive väiksema töökoormusega perioodideks kas osalise tööaja, tööjõu rendi või töötaja muudes ülesannetes rakendamise näol. Uuringuks kasutatud meetodite poole pealt toodi välja ettepanek, et ministeerium võiks tulevikus töö analüüsi läbi viies kasutada esialgu ankeedi meetodit ja hiljem vajadusel põhjalikumalt tööaja kaardistamist, kuna kõigepealt on oluline saada ülevaade kogu organisatsiooni hetkeseisust töökorralduslikes aspektides.

Antud töös sisalduva uuringu näol oli tegemist pilootuuringuga, mis tähendab, et nii loodud ankeeti kui tööaja kaardistamise tabelit on võimalik ministeeriumile sobivalt edasi arendada, et neid edaspidi kogu organisatsioonis rakendada. Ankeedile vastamist on lihtne läbi viia, kuna ministeeriumil on olemas spetsiaalne programm, kuhu küsimused üles panna ja internetiaadressil vastates on lihtsustatud ka töötajapoolne panus. Samuti annaks ehk koostöös IT-osakonna töötajatega välja töötada internetipõhine tabeli täitmise versioon, mis vähendaks kaardistamisele kuluvat aega, kuid annaks võimaluse võimalikult



palju infot sisestada. Käesoleva töö raames kogutud teoreetilise materjali abil on võimalik koolitada tulevase töö analüüsi läbiviijaid tutvustades neile töö analüüsi põhimõtteid. Teooriale tuginedes on parem viia läbi tutvustavaid koolitusi ja koosolekuid, mis peaksid eelnema kogu ministeeriumi töötajaskonda hõlmavale uuringule. Nüüdseks saadud tulemuste ja järelduste ning loodud ettepanekute abil on võimalik töö uuringus osalenud osakondades hakata järjest muutusi sisse viima. Tulemuste põhjal saaks töötajatega läbi arutada töökorralduses esinevad puudujäägid ja paika panna muudatuste tegevuskava. Antud töö tulemuste, järelduste ja ettepanekute põhjal on võimalik koostada nn strateegiline plaan, millest lähtudes võiks kasvõi järk-järgult ministeeriumi töökorraldust üle hakata vaatama. Samuti oleks pilootuuring aluseks põhjalikuma töö analüüsi kavandamisele. Töö raames kogutud tulemusi on võimalik edasi analüüsida ja nende põhjal veel järeldusi teha. Tööd võiks tutvustada nii uuringus osalenud töötajatele kui ka teistele huvitatutele, et anda tagasisidet tulemuste osas ning alustada dialoogi töötajatega töö analüüsi läbiviimise teemal juba varakult, et hilisema uuringu läbiviimisel vastuseisu ning negatiivset hoiakut vähendada.

Vaatamata töö analüüsi suhteliselt keerulisele olemusele, on see üks olulisemaid valdkondi personalijuhtimises. Probleeme võib töö analüüsi läbiviimisel esineda nii meetodi valikul ja selle rakendamisel kui ka organisatsiooni töötajate hulgas uuringu läbiviimisel. Peamine on, et määratletakse kindlaks eesmärgid, mida analüüsi tulemusel saavutada soovitakse. Käesoleva töö raames viidi läbi pilootuuring, mis täitis tööle esitatud eesmärgid ja teooria ning tulemuste kooskõlas leidsid kinnitust ka seatud hüpoteesid. Loodetavasti võtab uuritud organisatsioon töö tulemusi ja nende põhjal tehtud järeldusi ning ettepanekuid aluseks edaspidisele põhjalikumale töö analüüsile, kasutab saadud tulemusi täpsemaks analüüsiks ning alustab töökorralduse parendamiseks tehtud ettepanekute elluviimisega.

## SUMMARY

This final paper was written in the Estonian language. The paper is laid out on 69 pages. Its first part focuses on the theoretical basis for work analysis and the second part on empirical issues. In total 35 sources both in Estonian and English were used for compiling this paper.

The research object of this paper is the efficiency of work organisation in a public sector institution – the Ministry of Social Affairs. Writing this paper and conducting a survey was mainly motivated by the ministry's interest in personnel management and, on the larger scale, the complicated economic situation in the whole world. Considering the topicality of this subject and the different interests, a general aim was set for the paper: to get an overview of the drawbacks of existing work organisation and, by means of mapping and analysing, to create a general summary of changes to be implemented for the purpose of more efficient functioning of the ministry in future. This objective was elaborated with five sub-objectives, and two hypotheses were set for the work.

In order to achieve the aims, the questionnaire and working time calculation table were used as a research method, and to a lesser extent, the document analysis. To compare the two main methods the sample was divided into two, but the data in the table and in the questionnaire dealt with the same aspects of work organisation.

The main results of the collected data confirmed the hypotheses and the set objectives were achieved. The existing work organisation in the Ministry of Social Affairs requires innovation and changes. The group of employees who participated in the survey agreed that it was important to simplify the document management system, which took up too much of the valuable working time. The results also revealed that work loads were uneven and overtime work was performed. Different reasons for the accumulation of work were specified, and also some suggestions were made for improving the situation. The most

important one dealt with remote working, which is used in the ministry but needs improvement.

This final paper is topical and its results are important from the aspect of organisation development. The data collected both by means of the working time table and the questionnaire can be further analysed in more detail to get an even more precise overview. The conclusions and proposals made in the final paper on the basis of theoretical materials and research results serve as a starting point and assistance for making changes and conducting further research.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine: Käsiraamat. Tallinn: Külim.

Anderson, N. 2007. Fundamentals of HRM. Vol. 2. HRM Practices and Procedures I. London: SAGE Publications.

Armstrong, M. 2000. Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. London: Kogan Page Limited.

Boyle, M., & Balfour, F. 2009. Cutting Costs Without Cutting Jobs. – BusinessWeek. Vol. 9, Issue 4122, p. 55.

Brannick, M. T., & Levine, E. L. 2002. Job analysis. Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millenium. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Chang, W., & Kleiner, B. H. 2002. How to Conduct Job Analysis Effectively. – Management Research News. Vol. 25, No. 3, p. 73-81.

Clifford, J. P. 1994. Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done? - Public Personnel Management. Vol. 23, No. 2, p. 321-340.

Clifford, J. P. 1996. Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis. – Public Personnel Management. Vol. 25, No.1, p. 89-102.

Daley, D. M. 2002. Strategic Human Resource Management. People and Performance Management in the Public Sector. New Jersey: Prentice Hall.

Denis, J., & Austin, B. 1992. A BASE(ic) Course on Job Analysis. – Training & Development. Vol. 46, Issue 7, p. 67-70.

Doyle, K., & Kleiner, B. H. 1994. Managing For Excellence In The Public Sector. - Management Research News. Vol. 17, No. 1/2, p. 25-32.

Efektiivsuse ajalugu. <http://director.ee/artikkel/532> 07.01.2009.

Fine, S. A., & Getkate, M. 1995. Benchmark tasks for Job Analysis: A Guide for Functional Job Analysis (FJA) Scales. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Harvey, R. J. 1993. Research Monograph: The Development of the Common-Metric Questionnaire (CMQ)®. - Personnel Systems & Technologies Corporation and Virginia Polytechnic Institute & State University. P. 1-16.

More Companies Have Telecommuting Policies and More Telework Is Expected. 2007. - HR Focus. Vol. 84, Issue 2, p 9.

Papadimitriou, D. 2007. Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. An exploratory study. - International Journal of Public Sector Management. Vol. 20, No. 7, p. 571-587.

Pedras, J., & Liivamägi, A. ja Varts, R. 2007. PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus.

Siddique, C. M. 2004. Job analysis: a strategic human resource management practice. - International Journal of Human Resource Management. Vol. 15, Issue 1, p. 219-244.

Siimon, A., & Türk, K. 2003. Juhtimine: Põhimõisted ja seosed. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Sotsiaalministeeriumi arengukava 2009-2012. <http://www.sm.ee/meie/eesmargid-ja-nendetaitmine/ministeeriumi-arengukava.html> 31.03.2009.

Sotsiaalministeeriumi töötajate rahulolu uuring 2006.

Sotsiaalministeeriumi töötajate rahulolu uuring 2008.

Vabariigi Valitsuse 14. aprilli 2004. a määrus nr 107 „Sotsiaalministeeriumi põhimäärus“. RT I 2004, 26, 175; RT I 2007, 67, 419.

Sotsiaalministri 30. mai 2008. a määrus nr 29 „Terviseinfo ja analüüsi osakonna põhimäärus“. RTL, 10.06.2008, 47, 653.

Sotsiaalministri 11. novembri 2003. a määrus nr 128 „Tervishoiuosakonna põhimäärus“. RTL 2003, 117, 1878; RTL 2008, 55, 769.

Sotsiaalministri 28. veebruari 2003. a määrus nr 34 „Arendus- ja personaliosakonna põhimäärus“. RTL, 14.03.2003, 34, 513.

Sotsiaalministri 28. veebruari 2003. a määrus nr 35 „Avalike suhete osakonna põhimäärus“. RTL, 14.03.2003, 34, 514.

Sotsiaalministri 28. aprilli 2004. a määrus nr 36 „Tööpoliitika info ja analüüsi osakonna põhimäärus“. RTL, 07.05.2004, 57, 960; RTL 2007, 95, 1597.

Sotsiaalministri 28. veebruari 2003. a määrus nr 37 „Infojuhtimise osakonna põhimäärus“. RTL 2003, 34, 516; RTL 2007, 26, 462.

Sotsiaalministri 28. veebruari 2003. a määrus nr 39 „Õigusosakonna põhimäärus“. RTL, 14.03.2003, 34, 518.

Tõnisson, K. 1998. Avalike organisatsioonide juhtimine. [Õppematerjal] Tallinn: Eesti Haldusjuhtimise Instituut.

Türk, K. 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.

Urbanek, S. J. 1997. Job Analysis: A Local Government's Experience. – Public Personnel Management. Vol. 26, No. 3, p. 423-429.

Vadi, M. 2000. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van de Walle, S. 2008. REFLECTIVE PRACTICE. Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems. - International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 57, No. 4, p. 329-338.

## LISA 1. Töökorralduse efektiivsuse uuringu ankeet

- **Sissejuhatus**

Töö analüüsimine on oluline personalitöö lõik. Selle väljundiks on peamiselt töökirjeldused ja ametijuhendid. Töö analüüsiks nimetatakse töö täpsemat määratlemist ja tundmaõppimist organisatsiooni sees ning ta seisneb nende tegevuste analüüsimises, mida töötaja iga päev teeb, ja vajalike töövahendite ning töötingimuste kirjeldamises. Tänapäeval on töö analüüs omandanud kindla koha ettevõtte juhtimises. (Alas 2005: 46)

Küsimustike ja ankeetide koostamine on üks levinumaid töö analüüsi meetodeid, kuna võimaldab koguda lühikese aja jooksul palju struktureeritud informatsiooni. Ankeet on standardne kõikide vastajate jaoks ja see annab võimaluse võrdluseks ning analüüsiks.; (Pedras jt 2007: 38)

Valisin oma lõputöö valdkonnaks töökorralduse efektiivsuse analüüsi Sotsiaalministeeriumis töö analüüsi abil, kuna reaalne vajadus töökorralduse toimimisest hea ülevaate saamiseks on täiesti olemas. Töötajad on sageli ülekoormatud, sunnitud täitma erinevaid vähemtähtsaid ülesandeid, mis segavad põhitööd ning esineb ka dubleerimist, kuna osa tööloike on jagatud mitme inimese vahel.

Eelnevast tulenevalt seadsin enda uuringule ka peaesmärgi: saada ülevaade kehtiva töökorralduse kitsaskohtadest ning nende kaardistamise ja analüüsimise abil luua üldpilt muutadest, mida tulevikus ministeeriumi parema toimimise eesmärgil ellu viia.

Uuringu tulemusi ning neist koostatavat analüüsi kasutan esmajärjekorras enda lõputöö koostamise eesmärgil ja saadud informatsiooni ei kasutata kellegi kahjuks ära. Oluline on siiski ausa ja täpse informatsiooni saamine teie kui vastajate edasistes huvides, et võimalusel töökorraldust parendada.

Edu, kannatust ja jaksu vastamisel ning suur tänu juba ette !



- **Juhend**

Ankeedile vastamine võtab aega ligikaudu 20-25 minutit, sõltuvalt inimesest.

Ankeet koosneb erinevatest töökorraldusega seotud teemadest, mille alla on koondatud nii lahtised kui ka valikvastustega küsimused.

Vastake ausalt ja põhjendage ning kommenteerige, kus palutud ja võimalik.

JAH/EI vastuste puhul tehke linnuke sobiva variandi ette.

Valikvastusega küsimuste puhul märkige kõik sobivad variandid.

- **Üldinformatsioon**

Täitke üldandmed enda kohta\*

Nimi:

Ametikoht:

Osakond:

Otsene ülemus

Alluvad, juhendatavad

- **Ülevaade ametikohast**

**1. Kirjeldage lühidalt enda töö sisu**

**2. Ametikoha/töö peamised eesmärgid**

- **Töökohustused**

**3. Pange kirja enda igapäevased olulised tööülesanded ja nendeks kuluv aeg**

Loetleda tuleks peamised tööülesanded, mida pea iga päeva teha tuleb. Kirjutage lahtritesse lühike tegevuse kirjeldus ja selleks kuluv aeg (min/h) tööpäevast. Näiteks: "Hankelepungute vormistamine X projekti jaoks. 15 min" Lahtreid täitke vastavalt vajadusele, kuna oluline on loetleda kõige enam esinevad ülesanded, mitte lihtsalt kõik lahtrid täis kirjutada.

1.

2.

3.

...

15.

#### **4. Pange kirja enda igapäevased vähemtähtsad ülesanded ja nendeks kuluv aeg**

Loetleda tuleks tööülesanded, mida pea iga päev teha tuleb. Need ülesanded ei pruugi täita ametikoha üldisi eesmärke ja on sageli tehnilist laadi. Kirjutage lahtritesse lühike tegevuse kirjeldus ja selleks kuluv aeg (min/h) tööpäevast. Näiteks: "Koostatud dokumentide menetluse jälgimine. 5 min" Lahtreid täitke vastavalt vajadusele, kuna oluline on loetleda kõige enam esinevad ülesanded, mitte lihtsalt kõik lahtrid täis kirjutada.

1.

2.

3.

...

15.

#### **5. Tooge välja ülesanded, mida Teie töös vähem ette tuleb**

Pange kirja ülesanne ja selle esinemise sagedus (mõned korrad nädalas/kord nädalas/kord kuus/harvem)

#### **6. Kas Teie töös esineb ülesandeid, mis kuhjuvad teatud perioodile?**

Jah

Ei

##### **6.1 Kui jah, siis kui tihti ja millistel perioodidel?**

##### **6.2 Millest on see tingitud?**

#### **7. Kas eelnevast tulenevalt sooviksite periooditi kasutada alternatiivseid töövõimalusi nagu näiteks kaugtöö või osaline tööaeg?**

Jah

Ei

##### **7.1 Kui jah, siis kui tihti oleksid sellised lahendused Teie töö puhul võimalikud ja mõistlikumad nii Teile kui organisatsioonile?**

- **Tööjaotus**

**8. Kas arvate, et Teie osakonnas on hästi toimiv tööjaotus?**

Jah

Ei

Põhjendage

**9. Kas Teie töös esineb dubleerimist (ühte tööloiku teeb mitu inimest)?**

Jah

Ei

**9.1 Kui jah, siis milliste ülesannete puhul peamiselt ja milliste ametikohtadega?**

**9.2 Kas see tuleb tööle pigem kasuks või kahjuks?**

Kasuks

Kahjuks

Põhjendage

- **Tööaja kasutus**

**10. Kas Teie tööpäevas esineb segavaid faktoreid?**

Jah

Ei

**10.1 Kui jah, siis millised on peamised tööd katkestavad ja häirivad tegurid?**

Telefon, e-mail

Kolleegid (abistamine, juhendamine, sotsiaalne suhtlus)

Töökeskkonnas toimuv (müra, ebamugavad töötingimused)

IT lahenduste aeglane toimimine

Tihedalt planeeritud koosolekud ja kohtumised (nii enda kui teiste poolt)

Midagi muud

**10.2 Kui suure osa kogu tööajast võtavad segajad kokku?**

0-15 min

15-30 min

30 min – 1 h

Mõned tunnid

Enamiku aja tööpäevast

Muu

### **10.3 Kas suudaksite ise mõningaid nimetatud segajatest vältida ja/või vähendada?**

**Kuidas?**

#### **11. Kas ja kui tihti teete ületööd?**

Iga päev

Mõned korrad nädalas

Kord nädalas

Iga nädal

Kord või mõned korrad kuus

Ei tee üldse

#### **11.1 Kui jah, siis mis on selle põhjuseks?**

Enda oskamatus tööaega planeerida

Segavad faktorid

Töökoormus on suurem kui tööks ettenähtud aeg

Palju aega kulub lisatööülesannetele, mis ei täida otseselt ametikoha eesmärke

Halb tööjaotus

Ootamatud ülesanded

Kommentaar

#### **Kokkuvõte, kommentaarid**

Ettepanekud ja arvamused töökorralduse, tööjaotuse ja tööülesannetega seoses

#### **Küsitlus lõpetatud**

Aitäh vastamise eest!

## LISA 2. Tööaja kaardistamise tabel

Nr	Alustamise aeg	Lõpetamise aeg	Kokku kulunud aeg (min/h)	Tegevused/ pausid	Tulemus /ed	Dokumendid (milliste dokumentidega tegelesid, vali loendist)	Kellelt said info, sisendi	Kes oli töö „klient“ (tulemuse kasutaja)	Ametijuhendi-järgne ülesanne (vali rippmenüüst sobiv variant)	Segajad ja neile kulunud aeg (nt e-post, telefon, kolleeg, töökeskkond)
1.			00:00							
2.	00:00		00:00							
3.	00:00		00:00							
4.	00:00		00:00							
5.	00:00		00:00							