

Estonian Business School

Juhtimise õppetool

**INIMRESSURSI PLANEERIMISE PÕHIMÕTETE JÄRGIMINE
KOLLEKTIIVSET KOONDAMIST TAOTLENUD ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Kristi Mikiver

Juhendaja Maris Zernand – Vilson

Kaasjuhendaja professor Ruth Alas

Tallinn 2009

SISUKORD

Jooniste loetelu	2
Referaat.....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Töö teoreetilised lähtekohad	6
1.1. Ressursid ettevõttes - ressursipõhine vaade strateegiale	6
1.1.1. Ressursipõhise vaate karakteristikud	6
1.1.2. Ressursid strateegia teenistuses.....	8
1.1.3. Kompetentsid ja inimressurss kui konkurentsieelise allikad	9
1.2. Inimressursi planeerimine	12
1.2.1. Inimressursi juhtimise, inimkapitali juhtimise ja strateegilise inimressursi juhtimise seos	12
1.2.2. Inimressursi planeerimine, mehitamine ja tööjõu planeerimine	14
1.2.3. Valdkonna areng: nõudluse ja pakkumise arvutamisest tööjõu segmenteerimiseni	18
1.2.4. Tööjõu vajaduse prognoosimise olemus ja meetodid.....	20
1.2.4.1. Nõudluse ja pakkumise tehnikate jaotus Becheti ja Maki põhjal.....	22
2. Tööjõu planeerimise uuring.....	25
2.1. Uurimisprobleemi kirjeldus.....	25
2.2. Andmete kogumise meetodite ja valimi kirjeldus.....	26
3. Tööjõu planeerimise uuringu tulemused ja arutelu	30
3.1. Tööjõu planeerimise uuringu tulemused	30
3.2. Arutelu ja järeldused	40
3.3. Soovitused edasisteks uuringuteks	47
Kokkuvõte	49
Allikate loetelu	52
Lisad	55
1. Joonis. Inimressursi planeerimine.....	56
2. Küsimustik	57
3. Tööinspeksioonilt kooskõlastuse saanud ettevõtete loetelu	63
Summary	64

JOONISED

1. „Pehme“ ja „kõva“ planeerimise omavaheline seos ja seos keskkonnaga (autori joonis)	16
2. Tööjõu vajaduse prognoosimine (autori joonis)	17
3. Inimressursi planeerimise protsess (autori joonis)	56
4. Tööjõu planeerimise arengu ajatelg (autori joonis)	19
5. Vastanute osakaal tegevusalade lõikes	30
6. Vastanute jaotus töötajate arvu põhjal	31
7. Valmisolek vastamaks 3 aasta pärast ettevõtte ees seisvatele nõudmistele	32
8. Ettevõtted valmisolek eelseisvateks muutusteks	33
9. Väidete keskmised hinned pallides	33
10. Ettevõttes tööjõu planeerimise eest vastutaja	34
11. Peamised tööjõu planeerimist takistavad tegurid	35
12. Ettevõtte tööjõu planeerimist toetav raamistik	35
13. Ettevõtetes koostatud tööjõu prognoosi ajaline ulatus	36
14. Tegurid, millele põhinedes prognoositi tööjõu vajadust.....	37
15. Info, mida tööjõu vajaduse prognoosi koostamiseks omataks koheselt	37
16. Ettevõtetes mõõdetavad töötajaskonda iseloomustavad tegurid ja mõõtmise tasand.	38
17. Ettevõtetes mõõdetavad töötajaskonda iseloomustavad tegurid ja mõõtmise sagedus.....	39
18. Personaliplaneerimises osalemise ja vastutamise võrdlus	40

REFERAAT

Mikiver, K. Inimressursi planeerimise põhimõtete järgimine jaanuaris 2009.a kollektiivset koondamist taotlenud ettevõtetes. Magistritöö, Estonian Business School, Tallinn 2009, 68 lk, 18 joonist, 35 allikat, eesti keeles.

INIMRESSURSS, INIMRESSURSI PLANEERIMINE, TÖÖJÕU PLANEERIMINE,
TÖÖJÕU VAJADUSE PROGNOOSIMINE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kas 2009. aasta jaanuaris kollektiivset koondamist taotlenud ja jätkusuutlikkuse taganud ettevõtete tööjõu planeerimine on kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest. Töö eesmärgini jõudmiseks selgitab autor esimeses peatükis ressursipõhise vaate olemust ning seejärel erinevate autorite käsitlust inimressursi planeerimisest ja tööjõu vajaduse prognoosimisest. Magistritöö eesmärgini jõudmiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu. Uuringus osales 21 ettevõtet, kelle vastuste analüüsi põhjal tehti autoripoolsed järeldused. Uuringu tulemused ja järeldused on toodud ära töö kolmandas peatükis. Tuginedes uuringu analüüsile, võib väita, et tööjõu planeerimine 95% ettevõtetes, kes said kooskõlastuse kollektiivseks koondamiseks ja säilitasid jätkusuutlikkuse, ei ole kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest. Lähtudes Price (2004) inimressursi planeerimise definitsioonist võib koguni asuda seisukohale, et valdavalt ettevõtetes inimressursi planeerimist ei toimu. Tuginedes uuringu tulemustele võiks autori arvates enamuse poolt praktiseeritava tööjõu planeerimise meetodi nimetada, kasutades John Lavell'i (2007) terminoloogiat, heuristiliseks.

SISSEJUHATUS

Käesolev magistritöö on kirjutatud tööjõu planeerimise teemal. Tööjõu planeerimine on teinud aja jooksul läbi suure arengu. Algelisest pakkumise ja nõudluse vahe arvutamisel on tööjõu planeerimine liikunud mudeldamise ja stsenaariumite planeerimise suunas. Tänapäevaks on fookusesse tõusnud tööjõu segmenteerimine ja inimkapitali planeerimine. Paralleelselt on personalijuhtimine asendumas mõiste tasandil inimressursi juhtimisega, mis aga ei tähenda alati, et inimesi käsitletakс ressursina ning ettevõttele tervikuna lähenetakс ressursipõhisest vaatest lähtuvalt.

Tööjõu planeerimine on aktuaalne ning Eestis on antud teemal veel vähe uuringuid. Autor valis antud teema isiklikust huvist lähtudes. Teades, et tööjõu planeerimist reeglina majandushariduse omandamise käigus ei õpita, huvitas autorit, kuidas Eesti ettevõtted omale õige suuruse leiavad.

Üldise nõudluse languse tõttu on märgatavalt vähenenud ka tööjõunõudlus ja ettevõtted tegelevad praegu hoogsalt töötajate arvu viimisega nõudlusega kooskõlla, seisab kirjas Eesti Panga Majandusprognosis 2009-2011. Uurimistöö keskmeks on Eestis tegutsevate ettevõtete tööjõu planeerimise praktikad.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kas 2009. aasta jaanuaris kollektiivset koondamist taotlenud ja jätkusuutlikkuse taganud ettevõtete tööjõu planeerimine on kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest.

Inimressursi planeerimise all mõistab autor Price (2004) definitsiooni: „Protsess, mis näeb ette ja kaardistab äristrateegiast tulenevad tagajärjed organisatsiooni inimressursi

vajadusele. See peegeldub vajaminevate oskuste ja kompetentside planeerimises ning ka töötajaskonna koguarvu planeerimises.“

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor alljärgnevad küsimused:

- Kas tööjõudu planeeritakse ettevõtetes pika-ajalises vaates?
- Millise info põhjal koostatakse tööjõu vajaduse prognoosid?
- Milliste ametikohtade täitjad on kaasatud tööjõu planeerimise protsessi?
- Milliseid töötajaskonda iseloomustavaid peamisi näitajaid ettevõtte mõeldavad?
- Kas ettevõtetes on teadmised, milliseid oskuseid, kogemusi ja teadmisi vajatakse?
- Millised on peamised takistavad tegurid tööjõu planeerimise läbiviimisel?

Püstitatud küsimustele vastuste leidmiseks otsustas autor viia läbi kirjaliku küsitluse. Üldkogumi moodustasid Eesti ettevõtteid, kes olid perioodil 01.01.2009 – 31.01.2009.a taotlenud Tööinspeksioonilt kooskõlastust kollektiivseks töölepingute lõpetamiseks koondamise tõttu. Üldkogumi ja valimi määramisel oli otsustava tähtsusega Eesti majanduses 2008.a IV kvartalis toimunu ning selle mõju Eesti tööturule. Magistr töö eesmärgist tulenevalt ja võttes arvesse eeltoodud arvati valmis ettevõtteid, kelle taotlus töölepingute kollektiivseks lõpetamiseks koondamise tõttu kooskõlastati ning kes on majandusnäitajate osas jätkusuutlikud ka peale kollektiivset koondamist. Nendele kriteeriumitele vastavate ettevõtete puhul võiks autori arvates eeldada, et nad tegelevad teadlikumalt ettevõtte õige suuruse otsimisega ning seeläbi ka tööjõu planeerimisega.

Käesolev magistr töö on jaotatud kolmeks osaks. Töö esimeses osas annab autor ülevaate inimressursist ressursipõhise strateegia kontekstis ning käsitletakse inimressursi planeerimisest. Inimressursi planeerimisel keskendutakse tööjõuvajaduse prognoosimisele ning antakse ülevaade kasutatavatest meetoditest. Töö teises osas tutvustatakse andmete kogumise meetodeid ning kirjeldatakse läbiviidud uurimust. Töö kolmandas osas esitab autor uurimistulemused, arutleb tulemuste üle ja selguvad autori järeldused.

1. TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Ressursid ettevõttes - ressursipõhine vaade strateegiale

1.1.1. Ressursipõhise vaate karakteristikud

Strateegia on pikaajaliste sihtide ja eesmärkide seadmine, tegevuskursside määratlemine ja ressursside jaotamine eesmärkide saavutamiseks, kirjutas 1962. aastal Alfred Chandler oma raamatust „Strategy and Structure“ ning pani sellega aluse strateegilise uurimise ja strateegilise mõtlemise mikroökonomiliste intellektuaalsete aluste arengule (Koch 2007).

Koch (2007) kirjutab, võttes kokku strateegia arengut, oma raamatus „Strateegia käsiraamat. Kuidas luua võidustrateegiaid“, et strateegide töö on 21. sajandil tuntavalt sama, mis nende ametivendadel 50 aastat tagasi. Põhiidee ei ole muutunud: luua ja hoida juhtivat positsiooni, mis põhineb spetsialiseerumisel ja väärtuse loomisvõimel, et olla väljavalitud valdkonnas tunduvalt kõrgemal tasemel kui keegi teine.

Vastukaaluks traditsioonilistele strateegiakäsitluste soovitudele, mis rõhutavad ettevõtte konkurentsikeskkonda ja konkurentsipositsiooni, kujutab ressursipõhine vaade teistsugust lähenemist, rõhutades ettevõtte siseseid aspekte. Ettevõtte äristrateegia parameetrid ei peaks olema määratletud ärikeskkonna kaudu vaid kriitiliselt mõjutavate sisemiste akumulieritud ressursside põhjal, leiavad ressursipõhise vaate teoreetikud Boxall ja Burcell. Nad on seisukohal, et ettevõtte omanduses olev peaks määrama, mis ta saavutab.

Seega ettevõtte peaks pöörama enam tähelepanu oma ressurssidele kui ärikeskkonnale (Boxall ja Burcell 2003).

Vastupidiselt tehingu maksumuse (*transaction-costs*) loogikale, mis rõhutab kulude vähendamist, rõhutab ressursipõhine vaade väärtuse maksimeerimist läbi ettevõtte väärtuslike ressursside ühendamise ja kasutusele võtu (Das ja Teng 2000).

Boxall ja Burcell (2003) on ressursipõhise vaate iseloomuliku joonena toonud välja keskendumise sellele, mil moel ettevõtte ehitab üles unikaalse klatri või „seob kokku“ inim- ja tehnilised ressursid, mis loovad kadestusväärse tulemuslikkuse taseme.

Koch (2007) on oma raamatus „Strateegia käsiraamat. Kuidas luua võidustrateegiat“ liigitanud ressursipõhise vaate kui strateegiaarengu kuuenda trendi. Ta iseloomustab seda kui uut fookust ettevõtte oskustele ja võimekusele (üldise nimetusega võtmekompetentsid), ambitsioonidele ja pühendumusele (strateegiline kavatus), õppimisvõimele, missiooni ja visiooni tunnetusele ning keskuse rollile, kes on oma tütar-ettevõtetele kui „lapsevanem“. Koch kirjutab, et korporatiivstrateegiat nähakse ressursipõhises vaates vähem ressursside jaotamise järelvaatajana ning rohkem defineerija, looja, stimuleerija ja ambitsioonikate oskuste ning võimete tugevdajana, mida kohaldatakse mitmetele turusegmentidele.

Ressursipõhise vaate teoreetikud on kritiseerinud Michael Porteri strateegilise juhtimise turunduskeskset mudelit ning kriitikale vastulausena on Michael Porter väljendanud seisukohta, et ressursid ei ole väärtuslikud iseeneslikult, vaid kuna nad võimaldavad ettevõttel viia läbi tegevusi, mis loovad eeliseid määratletud turgudel (Boxall ja Burcell 2003).

Ressursipõhine vaade on saavutanud strateegiakirjanduse taas-tasakaalustamise tuletades meelde inimeste strateegilist olulisust siseste ressursside seas ning nende arendamist aja jooksul (Boxall ja Burcell 2000).

1.1.2. Ressursid strateegia teenistuses

Ressursid on organisatsiooni ehitusmaterjalid, millega luuakse eeldusi eesmärkide saavutamiseks ning määratakse ära strateegia elujõud (Karjus 2003).

Ressursse on aja jooksul grupeeritud mitmeti. Grant (1991) jagab ressursid mittemateriaalseteks ja materiaalseteks. Barney (1991) jagab ressursid füüsilise kapitali ressursid, inimkapitali ressursid ja organisatsioonikapitali ressursid.

Miller ja Shamsie (1996) soovivad jaotada ressursid omandil põhinevateks ressurssideks ja teadmistel põhinevateks ressurssideks. Omandil põhinevate ressursside puhul on omanikul omandiõigus ressursile või õigus kasutada ressursi. Sellesse kategooriasse kuulub ka inimressurss. Teadmispõhised ressursid on ettevõtte oskusteave ja oskused, mis pole patendiga vms kaitstud. Vastupidiselt omandipõhiste ressurssidele ei ole teadmispõhised ressursid lihtsalt imiteeritavad.

Omandil põhinevate ja teadmistel põhinevate ressursside väärtus organisatsioonile ei ole erinevates keskkonnaoludes sama. Näiteks oma Hollywoodi filmistuudiotest (1936 – 1965) läbiviidud uurimuses demonstreerisid Miller ja Shamsie, et teadmiste-põhised ressursid olid stuudiotele ebakindlates ja keerulistes oludes väärtuslikumad ning omandipõhised ressursid olid väärtuslikumad kui olud olid stabiilsed (Miller ja Shamsie 1996).

Boxall ja Burcell (2004) on ettevõtte poolt ihaldatavate ressursside iseloomustanud nelja tunnustega. Ihaldatavad ressursid on nende käsitluses ressursid, mis on väärtuslikud ja vähesed, mitteimiteeritavad, mitteasendatavad ning sobivad tootma suurepärasest kasumit ettevõtte osanikele.

Das ja Teng (2000) on seisukohal, et kuna paljud ressursid on ettevõtte-spetsiifilised ning ei ole täielikult kopeeritavad ja mobiilsed, siis on ettevõtted pidevalt heterogeensed oma

ressursibaasi mõistes. Püsiv ettevõtte ressursside heterogeensus, kujuneb ettevõtte konkurentsieelise allikaks.

Ressursside puhul peaks määratlema, kuidas ressursid võiks ümber suunata saavutamaks seatud eesmärged. Richardson ja Richardson (1992) soovivad protsessi, mida nimetatakse ressursi analüüsiks.

Nad jaotavad organisatsiooni ärisituatsiooni analüüsi kolmeks tegevuseks:

- 1) Keskkonna analüüs, mis aitab planeerijatel näha ette võimalikku tulevikku lühi- või pika-ajalises vaates.
- 2) Püüdluste analüüs, mis signaleerib ettevõttele oluliste huvigruppide ihad ja aitab juhtimis-strateegidel formuleerida enda ihaldatud strateegilised arengud püüdluste ja teiste võimupositsioonide valguses.
- 3) Ressursi analüüs, mis aitab ettevõtte otsustajatel mõista ressursside olulisust saavutamaks edukat organisatsiooni/keskkonna adapteerumist.

Ressursi analüüsi läbiviimine on strateegilise analüüsi viimane samm ning B. Richardson ja R. Richardson leiavad, et see võiks sisaldada auditit. Audit võiks sisaldada järgnevat: ressursside kasutamise ülevaade; paindlikkuse ülevaade; tasakaalustatuse ülevaade; „sobivuse“ kontrollimine; lõtku uurimine, strateegilise positsiooni uurimine; tugevuste/nõrkuste/iseloomulike kompetentside järjestamine; ja väärtust loov debatt.

1.1.3. Kompetentsid ja inimressurss kui konkurentsieelise allikad

Kõige praktilisem rakendus ressursipõhisele vaatele on seotud ettevõtte kompetentside või võimekuse defineerimise ja juhtimisega (Boxall ja Burcell 2003).

Ressursipõhine vaade strateegiale rõhutab iga korporatsiooni (mitte äriüksuse) unikaalsust ja väidab, et firma edu määrab tema „tuumkompetentside“ tugevus (Koch 2007).

Hamel ja Prahalad (2001) defineerivad tuumkompetentsi kui oskuste ja tehnoloogiate kogumit, mis võimaldab ettevõttel pakkuda kliendile konkreetseid eeliseid. Seejuures on antud käsitluses oluline pidada silmas veel kahte aspekti. Esimeseks aspektiks on, et

tuumkompetents pikaajalisem kui ükski toode ning teiseks, et tuumkompetents kujutab endast individuaalsetes tegevüksustes individuaalsete oskustega õpitu summat.

Hamel ja Prahalad (2001) täpsustavad, et tuumkompetents on just see, mida sõna ise ütleb: pädevus, oskus. Ettevõttel võib olla konkurentidega võrreldes terve rida eeliseid, mis ükski ei toetu oskustel ega pädevusel. See ei kahanda nende eeliste väärtust ega olulisust edu tagamisel, ent neid tuleb ohjata hoopis teisiti kui inimestes kehastunud kompetentsi

Tulevikule konkureerimisel on otsustava tähtsusega homsete võimalusteni viiva kompetentsi ennetav omandamine ja omandatud kompetentsile uute rakenduste leidmine. Homsetest võimalustest märkimisväärset tulu lootval ettevõttel peab juba täna olema selge ettekujutus, missuguseid tuumkompetentse tulevikuks omandada (Gratton 2004).

Kompetentside kõrvale on kerkinud käsitlus firma geneetilisest koodist. Koch (2007) toob nende kahe käsitluse erinevusena välja asjaolu, et firma geneetiline kood on sügavam ja kasulikum kontseptsioon kui firma eristuvad kompetentsid. Firma geneetiline kood sisaldab kõiki erinevusi ühe ja teise konkurenti vahel, nii objektiivseid erinevusi kui „pehmemaid“ erinevusi nagu kultuur ja käitumisviisid. Kuid kuna antud teema väljub käesoleva töö raamistikust, siis autor sellel pikemalt ei peatu.

Konkurentsieelise allikas on aja jooksul muutuv. Teised konkurentsieelise allikad on muutunud vähemtähtsaks, mis omakorda muudab määrava tähtsusega eristavaks faktoriks ettevõtte töötajad ja selle, kuidas nad töötavad (Pfeffer 2005).

Koch (2007) on seisukohal, et majandusteadlased on ületähtsustanud turu olulisust ja peaaegu täielikult eiranud mitmekülgse ettevõtte tööd – teisisõnu, inimressurssi. Ta toonitab, et turud ei loo ise uusi tooteid, ei paku teenuseid, ega muuda neid võimalikult paremaks ja odavamaks. Seda saavad teha vaid inimesed.

Pfeffer (2005) on märkinud, et konkurentsieelise saavutamise läbi tööjõu on aeganõudev ning kui see kord on saavutatud, siis selline konkurentsieelis on märgatavalt kauem vastupidav ja seda on keerulisem kopeerida. Ta lisab, et aeg, mis kulub vastavate

töösuhete praktikate juurutamisele ja tulemuste nägemiseks, tähendab, et vaja on pikaajalist vaadet. Lühiajalises vaates võib töötajate koondamine olla arvatavasti kasumlikum võrreldes töösuhete turvalisuse hoidmisega.

Suur osa ettevõtte tugevustest ja nõrkustest tuleneb sellest, millised inimesed on tööle võetud ning nende töösuhetest, märgivad Boxall ja Burcell (2003).

Edvinsson ja Malone (1997) on seisukohal, et ilma eduka inимdimensioonita, ei tööta ettevõttes ükski väärtust loov tegevus, hoolimata sellest kui kaasaegne ja arenenud tehnoloogia ka poleks.

Gratton (2004) on öelnud, et ettevõtted, kes püüdleval lühiajaliste tulemuste poole pikaajalise võimekuse kujundamise hinnaga, ei suuda inimpotentsiaali kapitaliks muuta.

Kõik eeltoodu viitab sellele, et inimressurs on üheks ettevõtte poolt ihaldatavaks ressursiks ning vastab Boxalli ja Burcelli käsitluses toodud ihaldatavate ressursside tunnustele. Wright *et al* (1994) kirjeldavad artiklis „Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective“ inimressursi vastavust mitmetele ihaldatavate ressursside tunnustele. Nad märgivad, et ettevõtte inimressurs on haruldane, sest talentide koguarv ei ole lõputu ning ettevõtted, kelle inimkapitali ressurss on kõrgel tasemel (kognitiivse võimekuse mõistes) kasvatavad seda kapitali teiste ettevõtete arvel. Nad leiavad inimressursi olevat mitte-imateeritava kuna inimressursi eeliseid iseloomustatakse kõige sagedamini läbi unikaalse ajaloolise seisundi, kausaalse mitmetähenduslikkuse ja sotsiaalse keerukuse ning need on praktiliselt alati mitte-imateeritavad.

Mitteasendatavuse osas toovad eelpool nimetatud artikli autorid illustreeriva näite võrreldes omavahel ettevõtet A ja ettevõtet B. Ettevõttes A on tööl kõrge võimekusega isikud, kes lisaks on ka väga pühendunud, siis moodustavad nad konkurentsieelise allika. Ettevõtte B soetab uue tehnoloogia, mis tõstab tootlikkuse kõrgemale kui ettevõttes A, kellel on väga heade oskustega ja pühendunud töötajad. Kui tehnoloogia on imiteeritav (mida see tõenäoliselt on, kuna ettevõtte sai selle turul lihtsalt soetada), siis ettevõtte A võib sama tehnoloogia soetada ja nende inimressurs muutub taaskord

konkurentsieeliseks. Märgivad, et ainsad ressursid, mis suudaksid asendada inimressursi, on ressursid, mis on ise väärtuslikud, harvaesinevad, mitteimiteeritavad ja mitteasendatavad.

Wright *et al* jõuavad artiklis järelduseni, et püsiva konkurentsieelise allikas, mis ühtlasi toodaks kasumit osanikele, on inimressursis, mitte praktikates, mida kasutatakse inimeste ligimeelitamiseks, rakendamiseks ja hoidmiseks.

1.2. Inimressursi planeerimine

1.2.1. Inimressursi juhtimise, inimkapitali juhtimise ja strateegilise inimressursi juhtimise seos

Tööjõu kohta hakati ressursi nimetust kasutama 1980.ndatel aastatel. Samal ajal hakati personalijuhtimise asemel kasutama mõistet inimressursi juhtimine (Armstrong 2006).

Eestikeelses inimressursi juhtimise kirjanduses on valdavalt kasutusel termin personalijuhtimine. Selgituse sellele on andnud Kulno Türk: „Kuna termin inimressurs on eesti keeles aga materiaalse varjundiga ja keeleliselt kohmakas, on otstarbekam kasutada tavakäsitluses terminit personali juhtimine“ (Türk 2005, 11).

Käesolevas töös kasutab autor valdavalt inimressursi mõistet kuna autori arvates annab inimressursi mõiste ühesemalt edasi inimeste juhtimise materiaalse aspekti ning võrdsustab inimesed ettevõtte teiste ressurssidega.

Inimressursi juhtimine erineb personalijuhtimisest teatud rõhuasetuste poolest. Käesoleva töö seisukohast toob autor, tuginedes Armstrongile (2006), välja järgnevad erinevused:

- Inimressursi juhtimine rõhutab enam strateegilist sobivust ja integratsiooni.
- Inimressursi juhtimine põhineb juhtimis- ja äri filosoofial.
- Inimressursi juhtimine käsitleb inimesi kui vara mitte kui kulu.

Sarnasel seisukohal on ka Becton ja Schraeder, kes oma artiklis „Strategic human resource managemt. Are We There Yet?“ väljendavad seisukohta, et traditsiooniline personalijuhtimine on käsitletud inimesi kui kulusid ja päid ning kui ekspluateeritavat ressursi. Strateegiline inimressursi juhtimine seevastu käsitleb inimesi kui varasid ja vaimu (*head and minds*) ning näeb neid kriitilise ressursina.

Inimressursi juhtimist on tähtsustatud sedavõrd, et kasutusele on võetud termin strateegiline inimressursi juhtimine. Strateegilises inimressursi juhtimises eristatakse kolme teoreetilist lähenemist. Esimene neist on rajatud kontseptsioonile, et on olemas “üks ainu ja parim tee“, kuidas inimressursse juhtida, et parendada äri tulemuslikkust. Teine lähenemine keskendub vajadusele lõimida personalipoliitika ja praktikad ettevõtte äristrateegiaga eesmärgiga, et saavutada äriedu. Kolmas, kaasaegsem lähenemine strateegilisele inimressursi juhtimisele, juhindub ressursipõhisest vaatest ettevõttele. Antud lähenemise toetajad esitavad väljakutse vajadusele kindlustada mehaaniline sobivus äristrateegiaga ning keskenduvad selle asemel pika-ajalisele organisatsiooni jätkusuutlikkusele ja ellujäämisele läbi inimkapitali reservi loomise (Torrington *et al* 2002).

Baseerudes ressursipõhisele vaatele on käesoleva töö raames otstarbekas peatuda põgusalt inimkapitali juhtimise mõistel.

Inimkapitali juhtimise peamiseks karakteristikuks on mõõdikute kasutamine suunamaks inimeste kui varade juhtimist. Inimkapitali juhtimine rõhutab, et konkurentsieelis saavutatakse strateegiliste investeeringute abil nendes varadesse ning läbi töötajate pühendumise ja hoidmise, talendijuhtimise, õppimise ja arenguprogrammide (Armstrong 2006).

Inimkapitali juhtimise kontseptsioon täiendab ja tugevdab inimressursi juhtimise kontseptsiooni, mitte ei asenda seda (Armstrong 2006).

Inimressursi juhtimise üheks põhitegevuseks on inimressursi planeerimine (Price 2004).

Mida dünaamilisem on keskkond, seda enam peab ettevõtte tegelema inimeste voo juhtimisega organisatsiooni sisse, läbi organisatsiooni ja organisatsioonist välja (Beer *et al* 1984).

Inimressursi planeerimine seob tulevase tööjõu õige hulga ja koosluse prognoosimise ning see protsess aitab ettevõttel omandada sobiva hulga ja sobiva suhtumisega inimesed hetkeks, mil neid vaja (Skinner ja Ivancevich 1992).

1.2.2. Inimressursi planeerimine, mehitamine ja tööjõu planeerimine

Planeerimine ehk kavandamine seisneb organisatsiooni ja tema liikmete eesmärkide ning nende saavutamise teede ja abinõude kindlaksmääramises (Üksvärav 2004).

Price (2004) on inimressursi planeerimisele andnud järgneva definitsiooni: „Protsess, mis näeb ette ja kaardistab äristrateegiast tulenevad tagajärjed organisatsiooni inimressursi vajadusele. See peegeldub vajaminevate oskuste ja kompetentside planeerimises ning ka töötajaskonna koguarvu planeerimises.“

Tööjõu planeerimist lahti mõtestades toob Price (2004) sisse sõnaühendi „numbrite mäng“, mis rõhutab korrektsete personaliandmete olemasolu vajadust ja prognoosimise tehnikaid.

Ta toob välja, et tööjõu planeerimine keskendub küsimustele:

- Kui palju töötajaid meil on/vajame?
- Kuidas on nad jaotatud?
- Milline on vanuseline profiil?
- Kui palju lahkub igal järgneval aastal järgneva viie aasta lõikes?
- Kui palju on vaja juurde töötajaid igal aastal järgneva viie aasta lõikes? (Price 2004)

Bechet (2002) soovib strateegilise tööjõu planeerimise asemel kasutada mõistet strateegiline mehitamine, kuna see annab paremini edasi nii asjaolu, et protsess on suunatud pika-ajalisusele kui ka idee, et protsessi tulemus on mehitamise tegevused mitte ainult plaanid.

Bechet (2002) selgitab mõistet „mehitamine“ järgnevalt:

„Kõik tegevused ja liikumised organisatsioonis, mis on suunatud saamaks planeeritud viisil inimesi oma organisatsiooni, organisatsiooni ümber või organisatsioonist välja. See sisaldab (aga ei piirdu) värbamist, hoidmist, edutamist, lateraalset liikumist, üleviimist, pensionile jäämist, personali voolavust ja töösuhete lõpetamist tööandja algatusel. Mõned organisatsioonid lisavad ka arenduse, mis toetab kavandatud personali liikumist olles osaks organisatsiooni mehitamise plaanist.“

Mehitamine toob inimesed organisatsiooni. Mehitamine seob kolm põhiprotsessi: kandidaatide reservi laiendamine, parimate kandidaatide palkamine ning nende töösse sisseelamise toetamine (Ulrich ja Brockbank 2005).

Bechet (2002) rõhutab, et strateegiline ei tähenda innovaatiline. On palju standardseid mehitamise praktikaid, mida saab juurutada väga strateegilisel viisil ning vastupidi, paljud innovaatilised mehitamise praktikad on rakendatud vaid lühiajaliselt ning need ei saa pidada strateegilisteks.

Bechet (2002) selgitab, et strateegilisest mehitamisest tuleks mõelda mitte kui tuleviku vajaduse ennustamisest ja lähiajas tegutsemisest, eesmärgiga vältida probleeme tulevikus, vaid kui viisist luua pika-ajaline mehitamise strateegia, mida saab kasutada kontekstina, mille raames kõige tõhusamad lähiaja mehitamise plaanid saavad koostatud ja mehitamise tegevused rakendatud.

Anderson (2004) mainib, et tööjõu planeerimise mudeleid on liiga palju, et neid üles lugeda. Tööjõu planeerimise sammudena toob ta kokkuvõtlikult välja neli sammu. Tööjõu planeerimise esimesteks sammudeks on pakkumise analüüs ja nõudluse analüüs. Need kaks on aluseks kolmandale sammule, milleks on lahknevuse analüüs. Tööjõu planeerimise viimaseks sammuks on lahenduse analüüs.

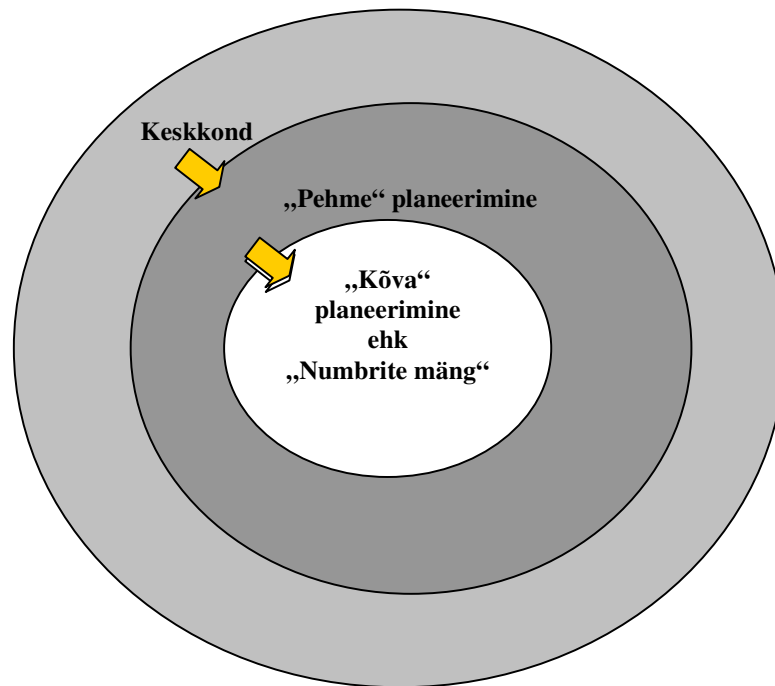
Klassikaliselt jaotatakse tööjõu planeerimine järgnevateks etappideks: andmete kogumine (sise- ja väliskeskkonna analüüs), personalivajaduse prognoosimine, personalivajaduse tegevuskavade koostamine, tegevuskavade täitmine ning planeerimise tulemustele hinnangu andmine (Armstrong 2006).

Bechet ja Maki (2002) selgitavad, et kui kriitilised välis- ja sisejõud, mis võivad ettevõtet lühi- ja pikaajaliselt mõjutada, on väljaselgitatud ning välja on selgitatud ka nende

jõudude mõju ettevõttele ning inimressursi mõjust äristrateegiatele ja võimalustele on aru saadud, siis on võimalik asuda inimressursi strateegiaid arendama ning seejärel koostama konkreetseid inimressursi tegevusplaane.

Kaasaegne inimressursi planeerimine jätkab „kõvade“ tööjõu planeerimise tehnikate kasutamist, kuid lisab uue fookuse väärtuste järgimisest, kultuurist, strateegia ettenägemisest, turusituatsioonist ja demograafilistest muutustest (Price 2004).

Eeltoodust tulenevalt jaotatakse inimressursi planeerimine pehmeks planeerimiseks (*soft planning*) ja kõvaks planeerimiseks (*hard planning*). Inimressursi „pehme“ ja „kõva“ planeerimise omavahelisi seost ja nende seost keskkonnaga iseloomustada joonis 1.



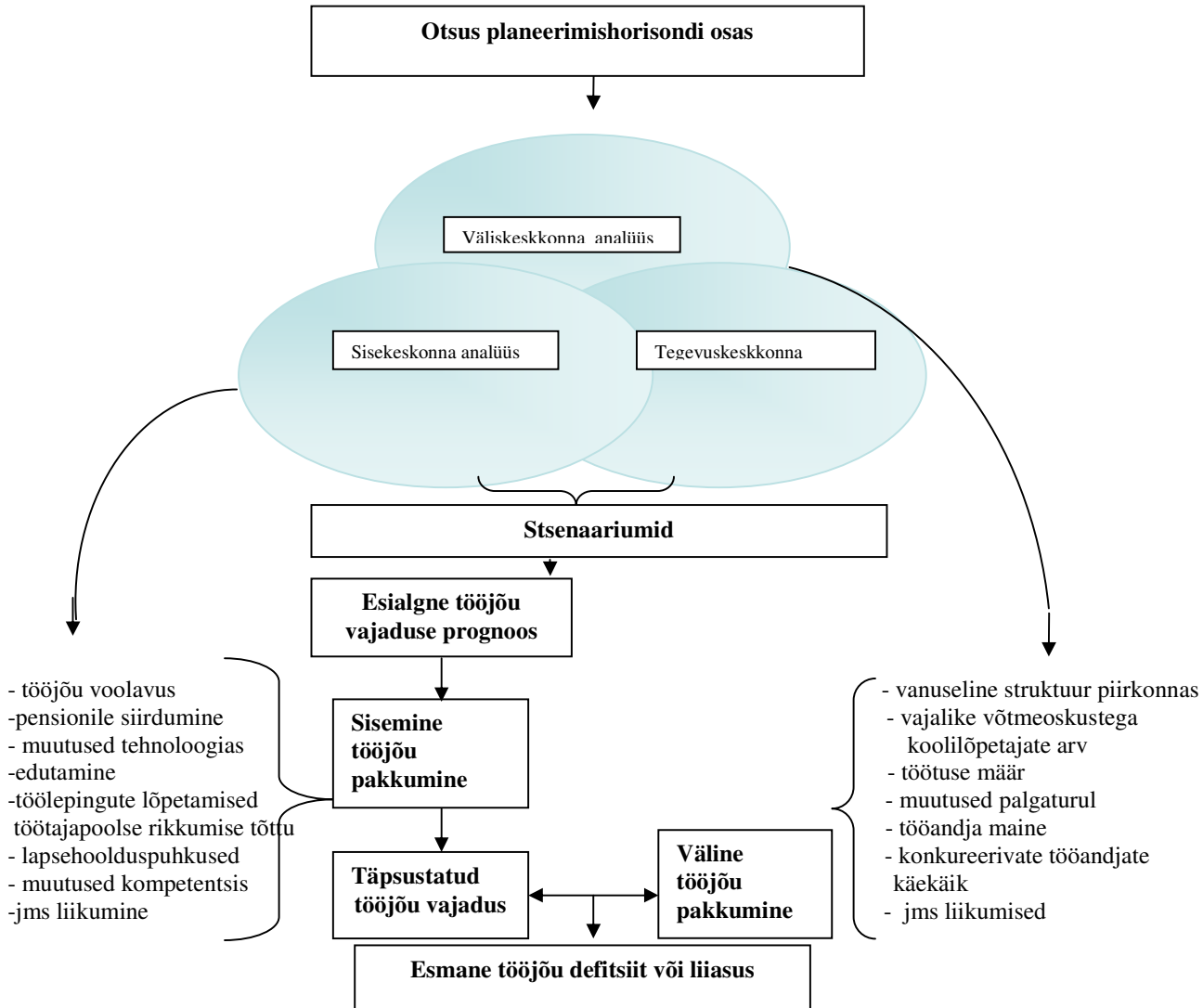
Joonis 1. „Pehme“ ja „kõva“ planeerimise omavaheline seos ja seos keskkonnaga (autori joonis)

Price (2004) leiab, et „pehme“ inimressursi planeerimine peaks ulatuma „numbrite mängu“ taha.

Price soovib, et raamistiku selleks võiksid moodustada järgnevad küsimused:

1. Kus me oleme praegu? Info kogutakse inimressursi auditi läbi ning võib olla seotud inimressursi SWOT analüüsiga.
2. Kus me tahaks olla? Selge strateegiline visioon ja eesmärkide seadmine.
3. Mida me peame tegema?
4. Tegevusplaani kavandamine.

Käesolevas töös keskendub autor inimressursi planeerimise protsessis eelkõige tööjõuvajaduse prognoosimisele. Toetudes käesoleva magistritöö peatükis 1.2 käsitletule on autor kujutanud tööjõuvajaduse prognoosimise protsessi kokkuvõtlikult joonisel 2. Inimressursi planeerimise tervikprotsessi on autor kujutanud joonisel 3 Lisas 1.



Joonis 2. Tööjõuvajaduse prognoosimine (autori joonis)

1.2.3. Valdkonna areng: nõudluse ja pakkumise arvutamisest töajõu segmenteerimiseni

Lavelle (2007) kirjutab, et tema kogemuste põhjal saab mitteformaalne töajõu planeerimine alguse lihtsakuulisest, episoodilisest lahknevuste analüüsist, mille eesmärgiks on identifitseerida lahknevus nõudluse ja pakkumise teatud kindlat liiki töajõu osas või oskustekogumi osas. Tõuge planeerimiseks on sageli saadud eelarve koostamise vajadusest või aimatakse võimalikku ressursi kriisi ning seega on tegu reeflektiivse ja taktikalise reageeringuga. Töajõudu numbriliselt iseloomustavad andmed, töötajate nimekirjad ning muu küllaltki rudimentaalne analüüs toetab antud protsessi, mis vahetevahel vastab ootustele ja vahetevahel mitte.

Lavelle (2007) on töajõu planeerimise arengu võtnud kokku järgnevalt:

„Teekond (ja põgenemine) lihtsakoelisest lahknevuste analüüsist viib esmalt aktiivse kasutuseeni sellises töajõu analüüsis nagu praeguste ja ajalooliste andmete kogumine, et analüüsida suhteid ja asendamise võimalusi erinevate töösuhete tüüpide ja oskuste klastrite vahel

Selles ulatuses, mil määral on võimalik kindlaks teha vastasmõju inimkapitali mõõdikute ja kulude vahel, jõuab töajõu analüüs punkti, milles võib alustada kaalumist alternatiivsete töajõu strateegiatega vahel nagu näiteks teenuse sisseost (*outsourcing*), teenuse osutamise üleviimine madalamate kuludega riiki (*offsourcing*) ja ühised teeninduskeskused (*shared services*). Mudeldamine ja prognoosimine on teekonna järgnevad sammud, mis muudab töajõu analüüsi dünaamilisemaks näiteks „mis-siis kui“ (*what-if*) stsenaariumite loomine, testimaks erinevate mehhanismide mudelite strateegilist tõe vastavust.... Lõpetuseks viib teekond töajõu segmenteerimiseni ja inimkapitali planeerimiseni, mis on üks võimalik lähenemine eristamiseks töajõudu strateegilise panustamise ja missioonikriitilisuse tingimustest lähtudes.“

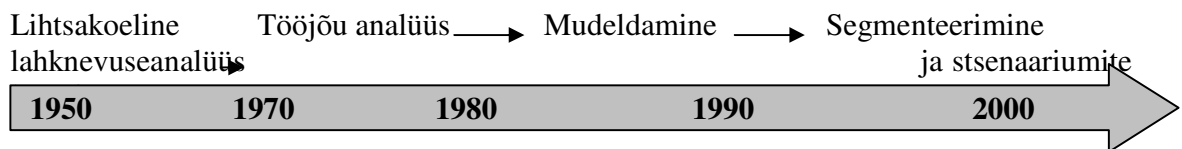
Alates 1950. aastatest ja läbi 1970. aastate kasutasid paljud ettevõtted töajõu planeerimist kui protsessi, mis näeb ette mehhanismide vajadusi ja vastab neile. Sel ajal peamiselt stabiilses, aeglaselt muutuv keskkonnas, põhines planeerimine olemasoleva töajõu mustrite üldistamisel ning läbi üldistamise loodeti vastata nõudlusele tulevikus. Arvesse võeti töajõu voolvast ja sisemisi liikumisi (Bechet 2002).

„Pakkumise“ ja „nõudluse“ mudelit on kasutatud alates 1970. aastast märgib ka Atwater (2004).

1980ndast kuni 1990ndateni rakendati „inimressursi planeerimist“, et aidata näha ette muutusi töajajõu vajaduses (Bechet 2002). „Voo“ mudel tuli kasutusele 80.ndate lõpus ning pole sellest ajast, kui Richard Niehaus 1988. aastal presenteeris raamistikku, mis võimaldab analüütiliselt hinnata pakkumise-nõudluse mudeleid, dramaatilisi muutusi läbi teinud (Atwater 2004). Voo mudelis kasutatakse näiteks andmeid töajajõu siirde osas ja andmeid töajajõu vajaduse osas. Muutusena voo-mudelis toob Atwater välja aspekti, kuidas neid mudeleid rakendatakse. 1980.ndatel olid voo-mudelid keskarvutipõhised kuna olid töajajõu mahukad. Käesoleval ajal on samad mudelid personaalarvutites ning see tähendab, et juhid saavad kasutada neid mudeleid just oma äriüksuse spetsiifiliste probleemide tarbeks (Atwater 2004).

Ka esimeste töajajõu prognoosimise tööriistade väljatöötamine jääb samasse ajavahemikku (Atwater 2004).

Lähtudes eeltoodud allikatest on autor võtnud töajajõu planeerimise arengu kokku kujutades seda joonisel 4.



Joonis 4. Töajajõu planeerimise arengu ajatelg (autori joonis)

1.2.4. Tööjõu vajaduse prognoosimise olemus ja meetodid

Prognoosimine ja mudeldamine on alati olnud olulised aspektid inimressursi planeerimise protsessis (Bechet ja Maki 2002).

Tööjõu vajaduse prognoosimine keskendub ennustamisele, kui palju ja millist kombinatsiooni töötajate reservi (*pool*) vajame tulevikus (Atwater 2004).

Price (2004) jagab prognoosimise meetodid neljaks. Esimesena toob ta välja **ekstrapolatsiooni**. See meetod eeldab, et minevik on usaldusväärne allikas tuleviku jaoks ning tehnikatest kasutatakse trendianalüüsi ja tsükliliste muutuste mõõtmist. Kuna antud meetod baseerub olemasoleval teadmisel ja ei saa võtta arvesse etteennustamatut, siis sobib stabiilsesse keskkonda. Teine meetod jaotuses on **kavandatud tootmise/müügi info**. Price selgitab, et tavapärasel planeerimise protsessis seda infot juba kogutakse ning antud andmete intelligente kasutamine, võttes arvesse uut tehnoloogiat ja kvaliteedi parendamist, tagab vajaliku inimressursi kvantitatiivi ja loomu eelkalkulatsiooni. *Work study* ja juhtide hinnangud aitavad antud numbrid muuta nõueteks töötajate osas. **Töötajate analüüsid** on antud jaotuses kolmas meetod. Infotehnoloogia abil saab luua üksikasjaliku profiili kogu organisatsiooni inimressursist. Töötajaid saab klassifitseerida erinevatel alustel näit. osakonnad, vanus, tööstaaž, oskused jne. Neljanda meetodina toob Price välja **stsenariumite loomise**. Ta täpsustab, et stsenaariumid ei ole ranged ennustused, vaid spekulatsioonid tuleviku teemal. Detailsete plaanide asemel võimaldab antud protsess strateegidel töötada läbi tagajärjed ressurssidele ja maksumusele erinevate kulgude realiseerumise puhul (Price 2004).

Atwater (2004) liigitab prognoosimise protsessipõhiseks prognoosimiseks ja tehingupõhiseks prognoosimiseks.

Protsessipõhine prognoosimine algab prognoosimise mudelitega, mis rõhutavad prognoosi muutuseid arvukatest perspektiividest ning siia võivad kuuluda nii nõudluse kui pakkumise liikumised, sest protsessipõhine mudel rõhutab nii pakkumis- kui nõudluskurvi liikumist ning võtab arvesse, et muutused tööjõu osas tulenevad nendest

tegevustest, mille võtab ette ettevõtte. Siia kuuluvad näiteks ettevõtete üleostmised ja liitumised, mis toovad muuhulgas kaasa muutuse vajatavates oskuste kombinatsioonis (Atwater 2004).

Tehingupõhine (*transaction based*) **prognoosimine** jälgib ja kogub ajajooksul infot inimressursi liikumisest läbi organisatsiooni ning analüüsi tööriistad on Atwater (2004) jaotanud kahte gruppi, milleks on alt-üles vaade (*bottom – up view*) ja sündmuspõhine vaade (*event based view*).

Alt – üles vaade kasutab lihtsat summeerimise tehnikat. Esmatasandi juhid koostavad oma üksusepõhise vaate prognoosiperioodiks. Muutuse mudeldab juhtkond ning salvestub üksuse numbrites. Koostatakse ettevõtteüleised konsolideeritud töäjõu prognoosid ning esitatakse juhtkonnale. Sellist tüüpi prognoosid on kasulikud kui on oodata täiendavat kasvu. Strateegilisi muutusi suunaga ülevalt alla vajatakse sageli juhul kui on vaja prognoosida töäjõu vähendamise stsenaariume. Sellisel juhul kasutatakse „Kuidas“ mudeleid ning tehingupõhine (*transaction based*) prognoosimine on kooskõlas siirdepõhise (*transition based*) mudeliga (Atwater 2004).

Sündmuspõhine prognoosimine tunnistab, et paljud muutuste käivitajad on väljaspool organisatsiooni kontrolli nagu näiteks töäjõuturg. Sündmuspõhise prognoosimise suund on kindlustada parem ligipääs välisinfole ja täpsemad prognoosi tulemused. Tehnikatest kasutatakse siin psühholoogide, sotsioloogide ja teiste sotsiaalteadlaste selgitusi muutustest ja nende muutuste mõjust organisatsioonile (Atwater 2004).

Prognoosimine on autori arvates töäjõu planeerimises oluline etapp, sest prognoosidele baseeruvad protsessi järgnevad tegevused. Kriitilise tähtsusega on töäjõu prognoosimine just ebakindlates oludes ning seega on vajalik vastavate tehnikate kasutamise oskus.

1.2.4.1. Nõudluse ja pakkumise tehnikate jaotus Becheti ja Maki põhjal

Konkreetsed nõuded inimressursile saab arvutada välja võrreldes nõudlust ja pakkumist. Vajadused (erinevus nõudluse ja pakkumuse vahel) saavad enamikul juhtudel vastatud kombineerides värbamist ja arendamist. Igal lahendusvõimalusel on oma hind ja kaasmõju. Inimressursi planeerija töö on kasutada sobivat prognoosimise metoodikat ning olla suuteline hindama erinevate stsenaariumite mõju (Bechet ja Maki 2002).

Käesoleva töö ulatusest jääb välja kõigi nõudluse ja pakkumise tehnikate eraldi tutvustamine ning tehnikaid tutvustades ei laskuta protseduuri tasandil. Becheti ja Maki käsitluse on autor valinud toetudes isiklikule praktilisele kogemusele, mis annab teadmise, et antud mudelid on praktilised ning toimivad.

Bechet ja Maki (2002) jaotavad tehnikad kolme kategooriasse: nõudluse prognoosimise tehnikad, pakkumuse prognoosimise tehnikad, integreeritud planeerimise mudelid.

Nõudluse prognoosimisel tuleb vastavusse viia organisatsiooni vajadused ning äriplaanist tulenevad andmed, kasutades selleks sobivat nõudluse prognoosimise metoodikat. Nõudluse prognoosimiseks saab kasutada erinevaid tehnikaid alates lihtsast protsendi kasvust või kahanemisest kuni eelnevate perioodide statistilise regressioonianalüüsini (Bechet ja Maki 2002).

Inimressursi kättesaadavuse ehk **pakkumise analüüs** algab tavapäraselt olemasoleva töötajaskonna loendamisest ning edutamiste, külgmiste liikumiste, madalamale ametikohale viimiste ja voolavuse määratlemisest. Pakkumise väljaarvutamise tehnikate kasutamine võimaldab luua erinevaid stsenaariumeid. Prognoosimisel võib võtta arvesse ka tulemuslikkuse hindamisi, töötajate huvisid, geograafilisi eelisuusi, oskuste taset, vanust ja kogemust ning teisi faktoreid, mis mõjutavad olemasolevat tööjõudu (Bechet ja Maki 2002).

Tavapäraselt on juhtkonna esimene küsimus: „Kas meil on vajalik arv ja nõutud oskustega inimesi, toetamaks organisatsiooni lühi- ja pikaajalist äriplaani?“ tegelikkuses

nõuab sellele küsimusele vastamine erinevaid analüüse ja mitmete stsenaariumite loomist (Bechet ja Maki 2002).

Regressiooni analüüs, protsendi muutus mehitamise tasanditel ja projektipõhine mehitamise eelkalkulatsioonid näivad olevat kõige populaarsemad nõudluse prognoosimise tehnikad. Pakkumuse poolelt on kasutusel asenduse tabelid ning suurte tööjõu segmentide ja olukordade tarbeks, kus prognoose on vaja üle mitmeaastase planeerimise horisondi, on kõige populaarsemad ja rakendatavad prognoosimise meetodid põhinevad Markovi mudelil (Bechet ja Maki 2002).

Integreeritud mudelite näiteks on lineaarne programmeerimine, võrgustiku mudelid, eesmärkide programmeerimine. Integreeritud mudelid on suhtelised keerukad ning disainitud pakkumuse ja nõudluse simultaanseks analüüsimiseks. Oma keerukusastest ja andmemahu vajadusest tulenevalt sobivad need väga suurtele erasektori ettevõtetele või avaliku sektori organisatsioonidele.

Bechet ja Maki (2002) on seisukohal, et kõige olulisem tööjõu prognoosimise mudel, mis on organisatsioonidele kättesaadav on **Markovi mudel**. Markovi mudel võimaldab organisatsioonil testida mitmeid oletusi ning on ideaalne olukorras, kus tööjõu voogu tuleb vaadelda läbi mitme aasta.

Markovi mudelist on erinevaid versioone. „Pakkumuse tõuke“ (*Supply Push*) meetodi puhul on tegu „alt üles“ lähenemisega. Töötajad „tõugatakse“ (läbi edutamise, külgmise liikumise, töösuhte lõpetamise jne) nende olemasolevatelt ametikohadelt välja uutele ametikohadele. Sellise lähenemise puhul pole oluline kas vakantse on või ei, sest sellised liikumised toimuvad vakantsidele vaatamata.

Markovi mudeli „nõudluse tõmbe“ (Demand Pull) versiooni puhul on tegu „ülevallt-alla“ lähenemisega ning liikumine toimub tegeliku vakantsi täitmise teel. Vakantsid luuakse kui töötajad lahkuvad oma ametikohalt edutamise, töösuhte lõpetamise või üleviimise või muu sarnase tegevuse tõttu. (Bechet ja Maki 2002).

Selleks, et praeguses ärikeskkonnas edukad olla, peavad inimressursi planeerijad mudeldamise ja prognoosimise suunama ärivajaduste väljaselgitamisele (Bechet ja Maki 2002).

2. TÖÖJÕU PLANEERIMISE UURING

2.1. Uurimisprobleemi kirjeldus

Tööjõu planeerimine on teema, millel isegi personalijuhtimise õpikud vaid põgusalt peatuvad ning mis sageli ei ole arvatud majandushariduse programmi. Täna aga on ettevõtted varasemast innukamalt otsimas omale kõige sobivamat suurust ning tööjõu liiasust enamus ettevõtteid endale enam lubada ei saa. Magistr töö autorit huvitas, mida ettevõtted teevad omale sobivaimat suurust määratledes.

Magistr töö eesmärgiks on selgitada välja, kas 2009. aasta jaanuaris kollektiivset koondamist taotlenud ja jätkusuutlikkuse taganud ettevõtete tööjõu planeerimine on kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor alljärgnevad küsimused:

- Kas tööjõudu planeeritakse ettevõtetes pika-ajalises vaates?
- Millise info põhjal koostatakse tööjõu vajaduse prognoosid?
- Milliste ametikohtade täitjad on kaasatud tööjõu planeerimise protsessi?
- Milliseid töötajaskonda iseloomustavaid peamisi näitajaid ettevõtteid mõõdavad?
- Kas ettevõtetes on teadmine, milliseid oskuseid, kogemusi ja teadmisi vajatakse?
- Millised on peamised takistavad tegurid tööjõu planeerimise läbiviimisel?

Mõjus inimressursi planeerimine on ettevõttespetsiifiline ning seob omavahel otsustamise, milliseid tegevusi tuleb ette võtta, et äri eesmärke saavutada, oskuste liikide määratlemise ja täpsustamise, kui suures arvus neid oskuseid vajatakse, et kavandatud tegevused täide viia. Lisaks eeltoodule ka otsustamise, millisel moel erinevad vajavad oskused nendest oskustest, mis ettevõttes juba olemas on ja strateegiate kavandamise, et tasandada lahknevused tänase tööjõu ja ärieesmärkide saavutamiseks vajaliku tööjõu vahel (Ward 1996).

2.2. Andmete kogumise meetodite ja valimi kirjeldus

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas on kasutatud 35 kirjandusallikat, milleks on valdkonna artiklid ja raamatud.

Lisaks põhjalikule tutvumisele kirjandusallikatega viis autor magistritöö raames läbi uuringu.

Magistritöö uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutas autor põhiliselt kvantitatiivset andmekogumise ja analüüsi meetodit. Kvantitatiivse uuringu kasuks otsustas autor eelkõige seetõttu, et kvantitatiivset uuringut on võimalik korrata.

Küsimustiku koostas autor võttes aluseks töö esimeses ja teises osas kirjandusallikates esitatud seisukohad. Küsimustik kooskõlastati juhendajaga ja õppejõud Triinu Ojalaga. Lisaks testis töö autor küsimuste sõnastuse arusaadavust kahe isiku peal (üks neist väikeettevõtte tegevjuht ning teine raamatupidaja, kelle ülesandeks on ka personalivaldkonna küsimuste lahendamine). Küsimustik on esitatud Lisas 2.

Küsitlus viidi läbi kasutades Sawtooth Software SSI Web küsitlustarkvara. Elektroonilise küsitluse vastused kogunesid automaatselt andmebaasi, mis vähendas andmete sisestamisest tuleneda võivat eksimist.

Uuringus kasutati standardiseeritud küsimustikku. Kasutati valikvastustega küsimusi ja struktureeritud küsimuse ja avatud küsimuse vahevormi, milles lisaks valikvastustele esitatakse avatud küsimus (Hisjärvi *et al* 2005). Avatud variandi kasutamise võimalusena on Hirsjärvi *et al* (2005) toonud välja asjaolu, et seeläbi jõutakse vastuseni, mida autor küsimustikku koostades ei ole osanud ette näha. Küsimustele vastates tuli vastajatel valida etteantud vastusevõimaluste seast sobivaim/sobivaimad. Valikvastustega küsimusi kasutas autor eelkõige seetõttu, et saadavad vastused on võrreldavad ning tekib vähem kirju andmestik. Valikvastuste positiivseks küljeks on Hirsjärvi *et al* (2005) sõnul ka see, et need aitavad vastajal asju meenutada ning see muudab vastamise kergemaks. Lisaks küsimustele oli vastajatel võimalik väljendada nõustumist etteantud väidetega.

Nõustumist sai väljendada skaalal 1 (ei nõustu üldse) – 7 (nõustun täielikult). Väidete puhul oli vastajatel võimalik valida ka valik „Ei oska öelda“.

Küsitlus viidi läbi perioodil 13.-18. aprill 2009.a. Küsitluse läbiviimise eel kogus autor Internetist andmeid üldkogumi moodustanud ettevõtete kohta, kaardistades nende tegevusala, kontaktisikud, võimaluse korral töötajate arvu ning kontrollis Äriregistrist, kas ettevõtte on tegutsev. Valimisse arvatud ettevõtete puhul võttis autor telefonitsi ühendust ettevõtetega, selgitas neile küsitluse eesmärki ja seda, kuidas ettevõtte oli valmisse arvatud. Mitmetel juhtudel tuli autoril võtta maha võimalike vastajate hirmud ning veenda neid vastama ka juhul, kui nende tööjõu planeerimine ei ole süsteemne. Olles saanud kooskõlastuse küsimustiku saatmiseks, saatis töö autor vastajale e-kirjaga küsitluslingi. Keskmiselt tuli autoril teha kaks telefonikõne kontakti kohta. Peale telefonikõnesid saadeti kokku 22 e-kirja ning 27.04 täiendavalt 4 kirja palvega küsimustikule vastata, kui veel ei ole vastata jõutud. Küsitluse läbiviimiseks lasi autor endale luua EBS tudengi e-aadressi, et suurendada usaldusväarsust.

Valimisse kuulus 26 ettevõtet. Küsimustikule keeldus vastamast neist üks ettevõtte, ühele ettevõttele tuli autoril koostada kirjalik pöördumine juhatusele loa saamiseks, kuid tagasiside jäi küsitlusperioodil saamata ning ühe ettevõtte puhul viibis vastaja küsitlusperioodil puhkusel.

Üldkogumi määratlemiseks esitas töö autor 03. märtsil 2009. a Tööinspeksioonile teabenõude, milles soovis loetelu ettevõtetest, kes olid taotlenud Tööinspeksioonilt kooskõlastust töölepingute kollektiivseks lõpetamiseks koondamise tõttu perioodil 01.01.2008. a kuni 31.12.2008. a ning 2009. aasta jaanuaris. Tööinspeksiooni 06. märtsi vastusest selgus, et 2008. aasta jooksul taotleti töölepingute kollektiivset lõpetamist koondamise tõttu 328 korral. Kooskõlastus saadi 300 korral, kooskõlastust ei antud 23 korral ning 5 korral võeti taotlus tagasi. Jaanuaris 2009 taotleti töölepingute kollektiivset lõpetamist koondamise tõttu 62 korral. Kooskõlastus saadi 54 korral, kooskõlastust ei saadud 4 korral, taotlus võeti tagasi 3 korral ning jäeti läbi vaatamata 1 korral. Ettevõtete nimekiri on toodud käesoleva töö Lisas 3.

Üldkogumi määratlemisel oli otsustava tähtsusega Eesti majanduses 2008.a IV kvartalis toimunu ning selle mõju Eesti tööturule. Statistikaameti andmetel vähenes sisemajanduse koguprodukt (edaspidi SKP) 2008. aastal reaalarvestuses eelmise aastaga võrreldes 3,6% ning IV kvartalis vähenes SKP eelmise aasta sama kvartaliga võrreldes 9,7%. Samas, 11.03.2009.a ülevaates, toob Statistikaamet välja fakti, et enamiku tegevusalade lisandväärtus 2008. aastal vähenes ning lisandväärtuse vähenemisele avaldas tugevat mõju nelja suure osatähtsusega tegevusala (mis moodustasid kokku 47% kogulisandväärtusest), töötleva tööstuse, ehituse, hulgi- ja jaekaubanduse ning veonduse, laonduse ja side, lisandväärtuse vähenemine.

Eesti Pank on oma 17.02.2009.a avaldatud majandusülevaates juhtinud tähelepanu järgnevale:

„Tööturuandmete põhjal hakkas tööpuudus IV kvartalis taas kasvama, ulatudes 7,2%ni. Samal ajal ei ole hõivatute arv kuigivõrd vähenenud, mis viitab sellele, et aktiivsus on suurenenud. Nende andmete järgi võiks järeldada, et IV kvartalis jätkus tootlikkuse vähenemine ja ettevõtted ei ole suutnud muutunud oludele piisavalt kiiresti reageerida. Rõhutada tuleb siiski, et suuremad muutused tööturul hakkasid aset leidma detsembris-jaanuaris, mistõttu need ei kajastu veel täielikult IV kvartali koondstatistikas. Viimaste kuude andmete põhjal on paljud ettevõtted oma tegevust siiski muutnud ning reageerinud majanduskeskkonna kiirele muutusele (Ülevaade majanduse viimasest arengust ja tuleviku väljavaatest, Eesti Pank, 17.02.2009.a.).“

Tulenevalt eeltoodust moodustas üldkogumi jaanuaris töölepingute kollektiivset koondamist taotlenud ettevõtted. Jaanuaris taotleti kollektiivset töölepingute lõpetamist koondamise tõttu 62 korral, kuid ettevõtteid oli 58 ning kooskõlastuse sai 54 ettevõtet. Neid ettevõtteid võib autori arvates lugeda esimeste ettevõtete hulka, kes uuele majandusolukorrale reageerisid ning kel uuringu läbiviimise hetkeks oli olnud aega uute tööjõu planeerimise praktikate valikuks. Teistest ettevõtetest eristab neid ettevõtteid asjaolu, et need ettevõtted oleksid võinud tunnetada tööjõu planeerimise olulisust ja olla otsustanud rakendada teadlikumalt tööjõu planeerimise praktikaid, vältimaks tööjõu liiasusest või defitsiidist tuleneda võivaid probleeme tulevikus.

Valmisse arvati ettevõtted, kelle taotlus töölepingute kollektiivseks lõpetamiseks koondamise tõttu kooskõlastati ja kes on jätkusuutlikud ka peale kollektiivset koondamist ning kelle suhtes ei ole algatatud likvideerimis- või pankrotimenetlust. Taustainfo kogumisel kasutas autor Äriregistrit, avalikku infot Internetis ning Krediidinfo

andmebaasi. Välistamiseks keeleprobleemidest tuleneda võivaid tegelikkusele mittevastavaid andmeid, rakendas töö autor kriteeriumina ka eesti keele oskust. Viimati nimetatud kriteeriumile vastamist kontrollis autor telefoni teel potentsiaalse vastajaga vesteldes ning tulemusena ei kvalifitseerunud kolm ettevõtet.

Eeltoodud asjaolusid arvesse võttes moodustab käesoleva magistritöö valimi 26 ettevõtet. Valimi moodustasid järgnevad ettevõtted:¹

Valimisse arvatud ettevõtted tegutsesid järgnevates valdkondades: logistika, hulgikaubandus, ehitusteenused, automüük, elektroonika allhanked, kaubandus (mööbel), iluteenindus, teedehitus, kinnisvara hooldusteenindus, alumiinium-konstruktsioonide valmistamine ja paigaldus, uste ja akende tootmine, järelhaagiste tootmine, metallkonstruktsioonide tootmine, õmblustoodete tootmine ja müük, masinaehitus, puidutööstus, toiduainetööstus, betoonitööde teostamine, autode turvavarustuse komponentide tootmine, messiteenuste osutamine.

Loetletud tegevusvaldkonnad on autori arvates iseloomulikud Eesti majandusele. Kõikides valimisse arvatud ettevõtetes oli personalivaldkonna eest vastutav isik määratud. Autori arvates näitab eeltoodud fakt, et valimisse kuuluvad ettevõtted on teadvustanud personalifunktsiooni olulisust ning see loob eelduse s.h ressursi teadlikumaks inimressursi planeerimiseks.

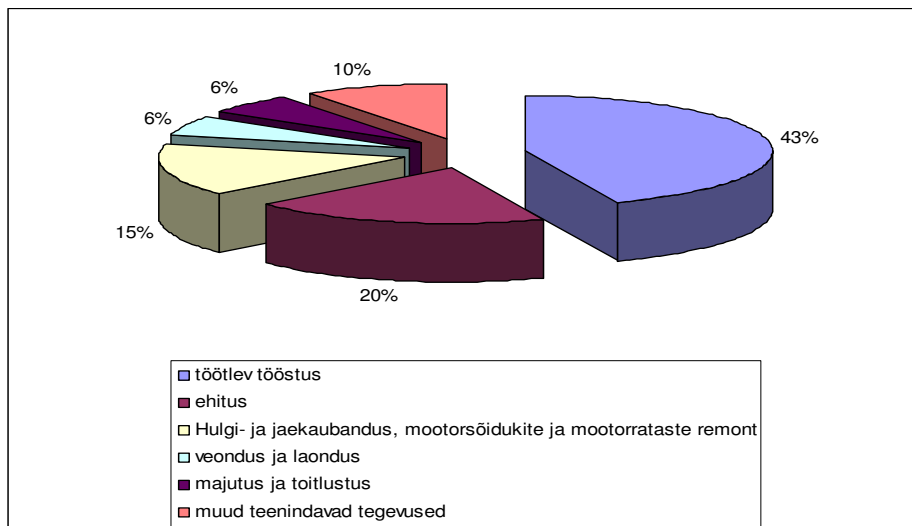
¹ Valimi moodustunud ettevõtete loetelu saamiseks palun pöörduda autori poole.

3. TÖÖJÕU PLANEERIMISE UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Tööjõu planeerimise uuringu tulemused

Magistritöö autori poolt läbi viidud uuringu raames edastati küsimustik 22 ettevõttele. Analüüsiks kvalifitseerusid vaid täielikult vastatud küsimustikud ning neid oli kokku 21.

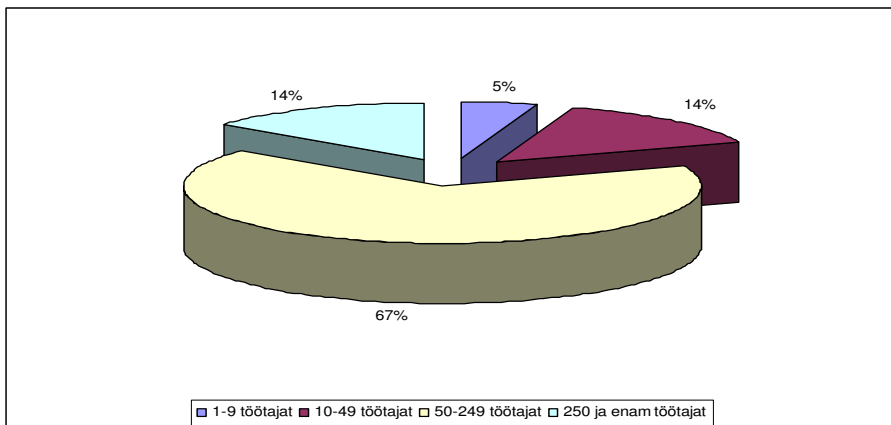
Uuringu esimeses küsimuses paluti määratleda ettevõtte peamine tegevusala. Tegevusalade loetelu oli koostatud lähtudes tegevusalade klassifikaatori EMTAK 2008 jaotusest. Osalenud ettevõtetest kõige suurema osakaalu saavutasid töötlevat tööstust esindavad ettevõtted ning neile järgnesid ehitussektorit, hulgi- ja jaekaubandust, mootorsõidukite ja mootorrataste remonti, teisi teenindavaid tegevusi esindavad ettevõtted ning kõige väiksemat, kuid võrdset, osakaalu osalenute seas omasid majutust ja toitlustust ning veondust ja laondust esindavad ettevõtted. Joonisel 5 on esitatud osalenud ettevõtete jaotus peamiste tegevusalade lõikes.



Joonis 5. Vastanute osakaal tegevusalade lõikes

Järgnevalt paluti märkida töötajate arv (vt joonis 6). Vastustest selgus, et esindatud olid mikroettevõtte, väikeettevõtted, keskmise suurusega ettevõtted ja suurettevõtted. Vastanutest moodustasid enamuse (67%) ettevõtted, kelle töötajate arv jäi vahemikku

50 – 249. Ettevõtete, kelle töötajate arv jääb vahemikku 10 – 49 töötajat ja 250 ja enam töötajat, osakaal vastanute seas oli võrdselt 14%. Mikroettevõtete osakaal jäi kõige väiksemaks (5%).

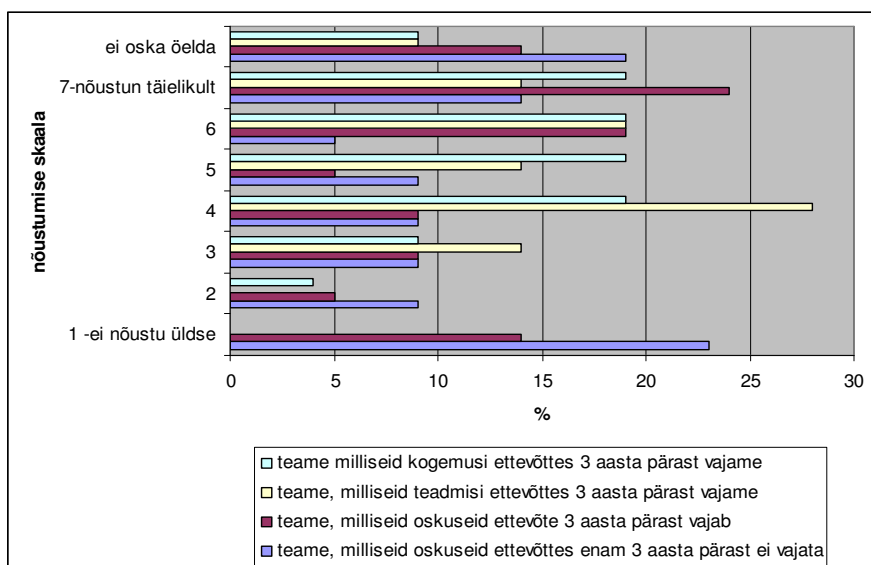


Joonis 6. Vastanute jaotus töötajate arvu põhjal

Seejärel uuriti vastajate nõustumist etteantud kaheksa väitega. Selguse huvides esitab autor tulemused nelja väite kaupa. Esimese nelja väitega uuriti, milline on ettevõtete valmisolek vastamaks 3 aasta pärast oskuste, kogemuste ja teadmiste tasandil ettevõtte ees seisvatele nõudmistele. Vastanutest 14% nõustus täielikult väitega, et teatakse, milliseid oskuseid ettevõttes enam kolme aasta pärast ei vajata. Sama väitega ei nõustunud 23% vastanutest. Väite osas, et teatakse, milliseid oskuseid ettevõtte kolme aasta pärast vajab, olid tulemused praktiliselt vastupidised. Väitega nõustus täielikult 24% ning ei nõustunud üldse 14%. Võttes arvesse vastanute osakaalu, kes ei osanud oma seisukohta väljendada, selgub, et viimaseid on enam nende seas, kes ei osanud öelda, milliseid oskuseid kolme aasta pärast ei vajata.

Väitega, mis puudutas teadmisi, mida kolme aasta pärast ettevõttes vajatakse, nõustusid mingil määral kõik vastanud ning vastanutest 14% nõustus väitega täielikult.

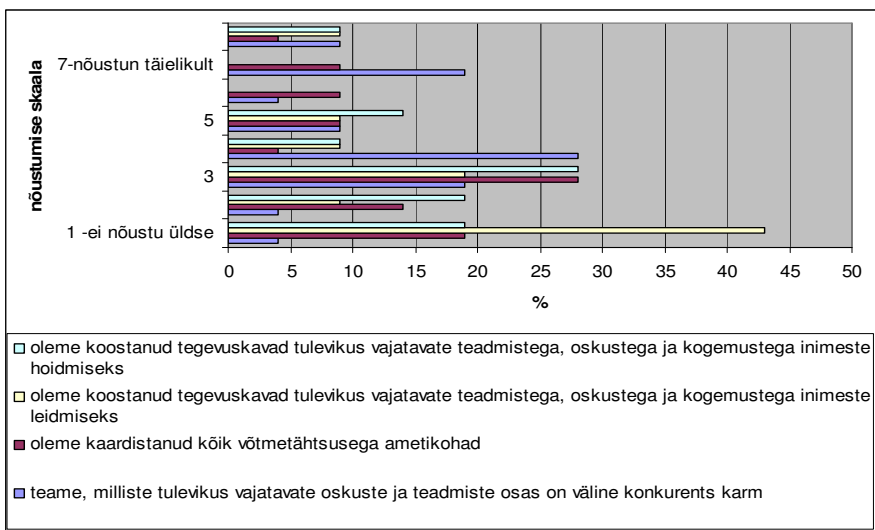
Täielikult nõustus väitega, et teatakse, milliseid kogemusi kolme aasta pärast vajatakse, 19% vastanutest. Väitega, et ollakse kaardistanud kõik võtmetähtsusega ametikohad nõustus täielikult vaid 9 % vastanutest ning väitega ei nõustunud üldse 19% vastanutest. Ülevaate esimese nelja väitega nõustumisest annab joonis 7.



Joonis 7. Valmisolek vastamaks 3 aasta pärast ettevõtte ees seisvatele nõudmistele

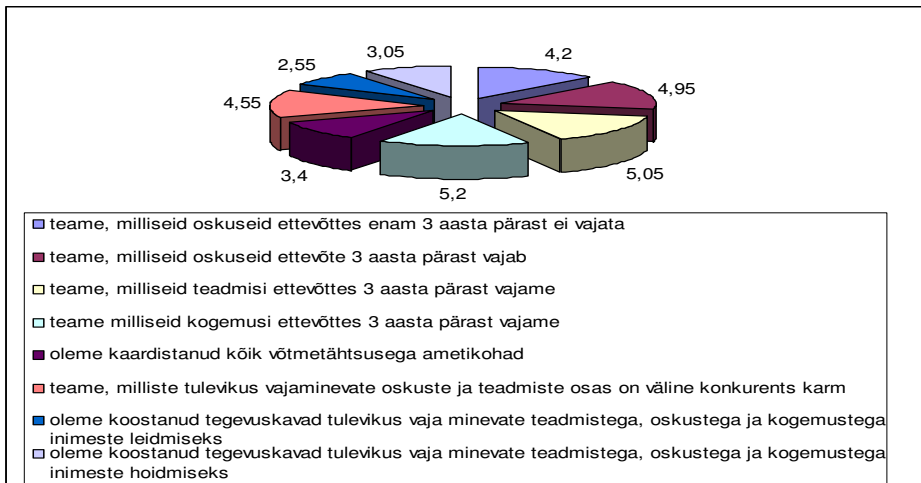
Järgneva nelja väitega uuriti, mil määral on ettevõtted valmistunud eelseisvateks muutusteks. Võrreldes eelnevale neljale väitele antud hinnangutega olid vastajad optimistlikumad väljendades oma nõustumist väitega, et teatakse, milliste tulevikus vajaminevate oskuste ja teadmiste osas on väline konkurents väga karm. Eeltoodud väitega nõustus täielikult 19% vastajatest. Antud väitel oli ühtlasi kõigi väidete võrdluses kõige madalam mittenõustujate osakaal, mis moodustas vaid 4% vastajatest.

Seda üllatavam oli nõustumise määr väite osas, millega uuriti vastajatelt, kas on koostatud tegevuskavad tulevikus vajatavate teadmistega, oskustega ja kogemustega inimeste leidmiseks. Täielikku nõusolekut antud väitega ei väljendanud ükski vastaja ning koguni 43% vastanutest ei nõustunud eeltoodud väitega üldse. Mõnevõrra, kuid mitte märkimisväärselt, kõrgema nõusoleku osaliseks sai väide, mis uuris, kas on koostatud tegevuskavad tulevikus vajatavate teadmiste ja oskustega ja kogemustega inimeste hoidmiseks. Täpselt nagu eelmise, nii ka antud väite puhul, ei nõustunud keegi vastajatest täiel määral. Kuid erinevalt inimeste leidmist käsitlevast väitest ei nõustunud antud väitega 19% vastanutest, mis näitab, et inimeste hoidmisele on pandud suurem rõhuasetus kui inimeste leidmisele. Joonis 8 annab ülevaate nõustumisest eeltoodud väidetega.



Joonis 8. Ettevõtte valmisolek eelseisvateks muutusteks

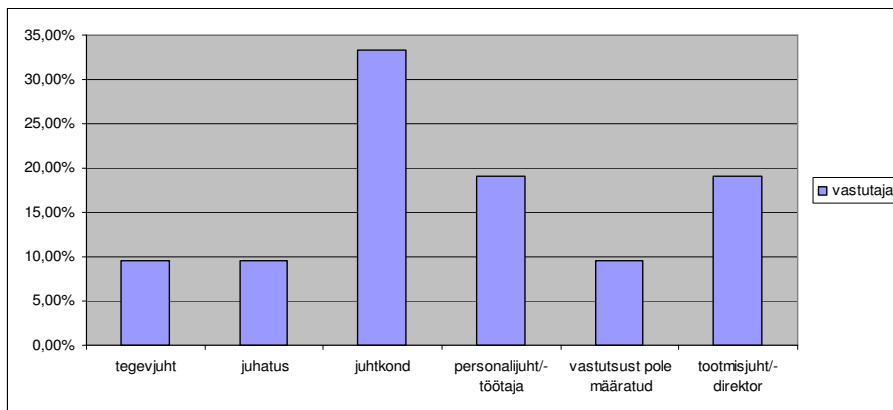
Võrreldes eeltoodud kaheksat väidet keskmise pallida alusel, selgub, et etteantud skaalal on kõrgeim keskmine tulemus (5,2 palli) väitel „Teame, milliseid kogemusi ettevõttes kolme aasta pärast vajame“. Kõige vähem nõustutakse keskmise tulemuse kohaselt väitega “Oleme koostanud tegevuskavad tulevikus vaja minevate teadmistega, oskustega ja kogemustega inimeste leidmiseks”. Eeltoodud väite keskmine tulemus on 2,6 palli. Ülevaate väidete keskmistest pallidest annab joonis 9.



Joonis 9. Väidete keskmised hinded pallides

Analüüsidest, milliste ametikohtade esindajad on kaasatud ettevõttes töajõu planeerimise protsessi, selgus, et peamiselt on sellesse protsessi kaasatud personalijuht/-töötaja (52% vastanutest) ning juhtkond (43% vastanutest). Juhatus tegeles töajõu planeerimisega 24% vastanutest ning 10% vastanute puhul oli töajõu planeerimisse kaasatud ka tootmisjuht.

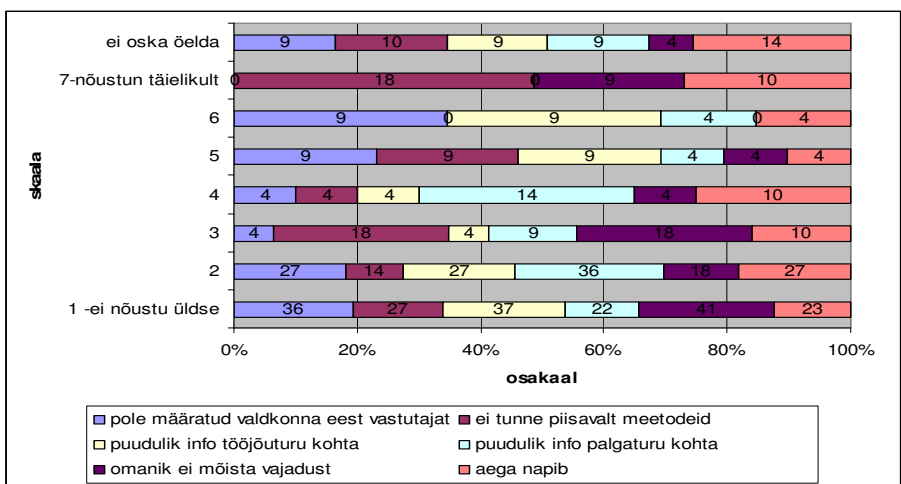
Uuringus paluti märkida, kes ettevõttes vastutab töajõu planeerimise eest. Tulemustest annab ülevaate joonis 10.



Joonis 10. Ettevõttes töajõu planeerimise eest vastutaja

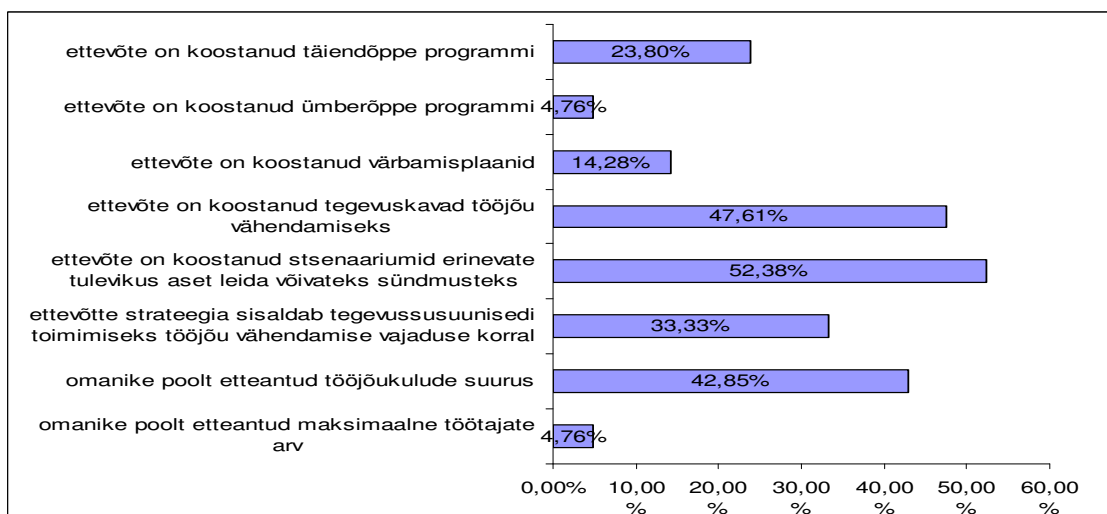
Tulemustest nähtub, et vastanute puhul on töajõu planeerimise eest vastutajaks eelkõige juhtkond ning võrdse osakaaluga järgnevad personalijuht/-töötaja ja tootmisjuht/-direktor. Uuringus osalenud ettevõtetest ligi 10% ei ole vastutajat määranud.

Uuringu käigus selgitati välja, millised tegurid takistavad töajõu planeerimist ja milline raamistik toetab töajõu planeerimist. Selleks paluti vastajatel hinnata etteantud valikuid. Peamisteks töajõu planeerimist takistavaks teguriteks pidasid vastajad asjaolu, et planeerimise meetodeid ei tunta piisavalt (täielikult nõustus 18%). Vastajate poolt töajõu planeerimist takistavatele teguritele antud hinnangud on toodud ära joonisel 11.



Joonis 11. Peamised töäjõu planeerimist takistavad tegurid

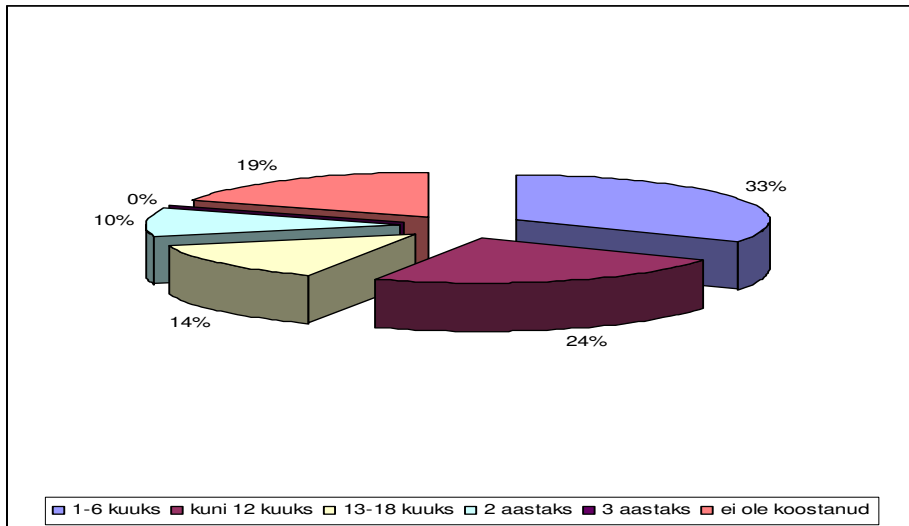
Ettevõtte töäjõu planeerimist toetava raamistiku puhul võisid vastajad valida etteantud valikute hulgast enam kui ühe sobilikku. Joonis 12 annab ülevaate tulemustest.



Joonis 12. Ettevõtte töäjõu planeerimist toetav raamistik

Tulemustest selgub, et veidi enam kui pooled vastanutest (52%) kasutavad toetava raamistikuna ettevõttes koostatud erinevaid stsenaariumeid. Ligi pooled (48%) vastanutest kasutavad toetava raamistikuna tegevuskavasid töäjõu vähendamiseks.

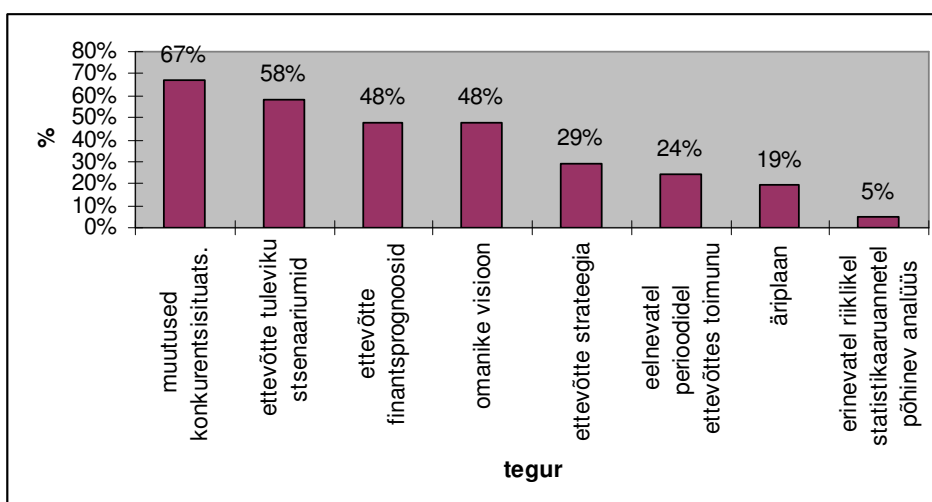
Uuringu raames selgitati ka välja kuivõrd pikaks perioodiks ettevõtted töajõu vajaduse prognoosi on koostanud. Tulemustest selgub, et enamus ettevõtteid on koostanud töajõu prognoosi mitte pikemaks perioodiks kui aasta. Kolmeks aastaks pole prognoosi koostanud ükski vastanu. Tulemused on kujutatud joonisel 13.



Joonis 13. Ettevõtetes koostatud töajõu prognoosi ajaline ulatus

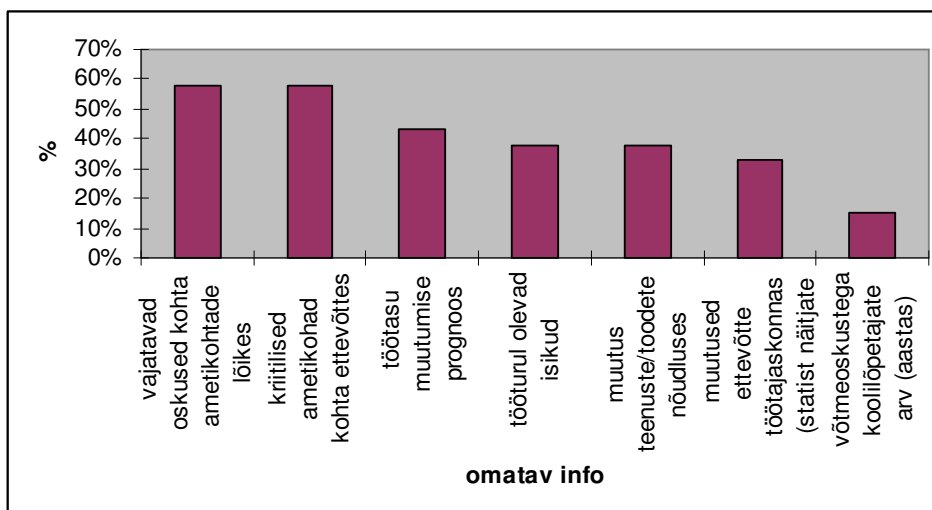
Prognooside koostamise kõrval on äärmiselt oluline ka nende ajakohastamine. Vastanutest 40 % korrigeerib koostatud töajõu prognoosi üks kord kvartalis. Ülejäänud sageduse osas jaotusid vastajad suhteliselt võrdselt. Nimelt 15% vastanutest korrigeerib prognoosi kord kuus, 15% kord aastas ning 20% ei korrigeeri ning 5% vastanutest korrigeerivad kord poolaastas.

Töajõu vajadust olid vastanud prognoosinud eelkõige lähtudes muutusest konkurentsituatsioonis ning seejärel omanike visioonist ja ettevõtte finantsprognoosidest lähtuvalt. Ülevaate teguritest, millele põhinedes töajõu vajadust prognoositi, annab joonis 14.



Joonis 14. Tegurid, millele põhinedes prognoositi tööjõu vajadust

Uuring sisaldas ka tulevikku suunatud küsimusi, selgitamaks välja mil määral on ettevõtted suutelised täna prognoosima vajadusi järgnevat kolmeks aastaks. Vastajatel paluti märkida, mille kohta loetus toodust nad omaksid informatsiooni, kui neil tuleks koheselt asuda prognoosima ettevõtte tööjõu vajadust järgnevat kolmeks aastaks. Tulemusi kajastab joonis 15.



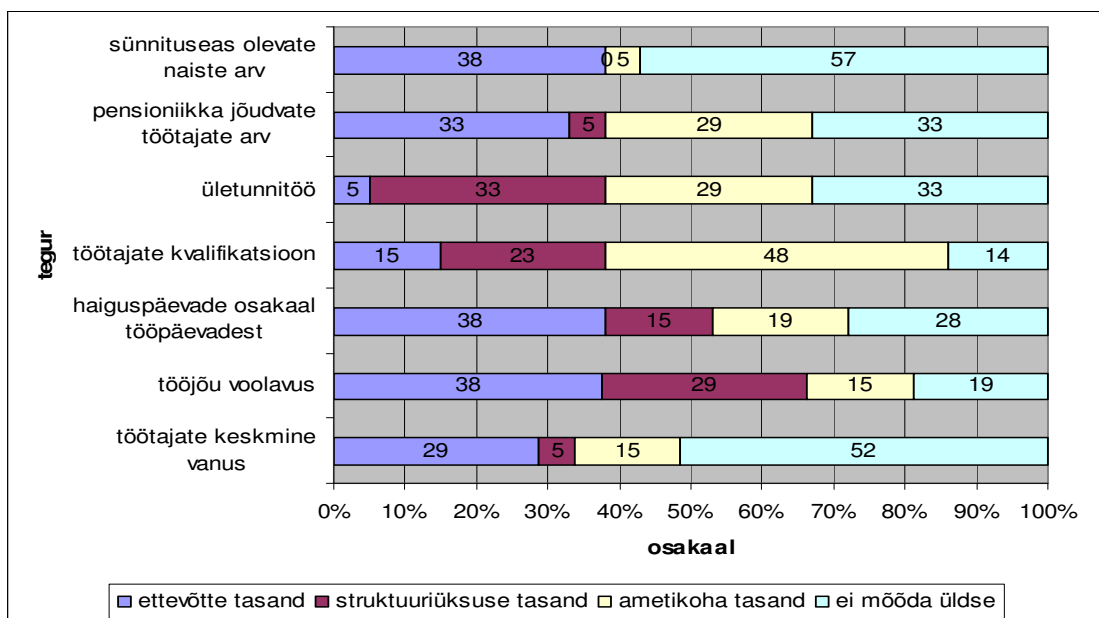
Joonis 15. Info, mida tööjõu vajaduse prognoosi koostamiseks omatakse koheselt

Tulemustest nähtub, et kõige enam ollakse kursis vajaminevate oskustega ametikohade lõikes ning samuti teatakse, millised on kriitilised ametikohad ettevõttes. Iga kolmas ettevõtte omaks infot muutuste kohta töötajaskonda iseloomustavates statistilistes näitajates. Viimase eelduseks on asjaolu, et ettevõttes on ajalooline info antud näitajatest

ning nende põhjal on võimalik ennustada trende võttes arvesse muutuseid keskkonnas. Tööjõu pakkumise ja nõudluse prognoosimist hõlbustava ettevõtte töötajaskonda iseloomustava statistika olemasolu kohta annavad ülevaate järgnevalt käsitletavad tulemused.

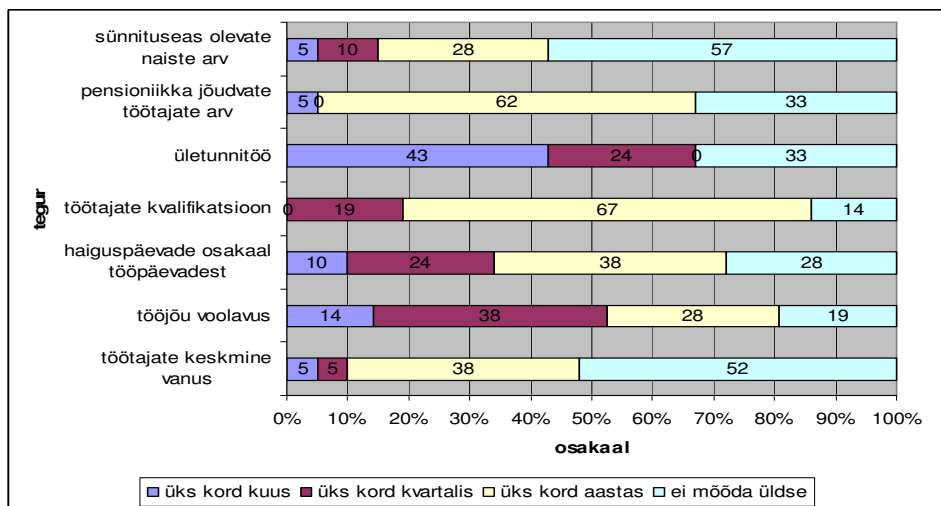
Uuringu tulemustest selgus, et vastanute seas oli ettevõtteid, kes tööjõudu iseloomustavaid tegureid üldse ei mõõda. Üle poolte vastanutest ei mõõda sünnituseas olevate naiste osakaalu ja töötajate keskmist vanust. Sünnituseas olevate naiste osakaalu vähest mõõtmist võib selgitada asjaolu, et vastanutest esindasid 20% ehitussektorit ja 6% veondust ja laondust. Eelnimetatud tegevusalasid iseloomustab vähene naistöötajate osakaal ning antud näitaja jälgimine ei ole ettevõttele kriitilise tähtsusega.

Kui töötajaskonda iseloomustavaid tegureid mõõdeti, siis suur osa vastanuid mõõtis tegureid ettevõtte tasandil. Ametikoha tasandil mõõdeti kõige sagedamini töötajate kvalifikatsiooni ning struktuuriüksuse tasandil oli kõige sagedamini mõõdetavaks teguriks ületunnitöö. Ülevaate tulemustest annab joonis 16.



Joonis 16. Ettevõtetes mõõdetavad töötajaskonda iseloomustavad tegurid ja mõõtmise tasand

Vastajatel paluti märkida ka tööjõudu iseloomustavate tegurite mõõtmise sagedus. Sagedusega kord kuus mõõdetakse kõige enam ületunnitööd. Sagedusega kord kvartalis mõõdetakse kõige enam tööjõu voolavust ning sagedusega kord aastas töötajate kvalifikatsiooni. Tegurid, sünnituseas olevate naiste arv ja töötajate keskmine vanus, on nendeks teguriteks, mida ettevõtetes kõige sagedamini üldse ei mõõdata. Mõõtmise sagedusest annab detailsema ülevaate joonis 17.



Joonis 17. Ettevõtetes mõõdetavad töötajaskonda iseloomustavad tegurid ja mõõtmise sagedus

Arutelu läbiviidud uuringu tulemuste üle ja järeldused on esitatud alapeatükis 3.2.

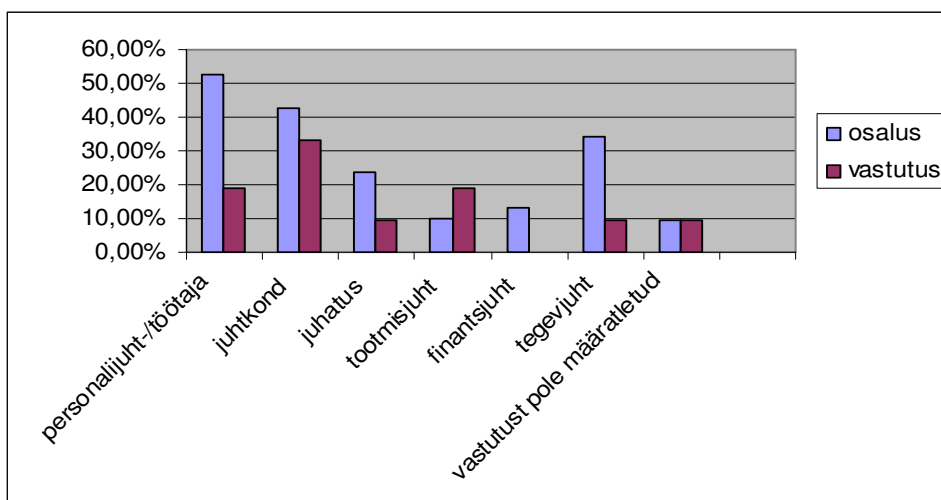
3.2. Arutelu ja järeldused

Lähtudes magistritöö raames läbiviidud tööjõu planeerimise uuringust ja käsitletud teooriast teeb autor omapoolsed järeldused tööjõu planeerimise praktikate kohta.

Uuringu tulemustest selgus, et pooltel vastanutest on tööjõu planeerimisse kaasatud personalijuht/-töötaja, kuid juhtkond oli antud protsess kaasatud alla pooltel (43%) vastanutest ning juhatus veelgi vähemal määral (24%). Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et tööjõu planeerimist nähakse endiselt eelkõige ühena paljudest personalijuhtimise funktsioonidest.

Järeldust toetab ka uuringust selgunud tõsiasi, et vaid ligi pooltel vastanutel on tööjõu planeerimise eest vastutajaks ettevõtte tulemuslikkuse eest vastutaja (juhtkond, juhatus, tegevjuht). Järeldust toetab ka uuringus selgunud fakt, et 10% vastanutest polnud tööjõu planeerimise eest vastutajat üldse määratud ning 40% oli vastutajaks määratud madalama tasandi juht või koguni spetsialist. Autor võrdles personaliplaneerimises osalemist ja vastutust antud protsessi eest ning tulemused on kujutatud joonisel 18.

Autor teeb eeltoodule tuginedes järelduse, et suur hulk ettevõtteid ei ole teadvustanud teadliku tööjõu planeerimise praktilist kasu ettevõttele ning ei toimi inimressursi planeerimise aluste kohaselt.



Joonis 18. Personaliplaneerimises osalemise ja vastutamise võrdlus

Uuringust selgus, et enamus ettevõtteid ei ole koostanud pika-ajalisi töajõu prognoose. Ligi 60% vastanutest on koostanud prognoosi kuni üheks aastaks ning neist omakorda pooled vaid kuueks kuuks. Antud tulemustest võib järeldada, et enamus ettevõtteid tegutseb lühiajalises vaates ning rakendab pigem operatiivset planeerimist. Süsteemse ja pika-ajalise vaate puudumisest annab kinnitus ka fakt, et vastanute hulk, kes ei ole prognoose koostanud (20%) on suurem kui vastanute hulk, kes on koostanud prognoosi kaheks aastaks (14%).

Autor leiab uuringu tulemustest ka teisi viiteid, mis kinnitavad, et töajõu planeerimine on uuringus osalenud ettevõtetes pigem operatiivne kui strateegiline. Küsitlusele vastanud ettevõtetes korrigeeritakse prognoose üle poolte juhtude kas üks kord kvartalis või koguni üks kord kuus. Lühiajalise vaate puhul saab leida ka positiivse külje töajõu planeerimise eest vastutuse madalamale tasandile viimisest. Toetudes Bechet'ile (2002) võiks asuda seisukohale, et pannes lühiajalises vaates tõhusate mehitamise tegevuste määramisel vastutuse esmatasandi juhtidele, suurendatakse tõenäosust, et see juht, kes otsuse tegi on endiselt oma ametis ajal, mil on tunda otsuse tulemust. Seega, kui käsitleda töajõu planeerimist lühiajalisest vaatest lähtuvalt, siis võib järeldada, et olukord uuringus osalenud ettevõtetes võiks hinnata rahuldavaks.

Uuringu tulemused näitasid, et osalenud ettevõtted on koostanud oma prognoosid eelkõige tuginedes muutusele konkurentsituatsioonis. Muutus konkurentsituatsioonis on toimunud suhteliselt hiljuti kui võtta aluseks Statistikaameti ülevaade 2008. aastast majandusaastana. Arvestades asjaolu, et suur hulk vastanutest koostab prognoosi perioodiks, mis on kestvusega kuni üks aasta ning korrigeerib prognoose sagedusega üks kord kvartalis või üks kord kuus, siis ei ole tulemus üllatav.

Uuringu tulemustest selgus tõsiasi, et stsenaariumite kasutamine prognoosimise allikana on suhteliselt kõrge. Tunduvalt ettevaatlikumalt peaks suhtuma aga eeltoodud tulemusse arvestades asjaolu, et vähem kui iga kolmas vastanu oli prognoosi koostamisel baseerunud ettevõtte strateegiale ning vaid ligi iga viies vastanu oli prognooside koostamisel lähtunud ettevõtte äriplaanist. Tulemusi võib tõlgendada mitmeti.

Ühest küljest võib tulemus näidata seda, et ettevõtted ei ole oma strateegiaid ja äriplaanide viinud kooskõlla muutunud majandussituatsiooniga ning seetõttu ei olegi neid mõistlik prognoosimisel aluseks võtta.

Teisalt võib aga tulemus näidata seda, et vastajad, kes valdavalt olid personalifunktsiooni täitvad isikud, ei ole niivõrd kaasatud ettevõtte käekäiku, et nad tööjõu prognooside koostamisel valiksid lähteallikate hulka ettevõtte pikaajalist strateegiat käsitlevad dokumendid.

Sellele järeldusele jõudes meenus autorile prof. Teppi arvamuse avaldus personalivaldkonna inimeste haridusliku tausta osas. Oma ettekandes (04.-05.märts 2004. aastal Tartus toimunud Personalijuhtimise konverentsil) väljendas prof. Tepp arvamust, et personalijuhid ei oska alati enda poolt tehtavat seostada äritulemustega ning selle taga võib olla asjaolu, et enamus personalivaldkonna inimesi on humanitaarhariduse taustaga (<http://www.areng.ee/?id=12594&item=33> (20.03.2009)).

Eeltooduga sarnast seisukohta on jagamas ka Becton ja Schraeder (2009), kes Society for Human Resource Management poolt oma liikmete seas 2006. aastal läbiviidud uuringu tulemustele viidates toovad välja fakti, et paljudel personalivaldkonnas töötavatel isikutel ei ole ärialast haridust (vaid 20% on MBA või BBA) ning seetõttu võib neil puududa adekvaatne arusaam ärikontseptsioonist.

Uuringu tulemustest selgus, et ligikaudu pooled vastanutest näevad tööjõu planeerimise toetava raamistikuna ettevõttes võimalikeks arenguteks koostatud stsenaariumeid, strateegiat ja etteantud tööjõukulude suurust ja maksimaalset töötajate arvu. Toetudes alapeatükis 1.2.3 käsitletud Lavell'i (2007) seisukohale, võib viimases kahes teguris näha taaskord käitumist, mis on iseloomult reeflektiivne ning omane taktikalisele reageeringule.

Uuringu tulemustest järeldab autor, et koostatud stsenaariumites nähakse ette ka vajadust tööjõudu tulevikus veelgi vähendada. Selle järelduse teeb autor põhinedes uuringu tulemustele mis näitasid, et toetava raamistikuna nähakse ettevõtte strateegias sisalduvaid

suuniseid toimimiseks tööjõu vähendamise vajadusel ning veidi vähem kui pooled vastanud ettevõtetest olid koostanud tegevuskavad tööjõu vähendamiseks. Arvestades siinkohal valimiks olnud ettevõtete praktilise kogemusega tööjõu vähendamisel ning toimimist lühiajalises vaates on selline teadlik valmisolek mõistetav. Eeltoodud väidet kinnitavad ka Mroczkowski ja Hanaoka (1997) järeldused, mis tulenevad Ameerika Ühendriikide ettevõtete baasil läbiviidud vähendamisi käsitlevast uuringust. Nad toovad välja fakti, et 65% ettevõtetest, kes on ettevõttes töökohti vähendanud, teevad seda ka järgneval aastal.

Uuringus osalenud ettevõtete poolt tööjõu planeerimist takistavate teguritena väljatoodu põhjal võib öelda, et peamisteks tööjõu planeerimist takistavateks teguriteks ei ole puudulik info tööjõuturu ja palgaturu kohta. Võiks arvata, et ettevõtete omanikud ei mõista vajadust ning sellest tulenevalt pole valdkond prioriteetne ja seetõttu sellega ka ei saa piisava põhjalikkusega tegeleda. Uuringu tulemused seda ei kinnita. Pigem vastupidi, suur hulk vastajaid ei nõustu selle väitega või nõustuvad vähesel määral. Tööjõu planeerimise peamiseks takistavaks teguriks võib lugeda vähest meetodite tundmist. Võttes arvesse asjaolu, et vastajate jaoks oli siin tegemist enesehindamisega, siis julgeb autor asuda seisukohale, et vastajad ei pruukinud vastamisel olla piisavalt enesekriitilised ning tegelikkuses on meetodite tundmine on veelgi tagasihoidlikum. Uuringu tulemused tööjõudu iseloomustavate tegurite mõõtmise kohta viitavad samuti meetodite vähesele tundmisele.

Uuringu tulemused näitasid, et kui uuringus osalenud ettevõtetel tuleks täna asuda koostama tööjõu vajaduse prognoosi järgnevak kolmeks aastaks, siis eelkõige omataks infot kriitiliste ametikohtade kohta ettevõttes ning vajaminevate oskuste kohta. Kuigi varasematest vastustest selgus, et tööjõu- ja palgaturu kohta on infot piisavalt ning info puudust ei täheldata, siis selgub tõsiasi, et ligi pooled vastanutest ei omaks hetkel informatsiooni töötasu muutuste kohta, mille põhjal koostada prognoose järgnevak kolmeks aastaks. Autor julgeb järeldada, et kuigi vastanutele võib tunduda, et infot on küllaldaselt, siis teadmine võib osutada liiga pinnapealseks selleks, et selle alusel prognoose koostada. Autor julgeb arvata, et pigem omatakse ülevaadet hetkel toimiva kohta, kuid ei olda süvenetud sellesse, mis võiks juhtuda lähematel aastatel. Siinkohal toonitab autor veelkord, et kuna suur osa osalenud ettevõtteid kasutas prognooside

koostamise alusena stsenaariumeid, siis sellise info mitteomamine peaks muutma ettevõtte stsenaariumite usaldusväärsuse osas ärevaks.

Uuringu tulemused näitavad, et vaid ligi iga neljas vastanu on väljendanud kindlust teadmises, milliseid oskuseid ettevõttes kolme aasta pärast vajatakse, kuid neid, kes teaksid milliseid oskuseid ei vajata, on vastanute seas veelgi vähem. Samuti näitavad tulemused, et vaid ligi iga viies vastanu on väljendanud kindlust teadmises, milliseid kogemusi ettevõtte kolme aasta pärast vajab. Vastanutest 15% teab, milliseid teadmisi on ettevõttes kolme aasta pärast vaja ning samavõrd suur on ka nende vastanute osakaal, kes on väljendanud seisukohta, et nad omavad infot, kui palju on aastas ettevõttele vajalike võtmeoskustega koolilõpetajaid. Tuginedes Grattonile (2004), kes juhtis tähelepanu, et homsetest võimalustest märkimisväärset tulu lootval ettevõttel peab juba täna olema selge ettekujutus, missuguseid tuumkompetentse tulevikuks omandada, teeb autor eeltoodud tulemuste põhjal järelduse, et ettevõtetel tuleks suuremat tähelepanu pöörata tulevikus vajaminevatele kompetentsidele, mis ühtlasi oleks ka konkurentsieeliseks.

Vähem ressursipõhisele vaatele iseloomulikke näitavad uuringu tulemused ka teistes strateegilisele inimressursi planeerimisele iseloomulikes aspektides. Eeltoodud järelduse teeb autor tuginedes Boxalli ja Burcelli (2000) käsitlusele, mille kohaselt oli ressursipõhise vaate üheks rolliks tuletada meelde inimeste strateegilist olulisust ettevõtte siseste ressursside seas ning nende arendamist aja jooksul.

Vastanud ettevõtete seast üle poolte ei omanud tegevuskavasid tulevikus vajaminevate teadmistega, oskustega ja kogemustega inimeste leidmiseks. Samas hindavad vastajad suhteliselt heaks oma kursisolekut sellega, milliste oskuste ja teadmiste osas on tulevikus konkurents karm. Eeltoodust saab järeldada, et ettevõtte on olukorda teadvustanud või teadvustamas, kuid pole asunud astuma konkreetseid tegevusi olukorra valitsemiseks.

Autor teeb uuringu tulemuste põhjal järelduse, et enamus uuringus osalenud ettevõtteid kasutavad fragmente, kuid fragmendid ei ole seotud tervikuks ning seega puudub süsteemne inimressursi planeerimine. Eelnevast tulenevalt võib järeldada, et suur hulk osalenud ettevõtteid ei ole võtnud omaks ressursipõhist vaadet ettevõttele sel moel nagu seda mõistavad P. Boxall ja J. Burcell. Nemad leiavad, et on vaja aru saada, **mis** on see,

mis võiks olla erakordselt väärtuslik inimressursside juures ja **kuidas** ettevõtte juhtkond võiks arendada ja kaitsta seda väärtuse allikat. Määratlemine, mis on tõeliselt väärtuslik ning selle kaitsmine imiteerimise eest, on ressursipõhise vaate süda. Nad lisavad, et „Mis“ küsimuse vaatest lähtumine aitab teha vahet „inimkapitali eelisel“ ja „organisatsiooni protsessidel põhineval eelisel“ (Poxall ja Burcell 2003).

Tööjõu nõudluse ja sisemise pakkumise prognoosimisel on abiks tööjõudu iseloomustav informatsioon ning Beer *et al* (1984) märgivad, et mida dünaamilisem on keskkond, seda enam peab ettevõtte tegelema inimeste voo juhtimisega organisatsiooni sisse, läbi organisatsiooni ja organisatsioonist välja. Uuringu tulemustest aga selgus, et vaid iga kolmas vastanu omaks infot muutuste kohta ettevõtte töötajaskonnas lähtudes statistilistest näitajatest. Tulemus on selgitatav uuringus selgunud teabega, milliseid tegureid mõõdetakse ja milline on nende tegurite mõõtmise sagedus.

Uuringu tulemustes selgus, et uuringus osalenud ettevõtetest iga neljas ei mõõda ületunnitööd ja haiguspäevade osakaalu tööpäevadest, mida on mõistlik autori arvates kasutada ka operatiivse tööjõu planeerimise kontekstis. Ligi pooled vastanutest ei mõõda töötajate keskmist vanust ja sünnituseas olevate naiste arvu ning iga kolmas ei mõõda pensioniikka jõudvate töötajate arvu. Selle põhjuseks võib taaskord olla lühivaates toimimine ning vähene tööturu trendide teadvustamine. Autor julgeb arvata, et ettevõtteid, kes neid tegureid mõõdaks, oleks rohkem kui suuremal määral oleks teadvustatud Eesti Statistikaameti ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi prognoose. Eelnimetatud näitavad, et aasta 2011 on viimane, mil tööjõu sisse- ja väljavool tööturule on tasakaalus. Järgnevatel aastatel ületab tööjõuturult väljavool sissevoolu. Majandusja Kommunikatsiooniministeeriumi koostatud dokumendist „Tööjõu vajaduse prognoos aastani 2015“ võib lugeda järgmist:

”Majanduse jahtumise tingimustes võib tööjõu nõudlus ajutiselt väheneda, kuid prognoosiperioodi jooksul hakkavad demograafilised arengud üsna oluliselt mõjutama Eesti tööturuga. /.../ Isegi kui sündivus tõuseb järgnevatel aastatel, ei suuda see pöörata tööturu langustrendi varem kui 2030. aasta paiku. Seega on lähemas tulevikus tööjõu pakkumine oluliselt vähenemas ning selleks valmistumiseks on aega vaid loetud aastad.”

Tööjõudu iseloomustavate tegurite mõõtmise juures on olulised veel kaks aspekti. Nendeks on mõõtmise tasand ja sagedus.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajate keskmist vanust mõõdetakse pigem ettevõtte tasandil mitte struktuuriüksuse või ametikoha tasandil. Tuginedes Bechetile võib seda tasandit antud teguri mõõtmiseks pidada liiga üldiseks, et tulemusi saaks kasutada tööjõu planeerimisel. Bechet (2002) palub mõõtmise puhul meeles pidada, et tuleks hoiduda üldistest keskmistest näitajatest, sest keskmised peidavad sageli tegelikult toimuva ning eriti tuleks seda silmas pidada kui erinevad nii tööd kui ka olud.

Positiivseks loeb autor uuringust selgunud fakti, et töötajate kvalifikatsiooni mõõdavad 48% vastanutest ametikoha tasandil ning vaid 15% mõõdab seda ettevõtte tasandil. Eelnimetatud teguri osas on autori arvates valitud ka mõistlik mõõtmisagedus (üks kord aastas). Tööjõu voolavust mõõdetakse uuringus osalenud ettevõtetes peamiselt ettevõtte tasandil ning kord kvartalis, mis aga autori arvates ei ole kõige parem täpsusaste tööjõu planeerimise vaatest lähtudes. Uuringu tulemuste mõõtmise tasandi ja sageduse osas on autor seisukohal, et enamuse uuringus hinnatud tegurite osas võiks mõõtmise tasandiks olla ametikoha tasand, kui eesmärgiks on andmete kasutamine tööjõu paneerimiseks. Mõõtmise tasandi osas sobiks samast eesmärgist lähtudes kasutada sagedust kord kvartalis (pensioniiikka jõudvate isikute arv, töötajate kvalifikatsioon, sünnituseas olevate naiste arv, töötajate keskmine vanus) ning sagedusega üks kord kuus võiks mõõta tööjõu voolavust, haiguspäevade osakaalu tööpäevadest ja ületunnitööd. Uuringu tulemuste põhjal näib nii toimivat 5% uuringus osalenutest ehk üks ettevõtte.

Käesoleva magistr töö raames läbiviidud uuring on läbilõige uuringus osalenud ettevõtete tööjõu planeerimise praktikatest. Uuringu tulemusi võib kasutada indikaatorina, et enamuse ettevõteteid ei ole rakendamas inimressursi planeerimist ning tuginedes Price (2004) definitsioonile võib koguni asuda seiskohale, et valdavalt ettevõtetes inimressursi planeerimist ei toimu. Tuginedes uuringu tulemustele võiks autori arvates enamuse poolt praktiseeritava tööjõu planeerimise meetodi nimetada, kasutades John Lavell'i (2007) terminoloogiat, heuristiliseks.

3.3. Soovitused edasisteks uuringuteks

Käesolev magistritöö annab läbilõike uuringus osalenud ettevõtete tööjõu planeerimise praktikatest. Töö autor näeb mitmeid võimalusi edasiarendusteks ning teeb alljärgnevalt omapoolsed ettepanekud edasisteks uuringuteks.

Käesoleva magistritöö raames kasutati uuringu läbiviimisel teadlikult kvantitatiivset meetodit, et luua võimalus kordusuuringu läbiviimiseks. Kordusuuring võimaldaks võrrelda tööjõu planeerimise praktikaid erinevatel ajaetappidel ja/või erinevates majandussituatsioonides. Magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et uuringus osalenud ettevõtetel on kõrge valmisolek tööjõu täiendavaks vähendamiseks. Sellest tulenevalt võib käesoleva uuringu valimi moodustanud ettevõtete hulgas uurida tööjõu vähendamise põhjuseid ja ajastatuse valikut ning selgitada välja, millistest kriteeriumitest lähtuvalt langetatakse otsus tööjõudu vähendada. Vastuseid võiks otsida küsimustele kuivõrd on vähendamised ajendatud töö lõppemisest ning kuivõrd vajadusest kulusid kärpida.

Üldise töösuhetekultuuri kontekstis oleks tänuväärne selgitada välja, kas tööjõu vähendamisel likvideeritavaid ametikohti valides lähtutakse suhetest või süsteemist. Uuringute läbiviimisel võiks kaaluda ka kvalitatiivsete meetodite kasutamist, mis aitaksid avada mõnevõrra enam üldist tausta ja konteksti, mille raames tööjõudu planeeritakse.

Tööjõu vähendamise asemel tõusetuvad lähiaastatel taas päevakorda tööjõu vähesusest tingitud probleemid. Üheks aktuaalseks uurimisteemaks võib kujuneda, kuidas ettevõtted valmistuvad eelseisvaks inimressursi nappuseks. Kasutades käesoleva uuringu tulemusi indikaatorina võib selgitada välja muutused ettevõtete tööjõu planeerimise praktikates.

Läbiviidud uuringu tulemusi on võimalik kasutada võrdlusbaasina tegevusalapõhiste uuringutele. Seetõttu on antud töös kasutatud teadlikult EMTAK tegevusalade jaotust. Tegevusalapõhiste uuringutega oleks võimalik selgitada välja, kas majutus ja toitlustuse tegevusalal tegutsevate ettevõtete tööjõu planeerimine erineb töötleja tööstuse ettevõtete

tööjõu planeerimisest. Huvipakkuv oleks teadmine, kas pigem tulenevad tööjõu planeerimises erisused tegevusalast või ettevõtte suuruselt.

Kuna suure tõenäosusega seisab peagi ees aeg, mil hoogustub ettevõtete liitumine ja ostmine, siis loob see muutus uue fooni tööjõu planeerimisele ning pakub mitmeid võimalusi juhtumiuuringuteks. Juhtumiuuringute võimalusi on veel teisigi. Inimressursi planeerimise rõhuasetusi arvesse võttes oleks sobiv uurida mõne ettevõtte näitel talendijuhtimise praktilist rakendamist inimressursi planeerimise kontekstis.

Käesoleva magistritöö autori esitatud soovitusel edasisteks uuringuteks on kantud ideest luua ulatuslikum teadmine ja teadlikkus tööjõu planeerimise võimalustest ja võimalikkusest.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kas 2009. aasta jaanuaris kollektiivset koondamist taotlenud ja jätkusuutlikkuse taganud ettevõtete tööjõu planeerimine on kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor alljärgnevad uurimisküsimused:

- Kas töötajaskonda planeeritakse ettevõtetes pika-ajalises vaates?
- Millise info põhjal koostatakse tööjõu vajaduse prognoosid?
- Milliste ametikohtade täitjad on kaasatud tööjõu planeerimise protsessi?
- Milliseid töötajaskonda iseloomustavaid peamisi näitajaid ettevõtte mõõdavad?
- Kas ettevõtetes on teadmine, milliseid oskuseid, kogemusi ja teadmisi vajatakse?
- Millised on peamised takistavad tegurid töötajaskonna planeerimise läbiviimisel?

Vastuste otsimisel lähenes autor teemale ressursipõhisest vaatest lähtudes. Ressursipõhise vaate avab töö esimene peatükk. Ressursipõhise vaate valis autor lähtekohaks, sest antud lähenemine rõhutab ettevõtte siseseid aspekte ja uurib, kuidas ettevõtte seob inim- ja tehnilised ressursid soovitud tulemuslikkuse saavutamiseks. Tööjõu kohta on ressursi nimetust kasutatud alates 1980ndatest aastatest. Kaasaegne juhtimine on paljuski rajanemas seisukohal, et ettevõtte peamiseks konkurentsieeliseks on tuumkompetentsid. Kompetentside kui konkurentsieelise määratlemise eeldus on arusaama, mis on see, mis on erakordselt väärtuslik inimressursside juures ja kuidas seda väärtust kaitsta ning arendada. See omakorda nõuab süsteemset inimressursi planeerimist. Inimressursi planeerimise teoreetilisi aspekte käsitleti töö esimeses peatükis. Inimressursi planeerimise all mõistab autor Price (2004) definitsiooni: „Protsess, mis näeb ette ja kaardistab äristrateegiast tulenevad tagajärjed organisatsiooni inimressursi vajadusele. See peegeldub vajaminevate oskuste ja kompetentside planeerimises ning ka töötajaskonna koguarvu planeerimises.“

Käesoleva magistritöö käigus töötas autor välja küsimustiku ning viis läbi uuringu. Küsimustik edastati 22 ettevõttele ning küsimustiku täitsid 21 ettevõtet. Käesolev magistritöö oli taotluslikult kirjutatud läbilõikena. Tulemuste tõlgendamisel tuleb pidada silmas asjaolu, et 67% osalenuid esindas 50 – 249 töötajaga ettevõtteid.

Uuringu tulemused näitasid, et enamus ettevõtteid ei lähtu inimressursi planeerimisel pika-ajalisest vaatest. Pigem võib tulemuste põhjal asuda seisukohale, et planeerimine toimub lühiajalises-vaates, sest osalenud ettevõtted olid oma tööjõu prognoosi koostanud mitte pikemaks kui üks aasta.

Tööjõu prognoose koostavad ettevõtted peamiselt lähtudes muutusest konkurentsituatsioonis. Ettevõtte pikaajalist jätkusuutlikku arengut kirjeldavad alusdokumendid nagu strateegia ja äriplaan leiaksid prognooside koostamisel vähem rakendust kui võimalike tulevikuarengute kohta koostatud stsenaariumid. Kui ettevõtted oleks täna olukorras, et peavad koostama tööjõu vajaduse prognoosi järgnevas kolmeks aastaks, siis omaksid nad eelkõige infot ettevõttes vajaminevate oskuste kohta ametikohtade lõikes ning kriitiliste ametikohtade kohta ettevõttes.

Tööjõu planeerimisse on uuringu tulemuste kohaselt kaasatud personalijuht-/töötaja ja juhtkond. Juhatuse tasandil tegeletakse tööjõu planeerimisega vaid igas neljandas uuringus osalenud ettevõttes.

Uuringus osalenud ettevõtetest mõõdetakse ametikoha tasandil eelkõige töötajate kvalifikatsiooni ning seda mõõdetakse sagedusega üks kord aastas. Struktuuriüksuse tasandil mõõdetakse kõige sagedamini ületunnitööd ning mõõtmis-sageduseks on üks kord kuus. Ettevõtte tasandil mõõdavad osalenud võrdselt tööjõu volavust (üks kord kvartalis) ning sünituseas olevate naiste arvu. Viimane näitaja on ühtlasi üheks näitajaks mida paljudes ettevõtetes ei mõõdetata. Teiseks kõige sagedamini mittemõõdetavaks näitajaks osutus töötajate keskmine vanus. Inimressursi planeerimise seisukohalt ei ole tulemused head.

Uuringu tulemuste põhjal ei saa asuda seisukohale, et ettevõtetel on selge ülevaade, milliseid teadmisi, oskuseid ja kogemusi vajatakse kolme aasta pärast. Inimressursi planeerimise seisukohalt oleks antud teadmine olulise tähtsusega.

Uuringu tulemustest selgub tõsiasi, mis ühtlasi avab eelnevate tulemuste tagamaa, et peamiseks tööjõu planeerimist taksitavaks teguriks on vähene meetodite tundmine.

Tuginedes uuringu analüüsile, võib väita, et tööjõu planeerimine 95% ettevõtetes, kes said kooskõlastuse kollektiivseks koondamiseks ja säilitasid jätkusuutlikkuse, ei ole kantud inimressursi planeerimise põhimõtetest.

Käesolev magistritöö võiks suunata ettevõtjate ja juhtide tähelepanu sellele, kuivõrd harva ja väheteadlikult tegelikkuses kasutatakse tööjõu planeerimise võimalusi ning panna neid huvituma, kuidas on lood nende ettevõtetes. Konsultantidele võiks antud tööst abi olla oma teenuseportfelli täiustamisel ning äriharidust andvatel kõrgkoolidel oma õppekavade avardamisel.

Magistritöö eesmärk on saavutatud ja uurimisküsimused leidsid vastused. Autor ise nautis valitud teema uurimise protsessi ning näeb mitmeid võimalusi jätku-uuringuteks. Jätku-uuringud võiks viia läbi sektorite vahelise võrdlusena, võrdlusuuringutena lähtuvalt ettevõtete suurusest ning võimalusi on veelgi.

ALLIKATE LOETELU

Anderson, M.W. 2004. The Metrics of Workforce Planning, *Public Personnel Management*, Vol 33 nr 4, 363 – 378.

Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Atwater, D. 1995. Workforce Forecasting. *Human Resource Planning*, Vol 18 Issue 4, 50-53.

Barney, J, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17 Nr 1, 99-120.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Inc.

Bechet, T.P., Maki, W.R. 2002. Modeling and Forecasting Focusing on People as a Strategic Resource, *Human Resource Planning*, Vol 10 nr 4, 209 – 217.

Bechet, T.P. 2002. *Strategic Staffing. A Practical Toolkit for Workforce Planning*. New York: AMACON.

Becton, J.B ja Schraeder, M. 2009. Strategic Human Resource Management: Are We There Yet? *The Journal for Quality & Participation*, January. Vol. 31 Issue 4, 11-18.

Boxall, P., Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews*, Vol 2 Issue 2, 183 – 203.

Boxall, P., Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.

Das, T.K, Teng, B.S. 2000. A Resource Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Vol 26 No 1, 31-61.

Edvinsson, L., Malone, S.M. 1997. *Intellectual Capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus.

Gratton, L. 2004. *Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

Grant, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33 Issue 3, 114-135.

Hamel, G. ja Prahalad, C.K. 2001. *Võidujooks tulevikku. Läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks*. Tartu: Fontese Kirjastus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2005. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Karjus, P. 2003. *Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris*. i.k.: EBS Print.

Koch, R. 2007. *Strateegia käsiraamat*. i.k.: Tänapäev.

Lambing, M., toim. 2008. *Tööjõu vajaduse prognoos aastani 2015*, Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Lavelle, J., 2007. On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning & Management. *Public Personnel Management*, Vol 36 No 4, 371 – 385.

Majandusprognoos 2009 – 2011. 22.04.2009. Eesti Pank (kodulehekülg).
<http://www.eestipank.info/pub/et/press/Press/kommentaariid/Arhiiv/2009/225.pdf>
(25.04.2009).

Miller, D., Shamsie, J. 1996. The Resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, Vol 39 no 3, 519 – 543.

Mroczkowski, T. ja Hanaoka, M. 1997. Effective rightsizing strategies in Japan and America: Is there a convergence of employment practices? *Academy of Management Executive*, Vol 11 No2, 57-67.

Mullu sisemajanduse koguprodukt vähenes. 11.03.2009. Eesti Statistika (kodulehekülg).
<http://www.stat.ee/31313> (18.03.2009).

Pfeffer, J. 2005. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *The Academy of Management*, Vol 19 nr 4, nov 2005, 95-108.

Price, A. 2004. *Human Resource Management in a Business Context*. Second edition. London: Thomson Learning.

Richardson, B., Richardson, R. 1992. *Business planning an approach to strategic management*. Second edition. London: Pitman.

Skinner, S.J., Ivancevich, J. M. 1992. *Business for the 21st Century*. Boston: Irwin.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. 2002. *Human Resource Management*. Fifth edition. London: Pearson Education Limited.

Türk, K., 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Ulrich, D., Brockbank. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Üksvärav, R. 2004. *Organisatsioon ja juhtimine*. 3. täiendatud trükk. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

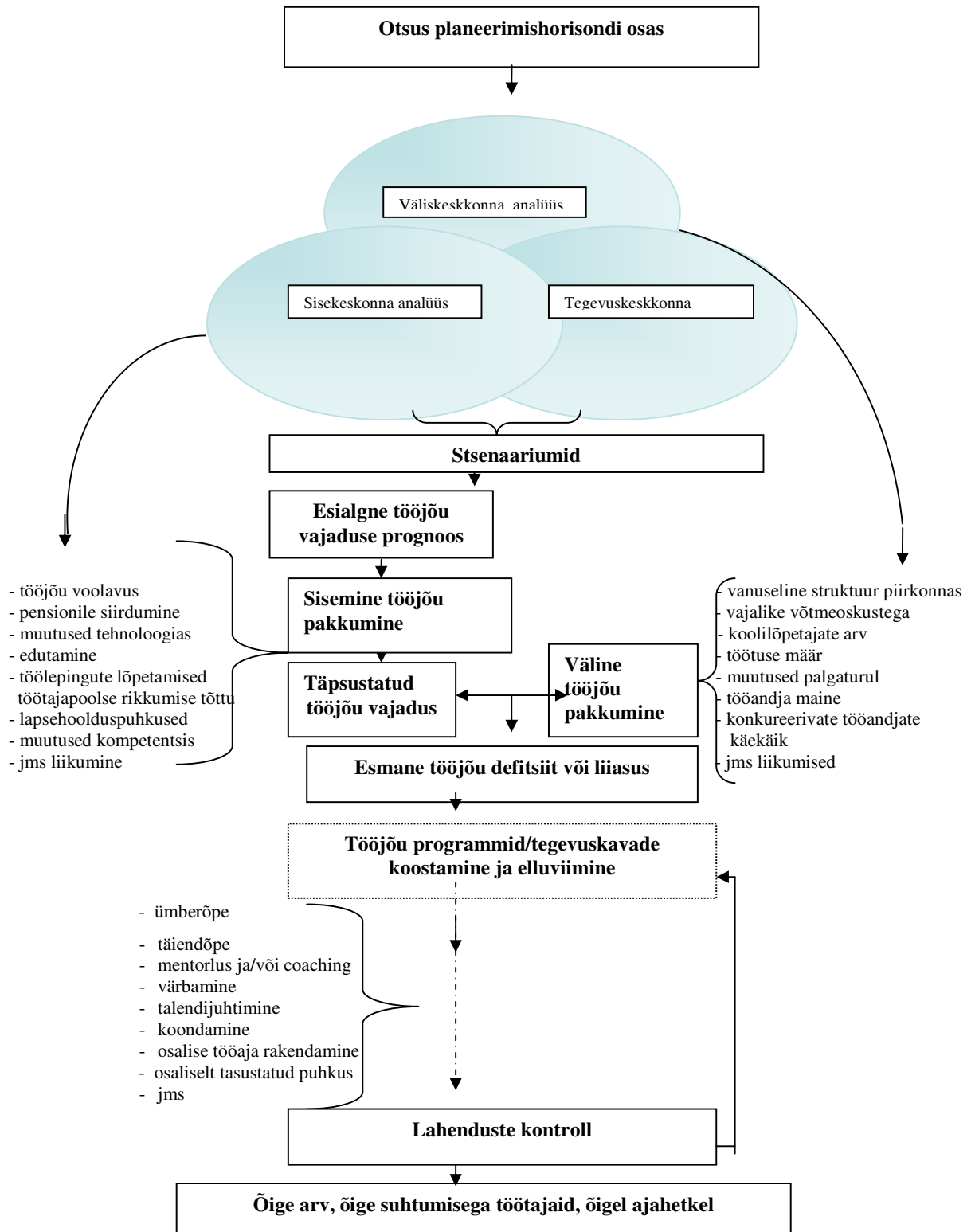
Ülevaade majanduse viimasest arengust ja tuleviku väljavaatest. 17.02.2009. Eesti Pank (kodulehekülg). http://www.eestipank.info/pub/et/press/Press/kommentaariid/Arhiiv/2009/_222.pdf (09.03.2009).

Ward, D. 1996. Workforce Demand Forecasting Techniques. *Human Resource Planning*, Vol. 19 Issue 1, 54-55.

Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5-2, May, 301-326.

LISAD

LISA 1. Inimressursi planeerimise protsess



Joonis 3. Tööjõu planeerimise protsess (autori joonis)

LISA 2 .Tööjõu planeerimise küsimustik

Täna valmisoleku eest küsimustikku täita. Küsimustik koosneb valikvastustega küsimustest ning selle täitmiseks kulub orienteeruvalt 15 minutit.

TÖÖJÕU PLANEERIMINE ETTEVÕTETES

Märkige palun ettevõtte peamine tegevusala

- Metsandus, põllumajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja Jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraala tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikala tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muud teenindavad tegevused
- Kodumajapidamiste kui tööandjate tegevus
- Eksterritoriaalsete organisatsioonide ja üksuste tegevus

Märkige palun töötajate arv ettevõttes

- 1 - 9 töötajat
- 10 - 49 töötajat
- 50 - 249 töötajat

250 ja enam töötajat

Kuivõrd nõustute järgnevate väidetega?

	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6	7 - nõustun täielikult	ei oska öelda
Teame, milliseid oskuseid ettevõttes enam 3 aasta pärast ei vajata .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teame, milliseid oskuseid ettevõtte 3 aasta pärast vajab .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teame, milliseid teadmisi ettevõttes 3 aasta pärast vajame .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teame, milliseid kogemusi ettevõttes 3 aasta pärast vajame .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Oleme kaardistanud kõik võtmetähtsusega ametikohad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teame, milliste tulevikus vajatavate oskuste ja teadmiste osas on väline konkurents väga karm .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Oleme koostanud tegevuskavad tulevikus vajatavate teadmistega, oskustega ja kogemusega inimeste leidmiseks .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Oleme koostanud tegevuskavad tulevikus vajatavate teadmistega, oskustega ja kogemusega inimeste hoidmiseks .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tööjõu planeerimisega tegelevad meie ettevõttes:

- tegevjuht
- juhatus
- juhtkond
- finantsjuht
- personalijuht/-töötaja
- vastutust pole määratletud

- kui loetelust ei leidnud sobivat, märkige ametikoht ise

Tööjõu planeerimise eest **vastutab** meie ettevõttes:

- tegevjuht
- juhatus
- juhtkond
- finantsjuht
- personalijuht/-töötaja
- vastutust pole määratletud
- kui loetelus ei leidunud sobivat valikut, märkige ise:

Meie ettevõttes takistab tööjõu planeerimist:

	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6	7- nõustun täielikult	8 - ei oska öelda
pole määratud valdkonna eest vastutajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ei tunne piisavalt meetodeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
puudulik info tööjõuturu kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
puudulik info palgaturu kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omanik ei mõista vajadust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aega napib	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Meie ettevõtte tööjõu planeerimist toetab järgnev raamistik:

- omanike poolt etteantud töötajate maksimaalne arv
- omanike poolt ette antud tööjõukulude suurus
- ettevõtte strateegia sisaldab tegevussuuniseid toimimiseks tööjõu vähenemise vajaduse korral

- ettevõtte on koostanud stsenaariumid erinevate tulevikus aset leida võivateks sündmusteks
- ettevõtte on koostanud tegevuskavad töäjõu vähendamiseks
- ettevõtte on koostanud värbamisplaanid
- ettevõtte on koostanud ümberõppe programmi
- ettevõtte on koostanud täiendõppe programmi

Ettevõtte töäjõu vajaduse **prognoosi** oleme koostanud järgnevaks perioodiks:

- 1- 6 kuud
- 7- 12 kuud
- 13 -18 kuud
- 2a
- 3a
- Ei ole koostanud
- Muu periood:

Töäjõu vajaduse prognoose korrigeerime:

- üks kord kuus
- üks kord kvartalis
- üks kord poolaastas
- üks kord aastas
- ei korrigeerigi
- muu sagedus:

Märkige palun, mille kohta **oleks Teil info olemas**, kui sooviksite **täna** prognoosida ettevõtte töäjõu vajadust näiteks 3 aasta perspektiivis?

- tööturul olevate isikute arv
- prognoos töötasude muutuses
- ettevõttele vajalike võtmeoskustega koolilõpetajate arv aastas
- ettevõttes vajatavad oskused ametikohade lõikes
- kriitilise tähtsusega ametikohad ettevõttes
- muutused ettevõtte töötajaskonnas statistilistest näitajatest lähtuvalt

- teenuste/toodete nõudluse muutumine

Märkige palun, millele põhinedes olete **prognoosinud tööjõu vajadust** mõjutavaid tegureid?

- eelnevatel perioodidel ettevõttes toimunu põhjal trende ennustades
- ettevõtte tuleviku stsenaariumeid kavandades
- erinevaid riiklikke statistikaaruandeid analüüsid
- ettevõtte finantsprognoosidest lähtudes
- omanike visioonist lähtudes
- ettevõtte strateegiast
- äriplaanist
- muutuses konkurentsi situatsioonis
- ei ole prognoosinud

Millistel tasanditel mõõdate järgnevaid tööjõudu iseloomustavaid tegureid?

	ettevõtte tasand	struktuuriüksuse tasand	ametikoha tasand	ei mõõda üldse
töötajate keskmine vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tööjõu voolavus ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haiguspäevade osakaal tööpäevadest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töötajate kvalifikatsiooni ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ületunnitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pensioniiikka jõudvate töötajate arv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sünnituseas olevate naiste arv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kui sagedasti Te alljärgnevaid tööjõudu iseloomustavaid tegureid mõõdate?

	üks kord kuus	üks kord kvartalis	üks kord aastas	ei mõõda üldse
töötajate keskmine vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tööjõu voolavus ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haiguspäevade osakaal tööpäevadest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töötajate kvalifikatsiooni ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ületunnitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pensioniiikka jõudvate töötajate arv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sünnituseas olevate naiste arv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Täna Teid vastuste eest!

Powered by Sawtooth Software, Inc.

LISA 3. Kollektiivset koondamist taotlenud ettevõtted (jaan.2009)²

² Ettevõtete loeteluga tutvumiseks palun pöörduda autori poole

**FOLLOWING PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCES
PLANNING IN COMPANIES APPLYING FOR COLLECTIVE
REDUNDANCY**
Kristi Mikiver

ABSTRACT

The topic of this Master's thesis is workforce planning. The author chose the given topic based on personal interest. The author knew that, as a rule, workforce planning is not part of an economics education and she was interested in how Estonian businesses come up with the right numbers for themselves.

The aim of the Master's thesis was to find out whether the process of workforce planning in those businesses that carried out collective redundancy in January 2009, followed the principles of human resources planning

The author raises the following research questions in order to reach her goal:

- Do businesses conduct workforce planning with a view to the long-term?
- On the basis of what information are workforce needs forecast?
- In which positions do the people work who are involved in the process of workforce planning?
- Which are the indicators characterising the personnel that the businesses measure?
- Does the business know which skills, experiences and knowledge are required?
- Which are the main preventing factors in conducting workforce planning?

The author primarily used the quantitative data collection and analysis method in order to get answers to the research questions. The author opted for a quantitative study mainly because it is possible to repeat such a study.

The author conducted an electronic survey during the period of 13-18.04.2009. The author compiled the survey based on the written opinions provided in the literary sources of the first and second part of the thesis. The survey was conducted using the survey software Sawtooth Software SSI Web.

The survey consisted of multiple-choice questions. The respondents had to choose an answer/answers that they thought was the most suitable from among the given answers. If there was no suitable choice on the list, they had to choose the option “other” and add a suitable comment. In addition to the questions, the respondents had an opportunity to express whether they agreed with the given statements. The respondents could express their agreement on a scale from 1 (I disagree completely) to 7 (I agree fully). They could also choose the option “I do not know”.

What happened in the Estonian economy during the fourth quarter of 2008, and its effect on the Estonian labour market, was a crucial factor in defining the sample. According to that the above, those businesses were included in the sample whose application for the collective termination of employment contracts due to redundancy was approved and whose economic indicators are sustainable even after the collective redundancy. The author believes that in the case of businesses that meet those requirements it could be assumed that they are more conscious about finding the right size for the business and thus also workforce planning.

In the case of those businesses that were included in the sample, the author first contacted the businesses by phone and had to make an average of two phone calls per contact. After the phone calls, 22 letters were sent and on April 27, 4 additional letters were sent with a request to answer the questionnaire if it had not been done so already.

While looking for answers to the research questions, the author took a resource-based approach to the topic; since the approach reminded her of the strategic importance of people among inner resources and their development over time, as P.Boxall and J.Burcell (2000) have summed it up.

Pfeffer (2005) has claimed that achieving a competitive advantage through the workforce is time consuming. But once it is achieved, the competitive advantage that has been achieved through the employment relationship practice is notably longer lasting and it is difficult to imitate. The time that is spent on introducing respective employment relationship practices and seeing the results indicates that a long-term perspective is needed.

Anderson (2004) says that there are too many workforce-planning models to list them all. He brings out the following four steps of workforce planning:

- 1) supply analysis
- 2) demand analysis
- 3) gap analysis
- 4) solution analysis.

This thesis excludes introducing all the demand and supply techniques separately, and while introducing the techniques, they are not discussed on the procedural level.

21 businesses participated in the study, with 67% of those being businesses where the number of employees ranged from 50–249. There was an equal number of 14% of those businesses whose number of employees ranged between 10–49 employees and 250 and more employees, 5% were micro-businesses. The processing industry was the main area of activity for 43% of the respondents, construction 20%, wholesale and retail trade, motor vehicle and motorcycle repair 15%, other service activities 10%, transportation and warehousing 6% and accommodation and catering 6%.

The results of the study showed that most of the businesses do not proceed from a long-term perspective when planning human resources. According to the results, it can instead be assumed that the planning process takes place during a shorter period, as the businesses that took part in the study made their workforce forecast for a period not longer than one year.

Businesses made workforce forecasts by mostly proceeding from the changes in the competitive situation. According to the results of the study, the Personnel Manager/worker and the Management Board are involved in the process of workforce planning. At the level of management, only every fourth business that participated in the study is engaged in workforce planning.

The results of the study do not indicate that the businesses have a clear overview about the knowledge, skills and experience that are needed three years from now. From the viewpoint of human resource planning, such knowledge would be of crucial importance.

It becomes clear from the results that the main factor preventing workforce planning is the lack of knowledge about the methods and this also explains the results from previous studies that one of the factors preventing workforce planning is the lack of knowledge about the methods.

Taking into consideration the answers that were found to the research questions, it can be said that 95% of the businesses that carried out collective redundancy in January 2009 do not follow the principles of human resources planning.

This Master's thesis was written as a cross-sectional study on purpose. While interpreting the results, it has to be kept in mind that 67% of the businesses that took part in the study had 50 – 249 employees. The author herself enjoyed the process of conducting the study and sees several opportunities for conducting a follow-up study. Follow-up studies could be conducted as a comparison between sectors, a comparative study according to the size of the business, or one of several other options.