

EESTI ÜLIKOOLIDE AKADEEMILISE PERSONALI HINDAMINE JA TÖÖ- TASUSTAMINE

Kulno Tüirk, Tõnu Roolah

Sissejuhatus

Haridustöötajate töötulemuse hindamise ja tasustamise küsimused on Eesti haridussüsteemi kvaliteedi ja tuleviku üle peetavates aruteludes üheks keskseks teemaks. Seni on keskendutud kooli-õpetajate töötasustamisele, kuid õpetaja töötulemuste ja töötasu seos on jäänud ebaselgeks. Olukord ülikoolides on sarnane ning sealgi on vaja võtta töötajate töötulemuste ja -tasude seosed põhjaliku vaatluse alla. Erinevalt Eesti koolidest on ülikoolidel selles vallas juba aastatepikkusi kogemusi ametikohtadele valimiste raames. Siiski jäävad töötulemuste ja töötasu seosed enamasti ebaselgeks.

Töötulemuste hindamisel on lisaks töötasustamisele mitmeid teisi olulisi funktsioone, sh teenuse kvaliteedi tagamine. Hindamissüsteem peaks aitama töötajail leida organisatsiooni raamistikus endale sobivaim koht ning end positsioneerida. Käesolevas kirjutises on põhifookus ülikoolides kasutatavate töötulemuse hindamise ja tasustamise süsteemide seostel. Autorite sihiks on kindlaks teha, mil määral need süsteemid johtuvad turust ning mil määral tuginevad juhtimisele ja organisatsioonilistele väärtustele. Võiks eeldada, et eraülikoolides on turujõududel hindamis- ja töötasustamispoliitikate määramisel suurem roll ning avalikõiguslikud ülikoolid on mõjutatud rohkem akadeemilistest tavadest ja traditsioonidest. Tänapäeva ühiskonnas võivad avaliku ja

erasektori institutsioonide juhtimiserisused olla palju väiksema mõjuga kui minevikus, sest avalik-õiguslikud organisatsioonid rakendavad samuti uuemaid juhtimiskontseptsioone.

Artikli eesmärgiks on võrrelda töötulemuste hindamise ja töötasustamise põhimõtteid ja süsteeme Eesti avalik-õiguslikes ja eraülikoolides ning esile tuua nende võimalikud erinevused. Avalik-õiguslikes ülikoolides on viimastel aastatel vähenenud riigi finantseeritavate õpikohtade arv, mis on kaasa toonud õppemaksude olulisuse kasvu finantseerimisallikana. Seega on avalik-õiguslikud ülikoolid avatud enam turusurvale, mis mitmes plaanis on samalaadne eraülikoolide poolt kogetavaga. Vaatamata sellele on käsitletavate ülikooligruppide juhtimises ja traditsioonides mitmed olulised erinevused, mis mõjutavad ka hindamis- ja tasustamissüsteeme.

Artiklis keskendutakse Eesti ülikoolide akadeemilise personali töötulemuste hindamise ja tulemustasustamise süsteemide käsitlemisele ning võrreldakse neid süsteeme avalik-õiguslikes ja eraülikoolides. Nimetatud probleeme uuritakse õppejõudude ja teadlaste seisukohast, milleks tehakse uuring Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Uuringus tuginetakse erinevatele andmeallikatele, eelkõige kahele originaaluuringule 2004.–2005. aastal ja nende tulemuste kvalitatiivsele üldistusele.

Töö hindamine ja tasustamine kõrgharidussektoris

Töötulemuste hindamine on protsess, mille sihiks on töötaja tulemuslikkuse kindlaksmääramine ja selle eest väärilise töötasu maksmine. Töötajate hindamine etendab organisatsiooni juhtimisel olulist rolli ning aitab teha põhjendatud otsuseid ja vältida hilisemaid õiguslikke vaidlusi, sh näiteks tööõigusvaidlusi vallandatud töötajatega (Mani 2002).

Tulemusjuhtimine on töö hindamisest oluliselt laiem kontseptsioon, mille sihiks on luua sobivad tingimused eesmärgiliseks juhtimiseks ja efektiivseks tööks. See võimaldab defineerida, mõõta ja motiveerida töötajate tööd, et muuta organisatsiooni töö tõhusamaks (Hartog jt 2004). Töötulemuste hindamist käsitletakse nüüdisajal tulemusjuhtimise kontekstis, kusjuures hinnangute täpsuse ja korrektsuse kõrval tõstatuvad esile ka hindamisprotsessi sotsiaalsed ja motivatsioonilised aspektid (Fletcher 2001).

Töö hindamise ja tasustamise jaotusliku õigluse üheks oluliseks lähtealuseks on sotsiaalne õiglus, mis määrab nimetatud protsessi mittediskrimineeriva iseloomu erinevate sotsiaalsete gruppide puhul. Tööülesannete täitmise kõrval on hakatud enam tähelepanu pöörama ka koostööle, pühendumusele, entusiasmile ja püüdlikkusele, mis moodustavad nn kontekstuaalse töötulemuse. (Boyd, Kyle 2004) Kuigi töötulemuste sidumine töötasustamisega on väga levinud, arvestatakse sageli ka töötajate pädevuse, sh oskuste ja kogemustega. Sealjuures on rõhuasetused avalikus ja erasektoris erinevad. Esimeses domineerivad hindamiskriteeriumide hulgas töötajate pädevus ja oskused, erasektoris tuginetakse aga traditsioonilisele hindamis- ja tasustamissüsteemile (Budhwar, Boyne 2004).

Kõrgharidussektor on oma olemuselt ja juhtimiselt suhteliselt konservatiivne, mis on tingitud nii traditsioonidest kui ka akadeemilisest vabadusest. Seetõttu on ka tulemustasustamine selles sektoris üsna uudne, mida on tinginud vajadus tõhustada kõrgharidussektori juhtimist pingestunud riigieelarve oludes. Riikliku finantseerimise ebapiisavuse ning erinevate sotsiaal- ja haridusteenuste rahastamise tiheda konkurentsi tingimustes on samal ajal suurenenud üliõpilaste arvukus, mis on tõstnud ülikoolide kogukulusid. Seetõttu tuleb kõrghariduses pöörata senisest enam tähelepanu töö tõhususele ja kvaliteedipõhisele juhtimisele.

Suurbritannia avalik-õiguslikes ülikoolides hakati akadeemilise personali hindamise ametlikke süsteeme välja töötama 1980. aastatel, nende abil loodeti tõsta ülikoolide töö kvaliteeti ja tõhusust ning suurendada juhtimise paindlikkust. Akadeemiline töötajaskond aktsepteeris hindamissüsteemi, kui see oli orienteeritud tulemuste väljaselgitamisele, täiendusõppe vajaduse määramisele ning individuaalse arengu ja motivatsiooni toetamisele, mitte aga juhtimisalase kontrolli suurendamisele. Ülikoolide personal suhtus hindamissüsteemide kasutuselevõttu soosivalt, kuigi väljendati muret hindamise eesmärkide asjakohasuse ja kulukuse pärast. (Haslam jt 1992)

Kuigi hindamissüsteemi sisseseadmist ja aruandekohustust peeti õigustatuks, tekitas see ka palju vastuseise. Näiteks polnud ülikoolid algul nõus valitsuse pakutud eksperdihinnangutel põhineva hindamissüsteemiga. Tugev vastuseis oli ka hindamisprotseduurile, seda põhjendati akadeemiliste traditsioonidega. (Townley 1999)

Akadeemilise personali hindamine ja tulemusjuhtimine on pälvinud Euroopa ülikoolides ja kolledžites viimasel ajal palju tähelepanu. Kõrgharidus on üks teenindussektoreid, mille üleminek kvaliteedijuhtimisele on olnud liiga aeglane ning kõrgkoolide teadlikkus kvaliteedipõhise juhtimise kontseptsioonist pealiskaudne (McCarthy, Keefe 1999). Gatfield ja teised (1999) väidavad, et 1990. aastatel hariduse kvaliteet tähtsustus ning on jätkuvalt kõrgharidusdebatte dominantseks teemaks. Viimastel aastatel on kasvanud huvi ka klientide tunnetatud ja määratud kvaliteedi vastu. Sinclairi (2003) hinnangul suudavad kasumile orienteeritud eraülikoolid, võrreldes avalik-õiguslike ülikoolidega, seda ülesannet paremini ja odavamalt realiseerida.

Mõningad autorid (nt Stilwell 2003) seavad samas kahtluse alla kommerts-kriteeriumide ja majanduslike stiimulite sobivuse kõrghariduse juhtimisel ning hoiatavad liigse orienteerituse eest

turule õppe- ja teadustöö kvaliteedi tagamisel. See võib viia korporatiivse juhtimismudelini, mis asetab liiga suure rõhu majanduslikule ratsionaalsusele. Siiski peaksid ülikoolid enam jälgima klientide ootusi, sest nende tundmine on oluline isegi siis, kui kliendi aspekt on vaid üks mitmest töötulemuste hindamise kriteeriumist (Scott 1999).

Ülikoolid (kolledžid) peavad hakkama jälgima ja hindama lõpetanute kvaliteeti, potentsiaali ja positsiooni tööturul. Selleks võib tugineda mitteametlikule tagasisidele või korraldada ka formaliseeritud küsitlusi, sh üliõpilasküsitlusi. Elliott ja Shin (2002) soovivad üliõpilaste rahulolu selgitamise diagnostilise meetodina kasutada mitmeelemendilist kaalutud lüngaskoori analüüsi. See meetod toob esile ideaalsete ja tegelike hinnanguste erinevuse (lünka), võimaldades välja selgitada valdkonnad, mis nõuavad rohkem tähelepanu. Tootja-tarbija suhtest lähtuvad Houston ja Rees (1999) käsitlevad teaduskraadi omandavaid õppureid kui erinevaid rolle kandvaid isikuid, kes ühest küljest on ka ise tootjad, teiselt poolt aga kliendid.

Vajalik on küsitleda ka tööandjaid ja lõpetanuid. Vilistlastepoolne tagasiside võiks hõlmata näiteks järgmisi küsimusi: *Millistest kursustest on olnud kõige rohkem abi? Millest saite kõige vähem kasu? Mida oleks tarvis ainekavadesse lisada?* (Mergen jt 2000). Tööandjate personalivajaduse mõistmine võimaldab tõsta ka lõpetajate kvaliteeti. Ülikoolide üheks põhieesmärgiks on valmistada ette selliseid lõpetanuid, kes rahuldaksid tööandjate nõudmisi.

Saadud hinnangutulemusi ei tohi aga absolutiseerida, sest näiteks tööandjatel võivad olla väljakujunenud pikaajalised suhted ülikoolidega, kelle lõpetanuid nad palkavad ning neil pole võimalust erinevate koolide lõpetanuid omavahel võrrelda. Ülikoolid peavad pidevalt korrigeerima oma ainekavu, vastuvõtueeskirju ja üliõpilastele pakutavaid teenuseid, mis tingivad ka akadeemiliselt

personalilt nõutava pädevuse ja omaduste ning hindamisprotseduuride muutmist (Willis, Taylor 1999).

Käesolevas artiklis piirduakse eeskätt õppe- ja teadustöö hindamise probleemistikuga. Hindamisel tuleks tugineda erinevatele näitajatele, sh niisugustele kvalitatiivsetele näitajatele nagu üliõpilaste hinnangud õppejõule, teadusartiklite tsiteeritavus, kulud ühe lõpetanu kohta. Õppejõudude töö kvaliteedi oluliseks näitajaks on ka üliõpilaste tugevate külgede edasiarendamine. Ei tohi unustada ka seda, et kõrgetasemeline õpetamine pole ainult see, mida tehakse, vaid ka, kuidas tehakse. Mida rohkem sobivaid hinnangukriteeriume kasutatakse, seda usaldusväärsema hinnangu saame. Samas ei saa statistilised tulemusindikaatorid asendada seni kasutatavat eksperdihinnangut, vaid pigem toetavad seda.

Õppetöö kvaliteet sõltub akadeemilise personali kvalifikatsioonist ja uurimistööst. See eeldab teaduslike uurimislingute ja uuringute olemasolu ning nende tulemuste kõrgetasemelist publitseerimist. Uurimustöö kvaliteedi eelduseks on võimekate doktorantide ja magistrantide olemasolu. Akadeemilisel personalil peab olema ka usku uurimistööst ja teaduskraadide omandamise vajalikkusesse, mis on edutamise eeltingimuseks. (Pratt, Margarithis 1999).

Akadeemilise personali töötasustamise süsteem peaks toetama ülikooli (teaduskonna) eesmärkide realiseerimist, tagades tööstimulid töötajatele nende tegevuse muutmiseks ja töötulemuste parandamiseks kooskõlas organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega ning paremate töötajate väärilise tunnustamise. See võimaldab suurendada ka ülikooli konkurentsivõimet, palgata sobiv personal ja tagada selle olemasolu. Töötasustamissüsteem peaks motiveerima ka akadeemilist personali end arendama ning välja töötama uusi ja moodsal tehnoloogial põhinevaid õppeaineid. (Designing ... 2001)

Akadeemilise personali motiveerimisel on töötasu üheks oluliseks motivaatoriks. Samas ei tohi unustada ka muid tähtsaid mõjutegureid, nagu head töötingimused, autonoomia, töö paindlikkus, mis tagavad õppejõududele ja teadlastele tööks sobiva ja meeldiva õhkkonna (Bellamy jt 2003). Seda tugevdab ka tenuur ehk ametikohtade täitmise süsteem, mis võib aga raskendada ülikoolide koostööd ja muuta kogu haridussüsteemi hõlmavate muudatuste elluviimise keerukamaks (Chevaillier 2001). Akadeemilisele personalile on vaja säilitada ka tulevikus suur autonoomia ja töö paindlikkus, mis mõjutab tulemustasustamise süsteemide väljatöötamist ja rakendamist.

Akadeemilise personali töösoorituse hindamine Eesti ülikoolides*

Akadeemilise personali (õppejõud, teadustöötajad) töö hindamine ja tulemustasustamine on muutunud viimastel aastatel Eestis üha aktuaalsemaks ning ülikoolid ja nende teaduskonnad on hakanud rakendama spetsiaalseid hindamissüsteeme, mida pidevalt edasi arendatakse. Eesti ülikoolide akadeemilise personali hindamise uurimiseks töötasime välja spetsiaalse ankeedi, mille abil korraldasime empiirilise uuringu kuues ülikoolis, selgitamiseks akadeemilise personali hindamise erisusi ja põhimõtteid ametikohale valimisega mitteseotud kontekstis.

Küsitluses osales neli avalik-õiguslikku ja kaks eraülikooli. Ankeedid saadeti algul kõikidesse avalik-õiguslikesse ülikoolidesse, kuid Eesti Muusikaakadeemia ja Kunstiakadeemia ei vastanud küsitlustele. Küsitleti ülikoolide selle ala tippjuhte ja -spetsialiste

* Ankeetküsitlust Eesti ülikoolides aitas korraldada Tartu Ülikooli personalijuht Mari Nõmm. Eesti ülikoolide ja TÜ majandusteaduskonna õppejõudude tulemusjuhtimisuringute andmetöötuse tegi Tiina-Liina Lepasepp.

(personalijuhid, prorektorid, dekaanid jt), kes on tegevad akadeemilise personali juhtimisel, sh hindamisel ja tasustamisel ning vastutavad selle eest. Posti teel saadeti 50 küsimustikku, millele vastas kokku 29 inimest kuuest ülikoolist alljärgnevalt: Tartu Ülikool (5 vastajat), Eesti Põllumajandusülikool (3), Tallinna Tehnikaülikool (4), Tallinna Ülikool (3), Audentese Ülikool (4), Eesti Kõrgem Kommertsikool (6). Lisainfo saamiseks hindamise põhialuste kohta tutvuti ka ülikoolide kodulehekülgedel avaldatud infoga.

Ankeetküsimustik koosnes 19 küsimusest, nende hulgas oli nii valik- kui vabavastuse võimalusega küsimusi. Eelkõige esitati arvamusküsimusi neljapallilise skaala abil. Kolm esimest küsimust hõlmasid akadeemilise personali hindamise üldisi aspekte, millega määrati kindlaks hindamise põhimõtted ja -tasandid. Järgnevalt uuriti suhtumist hindamisse ja hindamis-arenguvestlusesse.

Üksikasjalikult uuriti üliõpilasküsitluste läbiviimise ja neis kasutatavate hinnangukriteeriumide sobivust. Viimases küsimuses paluti esitada hindamise plussid ja miinused vabavastusena.

Uuringust selgus, et ülikoolides kasutatakse peamiselt üleülikoolilist ning harva teaduskondades või muudes allüksustes (institiutides, osakondades) väljatöötatud akadeemilise personali hindamise ja tasustamise süsteeme. Hindamise vormid, meetodid ja perioodilisus olenevad hindamistasandist ning on erinevad. Selgus, et enamikul juhtudel hinnatakse akadeemilise personali tööd ka ametikohale valimise vahelisel perioodil. Paljudes teaduskondades hinnatakse õppejõudude tööd regulaarselt, kuid see on sageli üsna pealiskaudne ja vähe reglementeeritud. Ülikooliti on akadeemilise personali hindamisel suuri erinevusi.

Tartu Ülikoolis hinnatakse akadeemilist personali kord semestris või pikema perioodi jooksul. Õppejõudude ja teadustöötajate töö

hindamisel lähtutakse õppe-, teadus- ja õppe-metoodilise töö ning arendus- ja administratiivtöö tulemustest. Arvesse võetakse ka uurimistoetuste saamist, innovaativsusust ja kontakte ülikooli partneritega. Ülikooli palgaeeskirja kohaselt makstakse akadeemilisele personalile tulemuslisa tööülesannete väga hea täitmise eest hindamisperioodi jooksul.

Teaduskondade töökoormused, sh üliõpilaste arv ja ainepunktide arv ühe õppejõu kohta on väga erinevad, mis eeldab ka õppejõudude erinevat tasustamist. Töökoormuste suured erinevused on tingitud ühelt poolt teaduskondade tööpetsiifikast ning teiselt poolt erinevatest võimalustest teha lisatööd avatud ülikoolis. Neis teaduskondades, kus on suur avatud ülikooli ja tasulise õppe osakaal, on ka õppejõudude töökoormused ja palgad kõrgemad (vt tabel 1). Keskmised palgad on kõrgemad majandus-, sotsiaals- ja õigusteaduskonnas, kus ka õppetöö koormus on teistest oluliselt suurem.

Tuginedes Tartu Ülikooli palgaeeskirjale ja eelarvele, võivad teaduskonnad välja töötada oma töötasustamissüsteemi. Ühtsed nõuded on kehtestatud vaid õppejõudude ja teadustöötajate igaaastaste aruannete koostamiseks, mis on nende töötulemuste hindamise ja tegevuse kavandamise aluseks. Ülikooli tasandil korraldatakse regulaarselt ka anonüümseid üliõpilasküsitlusi, mille tulemustest teatatakse õppejõududele, nende töökorraldajatele ja dekaanile.

Üksikasjalik hindamissüsteem on juurutatud majandusteaduskonnas, kus hinnatakse erinevaid töökomponente ja kus hindamine on seotud vahetult õppejõudude tulemustasustamisega (vt järgmine alapunkt). Hindamise metoodika kinnitab majandusteaduskonna nõukogu ja arvestust korraldab dekanat.

Tabel 1. Tartu Ülikooli õppejõudude töökoormused ja keskmised palgad 2002. aastal eurodes

Teaduskond	Õppejõudude arv	Üliõpilasi õppejõu kohta	Ainepunkte õppejõu kohta	Keskmine palk
Usuteaduskond	13	18,9	299	684
Õigusteaduskond	31	27,8	644	975
Arstiteaduskond	162	9,5	244	735
Filosoofiateaduskond	173	16,4	384	624
Bioloogia-geograafiatead	59	24,4	299	785
Füüsika-keemiatead	57	17,6	254	752
Haridusteaduskond	24	41	291	618
Kehakultuuriteaduskond	30	19,9	315	624
Majandusteaduskond	36	41,6	873	1102
Matemaatikateaduskond	50	15	406	786
Sotsiaalteaduskond	49	40,9	681	746

2004. aastal alustati Tartu Ülikoolis arenguvestlustega, mis akadeemilisele personalile olid soovituslikud. Arenguvestlused seisnevad töötaja ja tema töökorraldaja (vahetu juhi) struktureeritud vestlustes, mille käigus tehakse kokkuvõtte möödunud tööperioodi tulemustest ja kavandatakse edasine töö. Nende raames vahendatakse infot, selgitatakse ülikooli ja struktuuriüksuse prioriteete ja eesmärke ning töötajate osa nende täitmisel. Sel teel vahendatakse vastastikuseid ootusi ning antakse töötajale tagasisidet töö kohta, selgitatakse tema koolitusvajadusi ja tunnustatakse tulemuslikke töötajaid. Arenguvestluse käigus antud hinnang töötajale on aluseks töötaja palgatingimuste läbivaatamisel ja tulemuslisa määramisel vastavalt palgaeeskirjale.

Tallinna Tehnikaülikoolis hinnatakse akadeemilist personali tööplaani-aruande alusel. Õppejõud ja teadustöötajad koostavad igaks semestriks personaalse tööplaani, mille kinnitab instituudi või keskuse juhataja. Iga semestri lõpus koostatakse aruanne tööplaani täitmise kohta ning selle tulemuslikkust hindab vahetu juht, kes viib läbi kõiki töövaldkondi hõlmava arenguvestluse, mille käigus antakse hinnang möödunud tööperioodile ja kavandatakse edasise arengu põhisuunad. Tööplaani (aruande) on aluseks nõukogule ja akadeemilisele komisjonile töötaja valimisel. Tehnikaülikoolis uuritakse ka üliõpilaste hinnanguid, mille tulemusi kajastatakse samuti õppejõu tööplaanis. Tallinna Tehnikaülikoolis töötatakse praegu välja uut hindamissüsteemi, mis tahetakse siduda senisest enam tulemustasustamisega.

Tallinna Ülikooli hindamissüsteemi aluseks on õppe-, teadus- ja arendustöö, millest tehakse kokkuvõtteid kord aastas. Ülikooli personaliosakond ei tegele otseselt akadeemilise personali hindamisega, mistõttu neil puudub täpne ülevaade teaduskondades toimuvast. Õppejõudude hindamise süsteem on seotud töötasustamisega ning palga määramisel lähtub struktuuriüksuse juht õppejõu ametikohast ning õppe-, teadus- ja arendustöö tulemuslikkusest. Struktuuriüksuse juht võib määrata oma töötajale lisatasusid (tulemuslisa) kõrgendatud vastutuse, tulemusliku töö, lisatöö, kiireloomuliste ülesannete täitmise jm eest.

Tulemuslisa on igakuine lisatasu, mis määratakse õppejõule või teadustöötajale üheks semestriks eelmise semestri töötulemuste põhjal. Õppetöö koormuse määramisel võetakse arvesse ka selleks ettevalmistumist ja tulemuste kontrolliks tehtavat tööd. Teadustöö hindamise aluseks on avaldatud artiklid ja õppevahendid. Koostatud aruannete põhjal viib teaduskonna dekaan läbi arenguvestlusi esmalt struktuuriüksuste juhtidega, mida jätkatakse õppejõududega madalamatel juhtimistasanditel. Akadeemilise

personali hindamise süsteemid on põhjalikumad kasvatusteaduste, sotsiaal- ja filoloogiateaduskondades.

Eesti Põllumajandusülikooli akadeemilist personali hinnatakse eelkõige ametikohale kandideerimisel. Põhjalikumaid ja regulaarsemaid hindamisi tehakse loomaarsti- ja majandusteaduskonnas, kus hindamistulemused on ka tulemustasustamise aluseks. Tulemuslisa võib maksta töötajale, kes on hindamisperioodil täitnud oma tööülesandeid väga hästi ning seda makstakse iga kuu töö tulemuslikkuse hindamise järel struktuuriüksuse juhi esildise alusel. Hindamisel võetakse arvesse õppetöö, teadus- ja õppe-metoodilise töö ning arendus- ja administratiivtegevuse tulemuslikkust. Akadeemilise personali hindamisel tuginetakse regulaarsele eneseanalüüsile, milles lähtutakse õppetöö koormusest ja teaduspublikatsioonidest. Hindamisel võetakse arvesse üliõpilasküsitluste tulemusi ning tehakse ka lõpetanute küsitlusi. Üliõpilaste tagasiside on võimaldanud korrigeerida õppeainete õpetamist. Ülikoolis on plaanis välja arendada terviklik sisehindamise süsteem.

Audentese Ülikoolis hinnatakse õppejõude kõigis teaduskondades. Hindamise koostisosadeks on auditoorne ja muu õppetöö (arvestused, eksamid, tööde juhendamine), teadus-, arendus- ja administratiivtöö. Hindamine põhineb individuaalsetel aruannetel, millele lisanduvad dekaanide ja õppetoolide juhatajate poolt kord aastas läbiviidavad arenguveestlused vahetute alluvatega. Viimaste käigus antakse hinnang möödunud perioodile ning seatakse eesmärgid järgnevaks. Hindamistulemused ei kajastu otseselt palgas, küll arvestatakse nendega töölepingu sõlmimisel ja põhipalga määramisel.

Eesti Kõrgemas Kommertskoolis rakendatakse kõigis instituutides akadeemilise personali hindamisel tööplaani-aruannet semestri õppetöö kohta. Õppetoolides analüüsitakse õppejõudude tööaruandeid ning koostatakse kvaliteedi tagamise plaanid järg-

miseks semestriks. Õppetooli juhatajad annavad hinnangu tööplaanidele ja teevad juhtkonnale nendest kokkuvõtte. Semestri lõpus tehakse ainete kaupa elektrooniliselt üliõpilasküsitlused, mille alusel antakse hinnang õppejõu õppetöö tulemustele. Üliõpilasküsitluse tulemused töödeldakse õppeosakonnas ja edastatakse vastava õppetooli/instituudi juhatajale, kes esitab nende põhjal aruande õppeprorektorile. Hindamistulemustega arvestatakse põhipalga ja lisatasude määramisel, kuigi kindel süsteem selleks praegu puudub.

Eelnevast näeme, et Eesti ülikoolides ei ole ühtset hindamissüsteemi ning ülikoolid ja nende alluvuses olevad teaduskonnad rakendavad erinevaid hindamissüsteeme, vastavalt oma eripärale ja vajadustele. Akadeemilise personali hindamise meetodika ja üldise korra kehtestavad enamasti ülikoolide nõukogud, mida mõnes teaduskonnas on oluliselt konkretiseerinud selle nõukogu. Personaliosakondade roll on jäänud enamikul juhtudel tagasihoidlikuks.

Akadeemilise personali hindamise põhialused on ülikoolides erinevad, ühisosana saab esile tuua vaid õppejõudude auditoorse töö ja üliõpilastööde juhendamise, teaduspublikatsioonide ja õppevahendite (õpikute) avaldamise ning üliõpilasküsitluste hinnangute tulemused. Harvem võetakse hindamisel aluseks administratiivtöö tulemusi ning hangitud ja täidetud lepinguid. Tallinna Tehnikaülikoolis hinnatakse õppejõude semestri lõpus vastavalt täidetud tööplaanile. Analoogset hindamissüsteemi rakendatakse ka Eesti Kõrgemas Kommerts-koolis, kus hindajaks on õppetool.

Suhtumine hindamisse ja hindamis-arenguestlustesse on üldiselt positiivne ning enamasti peetakse vajalikuks siduda see töötasustamisega (vt tabel 2). Ülikoolide juhid arvavad, et õppejõude ja teadustöötajaid on vaja hinnata ning teha hindamise lõpus ka hindamis-arenguestlustusi. Samas ligi pooled vastanutest leiavad,

et nimetatud vestlused ei pea olema ametlikud, mille järel täidetakse ka protokoll.

Tabel 2. Suhtumine hindamisse ja arenguestlustesse Eesti ülikoolides

Küsimus	Pigem jah/jah
Õppejõudude ja teadustöötajate hindamine on vajalik	100%
Üliõpilaste hinnangud peavad olema õppejõudude hindamise komponendiks	97%
Hindamistulemused tuleb kokku võtta hindamis-arenguestlustes	97%
Hindamis-arenguestlus peab olema ametlik, mille järel täidetakse ka protokoll	62%
Töötulemuse hindamine peab olema otseselt seotud töötasustamisega	86%

Küsitluses uuriti akadeemilise personali tulemustasu sõltuvust üheksast õppetöö aspektist. Neli viiendikku küsitletutest vastas, et akadeemilise personali tulemustasustamine sõltub kas otseselt või olulisel määral kvalifikatsioonist (eelkõige teaduskraadist) ja auditoorse töö mahust. Teiseks oluliseks näitajaks peeti õpetatava üliõpilasgrupi suurust – üle poole vastanutest rõhutas seda näitajat. Õppeaste (üliõpilasgrupi) eripära ja õppekeel, eksami-, kontroll- ja üliõpilastööde ettevalmistamine ja hindamine, vastuvõtukomisjoni töö ja täienduskoolitus on akadeemilise personali tulemustasustamise aluseks vähemal määral.

Enamikus ülikoolides küsitleti üliõpilasi õppejõudude õpetatavates ainetes, hindamaks õppetöö kvaliteeti. Eesti Põllumajandus-ülikoolis tehakse ka ülikooli lõpetanute küsitlusi, mis võimaldab suurendada hinnangute usaldusväarsust. Üliõpilasküsitluste hin-

nangud on enamikus Eesti ülikoolides üheks oluliseks õppejõu hindamise allikaks. Senisest enam tuleks hakata küsitlema ka viistlasi, mis võimaldab hinnata õppejõude lähtuvalt nende mõjust lõpetanute arengule ja karjäärile.

Üliõpilasküsitlused on enamasti üles ehitatud kahte tüüpi – valikvastustega ja vabavastusega – küsimustele. Missuguseid hinnangukriteeriume õppejõudude hindamiseks aga kasutada, selle kohta avaldatud arvamused olid sarnased. Üliõpilasküsitlustes kasutatavate hinnangukriteeriumidega ollakse enamasti rahul. Üksnes kahe kriteeriumi (õppejõu koostöö üliõpilasega loenguvälisel ajal ja aine raskusaste) kasutamisega polnud ligi pooled vastajad nõus.

Hindamis-arenguestluste vajalikkuse ja vormi suhtes ollakse erinevatel arvamustel. Nende vajalikkust küll tunnistatakse ja neid on hakatud ka korraldama, kuid enamasti tulemusi protokollimata. Arenguestlust peetakse liiga töö- ja ajamahukaks, mistõttu neid tehakse vähem kui poolte õppejõududega. Kõige enam tehakse neid Audentese Ülikoolis, 80–90%-le õppejõududest. Arenguestlusti viivad läbi õppejõudude vahetud ülemused, enamasti õppetooli ja instituudi juhatajad.

Hindamistulemuste avalikustamise suhtes oli enamus küsitletavaid seisukohal, et seda tuleks teha personaalselt, mitte õppetoolis, instituudis, osakonnas või teaduskonnas. Arvati, et hindamistulemused ei tohi jääda täiesti salastatuks, sest sellisel juhul on need vähemotiveerivad.

Uuringust selgus, et akadeemilise personali regulaarset hindamist peetakse vajalikuks ning enamus küsitletavatest arvas, et hindamine aitab ülikoolidel oma eesmärgi paremini realiseerida. Hindamistulemuste ja tulemustasu seoste kohta avaldati arvamust, et tulemustasu osatähtsus võiks olla 20–30% kogupalgast. Samas täheldati hindamise negatiivset toimet koostööle – ligi pooled

vastanutest arvasid, et korrapärane hindamine ei soodusta või pigem ei soodusta töötajate koostööd.

Küsitluse raames paluti avaldada vabavastusena arvamust akadeemilise personali hindamise plusside ja miinuste kohta. Plussidena märgiti, et regulaarne hindamine suurendab oluliselt töötajate motivatsiooni tänu tagasisidele, sh eelkõige paremate töötajate tunnustamisele. See tagab töötajate arengu, tegevuse tõhususe ja kvaliteedi. Puudusena mainitakse aga süsteemi keerukust ja rakendamise suurt ajakulu ning negatiivset toimet meeskonnatööl, mis tekitab pingeid ja probleeme. Süsteemitu ja meetoodiliselt nõrgal tasemel hindamine toob pigem rohkem kahju kui kasu. (Vt tabel 3)

Tabel 3. Ülikoolide akadeemilise personali hindamise olulisemad plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • tagasiside töötaja tegevusest, tasemest ja eneseanalüüs; • stimuleerib end täiendama ja arendama; • töödistsipliini paranemine; • töö tulemuslikkuse ja kvaliteedi kasv; • juhtidepoolse tunnustuse ja tähelepanu osutamise võimalus; • üliõpilastele antakse võimalus avaldada arvamust kursuste ja õppejõudude kohta; • aitab ellu viia ülikooli eesmärgid ja strateegiat; • töötajate motiveerimine ning orienteerimine tulemustele; • töötajad mõistavad paremini neilt oodatavaid tulemusi 	<ul style="list-style-type: none"> • keeruliselt administreeritav ja liigne aruandlus; • ajamahukas; • ei soodusta meeskonnatööd; • üliõpilaste antav tagasiside sõltub aine iseloomust; interaktiivsete ainete hinnangud on kõrgemad; • üliõpilaste hinnangud ei ole usaldusväärsed, kui vastanuid on vähe; • võib tekitada õppetoolidevahelisi pingeid; • eeldab tervikliku hindamisüsteemi ja korraliku meetoodika olemasolu; • süsteemitu hindamine võib tuua pigem kahju kui kasu

Ankeetküsitluse põhjal saame väita, et akadeemilise personali hindamist ja selle vajadust aktsepteeritakse Eesti ülikoolides kõrgelt. Samas on ülikoolides rakendatavad hindamissüsteemid veel suhteliselt algelised ning enamikul juhtudel ühtsed hindamissüsteemid puuduvad. Ülikoolide teaduskondades rakendatakse erisuguseid õppejõudude hindamise süsteeme. Autorite arvates peaksid ülikoolide personaliosakonnad aktiivsemalt koordineerima akadeemilise personali hindamist. See aitab kiirendada tulemusjuhtimissüsteemide väljatöötamist ja rakendamist ülikoolides, mis võimaldab kiiremini tõsta kõrghariduse kvaliteeti.

Eesti avalik-õiguslike ja eraülikoolide hindamis- ning töötasustamissüsteemide erinevused

Akadeemilise personali hindamise süsteemide uurimiseks tehtud ankeetküsitlused neljas avalik-õiguslikus ja kahes eraülikoolis näitasid, et suuremad erinevused omandivormide vahel puuduvad. Samas ei ole ühes kahest eraülikoolist, nimelt Audentese Ülikoolis kasutusel üleülikoolilisi hindamismeetodeid ja personali hinnatakse teaduskonna tasandil. Eesti Kõrgemas Kommertskoolis toimub paralleelselt üleülikoolilise hindamisega õppejõudude hindamine ka instituutide tasandil. Ka avalik-õiguslikes ülikoolides on organisatsiooni madalamatel tasanditel toimuv hindamisel oluline roll, kuid akadeemilise personali hindamist reguleeritakse ka üleülikooliliselt.

Enamikus Eesti avalik-õiguslikes ja eraülikoolides hinnatakse akadeemilist personali lisaks ametikohtadele valimise puhusega ka valimistevahelisel perioodil. Ainult kolm avalik-õiguslike institutsioonide esindajat olid arvamusel, et valimistevahelisel perioodil regulaarset hindamist ei toimu. Eraülikoolidest pärit vastajate hinnangul on õppe- ja teaduspersonali hindamine kindlasti oluline 9 juhul 10-st, samas kui ainult 63% avalik-õiguslike ülikoolide esindajatest olid nende hindamise olulisuses absoluutselt

kindlad. Tõsi, ka ülejäänud 37% vastajatest pidas akadeemilise personali hindamist pigem oluliseks kui ebaoluliseks. Toodud tulemus näitab eraülikoolide mõnevõrra suuremat huvi hindamise teel saadava tagasiside vastu.

60% eraülikoolide esindajatest leiab, et hindamine ja töötasustamine peaksid olema kindlasti vahetult seotud, ja veel 20%, et pigem seotud. Avaliku sektori ülikoolides toetas seda seost kindlalt veidi üle kolmandiku vastanuist ning pooled pigem toetasid hindamise ja tasustamise seotust. Seega on eraülikoolide esindajatel suurem usk hindamispõhise töötasustamise eelistesse.

Erinevatele hindamiskriteeriumidele antud skooride võrdlemisel ilmneb, et mõlemate ülikoolitüüpide esindajad leiavad töötaja kvalifikatsiooni (teaduskraad, praktiline kogemus) olevat tulemustasu määramisel kõige olulisemaks kriteeriumiks. Vaadeldavale kriteeriumile antud keskmine olulisusehinnang eraülikoolides on 3,9 ja avalik-õiguslikes ülikoolides 3,0 palli, mis näitab, et tulemustasu sõltuvus personali kvalifikatsioonist on eraülikoolides mõnevõrra olulisem. Samalaadne hinnangutrend ilmneb teistegi tulemustasu mõjutavate kriteeriumide olulisuse hinnangutes, mida eraülikoolid peavad pigem olulisteks ning avalik-õiguslikud ülikoolid pigem ebaolulisteks (vt tabel 6).

Eraülikoolid on enam veendunud, et üliõpilastepoolsed hinnangud peavad olema hindamissüsteemide koostisosaks. See erinevus on omandivormiti siiski marginaalne. Samas ei peeta eraülikoolide tegevustulemuste hindamisel oluliseks saadud ja täidetud uurimislepinguid. Sellega ei arvestata Audentes ning ka Eesti Kõrgema Kommertsikooli esindajate vastustes hinnatakse nimetatud kriteeriumi väheoluliseks. Samuti kaks avalik-õiguslikku ülikooli ei pea saadud ja täidetud uurimislepinguid oluliseks hindamiskriteeriumiks.

Tabel 6. Valitud tulemustasustamise kriteeriumide võrdlus Eesti avalik-õiguslikes ja eraülikoolides

Personali tulemustasustamine ülikoolis: 1 – ei sõltu; 2 – pigem ei sõltu; 3 – pigem sõltub; 4 – sõltub	Avalik-õiguslikud ülikoolid		Eraülikoolid	
	Keskmine	Standardhälve	Keskmine	Standardhälve
Õppetase (bakalaureuse-, magistri-, doktoriõpe)	2,4	1,30	2,7	1,25
Kvalifikatsioon (teaduskraad, praktiline kogemus)	3,0	1,11	3,9	0,32
Õppekeel (võõrkeelne õpe)	1,5	0,84	3,1	0,88
Kontrolltööde ja eksamite ettevalmistamine ja hindamine	1,3	0,87	2,3	1,25
Üliõpilastööde kaitsmiskorraldus (tööde kaitsmine, oponentimine)	2,2	1,23	2,7	0,95
Üliõpilaste vastuvõtukomisjonide töö	1,6	0,90	1,9	0,57
Õpetava üliõpilasgrupi suurus	2,3	1,34	2,8	0,63
Üliõpilasgrupi eripära (statsionaarne- või kaugõpe)	2,0	1,27	1,6	1,07
Täienduskoolitus	1,8	1,34	1,9	1,37

Avalik-õiguslikud ülikoolid on enam veendunud, et hindamistulemused tuleks läbi arutada arenguveestluse käigus (3,7 avalik-õiguslike ja 3,3 punkti eraülikoolide vastanute puhul), kusjuures eraülikoolidest saadud vastuseid antud küsimusele iseloomustab suurem varieeruvus (standardhälbed vastavalt 0,42 ja 1,25). Era-

ülikoolides peetakse pisut olulisemaks ametlikke ja protokollitud arenguveestlusi.

Olulised erinevused puudutavad võrkeelset õppetööd kui töötasustamise kriteeriumi. Eraülikoolide esindajad peavad seda kriteeriumi oma töötasustamissüsteemi lahutamatuks elemendiks, avalik-õiguslikes ülikoolides ei peeta seda aga oluliseks. Ainuke töötasustamissüsteemi aspekt, mille olulisus avalik-õiguslikes ülikoolides ületab erasektori oma, puudutab üliõpilasgruppide eripära (statsionaarne- ja kaugõpe).

Hindamise sageduse ja perioodilisuse suhtes valitseb suurem ühtsus eraülikoolide esindajate vastustes (Audentese Ülikoolis kord aastas, Kõrgemas Kommertskoolis kaks korda aastas), samas kui avalik-õiguslikes ülikoolides varieeruvad seisukohad *vajaduse ilmnemisel kuni kord valimisperioodi vältel*.

Võrreldes ülikoolide hinnanguid üliõpilastelt saadava tagasiside osas, ilmnevad eraülikoolidest pärit respondentide mõnevõrra kõrgemad positiivsed keskmised hinnangud, võrreldes avalik-õiguslike ülikoolidega (vt tabel 7). Oskus nõuda üliõpilastelt võimete maksimaalset rakendamist on eraülikoolides arvatud väga oluliseks näitajaks, samas avalik-õiguslike ülikoolide jaoks on see vähem tähtis. Avalik-õiguslikes ülikoolides kaldutakse õppejõu ja üliõpilaste koostööd loenguvälisel ajal pidama olulisemaks näitajaks kui eraülikoolides. See võib olla tingitud üliõpilaskonna mõningasest erinevusest, sest eraülikoolid pakuvad eelkõige õhtuseid ja nädalavahetuse õppevõimalusi, mistõttu kontaktid õppejõuga on väljaspool vahetatut õppetööd komplitseeritud.

Tabel 7. Üliõpilasküsitlustesse kaasatud hindamiskriteeriumide sobivushinnangute võrdlus

Hindamiskriteeriumid üliõpilasküsitlustes: 1 – täiesti vale, 2 – pigem vale, 3 – pigem õige, 4 – täiesti õige	Avalik-õiguslikud ülikoolid		Eraülikoolid	
	Keskmine	St-hälve	Keskmine	St-hälve
Loengu sisu	3,4	0,69	3,6	0,52
Loengu esitus, selgus, loogilisus	3,7	0,45	3,8	0,42
Õppejõu asjatundlikkus	3,2	0,71	3,6	0,70
Loengu ettevalmistuse tase	3,2	0,71	3,4	0,70
Auditooriumi reaktsiooni arvestamine, oskus saavutada hea kontakt	3,3	0,48	3,7	0,48
Valmidus aruteluks õppijatega	3,3	0,95	3,6	0,70
Oskus nõuda õppijatelt võimete maksimaalset rakendamist	2,7	1,05	3,5	0,71
Õppejõud soodustab üliõpilaste aktiivset osalust ainekursusel	3,3	0,67	3,3	0,82
Kursusel kasutatud näitlikustavad materjalid olid informatiivsed	3,5	0,51	3,6	0,52
Kirjaliku õppematerjali sisu	3,3	0,65	3,5	0,71
Kirjaliku õppematerjali mahu vastavus vajadusele	2,8	0,69	2,8	0,92
Loengu näitlikustamine	3,3	0,45	3,6	0,52
Õppejõud seostab ainet teiste õppeainete ja praktilise eluga	3,6	0,68	3,7	0,48
Õppejõud kohtles üliõpilasi õiglaselt ja erapooletult	3,6	0,68	3,7	0,48
Õppejõu koostöö üliõpilastega loenguvälisel ajal	2,7	0,73	2,5	0,71
Õppetöö ajakavast ja tunniplaanist kinnipidamine	3,4	0,51	3,8	0,42
Aine raskusaste	2,6	0,77	2,4	0,84
Üldhinnang õppejõule	3,3	0,56	3,8	0,42

Eraülikoolides omistatakse veidi suuremat tähtsust interaktsioonile üliõpilastega õppekursuse vältel. Seda näitavad mõnevõrra kõrgemad hinnangud kriteeriumidele *auditooriumi reaktsioonide arvestamine, oskus saavutada hea kontakt, valmidus aruteluks ja loengu näitlikustamine*. Eraülikoolid peavad olulisemaks ka õppetöö ajakavast ja tunniplaanist kinnipidamist ning üliõpilaste üldhinnangut õppejõule.

Arenguvestlustes osalevate töötajate osatähtsuses suuremad erinevused puuduvad, välja arvatud Audentese Ülikooli arenguvestluses osalevate õppejõudude teistest kõrgem osalusmäär (80–90%). Suhtumises intervjuude ametlikku või mitteametlikku vormi ning vajadusse kinnitada intervjuu tulemused allkirjastatud protokolliga ei ilmne eri tüüpi ülikoolides süstemaatilisi erinevusi. Kui tavapäraselt viivad arenguvestlusi läbi kas õppetoolide professorid või dekaanid, siis Kõrgemas Kommertskoolis viiakse vestlusi läbi mitteakadeemilise juhtkonna ja professorite koostöös. Nii avalik-õiguslikud kui eraülikoolid eelistavad hindamistulemuste personaalset avalikustamist laialdasemale avalikustamisele.

Akadeemilise personali hindamise teostatavuse kohta on mõlemad grupid sarnasel seisukohal, et see on võimalik ning hindamine aitab kaasa eesmärkide realiseerimisele. Ainuke erinevus antud küsimuste segmendis puudutab tegevustulemuste hindamise ja töötajate koostöö seost. Ilmneb, et kummagi grupi arvates ei soodusta regulaarne hindamine töötajate koostööd, kuid eraülikoolide esindajad on siiski mõnevõrra optimistlikumad (2,5 punkti avalik-õiguslikes ja 2,8 punkti eraülikoolides).

Kuigi vaadeldavate avalik-õiguslike ja eraülikoolide erinevuste usaldusväärsus on küsitletavate ekspertide väikese arvu tõttu mõneti küsitav, võib siiski kokkuvõtteks nentida, et Eesti eraülikoolides on mõnevõrra rohkem tagasisidel baseeruvaid, kliendikesksemaid ja üleülikoolilisi hindamissüsteeme. Eraülikoolide ju-

hitakse ka tsentraalselt mõnevõrra enam kui avalik-õiguslikke ülikoole. See võib olla tingitud ka nende ülikoolide suuruse ja tegevusprofiili erinevustest. Eraülikoolid on ka avalik-õiguslikest ülikoolidest väiksemad ning keskendunud eelkõige majandusõpingutele.

Töösoorituse hindamine ja tulemustasustamine TÜ majandusteaduskonnas

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna juhtimisel tuginetakse juba kümnekond aastat töösoorituse (tööpanuse) hindamisele, mis on seotud akadeemilise personali tulemustasustamisega. Selleks on välja töötatud õppejõudude tööpanuse hindamise üksikasjalik süsteem. Teaduskonna valitsusel on suur otsustusõigus nende kasutusse antud rahaliste vahendite kasutamise suhtes, mida tehakse vastavalt nõukogu otsustele. Kuigi lõpliku palganumbri kinnitab dekaan ja lõpuks rektor, määratakse põhipalgad ja lisatasud instituutides ja õppetoolides vastavalt õppejõudude ametikohtadele ja töötulemustele kinnitatud eelarve piires. Palkade määramisel tuleb arvestada üleülikoolilisi ja teaduskondades kehtestatud eeskirju ja piiranguid.

Majandusteaduskonna õppejõudude ja teadlaste töö mahtude ning kvaliteedi hinnangute alusel kujundatakse õppetoolide ja instituutide eelarved, mille alusel määratakse instituutide palgafond ning ka õppejõudude palgad ja lisatasud. Süsteemi abil motiveeritakse personali tõstma oma õppe- ja teadustöö kvaliteeti. Tulemused avalikustatakse iga-aastastes tööaruannetes. Teaduskonna töötasustamise süsteem põhineb tulemustasustamisel, mis lähtub instituutide ja õppetoolide eesmärkidest. Igal aastal vaadatakse süsteem üle ja seda arendatakse edasi kooskõlas uute eesmärkide ja prioriteetidega. Olenevalt eelmise aasta töö eest antavast hinnangust määratakse lisatasud, kooskõlas eelarve ja ülikooli palgaeeskirjaga.

Akadeemilisele personalile määratavad põhipalgad, lisatasud ja preemiad peavad olema kooskõlas tööpanusega. Need kehtestatakse üheks kalendriaastaks ning nende määramisel võetakse aluseks õppejõudude eelmise aasta teadus- ja õppetöö tulemused. Tasustamisel arvestatakse ka administratiivtööga, töötamisega nädalavahetustel jm. Niisugune tulemusel põhinev palga kujundamine võimaldab maksta näiteks dotsendile kõrgemat tasu kui professorile.

Instituutide eelarve kujuneb õppejõudude ja teadlaste tööpanuste põhjal, millest arvatakse maha 20% üldkuludeks, komandeeringuteks jm kuludeks. Nimetatud summat võib kasutada ka töötajate lisatasustamiseks tööpanuses kajastamist mitteleidnud töö eest. Pärast ametlike hindamistulemuste selgumist korraldatakse igas õppetoolis tulemusvestlused, mille põhjal instituudi juhataja võib suurendada tööpanuse alusel väljateenitud töötasu hinnangutes mitteamestatud teadus- ja administratiivtöö aspektide osas.

Õppetöö koormus kujuneb õpetamise ning üliõpilastööde juhendamise ja kaitsmise alusel. Integreeritud koondnäitaja määramisel tuginetakse konkreetsetele kriteeriumidele ja nende kaaludele. Töömahtude arvestamise aluseks on õppeainete ainepunktid ja üliõpilaste arv. Viimast korrigeeritakse õpperühma suuruselt lähtuva koefitsiendiga $0,9+10/n$, kus n on õppeaines hinde saanud üliõpilaste arv. Õppe-, teadus- ja administratiivtöö hindamiseks on välja töötatud ligi kümneleheküljeline meetodika, mis võetakse vastu hindamisperioodi alguses majandusteaduskonna nõukogus ja on juhiseks põhipalga ja lisatasude määramisel.

Näiteks publikatsioonide hindamisel arvestatakse selle avaldamise kohaga, millest olenevalt võib publikatsiooni eest saadav punktisumma kõikuda sadu kordi. Õppejõudude kvalifikatsiooni arvestamiseks korrigeeritakse õppetööd spetsiaalsete koefitsientidega. Hindamisel tuginetakse ka üliõpilashinnangutele. Avatud ülikoolis on need seotud vahetult töötasustamisega ning hinnan-

gutest lähtuvalt võivad õppejõudude tunnitasad erineda ligi kaks korda. Päevaõppeüliõpilaste hinnangutest antakse aga õppejõududele vahetut tagasisidet ning sellega arvestatakse eelkõige jooksva töö korraldamisel ja õppejõudude kohtadele valimisel.

Majandusteaduskonna tulemustasustamise süsteemi uurimiseks tehti 2004. aasta märtsis ankeetküsitlus. Selle raames jagati välja 49 ankeeti, millest tagastati täidetult 25. Ankeetküsitlusega hinnati seitset õppejõudude hindamisega seotud aspekti, mida uuriti mitmesuguste alaküsimustega.

1. Teie arvamus majandusteaduskonna tööpanuse hindamise süsteemi kohta.
2. Teie arvamus publikatsioonide arvestamise meetoodika kohta.
3. Kuivõrd sobilikud on Teie arvates õppekoormuse arvestuse koefitsiendid?
4. Kui õigustatud on üliõpilasküsitlustes esitatud hinnangukriteeriumid?
5. Kuidas peaks kujunema tööpanust ja töötasu mõjutav punkti-summa?
6. Kuivõrd õiglased on Teie arvates administratiivkoormuse arvestuse punktid?
7. Hinnake üldist rahulolu TÜ majandusteaduskonna hindamissüsteemiga.

Majandusteaduskonna akadeemilise personali tulemusjuhtimisuuringust selgus, et üle kahe kolmandiku õppejõududest pidas hindamist vajalikuks. Sama palju küsitletutest oli ka rahul informeeritusega hindamissüsteemi kohta, pidades seda kas heal või pigem heal tasemel olevaks. Üllatav oli aga see, et 28% vastanutest pidas enda informeeritust hindamissüsteemist ebapiisavaks, vaatamata sellele, et hindamissüsteemi arutelud on avalikud ja meetoodiline materjal kõigile kättesaadav. Ilmselt on selle põhjuseks kommunikatsioonivead juhtimise esmatasandil, kus õppejõududele ei jagata piisavalt infot. Selle vältimiseks oleks vaja

nõuda vahetutelt juhtidelt arenguveestluste (tulemusvestluste) läbiviimist.

Hindamistulemuste sisuliste aspektide arutamiseks ja info-puuduse ületamiseks rakendatavate tulemusvestluste korraldamist toetas kaks kolmandikku õppejõude. Peaaegu sama palju vastanutest arvas, et kui hakatakse läbi viima tulemusvestlusi, siis võiksid need olla mitteametlikud ning seda poleks vaja protokollida. Enamus vastanutest (80%) arvas, et hindamistulemuste tutvustamise ja arutelu peaks korraldama vahetu juht.

Kriitilised oldi hindamissüsteemi sisukuse ja otstarbekuse suhtes. Ligi pooltel vastanutest oli etteheiteid hindamissüsteemi sisukuse kohta. Ilmselt seepärast arvas ka ligi kolmandik vastanutest, et tööpanuse hindamine ei peaks olema otseseoses töötasustamisega. Sama palju vastanutest arvas, et oleks vaja üle minna ametipalkade põhisele tasustamisele. Siiski nägi valdav enamus (84%) küsitletutest senise hindamissüsteemi edasiarendamise ja täiustamise vajadust ning vaid üks vastanutest arvas, et on vaja luua täiesti uus hindamissüsteem.

Enamik küsitletutest aga oli arvamusel, et hindamissüsteemi on vaja lihtsustada, eelkõige teadustöö hindamisel. Publikatsioonide mahupõhiselt hindamiselt tuleks üle minna tükipõhisele hindamisele, rakendades senisest diferentseeritumaid kaale sõltuvalt publikatsioonide avaldamise kohast. Käesolevaks ajaks on nimetatud muudatus hindamissüsteemis juba tehtud ning see on ennast õigustanud.

Õppekoormuse arvestuse koefitsientide kohta oldi erinevatel arvamustel ning olulise järeldusena selgus, et õppeastmest ja kvalifikatsioonist lähtuvaid koefitsiente peeti liialt kõrgeks (vt tabel 4). Käesolevaks ajaks ongi õppejõudude kvalifikatsioonist lähtuvaid koefitsiente oluliselt vähendatud ning need on nüüd professoril 1,7, dotsendil 1,4 ja lektoril 1,15.

Tabel 4. TÜ majandusteaduskonna õppejõudude rahulolu õppekoormuse arvestuse koefitsientidega

Õppekoormuse arvestuse koefitsient	Liiga madal	Pigem madal	Pigem kõrge	Liiga kõrge
Õppeastmest lähtuv (magistriõpe 1,5; doktoriõpe 2,0)		32%	36%	12%
Kvalifikatsioonist lähtuv (prof 2,4; dots 1,8; lektor 1,3)		20%	36%	40%
Kontrolltööde/eksamite ettevalmistamine ja hindamine	8%	68%		
Komisjoni ees kaitsavate tööde koormus	8%	44%	20%	
Juhendamine (uurimus ja praktika 6, bakalaureusetöö 12, magistritöö 18 ja doktoritöö 24 tundi)	8%	60%	24%	

Senisest enam soovitakse arvestada üliõpilaste arvamusega õppejõudude töö kohta. Pooled küsitletutest soovitasid võtta nimetatud näitaja tulemustasustamise aluseks peale avatud ülikooli ka statsionaarses õppes. Seda toetaks ka osa esialgu eitavale seisukohale jäänud õppejõude, kui suudetakse rakendada senisest sobivamaid hindamiskriteeriume ja -meetodeid. Kuigi kasutatavaid hinnangukriteeriume üldiselt aktsepteeritakse, ollakse mõningate suhtes skeptilised. Vähesobivateks hinnangukriteeriumideks peetakse aine raskusastet (72% vastanutest) ning kirjalike õppematerjali mahu vastavust vajadusele ja õppejõu koostööd üliõpilastega loenguvälisel ajal.

Administratiivtöö hindamise alastele küsimustele jättis osa õppejõude vastamata, sest ei pidanud end selles küsimuses küllalt pädevaks. Osa vastanuid oli praeguse administratiivkoormuse arvestusega rahul ja hindas sellele omistatavaid kaale sobivaks. Saab eristada aga järgmisi rõhuasetusi: pigem väikeseks hinnati dekaani, instituudi juhataja, nõukogu sekretäri ja väliskoostöö

koordinaatori administratiivkoormuse tingtunde. Pigem kõrgeks hinnati aga teadusprodekaani, lektoraadi juhataja, teaduskonna valitsuse ja nõukogu liikme ning TÜ nõukogu ja selle komisjoni liikme tingtunde.

Tööpanuse üldise punktisumma kujunemise suhtes ollakse valdavalt seisukohal, et see peaks kujunema üksikhinnangute kaalutud keskmisena (56% vastanutest). Üksnes neljandik vastanutest peab õigeks, kui tööpanust ja töötasu mõjutav punktisumma kujuneb vaid üldhinnangu alusel. Üle poole õppejõududest arvas, et palga määramisel võiks arvestada tööpanuse hindamisel mittearvestatud kriteeriumidega ning suurendada selle võrra õppejõu kogupalka 10–15% ulatuses. Pooled küsitletutest tegid ettepaneku, et lisaks teadustöö hindamisele viimase kolme aasta keskmisena tuleks ka õppetöö hindamisel tugineda pikemale perioodile (kahele või kolmele aastale). See aitaks tagada stabiilsust töötasustamisel ja vältida pidevaid järske muudatusi.

Eelviimane küsimus võimaldab anda hinnangu majandusteaduskonna tulemustasustamise süsteemile ning ära tuua selle plussid ja miinused, millest olulisemad esitame süstematiseeritult tabelis 5.

Viimane küsimus võimaldas avaldada arvamust majandusteaduskonna hindamissüsteemi täiustamise kohta, milles võis kohata erinevaid arvamusi hindamissüsteemi üldpõhimõtete, sh publikatsioonide, õppe- ja administratiivkoormuse ning üliõpilasküsitluste tulemuste rakendamise kohta. Valdavalt väideti, et hindamise üldpõhimõtted tuleks jätta samaks, aga süsteemi oleks vaja iga aasta täiendada. Samas soovitati vältida sagedasi muudatusi ning tagada süsteemile suurem stabiilsus, eriti uuele õppekavale ülemineku perioodil.

Tabel 5. TÜ majandusteaduskonna akadeemilise personali hindamise olulisemad plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • hindamissüsteem on avalik ja läbipaistev ja tagab majandusteaduskonna arengu; • motiveerib edasi liikuma, teed enam, saad enam; • hinnatavate valdkondade paljus; • annab ülevaate aasta jooksul tehtud tööst; • selekteerib välja tugevamad (paremad) ja võimaldab end teistega võrrelda; • arvestab tööpanust ja suurendab õiglust töötasustamisel; • on motiveerinud rohkem publitseerima; • ei sunni auditoorse töö mahtu kunstlikult suurendama; • administreerimisele ja kontrolliks kulub vähem aega; • on eeskujuks ülikooli teistele teaduskondadele. 	<ul style="list-style-type: none"> • vaidlused halvendavad sisekliimat ja koostööd ning tekitavad konflikte ja konkurentsi; • puudub teaduskonna vaim ja üksmeel; • pidev enesetõestamise vajadus, kindlusetus ja rahulolematus; • ületöötamine ja läbipõlemine (sotsiaaldarvinism), mis ei vasta ka tööseadustikule; • sagedased muutused ja punktihinna kõikumised; • liigne kliendikesksus ja müügiorientatsioon; • ei arvesta struktuurimuutustega ja tekitab ebastabiilsust; • üliõpilaste tagasisideankeedid on väheinformatiivsed; • kriteeriumid ei arvesta panust ülikooli ja Eesti arengusse; • süsteemi kuritarvitamine, orienteerumine kvantiteedile.

Tulemustasustamise süsteem toimis siiani hästi tänu instituutide eelarvete pidevale suurenemisele, mis finantsmajandusseisu pingestumise olukorras on hakanud tekitama konflikte. Õppegruppide suuruse vähenemine on kaasa toonud hinnangupunkti väärtuse languse ning sama töö eest saadav töötasu on hakanud vähenema. Rohkem tähelepanu tuleb pöörata ka töökoormuse ja-

gamisele, muidu jääb tulemustasustamise süsteem ebaõiglaseks. Vaja oleks kehtestada töö koguseline piirang, millest rohkem tehtud töö eest ei tasuta.

Avatud ülikooli üliõpilaste ankeetküsitlus annab usaldusväärse pildi õppetöö kvaliteedist. Sisukama ankeedi korral võiks üliõpilashinnangud siduda tulemustasustamisega ka statsionaarses õppes. Samas võib üliõpilasküsitluste tulemustest järeldusi teha vaid siis, kui aine on piisavalt mahukas ja vastanute arv esinduslik.

Publikatsioonide arvestamisel tuleks kasutada lihtsamat süsteemi ning teadustööle anda hinnang eelkõige ametikohtadele valimise käigus. Vahet võiks teha ka teadurite ja õppejõudude avaldatud publikatsioonidel ning eraldada nende publikatsiooni arvestussüsteemid teineteisest. Probleemiks on saanud nn madala tasemega publikatsioonid, mida avaldatakse palju ja mis punktihinde alla viivad. Lihtsam on kirjutada konverentsiartikleid kui avaldada publikatsioon rahvusvaheliselt aktsepteeritud teadusajakirjas. Otstarbekas oleks rakendada preemiasüsteem kõrgekvaliteediliste publikatsioonide eest.

Suurendada tuleks instituutide võimalusi töö ümberkorraldamisel ja arendamisel ning luua spetsiaalne arengufond. See võimaldab maksta tasu uutele vajalikele inimestele esimesel tööaastal ja doktorantidele toetust hea töö eest. Rohkem tähelepanu tuleks pöörata hindamistulemuste avalikustamisele, eelkõige peaks seda tegema vahetu juht.

Eelnevast näeme, et etteheiteid tehakse kõigi hindamisvaldkondade, sh teadus-, õppe- ja administratiivtöö ning üliõpilasküsitluste tulemuste arvestamise kohta. Kuigi enamus õppejõude hindas oma teadlikkust hindamissüsteemist ja selle tulemustest piisavaks, on ebaloomulik, et ligi kolmandik küsitletutest kurdab

infopuudust. Selle vältimiseks peaksid vahetud juhid autorite arvates hakkama korraldama ametlikke tulemusvestlusi.

Kokkuvõte ja järeldused

Tulemusjuhtimine, sh personali hindamine ja tulemustasustamine on muutunud oluliseks juhtimistegevuseks. Algul vaid tootmistöölise tükitöö hindamiseks mõeldud metoodikast on arendatud keerukaid juhtimissüsteeme, mida iseloomustab individuaalsete, grupi- ja organisatsiooniliste eesmärkide tihe seostamine ja eesmärgiline juhtimine. Kõrgharidussektoris hakati organisatsioone hõlmavaid personali hindamis- ja tasustamissüsteeme rakendama 1990. aastatel. Seda aktsepteeriti tingimusel, kui süsteeme rakendatakse eelkõige indiviidide ja organisatsioonide arendamiseks, mitte niivõrd kontrolli tugevdamiseks.

Tihti arutletakse selle üle, millisel määral peaks ülikoolide akadeemilise personali hindamine lähtuma üliõpilashinnangutest ehk teisisõnu kliendikesksetest tegevustulemuste kvaliteedi mõõdikutest. See temaatika on osaliselt seotud ka avalik-õiguslike ülikoolide finantseerimise süsteemi ülesehitusega, sh nn tulemuspõhise finantseerimisega. Akadeemilise personali tulemustasustamise süsteem peaks püüdlema protseduurilise, jaotusliku ja sotsiaalse õigluse poole ning soodustama mitte üksnes individuaalseid pingutusi, vaid ka koostööd.

Uuringus osales neli avalik-õiguslikku ülikooli ja kaks eraülikooli ning ankeetküsitlus korraldati ülikoolide personalijuhtide, prorektorite, dekaanide jt tippjuhtide ning -spetsialistide hulgas, kes on tegevad akadeemilise personali hindamise ja tulemustasustamisega ja vastutavad selle eest. Saadud tulemustesse tuleb suhtuda aga ettevaatlikult, sest käesolevat uuringut iseloomustavad mitmed piirangud, sh valimi suurus. Kuuest ülikoolist õnnestus tagasi saada 29 kasutatavat vastusankeeti, millest eraülikooli-

de alamvalimisse jäi kümme vaatlust ning ülejäänud 19 kajastasid akadeemilise personali hindamise olukorda avalik-õiguslikes ülikoolides. Kuigi respondentideks olid uuritavate ülikoolide vastava ala eksperdid, on andmehulk üldistuste tegemiseks siiski tagasihoidlik. Vaatluste väike arv võib põhjustada ebausaldusväärset mõningates uuritavates küsimustes, mida tuleks verifitseerida teiste uuringute abil ning korraldada täiendavaid uuringuid, näiteks intervjuusid.

Teine piirang puudutab uuringusse lülitatud eraülikoolide spetsiifilist tegevusprofiili. Mõlemad neist õpetavad majandust ja juhtimist, mis muudab nad seetõttu loomupäraselt teadlikuks hindamise ja tulemustasustamise olulisusest organisatsiooni juhtimisel. Seetõttu ei saa saadud tulemusi üldistada kõigile eraülikoolidele. Kolmas piirang puudutab hindamissüsteemide dünaamilist iseloomu. Tulenevalt sellest, et hindamisprotseduurid on alles väljaarendamisel ning täienevad pidevalt, ei tarvitse eespool toodud süsteemide kirjeldused kajastada enam kõigi hindamisaspektide ja töötasustamissüsteemide hetkeolukorda.

Õppejõudude ja teadlaste suhtumist tulemustasustamisse uuriti TÜ majandusteaduskonnas, kus küsitleti 25 inimest, sh 22 õppejõudu ja kolme teadurit. Majandusteaduskonna juhtimisel on juba kümme aastat tuginetud töösoorituse (tööpanuse) hindamisele, mis on olnud ka õppejõudude tulemustasustamise aluseks. Hindamisel tuginetakse ka üliõpilashinnangutele, kus avatud ülikoolis on hinnangud seotud vahetult töötasustamisega. Teaduskonna õppejõudude ja teadlaste töömahtude ja -kvaliteedi hinnangute alusel kujundatakse õppetoolide ja instituutide eelarved, mille alusel määratakse instituutide palgafond ning õppejõudude palgad ja lisatasud.

Eesti ülikoolides rakendatakse erinevaid personali hindamise ja tasustamise süsteeme. Kuigi akadeemilise personali hoiakud hindamise ja tulemustasustamise suhtes on positiivsed, on vaadelda-

vad süsteemid valdavalt arengujärgus ega kata kogu organisatsiooni. Suurtes ülikoolides on teaduskonniti erinevad hindamis-süsteemid, mis erinevad üksteisest märkimisväärselt. Positiivses plaanis võimaldavad need anda akadeemilise personali tegevuse kohta olulist tagasisidet, toetavad õppejõudude ja teadlaste individuaalset arengut, suurendavad töömotivatsiooni ning võimaldavad ülikoolidel saavutada püstitatud eesmärke. Negatiivses plaanis ei soodusta olemasolevad süsteemid aga piisavalt meeskonnatööd, on liiga kulukad ja keerulised administreerida ning loovad võimaluse allüksustevaheliste pingete tekkimiseks.

Kui kasutatakse ebasobivaid hindamis- ja tulemustasustamise süsteeme ning nende rakendamise protseduure, võivad nad tekitada lisaprobleeme. Näiteks süsteemitud üliõpilashinnangud võivad anda ebausaldusväärset infot õppejõudude õppetöö kvaliteedi kohta. Akadeemilise personali hindamine ja tulemustasustamine Eesti ülikoolides vajab veel täiustamist, kuigi mõningate ülikoolide teaduskondades on juba rakendatud üsna põhjalikke ja usaldusväärseid tulemustasustamise süsteeme. Senisest paremini oleks vaja neid ühildada ka üleülikooliliste töötasustamise reeglitega, mis hõlmaksid terviklikku palgasüsteemi.

Akadeemilise personali tulemustasustamist teaduskonna tasandil uuriti Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kogemuste põhjal. Õppejõudude arvamustest selgus, et hindamissüsteeme hinnatakse üsna erinevalt sõltuvalt hinnangu andja positsioonist ja töö olemusest teaduskonnas. Näiteks enamik teaduskonna õppejõude toetab hindamis- ja arenguestlusti, kuid nende arvamused selle ülesehituse ja formaliseerituse kohta lahknevad oluliselt. See viitab suurtele probleemidele, mis võivad kuhjuda üleülikoolilise süsteemi loomisel.

TÜ majandusteaduskonna tulemustasustamise süsteem on ennast igati õigustanud. Selle ilmekaks näitajaks on õppejõudude avaldatud sada originaalõpikut ning publikatsioonide arvu järsk tõus,

mis suurenes ajavahemikul 1996 kuni 2005 üle viie korra õppejõu kohta aastas. Rahvusvahelistel konverentsidel (seminaridel) käimine ja seal esinemine on suurenenud kaks korda. Teaduskonna õppejõud ja teadlased on saavutanud ka juhtiva positsiooni Eesti majandusteaduses, millest annab tunnistust nende saadud teadusgrantide suur arv.

Tulemustasustamine on kaasa toonud ka mitmeid negatiivseid tendentse, mis on tingitud õppejõudude suurest töökoormusest ja sellega kaasnevast kurnatusest. Halvenenud on õppejõududevahelised suhted, liigselt keskendutakse kvantitatiivsetele näitajatele. Rohkem on vaja keskenduda teadustöö sisulistele aspektidele ning saavutada selles vallas arvestatav koht ka rahvusvahelisel tasandil. Seepärast tuleks autorite arvates muuta tulemustasustamise süsteem lihtsamaks, vähendada kvantitatiivsete näitajate mõjuulatust ja minna järk-järgult üle töösoorituse juhtimisele, keskendudes sealjuures eelkõige silmapaistvate saavutuste motiveerimisele.

Eesti avalik-õiguslike ja eraülikoolide akadeemilise personali tulemustasustamise süsteemide võrdlemisel selgus mitmeid olulisi erisusi, kuigi põhiküsimustes võib täheldada sarnast suhtumist hindamisse. Eraülikoolid omistavad näiteks enam tähtsust üliõpilashinnangutest saadavale tagasisidele ning väärtustavad hindamise rolli veidi kõrgemalt kui avalik-õiguslikud ülikoolid. Avalik-õiguslikud ülikoolid väärtustavad kõrgemalt hindamis- ja arenguveestlusi hindamistulemuste üldistamisel ja avalikustamisel.

Hindamine ja töötasustamine on eraülikoolides selgepiirilisemalt seotud. Eraülikoolide esindajad arvavad ka, et õppetöö võõrkeeles on tulemustasustamise oluline kriteerium. Eraülikoolide hindamissüsteemid on oma suunitluselt üleülikoolilised ja üliõpilashinnangutekesksed ning neis juhitudakse rohkem vahetust taga-

sisidest. See on arvatavasti võimalik tänu eraülikoolide väiksele, mis võimaldab neil olla üleülikooliliselt paindlikum.

Käesoleva uurimuse üheks järelduseks inimressursside juhtimise teooria seisukohalt on kogu organisatsiooni hõlmava hindamissüsteemi rakendamisega seotud probleemid ja vastuolud. Erinevate ülikoolide ja teaduskondade vajadused ja nõudmised hindamisinformatsiooni osas võivad oluliselt erineda. Samas ei tähenda see, et organisatsiooniülene koordineerimine oleks ebasoovitatav. Parim oleks rakendada niisugust mitmetasandilist süsteemi, kus kogu organisatsiooni hõlmavad protseduurid ja tugisüsteemid on üles ehitatud selliselt, et neid oleks võimalik teaduskonna või osakonna tasemel oma vajadustest lähtuvalt kohendada. Eraülikoolide kogemused viitavad sellele, et koordineerimise kaudu on võimalik saavutada töötajate ühtsem arusaam hindamissüsteemi olemusest.

Ülikooli juhtimisel oleks soovitatav personaliosakonna ja teaduskondade (instituutide) tihedam koostöö, tagamaks võimalikult ühtsete hindamispõhimõtete rakendamine. See aitaks kaasa tulemustasustamise süsteemide väljaarendamise ja kehtestamise kiirendamisele ülikoolides, mis omakorda võimaldaks tõsta kõrghariduse kvaliteeti, mis on eriti probleemiderohke suurtes avalikõiguslikes institutsioonides.

Tulevased uuringud käsitletavas valdkonnas peaksid pöörama suuremat tähelepanu hindamistulemustega tihedalt seotud töötasustamissüsteemide detailsele vaatlemisele nii avalikus kui erasektoris. Seetõttu oleks vaja täpsemalt defineerida ka tegevustulemus, et seejärel kindlaks määrata mõõdetavad, objektiivsed ning organisatsiooni eesmärkide saavutamist soodustavad tulemusnäitajad. Teiste teemade hulgas, mida tasuks uurida, on ka ülikoolide tulemuspõhise finantseerimise süsteemi kasutamise võimalik mõju ülikoolisiseste hindamis- ja tasustamissüsteemide arengule.

Kasutatud kirjandus

Bellamy, S.; Morley, C.; Watty, K. Why Business Academics Remain in Australian Universities Despite Deteriorating Working Conditions and Reduced Job Satisfaction: An Intellectual Puzzle. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 2003, Vol 25, Issue 1, pp 13–28.

Boyd, N. M.; Kyle, K. Expanding the View of Performance Appraisal by Introducing Social Justice Concerns. – *Administrative Theory & Praxis*, 2004, Vol 26, Issue 3, pp 249–277.

Budhwar, P. S.; Boyne, G. Human Resource Management in the Indian Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. – *International Journal of Human Resource Management*, 2004, Vol 15, Issue 2, pp 346–370.

Chevallier, T. French Academics: between the Professions and the Civil Service. – *Higher Education*, 2001, Vol 41, Issue 1/2, pp 49–76.

Designing an Effective Faculty Compensation System. – *Faculty Compensation Systems: Impact on the Quality of Higher Education: ASHE Higher Education Research Report*, 2001, Volume 28, No 2 (J-B ASHE Higher Education Report Series), pp 55–66.

Elliott, K. M.; Shin, D. Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing This Important Concept. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 2002, Vol 24, Issue 2, pp 197–209.

Fletcher, C. Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. – *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2001, Vol 74, Issue 4, pp 473–487.

Gatfield, T.; Barker, M.; Graham, P. Measuring Student Quality Variables and the Implications for Management Practices in Higher Education Institutions: An Australian and International Student Perspective. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 1999, Vol 21, Issue 2, pp 239–260.

Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. – *Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53(4), pp 556–569.

Haslam, C.; Bryman, A.; Webb, A. The Introduction of University Staff Appraisal. – *Public Money & Management*, 1992, Vol 12, Issue 2, pp 57–62.

Houston, D.; Rees, M. Developing a Quality Management System for a Postgraduate Education Programme: A Case Study. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 1999, Vol 21, Issue 2, pp 227–238.

Mani, B. G. Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. – *Public Personnel Management*, 2002, Vol 31, Issue 2, pp 141–59

McCarthy, P. M.; Keefe, T. J. A Measure of Staff Perceptions of Quality-Oriented Organizational Performance: Initial Development and Internal Consistency. – *Journal of Quality Management*, 1999, Vol 4, Issue 2, pp 185–195.

Mergen, E.; Grant, D.; Widrick, S. Quality Management Applied to Higher Education. – *Total Quality Management*, 2000, Vol 11, Issue 3, pp 345–353.

Pratt, M.; Margaritis, D. Developing a Research Culture In a University Faculty. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 1999, Vol 21, Issue 1, pp 43–57.

Scott, S. V. The Academic as Service Provider: Is the Customer 'Always Right'? – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 1999, Vol 21, Issue 2, pp 193–202.

Sinclair, M. Three Futures for University Provision: The Social Justice Market, State Capitalism and Private For-Profit Universities. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 2003, Vol 25, Issue 2, pp 161–171.

Stilwell, F. Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives. – *Journal of Higher Education Policy & Management*, 2003, Vol 25, Issue 1, pp 51–61.

The Survey of Performance Appraisal in Estonian Universities, 2005 (primary data in MS Excel).

Townley, B. Practical Reason and Performance Appraisal. – *Journal of Management Studies*, 1999, Vol 36, Issue 3, pp 287–306.

Willis, T. H.; Taylor, A. J. Total Quality Management and Higher Education: The Employers' Perspective. – *Total Quality Management*, 1999, Vol 10, Issue 7, pp 997–1008.

THE EVALUATION AND REMUNERATION OF ACADEMIC PERSONNEL IN ESTONIAN UNIVERSITIES

Kulno Türk, Tõnu Roolaht

Summary

In Estonian universities there exist several types of appraisal systems. Although staff attitudes towards appraisal are positive, the systems are often still underdeveloped and not organisation-wide. Different faculties in large universities have their own appraisal systems that vary considerably. On the positive side, these appraisal systems give feedback about the performance (including the opinions of students), support the individual development of academics, increase motivation, and help to achieve the quality goals of the university. On the negative side, existing systems do not facilitate teamwork, are too costly and complex to administer, provide possibly biased student feedback, and might create tension between departments. Still, much like in case of appraisal systems, there are often no unified university-wide compensation rules that would incorporate the entire compensation package.

The comparison of Estonian public and private institutions did not yield very large differences. However, private universities seem to set more importance on student feedback in the appraisal process and value the appraisal function somewhat higher than their public counterparts. Public universities, in turn, see development interviews as more valuable tool for summarising appraisal results. The appraisal-compensation connection is again more straightforward in private sector.

The implications of this research to human resource management theory relate to the difficulties in adopting organisation-wide appraisal systems. Different faculties may indeed have various requirements for appraisal information. This does not mean, however, that organisation-wide coordination is not advisable. It would be best to establish layered system where organisation-

wide procedures and support is inherently built so as to allow for some customisation on faculty or department level. The experience of private sector suggests that coordination helps to create also more unified vision about the nature of appraisal. The managerial implications to be drawn suggest closer cooperation between faculties and human resource department for the establishment of more unified appraisal procedures.