

TÖÖSOORITUSE HINDAMINE

TARTU ÜLIKOOLI RAAMATUKOGUS

Tiina Kuusik

Personalitöö tulemuslikkusele on olnud alati oluline tähendus kogu organisatsiooni toimimise tulemuslikkusele, kusjuures tänapäeval on aina enam tõusnud huviorbiiti töösoorituse süsteemne juhtimine. Kuidas teha senisest enam sama või isegi vähema ressursiga, on küsimus, millele kõik teadusraamatukogud on sunnitud otsima vastust. Ühelt poolt kasutajate vajaduste mitmekesisustumine, teavikute kallinemine ja üha suurenevad investeeringud infotehnoloogiasse ning teiselt poolt realselt kasutada olevate ressursside piiratus sunnivad raamatukogude juhte senisest enam mõtlema organisatsiooni töö tõhustamisele. Ratsionaliseerimine, tõhustamine, strateegiline juhtimine on muutumas sama tavapärasteks märksõnadeks raamatukogudes nagu äriettevõtteski. Seega võib väita, et töösoorituse hindamine on muutunud üheks oluliseks töö tõhustamise ja kvaliteedijuhtimise vahendiks ka raamatukogudes.

Töösoorituse hindamise (*performance appraisal*) all mõistetakse planeeritud protsessi, mille käigus antakse hinnang töötajate tehtule ning seatakse uued eesmärgid paremate tulemuste saavutamiseks.¹ Tüüpiline töösoorituse juhtimise süsteem organisatsioonis hõlmab vähemalt nelja omavahel tihedalt seotud osa inimressursi juhtimisest (vt. joonis 1).²

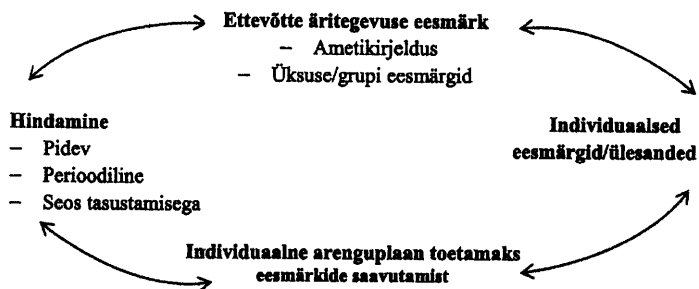
Töösoorituse hindamine võimaldab seega saada tagasisidet püstitatud eesmärkide saavutamisest, tuvastada töös tekkinud probleemid ning püstitada uued sihid järgneva hindamisperioodiks. Personali hindamine on kõige üldisemalt süsteemne informatsiooni kogumine töötajatelt. Hindamisel lähtutakse ettevõtte eesmärkide saavutamise toetamisest, aluseks on ametikirjelduses määratletud ülesanded ning nende eduka täitmise kriteeriumid. Hindamisel saadud informatsiooni põhjal täpsustatakse töötaja individuaalset arenguplaani ja eesmäärke.

¹Sisson, K. *Personnel management : A compressive guide to theory & practice in Britain.* — 2nd ed. — Oxford; Cambridge: Blackwell, 1994. — P. 221.

²Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. *Human resource management.* — 5th ed. — Pearson Education, 2002. — P. 310.

Joonis 1

TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI NELI OSA



Töösoorituse hindamisprotsessi käivitamise põhiülesandeks on töö tõhustamine, kuid sõltuvalt organisatsiooni poolt soovitatavest tulemusest eristatakse kahte vastandliku suunitlusega eesmärki — kontrollimist ja arendamist. Tänapäeval peetakse kontrolli funktsioonist lähtuvat hindamist traditsiooniliseks ja arengufunktsioonist lähtuvat kaasajaseks lähenemiseks. Neist esimese eesmärk on kontrollida töötulemusi ning sellest johtuvalt rakendada pärast hindamisprotsessi konkreetseid meetmeid (töötasu korrigeerimine, edutamine, vallandamine jms.). Uuringud on näidanud, et selline lähenemine tekitab kriitikat ja negatiivset suhtumist hindamisse nii hindajates kui hinnatavates.³

Arengufunktsioonist lähtuv hindamine keskendub pigem töösoorituse parandamisele õppimise ja arengu kaudu, rõhutades hindaja ja hinnatava mõjutamising partnerlussuhet. Tänapäeval eelistavad praktikud just viimast lähenemist, et saada hindamisprotsessist adekvaatset informatsiooni. Erinevad autorid⁴ on rõhutanud süsteemi rakendamisel raamatukogudes inimeste arendamise ja kaasamise osatähtsust ehk nn. *soft*-spektrit. Kuna teadusraamatukogudes kasutatakse tänapäeval palju meeskonnatööd, siis on nähtud ka põhimõttelist vastuolu mees-

³Bratton, J., Cold, J. Human resource management. — 2nd ed. — London: Macmillan, 1999. — P. 216.

⁴Durey, P. Performance appraisal of staff in academic libraries [Online] // Proceedings of the international symposium on academic libraries'96. 1.-4.09.[1996] Shanghai. — Vt http://202.120.13.26/isall/isal_16.htm. — 10.10.2002.; Edwards, R. G., Williams, C. J. Performance appraisal in academic libraries: minor changes or renovation? // Library Review, 1998, vol. 47, no. 1, p. 14–19.; Green, A. A. Survey of staff appraisal in university libraries // British Journal of Academic Librarianship, 1993, vol. 8, no. 3, p. 193–209.; Lubans, J. *I've closed my eyes to the cold hard truth I'm seeing*. Making performance appraisal work // Library Administration & Management, 1999, vol. 13, no. 2, p. 87–89.; Verrill, P. E. Performance appraisal for the 1990s — managerial threat or professional right // British Journal of Academic Librarianship, 1993, vol. 8, no. 2, p. 98–112.

konnatöole innustamisel ja individuaalse boonuse määramisel.⁵ Kuigi hindamistulemustest on soovitatud lähtuda ka ametikõrgenduse andmisel, on selget sidet raske luua, sest personali liikuvus raamatukogudes on tavaliselt väike.⁶

Vastavalt töösoorituse hindamise eesmärgile jaotatakse kasutatavad meetodid minevikul põhinevateks ja tulevikule orienteerituteks. Minevikul põhinevatest meetoditest on enamlevinud hindamisskaala meetod oma erinevate variantidega. Tulevikule orienteeritud meetoditest kasutatakse enim hindamisarenguveestlust (*appraisal interview*) ja juhtimist eesmärkide kaudu.

Viimasel kahekümnel aastal on keskmiste ja suuremate firmade seas kiiresti levinud **mitmeallikaline** (*multisource*) ehk **360°-ne tagasiside süsteem** (*360° feedback system*). *Fortune*'i 1000 firmast kasutab 90% pigem 360°-st tagasiside süsteemi kui tavapäraselt "juhid on süsteemi ainuhindajad".⁷ Hindamisse haaratakse neid, kellega hinnatav oma töös kõige sagedamini kokku puutub. Selline hindamine on muutunud järjest populaarsemaks Euroopas,⁸ kuid ka Eesti ettevõtted on hakanud töösoorituse hindamisel kasutama mitmeallikalise tagasiside süsteemi. Nimetatud süsteem võimaldab hinnatavatel võrrelda oma tegevust teiste antud hinnangutega. Töötaja (tihtipeale juht) saab süstematiseeritud tagasiside viie vaatleja ("*S observers*") poolt (vt. joonis 2; autori interpretatsioon).⁹ Hinnangud on tavapäraselt anonüümsed, v.a. vahetu töökorraldaja oma.

360°-se tagasiside süsteemi edukuse põhjused on seotud viimastel aastakümnetel toimunud juhtimise paradigma muutumisega, sest:

- traditsioonilised hindamissüsteemid on leidnud laialdast kriitikat,
- meeskonnakesksed struktuurid on asendamas hierarhilisi, mis eeldab juhtidelt häid koostööoskusi, mida on kergem hinnata meeskonna liikmete poolt,
- mitmeallikalise tagasiside süsteem tõstab informatsiooni usaldusväärsusust võrreldes üheallikaliselega,

⁵Brophy, P. The academic library. — London, 2000. — P. 98.

⁶Verrill, P. E. *Op. cit.*, p. 104.

⁷Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. Human resource management : strategies for managing a diverse and global workforce. — 6th ed. — Fort Worth (Tex.): Dryden Press, 2000. — P. 239.

⁸McCarthy, A. M., Caravan, T. N. 360° feedback process: performance, improvement and employee career development [Online] // Journal of European Industrial Training, 2001, vol. 25, no. 1. — Vt <http://www.susanna.emeraldinsight.com>. — 10.10.2002.

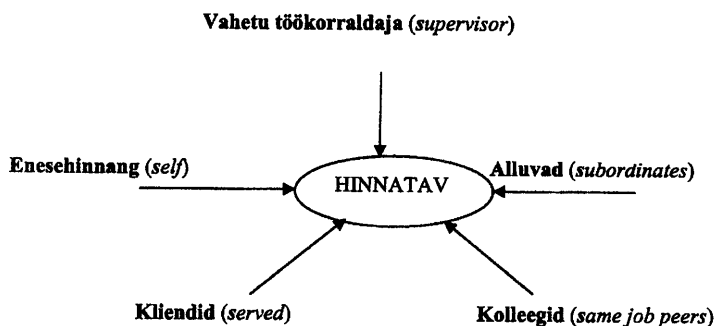
⁹Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. *Op. cit.*, p. 239.

- mitmeallikalise tagasiside süsteem sidustub hästi osalusjuhtimisega (*participative management*), töötajate võimustamise (*empowerment*) ning eestvedamise arenguga,
- kaastöötajad ja alluvad teavad rohkem juhi tugevustest ja nõrkustest kui tema vahetu töökorraldaja.¹⁰

Rõhutatakse ka 360°-se tagasiside süsteemi positiivset mõju organisatsiooni kultuurile, kui meetodit on kasutatud otstarbekalt ja õigesti.¹¹

Joonis 2

HINDAJAD 360°-SE TAGASISIDE SÜSTEEMIS



Oskuslikust ning tõhusast töösoorituse hindamisest tulenev kasu on mitmetine. Tabel 1 iseloomustab töösoorituse hindamisest tulenevat kasu nii organisatsioonile kui ka töötajatele (autori interpretatsioon).¹²

Eduka töösoorituse hindamise protsessi eelduseks on õigete hindamiskriteeriumide, -meetodite ja hindajate valik. Samuti on oluline protsessi oskuslik planeerimine ja läbiviimine. Hindamissüsteemi väljatöötamisel on seega eelkõige vajalik mõelda eeldatavale kasule, mida saadakse nii protsessist kui ka tulemustest, lähtudes organisatsiooni spetsiifikast. Samuti tuleks silmas pidada, et hindamistegevuse eesmärgid ei oleks vastuolulised, vaid oleksid arusaadavalt sõnastatud ning kogu personalile õigel ajal selgitatud. Saavutamaks hindamisprotsessi võimalikult suurt objektiivsust ja tõhusust, tuleks eesmärkidest lähtuvalt kasuta-

¹⁰Kreitner, R., Kinicki, A. Organizational behavior. — 5th ed. — McGraw-Hill, 2001. — P. 279.

¹¹Waldmann, D., Atwater, L. E., Antonioni, D. Has 360° feedback gone amok? [Online] // Academy of Management Executive, 1998, May, vol. 12, iss. 2, p. 86. — Kättesaadav: EBSCO Business Source Premier (AN 6501519).

¹²Philips, K., Murumägi, R. Töötajate hindamine on kasulik // Ärielu, 1996, nr. 12, lk. 76–77.

Tabel 1

TÖÖSOORITUSE HINDAMISEST TULENEV KASU

ORGANISAT- SIOON	<ul style="list-style-type: none"> • hinnang inimressursile • reaalne alus personalialaste otsuste tegemiseks • aitab kindlaks määrata ja suurendada olemasoleva personali potentsiaali organisatsiooni vajaduste rahuldamiseks tulevikus • parandab töötajate töömoraali
JUHT	<ul style="list-style-type: none"> • adekvaatsem pilt töötaja arusaamast selle kohta, mida temalt oodatakse • ülevaade töötajate arendamisvajadustest • parandab töötajate tootlikkust ja töömoraali • aitab määratleda töötajate ümberpaigutamise vajadusi • initsieerib koostööd
TÖÖTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • võimaldab edastada otse oma ideid nii enda kui organisatsiooni tegevuse parandamiseks • annab võimaluse muuta oma käitumist • kindlustab töötaja regulaarsete ja süsteemsete ülevaadetega tema tegevuse kohta • initsieerib koostööle, • saab teada juhi arvamuse tema töötamise kohta

da nii minevikule kui tulevikule orienteeritud meetodeid. Meetodite kombineerimine tagab nii varasema töösoorituse hindamise ja analüüsi, kui ka aitab määratleda tegevus- ja arenduseesmärgid tulevikuks.

Raamatukogudes on töösoorituse hindamist praktiseeritud juba möödunud sajandi algusest. Hindamisega alustati USA avalikes raamatukogudes 1920. aastatel.¹³ 1990. aastate lõpul kasutas üle 80% USA raamatukogudest mitmesuguseid personali töö tulemuslikkuse hindamise süsteeme ja vorme.¹⁴ 57% Suurbritannia teadusraamatukogudest on kvalifitseeritud personali (raamatukoguhoidja — *librarian; professional staff*) hindamiseks kasutusel erinevad küsimustikud, 25% teadusraamatukogudest rakendatakse mittekvalifitseeritud personali (*non professional staff*) töösoorituse hindamist.¹⁵

Mõnes raamatukogus välditakse teadlikult töösoorituse hindamise süsteemi sisseviimist, väites, et see on pigem vahend äriettevõtete tulemuste tõhustamiseks.¹⁶ Kuid toetudes erinevatele käsitlustele, on kogemused efektiivsest hindamisest olnud reeglina positiivsed — kasu on saanud nii juhid kui töötajad.¹⁷ Eriti on rõhutatud juhtide oskuste ja töö tulemuslikkuse hindamise olulisust, sest tihti on raamatukogudes edutatud juhiks häid spetsialiste, kuid inimeste juhtimine eeldab teistsuguseid oskusi ja võimeid.¹⁸

Raamatukogudes nähakse hindamises eelkõige võimalust organisatsiooni ja töötajate eesmärkide seostamiseks, täiendkoolituse vajaduste tuvastamiseks, kommunikatsiooni ning üldise töökliima parandamiseks, informatsiooni kogumiseks kitsaskohtadest juhtimises, töötajate kaasamiseks juhtimisse ja probleemide lahendamisse ning seeläbi nende motiveerimiseks.¹⁹

1. Töösoorituse hindamise eesmärgid Tartu Ülikooli Raamatukogus

Töösoorituse hindamise süsteemi väljatöötamine ja rakendamine on Tartu Ülikooli Raamatukogu struktuuri korrastamise ning tegevuste dokumenteerimise (ametikirjeldused, struktuuriüksuste kirjeldused jne.) loogiline jätk. Hindamise kasu näeb raamatukogu juhtkond eelkõige veel ühe suhtluskanali avamises, mis aitab töötajale selgitada tema rolli organisatsiooni eesmärkide

¹³Morgan, S. Change in university libraries: don't forget the people // *Library Management*, 2001, vol. 22, no. 1/2, p. 60.

¹⁴Lubans, J. *Op. cit.*, p. 87.

¹⁵Morgan, S. Performance assesment in academic libraries. — London, 1995. — P. 120.

¹⁶Lubans, J. *Op. cit.*, p. 88.

¹⁷Durey, P. *Op. cit.*; Edwards, R. G., Williams, C. J. *Op. cit.*, p. 14–19.; Green, A. A. *Op. cit.*, p. 193–209.; Lubans, J. *Op. cit.*, p. 87–89.; Verrill, P. E. *Op. cit.*, p. 98–112.

¹⁸Kaehr, R. E. Personnel appraisal, who need it? // *Journal of Academic Librarianship*, 1990, vol. 16, iss. 1, p. 36.

¹⁹Belcastro, P. Evaluating library staff: a performance appraisal system. — Chicago; London, 1998. — P. 2–3.; Brophy, P. *Op. cit.*, p. 170.

saavutamisel, individuaalsete eesmärkide püstitamises, tagasiside andmises sooritatute kohta ning kasvupotentsiaali ja arenguvajaduste tuvastamises.

Töösoorituse hindamise süsteemi sisseviimise otstarbekuse ja sisu üle arutati 2002. aasta varakevadel mitmel direktsiooni koosolekul. Käesoleva artikli autor, üld- ja arendusosakonna juhataja, tutvustas teadmiste ühtlustamiseks töösoorituse hindamise teooria aluseid, meetodeid, praktikas kasutatavaid alusdokumente ning andis ülevaate ülikooliraamatukogude kogemustest mujal. Läheduses teiste kogemustest ning TÜR-i vajadustest lepiti kokku, et töö tulemuslikkuse hindamise põhilisteks eemärkideks on töötajate tegevuse analüüsi kaudu nende tööülesannete ja eesmärkide täpsustamine, potentsiaali ning täiendaja ümberõppevajaduste kindlaksmääramine, aga ka organisatsiooniliste probleemide kindlakstegemine ning informatsiooni kogumine senise töökorralduse või -jaotuse muutmiseks. Samuti lepiti kokku, et hindamise tulemusi ei seostata töötasuga.

Juhtkond pidas oluliseks enne alustamist leppida kokku üldistes hindamis- ja juhtimis-eesmärkides. Nende visandamine ja töö edasine koordineerimine jäi üld- ja arendusosakonna juhataja ülesandeks. Otsustati, et need eesmärgid hakkavad reguleerima hindamist tulevikus, alles siis, kui pilootprojektid erinevates personaligruppides on läbi viidud. Samuti lepiti kokku, et erinevate personaligruppide töösoorituse hindamise süsteem ja alusdokumentatsioon töötatakse välja raamatukogus, kaasates tegevusse ka hinnatavad.

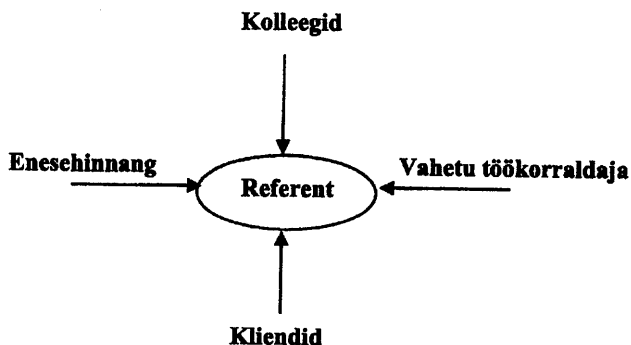
Esimesena otsustati hinnata referente, kes on nii suhtekorraldajad raamatukogu ja teaduskonna vahel kui ka teenuse juhid teaduskondades, mistõttu on nende töö kvaliteet raamatukogu jaoks väga oluline. Samuti olid referendid eelnevalt hindamisest teadlikud juba tööle asudes.

2. Referentide töösoorituse hindamise meetodika ja selle rakendamine

Referentide töö tulemuslikkuse hindamine toimus 2002. aasta juunis. Hindamiskomisjoni kuulusid teenindusdirektor (vahetu töökorraldaja), kogude direktor ning üld- ja arendusosakonna juhataja. Kasutati kombineeritud hindamissüsteemi, mille osadeks olid mitmeallikaline ehk 360°-ne tagasiside ja hindamis-arenguestlus. Hindamismeetodina kasutati avatud hindamisskaalat (*open-ended*), mis annab lisaks numbrilisele hindele võimaluse sõnaliseks täienduseks. Hindajateks otsustati valida kolleegid (kodumaise kirjanduse osakonna, teaduskirjanduse osakonna, väliskirjanduse osakonna ja õppekirjanduse osakonna töötajad), vahetu töökorraldaja ja kliendid (teaduskondade esindajad). Samuti andis iga referent hinnangu oma töö tulemuslikkusele arenguestluse ettevalmistuslehel.

Joonis 3

REFERENTIDE TÖÖ TULEMUSLIKKUSE HINDAJAD



Lisaks erinevate hinnangute kogumisele otsustati läbi viia kolmest situatsiooniülesandest koosnev test, et tuvastada referentide oskusi töös sagedamini esinevate probleemide lahendamisel.

Hindamise alusdokumendid ning koostamise eest vastutajad on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 2

**REFERENTIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMISE
ALUSDOKUMENTATSIOON JA NENDE
VASTUTAVAD KOOSTAJAD**

Hindamise alusdokument	Vastutav koostaja
Test	Kogude direktor ja teenindusdirektor
Kodumaise kirjanduse osakonna ja väliskirjanduse osakonna hinnangulehed	Kogude direktor
Õppekirjanduse osakonna ja teaduskirjanduse osakonna hinnangulehed	Teenindusdirektor
Referendi tööaruanne	Teenindusdirektor
Teaduskonna küsimustik	Üld- ja arendusosakonna juhataja
Arenguveestluse ettevalmistusleht	TÜ personaliosakonna koostatud vorm
Üldhinnangu leht	Üld- ja arendusosakonna juhataja
Tagasiside leht	Üld- ja arendusosakonna juhataja

Osakondade eripärast lähtuvad hinnangulehed valmisid osakonnajuhatajate ja asedirektorite koostöös. Ühtsel küsimustikul põhinev referendi tööaruanne sisaldas nii kirjeldavat osa kui statistilist ülevaadet oma tegevusest 2001/2002. õppeaastal.

Teaduskonna küsimustik sisaldas põhiliselt väiteid referendi tööga rahulolu kohta. Kuna referendid on teaduskonnas raamatukogu teenuste vahendajad, siis pidasime oluliseks uurida ka teenuste vajalikkust ja seda, kas informatsioon nende kohta on piisav ning milline on referendi roll teenust puudutava teabe saamisel.

Eelnevalt oli nii hinnatavatel kui raamatukogupoolsetel hindajatel võimalus intranetis tutvuda ning avaldada arvamust hindamise üldiste põhimõtete ja alusdokumentide kohta — hindamissüsteemi väljatöötamisel on igasugune kriitika osalejate poolt teretulnud. Alusdokumentatsioon leidis hinnatavate poolt väikesete parandustega heakskiidu. Rõhutati, et esimese hindamise tulemused ei too endaga kaasa kardinaalseid muudatusi, küll aga järgmistel kordadel.

Tabelis 2 näidatud dokumentide koostajad (v.a. TÜ personaliosakond) vastutasid nende õigeaegse täitmise ning üld- ja arendusosakonna juhatajale edastamise eest. Iga hinnatava jaoks koostati üldhinnanguleht, kus toodi välja erinevate hindajate hinnangud. Hindamiskaala meetodi täpsuse tõstmiseks kehtestati hindajate gruppidele hinnangukoefitsiendid, lõpptulemus saadi hindepalli korutamisel vastava koefitsiendiga. Kõige olulisemaks (koefitsient 0,5) peeti kliendi hinnangut, siis vahetu töökorraldaja hinnangut (0,2) ja alles siis osakondade hinnangut (0,05). Testi koefitsiendiks määrati tervikust 0,1. Erinevalt tavapärasest mitmeallikalise tagasiside praktikast ei olnud keegi hindajatest hinnatava jaoks anonüümne. Osakonna hinnangulehe täitis osakonnajuhataja, ka teaduskonna hinnanguga oli referentidel võimalik tutvuda.

Hinnangu saamine teaduskonnast kujunes probleemiks. Kuna kevad on teadaolevalt ülikoolis väga kiire aeg ja referendid polnud hindamises eelnevalt hindajatega kokku leppinud, siis jäi mitmelt teaduskonnalt see saamata. Nende teaduskondade esindajate poole pöörduiti sügisel ning saadi vajalikud hinnangud.

Hindamis-arenguestluste käigus analüüsiti hinnanguid, möödunud perioodi töötulemusi ning püstitati arengueesmärgid järgneavaks.

Üldistav kokkuvõtte hindamisest lükkus sügisesse. Tabel 3 näitab hindamise protsessi etappide kaupa.

Esimesel kokkuvõtval koosolekul referentidega septembri lõpus tõdeti, et hindamisprotsessist said kasu nii hinnatavad kui hindajad, üksikasjalikumalt analüüsiti aruannetes esile toodud probleeme ja testitulemuste tõlgitsemist.

Tabel 3

REFERENTIDE HINDAMISE ETAPID

Tegevus	Vastutaja	Toimumise aeg
Alusdokumentatsiooni koostamine	Vastavalt tabelile 2	Mai keskpaik 2002
Referentide koosolek	Teenindusdirektor	Mai lõpp
Alusdokumentatsiooni täiendamine	Komisjoni ühistöö	Pärast referentide koosolekut
Testi läbiviimine	Kogude direktor ja teenindusdirektor	Juuni teine nädal
Hindajatele hinnangulehtede kättejagamine	Komisjoni liikmed	Juuni kolmas nädal
Referentide tööaruannete esitamise tähtaeg	Teenindusdirektor	Juuni neljanda nädala algus
Täidetud hinnangulehtede kogumine, andmete koondamine üldhinnangulehele	Üld- ja arendusosakonna juhataja	
Üldhinnangulehe edastamine referentidele	Teenindusdirektor	Juuni neljanda nädala keskpaik
Arenguveestlused	Kogude direktor, teenindusdirektor	Juuni lõpp
Kokkuvõtte hindamistulemustest (test, aruanne) referentide koosolekul	Kogude direktor, teenindusdirektor	Septembri lõpp
Kokkuvõtte teaduskonna ja raamatukogu osakondade hindamistulemustest	Komisjoni liikmed	Novembri algus
Tagasiside hankimine referentidelt hindamisprotsessi kohta	Üld- ja arendusosakonna juhataja	Jaauari keskpaik 2003

Et referentide hindamine oli mingis osas ka kogu referentide süsteemi hindamine, siis lepidi kokku, et hindamiskomisjon annab ülevaate teaduskondade ja kolleegide hinnangutest ning märgitud probleemidest. Pärast komisjoni poolt edastatud ülevaadet tegid hinnatavad kirjaliku tagasiside käigus oma ettepanekud hindamise läbiviimiseks tulevikus.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et alusdokumentide väljatöötamine ja hindamisprotsessi läbiviimine oli hindamiskomisjonile ajamahukas ning küllaltki raske ülesanne. Vaatamata referentide kõhklustele nii aeganõudva ettevõtmise mõttekuses, ei olnud keegi neist vaenulikult meelestatud.

3. Asedirektorite töösoorituse hindamise meetodika ja selle rakendamine

Referentide hindamise lõppedes otsustas direksioon järgmise töötajate grupina hinnata asedirektoreid (teenindusdirektor, kogude direktor ja tehnoloogiadirektor), kelle hallata on kogu raamatukogu põhitegevus (v.a. üld- ja arendusosakond ning käsikirjade ja haruldaste raamatute osakond). Põhjusi oli mitu:

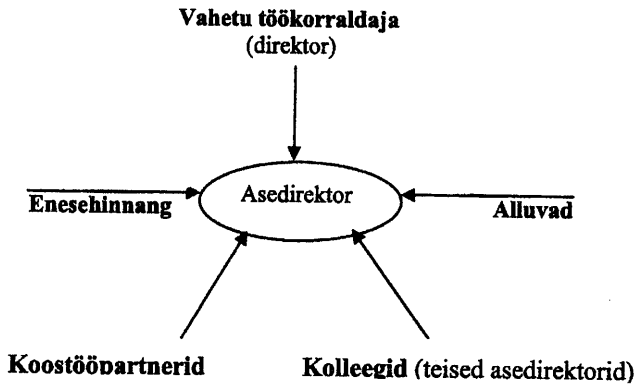
- anda töötajatele võimalus hinnata raamatukogu tippjuhte organisatsiooni üldise kliima parandamiseks ning järgnevate hindamiste soodsamaks kulgemiseks,
- eeskuju keskastmejuhtidele — häid juhte iseloomustab kindlasti arenenud eneseteadvus ning soov juhiomadusi arendada,
- asedirektorite toetus,
- hindamise ja alusdokumentide testimine edaspidiseks keskastmejuhtide hindamiseks.

Kui referentide töö tulemuslikkuse hindamise kavandamine ja läbiviimine oli meeskonnatöö, siis asedirektorite puhul kandus töö suuremas osas üld- ja arendusosakonna juhataja kohustustesse. Direksiooni koosolekul detsembri alul 2002. a. lepidi kokku, et hindamisel lähtutakse ainult ühest hindamisküsimustikust, mis oleks sobilik täitmiseks erinevatele hindajate gruppidele. Kuna juht puutub oma igapäevatöös kokku väga paljude inimestega, otsustati terviklikuma ning objektiivsema pildi saamiseks ka sel korral kasutada 360^o-st tagasisidet kui hindamissüsteemi, samuti lepidi kokku hindajates (vt. joonis 4).

Asedirektorid nimetasid ise koostööpartnerid ja alluvad, lähtudes kokkulepest, et kummaski grupis oleks vähemalt 10 isikut. Lõplik hindajate ring koostatakse direktoriga.

Joonis 4

ASEDIREKTORITE TÖÖ TULEMUSLIKKUSE HINDAJAD



Vältimaks keskendumist liialt minevikule, päädis protsess hindamis-arenguvestlusega, mille viis läbi direktor. Arenguvestluse ettevalmistamisel ja läbiviimisel otsustati kasutada TÜ personaliosakonna väljatöötatud vorme. Arenguvestluse kokkuvõttes püstitati asedirektoritele individuaalsed arengueesmärgid ja räägiti põhjalikumalt ka valdkonna arenguplaanist.

Hinnangulehe väljatöötamisel (üld- ja arendusosakonna juhataja) võeti aluseks:

- ametikirjeldused, kus on ära toodud peamised nõuded asedirektorile, tööülesanded ja kohustused,
- juhtimisteooriate lähtekohad, sh. H. Minzbergi määratletud juhi rollid (suhtlemine, info vahendamine ja otsustamine) ning juhi oskused Katzi järgi (tehnilised, inimestevahelised ning kontseptuaalsed),²⁰
- internetis kättesaadavad hindamisdokumendid (põhiliselt Ameerika ülikoolides kasutusel olevad).

Eelloetletud materjali läbitöötamisel kujunes välja viis juhtimisdimensiooni, mida võib tinglikult nimetada ka kompetentsideks:

1. **Valdkonna juhtimine** — sisaldab juhtimise põhitegevusi: planeerimist, organiseerimist, mõjutamist, kontrollimist, kuid ka eestvedamise mõistet laiendavaid väiteid. Dimensioon valiti selle tõttu, et raamatukogu juhtkonnale on kõrgemalt poolt ette heidetud just töö nõrka planeerimist.

²⁰Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. — Tartu, 2001. — Lk. 30.

2. **Otsustamine** — üks olulisemaid juhtimistegevusi. Eraldi dimensioonina välja toodud seetõttu, et mitteformaalses sisekommunikatsioonis heidetakse direksioonile ette otsustamisvõimetust ja ebaselgeid otsuseid.
3. Organisatsioonides (ja ka nende vahel) kasutatakse üha enam projekti- ja meeskonnatööd, mis eeldab suurepäraselt **koostööoskust**, seega ka võimet mõista oma käitumise mõju teistele. Kuna raamatukogu pole enam ammu lihtne hierarhiliste alluvussuhetega organisatsioon ning töö tulemuslikkus väljendub tihti sujuvas meeskonnatöös, siis tuleb ka asedirektoritel iga päev pühendada palju tähelepanu koostööle.
4. **Töölane pädevus** — kuigi tegemist on organisatsiooni tippjuhtkonnaga, on eduka tegevuse üheks alustalaks ikkagi erialased teadmised ja oskused, s.t. raamatukogu ja oma vastutusala tundmine. Juhtimisalasest pädevusest on eraldi välja toodud **analüüsi- ja üldistusvõime**.
5. **Suhete juhtimine ja kommunikatsioon** — suhtlemisega seotud tegevused ja oskused on sellel juhtimistasandil väga olulised. Tihtipeale tekivad probleemid just ebapiisava suhtlemise tõttu. Samuti on juhi otseseks kohustuseks tagada pingevaba ja tööine õhkkond.

Nagu referentide nii ka asedirektorite puhul kasutati hindamisskaala meetodit koos vabade vastuste võimalusega dimensioone kirjeldavate väidete lõpus, mis lubas põhjendada hinnanguid ning avaldada arvamust ja anda soovitusi ka kirjalikus vormis.

Juhtimisdimensiooni laiendavaid väiteid oli võimalik hinnata 6-pallisel skaalal, et vältida nn. keskmise kultust: 1 — täiesti vale, 2 — üsna vale, 3 — pigem vale, 4 — pigem õige, 5 — üsna õige, 6 — täiesti õige. Küsimustiku lõpus paluti märkida juhi kolm tugevamat ja üks arendamist vajav kompetents.

Koostatud hinnangulehega said asedirektorid tutvuda raamatukogu siseveebis ning see oli arutusel ka administratsiooni koosolekul 2002. a. detsembri keskel.

Enne hindamist selgitas üld- ja arendusosakonna juhataja hindajatele lühidalt selle eesmärgi, olemust ja korraldust, hinnangulehe täitmist, rõhutades iga arvamuse olulisust juhtide töö parandamiseks ning hinnangute konfidentsiaalsust. Koosolekul diskuteeriti põhjalikult hindamise objektiivsuse üle ning tõdeti, et üksikisiku hinnang ei saa olla objektiivne, vaid põhineb selgelt subjektiivsel teadmisel hinnatava kohta ning paljudest subjektiivsetest arvamustest on võimalik kujundada tasakaalustatud objektiivne hinnang.

Hinnangulehtede täitmiseks oli aega kolm päeva. Andmete töötlemise, koondhinnangulehe koostamise ja hinnangute anonüümsuse eest vastutas üld- ja

arendusosakonna juhataja. Hinnatav sai koondhinnangulehelt teada ainult grupi keskmise hinde. Lõpphinnangu andmisel otsustati koos direktoriga kehtestada hinnangukoefitsiendid: 0,2 — kolleegid, koostööpartnerid ja alluvad; 0,15 — enesehinnang; 0,25 — vahetu töökorraldaja.

Kõige keerulisem oli saada hinnanguid kolleegidelt (s.t. asedirektoritelt), mida võis tõlgendada ka kui ringkaitset (ei ole võimalik hinnata, küsimustik ei ole sobilik jne.), sest tegemist oli väga väikese (igal hinnataval kaks hindajat) ja tihedat koostööd eeldava töötajate grupiga.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et hoolimata eelpool kirjeldatud probleemidest sujus hindamisprotsess eriliste tõrgeteta — põhjuseks oli kindlasti see, et osa hindajaid osales juba referentide hindamises. Põhiline viga hindamisel oli käesoleva kirjutise autori meelest liigne kiirustamine. Kuna kõige raskem oli hinnangulehe väljatöötamine (juhtide pädevusnõudeid ei ole TÜ Raamatukogus seni kirjeldatud), siis oleks võinud rohkem aega pühendada küsimustiku testimisele enne kasutamist.

4. Referentide ja asedirektorite töösoorituse hindamise tulemused

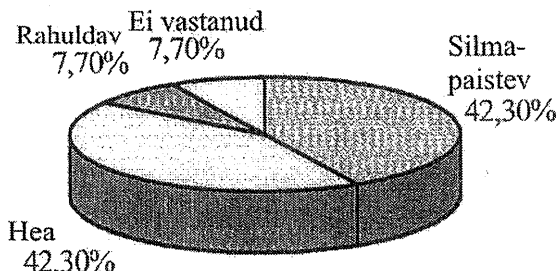
Et personali ametlik hindamine toimus TÜ Raamatukogus esimest korda, siis võttis kogu protsessi kavandamine ja läbiviimine üsna palju aega (eriti referentide puhul). Aja- ja töömahukaks tegi hindamise mitmeallikalise tagasiside süsteemi kasutamine. Ka hindamise aeg — kevad ja detsember lõpp — oli kõigile teiselt väga kiire. Oma osa oli vähestel eelteadmistel, mistõttu kulus töö autoril hulk aega ja energiat selgitusteks ning põhjendusteks.

Referentide töösoorituse hindamisel oli eriti oluline saada teaduskondadelt tagasisidet nende töö kohta. Küsimustikule vastas 26 õppejõudu, kelle suhtumine asjasse oli erinev. Mõned arvasid, et hindamine on tingitud sellest, et midagi on pahasti, mõned jällegi väitsid otseselt, et neil on vähe infot etteantud küsimustikule vastamiseks. Üldiselt oli hinnang referentide tööle 2001/2002. õppeaastal hea (vt. joonis 5).

Negatiivset hinnangut ei andnud üksi vastanutest, 7,7% jättis sellele küsimusele vastamata. Üheks hindamisprotsessi positiivseks küljeks tulebki pidada nn. välisklientidega suhtlemist.

Vastustest kokkuvõtete tegemisel pakkus huvi, kas rahulolu referendi tööga on seotud tema infovahendaja rolliga raamatukoguteenuste puhul. Väga selgelt eristus teenusena ainepakettide koostamine, kus korrelatiivne seos referendi kui teenusest teavitaja ning tema tööga rahulolu vahel oli statistiliselt jälgitav — mida suurem oli referendi osa mainitud info vahendamisel, seda parem oli ka hinnang üldisele töösooritusele. Samuti näitas statistiline analüüs positiivse seo-

TEADUSKONNA RAHULOLU REFERENDI TÖÖGA



se olemasolu referendi kui elektrooniliste andmebaaside tutvustaja-konsultandi ning üldise rahulolu vahel tema tööga.

Hindamistulemusi on kasutatud eelkõige töökorralduslikel eesmärkidel. Probleemaatilised töömahud on uuesti üle vaadatud ning sellega seoses ka palgad. Ka on täpsustatud ametikirjeldusi ning korrigeeritud eesmärged järgnevaiks perioodiks. Referentide täiendkoolitussoove on juhtkond osaliselt rahuldanud, osaliselt on see planeeritud lähitulevikku. Hindamine tõi päevakorda raamatukogu pakutavate teenuste parema kirjeldamise ja tutvustusmaterjalide koostamise vajalikkuse.

Tagasiside referentidelt näitas, et hindamist pidas vajalikuks küsimustikule vastanud 13 referendist kaheksa, vähevajalikuks kolm ning mittevajalikuks neli.

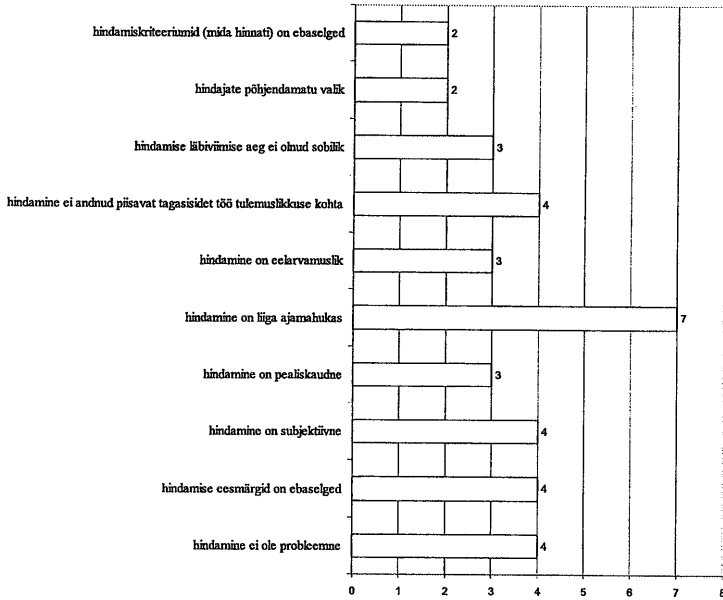
Kuna tagasisidelehe täitsid referendid pärast hindamise tulemustest tehtud järelduste rakendamist, võib väita, et hoolimata sellest, et tegemist oli pilootprojektiga, ootasid hinnatavad juhtkonnalt märgatavamaid samme. Oma osa suhtumises hindamisse võis olla sellelgi, et tulemustest põhjalikuma kokkuvõtte tegemine venis sügisesse. Kõige problemaatilisemaks peeti hindamise puhul suurt ajakulu — seitse vastajat (vt. joonis 6). Neli vastajat väitsid, et hindamise puhul oli probleemiks eesmärkide ebaselgus. Põhjenduseks tõi üks hindaja umbuskliku väite, et sellest ei muutu ju midagi — palka juurde ei saa, kedagi lahti ei lasta. Nelja vastaja meelest oli probleemiks hindajate subjektiivsus — naiste kollektiivis on raske saada objektiivset hinnangut.

Küsimusele, kas töö tulemuslikkuse hindamine võiks olla konkreetselt seotud töö tasustamisega, vastas kaks referenti, et kindlasti peaks see olema seotud tulemuspalgaga; kaheksa vastajat arvas, et “pigem jah” ning arvestada võiks koitud informatsiooni.

Asedirektoritele hindamisel andis 360°-se tagasiside kasutamine üsna teraviliku pildi hinnangutest nende tegevusele erinevatel hierarhilistel tasanditel. Protsessi käigus selgus, et oleks võinud anda võimaluse hindamiseks nendelegi

Joonis 6

**REFERENTIDE ARVAMUSED
HINDAMISE LÄBIVIIMISE KOHTA**



töötajatele, kes ei ole vahetu alluva rollis. Selgus, et mõned keskastme juhid oleksid soovinud hinnata ka direktori tööd.

Probleemiks oli avameelsete hinnangute saamine. Erinevates töögruppides ning eravestlustes tõstatatud juhtimisprobleemid kajastusid hinnangutes väga leebelt (kui üldse kajastusid). Kuigi vastajate anonüümsus oli tagatud, oli siiski väga vähe hinnangulehtedel kasutatud skaala negatiivset poolt (1–3). Põhjuseks võis olla kas umbusk (mis sellest ikka muutuda võiks?) või vähene usk juhtide arenemisvõimesse. Ilmselt peab paika ka tõdemus, et esimest tõeliselt tunnetatavat kasu süsteemi rakendamisest saadakse alles 2.–3. aastal, sest hindajate ja hinnatavate treenimine vajab aega ja harjumist. Pärast pilootprojektide lõpetamist oleks kindlasti vaja läbi viia organisatsioonikultuuri uuring, et tuvastada üldist seisundit.

Hinnatavatest kaks olid naised ja üks mees. Hindamistulemuste analüüsimisel ei pidanud paika väide, et naisjuhtide enesehinnang on võrreldes meesjuhtidega tavaliselt madalam.²¹

²¹Fletcher, C. The implications of research on gender differences in self-assessment and 360 degree appraisal // Human Resource Management Journal, 1999, vol. 9, no. 1, p. 39–46.

Kuigi hindajatel paluti hindamisel lähtuda eelkõige viimase aasta tegevusest, tundus olevat selge tendents hinnata kogu ametisoleku aega. See võib olla ka üks põhjus, miks kõige lühemat aega töötanud asedirektori puhul olid koostööpartnerite ja alluvate hinnangud kõrgemad kui teistel.

Kõige rohkem erinesid asedirektorite enesehinnangud teiste hindajate antud hinnangutest. Suurim sarnasus oli alluvate ja koostööpartnerite hinnangute trendides, erisus esines trendide kõrguses (vt. joonis 7).

Madalama hinnangu asedirektorite tööle andsid koostööpartnerid (vt. joonis 7). Arendamist vajavate kompetentsidena nimetati eelkõige valdkonna juhtimist ning seda laiendavad väited puudutasid uuenduste algatamist, optimaalset töökorraldust ning motiveerimist. Lisaks eeltoodule peaksid asedirektorid ilmselt rohkem tähelepanu pöörama koostööle ja suhete juhtimisele. Seega võib kogutud andmestiku põhjal teha ka üldistusi arendamist vajavate juhtimisdimensionide üle.

Vahetu töökorraldaja-direktori sõnul andis mitmeallikaline tagasiside mitmekesiselt informatsiooni asedirektorite kohta. Arenguevestluste käigus arutleti erinevate gruppide hinnangute, nende erinevuste ja võimalike põhjuste üle. Hindamise üks tulemusi oli tõdemus, et vastutusvaldkonnad vajavad täpsemat piiritlemist ning sellekohane informatsioon (sh. asedirektorite ametikirjeldused) peab olema kättesaadav kogu personalile. Samuti pidas direktor oluliseks hindamisarenguevestluste käigus motiveeriva tegurina omapoolset tagasisidet asedirektoritele. Vaatamata mõningatele üllatustele hinnangutes oli direktori arvates tervikpilt üsna sarnane tema ettekujutusele oma vahetutest alluvatest. Hindamise eemärgiks ei olnud juhtide ametialase sobivuse väljaselgitamine, vaid eelkõige juhtimisprobleemide tuvastamine, informatsiooni kogumine ning töösoorituse tõhustamine. Ka teoreetikud on rõhutanud juhtide hindamise eesmärgina oskuste tuvastamist tööks inimestega, et neid hiljem plaanipäraselt arendada.²²

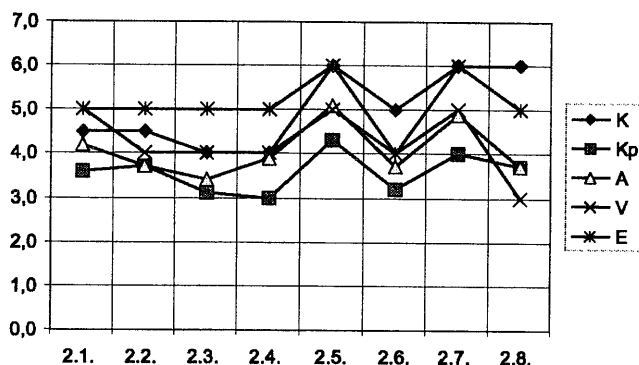
5. Järeldused

Pilootprojektidest saadud kogemused on tulevikus väärtuslikud nii sama kui ka teiste töötajate gruppide hindamisel. Enamat tähelepanu peaks pöörama hindamise eesmärkide ja läbiviimise protseduuri selgitamisele ning tulemuste kasutamisele. Hindamise läbiviijad peavad igal juhul kinni pidama lubatud tähtaegadest. Samuti tuleks koolitada hindamis-arenguevestluse läbiviijaid ning tegevuse ühtlustamiseks koostada vastav baasküsimustik.

²²Edwards, R. G., Williams, C. J. *Op. cit.*, p. 16.

Joonis 7

**HINNANGUTE TRENDID ASEDIREKTORITE
OTSUSTAMISVÕIMELE (VÄLJAVÕTE KOONDHINNANGULEHELT)**



(K — kolleegid, Kp — koostööpartnerid, A — alluvad, V — vahetu töökorraldaja, E — enesehinnang)

Eriti väärtuslikuna peab rõhutama hindamist kui protsessi, mille käigus tutvastati nii mõnedki organisatsioonilised vajakajäämised (mittetäielikud ametikirjeldused ja struktuuriüksuste kirjeldused, puudulik planeerimise tegevus). Positiivseks võib pidada, et kõik otsused hindamisprotsessi ja selle osade kohta tehti töötajatega ühiselt, konsensuslikul alusel ning eelpool kirjeldatud meetodikat ja alusdokumente saab neid veidi muutes ning täiendades kasutada edaspidigi.

Probleemina hindamisel saab välja tuua positiivset äärmuslikkust. Ka mitmeallikalise tagasisidena saadud koondhinnangud nii referentide kui asedirektorite töö tulemuslikkusele olid kõrged. Referentide puhul oli üldhinnangutest kõige kõrgem 98,4% ja kõige madalam 72,8%, hinnangute keskmine aga 87,4%, hinnangute mediaan ehk hajuvuse keskmine oli 91,2%. Asedirektorite puhul olid tulemused üsna sarnased: 80,3%, 74,1% ja 72,2%.

Referentide hindamisel võiks tulevikus positiivse äärmuse vältimiseks kasutada kolleegide hinnangute puhul üksuse mitme töötaja hinnangute keskmist, tagades hindajate anonüümsuse. Et kolleegide hinnangu andis osakonna juhataja (s.t. ei olnud anonüümne), siis kaldusid need positiivsesse äärmusesse heade suhete säilitamiseks tulevikus. Seda väidet kinnitavad pidevad tõised probleemid ja etteheited referentide teadmiste ja tööle osakondade poolt, mille juhatajad olid hindajaks. Kolleegide grupis oli ka üksikuid erandeid, mida mõni hinnatav tõlgendas kahjuks isikliku rünnakuna.

Teaduskonna hinnangu saamisel tuleks referentidel hindajatega varem kokku leppida, et nad teaksid, mida neilt oodatakse. Küsimustik (veebis vastamise võimalusega) peaks olema lühem.

Vaja on kindlaks määrata, millist statistilist andmestikku referendid peavad koguma ja oma tööaruandes esitama. Samuti tuleb kokku leppida hindamise sageduses ja läbiviimise ajas. Tagasiside lehed näitasid, et referendid peavad otsustamiseks viia hindamist läbi kahe-kolme aasta tagant.

Asedirektorite hindamislehte saab väikeste muudatustega kasutada keskastme juhtide hindamisel — täiendamist vajab eelkõige tööalase pädevuse dimensioon. Et asedirektorite hindamisel kasutati subjektiivseid näitajaid, oli küllaltki keerukas töötajaid omavahel võrrelda. Seetõttu võiks keskastme juhtide puhul kaaluda ka kvantitatiivsete tegevusnäitajate sissetoomist (näit. teostatud projektid, läbiviidud uuendused, koostatud tööjuhendid jm.). Hinnatav võiks saada teada seda, mitu isikut ühe või teise hinde andsid, sest keskmine hinne on väheinformatiivne.

Kokkuvõtteks võib tõdeda, et töösoorituse hindamise süsteemi aluste väljatöötamine ja pilootprojektide rakendamine Tartu Ülikooli Raamatukogus oli oluline samm organisatsiooni arendamisel. Väga tähtis on kujundada kogu personali hõlmav tõhus süsteem ning saavutada selle toimimine.