

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ave Arumäe

**KARJÄÄRIJUHTIMINE: SEOSD KARJÄÄRIOOTUSTE,
TAJUTUD TÖÖHÕIVEVÕIME JA
TÖÖKOHAJUURDUMUSEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14 - Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 585 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ave Arumäe

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162737HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: ave.arumae@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Karjäär	8
1.2. Karjääri juhtimine.....	9
1.3. Indiviidi tasand	12
1.3.1. Karjääriedu	14
1.3.2. Töehõivevõime.....	16
1.4. Organisatsiooni tasand.....	19
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	24
2.1. Ettevõtte tutvustus	24
2.2. Uurimuse metoodika ja valim	29
3. EMPIIRILINE ANALÜÜS	33
3.1. Dokumendianalüüsi tulemused.....	33
3.1.1. Tööalane areng	33
3.1.2. Tuleviku töö ja koolitusvajadus.....	38
3.1.3. Karjäärikompetentsid	40
3.2. Ankeetküsitluse tulemused	41
3.2.1. Karjääriootuste täitumine, tööga rahulolu ja tajutud töehõivevõime	41
3.2.2. Töökohajuurdumus ja selle seos karjääriootuste täitumise, tajutud töehõivevõime ja tööga rahuloluga	44
3.3. Arutelu ja ettepanekud.....	46
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	56
LISAD	59
Lisa 1. Dispersioonanalüüsi tulemused	59

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk on saada ülevaade ühe konkreetse info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori ettevõtte töötajate näitel, kas ja kuidas on karjäärijuhtimiselane tegevus ettevõttes (karjäärisüsteemi olemasolu, koolitamine ja arendamine) seotud töötajate karjääriootuste täitumisega ja tajutud tööhõivevõimega ning ettevõttega seotuse tajumisega.

Töötajate karjääriootused ning tajutud tööhõivevõime võivad olulised tegurid, mis puudutab seda, kui kaua inimene otsustab mingil ametikohal ja ettevõttes tööl püsida. Seega, et ettevõtte saaks inimesi hoida, on vaja teada, millisena näevad töötajad oma tulevikku ja milliseid oskuseid ja kogemusi plaanivad ning soovivad omandada, et tööalasel püsida või edasi liikuda. Eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritud uuringustrateegiat, kus uuringu esimese osa moodustab dokumendianalüüs, millest tulid välja töötajagrupi arengu-, koolitus- ja enesetäiendusvajadused ning teises osa veebipõhine ankeetküsitlus, kus mõõdeti karjääri rahulolu, tajutud tööhõivevõimet ja karjäärikompetentse.

Uurimustulemused kinnitavad, et töökohajuurdumus on tugevalt seotud tööga rahuloluga, tööga rahulolu on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud karjääriootuste täitumisega, karjääriootuste täitumine on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud karjäärikompetentsidega ning mida kõrgemalt on inimene hinnanud enda karjäärikompetentse, seda vähem ta tunnetab seotust organisatsiooniga.

Võtmesõnad: Karjäärijuhtimine, karjääriedu, tööhõivevõime, töökohajuurdumus.

SISSEJUHATUS

Dixon (2007) on arutlenud selle üle milline võiks elu välja näha kolmandal aastatuhandel ja pakub, et tõenäoliselt saab see olema kiirem, tehnoloogia poolt domineeritud ning infonäljasem kuid teisest küljest intuitiivsem, tundlikum, spirituaalsem ja keskkonnateadlikum. Ta arvab, et millenniumijärgse inimese jaoks ei saa majanduskasv enam olema eesmärk omaette, sest asjade ja rikkuse ihaluse kõrvale tekib ootus õnnele, rahulolule ja jätkusuutlikkusele. Ettevõtted ja juhid peavad olema valmis hoiakute muutmiseks, et säilitada kogunud ja vajalik tööjõud organisatsioonis, sest “Teadmiste haldamine koos tööjõu voolavuse vähendamisega on järgmise kahe aastakümne jooksul organisatsioonide jätkusuutlikkuse võtmeküsimus.” (Dixon 2007)

Kõrgelt kvalifitseeritud ja koolitatud personal on üks olulisemaid komponente edukaks äriks. Talentide eest on ülemaailmselt võideldud juba ligi 15 aastat ja seda tehakse ka edaspidi. Talentide puudus on eriti terav infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni sektoris, sest tööandjatel on edukaks äritegevuseks vaja sobiva kvalifikatsiooniga ja eelneva töökogemusega tööjõudu. Töö infotehnoloogia valdkonnas eeldab ka mitmeid spetsiifilisi erialaseid oskuseid, mida omandatakse kas vastava valdkonna hariduse raames või ka läbi asjakohase töökogemuse. Infotehnoloogia arenduste ja teenuste pakkumisel ning ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamisel on igas organisatsioonis oluline regulaarselt vaadata üle personalijuhtimise hetkeolukord, eriti mis puudutab karjäärijuhtimist ning personali arendamist ja koolitamist. Seda põhjusel, et oluline on mõista, kas ettevõttesisene personaliarendus, mis tagaks ühest küljest professionaalse kvalifikatsiooni, teadmised ja oskused, mida nõuab kaaasaegne kiiresti arenev infotehnoloogia sektor ning tihe konkurents turumajanduses, ühildub indiviidi enda arenguperspektiividega ning pakub töötajale eneseteostuse tunnet (mis toetab ka indiviidi konkurentsivõime suurendamist tööturul).

Töötajate karjääriootused ja -plaanid ning tajutud tööhõivevõime võivad olla olulised tegurid, mis puudutab seda, kui kaua inimene otsustab mingil ametikohal ja ettevõttes tööl püsida. Tööandjate jaoks on võtmetähtsusega tuumiktöötajate pikaajaline seotus töö ja ettevõttega. Seega, et ettevõtte saaks inimesi hoida, on vaja teada, millisenäevad töötajad oma tulevikku ja

milliseid oskuseid ja kogemusi plaanivad ning soovivad omandada, et tööalaselts püsida või edasi liikuda (kas siis ettevõttesiseselt või väljapoole).

Käesoleva töö eesmärgiks on saada ülevaade ühe konkreetse info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektori ettevõtte töötajate näitel, kas ja kuidas on karjäärijuhtimisalane tegevus ettevõttes (karjäärisüsteemi olemasolu, koolitamine ja arendamine) seotud töötajate karjääriootuste täitumisega ja tajutud tööhõivevõimega ning ettevõttega seotuse tajumisega. Tuginedes teooriale ja läbiviidud empiirilise uuringu analüüsi tulemustele teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid karjääri juhtimise parendamiseks. Töö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. anda teoreetiline ülevaade karjäärist ja karjääri juhtimisest ning sellega seotud terminitest;
2. uurida karjääri juhtimise aspekte indiviidi ja organisatsiooni tasandilt;
3. anda ülevaade konkreetse IKT sektori ettevõtte olemasolevast karjäärisüsteemist ja seonduvatest tegevustest;
4. viia läbi karjäärijuhtimisega seotud teemadel töötajate hoiakuid kaardistav empiiriline uuring;
5. tuua välja peamised karjääri uuringu tulemused ning teha neist lähtuvalt ettepanekuid karjääri juhtimise tõhustamiseks konkreetsetes organisatsioonides.

Ettevõtte, mille töötajagrupiga uurimus läbi viidi, on tegev IKT sektoris, spetsialiseerudes tarkvara testimise ja programmeerimise teenustele. Konkurents tööjõu üle on antud sektoris viimaste aastatega hüppeliselt kasvanud seoses suurenenud globaliseerumise ning järjest kiirenevate tehnoloogiliste arengutega. Sellest tingituna on tööandjal oluline mõista, kuidas pakkuda töötajatele nende arengut toetavat ja väljakutseid pakkuvat tööd, et tagada nende püsimine ettevõttes. Autorile teadaolevalt ei ole varem magistr töö raames uuritud kas ja kuidas mõjutavad karjääriootused ja tajutud tööhõivevõime indiviidi töökohajuurdumust ehk otsust organisatsiooni jääda või sealt lahkuda IKT sektori ettevõttes.

Käesoleva töö põhiosa on jaotatud kolme ossa. Esimeses ehk töö teoreetilises osas antakse ülevaade uurimisprobleemiga haakuvatest põhimõistetest, karjäärist ning karjääri juhtimise mõistetest ning teooriast. Kirjeldatakse ja tuuakse välja peamised karjääri juhtimise põhimõtted indiviidi ja organisatsiooni tasandilt.

Töö teises ehk metoodilises osas tutvustatakse uurimisobjekti X ning ettevõtte olemasolevaid personali juhtimise praktikaid ning karjäärisüsteemi. Kirjeldatakse uurimismeetodeid, valimit ning põhjendatakse nende valikut. Viiakse läbi karjääri juhtimise teemaline uuring ettevõtte töötajaskonna seas, et välja selgitada, millised on karjääriootused, kuidas nähakse oma tulevikku ja milline on rahulolu hetke karjäärivõimalustega.

Töö kolmandas ehk empiirilise analüüsi osas tuuakse välja uuringu tulemused ja tehakse saadud tulemustele ja teooriale tuginedes järeldused. Peatüki lõpus tehakse ettepanekuid karjäärijuhtimise tõhustamiseks ettevõttes X.

Käesoleva uurimuse tulemustest on kasu nii konkreetsel ettevõttel kui sarnases valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel. Juhtkondadel on võimalik mõista, mis on IKT sektori töötajaskonna ootused ja plaanid seoses oma karjääriga, kuidas nad näevad oma tulevikku ning milliseid peamisi oskuseid, kompetentse ja kogemusi soovivad omandada. Sellest lähtuvalt on ettevõttel võimalik kujundada indiviidi arengut toetav keskkond ja seeläbi tagada töötajaskonna püsimine ettevõttes.

Käesolev lõputöö on koostatud lähtudes 2017. aasta Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna üliõpilastööde metoodilisest juhendist.

Autor soovib tänada juhendajat Velli Partsi igakülgse abi ja koostöö eest.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Karjäär

Baruch (2004) leiab, et karjäär ning karjääri juhtimine, selle mõiste ja olemus on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud. Suund näib olevat nihkunud organisatsiooni poolt juhtitud karjääri arendamiselt individuaalsele, mis ilmestab hästi meie tänapäeva, kus hinnatakse pigem individualismi kui kollektivismi ning nähakse üha enam teadmispõhist tööd ja teadmispõhist karjääri.

Kirjeldades karjääri on Türk (2005) seostanud karjääri olemust ametikohtade jadaga, mis võib olla organisatsioonisisene, organisatsioonidevaheline või nende kombinatsioon võimaldades indiviidil liikuda vertikaalselt (üles- või allapoole), horisontaalselt (ühel ja samal juhtimistasandil) või radiaalselt (kaasatuna juhtimisse muutmata ametinimetust või tööülesandeid). Varasemalt on karjääri defineeritud veel läbi edutamiste – organisatsiooni hierarhias ülespoole liikumine, läbi ameti – haakub edutamise põhimõttega, liikudes ametialal süsteemselt edasi kuid võimaldades karjääri vaid neile, kelle elukutse võimaldab arengut ja edasiliikumist, läbi elukestva tööjada (*lifelong sequence of jobs*) – erinevate elu jooksul omatud positsioonide jada, hoolimata ametist või nende tasemetest ning läbi elukestva ametirolliga seotud kogemuste jada (Hall 2002). Hall (2002) kirjeldab tänapäevast definitsiooni karjäärile kui individuaalselt tajutud hoiakute ja käitumuste jada inimese eluea jooksul läbi tööga seotud kogemuste ja tegevuste. “Individuaalselt tajutud” all peame silmas iga indiviidi subjektiivset vaadet karjäärile, käsitluses “eluea jooksul” vaatleme karjääri kui elukestvat protsessi ning “hoiakute ja käitumuste” all näeme nii karjääri subjektiivseid kui objektiivseid aspekte. Antud termini puhul tuleb silmas pidada, et karjääri ei nähta kui hierarhilist üles-alla liikumist, kindlat ametipositsiooni või kindlat töö tüüpi.

Sullivan ja Baruch (2009) on määratlenud karjääri kui indiviidi tööalast ja muud asjakohast kogemust nii organisatsiooni sees kui ka väljas. Antud määratlus hõlmab endas nii mobiilsust eriala tasemete, töökohtade, tööandjate, ametikohtade ja tööstusharude vahel, kui ka

individuaalsete aspektide tõlgendamist nagu näiteks karjäärivõimaluste (töökoha kaotuse tajumine ebaõnnestumiseni vs. võimalus uueks alguseks), karjääri alternatiivide (nähes piiratud või piiramatuid võimalusi) ja tulemuste (karjääriedu määratlemine) tajumine. See omakorda moodustab kokku ainulaadse mustri inimese eluea jooksul, luues sümbioosi indiviidi isikliku elu ja tööelu vahel.

Laialdasemad võimalused tööturul ning isiklike huvide ja vajadustega paremini sobiva töö otsimine võib viia sagedaste karjääri muudatusteni. Inimene, kes spetsialiseerub ühele ametile, jäädes ühte organisatsiooni liiga kauaks võib avastada hetkel, mil ettevõtte tehnoloogilised, majanduslikud või strateegilised muutused sunnivad teda lahkuma, end situatsioonist, kus uut tööd leida või uue tööga kohaneda on väga raske. Kuna tänapäevased sotsiaalsed normid näevad ette individuaalset vabadust ja “oma asja ajamist” siis ollakse üha rohkem valmis muutma oma tööd ja karjääri juhul, kui see ei paku täielikku eneseteostust ja rahulolu. (Hall 2002) Seetõttu on vajalik mõista nii organisatsiooni kui indiviidi vaatepunktist karjääri planeerimise ja juhtimise olulisust karjääri- ja eluteel.

1.2. Karjääri juhtimine

Erinevate autorite käsitluses nähakse juhtimist üldiselt inimeste mõjutamisena soovitud eesmärkide saavutamiseks. Klassikaline juhtimisprotsess algab eesmärkide seadmisega ning lõpeb tulemuste saavutamise, kus oma roll on nii juhi käitumisel kui töötaja poolset ülesannete/eesmärkide täitmisel. (Türk, Siimon 2004) Võib väita, et organisatsiooni olemus ja toimimine sõltub suuresti juhtimisest, juhtidest ja juhtimiskompetentsidest. Juhtimine on organisatsiooni edu võti, sellest oleneb ettevõtte üleüldine jätkusuutlikkus ja kestma jäämine kui ka töötajaskonna püsimine organisatsioonis. Juhtide otsused ja nendest otsustest tulenevad tagajärjed mõjutavad alati organisatsiooni ressursside kasutamise tõhusust (Robotham and Jubb, 1996). Samuti on leitud, et „Edukate organisatsioonide analüüsimine jõuab pidevalt ühele järeldusele – inimressursi oskuslik juhtimine organisatsioonis on konkurentsieelis nii ettevõtte majandustegevuses, haldussuutlikkuse tõstmisel kui ka organisatsiooni maines. Strateegiline ja väga tähtis on inimene ja inimeste juhtimine nende organisatsioonide jaoks, kelle eesmärk on jääda püsima ja areneda, kelle tegevus on teadmismahukas ning kus inimese töö osatähtsus lõpptulemuses on suur.“ (Kalda 2004). Töötajate arendamise ja karjääri juhtimise teema muutub inimeste juhtimise valdkonnas paljudes organisatsioonides ühe olulisemaks, kui soovitakse

vältida tööjõu vabatahtliku lahkumisega kaasnevaid probleeme ja kulutusi (nt olukorras, kus töötaja lahkub töölt põhjusel, et ei taju ettevõttes karjäärivõimalusi).

Karjääri juhtimise teemaga hakati tegelema 1920. aastatel keskendudes selle mõistmisele, kuidas kujunevad inimeste karjäärihuvid (*career interest*) ja kui püsivad või muutuvad need on. Aja jooksul laienes uurimistegevus laiematele küsimuste ringile nagu karjäärihuvide ja karjäärivõimaluste ennustajad ning nende tulemused; karjääriedu olemus ja mis selle saavutamist toetab või tingib; karjääriüleminekud ja muutustega kohanemisvõime. 1950. aastatel sai karjääri teemaga tegelemine teoreetilisel tasandil uue hoo, kui ilmusid D. Super'i (1957) raamat "Karjääripsühholoogia" (*Psychology of Careers*), kus kirjeldatakse karjääri arengu etapilisust ja karjääriga seonduvaid probleeme eri eluetappidel ja J. Holland'i (1959) raamat "Kutsevaliku teooria" (*A Theory of Vocational Choice*), kus pakuti terviklik käsitlus selle kohta, kuidas indiviidi huve ja eelistusi arvesse võtta kutse/erialavalikute tegemisel. D. Super'i ja J. Holland'i teooriad leidsid laialdast kasutamist, kuna pakkusid selge raamistu, millele tugineda, kui soovime mõista karjäärihuvide tekkimist, põhjuseid karjäärivalikute taga ning individuaalse karjääri arengut kogu eluea jooksul. (Wang, Wanberg 2017)

Suurenenud globaliseerumine, konkurents, organisatsioonide ümberstruktureerimine, tehnoloogilised muutused, allhankimine ja vähenenud inimtööjõu vajadus 1980ndatel ja 1990ndatel aastatel tõid kaasa uued arusaamad karjääri ja töö kohta. Võeti kasutusele mõisted muutlik (*protean*) (Hall 1986, viidatud Wang, Wanberg 2017) ja piirideta (*boundaryless*) karjäär (Arthur, Rousseau 1996 viidatud Wang, Wanberg 2017). Mõlemad mudelid on ajendatud kontekstidest, milles indiviid ei saa enam sõltuda organisatsioonist, kus ta töötab, et see suunaks tema karjäärivõimalusi või pakuks elukestvat tööd. Hall (1986, 2002) pakutud muutliku karjääri mudeli kohaselt peab indiviid võtma vastutuse oma enda karjääri ja karjääri edenemise eest, mitte lootma või toetuma enam sellele mõttele, et organisatsioon vastutab töötaja oskuste ja teadmiste arendamise eest, kui töö muutub – st karjääri peaksid juhtima individuaalsed väärtused, mitte organisatsioonilised hüved (Wang, Wanberg 2017). Muutliku karjääri puhul on oluline, et indiviid oleks suuteline iseseisvalt tegutsema enda karjääri arendamisel, et kohaneda pidevalt muutuva töökeskkonnaga. Muutliku karjäärisuundumusega indiviidide väärtushinnangud tuginevad nii oma karjääriprioriteetide ja -identiteedi määratlemisele kui ka iseseisvalt muutuvate keskkonnanõuetega kohanemisele (Briscoe, Hall 2006 viidatud Wang, Wanberg 2017). Muutliku karjäärimudeli kohaselt on karjääriedu pigem see, kui rahulolevalt tunnevad inimesed end oma töö ja eraelu suhtes, kus põhiväärtused keskenduvad vabadusele ja

(isiklikule) kasvule (arengule); mitte aga sellele, kui palju nad teenivad või kui palju edutamisi neil on olnud. (Wang, Wanberg 2017) Samu teoreetilist põhipunkte jagab ka piirideta karjäärimudel, lisades et indiviidi karjäär võib ületada kultuuri- ja kutsealased piirid (Arthur, Rousseau 1996, viidatud Wang, Wanberg 2017). Teisisõnu, indiviid saab oma karjääri kujundada ja arendada väga erinevatel võimalikel viisidel ja karjäär ei tähenda ainult arengut ametiredelil ühe organisatsiooni sees (mis oli traditsioonilise karjäärikäsitluse sisu).

Suurenenud inimtöõjõu vajaduse vähenemine mängis 1990.-te algul rolli ka selles, et hakati uurima ka töökoha kadumise ja töötsemise protsessi mõju indiviidi karjäärile (Ellis, Taylor 1983; Prussia, Kinicki, Bracker 1993; Wanberg, Kanfer, Banas 2000; Wanberg, Kanfer, Rotundo 1999 viidatud Wang, Wanberg 2017). Akadeemilistes uuringutes saab rääkida muutustest karjäärifilosoofias, kus fookus nihkus tööandja juhitud karjäärist (*employer-managed careers*) enesejuhitud karjäärini (*self-managed careers*), millega kaasnes ka tähelepanu individuaalse tööhõivevõime ja karjääriedukuse uurimisele. (Wang, Wanberg 2017)

Karjääri juhtimist saab vaadelda nii organisatsiooni kui indiviidi tasandilt. Türk (2005) toob välja organisatsioonilise vaatenurga, kus karjääri juhtimisel võetakse arvesse organisatsiooni karjäärisüsteeme ja strateegilisi huve, mis aitaks saavutada seatud eesmärgid ning kindlustaks organisatsiooni vajalike pädevustega. Greenhaus, Callanan, Godshalk (2009) seevastu kirjeldavad karjääri juhtimist kui protsessi, mille abil indiviidid saavad juhtida, suunata ja mõjutada oma karjääri suunda. Nende sõnul on karjääri juhtimine aktiivne, probleemide lahendamisele orienteeritud vaade tööle ja elule, mis täpsustab kuidas inimesed saavad informatsiooni mõistmaks iseennast ja oma keskkonda, et kujundada asjakohaseid eesmärgid ja strateegiaid ning saada tagasisidet oma jõupingutuste kohta. Wang ja Wanberg (2017) on karjääri juhtimist kirjeldanud samuti laia konseptsioonina indiviidi seisukohalt, mis hõlmab endas erinevaid individuaalseid tegevusi karjääriüleminekute (*career transitions*) ja karjäärikogemuste kujundamisel, milles sisalduvad nii karjääri arendamise komponendid (nt karjäärihuvid määratlemine, karjäärivaliku tegemine ja karjääriedu saavutamine) kui ka see, kuidas indiviid tuleb toime erinevate uute karjäärivõimaluste ja -muutustega eluaja jooksul (nt töökoha kaotus ja töö otsimine).

Kuigi karjääri mõiste ja ideoloogiad on muutunud ning kaasaegne karjäär erineb tunduvalt traditsioonilisest karjäärist (lineaarse ja stabiilse karjäärimudeli asemel räägime ajutisest ning dünaamilisest karjäärimudelist), on meil siiski vaja tasakaalustatud karjäärijuhtimist kui

instrumenti, et aidata indiviididel saavutada edu ning seeläbi luua edu ka organisatsioonile. Organisatsiooni seisukohalt näeb uus psühholoogiline kokkulepe töötaja ja tööandja vahel ette mitte enam „kindla kogu elu kestva karjääri“ pakkumist vaid „võimaluste pakkumist arenguks“ ja seda vaid neile, kes antud arengut tõesti vajavad ja ametirolli sobivad (Herriot, Pemberton 1995; Rousseau 1995, 1996 viidatud Baruch 2006). Inimesed aga omakorda valivad organisatsioone, mis aitavad neil endi karjäärivajadusi täita (Wanous 1992 viidatud Baruch 2006). (Baruch 2006) Seega on tänapäeval vaja aru saada, kuidas ja millal aidata indiviidil teha karjäärivalikuid, mis oleksid kooskõlas mõlema osapoole vajadustega (Dobrow Riza, Heller 2015 viidatud Wang, Wandberg 2017).

Organisatsioonid on pinnaseks, kus karjäärid tekivad ja arenevad, kus karjääre planeeritakse ja juhitakse. Seetõttu räägime karjäärialasest tööst organisatsioonis kui protsessist, mis hõlmab endas teadlikku eesmärkide seadmist, karjääriplaanide koostamist ning karjääriarendamise meetodite rakendamist ja korraldamist, mis oleksid kooskõlas nii indiviidi arenguvajaduste ja karjääriootustega kui organisatsiooni ja keskkonna vajadustega. Tänapäevases karjääri juhtimise käsitluses peame silmas pidama aga paindlikkust ning organisatsiooni rolli kogu protsessis võimaluste pakkujana, kus oma karjääri ning selle juhtimise eest vastutab peamiselt töötaja ise. (Baruch 2004)

1.3. Indiviidi tasand

Wang ja Wanberg (2017) on öelnud, et inimesed kalduvad olema kõige õnnelikumad, kui nad tegutsevad ametikohtadel, mis on nende huvide ja võimetega vastavuses ning Türk (2005) lisab, et karjäär peaks võimaldama inimesele eneseteostust. Infoajastule iseloomulikus ebakindlas keskkonnas peavad inimesed muutuma elukestvateks õppijateks, kes on võimelised kasutama keerukaid tehnoloogiaid, hindama paindlikkust enam kui stabiilsust, säilitama tööalast konkurentsivõimet ning looma iseendale oma väljakutsed ja võimalused (Savickas et al. 2009). Kuna organisatsioonid muutuvad struktuurilt järjest lamedamaks, tekivad virtuaalsed meeskonnad, kaugtöö ning mitteformaalsed kommunikatsiooniteed, mis võivad põhjustada paljudes ebakindluse ja kaootilise tunnet, siis enesejuhitud karjäär võib olla ainus viis kuidas sellises turbulentses keskkonnas toime tulla (King 2004). Siin on oluline ka märkida, et organisatsioonis ametialaselt edenemine (ametikohtade hierarhias tõusmine) eeldab hierarhilist organisatsiooni struktuuri, mida järjest vähem organisatsioone rakendab ja seetõttu ei saa ka

organisatsioonid pakkuda töötajatele traditsioonilist karjääriteed. Teisisõnu, kohanemine muutuvates keskkonnaoludes nõuab ja toob kaasa muutusi nii organisatsiooni kui indiviidi jaoks. Uuenenud töömaailmas on karjäär miski, mis kuulub indiviidile endale ja mitte organisatsioonile (Duarte 2004 viidatud Savickas et al. 2009) ja on leitud, et enesejuhitud karjäär annab inimestele suurema kontrollitunde enda karjääri üle, mis omakorda toob kaasa suurenenud töö- ja karjäärirahulolu (King 2004).

Karjääri juhtimine on pidev protsess, mis läbib indiviidi tööalaseid ja isikliku elu kogemusi, tõi tema professionaalsust, efektiivsust, motivatsiooni ja eesmärkide täitmist. Põhjused oma karjääri arendamiseks on seotud sooviga olla tööga kindustatud ehk tagada tööturvalisus (*job security*), pidevõppe (*continuous learning*) võimalustes ja tehnoloogia arengutes ehk siis üha enam on inimestel võimalik järjepidavalt kohandada oma karjäärilaseid eesmärke (korrigeerida olemasolevaid, püstitada uusi) lähtuvalt vanusest, geograafilisest asukohast ja tööturu situatsioonist ning seeläbi kindlustada end tööga ning olla avatud muudatustele, arengule ja enesekriitikale üle vaadates oma oskuseid ja kogemusi. (Serbes 2017)

King (2004) toob välja, et paljude inimeste jaoks on karjääril nii professionaalne kui eraleluline väärtus ning seetõttu on vaja karjääri juhtimise uurimise juures võtta arvesse mõlemat. Ta on kirjeldanud karjääri juhtimist kui dünaamilist protsessi, mis hõlmab endas kaasnevaid strateegiad ja käitumismalle indiviidi poolt. Nendeks on positsioneerimine, mõjutamine ning piiride seadmine. Positsioneerimise alla kuuluvad a) teadlik valmisolek mobiilsuseks ehk muudatuste ja tööalaste liikumiste aksepteerimine eesmärgiga oma oskuseid arendada ja enda inimkapitali suurendada, b) strateegiline investeerimine inimkapitali ehk teadlik enese kvalifikatsiooni tõstmine läbi koolituste ja hariduse, c) aktiivne võrgustike loomine ehk suhete loomine mõjukate inimestega informatsiooni kogumiseks, karjääri nõuanneteks ja edutamisteks ning c) tööülesannete täitmiseks kasutusel olevate meetodite või protseduuride muutmine ja uuendamine, et omandada uusi oskuseid ning väärtuslikke teadmisi ja olla nähtav otsustajatele (*gatekeepers*) oma ettevõttes. Mõjutamine on seotud aktiivse püüdlusega mõjutada otsustajaid enda poolt soovitud karjääriarengute suunas läbi a) enesereklaami, b) meeldivuse ehk uskudes, et karjääri areng põhineb indiviidi meeldivusel või mitte meeldivusel otsustajatele ning c) oma ootuste selge välja kommunikeerimine läbirääkimistel ning otsustajate kohusetundele lootma jäämine nende ootuste elluviimisel. Piiride seadmine on seotud töö- ja eraeluliste kohustuste tasakaalustamises läbi a) piiride säilitamise ehk partnerite või kolleegide poolne toetamine, et asjad oleks kontrolli all nii töö- kui eraelus ning b) rollide eraldamise ehk töö- ja eraeluliste

rollide ülemineku kindlustamine, näiteks keeldudes kodus töö teemadel rääkimast või riietudes teisiti eri keskkondades.

Antud käitumuslikud strateegiad indiviidi karjäärijuhtimises peaksid aitama inimesel saavutada iseenda, kolleegide, pereliikmete ja sõprade ootustele vastavuse nii töö- kui eraelulistes valdkondades; soovitud karjäärivõimalused; tõstma inimkapitali väärtust ja seeläbi konkurentsivõimet tööturul ning võimaldama tunda karjääriedu.

1.3.1. Karjääriedu

Järjest uute karjäärivõimaluste ja -radade ilmnemisel muutub üha olulisemaks indiviidi poolt juhtitud karjäär ja sellega kaasnev karjääriedu. Erinevad teadlased (Childs, Klimoski 1986; Judge, Kammeyer-Mueller 2012; Porter 1965; Wakabayashi, Graen, Graen, Graen 1988; Wolff, Moser 2009 viidatud Wang, Wanberg 2017) on käsitlenud karjääriedu läbi laiaulatuslike objektiivsete ehk väliste (nt sissetulekud, ametialane prestiiž, haridustase, majanduslik toimetulek) ja subjektiivsete ehk siseste näitajate (nt tööga rahulolu, eraeluga rahulolu ja karjääriga rahulolu). Üha suurem osa töötajatest määratleb aga tänapäeval oma karjääriedu pigem läbi subjektiivsete näitajate (Eith, Stummer, & Schusterschitz 2011 viidatud Ng, Feldman 2014). Gattiker ja Larwood (1986 viidatud Ng, Feldman 2014) väidavad, et subjektiivne karjääriedu on mitmemõõtmeline hõlmates endas nii edukust töös, edukust inimsuhetes, edukust finantsilistes aspektides, edukust hierarhilises liikumises (edutamised) ning edukust elus üleüldiselt. Ng ja Feldman (2014) on välja toonud, et afektiivne (*affect-based*) subjektiivne karjääriedu viitab indiviidi tunnetele, emotsionaalsetele reaktsioonidele ja rahulolule oma karjääriedu suhtes ning tunnetuspõhine (*cognition-based*) subjektiivne karjääriedu viitab seevastu uskumustele, veendumustele ja ettekujutustele omaenda karjääriedu suhtes. Enesevõrdluses võrdlevad individid oma praegust edu oma isiklike püüdlustega, varasemate saavutustega ning tuleviku eesmärkide ja ootustega (Abele, Spurk 2009 viidatud Ng, Feldman 2014) ehk mitte ainult eesmärgid, mis on juba saavutatud, vaid ka eesmärgid, mille poole endiselt püüeldakse ja/või teatakse, et ei suudeta saavutada. Muudes võrdlustes hindavad inividid oma karjääriedu üldiselt mõne välise standardi järgi, näiteks kaaslase, juhi, mentori või pereliikmete karjäärilased saavutused (Clark, Arnold 2008 viidatud Ng, Feldman 2014). Indiviidi subjektiivset karjääriedu mõjutavad samuti tugevalt arusaamad ja hinnangud, mis on seotud praeguse töökohaga (nt seotus tööga, tööga rahulolu) ning organisatsiooniga (nt organisatsiooniline pühendumus, edutamisevõimaluste olemasolu või puudumine).

Uuringud on näidanud nii individuaalsete erinevuste (nt kognitiivsed võimed ja isiksus) kui ka struktuursete muutujate (nt varajane karjääriedu, perekonna sotsiaalmajanduslik staatus ja võrgustikud) olulisust karjääriedu saavutamisel (Dodd, Wollowick, McNamara 1970; Dreher, Bretz 1991; Judge, Klinger, Simon 2010 viidatud Wang, Wanberg 2017). Psühholoogia teooriate kohaselt mõjutavad individuaalsed erinevused karjääriedu seeläbi, et nad hõlbustavad oskuste omandamist, motivatsiooni ja emotsionaalset intelligentsust. Struktuursete muutujate perspektiivist lähtujad seevastu väidavad, et kõrge potentsiaaliga või nõutud inimestel on suurem tõenäosus saada ja leida võimalusi, mis kiirendavad nende edu või tõusu positsioonil.

Samuti on uuritud meetmeid, mida indiviidid edu soodustamiseks ette võtavad. Seibert, Crant ja Kraimer (1999) rõhutasid ideed, et indiviidid saavad aktiivselt oma karjääri mõjutada. Nad näitasid, et proaktiivne isiksus (planeerimine, tegutsemine ja järjekindlus) aitas kaasa indiviidi töötasu prognoosimisele, edutamiste arvule ja üldisele rahulolule oma karjääriga. Inimesed, kellel on selgemad kujutelmad oma tulevase "töö-enda" kohta on enamasti proaktiivse karjäärikäitumisega, nagu näiteks uute oskuste arendamine, karjääri planeerimine ja võrgustike loomine (Strauss et al. 2012 viidatud Wang, Wanberg 2017).

Wolff ja Moser (2009) leidsid, et võrgustike loomine oli seotud nii objektiivse (palk) kui ka subjektiivse (rahulolu oma karjääriga) eduga. Judge ja Kammeyer-Mueller (2012) uurisid karjääriedu saavutamisel ambitsiooni rolli (püsiv ja üldine püüdlikkus edu, saavutuste ja tulemusteni). Nad leidsid, et kõrgema kohusetundlikkuse, ekstravertsuse ja madalama neurootilisusega inimesed olid ambitsioonikamad, nagu ka indiviidid, kelle vanematel olid prestiizikamad ametikohad. Kõrgem ambitsioonikus oli seostatud kõrgema haridustaseme, sissetulekute ja ametialase prestiiziga. Agressiivsus, veenvus, suuline kommunikatsioon ja enesekindlus olid positiivsed näitajad hilisemas positsiooni tasemes.

Seibert ja Kraimer (2001) uurisid isiksusomaduste seost karjäärieduga, võttes aluseks suure viisiku (*Big Five*) – avatus kogemustele, meelegendus, ekstravertsus, kootöövalmidus ja neurootilisus. Kasutades oma uuringus valimina 496 majandus- ja inseneriteaduste bakalaureuse ja magistriõppe vilistlast, leidis kinnitust, et suure viisiku isiksuse tunnused selgitasid täiendavat varieeruvust palga ja karjääriga rahulolus. Väline karjääriedu oli otseses seoses ekstravertsusega, kus ekstravertsemad inimesed said suurema palga ja rohkem edutamisi. Inimesed, kes olid vähem avatud kogemustele ja vähem koostöövalmid, said kõrgemat palka võrreldes oma avatumate või sotsiaalsemate kolleegidega. Veel leidsid nad, et sisemine karjääriedu oli seotud

ekstravertsuse, neurootilisese ja koostöövalmidusega. Indiviidid, kes olid ekstravertsemad, vähem neurootilised ja vähem koostöövalmid, kogesid kõrgemat sisemist karjääriedu ja -rahulolu kui nende vähem ekstravertsemad, neurootilisemad ja rohkem koostöövalmid kolleegid. Kokkuvõtlikult on just ekstravertsus kõige tugevamalt seotud karjäärieduga, nii välimise kui sisemisega, luues positiivse suhte palga, edutamiste arvu ja karjääriga rahulolu osas.

Üha suurenev rõhuasetus töö mõtestatusele ja inimene-töö sobivusele on toonud kaasa subjektiivse karjääriedu rolli olulisuse tõusu eduka karjääri juhtimise kujunemisel (Arthur, Khapova, Wilderom 2005 viidatud Akkermans, Tims 2017). Veel üheks oluliseks näitajaks subjektiivse karjääriedu hindamisel on indiviidi tööhõivevõime.

1.3.2. Tööhõivevõime

Hiljaaegu on teadlased hakanud rõhku panema asjaolule, et indiviidid, kes tunnetavad rohkemaid võimalusi leida alternatiivseid töökohti, suudavad paremini toime tulla tänapäeva üha keerukama situatsiooniga tööturul. Tööhõivevõime on üheks kaasaegse karjääriedu heaks iseloomutajaks, kuna nõuab indiviididelt vajadust aktiivselt juhtida oma tööelu ja karjääri (Van der Heijde 2006 viidatud Akkermans, Tims 2017).

Tööhõivevõime all mõistame indiviidi võimet leida ja/või säilitada tööga hõivatus ehk töökoht (Berntson, Näswall, Sverke 2008 viidatud Akkermans, Tims 2017). Üha enam keskendutakse tänapäevastes uuringutes laiendatud mõistele nagu tajutud tööhõivevõime, mis kujutab endast indiviidi tajutud arusaama võimalustest leida ja säilitada tööga hõivatus nii ettevõtte sees kui väljas (Vanhercke et al. 2014 viidatud Ibid 2017). Tajutud tööhõivevõime on muutumas üha olulisemaks karjääriedu saavutamisel, kuna indiviididel lasub vastutus omaenda karjääri juhtimise eest ning töösuhted 21. sajandil pakuvad pigem konkurentsivõime suurenemist läbi omatud töö ja kogemuste kui elukestvat töösuhet. Baruch (2001) lisab, et indiviidi tööhõivevõime kasvatamist organisatsiooni poolt võib lugeda üheks uue psühholoogilise kokkuleppe alustalaks. Tööandjad ei saa pakkuda enam pikaajalist turvalist tööd, vaid seevastu kasvatada inimese konkurentsivõimet investeerides tema enesearengusse ning seeläbi muutes ta atraktiivseks ka teistele tööandjatele ja üleüldisele tööturule.

Fugate, Kinicki ja Ashforth (2004) tõlgendavad tööhõivevõimet psühhosotsiaalse konstruktsioonina hõlmates endas individuaalseid karakteristikuid, mis soodustavad adaptiivset käitumist ning mõjutavad ja täiustavad indiviidi-töö seost. Nad lisavad tööhõivevõimele kolm

personaalsed faktorid – karjääriidentiteet, isiklik kohanemisvõime ning sotsiaalne- ja inimkapital, mis kõik kokku tõstavad tööalast proaktiivset kohanemisvõimet. Karjääriidentiteet on karjääri kontekstis indiviidi iseeneseline määratlus "kes ma olen" või "kes ma tahan olla", töötades sealjuures kognitiivse kompassina ning motiveerides indiviidi kohanema, et realiseerida (või luua) karjääri võimalusi, mis vastaksid indiviidi püüdlustele. Isiklik kohanemisvõime võimaldab indiviididel jääda produktiivseks ja atraktiivseks tööandjatele pidevalt muutuvates töövaldkondades ning toetades seeläbi nii töö võime kui karjääri kasvu. Kohanemisvõimelised inimesed soovivad ja suudavad muuta iseenda personaalseid omadusi – teadmiseid, oskuseid, võimeid, käitumist, et vastata konkreetse olukorra nõudmistele.

Fugate, Kinicki ja Ashforth (2004) toovad välja viis isikliku kohanemisvõimet toetavat karakteristikut – optimism, soov õppida, avatus, sisemine kontrollkese ja enesetõhusus, mis kõik aitavad kaasa töö ja karjääri alaste võimaluste tuvastamisele ja realiseerimisele. Kolmas faktor, sotsiaalne kapital, on sotsiaalsetes võrgutikest saadav kasu, nt informatsioon ja mõju, mis aitab indiviididel tuvastada ja realiseerida karjääri võimalusi organisatsioonide, tööstusharude ja elukutsete vahel. Inimkapital seevastu on indiviidi iseenda karjääri arengut mõjutavad muutujad nagu näiteks vanus ja haridustase, töökogemus ja läbitud koolitused, töövõime ja töötaaz, emotsionaalne intelligentsus, kognitiivsed võimed ning teadmised, oskused ja võimed, mis kõik esindavad indiviidi võimet täita ametikoha ootuseid. Isiklikku inimkapitali investeerimine kogu oma karjääri vältel väljendub elukestvas õppes ning kohanemisvõime suurenemises, tõstes seeläbi veelgi indiviidi tööhõivevõimet.

Akkermans ja Tims (2017) viisid läbi uuringu saamaks aru karjääri kompetentside, kui isikliku ressursi, seost tööhõivevõimega läbi töö kujundamise. Karjäärialased kompetentsid, milleks loeme indiviidi teadmiseid, oskuseid ja võimeid, mis mõjutavad indiviidi karjääri võimalusi, on olulisteks karjääri ennustajateks (De Vos, De Clippeleer, Dewilde 2009 viidatud Akkermans, Tims 2017). Peamiseks lüliks karjääri kompetentside ja karjääri vahel on proaktiivne käitumine. Proaktiivse käitumise resultaat omakorda on töö kujundamine, mille kaudu individ aktiivselt muudab ja kohandab oma tööd nii, et luua parem inimene-töö sobivus ning tõsta töötulemuslikkust ja töö rahulolu. Akkermans ja Tims'i uuringu tulemused näitasid positiivset seost töö kujundamise ja karjääri kompetentside ning sisemise ja välise tajutava tööhõivevõime vahel. See lubab järeldada, et inivid peaksid olema proaktiivsed enda karjääri kompetentside arendamisel ja töö kujundamisel, kuna see viib suurenenud sisemise ja välise tajutud tööhõivevõimeni.

Marks ja Huzzard (2010) viisid läbi uuringu Šoti info- ja kommunikatsiooni sektori ettevõtete hulgas mõistmaks tööhõivevõime olemust ja nõudmisi valdkonna töötajatele. Tulemustes leiti, et tarkvaraarenduses töötavatel inimestel, eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõttes, puudub tihti peal aeg oma oskuste ja teadmiste arendamiseks ning oskused, mis neil on, aeguvad kiiresti valdkonnas toimuvate pidevate arengute tõttu. Kuid teisest küljest on tehnilised oskused ja kvalifikatsioonid just need, mis tagavad antud sektoris tööhõivevõime. Tehniline väljaõpe on muutunud üha olulisemaks kahel põhjusel a) uued kasutusel olevad tehnoloogiad ja meetodid ning b) uued struktuursed muudatused organisatsioonides (Heilmann 2011). Tehnilised oskused ja tajutud tööhõivevõime omandatavad vaid läbi kogemuse, mistõttu uuringus osalenud organisatsioonid tõid ka välja, et noored töötajad omavad küll teoreetilisi teadmisi, kuid neil puuduvad töökogemusega omandatavad lisaoskused, mis tõstaksid nende tööhõivevõimet. Töötajad tunnetavad end omandavat uusi teadmisi ja oskusi peaaesjalikult mitteformaalselt läbi töö enda (*by doing the job/on-the-job learning*) ning internetist. Cheetam ja Chivers (2001) tõid välja mitmeid viise, kuidas spetsialistid omandavad oma pädevuse. Lisaks formaalsele haridusele võib õppimine toimuda nii praktikas, korduvates olukordades, kui ka peegeldamises. Vaatlus, kopeerimine ja tagasisidestamine, erakorraline tööalane üleviimine, perspektiivi muutmine ja mentori/kootsiga koostööimine töötavad samuti erinevate õppimise viisidena. Heilmann (2011) lisab, et 70% töökohal põhinevast õppest on mitteformaalne, struktureerimata, planeerimata ning on kergesti kohaldatav erinevates situatsioonides erinevatele inimestele. Samuti tuli Marks ja Huzzard'i (2010) uuringust välja, et formaalne koolitus/oskuste väljaõpe ei ole midagi, mida pakuks organisatsioon indiviidi tööhõivevõime tõstmiseks ning huvitavate/arendavate projektide pakkumine motivatsiooni „präänikuna“ ei eksisteerinud. Igasugune isiklik- või tööalane areng lasus suuresti indiviidi omal algatusel ja initsiatiivil.

Inimese võime ja tahe õppida, areneda ning kohaneda uute situatsioonide ja keskkondadega on hädavajalik edu saavutamiseks. Tööhõivevõime aitab indiviididel tuvastada ja realiseerida just need edu saavutamiseks vajalikud karjäärivõimalused. Sealjuures küll mitte garanteerides tööd ennast, kuid suurendades indiviidi tööga hõivatuse tõenäosust ning hõlbustades liikumist positsioonidel, nii organisatsiooni sees kui väljas. (Fugate, Kinicki ja Ashforth 2004)

1.4. Organisatsiooni tasand

Ei saa väita, et traditsioonilised karjääriteed oleksid täielikult kadunud kuid kindlasti on organisatsioonid kaotamas hierarhilisi karjääriredeleid ja muutumas lamedamaks ning piiride vabamaks (Baruch 2006). Tööandja roll on pakkuda võimalusi järjepidevaks õppeks ning seeläbi kasvatada töötaja konkurentsivõimelisust tööturul ehk tööhõivevõimet. Kui varasemaid karjääri juhtimise praktikaid võib vaadelda kujundlikult võrdluses vanemliku kontrolliga siis uus lähenemine on juhitud märksõnadest vastutus, jõustamine, kasvav, ressursside ja võimaluste pakkumine ja kõvasti töötamine (*hard working*). (Hall 2002) Seetõttu ei saa organisatsioonid enam rääkida jäigast karjääri juhtimisest ning ametialasest juhendamisest vaid pigem peaksime visualiseerima tervet indiviidi elutsüklit, kus inimesed kujundavad järk-järgult ise omaenda elu-, sealhulgas karjääriteed. (Savickas et al. 2009)

Seetõttu on organisatsiooniline karjääri juhtimine tänapäeval muutunud vastuoluliseks, kuna muutliku karjääri kohaselt kuulub karjäär inimesele endale ja on ise juhitud. Seega ei saa organisatsioon enam inimese karjääri ühepoolselt juhtida vaid saab pakkuda tingimusi, mis toetaksid karjääri enesereguleerimist. Muutlikku karjääri iseloomustavad sagedased muudatused, autonoomsus, indiviidi vajadustest juhitus (mitte organisatsiooni) ning mille tulemuseks on psühholoogiline rahulolu tööst. (Ibid. 2002) Hall ja Mirvis (1996 viidatud Hall 2002) on kokkuvõtlikult välja toonud muutliku karjääri iseloomustavad aspektid ja organisatsiooni rolli selles järgnevalt:

1. Karjääri juhib inimene, mitte organisatsioon.
2. Karjäär on elukestev jada kogemustest, oskustest, teadmistest, üleminekutest ja identiteedi muutustest.
3. Areng on
 - a. järjepidev õppimine;
 - b. ise juhitud;
 - c. suhteline (*relational*);
 - d. võimalik läbi tööalaste väljakutsete.
4. Areng ei ole
 - a. ametlik koolitus;
 - b. ümberõpe;
 - c. ülespoole liikumine.
5. Muutunud on edu koostisosad

- a. teadmiste põhiselt (*know-how*) õppe põhiseks (*learn-how*);
 - b. töö turvalisusest tööhõivevõimele;
 - c. organisatsiooni põhisest karjäärist muutlikku karjääri;
 - d. töö-endast (*work-self*) iseenda tervikuni.
6. Organisatsioon pakub
- a. väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid;
 - b. arengut võimaldavat suhet;
 - c. informatsiooni ja muid arengut võimaldavaid ja soodustavaid ressursse.
7. Eesmärk peitub psühholoogilises edus.

Hall et al. (1996 viidatud Hall 2002) on välja toonud 10 sammu kuidas organisatsioonid saaksid toetada indiviidi karjääri alast arengut jälgides eelnevalt välja toodud muutliku karjääri põhimõtteid (Tabel 1). Uus muutlik karjäärimudel toob endaga kaasa inimestes kõrgema eneseteadlikkuse (isikliku identiteedi) ning kohanemisvõime. Paljud inimesed hindavad suurenenud autonoomiat ja vabadust kõrgelt, kuid teiste jaoks on liigne vabadus hirmutav ning nad võivad tunda välise (organisatsioonilise) toetuse puudumist. Seetõttu on oluline arendada endas uusi kompetentse nagu enese juhtimine ja karjääri juhtimine, täpsemalt eneseteadlikkus ja kohanemisvõime, mida nimetatakse ka metakompetentsideks. See annab võimaluse inimesel endal kohaneda uute keskkonna tingimustega ja mitte oodata ametlikku väljaõpet või arengut organisatsiooni poolt. Muutliku karjääri puhul on peamised õppimisallikad tööalased väljakutsed ja suhted. Parim viis suurendada töötajate kohanemisvõimet on läbi erinevate kogemust pakkuvate ülesannete. Inimest ei tohiks jätta stagneerima ühte tüüpi töösse, vaid pakkuma peaks pidevat stimulatsiooni ja väljakutset läbi erinevate ülesannete, mis nõuavad erinevaid oskuseid. Erinevat laadi suhteid pakub aga töökeskkond ise, pakkudes seeläbi järjepidevat arengut. Töökaaslased, eriti kui nad tulevad erinevatest taustsüsteemidest (rass, kultuuriline kuuluvus, rahvus, vanus, sugu, haridus, võimed), esindavad paljusid oskuseid, hoiakuid, maailmavaateid, mis aitavad inimest mõjutada. Nii samuti on ülemused, alluvad, kolleegid teistest osakondadest, meeskonnakaaslased, kliendid muutliku karjääri kohaselt õppimise ja uute oskuste omandamise allikaks. Mentorlus, võrgustike loomine (*networking*), meeskonna põhine struktuur ja kootsimine (*coaching*) on samuti väga olulised arengu toetamiseks. (Hall 2002)

Tabel 1. Indiviidi karjäärialase arengu toetamine

Karjääriarengu toetamise põhimõtted	Tegevused
Tunnustada põhimõtet, et karjäär kuulub inimesele endale.	Kootsimine, 360-kraadi hindamine ja tagasisidestamine, mentorlus, väljakutseid pakkuvad tööülesanded, enese refleksioon ja planeerimine.
Luu ja jagada teavet organisatsiooni üleste võimaluste kohta ning toetada indiviidi arengupüüdlusi.	Veebipõhiselt jagatav karjääri, koolituste ja arenguprogrammide info; ettevõtte koduleht; personali- ja karjääritarkvara kasutusele võtt.
Tunnustada, et karjääri areng on suhtel põhinev protsess (<i>relational process</i>), kus organisatsioon mängib vahendaja rolli.	Sobivate inimeste ja tööülesannete kokkuviiimine, mentorite leidmine ja juhendamise hõlbustamine, töögruppide loomine (kus rääkida oma karjääri muredest ja huvidest), eneserefleksiooniks ning aja maha võtmiseks, et luua võimalusi töötada oma isikliku arengu kallal.
Jagada ettevõttes karjääriinfot ja hindamispraktikaid/tehnoloogiaid (<i>assessment technology</i>) integreerituna karjääri kootsimisse ja konsultatsiooni.	Personalispetsialistide ja/või karjääri konsultantide olemasolu, kogemusel põhineva karjääri protsessi loomine, kaasaegsete praktikatega kursis olemiseks koostöö võrgustike loomine, konverentside osalemine, eriala kirjanduse läbitöötamine.
Tagada väga heal tasemel karjäärialane kommunikatsiooni.	Ettevõtte sisene kommunikatsioon –karjäärialased uudiskirjad. Ettevõtte väline kommunikatsioon – koduleheküljel olev karjäärileht, karjääri alaste artiklite kirjutamine, avalikud tööpakkumised.
Propageerida töö planeerimist, mitte karjääri planeerimist.	Julgustada töötajaid mõtlema, millist tööd nad tahavad 3...5 aasta perspektiivis teha, mis ühilduks nende identiteedi ja väärtustega ning samal ajal oleks tuleviku mõistes „vajalik“ töö. Olla paindlik pakkumaks töötajatele võimalusi vahetada oma tööalaseid rolle ja tegevusi lähtuvalt nende individuaalsetest huvidest.
Fokuseerida suhetele ja tööalastele väljakutsetele arengu toetamiseks.	Julgustada töötajaid üksteiselt õppima ja jagama oskuseid ja kompetentse. Formaalsete koolituste kõrval enam suhtel põhinevad õppemeetodid – õppimine läbi tööülesannete, meeskonnatöö, kommunikatsioon, isiklikud võrgustikud, tugigrupid, kliendisuhed, ülemus-alluv suhted.
Pakkuda karjääri rikastavat tööd ja suhteid.	Mõjutada, millist tööd inimesed teevad ja milliste inimestega selle juures kokku puutuvad läbi töö ja ülesannete jagamise praktikate.
Eelistada õppija mentaliteeti tööalase meisterlikkuse üle.	Luu kultuur, kus võime õppida on sama kõrgelt hinnatud kui võime tarnida. Järjepidava õppimisega peab kaasnema järjepidev liikumine. Edu peab olema mõõdetud läbi võimekuse liikuda ühelt töölt teisele tagades ettevõttele peamine konkurentsieelis ehk paindlikkus.
Arendada mõtteviisi loomulike ressursside kasutamisest arenguks.	Luu töökeskkonnast peamine õppimisvahend, aidates töötajatel tuvastada ja kasutada ressursse, mis organisatsioonis juba olemas on. Nagu näiteks erinevad tööülesanded (ametis, meeskonnas), tagasiside (360-kraadi hindamine, arenguestlused), arendavad suhted (mentorlus), kootsimine (oskuste arendamine, mitte ainult parandamine).

Allikas: Hall et al. 1996 viidatud Hall 2002

Hall (2002). toob välja, et üha enam muudavad organisatsioonid oma laiapõhjalised, kompleksed, pikaajalised karjääri arenguplaanid tegevusteks, millel on järgnevad eelised:

- Aitavad edendada äri eesmärki ja strateegiat.
- Toetavad õppimist ja karjääri kasvu läbi reaalse töö.
- On ajaliselt kiiresti tehtavad.
- On madala kulususega.
- Kasutavad olemasolevaid ressursse (nt teised inimesed organisatsioonis).
- On tunnustatud kui karjääriarengu alane kogemus.

Scholarios et al. (2008) viisid läbi uuringu rohkem kui 100-s IKT sektori väikese ja keskmise suurusega ettevõttes saamaks aru kuidas nad panustavad töötajate tööhõivevõime tõstmisele läbi karjäärijuhtimise praktikate. Suures plaanis tuli välja, et töötajate hindamis- ja arenduskavasid kasutati peamiselt selleks, et säilitada oskused, mis on hetkeliste ärivajaduste katmiseks ja nendega vastavuses; vaid väike osa ettevõtetest näitasid välja suuremat teadlikkust karjääri juhtimise osas läbi keerukamate lähenemisviiside (nt mentorlus ja karjääri planeerimine). Vaid üks kolmandik uuringus osalenud ettevõtetest teadvustas karjääri potentsiaali ja arengusoove formaalsetel arenguvestlustel. Ülejäänud ettevõtted ei kasutanud ühtegi formaalset karjääri juhtimise praktikat kehva finantsolukorra, ajapuuduse või eelduse tõttu, et nad on ettevõttena veel liiga noored, et omada formaalseid protsesse ja struktuure. 60% vastanutest kinnitas oskuste ja arengu toetamist kliendi rahulolu hoidmiseks ning karjääri/erialast arengut peeti töötajate endi vastutuseks. Suure enamuse ettevõtte lähenemisviis karjääri juhtimisele oli madala organisatsioonilise kaasatusega, suunitlusega tarne eesmärkidele, mitte aga karjääri ja arenguvajaduste väljaselgitamisele, tähendades töötaja arenguvajaduste toetamist vaid *ad hoc* situatsioonides ehk siis, kui tekkis reaalne äriiline vajadus teatud oskuste järele. Peamine ettevõtte fookus lasus konkurentsi tihedal turul ellu jäämisele. Vähe tegeleti individuaalsete karjääri vajaduste välja selgitamise ja toetamisega ning peamiselt pakuti võimalust osaleda konverentsidel ja tehniline kirjandus muudeti töötajatele kättesaadavaks. Töötajatelt oodati küll tehnoloogilistest arengutest nõu samm eespool seisvat, kuid aeg enesearenguks tuli võtta töövälisel ajal.

Üks kolmandik ettevõtetest, kes tegelesid töötajate karjääri juhtimisega uskusid töötaja ja tööandja mõlemapoolsesse kasusse oskuste ja karjääri arendamisel. Kasutusel olid tehniliste oskuste arendamine läbi vajadusepõhise koolituse, sertifikaatide omandamise kursused või

arenguks vajaliku projektipõhise töö pakkumine spetsiifiliste oskuste laiendamiseks. Ettevõtte tunnistasid töötajate motiveerimise ja hoidmise vajalikkust läbi psühholoogilise kokkuleppe, pakkudes arenguvõimalustega professionaalset töökeskkonda ning seeläbi tõstes töötajate tööhõivevõimet.

IKT sektor on üldjuhul ebaefektiivne oskuste pakkumise ja nõudluse strateegilises juhtimises, kuna väikesed ja keskmise suurusega ettevõtte panustavad peamiselt kõige põhilisemate kompetentside olemasolusse, mis on vajalikud nende üleüldise tegevuse jätkamiseks ning ei taheta panustada oskuste arendamisse, kuna nad usuvad, et sellest kasu saavad nende konkurendid. Inimressursi teooria väidab samuti, et ettevõtte eelistavad investeerida kindlatesse ettevõtte spetsiifilistesse oskustesse (Becker 1964 viidatud Scholarios et al. 2008), ning üldiste/ülekantavate oskuste väljaõpe suurendab tõenäosust, et töötajad lahkuvad konkurentide juurde (Stevens 1996 viidatud Scholarios et al. 2008).

Üldiselt arvatakse, et rahuldust pakkuv karjääri ja karjääriarengu võimalused ettevõttes on uue psühholoogiliste kokkuleppe keskseteks komponentideks ja eriti tarkvaratöötajad on tõenäoliselt motiveeritud arenguvõimaluste ja staatuse kaudu. Suurenenud paindlikkus omandatud oskuste osas võimaldab organisatsioonil jääda kohanemisvõimeliseks klientide nõudmiste ja tehnoloogiliste muutuste osas, samas arenguvõimalused suurendavad indiviidide tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumist. Ettevõtete investeeringud tööjõu oskuste arendamisse on näidanud, et kindlustavad pikaajalised pühendunud suhted töötaja ja tööandja vahel (Guest 2004 viidatud Scholarios et al. 2008).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada seosed ettevõtte karjäärijuhtimisalaste tegevuste (töötajate karjääri juhtimise toetamine, koolitamine ja arendamine) ja töötajate karjääriga seotud ootuste, kompetentside, tajutud tööhõivevõime ning ettevõttega seotuse vahel. Autor otsib empiirilises uurimuses vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milline on töötajate koolitusvajadus praeguses töös ja milline edasi liikumaks oma unistuste tööle?
2. Kui rahul on inimesed seniste karjääriootuste täitumisega ja praeguse tööga?
3. Kui kõrgelt hindavad töötajad enda konkurentsivõimet tööturul ja karjäärikompetentse ning seotust praeguse ettevõttega?
4. Kuidas on seotud karjääriootuste täitumine, tööga rahulolu, tööalane konkurentsivõime, hinnangud karjäärikompetentsidele ning seotus organisatsiooniga (töökohajuurdumus)?
5. Millised ettevõtte tegevused hoiavad töötajat organisatsioonis?

2.1. Ettevõtte tutvustus

Ettevõtte X on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris tegutsev tarkvaraarenduse ja kvaliteedikontrolli põhiseid teenuseid ja lahendusi pakkuv kõrgetehnoloogia ettevõtte. Tegemist on keskmise suurusega eraettevõttega, mille õiguslik vorm on osaühing. Ettevõtte asutati aastal 2013 ning tänaseks on ettevõtte vanus viis aastat. Ettevõtte on kasvufaasis. Oma teenuste pakkumiseks ja tegevuse jätkamiseks vajatakse tippspetsialiste info- ja kommunikatsiooni valdkonnast. Tuumikpositsioonid ettevõttes on tarkvara arendajad, tarkvara testijad, tarkvara testide automatiseerijad ning muud strateegilist juhtimist eeldavad/vajavad positsioonid, nagu näiteks personalijuht, müügi- ja turundusjuht, teenuste ja toodete tehniline juht, tegevjuht. Ettevõttel on 8 osanikku, kellest juhtkonda kuulub 3 isikut. Juhtkonna liikmed osalevad ettevõtte igapäevases põhitöös ning kavandavad, planeerivad ja viivad ellu ettevõtte põhitegevust.

Ettevõtte alustas oma tegevust 2013 aastal kuue liikmelise meeskonnana, 2014 aastaks oli ettevõtte kasvanud 10 liikmeni, 2015 aastaks 16 töötajani. Aastal 2016 kasvas ettevõtte

töötajaskond rohkem kui 150%. Aastat alustati 24 töötajaga, mis 2016 aasta lõpuks kasvas 61 inimeseni. Ettevõtte kiire kasvu põhjustas peamiselt klientide ja projektide hulga ning mahu tõus. 2017 aastal tabasid ettevõtet äritegevuses tagasilöögid, mis viisid ka töötajaskonna arvu kärpimisele. Keskmine töötajate arv 2017 aasta lõikes jäi 40 töötaja piiresse. Antud olukord pani aga ettevõtte tugevalt mõtlema selle üle, kuidas jäänuid ja olemasolevaid töötajaid ettevõttes hoida.

Ettevõtte formaliseerituse määr on keskmine, ettevõttes on olemas teatud kindlaksmääratud protsessid ja juhised, kuid igapäevatoos ei tugine otseselt seadustele ja reeglitele. Loodud on töö- ja positsiooni kirjeldused, kuid hetkel on need kasutusel vaid mustandi kujul. Spetsialiseerituse määr on ettevõttes väga kõrge. Teenuste pakkumiseks ja töö tegemiseks on vaja oma ala spetsialiste, kes teavad oma valdkonda väga spetsiifiliselt. Nt tarkvara arendajad, tarkvara testijad. Ettevõtte on madala standardiseeritusega, töötajatele on töö sisu selge ja arusaadav aga puuduvad selle kohta detailsed ja kirjalikult dokumendid. Tegemist on pigem detsentraliseeritud ettevõttega. Juhtkonnas võetakse vastu otsuseid kaasates madalama taseme juhte ning töötajaid.

Personalitöö seisukohast on peamine huvigrupp ettevõttes juhtkond, kuhu kuulub ettevõtte iga valdkonna eestvedaja: tegevjuht – visioon, missioon, strateegia, juhtimine; protsessidejuht – töötarne, kliendisuhetus, tiimide ja projektide juhtimine; finantsjuht – raamatupidamine ja finantsaruandlus; teenuste ja toodete tehniline juht – töökvaliteet, tehnilised kompetentsid, projektide tehnilised hinnangud; müügi- ja turundusjuht – müügi strateegia, müügi protsessid, müügitulu genereerimine; personalijuht – töörahulolu, tööjõuvoolavus, tööõigus, personaliprotsessid.

Personali juhtimine (*personnel management*) ehk inimressursi juhtimine (*human resources management*) on üks osa klassikalisest juhtimisest, mis vaatleb organisatsiooni kui tervikut kuid võtab arvesse ka ümbritsevat väliskeskkonda. Personali juhtimise üheks osaks kitsamalt on töötajate arendamine, sealhulgas karjääri juhtimine, kus töötajate tegevusi antud valdkonnas koordineeritakse, mõjutatakse ja suunatakse. (Türk, Siimon 2004) Inimressursi tulemuslikul juhtimisel ja arendamisel on ülimalt oluline arvestada inimeste endi soovide, tunnete, huvide ja oskustega ning vältida ülemuse alluva mentaliteedi tekkimist. Selline käsitlusviis liigitatakse maheda (*soft*) personali juhtimise stiili alla, kus oluline on töötajate endi arengu perspektiiv ja üleüldised suhted (Türk 2005).

Ettevõtte personalitööd korraldab personalijuht, kes kaasati meeskonda alles 2016 aasta lõpus, mis tähendab, et kolme ja poole tegutsemisaasta jooksul täitsid personalitöö ülesandeid eri valdkondade (nagu nt testimine ja arendustöö) spetsialistid/juhid ja tegevjuht ise vastavalt vajadusele. Ettevõttes puudusid igasugused välja töötatud protsessid ja selgelt kavandatud tegevus personalitöö valdkonnas. Personalitööd teinud spetsialistidel puudus valdkonnapõhine väljaõpe ning palju otsuseid tehti nõ kõhutunde pealt, kogemuste põhjal kuidas oli varasemates ettevõtetes nähtud/kogetud ning osteti sisse ka teenuseid (nt värbamine). Peale personalijuhi liitumist on alustatud erinevate protsesside ja standardite välja töötamist.

Personalitöö väljundideks ettevõttes X on:

- Ettevõtteüleste väärtuste väljatöötamine, tutvustamine ja integreerimine;
- HR valdkonna eelarve koostamine ja kooskõlastamine;
- HR valdkonna mõõdikute seadmine;
- Värbamisprotsessi loomine ning mõõdikute välja töötamine;
- Sisseelamisprotsessi (*on-boarding*) protsessi loomine ja rakendamine;
- Tööandja brändingu kontseptsiooni loomine ja rakendamine (tegevusvaldkonna võrgustiku loomine, "pildil" olemine, sündmuste korraldamine ning osalemine);
- Palgasüsteemi välja töötamine;
- Töötulemuslikkuse (nii individuaalne ja meeskonna baasil) mõõdikute välja töötamine ja rakendamine;
- 360 kraadi tagasisidestamise kontseпти loomine vastavalt ettevõtte vajadustele ja selle rakendamine;
- Arenguestluste kava/struktuuri loomine ja rakendamine;
- Üleorganisatsiooniline karjääri- ja arenguplaanide loomine ja koostamine.

Personali/inimresurssi planeeritakse ettevõttes vastavalt projektide mahule, äri kasvule. Kasutatakse nii avalikke- kui sisekonkursse. Iga avalik otsing kommuniqueeritakse ka ettevõtte sees, mis annab võimaluse juba ettevõttes töötavatel inimestel samuti positsioonile kandideerida ja ametikohal liikuda. Tuntavat eelistust, otsuse langetamise osas sise- või väliskandidaadi vahel ei ole. Inimeste saamiseks organisatsiooni on võetud plaani välja töötada ja tugevdada tööandja brändi ja mainet tööjõuturul.

Personalihindamise korralduses on antud ettevõttes rakendatud 360-kraadi hindamist ning kaks korda aastas toimuvaid arenguvestluseid. Antud ettevõttes on loodud tööriist meeskondade töötulemuslikkuse mõõtmiseks läbi indiviidi 360-kraadise hindamise. Tagasisidet/hinnangut töötajale annavad 360-kraadisest lähenemisest tulenevalt tema juht/-id, alluvad, kolleegid ja inimene ise. Tööriist võimaldab ettevõttes saavutada suuremat töötajate rahulolu ning seeläbi vähendada tööjõuvoolavust. 360-kraadi hindamine baseerub ettevõttes välja töötatud professionaaliks olemise mudelile, mis baseerub 5 põhiküsimusel:

1. Hinnang töötulemuslikkusele;
2. Orienteeritus probleemide lahendamisele;
3. Pühendumine professionaalsele arengule;
4. Pühendumine tiimi vaimsusele (*team spirit*);
5. Paigutumine tööperes.

Hinnanguid antakse viie palli skaalal ning tulemuste analüüsil tekib visuaalne graafik enesehinnangu ja ülejäänud tiimi liikmete ning juhi hinnangu võrdluses. Tulemusi analüüsitakse ja tagasisidestatakse inimesele personaalsel arenguvestlusel personalijuhi ja tiimi juhiga, kus tekib arusaam, millises suunas võiks inimene areneda, mis on hetkel tema tugevused ja nõrkused, milline võiks olla tema karjääri arengusuund ning väljakutse töös.

Arenguvestlused, mille tulemusena seatakse sihid uuteks eesmärkideks, vaadatakse üle inimese arengusoovid ja arengusuunad ning võimalusel/soovil muutused positsioonis või tööülesannetes, toimuvad kaks korda aastas. Samuti on see süsteemne informatsiooni kogumine töötajatelt organisatsiooniliste otsuste tegemiseks. Arenguvestluse eesmärgid on:

- Töötaja süsteemne arendamine ja karjääri planeerimine, arenguvajaduste väljaselgitamine;
- Vastastikuste ootuste, väärtushinnangute selgitamine;
- Õiged inimesed õigetel ametitel;
- Tegevus- ja arengueesmärkides kokku leppimine;
- Eesmärkide suunas liikumise tegevusplaani läbi arutamine.

Arenguvestluse osad on esmalt hindamine (360-kraadi hindamine) ning seejärel arengu-/tulemusvestlus, kus lepitakse kokku järgmise perioodi eesmärgid ning viimase punktina arengus kokkuleppimine – selgitatakse välja, missuguseid teadmisi, oskusi, hoiakuid soovib inimene

arendada, et püstitatud eesmärkideni jõuda. Antud ettevõtte jaoks on arenguestluste olulised väljundid:

- Töötajate pühendumise ja rahulolu kasvatamine;
- Talentide hoidmine ettevõttes;
- Arenguvajaduste välja selgitamine ja nende saavutamise toetamine.

Karjääri planeerimise kord on ettevõttes seotud tööperede süsteemiga, kus ettevõtte A-positatsioonide töötajad tarkvara testijad, tarkvara testimise automatiseerijad ning tarkvara arendajad on jagatud oskuste ja kogemuste põhjal tööperedesse. Vastavad tasemed, milles oma professioni sees liikuda on juunior tase, kesktase ja senior tase. Karjääris liikumise vajadused ning plaan fikseeritakse arenguestluste käigus, kus sisendiks on nii inimese enda hinnang oma arengule kui kolleegide ja juhi tagasiside.

Koolituskorraldus antud ettevõttes on vajadus- ja soovipõhine, kus iga töötaja võib sobiva koolituse leides pöörduda oma otsese juhi poole, sooviga koolitusele minna. Ettevõttel antud hetkel puuduvad nii koolitustegevust reguleerivad dokumendid – koolitusplaan, kui ka koolituse eelarve. Töötajate poolt tulevad koolitussoovid registreerib personalijuht ning räägib läbi finantsjuhiga, et leida selle teostamiseks rahalised vahendid. Näiteks spetsialist teeb ettepaneku et ta ise saaks koolitusele minna, meeskonna juht teeb ettepaneku, et tema meeskonna liige saaks koolitusele minna jne. Koolitustegevuse planeerimise ja edukuse eest vastutavad:

- Tehniline juht – saab aru vajadusest, millist kompetentsi ja kus ettevõtte sees arendada. Loob ettevõtte siseste koolituste puhul koolituskava ja leiab inimesed, kes koolituse läbi viivad. Annab sisendi väliste koolituste vajaduse osas.
- Operatsioonide juht – hindab ja registreerib tiimijuhtide koolitusvajaduse ja edastab selle personalijuhile.
- Tiimijuhid – registreerivad oma tiimi liikmete koolitussoovid ja edastavad need personalijuhile.
- Personalijuht – analüüsib koolitusturgu, koostab koolituseelarve, korraldab koolituste läbiviimist.
- Finantsjuht – vaatab üle ettevalmistatud koolituseelarve ja hindab koolituskava elluviimise võimalusi finantsilisest aspektist.

Sisend koolitusvajadusele tuleb:

- kaks korda aastas toimuvatelt arenguestlustelt;
- töötajate enda initsiatiivilt igal ajahetkel;
- tiimijuhtide ettepanekud lähtuvalt töötajate arenguvajadusest;
- juhtkonna poolt tulenevad koolitusettepanekud strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt;
- ettevõttele tehtavad välised koolituspakkumised.

Lähtuvalt koolitusvajadusest, koolitavate arvust, temaatikast kasutatakse erinevaid koolitusvorme, nii sisekoolitus, tellimuskoolitus, grupikoolitus, iseseisev õpe. Koolituste tõhusust hinnatakse vahetult peale koolitust ja korduval arenguestlustel, hindajaks inimene ise ja tiimijuht. Üheks hindamismeetodiks võib pidada ka seda, et kui inimene ise või tiim peab koolitust väga kasulikuks, jagatakse omandatud teadmisi üle ettevõtte mitte formaalsel koosolekul/kogemuste vahetusel (*competence sharing*).

2.2. Uurimuse meetodika ja valim

Töös püstitatud ülesannete lahendamiseks kasutatakse kombineeritud uuringustrateegiat, kus uuringu esimese osa moodustab dokumendianalüüs, millelele järgneb teise osana veebipõhine küsitlusuuring. Järjestikuline kombineeritud uuringudisain võimaldab esimese uuringu tulemuste alusel kavandada järgmist uuringut (mis võib sisaldada ka täiendavaid, esimese uuringu tulemustega otseselt mitteseotud aspekte, kuid tervikuna täiendab teist uuringut ja aitab tulemusi eri perspektiive arvestades tervikuks siduda). Dokumentideks on 2017 aasta oktoobris läbi viidud arenguestluste tulemused. Dokumentide analüüsiks kasutati kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit, et tuua välja vastuste põhiteemad, leida vastustes (kogemustes ja tähendustes) sarnasusi ja mustreid, kirjeldada erinevusi ning leida tähenduslikud ja olemuslikud seosed. Uuringu teises etapis viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus, mis võimaldab suhteliselt kiiresti koguda kokku (suures mahus) andmeid küsitletavate hoiakute ja arvamuste kohta, mis oli selle uuringuetapi eesmärgiks.

Uurimuse valim moodustub ettevõtte X kogu populatsioonist välja võetud tarkvara testimise või tarkvara arendusega tegelevad töötajad ehk tarnespetsialistid. Valimist jäetakse välja kogu populatsiooni kuuluv tugitegevustega seotud personal. Valimi moodustamisel lähtuti põhimõttest, et antud uurimuses soovitakse teada saada ettevõtte põhitegevusega, info- ja

kommunikatsioonitehnoloogiaga seotud töötajaskonna karjääriootuseid ja -plaane. Moodustatud valimisse kuuluvad kõik ettevõtte tarnespetsialistid ehk antud uurimuse raames on tegemist kõikse valimiga.

Tarnespetsialistid jagunevad lähtuvalt ettevõttes loodud tööperede süsteemile kolme gruppi a) tarkvara testijad, b) tarkvara automaattestijad ning c) tarkvara arendajad. Igas grupis toimub alajaotus omakorda tasemepõhiselt a) juunior taseme, b) kesktaseme ning c) senior taseme spetsialistik. Järgnevalt on välja toodud kirjeldatud gruppide üldistatud vanuseline, hariduslik ja tööstaazi põhine jaotumine (Tabel 2) ning ameti põhine (Tabel 3) ja sooline jaotus (Tabel 4).

Tabel 2. Valimi tunnustepõhine jaotus

	Tarkvara testija	Tarkvara automaattestija	Tarkvara arendaja
Juunior tase	Keskmine vanus: 26 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 0,9 a Haridustase: bakalaureus informaatika, äriinfotehnoloogia, filosoofia, saksa filoloogia, rahvusvahelised suhted. Magister energeetika, arvutiteadus. Pooleli olev õpe bakalaureuse tasemel programmeerimises, IT analüütikas ning magistri tasemel äriinformaatikas.	Keskmine vanus: 29 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 1,2 a Haridustase: bakalaureus arvutiteadus, arvuti graafika.	Keskmine vanus: 27 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 0,3 a Haridustase: bakalaureus arvutisüsteemid.
Kesktase	Keskmine vanus: 28 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 1,8 a Haridustase: bakalaureus IT süsteemide administreerimine, informaatika, IT süsteemide arendus, arvutiteadus, äriinfotehnoloogia. Magister elektrotehnika, arvutisüsteemide arendus. Pooleli olev õpe magistri tasemel infosüsteemide analüüs ja kavandamine, äriinfotehnoloogia, tervishoiutehnoloogia.	Keskmine vanus: 33 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 1,7 a Haridustase: bakalaureus informaatika, arvutiteadus, mehhatroonika, lõpetamata tarkvara süsteemide arendus.	Keskmine vanus: 29 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 1,2 a Haridustase: bakalaureus informaatika, IT süsteemide arendus, arvutiteadus.
Senior tase	Keskmine vanus: 34 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 2,2 a Haridustase: bakalaureus informaatika, arvutiteadus, inglise filoloogia. Magister äriinfotehnoloogia, informaatika.	Keskmine vanus: 36 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 2,5 a Haridustase: bakalaureus arvutiteadus, tehniline side. Pooleli olev õpe magistri tasemel küberkaitses.	Keskmine vanus: 34 Keskmine tööstaaz ettevõttes: 1,5 a Haridustase: bakalaureus informaatika, äriinfotehnoloogia.

Allikas: Autori koostatud

Tabel 3. Ameti põhine jaotus

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Tarkvara testija	15	45,5	45,5
Tarkvara automaattestija	5	15,2	60,7
Tarkvara arendaja	7	21,2	81,8
Tiimijuht (samaaegselt spetsialisti rollis)	6	18,2	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Tabel 4. Sooline jaotus

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Naine	10	30,3	30,3
Mees	23	69,7	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsimustik koostati veebipõhiselt Google Form keskkonnas, mis võimaldab tagada vastajate anonüümsuse. Küsimustikku testiti enim töötajagrupile välja saatmist kahe inimese peal, et leida kinnitust küsimuste arusaadavusele ning küsimustiku vastamisele kuluvale ajalisele raamile. Lõplik versioon küsimustikust edastati töötajatele e-kirja teel. Küsitlus viidi läbi 2018 aasta aprilli kuus ning vastamiseks oli aega üks nädal. Ankeet saadeti 37-le töötajale (kõikne valim tarnespetsialistidest), kellest vastas kokku 33 töötajat, mis teeb 89% kogu valimist.

Ankeedi esimese osa moodustavad avatud küsimused, mis keskenduvad koolitus- ja arenguvajaduste välja selgitamisele praeguses ja tuleviku töös ning mis ametialal inimesed end töötamas näevad. Lisaks ettevõttepoolsete tegevuste kaardistamisele, mis aitaksid inimestel antud organisatsioonis pikemat aega püsida kasutati karjääriootuste täitumise mõõtmiseks Greenhaus et al. (1990) skaalat, mis mõõdab karjääriga rahulolu. Tajutud tööhõivevõimet mõõdeti tuginedes Fugate et al. (2008) 24 väitest koosnevale skaalale, millest koos juhendajaga valiti 13 väidet, millest kümnet kasutatakse tajutud tööhõivevõime hindamiseks ja kolme tööga rahulolu hindamiseks. Karjäärikompetenside hindamisel võeti aluseks Akkermans, J.,

Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013) loodud karjäärikompetentside küsimustik (*Career Competencies Questionnaire*), mille tõlkis eesti keelde oma magistritöös Elerin Urvak (2018). Küsimustikust valiti koos juhendajaga kümme väidet, mis hindavad vastaja enesekindlust oma karjääri juhtimisel, enda tugevuste ja nõrkuste tajumist ja erinevaid karjääriplaneerimisega seotud tegevusi.

Enamust küsimustikus sisaldavatest väidetest hinnati Likert tüüpi viiepalliskaalal, kus 1 tähendas ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa või kohati ka raske öelda, 4 – pigem nõustun ja 5 – nõustun täielikult. Kõik väited, mida uuritavate teemade kohta andmete kogumiseks kasutatakse, on toodud töö tulemuste osas (ptk-d 3.2.1. ja 3.2.2.).

Kvantitatiivsed andmed saadakse standardiseeritud küsimustiku osast, kus suletud ja valikvastustega küsimuste tulemused kodeeritakse arvudeks, et neid statistiliselt analüüsida MS Excel ja IBM SPSS Statistics analüüsiprogrammis. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioon- ning dispersioonanalüüsi.

Ankeetküsitluse lahtiste küsimuste vastuseid analüüsiti kasutades standardiseeritud kontentanalüüsi meetodit, mille tulemuseks on tekstiliste nähtuste (sõnad, fraasid, laused) esinemise ülevaade ning esinemissageduste määratlemine (vastuste arv ja osatähtsus).

3. EMPIIRILINE ANALÜÜS

3.1. Dokumendianalüüsi tulemused

3.1.1. Tööalane areng

Dokumendi analüüsi eesmärgiks oli välja selgitada tarnespetsialistide ootused ja soovid koolituse ja täiendõppe vajaduste osas ning arenguperspektiivid ehk tööalane areng lähtuvalt karjääriootustest. 2017 a sügisel, oktoobris viidi arenguvestlus läbi 39 spetsialistiga, kellest kaheksa olid juunior tarkvara testijad, seitse tarkvaratestijad kesktase, üheksa senior tarkvara testijad, kolm juunior tarkvara automaattestijad, neli tarkvara automaattestijad kesktase, kaks senior tarkvara automaattestijad, kaks tarkvara arendajad kesktase, neli senior tarkvara arendajad. Järgnevalt on välja toodud juunior taseme spetsialistide arenguvestluste kokkuvõte (Tabel 5).

Tabel 5. Juunior tase

	Tarkvara testijad	Tarkvara automaattestijad	Tarkvara arendajad
Koolitus ja täiendõpe	Tehnilises testimises, automaattestimises ja selle tööriistades (<i>Selenium</i>). Sertifikaat testimises (<i>Foundation level, Agile level</i>) ning diplom programmeerimise alustes. Ajajuhtimine, tööülesannete haldamine ja juhtimine.	Automaattestimise tööriistade kasutus (<i>Protractor</i>), Amazoni veebiteenuste (<i>AWS</i>) tehnoloogiad, tarkvara arenduskeeled (<i>Java</i>) ning inglise keel.	–
Karjääriootus	Testija arendusprotsessis koostöös tarkvara arendajatega, juunior automaattestija, tehniline projektijuht.	Automaattestijana liikudes edasi järgmistele tööpere tasemetele. Tarkvara arendaja (<i>backend</i>).	–

Allikas: Autori koostatud

Juunior taseme tarkvara testimises soovitakse arendada end nii erialaspetsiifilistes oskustes (tehniline testimine, sertifikaatide omandamine), kui ülekantavates oskustes (ajajuhtimine, tööülesannete juhtimine). Karjääriootused lähtuvad koolitus ja täiendõppe soovidest. Ennast nähakse edasi liikumas nii tarkvara testimises (tarkvara arendusprotsessis testija), mida täiustab arusaam programmeerimise alustest, kui võtmas vastu uut rolli automaattestijana, mida toetab tehnilise ja automaattestimise tehnoloogiate õppimise soov. Samuti projektijuhi roll, mida täiendab aja- ja tööülesannete juhtimise arendamine. Juunior tasemel tarkvara automaattestijate ootus on peamiselt täiendada oma erialaspetsiifilisi oskuseid nii automaattestimises kui tarkvara arenduskeeltes, et edasi liikuda järgmisele automaattestija spetsialisti tasemele või alustada uut karjääri teed tarkvara arendajana.

Kesktaaseme tarnespetsialistide ootused on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 6. On näha, et tarkvara testimises langeb täiendõppe soov peamiselt erialaspetsiifiliste oskuste omandamisele (testimiskompetentsid, teststateegia, testi juhtimine, sertifikaadid) ning soovi liikuda automaattestimise spetsialistiks ehk täiendada oma tehnilisi oskuseid. Teisese prioriteedina on välja toodud ülekantavate oskuste (juhtimis-, planeerimis- ja suhtlemisoskused) arendamine, mida toetab ka soov liikuda testijuhi, meeskonnajuhi positsioonile. Samuti on näha soovi liikuda tarkvara arendamise valdkonda õppides juurde mobiilset tarkvara arendust. Tarkvara automaattestijate täiendõppe ootus on seotud peamiselt erialaspetsiifiliste kompetentsidega ning karjääriootused lasuvad seenior tasemel automaattestijaks liikumisel. Tarkvara arendajate koolitus ja täiendõppe soov lasub peaaesjalikult erialaspetsiifiliste kompetentside arendamisel (mobiilsete platvormide programmeerimisoskused) ning nähakse end liikumas seenior taseme arendajaks või tehniliseks juhiks, mis mõlemad nõuavad väga kõrgel tasemel tehnilisi oskuseid. Samuti soovitaks tulevikus võtta tootejuhi positsioon.

Seenior taseme spetsialistide ootused ja soovid koolitus- ja täiendõppe vajaduste osas ning arenguperspektiivid on välja toodud tabelis 7. Tarkvara testimises võib välja tuua põhirõhu ülekantavate oskuste täiendamises, mis aitaksid inimesel liikuda testimismeeskonna juhi positsioonile, need hõlmavad endas nii üleüldiste juhtimis- kui suhtlemisoskuste arendamist. Samuti soovitakse laiendada oma teadmisi ja oskuseid just erialaspetsiifilistes komponentides nagu teststrateegiate välja töötamine, tehniline testimine, sertifikaatide omandamine. Tarkvara automaattestijate grupis domineerivad erialaspetsiifilised oskused, mis toetavad soovi jagada oma teadmisi kolleegide hulgas töötades sisekoolitaja või mentorina. Tarkvara arendajate ootused on peamiselt tõsta enda arenduskompetentse ja õppida kasutama uusi tehnoloogiaid ning

karjääriootus lasub tarkvara arendaja positsioonil. Ülekantavatest oskustest on peamine täiendõppe koht keelteoskuses, mis tagaks ka parema kommunikatsiooni meeskonna liikmete ja klientide vahel töötades meeskonnajuhi positsioonis.

Tabel 6. Kesktase

	Tarkvara testijad	Tarkvara automaattestijad	Tarkvara arendajad
Koolitus ja täiendõpe	<p>Uued testimiskompetentsid (<i>Accessibility, Usability</i>), automaattestimine, tehniline testimine. Lähemalt soovitakse õppida andmebaase, API testimist (<i>Postman</i>), saada kogemust testijuhtimises ja teststrateegiate kujundamises. Omandada sertifikaat tarkvara testimises (<i>Foundation level, performance testing</i>). Soovitakse arendada juhtimisoskuseid, enesekindlust, otsuste vastuvõtmise julgust, suhtlemisoskust tiimi liikmete ja raskete klientidega ning ressursside (aeg, inimesed, raha) planeerimise ja juhtimise oskust. Õppida mobiilset tarkvara arendust (<i>Android</i>).</p>	<p>Automaattestimises, kus uusi teadmisi omandada soovitakse iseseisvalt (interneti vahendusel, blogid, <i>Youtube</i>, spetsiaalsed keskkonnad), õppida rakenduste tarneahelat (<i>CI/CD</i>) ning sellega kaasnevaid tööriistu (<i>Jenkins, Bamboo</i>). Omandada sertifikaat mõnes tarkvara arenduskeeles. Arendada iseseisvust.</p>	<p>Mobiilsete platvormide programmeerimisoskustes (<i>iOS</i>). Läbida mobiilse arendusega seotud koolitusi <i>Android</i> platvormile (<i>Android Developer Nanodegree by Google, Associate Android Developer</i>). Otsene koolitusvajadus puudub, kuid uute teadmiste ja tuleviku suundadest ülevaate saamiseks oleks soov osaleda suuremal tarkvara arenduse alasel konverentsil väljaspool Eestit.</p>
Karjääriootus	<p>Testijuht, testimise meeskonna juht. Toodi välja ka vastupidine soov liikuda ära juhi positsioonilt (meeskonna juht) ja töötada spetsialistina – tarkvara testijana, arendajana, automaattestijana, süsteemi analüütikuna.</p>	<p>Senior tarkvara automaattestija.</p>	<p>Senior tarkvara arendaja mobiilsetel platvormidel (<i>iOS</i>), tehniline juht või tootejuht tarkvara valdkonnas (<i>Product Owner</i>).</p>

Allikas: Autori koostatud

Tabel 7. Senior tase

	Tarkvara testijad	Tarkvara automaattestijad	Tarkvara arendajad
Koolitus ja täiendõpe	Juhtimisoskuste tõstmine, suhtlemisoskuste parandamine (tagasisidestamine, aktiivne kuulamine, lahenduste leidmine), inimeste juhtimine, avaliku esinemise oskuses. Projekti juhtimine, täiuslikum ülevaade kogu tarkvara arendusprotsessist, teststrateegi väljatöötamisest ja selle ressursiline hindamine. Täiendada tehnilise tarkvara testimise kompetentse, automaattestimine, laiendada üleüldiseid testimisoskuseid (<i>iOS, performance, API</i>). Soovitakse omandada sertifikaati tarkvara testimises.	Erinevates tarkvara tehnoloogiates ja keeltes (<i>Python, HTML, JavaScript</i>), SCRUM metodoloogias (tarkvara arendusprotsessi juhtimine). Toodi välja ka soov arendada endas just tehnilisi teadmisi ja oskuseid ning mitte juhtimiskompetentse.	Veebitehnoloogiate arendus, Amazoni veebiteenuste (AWS) tehnoloogiad ning omandada sellekohane sertifikaat. Täiendada oma töö portfooliot erinevat laadi arendusprojektidega. Täiustada keelteoskust – eesti ja inglise keel. Soov osaleda suuremal arendusega seotud konverentsil väljaspool Eestit.
Karjääriootus	Testimismeeskonna juht, tarkvara automaattestija.	Sisekoolitaja/mentor, jagades teadmisi automaattestimise alal kolleegidele. DevOps spetsialist (operatsioonide arendaja/automatiseerija).	Tarkvara arendaja, tarkvaraarendus meeskonna juht.

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtlikult võib dokumendi analüüsi tulemusena järeldada, et suurem osa arengusoovidest ja karjääriootustest on spetsialistide töö sisuga kooskõlas. Juunior taseme põhirõhk langeb tehniliste ja erialaspetsiifiliste oskuste arendamisele. Kuna tõenäoliselt on tegemist ka esimese töökohaga, siis soovitakse täiendada end aja- ja tööülesannete juhtimises ning võõrkeeleoskuses. Peamiselt nähakse end erialaga seotult, soovides oma karjääriootusi täita just oma eriala tasemetel edasi liikudes. Vähemal juhul nähakse oma positsiooni ka nõ hüppelauana, et edasi liikuda automaattestijaks või tarkvara arendajaks, kuid soovi tõusta juhi positsioonile (meeskonna, testimise) täheldada ei saa.

Kesktaaseme spetsialistide erialaspetsiifiliste oskuste arendamisest võib välja lugeda detailsemaid soove, mis tõenäoliselt tuleneb ca kahe aastasesest töökogemusest erialal, mis on tekitanud arusaama ühe või teise kompetensi vajalikkusest. Nähtav on juba laiem huvi valdkonna ja eriala vastu soovides mõista teststrateegiaid, testijuhtimist, tarkvara arendusprotsesse, rakenduste tarneahelat ja täpsemalt fikseeritud tööriistu. Tuntav on samuti soov arendada oskuseid mobiilse tarkvara arenduses, millele fookuseerib ka ettevõtte oma teenustes. Samuti on nähtav valmisolek ja soov just tarkvara testimise spetsialistide hulgas liikuda spetsialisti rollist juhi rolli arendades endas nii inimeste kui projektide juhtimise oskust ning ressursside planeerimist. Automaattestimise ja tarkvara arendamise valdkonnas nähakse end peamiselt liikumas edasi oma ameti senior tasemele või võttes tehnilise juhi roll, mis ei sisalda aga inimeste juhtimist.

Senior taseme tarkvara testimise spetsialistide arenguvajadustest ilmneb tugevalt soov tõsta oma üleüldiseid juhtimiskompetentse ning karjääriootused lasuvad testimise meeskonna juhtimises, mis hõlmab endas nii inimeste juhtimist kui laialdasi ja põhjalikke teadmisi kogu testimise tsüklist ja meetoditest. Juhul kui inimese karjääriootused testimise valdkonnas on täidetud soovitakse loogilise sammuna liikuda edasi tarkvara automaattestimise valdkonda. Tarkvara automaattestijate hulgas on peamine arengusuund erialaspetsiifiliste oskuste omandamine ning uute tarkvara tehnoloogiate/keelte õppimine. Vastupidiselt tarkvara testijatele ei soovita liikuda juhi positsiooni vaid olles oma ala tipp-spetsialist jagada oma teadmisi ja oskuseid ettevõtte sees. Tarkvara arenduses nähakse end samuti täiendamas erinevate tehnoloogiate kasutamises ja sertifikaatide omandamises. Karjääri ootused jäävad arendaja positsiooni sisse, lisades mõningal määral soovi liikuda meeskonna juhi rolli.

Üldine muster näib dokumendi analüüsi tulemusena olevat, et tarkvara testimises jõutakse küllaltki kiiresti piisavate erialaspetsiifiliste oskuste omandamiseni ning juba kesktaaseme spetsialistid soovivad võtta lisarolli meeskonna- või testijuhina ning liikuda rohkem ülekantavate oskuste arendamise suunas. Tarkvara automaattestimises ja tarkvara arendamises, mis mõlemad on seotud programmeerimisega, sarnast järeldust teha ei saa. Antud ameti valdkondades ollaks rohkem keskendunud tehniliste ja erialaspetsiifiliste oskuste arendamisele, kuna erinevaid tehnoloogiaid ja meetodeid on palju ja õppimispõld lai. Inimeste juhtimine tuleb mõningal määral spetsialistide karjääriootustesse alles senior taseme tarkvara arendajate puhul.

3.1.2. Tuleviku töö ja koolitusvajadus

Ankeetküsitluse esimese osa avatud küsimustest selgus, kus näevad spetsialistid end töötamas kolme aasta pärast ning milline oleks nende unistuste töö või ametikoht, kui saaksid teha täpselt seda, mida soovivad. Vastuste sagedusjaotus on esitatud tabelis 8 ja 9.

Tabel 8. Soovitav ametikoht kolme aasta pärast

	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Tarkvara testija	3	9,1	9,1
Tarkvara automaattestija	8	24,2	33,3
Tarkvara arendaja	6	18,2	51,5
Juhtimine (meeskonna, toote, projekti)	7	21,2	72,7
Muu IT valdkonna ametipositsioon	2	6,1	78,8
Muu IT valdkonna väline ametipositsioon	2	6,1	84,9
Ei oska öelda	5	15,2	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Tabel 9. Unistuste töö

	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Tarkvara testija	2	6,1	6,1
Tarkvara automaattestija	2	6,1	12,2
Tarkvara arendaja	6	18,2	30,4
Juhtimine (meeskonna, toote, projekti)	4	12,1	42,5
Muu IT valdkonna ametipositsioon	3	9,0	51,5
Muu IT valdkonna väline ametipositsioon	8	24,2	75,7
Ei oska öelda	8	24,2	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

On näha, et 26 vastajat ehk 78% spetsialistidest näeb end ka kolme aasta pärast töötamas infotehnoloogia sektori positsioonidel ja neist 17 vastajat ehk 52% ametipositsioonidel, mida pakub oma karjäärimudeli põhiselt ka ettevõtte X (tarkvara testija, tarkvara automaattestija, tarkvara arendaja). Mõeldes oma unistuste tööle sai kõige kõrgema tulemuse IT valdkonna väline amet (nt surfiinstruktor, fotograaf, sisekujundaja, matkasell) ning sama palju inimesi ehk 24% ei ole oma unistuste tööle mõelnud. Teine pool vastajatest (52%) siiski defineerib ka oma unistuste

töö seotuks infotehnoloogia valdkonnaga ning 30% vastajate unistuste töö ühildub ettevõtte X ametipositsioonidega.

Järgnevalt on välja toodud läbi ankeetküsitluse avatud küsimuste spetsialistide poolt defineeritud koolitusvajadus oma praeguses ametipositsioonis ja koolitusvajadus selleks, et areneda oodatud ametipositsioonini tulevikus (Tabel 10 ja 11).

Tabel 10. Koolitusvajadus praeguses töös

	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Erialane koolitus	15	45,5	45,5
Sertifikaadi omandamine	2	6,1	51,6
Konverentsil osalemine	4	12,1	63,7
Juhtimisalane koolitus	2	6,1	69,8
Veebipõhine õpe	1	3,0	72,8
Puudub vajadus	3	9,1	81,9
Ei oska öelda	2	6,1	88
Muu IT valdkonna väline koolitus	4	12,1	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Tabel 11. Koolitusvajadus arenemiseks uude positsiooni

	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Erialane koolitus	17	51,5	51,5
Sertifikaadi omandamine	1	3,0	54,5
Konverentsil osalemine	2	6,1	60,6
Juhtimisalane koolitus	7	21,2	81,8
Veebipõhine õpe	1	3,0	84,8
Puudub vajadus	1	3,0	87,8
Ei oska öelda	2	6,1	93,9
Muu IT valdkonna väline koolitus	2	6,1	100
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Koolitusvajaduse välja selgitamine ankeetküsitluses kinnitab arenguestluste tulemusi. 67% vastanuist soovib end antud ajahetkel erialaselt koolitada, sealhulgas erialaste sertifikaatide omandamine, konverentsidel osalemine ja veebiõpe erialaste teadmiste laiendamiseks. Karjääriootuste täitmiseks, milles domineerisid arenguestlustes edasiareng erialaspetsiifiliselt ja juhirolli astumine, ootavad töötajad samuti peaaesjalikult erialast koolitust (64%) ja juhtimisalast koolitust (21%).

3.1.3. Karjäärikompetentsid

Eelnevalt tutvustatud dokumendi analüüsist ning ankeetküsitlusest tulid välja spetsialistide ootused ja soovid koolitus- ja täiendõppe vajaduste osas ning arenguperspektiivid ehk tööalane areng lähtuvalt karjääriootustest. Ankeetküsitlus käsitles lisaks tarnespetsialistide karjäärikompetentse ehk hinnangut oma karjääriarendamise oskustele, mis annab arusaama kuivõrd spetsialistid tunnetavad, et on võimelised oma karjääriootuseid elluviima. Karjäärikompetentside skaala väidete kirjeldav statistika on välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. Karjäärikompetentside skaala väidete kirjeldav statistika

Karjäärikompetentsid	N	Miini mum	Maksi mum	Mediaan	Standardhälve
Tean, millised on minu tugevused valdkonnas, kus praegu töötan	33	3	5	4,18	0,64
Tean, millised on minu nõrkused valdkonnas, kus praegu töötan	33	1	5	4,18	0,85
Mul on piisavalt oskuseid, et oma praegust tööd hästi teha	33	2	5	4,18	0,81
Arva, et tööelus edukas olemine sõltub minust endast	33	2	5	4,55	0,67
Usun, et suudan teha õigeid otsuseid oma tööalase karjääri osas	33	3	5	4,27	0,76
Suudan ületada võimalikud takistused, mis karjäärieesmärkide saavutamisel ette tulevad	33	3	5	4,21	0,70
Ma ei kujuta päris täpselt ette, millist tööd tahaksin lähitulevikus (nii 3 a pärast) teha	33	1	5	2,24	1,20
Karjääriplaneerimine (mõtlemine, milliseid töid, kus ja millal teha tahaksin) on minu jaoks loomulik tegevus	33	1	5	3,42	1,03
Tegelen pidevalt erialase enesetäiendamisega	33	3	5	4,03	0,59
Tean üsna täpselt, mida tööalaselt järgmise 3...4 aasta jooksul teha tahan	33	2	5	3,64	0,78

Allikas: Autori koostatud

Tulemustest järeldub, et oskused oma karjääri arendada ja karjäärieesmärke täita on pigem ja/või üsna head. Mõistetakse, et karjääriedu sõltub indiviidist endast ning seeläbi leiab kinnitust ka enesejuhitud karjääri teoreetiline lähenemine. Kõrgelt hinnatakse oma võimet teha õigeid karjääri puudutavaid otsuseid ning ületada karjäärieesmärkide täitmisel ettetulevad takistused. Pigem ollakse enesele teadvustanud erialaseid tugevusi ja nõrkuseid ning et oma tööd hästi teha,

tegeletakse erialase enesetäiendamisega. Karjäärikompetentside skaala blokis sai kõige madalama tulemuse karjääriplaneerimine, millest tuleneb ka ebakindlus arusaama suhtes, mida järgmise 3...4 aasta jooksul tööalastelt teha soovitakse.

3.2. Ankeetküsitluse tulemused

Uuringus kasutatud skaalade kirjeldav statistika (väidete miinimum ja maksimumväärtus, mediaan ning standardhälve) on esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Skaalade väidete keskmine

	N	Miini mum	Maksi mum	Mediaan	Standardhälve
Tööga rahulolu	33	2,00	4,75	3,62	0,91
Subjektivne karjääriedu	33	1,60	4,40	3,24	0,63
Tajutud tööhõivevõime	33	3,30	4,80	4,03	0,38
Töökohajuurdumus	33	1,33	5,00	3,56	0,88
Karjäärikompetentsid	33	3,20	5,00	4,04	0,51

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt analüüsib autor tulemusi väitepõhiselt, kuna karjäärijuhtimise seisukohalt on ettevõtte jaoks oluline teada ka detailsemalt, kui suur on nende vastajate osakaal, kes on kas pigem või täiesti rahul erinevate töö ja karjääriga seotud aspektidega ning kui palju on neid, kes pigem või üldse ei ole oma töö ja karjääriga rahul.

3.2.1. Karjääriootuste täitumine, tööga rahulolu ja tajutud tööhõivevõime

Tööga rahulolu kohta ankeedis esitatud väidete kirjeldav statistika on esitatud tabelis 14. Üldine tööga rahulolu on sihtrühmas üsna kõrge: kolm vastajat 33-st vastasid, et nad pigem ei ole rahul oma praeguse tööga kõiki asjaolusid arvesse võttes, kuus vastajat (18,2%) vastasid et nad osaliselt on rahul ja osaliselt mitte, 22 vastajat ehk 66,7% on pigem rahul oma praeguse tööga ja 2 töötajat (6.1%) on väga rahul (seega tööga rahulolevaid töötajaid on üle 70%).

Sarnane pilt ilmnes ka hinnangutes selle kohta, kuivõrd on praegune töö vastaja jaoks ideaalne: 6% (kaks vastajat) ei nõustu sellega, 36% arvab, et osaliselt on rahul ja osaliselt mitte, 45,5% ehk 15 vastaja jaoks on nende praegune töö pigem ideaalne ja nelja vastaja jaoks (12% vastanutest) on praegune töö ideaalne. 23 vastajat (ca 70%) peavad tööd praeguses ettevõttes

perspektiivikaks, 18% vastajate hinnangul on seda hetkel raske öelda ning kahe inimese jaoks see pigem ei ole nii. 57,6% vastajate jaoks ei ole üldse või pigem ei ole nende igapäevatoos asju, mis neile ei meeldi, ca neljandik (27%) arvab, et see osaliselt on nii ja osaliselt ei ole ning 5 vastajat ehk 15% nõustub täielikult või pigem nõustub sellega, et nende töös on üsna palju sellist, mis neile ei meeldi.

Tabel 14. Tööga rahulolu skaala väidete kirjeldav statistika

Tööga rahulolu	N	Miini mum	Maksi mum	Mediaan	Standardhälve
Kõike arvesse võttes, kui rahul oled oma praeguse tööga?	33	2	5	3,70	0,73
Töötamine praeguses töökohas (ettevõttes) on perspektiivikas	33	2	5	3,76	0,90
Praegune töö on minu jaoks ideaalne	33	1	5	3,61	0,86
On üsna palju sellist, mis mulle praeguses töös (ametis) ei meeldi	33	1	5	2,58	0,97

Allikas: Autori koostatud

Subjektiiivset karjääriedu, millega mõõdeti karjääriootuste täitumist, hindavad vastajad skaala väidete keskmiste põhjal mõnevõrra madalamaks kui tööga rahulolu (Tabel 15). Karjääriootused on kõige enam täidetud seoses senise tööalase edenemisega ning sellega, kuivõrd on uute oskuste arendamisega seotud eesmärgid täidetud.

Tabel 15. Subjektiiivse karjääriedu skaala väidete kirjeldav statistika

Subjektiiivne karjääriedu	N	Miini mum	Maksi mum	Mediaan	Standardhälve
Olen oma senise tööalase edenemisega (karjääriga) rahul	33	1	5	3,58	0,90
Olen saavutanud need karjääriga seotud eesmärgid, mis mul praeguse ajani olid	33	2	5	3,39	0,86
Olen rahul sissetulekuid puudutavate eesmärkide saavutamise (st jõudnud sellise sissetuleku tasemeni nagu soovisin)	33	1	4	2,45	0,91
Olen rahul senise ametialase edasiliikumise (st jõudnud praeguseks karjääriredelil soovitud ametikohale)	33	1	5	3,36	0,96
Olen rahul uute (tööalaste) oskuste arendamisega seotud eesmärkide saavutamise	33	2	5	3,42	0,83

Allikas: Autori koostatud

Tööhõivevõimet ehk enda suutlikkust leida soovi korral endale uus töö (mis on vähemalt sama hea, kui praegune töö või parem) hindasid vastajad kõrgeks. Tabelis 16 esitatud väidete kirjeldav statistika lubab väita, et töötajate hinnangul on praegust tööd tehes omandatud oskused hõlpsasti ülekantavad, töötajad tegelevad aktiivselt enesetäiendamisega ning teavad enda võimalusi leida uus ja samasugune või teistlaadi töö mõnes teises ettevõttes.

Tabel 16. Tajutud tööhõivevõime skaala väidete kirjeldav statistika

Tajutud tööhõivevõime	N	Miini mum	Maksi mum	Mediaan	Standardhälve
Olen kursis praeguses töökohas ametialase edasiliikumise võimalustega	33	2	5	3,73	0,72
Praegust tööd tehes omandatud oskused on ülekantavad (st saan neid kasutada teistel ametikohtadel teistes ettevõtetes töötamiseks)	33	4	5	4,67	0,48
Tegelen pidevalt enesetäiendamisega, et tõsta enda konkurentsivõimet	33	3	5	4,18	0,58
Tean enda võimalusi leida uus ja samasugune või muu töö mõnes teises ettevõttes	33	3	5	4,21	0,69
Vajaduse korral leiaksin kergesti uue samalaadse praeguse tööandjaga sarnases ettevõttes	33	3	5	4,06	0,83
Inimesed, kes teevad minuga sama või sarnast tööd on tööturul väga nõutud	33	3	5	3,91	0,77
Saan oma tööülesannetega hästi hakkama	33	2	5	4,15	0,71
Hoian end kursis arengutega (uued suunad, trendid), mis minu tööd puudutavad	33	3	5	4,15	0,67
Tean, millises suunas meie ettevõtte plaanib areneda	33	1	5	3,48	0,91
Olen kursis üldiste arengutrendidega ettevõtte tegevusvaldkonnas	33	2	5	3,76	0,75

Allikas: Autori koostatud

Töötajate hinnangul saavad nad oma tööülesannetega hästi hakkama ja on kursis oma eriala puudutavate arengutega. Nõustatakse väitega, et vajaduse korral on kergesti võimalik leida uus samalaadne töö uues, kuid sarnases ettevõttes ning tunnetatakse tööturu nõudlust sama või sarnast tööd tegevate spetsialistide järgi. Tööhõivevõime küsimustest said kõige madalama

tulemuse praeguses töökohas ametialase liikumise võimalustega kursis olemine ning väga kindlalt ei teata, kuhu suunas ettevõtte areneda plaanib.

3.2.2. Töökohajuurdumus ja selle seos karjääriootuste täitumise, tajutud tööhõivevõime ja tööga rahuloluga

Töökohapüüvust, mis sisuliselt näitab seda, kui tugevalt tunnevad vastajad end olevat praeguse tööandjaga/organisatsiooniga seotud, mõõtvat skaala väidete kirjeldav statistika on esitatud tabelis 17. Kõige kõrgemalt on hinnatud väiteid, et ollakse ettevõttesse omal moel kiindunud, mulle meeldib selles ettevõttes töötada ning erialal/valdkonnas plaanitakse pikka aega töötada (üks vastaja arvas, et ta ei tööta praegu valdkonnas, kuhu sooviks pikemalt jääda, 24% vastanutest (8 töötajat) ei ole selles päris kindlad ning 73% vastajast ehk 24 töötajat on pigem või täiesti nõus sellega, et soovivad jääda tööle infotehnoloogia valdkonda).

Tabel 17. Töökohajuurdumuse skaala väidete kirjeldav statistika

Seotus organisatsiooniga	N	Miinum	Maksimum	Mediaan	Standardhälve
Olen ettevõttesse X omal moel kiindunud	33	2	5	4,03	0,88
Mul oleks raske ettevõtetest X lahkuda	33	1	5	3,58	1,23
Tunnen, et olen ettevõttega X liiga tihedalt seotud selleks, et lihtsalt ära minna	33	1	5	2,97	1,13
Mulle meeldib ettevõttes X töötada	33	2	5	4,15	0,91
Minu jaoks ei ole ettevõtetest X lahkumine probleem, kui saan parema töökoha mõnes teises ettevõttes	33	1	5	3,00	1,12
Soovin ettevõttes X veel kaua töötada	33	1	5	3,64	1,06
Töötan erialal/valdkonnas, kuhu plaanin jääda pikaks ajaks	33	1	5	4,12	0,99
On üsna palju sellist, mis mulle praeguses töös (ametis) ei meeldi	33	1	5	2,58	0,97

Allikas: Autori koostatud

57,6% vastajate jaoks ei ole nende praeguses töös palju sellist, mis ei meeldi, samas 27% jaoks see osaliselt on nii (ja osaliselt mitte). Ca 65% töötajatest on nõus sellega, et neil oleks raske ettevõtetest lahkuda. 30,3% vastanutest ei ole möödunud aasta jooksul kordagi mõelnud töökoha vahetamisele (samas 30,3% on sellele sageli mõelnud ja 40% mõnikord mõelnud). Samas ei tunnetata liigset seotust, et mitte ettevõtetest lahkuda paremale töökohale mõnes teises ettevõttes.

Dispersioonanalüüsi tulemustest (Lisa 1) selgus, et mida rohkem on inimene mõelnud töökoha vahetusele, seda kõrgem on tema tajutud tööhõivevõime ja seda madalam seotus organisatsiooniga (töökohajuurdumus) ning rahulolu tööga. 30% töötajaid, kes ei ole üldse mõelnud töökoha vahetusele, iseloomustab kõrgeim seotus organisatsiooniga ning rahulolu tööga. Teine kolmandik vastanutest, kes aegajalt/mõnikord on mõelnud töökoha vahetusele, tunneb end keskmiselt seotult organisatsiooniga ning on keskmiselt rahul oma praeguse tööga. Samas ilmneb neil kõige madalam tajutud tööhõivevõime, mis võib tuleneda ebakindlusest ja teadmatuses tööturu situatsiooni osas. Ehk kui inimene aktiivselt tööturul uusi võimalusi ei otsi, ei pruugi ta olla ka teadlik enda võimalustest leida uus töö.

Tabel 18. Ettevõtte tegevused töölpüsivuse tõstmiseks

	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Koolituste pakkumine	3	9,1	9,1
Huvitavate ja arendavate projektide pakkumine	10	30,3	39,4
Hea juhtimiskultuur	10	30,3	69,7
Materiaalne ja mittemateriaalne hüve (palk, kompensatsioonid, ühisüritused)	8	24,2	93,9
Ei oska öelda	2	6,1	100
Muu ettevõtte või eriala väline tegevus	0	0	
Kokku	33	100	

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsitluse avatud vastuste kontentanalüüsist (Tabel 18) selgus, et peamisteks argumentideks ettevõttes püsimisel on huvitavate ja arendavate projektide pakkumine (30%) ning hea juhtimiskultuur (30%), kus hinnatakse inimese panust, tunnustatakse, järgitakse individuaalseid vajadusi ja ootuseid. Kolmandal kohal on materiaalne ja mittemateriaalne hüve ning vaid 9% vastuist nimetas ettevõttes püsimise aluseks formaalsete koolituste pakkumist.

Analüüsides seoseid karjääriootuste täitumise, tööga rahulolu, tajutud tööhõivevõime ja töökohajuurdumuse vahel leiti, et töökohajuurdumus on tugevalt seotud tööga rahuloluga ($r=0,77$, $p=0,001$), tööga rahulolu on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud karjääriootuste täitumisega ($r=0,37$, $p=0,034$), karjääriootuste täitumine on positiivselt ja mõõduka tugevusega

seotud karjäärikompetentsidega ($r=0,36$, $p=0,037$) ning mida kõrgemalt inimene on hinnanud enda karjäärikompetentse, seda vähem ta tunnetab seotust organisatsiooniga ($r=-0,35$, $p=0,44$).

Võrreldes mees- ja naistöötajate hinnanguid uuritud teemade lõikes selgus, et soolisi erinevusi töötajate hinnangutes ei ole.

3.3. Arutelu ja ettepanekud

Antud magistr töö raames huvitas autorit eelkõige millised on seosed indiviidi karjääriootuste, tajutud tööhõivevõime ning tööl püsivuse vahel seotuna ettevõtte karjäärijuhtimisalaste tegevustega, et inimesi organisatsioonis hoida. Töö eesmärgiks on välja selgitada eespool toodud seosed konkreetse IKT sektori ettevõtte töötajagrupi näitel. Empiirilises uurimuses püstitas autor viis uurimisküsimust ning läbiviidud uuringutest selgus järgnev.

Töötajate koolitus- ja arenguvajadus lasub peaaesjalikult erialaspetsiifiliste ja juhtimisalaste oskuste täiendamises. Ankeetküsitluse tulemustest selgus, mida kinnitavad ka arenguveestluste analüüsi tulemused, et 78% töötajaskonnast näeb ennast ka kolme aasta pärast töötamas IKT sektoris ning pooled vastanuist nimetasid end töötavat samadel positsioonidel, mida oma karjäärisüsteemi alusel pakub ka ettevõtte X. Selleks, et edasi liikuda ootavad spetsialistid erialastspetsiifilist koolitust/õpet, mis suuresti nende ootustes toimuks läbi huvitavate ja arendavate projektide (30% vastanutest) ehk läbi õppe töökohal ning sertifikaatide omandamise ja konverentsidel osalemise. Vaid 9% vastanuist ootab ettevõtte poolt formaalsete koolituste pakkumist. Cheetam ja Chivers (2001) tõid samuti oma uuringus välja, et õppimine toimub läbi praktika, vaatluse, kopeerimise ja tagasisidestamise ning Heilmann (2011) lisab, et 70% töökohal põhinevast õppes on mitteformaalne, struktureerimata. Antud tulemused seostuvad ka Hall ja Mirvis'e (1996 viidatud Hall 2002) poolt välja toodud aspektidega, kus arenguks peetakse enesejuhitud järjepidevat õppimist läbi tööalaste väljakutsete ning mitte ametlikku koolitust või ümberõpet ning organisatsiooni roll selles on pakkuda väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid ja arengut võimaldavat suhet.

Oma unistuste tööd defineerivad pooled vastanutest samuti läbi IKT sektori ning kolmandik töötajaskonnast nimetas samu positsioone, kus nad hetkel on. Unistuste tööle jõudmiseks oodatakse 64% erialaspetsiifilist õpet ning 21% juhtimisalast täiendõpet. Anicis, Divjak, Arbanas

(2017) leidsid oma uuringus, et edukas IKT sektori töötaja peab arendama nii eriala spetsiifilisi teadmisi ja oskuseid, kui ka suhtlemisoskust, juhtimisoskust, probleemide lahendamise oskust. Ootus liikuda juhupositsioonile tuli antud uuringus samuti välja dokumendianalüüsist, kus erialase arenguna nähti liikumist projekti-, testi- või meeskonnajuhiks.

Subjektiiivse karjääriedu taset hindavad töötajad üle keskmise kõrgeks, millest võib järeldada, et ollakse rahul oma senise tööalase edasilikumisega ning uute oskuste arendamisega seotud eesmärkide täitmisega ehk seniste karjääriootuste täitumisega. Korrelatsioonianalüüs kinnitab, et kõige enam ollakse rahul just nimelt oma senise tööalase edenemisega ehk üleüldise karjääriga. Karjääriootuste täitumine on omakorda mõõdukas seoses tööga rahuloluga, mida kinnitavad ka kontentanalüüsi tulemused, kus 78% töötajatest näeb end ka tulevikus töötamas kas samas ametis või valdkonnas ning 67% töötajatest on rahul oma praeguse tööga. Ca 65% töötajatest on nõus sellega, et neil oleks raske ettevõttest lahkuda. 30,3% vastanutest ei ole möödunud aasta jooksul kordagi mõelnud töökoha vahetamisele. Antud väidet kinnitab ka asjaolu, et kõige tugevam on seos töölpüsivuse ja tööga rahulolu vahel ($r=0,77$, $p=0,001$). Samas 30,3% on sellele sageli mõelnud ja 40% mõnikord mõelnud ning ei tunta end ettevõttega X nii seotult, et mitte lahkuda ja ollakse valmis parema tööpakkumise korral ettevõtet vahetama. Scholarios et al. (2008) on välja toonud, et kõrgelt kvalifitseeritud teadmistega töötajad on lojaalsemad oma professionile ja ametile, kui ühele kindlale tööandjale. Sellest saab järeldada, et IKT sektoris töötavad inimesed on üldjuhul oma valdkonnale lojaalsed ja ollakse leidnud oma kutsumus, mida järgida, kuid töökohajuurdumus ei pruugi olla kõrge, kui organisatsioonis puuduvad võimalused oma karjääriootuseid täita ning seeläbi tunda rahulolu oma tööst. Ka varasematest uuringutest on leitud, et infotehnoloogia spetsialistid valivad tihtipeale professionaalse karjääri, mida iseloomustab võimalus sagedasti vahetada töökohti ning tööturul ringi liikudes omandada kvalifikatsiooni, oskuseid ja paindlikkust ja tõsta seeläbi oma tööhõivevõimet (Marzec et al. 2009).

Töötajad hindavad enda tajutud tööhõivevõimet pigem kõrgeks, nad tunnetavad, et omandatud oskused ja kogemused on ülekantavad teistesse ettevõtetesse ning tajuvad võimalusi leidmaks uus töö. Hoitakse end kursis valdkonna põhiste uute arengute ja trendidega ning tegeletakse seeläbi tööturul enese konkurentsivõime tõstmisega. Antud uurimuse käigus ei leitud positiivset seost tajutud tööhõivevõime ja töölpüsivuse vahel. Mida rohkem on inimene mõelnud töökoha vahetusele, seda kõrgem on tema tajutud tööhõivevõime ja seda madalam seotus organisatsiooniga (töökohajuurdumus) ning rahulolu tööga. Sarnast tulemust saab tõlgendada ka

töehõivevõime skaala tulemustest, kus kõige madalamad tulemused said teadlikkus ettevõtte X arengusuundadest ja iseenda arenguvõimalustest ettevõtte sees ehk antud olukord suunab töötaja otsima väljakutseid ja arenguvõimalusi väljaspool ettevõtet ja seeläbi suurendab ka töötaja arusaama enda võimalustest leida uus ja samaväärne või parem töö teises ettevõttes.

Enesejuhitud karjääri konseptsiooni kinnitab antud uurimuse raames küllaltki kõrge hinnang iseenda karjäärikompetentsidele ehk tajutud pädevustele juhtida oma karjääri eesmärkide täitmise suunas. Töötajaskonna hulgas tunnetatakse, et karjääriedu saavutamine lasub indiviidil endal ning usutakse, et osatakse teha karjääriarengu osas õigeid otsuseid ning ületada ettetulevaid takistusi, mis kõik viitab proaktiivsele käitumisele. Seda kinnitab ka üldine arusaam y-generatsioonist (sündinud 1980...2000), kuhu jääb ka suur osa ettevõtte X töötajagrupist, kes on üldjuhul optimistlikud oma tuleviku karjääri osas ning motiveeritud karjääri arengutest (Ismail et al. 2016). Küll aga selgus uuringu tulemustest, et mida kõrgemalt hindab indiviid oma karjäärikompetentse, seda vähem ta tunnetab seotust organisatsiooniga ($r=-0,35$, $p=0,44$).

Järeldustest lähtuvalt tahakse järgmised ettepanekud:

- Töötajate koolitus- ja arendustegevust toetada läbi karjääri rikastava töö. Luua töökeskkonnast peamine õppimisvahend, aidates töötajatel tuvastada ja kasutada ressursse, mis organisatsioonis juba olemas on. Mõjutades, millist tööd/projekte inimesed teevad ja milliste inimestega selle juures kokku puutuvad. Sobivate inimeste ja tööülesannete kokkuviimine, mentorite leidmine ja juhendamise hõlbustamine, töögruppide loomine.
- Tõsta organisatsiooni karjäärialast kommunikatsiooni. Jagada teavet ettevõttes olemasolevate tööperede kohta, luua ettevõtte karjäärileht ja tõsta inimeste teadlikkust ettevõttes olemasolevate arenguvõimaluste ja -perspektiivide osas.
- Mentorlase ja kootsimise rakendamine. Julgustada töötajaid üksteiselt õppima ja jagama oskuseid ja kompetentse.
- Jätkata arenguestluste läbiviimist ning 360-kraadi hindamist ja tagasisidestamist, julgustades inimesi mõtlema, millist tööd nad tahavad tuleviku perspektiivis teha, mis ühilduks nende ootuste ja väärtustega ning olema paindlik pakkumaks töötajatele võimalusi vahetada oma tööalaseid rolle ja tegevusi.

Kokkuvõttena on autor arvamisel, et uurimuse läbiviidud töötajasgrupp ja laiemalt inimesed, kes töötavad IKT sektoris on pühendunud oma erialale ja valdkonnale. Ettevõtte ülesandeks on pakkuda töötajate arengut võimaldavat ning soodustavat keskkonda ja suhteid, kus oma karjääriootuseid täita ning seeläbi tunda rahulolu oma tööst. Inimesed tunnetavad, et karjääriedu sõltub neist endast ja on valmis pakutavad võimalused vastu võtma ja proaktiivselt enesearenguga tegelema. Võimalus individuaalseid karjääriootuseid täita ühe organisatsiooni sees viib omakorda suurenenud seotuseni töökohaga ehk suurenenud töökohajuurdumiseni.

KOKKUVÕTE

Sellises turbulentses keskkonnas nagu IKT sektor, kus ettevõtetel tuleb toime tulla pidevate muudatustega tehnoloogilistes lahendustes, tihedas konkurentsisis nii klientide kui talentide üle, on oluline jätkusuutlikkuse tagamiseks töötajaskonna püsimine ettevõttes. Uus psühholoogiline kokkulepe töötaja ja tööandja vahel näeb ette mitte enam pikaajalist ja turvalist töösuhet vaid pigem ebastabiilses keskkonnas indiviidi konkurentsivõime ja väärtuse tõstmist. Indiviidi konkurentsivõime tõstmisesse saab ettevõtte panustada läbi karjäärijuhtimisealaste tegevuste. Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli aru saada konkreetse IKT sektori ettevõtte töötajaskonna näitel kas ja kuidas on karjäärijuhtimisealane tegevus seotud töötaja karjääriootuste täitumisega ja tajutud tööhõivevõimega ning töökohajuurdumusega.

Tuginedes karjäärijuhtimise teoreetilistele seisukohtadele nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil ning ettevõtte X töötajaskonna hulgas läbi viidud uurimuse tulemustele, selgusid järgnevad tulemused. Karjääri mõiste ja sellega kaasnevad ootused organisatsiooni ja indiviidi poolt on aja jooksul läbi teinud märgatava muutuse. Karjääri kontseptsioon on nii indiviidide kui organisatsioonide jaoks muutunud hierarhilisest karjääriredelil edasi liikumisest isikliku eneseteostuseni ning tööga rahulolu saavutamiseni. Tänapäevane muutlik karjäärimudel näeb ette, et indiviid võtab ise vastutuse oma karjääri ning selle edenemise eest ning teda juhivad individuaalsed väärtused selle saavutamisel. Ka karjääriedu hindavad indiviidid peamiselt läbi subjektiivsete ehk siseste näitajate (nt tööga rahulolu, eraeluga rahulolu ja karjääriiga rahulolu), sest tähtsustunud on inimene-töö sobivus ja töö mõtestatus. Karjääriedu aitavad saavutada proaktiivne käitumine, isiksuseomadused ja võrgustike loomine. Veel üheks oluliseks näitajaks subjektiivse karjääriedu hindamisel on indiviidi tajutud tööhõivevõime ehk võime leida ja/või säilitada töökoht ning mis aitaks indiviidil tuvastada ja realiseerida edu saavutamiseks vajalikud karjääri võimalused. Organisatsioonid saavad pakkuda toetavat ja arendavat keskkonda, kus on võimalik realiseerida oma karjääriootuseid ja tõsta tööhõivevõimet. Organisatsioonidel on vaja tunnustada põhimõtet, et karjääri kuulub inimesele endale ning on elukestev jada erinevatest kogemustest, oskustest, teadmistest, üleminekutest ja identiteedi muutustest ja millega tihtipeale kaasneb ka liikumine organisatsioonide vahel. Karjäärijuhtimisealased tegevused lasuvad

peamiselt arenguvajaduste tuvastamises (arenguestlused, 360-kraadi tagasisidestamine), mentorluse ja kootsimise võimaldamises, tööalastes väljakutsetes ja -suhetes (mitte formaalsetes koolitustes).

Läbiviidud empiiriline uurimus otsis karjäärijuhtimiselaste tegevuste seost töötajate karjääriootuste täitumise ja tajutud tööhõivevõimega ning töökohajuurdumusega. Uurimus viidi läbi IKT sektori ettevõtte tarnespetsialistide seas (tarkvara testijad, automaattestijad, tarkvara arendajad). IKT sektori spetsialiste iseloomustab kõrge seotus eriala ja valdkonnaga kuid mitte nii tugev seos ettevõttega. Peamine töötajate arenguvajadus oli seotud erialaspetsiifiliste oskuste arendamisega, mida oodati peamiselt läbi huvitavate ja arengut pakkuvat projektide ehk õppimine läbi töö ja suhete. Karjääriootuste täitumist hindasid töötajad üle keskmise kõrgeks, millest võib järeldada, et ollakse rahul oma senise tööalase edasiliikumisega ehk üleüldise karjääriga. Tajutud tööhõivevõimet hinnati samuti pigem kõrgeks, kuna tunnetatakse, et omandatud oskused ja kogemused on ülekantavad teistesse ettevõtetesse ning hoitakse end kursis valdkonna põhiste uute arengute ja trendidega ning tegeletakse seeläbi tööturul enese konkurentsivõime tõstmisega, mis viitab proaktiivsele käitumisele ja sobilikele isikuomadustele. Kõige kõrgema hinnangu andis töötajagrupp iseenda karjäärikompetentsidele ehk tajutud pädevustele juhtida oma karjääri eesmärkide täitmise suunas. Küll aga selgus uuringu tulemustest, et mida kõrgemalt hindab indiviid oma karjäärikompetentse, seda vähem ta tunnetab seotust organisatsiooniga. Kõige tugevam oli seos tööga rahulolu ja töölpüsivuse vahel. Tööga rahulolu omakorda taandub indiviidi tajutud võimalustele oma karjääriootuseid ellu viia. Seega selleks, et suurendada töötajate töökohajuurdumust on vaja ettevõttel tuvastada ja seejärel luua võimalused töötajate individuaalsete karjääriootuste täitmiseks ehk luua arengut toetavad karjäärijuhtimise praktikad. Viimast mõttekäiku toetab ka vastajate suur osakaal (61%) juhtimiskultuuri ja huvitavate projektide pakkumise osatähtsuses ettevõttes püsimise tagamisel.

Teoreetilisele kirjandusele ja läbiviidud empiirilisele uurimusele toetudes tehakse ettepanekud seada ettevõtte fookus töötajate koolitus- ja arendustegevuses läbi karjääri rikastava töö ehk luua töökeskkonnast peamine õppimisvahend, mõjutades, millist tööd/projekte inimesed teevad. Tõsta organisatsiooni karjäärialast kommunikatsiooni, et töötajatel oleks suurem teadlikkust ja arusaam ettevõttes olemasolevatest karjäärisüsteemidest (tööpered), arenguvõimalustest ja perspektiividest. Rakendada mentorlust ja kootsimist ehk julgustada töötajaid üksteiselt õppima ning jagama oskuseid ja kompetentse. Jätkata arenguestluste läbiviimist ning 360-kraadi

hindamist ja tagasisidestamist ning leida võimalused töötajatele karjääriootustest lähtuvalt vahetada tööalaseid rolle ja tegevusi.

Käesolev magistritöö annab võimaluse mõista laiemalt IKT sektori töötajate karjääriootuste täitumise, tajutud tööhõivevõime (sealhulgas karjäärikompetentside) seost töökohajuurdumisega ning kas karjäärijuhtimisalane tegevus seda toetab. Uurimustöös väljatoodud tulemused, järeldused ja ettepanekud võivad olla kasulikud ka teistele valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kuna üldiselt on IKT sektori spetsialistide seotus valdkonnaga väga kõrge, kuid mõelda tuleb just sellele, kuidas pakkuda neile võimalust oma karjääriootuseid täita just konkreetses ettevõttes, mis taandub organisatsiooni tasandi karjäärijuhtimisele ja seeläbi tagada kõrge seotus organisatsiooniga.

SUMMARY

CAREER MANAGEMENT AND IT'S RELATION WITH EMPLOYEE CAREER EXPECTATIONS, EMPLOYABILITY AND JOB EMBEDDEDNESS

Ave Arumäe

In a turbulent environment such as the ICT sector, where businesses have to cope with continuous changes in technology solutions, in a tight competition for both customers and talent, it is essential for company sustainability to ensure employees . A new psychological contract between employee and employer no longer provides for long-term and secure employment but rather an individual's competitiveness and value increase in an unstable environment. In order to increase the employability of the individual, the company can contribute through its career management activities. The purpose of this Master's thesis was to understand the specifics of a particular ICT sector company's workforce, whether and how career management practices relate to the achievement of career expectations, perceived employability and job embeddedness.

Based on the findings of the theoretical research of career management from the level of the individual and the organization perspective, the following results were revealed. The concept of career and the associated expectations of the organization and the individual have undergone a significant change over time. The career concept has changed for both individuals and organizations from hierarchical careers to personal fulfilment and job satisfaction. Today's protean career model suggests that an individual takes responsibility for his own career and it's development, and is guided by individual values in achieving the result. Also career success is evaluated mainly through subjective indicators (eg job satisfaction, satisfaction with personal life and career satisfaction), because the relevance of work and the meaning of work have been emphasized. Proactive behaviour, different personality traits and networking contribute to career development. Another important indicator of the career success is the individual's perceived employability – ability to locate and/or maintain a job and help to identify and realize the career paths necessary to succeed. Organizations can provide a supportive environment where

individuals can realize their career expectations and increase their employability. Organizations need to acknowledge that a career belongs to an individual and is a lifelong sequence of different experiences, skills, knowledge, transitions and changes in the identity, and which often involves the movement between organizations. Career management activities in organizations mainly lie in identifying development needs (appraisal interviews, 360-degree feedback), in mentoring and coaching, in providing challenges and job and beneficial relationships (not in formal training).

The empirical study looked for a relation between career management activities and career expectations and perceived employability and job embeddedness. The study was carried out among IT specialists (software testers, test automation engineers, software engineers) in an ICT sector company. The ICT sector specialists are characterized by a high degree of engagement with the specialty and field, but not so strong with the company. The main need for employee development was related to the development of specialty skills, which was expected mainly through interesting and developmental projects, that is, studying through work and relationships. The fulfillment of employees' career expectations were rated above the average, which suggests that they are satisfied with their current career advancement, and with overall career. The perceived employment capacity was also rated as being rather high, as it is felt that the acquired skills and experience are transferable to other companies and they keep up with the new developments and trends based on the field and thus address the increasing of employability in the labour market, which refers to proactive behaviour and appropriate personal characteristics. The highest rating was given by the employees to their own career competences (to manage their own career goals). However, the results of the survey revealed that the higher the individual evaluates his career competences, the less he feels attached to the organization. Strongest was the connection between job satisfaction and job embeddedness. Job satisfaction, in turn, goes back to the perceived employability of an individual to pursue his career expectations. Therefore, in order to increase job embeddedness, it is necessary for the company to first identify and then create opportunities for employees to fulfil their individual career expectations. That is, to create career management practices that support individual development. The latter point of view is also supported by the high proportion of respondents (61%) in maintaining the leadership of the management culture and providing interesting projects for personal development for higher job embeddedness.

Based on the theoretical literature and the empirical research, suggestions are made for the organization to focus the employees' training and development practices through career

enhancing work, that is to say, creating a working environment as the main learning tool, by influencing what kind of work/projects people are doing. To enhance organizational internal career communication so that employees have a greater awareness and understanding of existing career systems in the company, of development opportunities and perspectives. To apply mentoring and coaching, ie to encourage employees to learn from each other and to share skills and competences. To continue to conduct personal development/appraisal interviews and 360-degree evaluations, and to find opportunities inside the company to exchange roles and job activities among employees based on their career expectations.

The present Master's thesis provides an opportunity to broaden the relation between career expectations of employees in the ICT sector, perceived employability (including career competences) and job embeddedness, and whether career management practises can support it. The findings, conclusions and suggestions outlined in the present research can also be useful to other companies operating in the field of ICT sector because in general the IT specialists have a very high level of commitment to the field itself, but it is necessary to understand how to offer them the opportunity to fulfil their career expectations in a particular company, which connects down to organizational career management practises and to ensuring a high level of commitment with the organization.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. – *Journal of Career Development*, Vol. 40, No. 3, 245–267.
- Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. – *Applied Psychology*, Vol. 66, No. 1, 168–195.
- Anicic, K. P., Divjak, B., Arbanas, K. (2017). Preparing ICT Graduates for Real-World Challenges: Results of a Meta-Analysis. – *IEEE Transactions on Education*, Vol. 60, No. 3, 191–197.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? – *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 4, 543–566.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practise*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. – *Human Resources Management Review*, Vol. 16, 125–138.
- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career Management Practises: An Empirical Survey and Implications. – *Human Resources Management*, Vol. 39, No. 4, 347–366.
- Baruch, Y., Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 3, 477–495.
- Cheetam, G., Chivers, G. (2001). Part I – How Professionals Learn – the Theory! – *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 5, 248–292.
- Dixon, P. (2007). *Futurewise: The Six Faces of Global Change*. 4th ed. London: Profile Books Ltd.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, 503–527.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. – *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 65, 14–38.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2009). *Career Management*. 4th ed. California: Sage Publications Inc.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. – *International Journal of Career Management*, Vol. 7, No. 5, 3–12.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. California: Sage Publications Inc.
- Heilmann, P. (2011). The dialectics between boundaryless career and competence development findings among Finnish ICT and paper managers. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, 181–196.
- Ismail, M., Rahim, A. N. A., Lee, K. H., Mohd Ahrir, N. F. (2016). Cultural values and career goal of gen-X and gen-Y employees: evidence from selected Malaysian companies. – *Organizations and Markets in Merging Economies*, Vol. 7, No. 2, 43–64.
- King, Z. (2004) Career self-management: Its nature, causes and consequences. – *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 65, 112–133.
- Marks, A., Huzzard, T. (2010). Employability and the ICT worker: a study of employees in Scottish small businesses. – *New Technology, Work and Employment*, Vol. 25, No. 2, 167–181.
- Marzec, I., Van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Van der Schoot, E., Je Drzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Knauth, P., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C. (2009). Employability management practices in the Polish ICT sector. – *Human Resources Development International*, Vol. 12, No. 5, 471–492.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. – *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 1102–1121.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. – *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 85, 169–179.
- Organisatsiooni käsiraamat*. (2004). / Koost. Alviste, M., Väljaots, K., Kalda, V., Pavlov, R., Lorents, P., Paul, I., Perens, A., Noormägi, A., Võõras, M., Alas, R. Tallinn: Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/07.pdf (31. märts 2018)

- Robotham, D., Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. – *Management Development Review*, Vol. 9, 25–29.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., van Esbroeck, R., van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 239–250.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, 1035–1055.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. – *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, 1–21.
- Serbes, M. (2017). Importance of Career Development for Individuals and Organizations. – *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, Vol. 4, No. 2, 144–148.
- Siimon, A. (2004). *Organisatsiooniõpetus*. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. – *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, 1542–1571.
- Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K., Siimon, A. (2004). *Juhtimine: Teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Urvak, E. (2018). Eesti üliõpilaste karjäärikompetentsid: seosed õppetaseme ja tööstaažiga. (Magistritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Wang, M., Wanberg, C. R. (2017). 100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, 546–563.

LISAD

Lisa 1. Dispersioonanalüüsi tulemused

Mõelnud töökoha vahetusele		N	Keskmine	Standard- hälve	Standard- viga	Usaldusvahemik 95%		Miinimum	Maksimum
						Alampiir	Ülempiir		
Tööhõivevõime	1 - jah, sageli	10	42.2000	3.70585	1.17189	39.5490	44.8510	37.00	47.00
	2 - mõnikord	13	38.2308	2.35067	.65196	36.8103	39.6513	36.00	44.00
	3 - ei ole	10	41.1000	4.28045	1.35360	38.0380	44.1620	33.00	48.00
	Kokku	33	40.3030	3.76235	.65494	38.9690	41.6371	33.00	48.00
Seotus organisatsiooniga	1 - jah, sageli	10	17.7000	5.81282	1.83818	13.5418	21.8582	9.00	27.00
	2 - mõnikord	13	22.3077	4.83709	1.34157	19.3847	25.2307	8.00	27.00
	3 - ei ole	10	23.8000	3.35989	1.06249	21.3965	26.2035	19.00	30.00
	Kokku	33	21.3636	5.27860	.91889	19.4919	23.2353	8.00	30.00
Tööga rahulolu	1 - jah, sageli	10	12.2000	3.11983	.98658	9.9682	14.4318	8.00	16.00
	2 - mõnikord	13	15.1538	1.72463	.47833	14.1117	16.1960	12.00	18.00
	3 - ei ole	10	15.9000	1.79196	.56667	14.6181	17.1819	13.00	19.00
	Kokku	33	14.4848	2.68236	.46694	13.5337	15.4360	8.00	19.00