

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marju Põld

**EESTI NOORE KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSTE MUDEL**

Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, *MSc*

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Marju Põld  
“.....” ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts  
“.....” ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “.....” .....2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

## Lühikokkuvõte

### EESTI NOORE KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSTE MUDEL

Marju Põld

Käesolevas magistritöös on autori eesmärgiks Eesti noortele vanuses 7-26 eluaastat karjäärijuhtimise pädevuste teoreetilise mudeli loomine, mis on töövahendiks nii noortele endile enese karjäärijuhtimisel, kui ka õpetajale, karjäärinõustajale jt spetsialistidele noorte toetamisel läbi karjäärialaste sekkumiste.

Uurimustöö eesmärk tuleneb probleemist, et Eestis ei ole loodud ega kasutusel ühtset karjäärijuhtimise pädevuste mudelit, mis baseeruks tänapäevastel karjääriteooriatel, kirjeldaks karjäärijuhtimise pädevusi ja protsessi, aitaks karjäärijuhtimise pädevusi mõista ning indiviidil oma tegevusi ja arengut analüüsida ning täiustada. Tänapäeva töömaailmas eeldatakse, et inimene ise võtab vastutuse enese karjääri juhtimisel ja see eeldab teatud pädevusi – mitmesuguseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis aitavad indiviidil leida, analüüsida ja kasutada infot, teha otsuseid ning korraldada enda tööalaseid üleminekuid sääraselt, et karjäär pakuks rahulolu ja inimressurss oleks töömaailmas rakendatud parimal moel.

Magistritöö koosneb neljast osast: ülevaade karjäärijuhtimise paradigmatel ja teooriatest ning nende analüüs, karjäärijuhtimise pädevuste mõiste, mudelid ja nende analüüs ning esialgse mudeli konstrueerimine, mudeli testimine ja täiustatud mudeli esitamine.

Töö tulemusena esitatakse Eesti noore karjäärijuhtimise mudel tabelkujul ja ka ringikujulisena. Mudelis tuuakse välja metapädevused, karjäärijuhtimise põhipädevused ja iga põhipädevuse all kaheksa osapädevust. Mudel avab olulisi teemasid, mida karjäärijuhtimise protsessis arvesse võtta ja kirjeldab ka pädevuste õppimise protsessi. Meta- ja põhipädevused koos neljakümne erineva osapädevusega toimivad integreeritult, mõjutades üksteist ja seeläbi mõjutavad indiviidi elukestvat õppimist, arengut ja karjääri loomist.

Võtmesõnad: *karjäär, karjäärijuhtimine, karjäärijuhtimise pädevused, karjäärijuhtimise pädevuste mudel*

## ***Abstract***

### EESTI NOORE KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSTE MUDEL

Marju Põld

„A Model of Career Management Skills for Estonian Youth“

The aim of this Master's thesis is the creation of a theoretical model of career management skills for Estonian youth at the age of 7-26, which is a tool for managing one's own career, for teachers, career counsellors and other specialists to support young people through career development interventions.

The aim of the thesis originates from the problem that in Estonia there is no uniform model of career management skills, based on contemporary career theories describing the competencies and the process of the career management, to help to understand the competencies of career management and to enable a person to analyse and improve one's activities and development. In today's world a person is expected to take the responsibility for one's career in one's own hand but this requires certain skills, including various knowledge, skills and attitudes that enable the person find, analyse and use information, make decisions and organise transfer from job to another so that the career is fulfilling and the human resources are involved in the best possible way.

This Master's thesis consists of four parts: overview of the career management paradigms and theories, their analysis; the definition and the models of career management skills and their analysis and the construction of the initial model; testing of the model; and the presentation of the improved model. The result of this Thesis is the model of career management skills for the Estonian youth in a form of a table and also as a circle. The model brings out meta-competencies, core competencies and 8 skills under each core competency. The model explains important topics which have to be considered in the process of career management and describes the learning process of the skills. Meta-competencies and core competencies together with forty different skills are integrated influencing each other and due to that enhance a person's life-long learning, development and the creation of the career.

Keywords: *career, career management, career management skills, model of career management skills*

## Sisukord

<b>SISSEJUHATUS.....</b>	<b>6</b>
Eesmärk ja uurimisküsimused .....	10
Töö ülesehitus.....	11
Mõisted .....	13
<b>I KARJÄÄRIJUHTIMISE PARADIGMAD.....</b>	<b>14</b>
Sobivuse paradigma.....	14
Humanistlik ehk arengu paradigma .....	15
Konstruktivistlik ja elu disaini paradigma.....	17
Teooriate analüüs.....	22
<b>II KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSED JA MUDELID.....</b>	<b>26</b>
Karjäärijuhtimise pädevuste mõiste ja olulisus .....	26
Karjäärijuhtimise pädevuste mudelid .....	27
Mudelite analüüs .....	31
Mudeli konstrueerimine ja esialgne mudel.....	33
<b>III MUDELI TESTIMINE .....</b>	<b>37</b>
<b>IV EESTI NOORE KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSTE MUDEL.....</b>	<b>44</b>
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>50</b>
Resume .....	52
<b>VIIDATUD KIRJANDUS.....</b>	<b>56</b>

## SISSEJUHATUS

Eesti tööturg on pidevates muutustes (Tööturu ülevaade, 2016) ning see paneb eriti just noored suure küsimuse ette – kuidas muutustes planeerida ja juhtida oma õpinguid ja töist elu nii, et inimressurss oleks töömaailmas rakendatud parimal moel ning see pakuks endale ka rahulolu. Eesti ühiskonna jätkusuutlikuks arenguks on tähtis, et inimesed leiaks endale võimetekohase rakenduse ja suudaks vajaduse korral reageerida tööturu muutustele (Eesti tööturg täna ja homme, 2014). 2014 aastal Eestis läbiviidud karjääriõppe mõjususe uuringu hinnangul noored mõistavad teadliku karjäärijuhtimise tähtsust (Karjääriõppe mõjususe uuring, 2014). Enese teadlik karjäärijuhtimine eeldab teatud pädevusi, mis on olulised, et noorest kujuneks töömaailmas ennast ise juhtiv inimene (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Tänapäeva karjäärivalik ei ole enam ühekordne otsus. Inimene teeb elus korduvalt ja mitmeid karjäärivalikuid. Tänapäeva inimene peab olema paindlik ning ette valmistatud elukestvaks teadlike karjääriotsuste tegemiseks ning elukestvaks õppeks (Vähämöttönen, 1998). Tänaes töömaailmas eeldatakse, et indiviid juhib ise oma karjääri ehk võtab vastutuse oma elukäigu eest (Vuori, Toppinen-Tanner & Mutanen, 2011). Karjäärijuhtimine eeldab mitmesuguseid hoiakuid, oskusi ja teadmisi. Nende kujundamisel ja arendamisel on oluline ning ka võimalik inimest toetada (McMahon & Tatham, 2008).

Karjääri arengusse sekkumised (*career development interventions*) on erinevad meetmed ja tegevused, mis jõustavad inimest tema karjääri arengus edukaks hakkamasaamiseks ning need kirjeldavad ja selgitavad üldistavalt, millise põhjus-tagajärg loogika alusel eesmärgi suunas liigutakse (Spokane, 1991). Peamised noortele suunatud sekkumise meetmed Eestis on karjääriteenuste osutamine (karjäärinõustamine, karjääriinfo ja karjääriõpe) ja erinevad programmilised tegevused, mille käigus edendatakse inimese karjäärijuhtimise oskuseid. Eesti elukestva õppe strateegia 2020 rakendamiseks on koostatud ja viiakse ellu õppe ja karjäärinõustamise programmi, mille raames on kavandatud meetmed ja tegevused, mis „toetavad õppija teadlike valikute kujundamist, suurendavad tema vastutustunnet õpivalikute tegemisel ning aitavad kaasa õppija võimeid arvestavas ja individuaalset arengut toetavas õppes osalemisele“ (Haridus- ja teadusministeerium, 2014). Karjääriõppe korraldamist reguleerivad Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, põhikooli ja gümnaasiumi riiklikud õppekavad ning Kutseõppeasutuse seadus ja kutseharidusstandard (Põhikooli- ja

gümnaasiumiseadus, 2010; Kutseõppeasutuse seadus, 2013; Kutseharidusstandard, 2013). Karjäärialane toetus üliõpilastele on sätestatud Ülikooliseaduses (Ülikooliseadus, 1995; 2008). Noorte töötuse ennetamine ja vähendamine ning tööalase teadlikkuse tõstmine on ka Sotsiaalministeeriumi haldusalas oleva Eesti Töötukassa tegevuste üks eesmärke tagamaks noorte paremaid võimalusi hõives osalemiseks. Noorte karjäärijuhtimise alaste oskuste kujundamisega tegelevad ka noorsootöö asutused, kes koostöös Eesti Töötukassaga viivad ellu Euroopa Liidu riiklikku noortegarantii tegevuskava, mille eesmärk on „tagada, et alla 25-aastased noored saaksid hiljemalt nelja kuu möödudes töötuks jäämisest või formaalharidusest lahkumisest kvaliteetse töö-, haridustee jätkamise või koolituspakkumise“ (Tegevuskava Euroopa Liidu noortegarantii elluviimiseks, 2015). Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ tegevuskava 2015-2020 toob välja, et „noorte valikute suunamiseks, väljalangevuse ning töötuse vähendamiseks tuleb arendada tugisüsteeme, sh õppenõustamist- ja karjääriteenuseid (karjääriõpe, karjääriinfo ja karjäärinõustamine)“ (Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ tegevuskava 2015-2020, 2016).

Käesoleva töö autor on töötanud 15 aastat Eestis karjäärinõustajana ning on oma töös palju kokku puutud valdkonna metoodika arendamisega. Tihti tõstatub probleem, et Eestis ei ole välja töötatud Eesti oludele vastavat karjäärijuhtimise pädevuste mudelit, mis kirjeldaks karjäärijuhtimise pädevusi, baseeruks tänapäevastel karjääriteooriatel, sobiks meie kultuuri ja tööturu konteksti ning mille põhjal saaks ka noor inimene enda karjääri teadlikumalt planeerida ja juhtida. Eesti oludele sobiva karjäärijuhtimise mudeli olemasolu on tähtis ka karjäärialaste sekkumiste kavandamisel ja läbiviimisel, sh karjääriteenuste osutamisel karjäärinõustajate ja karjääriinfo spetsialistide töös ning haridussüsteemis karjääriõppe raames teadmiste, oskuste ja hoiakute süsteemseks kujundamiseks noortel.

Karjäärijuhtimise pädevuste mudeli puudumise probleem kuulub nii hariduse tugiteenuste kui ka laiemalt hariduse ja elukestva õppe valdkonda. Eestis on viimase kümne aasta jooksul karjääriteenuseid jõudsalt arendatud. Karjääriteenuste arendamisega on tegelenud karjääriteenuste osutajad sh Sihtasutus Innove, Eesti Töötukassa, haridusasutused ja erasektor, kes nii eraldi kui ka koos on arendanud ka erinevaid karjääriteenustega seotud metoodikaid. Ka Eesti Karjäärinõustajate Ühingu üheks eesmärgiks on karjääriteenuste arendamine. Karjääriõppe arendamisega ja teenuse osutamisega tegelevad üldhariduskoolid, kutse- ja kõrgkoolid. Paraku ei ole Eestis välja töötatud ühtset

karjäärijuhtimise mudelit, mis oleks kesksel kohal karjääriteenuste metoodikate arendamisel ja ka teoreetiliseks raamistikuks igapäevasel teenuste osutamisel ning noortel iseenda karjäärijuhtimisel.

Eesti elukestva õppe strateegia 2020 ehk haridusstrateegia sätestab kõige olulisemad hariduseesmärgid rõhutades muuhulgas ka õppija toetamist teadlike valikute kujundamisel, kus kesksel kohal on noorte karjäärijuhtimise oskuste arendamine. „Karjäärijuhtimise oskused on kogum mitmesuguseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis aitavad struktureeritult koguda, analüüsida, sünteesida ja organiseerida enesekohast ning haridus- ja kutsealast teavet, samuti teha otsuseid ning korraldada haridus- ja töölaseid üleminekuid“ (Haridus- ja teadusministeerium, 2014). Karjäärijuhtimise pädevuste mudeli loomist ja rakendamist Euroopa Liidu riikides peavad väga oluliseks ka Euroopa Komisjon ja Euroopa karjääriteenuste poliitikavõrgustik (*ELGPN - European Lifelong Guidance Policy Network*) riikide elukestva õppe poliitika kujundamisel ja täiustamisel. Euroopa karjääriteenuste poliitikavõrgustiku poolt on välja töötatud juhised elukestva õppe poliitika väljatöötamiseks, kus kesksel kohal on küsimus: millised on kõige olulisemad karjäärijuhtimise pädevused, mis aitavad efektiivselt juhtida indiviidil enda karjääri elukestvas õppes ja kuidas need kompetentsid organiseerida terviklikuks mudeliks (ELGPN, 2012).

Suure osa enda karjäärijuhtimise alaseid pädevusi omandab noor koolis. Põhikooli ja gümnaasiumiseadus kohustab koole arendama noorte karjääriplaneerimise oskusi ja sellealaseid teadmisi ning elukestev õpe ja karjääri planeerimine on õppekavades läbiv teema ning õppekavades on määratletud noorte karjääri planeerimise oskuste kujunemise toetamine (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010). Täna Eestis kasutatavad karjääriõppe materjalid keskenduvad peamiselt vaid kolmele põhiteemale: kes ma olen (enese tundmaõppimine), kuhu ma lähen (võimaluste kaardistus ja analüüs), kuidas ma sinna saan (otsustamine, planeerimine ja toimetulekuoskused). Neid võib küll nimetada teooriaid üldistades karjäärijuhtimise põhiteemadeks, kuid paraku kohati jääb selline liigitus tänapäeva karjääriteooriate taustal liiga pealiskaudseks ja kitsaks, et teadlikumalt enese või kliendi karjäärijuhtimisega tegeleda. Probleemiks on ka, et kõik enese karjäärijuhtimisega seotud teemad õppekavas ei moodusta ühtset loogilist tervikut õpilaste jaoks ning noore karjäärijuhtimise protsess ei ole kirjeldatud piisavalt detailselt, vaid on liiga suure üldistustasemega ja ei ava teemat piisavas mahus.



Aastal 2014 viis Eesti Uuringukeskus OÜ SA Innove tellimusel läbi karjääriõppe mõjususe uuringu. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, milline on olnud üldhariduskoolides toimunud karjääriõppe mõju õpilaste edasistele karjäärivalikutele ning milliseid vajalikke muudatusi tuleks teha karjääriõppes, et noored juhiks enda karjääri teadlikumalt. Uuringus küsitleti ka põhikoolide, gümnaasiumide ja kutseõppeasutuste vilistlasi. Uuringu raames tõid vilistlased välja enda soovitud karjääriõppe parendamiseks. Rõhutati info kättesaadavuse olulisust nii õppimisvõimalustest kui tööturust ning tulevikutrendidest tööturul ja haridusvaldkonnas. Oluliseks peetakse ka eriala ja ameti sobivuse hindamist, et selgineks huvi ja vajalike eelduste olemasolu. Valikuid mõjutavate teguritena toodi välja vanemate ja keskkonna mõju, prognoositavat sissetulekut õpitud erialal töötades, rahalisi võimalusi, huvi eriala vastu, soovi maailma parandada, huvi ja motiveeritust töötada õpitud erialal või valdkonnas. Tõdeti, et karjäärivõimalused olenevad enamaltjaolt inimesest endast, seejuures olulised on enese tundmine, sotsiaalsed oskused, tulevikku suunatud eesmärgid ja tegutsemine. Ebaõnnestunud valikute põhjustena toodi välja juhuslikke ja mõtlematuid erialavalikuid või õpitud eriala ebapiisavat rakendatavust tööturul (Karjääriõppe mõjususe uuring, 2014).

Kaks peamist karjäärijuhtimise mudelit on:

- 1) organisatsiooniline karjäärijuhtimise mudel, kus organisatsioonil on domineeriv roll inimese karjääri edus ja kujundamises. Sarnaselt organisatsioonile on ka koolil institutsioonina roll noore karjäärijuhtimise pädevuste kujundamises.
- 2) isiklik karjääri mudel, mis on protsess, kus inimene ise planeerib, korraldab, juhib ja kontrollib oma karjääri võttes selle eest ka ise vastutuse (Chreptaviciene & Starkute 2012).

Karjäärijuhtimise pädevuste kujundamisel on karjäärinõustamine ja karjääriõpe võtmetähtsusega - karjääriteenuste eesmärk on integreeritult kaasa aidata inimeste oskuste ja teadmiste kasvule, et nad suudaks efektiivselt juhtida oma karjääri (McMahon & Tatham, 2008). Kuna karjäärijuhtimine tänapäeval eeldab, et inimene ise võtab vastutuse enda karjäärijuhtimisel ning karjäärijuhtimise protsess on pidev läbi elu, siis selles protsessis vajab inimene tänapäeval ka teadmisi karjäärijuhtimise teooriatest ja paradigmatdest (Amundson, 2009). Seega, isiklik karjäärijuhtimine, karjäärinõustamine ja -õpe peaksid karjäärijuhtimise pädevuste kujundamisel lähtuma ühtsest mudelist.

Karjäärijuhtimise pädevuste mudeli vajadus on mõjutatud ka õppija arengukesksest õpikäsitlusest ja konstruktivistlikust lähenemisest nõustamisel, mis on hariduse- ja karjääriteenuste valdkonna tavapraktikas täna Eestis kinnistumas. Arengukeskne õpikäsitlus tähendab „iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetav, õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendav õpikäsitlus, mis on rakendatud kõigil haridustasemetel ja -liikides“ (Haridus- ja teadusministeerium, 2014). Viimasel kümnel aastal Eestis riiklikult kehtestatud tasemehariduse õppekavad on rõhutanud õppijakesksust, mis püüdleb autonoomiat toetava õpetamismudeli suunas (Haridus- ja teadusministeerium, 2014). Õpetaja ja nõustaja roll on ajas muutunud. Isiku õppimist ja arengut toetavas tegevuses on kesksel kohal õppija ja kliendi enda aktiivne tegevus ja tema arenguvajadus. Karjäärijuhtimise mudel loob mustri ja ühtse arusaama sellest, millised oskused, teadmised, hoiakud on olulised karjääriiga tegelemisel.

## **Eesmärk ja uurimisküsimused**

Käesoleva **magistritöö eesmärk** on Eesti noortele vanuses 7-26 eluaastat karjäärijuhtimise pädevuste teoreetilise mudeli loomine, mis on töövahendiks nii noortele endile enese karjäärijuhtimisel kui ka õpetajale ja karjäärinõustajale noorte toetamisel karjäärivalikutes.

Uuritavaks **objektiks** on Eesti noore vanuses 7-26 eluaastat isiklikus karjäärijuhtimise protsessis rakendatavad pädevused.

Karjäärijuhtimise mudeli koostamise eesmärk on määratleda ja sõnastada pädevused - oskused, teadmised ja hoiakud, mis on noortele vajalikud teadlike karjäärivalikute tegemiseks ja karjäärijuhtimiseks. Määratletud ja sõnastatud pädevused grupeeritakse ning esitatakse mudeli kujul. Koostatud mudel on üheks meetodiliseks abivahendiks spetsialistidele karjääriteenuste osutamisel noortele toe pakkumiseks.

### **Uurimisküsimused on:**

- 1) milliseid oskuseid, teadmisi ja hoiakuid on noortel vaja endas arendada, et edukalt juhtida enda karjääri?
- 2) kuidas neid oskusi, teadmisi ja hoiakuid liigitada ja grupeerida, et moodustuks sünergiline ja terviklik karjäärijuhtimise mudel?

Karjäärijuhtimise pädevuste mudel avab noortele karjäärijuhtimise oskuste sisu ning nende kujundamise tähenduse ja tähtsuse. Karjäärinõustajale ja õpetajale koolis on loodav pädevuste mudel kui töövahend noorte karjääri planeerimise oskuste kujunemist toetavate metoodikate ja tugiprotsesside kavandamisel.

## **Töö ülesehitus**

**Töö esimeses osas** antakse ülevaade karjäärijuhtimise paradigmatel ja teooriatest, nende olemusest ja arengust ning analüüsitakse neid, selgitatakse välja nende ühisosa, mis saab olema loodavasse mudelisse üheks sisendiks.

Karjäärijuhtimise paradigmatel on laiem raamistu inimene-töö-ühiskond käsitlemisel ja lahti mõtestamisel. Läbi karjääriteooriate ja paradigmatel tundmise saab valida lähenemise mudeli raamistikule, mis vastab tänase töömaailma vajadustele ja olukorrale ning arvestab ka sotsiaalmajanduslike ja kultuuriliste mõjudega nii globaalsel kui ka lokaalsel tasandil (Herr, 1998).

**Töö teises osas** antakse ülevaade karjäärijuhtimise pädevuste olemusest ja tähtsusest ning olemasolevatest karjäärijuhtimise mudelitest, millest samuti lähtutakse mudeli loomisel. Töö teises osas analüüsitakse ka paradigmatel, karjääriteooriatest ja olemasolevatest analüüsitud mudelitest tulenevaid karjäärijuhtimise pädevusi ja luuakse teoreetiline mudel. Mudeli loomisel kasutatakse uurimismeetodina kvalitatiivset sisuanalüüsi, andmekogumise meetodina dokumentide analüüsi ning analüüsi vahendina kahemõõtmelise maatriksanalüüsi tehnikat. Diskursusanalüüsiks valitakse huvipakkuva nähtuse seisukohast olulised või esinduslikud objektid (Kalmus, 2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab keskenduda teksti peamistele ja olulistele tähendustele, uuritavale tekstile kui tervikule ning lubab arvesse võtta ka ridade vahele peidetut ja erinevaid tõlgendamisvõimalusi. Kvalitatiivse sisuanalüüsi eesmärgiks ei ole uuritavat teksti analüüsiühikute kaupa kodeerida ega koodide esinemissagedust määrata, seetõttu puudub kvalitatiivsel sisuanalüüsil range kodeerimisjuhend ja skaalad, kategooriaid on võimalik lisada ja ühikuid muuta analüüsi käigus. Oluline on leida ja omavahel seostada kategooriad, mis on uurimusküsimuste seisukohalt tähtsad (Kalmus, Masso, Linno, 2015).

Mudeli konstrueerimisel arvestatakse peamiste konstruktidel karjäärijuhtimise paradigmatel ja teooriatest, uurijate poolt loodud mudelite konstruktidel, mis on

uuringutes kinnitust leidnud, et on olulised ja relevantesed edukal karjäärijuhtimisel ning erinevates riikides loodud mudelite konstruktiividega. Need relevantesed paradigmad, teooriad ja olemasolevad mudelid moodustavad uurimuse valimi.

Loodud karjäärijuhtimise pädevuste mudel pakub välja struktureeritud oskuste, teadmiste ja hoiakute kirjelduste kogumi, mis võimaldab nii isikul endal, karjäärispetsialistidel kui erinevatel seotud osapooltel karjäärijuhtimise oskuste arengut jälgida ja seeläbi nende arendamisega süsteemselt tegeleda.

**Töö kolmandas osas** viiakse läbi mudeli testimine. Mudeli testimise eesmärk on täiustada mudelis pädevuste loetelu, liigitust ja sünergiat, leida mudeli tugevad ja nõrgad küljed seeläbi tõstes mudeli relevantesust ja rakendatavust Eestis.

Mudeli testimisel on meetodiks kvalitatiivne sisuanalüüs, andmekogumise meetodina kasutatakse fookusgrupi intervjuud ja andmekogumise vahendina poolstruktureeritud küsimustikku. Fookusgrupi intervjuudel osalevad kolm gruppi: grupp A (karjääriteenuste osutamisega seotud organisatsioonide ja asutuste esindajad), grupp B (noortega tegelevad karjäärinõustajad) ja grupp C (noortega tegelevad karjäärinõustajad). Testimise käigus selgitatakse „destilleeritud“ esialgse mudeli sobivust Eestis rakendamiseks, sh arvestades kultuurilist, sotsiaalmajanduslikku ja tööturu konteksti. Saadud sisendit intervjuudest kasutatakse esialgse mudeli täiustamiseks.

Fookusgrupi intervjuu on vestluslik rühmaintervjuu, mis toimub struktureeritud küsitluskava järgi, omab kindlat fookust ning viiakse läbi eesmärgiga saavutada osalejate omavaheline stimulatsioon. Fookusgruppi juhivad uurija, kes hoiab vestlust teema raamides, hoiab vestluse vaba õhkkonda, toetudes varem väljatöötatud intervjuukavale läheb ka kaasa intervjuu loomuliku kulgemisega. Fookusgrupi kui andmekogumise idee pärineb sotsioloogilt Robert Merton (1969), kes tõi välja, et fookusgrupis toimuv interaktsioon liikmete vahel on indiviidi arvamuse kujundamiseks ja eneseväljenduseks loomulik keskkond ning rühmavestlus ise on mikromudeliks ühiskonnas toimuva mõtestamiseks (Vihalemm, 2014).

**Töö neljandas osas** esitatakse täiustatud mudel.

## Mõisted

Karjäär - inimese elukestev haridus- ja tööalane areng kõigi tema elu rollide omavahelises kooskõlas (SA Innove, 2012).

Karjäärijuhtimine - indiviidi isikliku probleemi lahendamise keskne ja pidev protsess, mille käigus indiviid kogub ja analüüsib asjakohast infot, suurendab teadlikkust iseendast ja oma võimalustest, määratleb eesmärgi(d) ning strateegiad ja tegevused eesmärgini jõudmiseks. See protsess aitab inimest enda karjääriga seotud probleemide lahendamisel. (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000).

Karjäärijuhtimise pädevused (*career management skills /competencies*) - kogum mitmesuguseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis aitavad indiviididel ja rühmadel struktureeritud viisil koguda, analüüsida, sünteesida ja organiseerida enesekohast ning haridus- ja tööalast teavet, samuti oskusi teha otsuseid ning korraldada üleminekuid (ELGPN, 2012; Haridus- ja teadusministeerium, 2014).

Karjääri planeerimine - elukestev teadlik õppimine ja valikute tegemine oma karjääri kujundamisel. Elukutsevalik on selle protsessi oluline osa (Karjääri- ja õppenõustamisteenuste kvaliteedikäsiraamat, 2013).

Karjäärinõustamine - inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel (SA Innove, 2012).

Karjäärinõustaja - toetab inimest karjääri planeerimisel, aidates tal suurendada teadlikkust iseendast, hariduse ja tööturu võimalustest, püstitada eesmärgid ning kavandada tegevusi nende eesmärkide saavutamiseks (SA Kutsekoda, 2012).

Karjääriõpe - korraldatud teoreetiline ja praktiline õpe, mille raames õpilane kujundab karjääri planeerimiseks vajalikud oskused ja teadmised ning elukestvaks õppeks valmisolekut soodustavad hoiakud (SA Innove, 2013).

Karjääriinfo – korrastatud andmed hariduse, tööturu, elukutsete ja nende omavaheliste seoste kohta (SA Innove, 2013).

Noor – seitsme kuni kahekümne kuue aastane füüsiline isik (Noorsootöö seadus, 1999).

# I KARJÄÄRIJUHTIMISE PARADIGMAD

## Sobivuse paradigma

Karjäärijuhtimise teooriate ajaloo alguseks võib pidada aastat 1909, mil ilmus Frank Parsons'i „*Choosing a Vocation*“, mis esimest korda osutas asjaolule, et inimesed ise saavad oma elukutset valida. Parsons väitis, et selles valiku protsessis on oluline leida sobivus inimese ja töö vahel, mistõttu nimetatakse tema lähenemist sobivuse paradigmaks. Parsons toob välja, et targal kutsevalikul on kolm peamist faktorit: selge arusaamine iseendast, oma sobivusest, enda võimetest, huvidest, ambitsioonidest, ressurssidest ja piirangutest, head teadmised ja mõistmine nõuetest ja tingimustest, võimalustest ja väljavaadetest erinevatel tegevussuundadel ja tõestel põhjendustel põhinevad seosed nende kahe faktori vahel ja analüüsi tulemusena tegutsemine (Parsons, 1909). Seda laadi sobimist nimetatakse joon-faktor teooriaks (*trait-factor theory*) ja seda iseloomustavad järgmised teoreetilised seisukohad: iga inimese jaoks on olemas sobivaim töö või tegevusala, iga töö jaoks on olemas teatud isiksuse omaduste kogum, mis tagavad parima soorituse ning elukutsevalik on teadlik, loogiline protsess, mis on enamasti ühekordne otsus. Lähenemine on kooskõlas teadusliku lähenemisega, mille kohaselt on oluline objektiivne mõõtmine. Huvid ja võimed on võimalik muuta mõõdetavateks ühikuteks ning nende hindamise abil saab leida, millisesse töökeskkonda inimene sobitub. Nõustamise eesmärk on suurendada kliendi teadlikkust iseendast (Parsons, 1909). Kaks peamist kinnitust leidnud eeldust joon-faktor teoorias on: inimese omadused ja töö faktorite vahel on võimalik leida sobivus ja kui see sobivus on olemas, siis on see positiivses korrelatsioonis tööalase eduga ja rahuloluga (Parsons, 1909).

Sobivuse paradigmast lähtub ka John Hollandi teooria, milles on ka humanistliku lähenemise aspekte ja mõjutusi isiksusepsühholoogiast. Holland keskendus oma teoorias inimese individuaalsete omaduste ja töö omaduste kokkuviiamisele võttes arvesse ka inimeste isiksuseomadusi, huvisid ja võimeid. Ta kirjeldas 6 tüüpi inimesi ja keskkondi: intellektuaalne, realistlik, artistlik, sotsiaalne, ettevõtlik ja konventsionaalne. Holland väitis, et karjäärihuvi on isiksuse väljendus, mis areneb koos isiksuse arenguga. Seejuures tööga rahulolu sõltub suurel määral sellest, kui kooskõlalised on töö poolt esitatavad nõuded inimese loomupärasusega ja personaalsete väärtustega (Holland, 1985). Holland

leidis, et inimeste ja keskkondade vahelist sobivust on võimalik testimise teel kindlaks määrata ning tema loodud testid on olnud väga laialdaselt kasutusel tänaseni.

Lisaks lähtub sobivuse paradigmast ka tööga kohandumise teooria (*theory of work adjustment*), mis toob välja, et karjäärivalik ja -juhtimine on pidevad protsessid, kus toimub lisaks pidevale sobivuse taotlusele ka pidev kohandumine. Sobivust leitakse ka läbi kohandumise. Kohandumiseks on olulised paindlikkus, aktiivsus, tegutsemisvalmidus ja sihikindlus. Kooskõla ja tasakaalu saavutamine karjäärihuvi ja tunnetatud võimekuse vahel viib suurema tööga rahuloluni. Samas, suurem üldine võimekus ei loo iseenesest suuremat tööga rahulolu ega edu karjääris (Dawis, 1996). Tunnetatud võimekuse (*perceived self-efficacy*) teooria kohaselt on inimesel kindel suutlikkuse tase, mis näitab tema võimet ülesande sooritamiseks. Tunnetatud võimekuse määravad uskumused iseendast. Inimesed, kes usuvad oma võimetusse, seavad endale kõrgemaid eesmärke, läbikukkumise ohus suurendatakse ja säilitatakse jõupingutus (Bandura, 1994). Töö sobivuse ja kohandamise olulisus tuuakse esile ka töö kohandamise (*job crafting*) teoorias. Töö kohandamine defineeritakse kui „isiklike praktiliste ja kognitiivsete muudatuste tegemine tööülesannetes või -suhtes, muutes nende piire“ (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nihutades töökoha piire isiksusele sobivamaks suureneb kognitiivne töö tähenduse tunnetamine, mis tõstab motivatsiooni ja suurendab pühendumist (Wrzesniewski & Dutton 2001).

## **Humanistlik ehk arengu paradigma**

Humanistlik ehk arengu paradigma esindajad toovad välja, et elukutsevalik on pidev protsess, mis algab lapsepõlves, on tagasipöördumatu ja sõltuv eelmistest otsustest. Tähelepanu keskmes on inimese mina-pilt, inimese erinevad elurollid, isiksuse areng ja sellega seotud karjääririküpsus ning inimese vanusega seostatavad karjääritsüklid. Arengu paradigma eeldab, et inimesed muutuvad ja arenevad ning sellega seoses muutuvad ka nende eeldused ja vajadused.

Supper oma karjääririküpsuse arengu teoorias (*life-span theory*) toob välja karjääri arengu tsüklid: kasvamine (0-14 eluaastal), uurimine ehk rolliotsingud (14-24 eluaastal), väljakujunemine (25-44 eluaastal), säilitamine (45-64 eluaastal) ja eraldumine (üle 65 eluaasta) (Super, 1980). Indiviidi karjäärivalikutest ja arengus on oluline roll tema minapildil ja minapildi arengul - minapilt mõjutab valikuid ja valikud mõjutavad minapilti. Mida enam töö sobib mina-kontseptsiooniga, seda rahulolevam on inimene. Seejuures

inimene areneb pidevalt ning teadmised ja kogemused, mida ta saab elu jooksul, mõjutavad tema valikuid. Kutsealased eelistused, kompetentsid ja minapilt muutuvad elu jooksul. Vanusega seostuvas karjäärtsükklites on inimestel vaja sooritada paralleelselt ka erinevate elurollidega seonduvaid ülesandeid, seega karjäär hõlmab ka kõiki teisi elurolle. Edukate valikute tegemine eeldab teadmisi otsustamisest, iseendast ja töömaailmast. Seejuures väärtused on olulised karjäärivalikute mõjutajad, kuid üks roll ei võimalda sageli kõikide väärtuste saavutamist. Rahulolu tööga sõltub ühtivusest väärtustega (Super, 1980; Super, 1990). Väärtused on kognitiivselt, afektiivselt ja käitumuslikult konstrueeritud ja põhinevad suuresti enesehinnangul ja kuidas nähakse teisi, mõjutavad eesmärgistamist ja tegutsemist. Karjäärivalikute tegemisel on väärtused (sh kultuurilised, tööga seotud ja kogu eluga seotud väärtused) ja väärtustel põhinevad prioriteedid kesksel kohal (Brown, 2002).

Elurollide tasakaalu teemat on edasi arendanud Sunny Hansen enda loodud lõimitud elu planeerimise teoorias (*Integrative Life Planning theory*), kus ta toob välja lisaks tasakaalu olulisusele rollide vahel ka asjaolu, et erinevad rollid on erinevatele inimestele erineva tähtsuse ja tähendusega (Hansen, 1997).

Krumboltzi sotsiaalse õppimise teooria põhiteema on kogemustest õppimine lähtuvalt kognitiivsest sündmuste analüüsist. Teooria toob välja, kuidas inimeste käitumine, tegutsemine, teadmised, oskused ja mõtlemine mõjutavad inimeste karjääriotsuste tegemist. Karjäärivalikuid mõjutavad üldine võimekus ja erivõimed, keskkondlikud tingimused (sh teised inimesed) ja sündmused, seosepõhised ja instrumentaalsed õppimiskogemused ning ülesannete lahendamiseks seotud oskused. Ebareaalsed uskumused karjäärivalikust ja karjäärijuhtimisest võivad eesmärkide seadmisele ja saavutamisele takistuseks olla. Indiviid võib olla mõjutatud tema õpitud uskumustest. Õppimist ja isiksuse kujunemist mõjutavad positiivselt positiivne tagasiside ja eeskujud. Ebakindlus ja pidevad muutused ühiskonnas on kasulikud, sest juhivad inimest elukestvate õppele ja pidevale arengule. Oluline on teha kindlaks ja kaotada ebarealistlikud uskumused, omandada otsustamisoskusi ja ülesannete lahendamiseks vajalikke oskusi, laiendada kogemuste saamise võimalusi, mis suunavad arengule (Krumboltz, 1994).

Gottfiendson'i loodud piirangute ja kompromisside teooria (*circumscription and compromise theory*) kohaselt keskkonnast tulenevaid sotsiaalseid muutujaid tajutakse



kognitiivselt ja need mõjutavad minapilti ning kujundavad arusaama töömaailmast. Karjääriotsused põhinevad tunnetuslikel piirangutel ja kompromissidel. Olulist rolli mängib eesmärkide tunnetuslik saavutatavus. Karjääriotsuseid mõjutavad pigem välised tegurid (Gottfiendson, 1981).

Sotsiaal-kognitiivne karjääriteooria tugineb Bandura sotsiaal-kognitiivsele ja enesetõhususe teooriatele, kus autorid rõhutavad enesetõhususe olulisust karjäärijuhtimise protsessis. Enesetõhususel on tugev mõju õppimisele ja motivatsioonile, kõrge enesetõhusus võimaldab endale ise eesmärged seada ja riskida keeruliste eesmärkide püstitamisega (Lent, Brown & Hackett, 1996).

### **Konstruktivistlik ja elu disaini paradigma**

Konstruktivistlik paradigma on esile kerkinud seoses radikaalsete sotsiaal-majanduslike muutustega ühiskonnas 20. sajandi lõpul. Aset on leidnud demograafilised muutused, suurenenud ebakindlus tööturul, kuna pidevalt toimuvad muutused. Tööturg on muutunud globaalseks, muutunud on töösuhted, elukutsete olemus, töö nõudmised, organisatsioonide ülesehitus ja toimimine, infoühiskond dikteerib kiiremat elutempot ja toob kaasa kommunikatsioonivahendite pideva arengu, erinevad elurollid on põimunud ja muutunud (Savickas, 2005).

Konstruktivism tuleneb ladinakeelsest sõnast *construere* - kokku panema, ehitama ja tähendab analüüsi või interpretatsiooni, mis loob tähendust. Paradigma juured on nii filosoofias, kui ka kognitiivses- ja arengupsühholoogias, isiksuse- ja sotsiaalpsühholoogias, aga lisaks on seotud ka süsteemiteooria, kontekstualismi ja kaose teooriatega (Peavy, 1997; Peavy 2002; Savickas, 2005).

Muutunud töömaailm on muutnud ka karjääri mõistet, karjääriplaneerimise ja juhtimise olemust ning Savickas tuli 1990-datel välja tõdemusega, et elukutse asemel planeerivad inimesed tervet elu ja lisaks sobivuseotsuse tegemisele on oluline keskenduda ka tähenduse leidmisele arvestades inimese isiklikku kogemust holistilises perspektiivis (Savickas, 1993).

Muutliku ja dünaamilise karjääriprotsessi juhtimise kirjeldamiseks on mõistena välja toodud karjääri kujundamise (Savickas, 2005) ja meisterdamise (Poehnell & Amundson, 2002) mõisted. Mõiste „meisterdamine“ koosneb kolmest elemendist: funktsionaalsus kui

millegi praktilise ja kasuliku loomine, eriteadmised selle loomiseks ning loovus ja uuenduslikkus. Seejuures meisterlikkus milleski tähendab oskuste ühendamist loovusega ja kontekstiliselt ning kultuuriliselt sobivuse loomist. Samad tegurid saab esile tuua ka karjääriprotsessis. Inimene on selles protsessis aktiivne looja. (Poehnell & Amundson, 2002).

Tänapäeva karjäärijuhtimine tähendab iseenese konstrueerimist ja karjääri kujundamist. Inimesed loovad oma elu, seejuures keskendudes pigem enda identiteedile kui isiksuseomadustele, pigem kohanemisvõimele kui valmisolekule, pigem kavatsuslikkusele kui otsustavusele, enese lugude ja kogemuste loomisele kui tulemustele. See karjääri konstrueerimise psühholoogiline teooria keskendub kontekstilistele võimalustele, dünaamilistele protsessidele, mittelineaarsele progressioonile ja personaalsele teekonnale ning arengusuunale ja nimetatakse elu disainimise teooriaks (*life design theory*). Olulised on inimese paindlikkus, tööalane konkurentsivõime, emotsionaalne intelligentsus, loovus, vastutuse võtmine ja elukestev õpe. Elu disainimise teorias identiteedi mõiste hõlmab, kuidas inimesed mõtlevad endast seoses erinevate sotsiaalsete rollidega. Identiteet on muutuvam kui isiksus ja selle areng on elukestev protsess (Savickas, 2005).

Elu disaini (*life design*) paradigma tähtsustab tähendust loovat tegutsemist, mille kaudu inimene loob ka ennast, enese identiteedi loomist ja karjääri konstrueerimist, tuleviku loomist mineviku saavutustest lähtuvalt arvestades isiklike prioriteete ja arengusoove (Savickas, 2005).

Järjest rohkem tehakse tööd osa-ajaga, tähtajalise töölepingute alusel, ollakse vabakutseline, töötatakse projektipõhiselt jms. Inimesed töötavad oma elus mitmetel ametitel. Karjääri mõiste on muutunud, uut kontseptsiooni karjäärist iseloomustatakse ka kui piirideta (Arthur, 1994), pidevalt muutuvat (Hall, 1996), konstrueeritult (Benko & Weisberg, 2007), kaleidoskoopilist ja kui portfooliot erinevatest tegevustest (Handy, 1998).

Kaose teooria (*chaos theory*) kohaselt mõjutab karjääriotsuseid väga suur hulk erinevaid tegureid ja analüüsida tuleb kogu süsteemi, mitte keskenduda üksikutele osadele. Tänapäeva maailm on ette ennustamatu, muutused toimuvad kiiresti ja pidevalt, väga keeruline on ka tööturul ja majanduses toimuma hakkavat ette ennustada. Läbikukkumised ja ebaõnnestumised on normaalsed. Kaoses peituvad võimalused ja loovad lahendused.

Inimese karjäärivalikuid mõjutavad väga suur hulk muutujaid: tööturg, sõbrad, vanemad, meedia, kultuur, õpetajad, tervis, poliitika jm ning juhuslikel sündmustel on suur mõju. Olulised on aktiivsus, proaktiivsus, avatus ja uudishimu, kohanemisoskused ja paindlikkus (Bright & Pryor 2011).

Lootusel põhinev karjääriteooria põhineb kolmel varasemal teoreetilisel lähtekohal: Synderi lootuse teooria (Snyder, 2002), Bandura sotsiaal-kognitiivsel teoorial (Bandura, 1994) ja Hall'i karjääri muutlikkuse teoorial (Hall, 1996). Synder defineeris lootust kui „positiivset emotsionaalset seisundit, mis tugineb edu tundel“ (Snyder, 2002). Lootus koosneb kahest suuremast komponendist: motivatsioonist oma eesmärkide saavutamiseks ja võimest leida erinevaid viise soovitud eesmärgi teostamiseks (Snyder, 2002). Lootuse teooria kohaselt on karjäärijuhtimisel olulised lisaks motivatsioonile ka eneseteadlikkus, visiooni olemasolu enda tulevikust, eesmärkide püstitamine ja planeerimine, planeeritu elluviimine ja kohanemine. Lootus aitab enesetõhususe viia tegudesse, hoiab püsivust ja järjekindlust ning aitab kaasa kohanemisprotsessidele (Niles, Amundson & Neault, 2010).

Kontekstilise tegutsemise teooria (*contextual action theory*) on keskendunud karjääriprotsessi selgitamisele. Teooria põhi-idee on käitumise mõistmine kui eesmärgist juhitud tegutsemine. Eesmärgist juhendumist vaadeldakse kui kavatsuslikku tegutsemist, mis on kognitiivselt juhitud, kuid mõjutatud ka sotsiaalsest keskkonnast. Tegutsemine hõlmab käitumuslikku poolt, internaalseid protsesse ja sotsiaalset tähenduslikkust rõhutades rekursiivset seost käitumise ja konteksti vahel karjäärijuhtimisel. Olulised konstruktid teorias on tegutsemise süsteem, perspektiivid ja tasandid (tegevused ja alategevused) (Young & Valach, 2008). Tegutsemine ajendab edasist iseenda loomist, identiteedi kujundamist ja karjääri konstrueerimist (Savickas, 2012).

Eesmärgi püstitamise teooria (*goal-setting theory*) kohaselt inimeste käitumine on motiveeritud nende seesmisest kavatsusest, sihtidest ja eesmärkidest. Eesmärk on see, mida inimene teadlikult tahab saavutada või mille poole püüelda. Eesmärkide olemasolu mõjutab käitumist: eesmärgid suunavad tähelepanu ja tegevuse sellisele käitumisele, mis inimene usub, et aitab eesmärkide saavutamisel. Eesmärgid mobiliseerivad inimest rohkem pingutama ja suurendavad sihikindlust, mille tulemusel inimene kasutab rohkem aega eesmärkide saavutamiseks vajalikuks käitumiseks. Eesmärgid võivad motiveerida tulemuslike strateegiate otsimisele eesmärkide saavutamiseks. Nõudlikud eesmärgid

motiveerivad inimest rohkem pingutama, kui vähenõudlikud eesmärgid (Locke & Latham, 1990).

Lisaks eesmärkide seadmisele on karjäärijuhtimises oluline ka strateegiline mõtlemine karjääriplaani tegemisel eesmärkide poole liikumisel. Strateegiline mõtlemine on analüütiline ja loominguiline tegevus, kus on esmatähtsad põhjus-tagajärje seoste tajumine, sihikindlus ja fookuse hoidmine olulisel, võimekus kahelda varasemates otsustes ja avatus vajadusel strateegiat muuta, võimekus luua ja katsetada hüpoteese (Liedtka, 2000), seejuures on oluline arvestada väliskeskkonna trendidega (poliitilised, keskkondlikud, sotsiaalsed, seadusandlikud, tehnoloogilised, majanduslikud trendid).

Eestis on karjääriinfo vahendamisel kasutusel olnud kognitiivse infotöötlemise käsitluse mudel karjäärijuhtimise protsessis (SA Innove, 2014). Kognitiivse infotöötlemise (*cognitive information processing - CIP*) käsitluse eesmärk on suurendada seost karjääriteooriate ja nende praktilise rakendamise vahel. Kognitiivne seoste tajumine aitab teha teadlikumaid karjääriotsuseid. Kognitiivsel infotöötlemisel inimesed tajuvad infovajadust kui tühimikku olemasoleva olukorra ja ideaalse olukorra vahel, probleemi lahendamisel taotletakse selle tühimiku vähenemist. Selleks on vaja endale tühimiku olemasolu ehk infovajadust teadvustada, analüüsida infovajaduse põhjuseid, kaaluda alternatiivseid probleemi lahendamise võimalusi ja valida parim võimalus probleemi lahendamiseks ning teha otsus. Otsuse tegemisega kaasneb probleemi lahendamise protsess, kus toimuvad kognitiivsed, afektiivsed ja psühhomotoorsed protsessid, mis muudavad valitud lahenduse tegudeks. Liikumine otsuse tegemiselt tegutsemisele eeldab lahenduse elluviimiseks kava ja strateegia loomist ja riski ning kohustuse võtmist strateegia rakendamiseks ja plaani elluviimiseks. Karjääriga seotud probleemid on tihti kompleksed ja mitmefaktorilised hõlmates majanduse, tööturu, hariduse, pere, väärtuste, huvide, oskuste, ressursside jt teemasid, seetõttu on ka üks karjääriotsus mitmeid teemasid hõlmav. Infotöötlemise protsessi karjäärijuhtimisel esitletakse kolme-etapiliselt, kus peamisteks teemadeks on: teabe kogumine (teadmised iseendast, info töömaailma kohta), otsustamisoskuste arendamine ja otsustamine ning otsuste täideviimine. Väga olulisel kohal on üldised infootsioskused (Sampson, Lenz, Reardon & Peterson, 1999).

Karjääri planeerimisel ja juhtimisel on oluline mõista konkurentsivõime olemust. Tööalane konkurentsivõime koosneb kolmest omavahel sünergilist kombinatsiooni moodustavast

dimensioonist, milleks on karjääriteadlikkus ehk karjäärialane identiteet, kohanemisvõime ning sotsiaalne- ja inimkapital. Seejuures karjääriteadlikkus hõlmab teadlik olemist tööga seotud aspektidest (tööturust, valdkondadest, organisatsioonist, ametist, rollist, töömeetoditest), individuaalsetest erinevustest (hoiakud, teadmised, oskused, võimed, huvid) ning lisaks veel ka tugevatest külgedest, väärtustest, eesmärkidest, hirmudest ja uskumustest (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004).

Just karjääriteadlikkus on „võti“, millega enese karjääri planeerimise protsessis saab tuua enesele rohkem selgust konkurentsivõime loomisel (Fugate et al., 2004). Enese karjääriteadlikkuse tõstmiseks tuleks endale esitada küsimus: „Kes ma olen?“. Vastus küsimusele võiks sisaldada nii tugevusi, kogemusi, teadmisi, oskusi (sh nii spetsiifilisi kutseoskusi, ülekantavaid oskusi, sotsiaalseid ja kohanemisoskusi), võimeid, kui ka soove, unistusi, eesmärke, väärtusi, uskumusi, isiksuseomadusi ja huvisid, aga ka erinevaid elurole, sugu, vanust ning kõigi nendega kaasnevaid hoiakuid ja hirme. Samuti aitab karjääriteadlikkuse tõstmisel arusaamine enese juhtivast karjääriankrust. Scheini teooria järgi on meil kõigil üks domineeriv karjääriankur ning mõistes, mis on meie ankur, saame me valida karjääri või rolli, mis pakub meile kõige rohkem rahulolu oma tööga. Schein identifitseeris kaheksa erinevat karjääriankrut: funktsionaalne, üldjuhtimine, autonoomia, turvalisus, ettevõtlik loovus, teenindus, väljakutse ja elustiil. Karjääriankrud hõlmavad inimese enda püsivat hinnangut oma karjääriga seotud vajaduste, võimete, motiivide ja väärtushinnangute kohta (Schein, 1996).

Kiiresti muutuvus töömaailmas on konkurentsivõime suurendamiseks oluline ülekantavate oskuste arendamine. Ülekantavad oskused (näiteks: organiseerimisoskus, probleemilahendusoskus, analüüsioskus) on rakendatavad erinevates valdkondades ja erinevate ülesannete täitmiseks (Fugate et al., 2004).

Kohanemisvõime ehk toimetulek välis- ja sisekeskkonna nõudmistega hõlmab omakorda võimet analüüsida ümbritsevat keskkonda (sh oskus leida, analüüsida ja kasutada relevantset infot) ning näha olukordades võimalusi, muuta ja juhtida iseennast ning oma käitumist, mõtlemist, tahet ja emotsioone. Optimism, algatusvõime, õppimisvalmidus, avatus, enesekontroll ja enesetõhusus on need kuus isiksuseomadust, mille arendamisele tasub suurt tähelepanu pöörata, et saavutada suuremat kohanemisvõimet (Fugate et al., 2004). Atribuudid efektiivseks kohanemiseks on siiski inimestel erinevad ja siin mängivad

suurt rolli eelkõige inimese hoiakud, uskumused ja taju, millest sõltub inimese käitumine (Dam, 2004).

Karjäärijuhtimisel on suur roll ka inimese seesmisel tajutud kontrollisoovil (King, 2004). Tunnetatud kontrollkeskme kontseptsiooni järgi sisemise kontrollkeskmega inimene tunnetab oma enesekindlust ja jõudu väliseid sündmusi muuta ning ta on veendunud, et edu oleneb eelkõige tema pingutustest. Seevastu välise kontrollkeskmega inimene tunnetab, et eelkõige mõjutavad teda välised tingimused. Kontrollkeskme kujuneb inimesel sotsiaalse kogemuse põhjal, kuid on läbi enesekindluse ja enesehinnangu tõusu mõjutatav sisemise kontrollkeskme suunas (Rotter, 1966). Sisemise kontrollkeskmega inimesed tajuvad enam nii tööga kui eluga rahulolu kui seda tajuvad välise kontrollkeskmega inimesed (Spector, 1986).

Inimese psühholoogiline kapital (*psychological capital*): kõrge optimism, lootuse tunne, tunnetatud võimekus ja paindlikkus on olulised mõjutamaks nii karjäärivalikuid, tööalast edu, kui ka üldist eluga rahulolu (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Uus tööturg on kaasa toonud ka sellised muutused nagu valmisolek elukestvaks õppeks, enesemääratlemine mitte ameti kaudu vaid pigem oskuste ja saavutuste kaudu, tööturul konkurentsisisese turundamise õppimine, globaalne mõtlemine (Herr, 1997).

Karjäär kujuneb erinevate valikute käigus, mida inimesed elu jooksul teevad – see on isiklik teekond, mis on küll mõjutatud keskkondlikest teguritest, kuid peamiselt on siiski inimese enda loodud. Kuna maailm meie ümber muutub kiiresti ja keerulisemaks, siis järjest enam on aktuaalne enese karjääri planeerimine ja juhtimine. Kingi sõnul on enese karjäärijuhtimise oskus esmatähtis muutuvale tööturule hakkamasaamiseks (King, 2004).

## **Teooriate analüüs**

Karjääriteooriate ajaloost saab eristada kolme eelpool kirjeldatud paradigma, kuigi paradigmade piirid ei ole väga selged ning neis on ka sarnast ning põimuvat. Uuemad paradigmad ei sea kahtluse alla varasemaid, vaid täiendavad ja laiendavad neid. 21. sajandil on ka karjääri mõiste märgatavalt laienenud. Konstruktivistlik ja elu disaini paradigma pakub laiemat, mitmekesisemat, sügavamalt ja relevantsemat lähenemist arvestamaks tänapäevast muutunud töömaailma. Kui varasemad teoreetikud tähtsustasid objektiivsust ja fakte, siis konstruktivistid ei usu absoluutsesse tõesse. Nad usuvad, et

inimese kogemused on konstruktsioonid, milles peegelduvad nende endi poolt antud tähendused. Inimese arusaamine endast on sotsiaalselt konstrueeritud ning tähendused luuakse inimese enda ja keskkonna vahelise suhestumise käigus tekkivatest kognitsioonidest. Inimesed on ise oma reaalsuse loojad, nad on pidevas suhtluses keskkonnaga ja otsivad läbi muutuste stabiilsust. Inimese elu käsitletakse kui tervikut, kus ei ole üksnes teine elu, vaid ka hobid, pere ja kus täidetakse erinevaid rolle. Hea töösoorituse kõrval tähtsustatakse ka rahulolu nii tööga kui kogu eluga. Konstruktivistlik lähenemine karjäärijuhtimisele võimaldab inimestel sobitada tööd nende eluga, seotult elurollidega. Oluliseks muutub isikliku tähendusliku eesmärgi olemasolu, mis aitab suunda leida ja hoida. Inimest käsitletakse kui iseennast loovat, iseuenevat ja iseorganiseeruvat süsteemi.

Osad teoreetikud keskenduvad analüüsitavates teooriates pigem sisule (näiteks: Parsons, Holland, Brown, Dawis, Lofquist) ja osad pigem protsessile (näiteks: Super, Gottfredson, Tiedeman), osad aga nii sisule kui protsessile (näiteks: Krumboltz, Lent, Brown, Sampson, Young, Valach). Konstruktivistid aga keskenduvad laiale ja terviklikule käsitlusele (näiteks: Savickas, Pryor, Bright, Niles). Karjäärijuhtimisel on olulised nii sisu, protsess, kui ka terviklik käsitlus.

Hollandi lähenemine võimaldab organiseerida väga suurt infohulka inimeste ja töödeomaduste kohta ning tema teooriale tuginedes on võimalik edukalt saada läbi teoorial baseeruvate kitsenduste ideid karjäärivalikute osas. Tänapäeval on aga ametite ja tööde sisu muutunud keerulisemaks, erinevate ametite piirid on hägustunud ning tööde üksikasjalik kirjeldamine on pea võimatu. See muudab ka sobivuse leidmise keerulisemaks ning vaid isiksuseomaduste ja tööomaduste vahelise sobivuse leidmisest enam ei piisa. Uuemad paradigmad ei sea aga kahtluse alla seda, et sobivuse leidmine isiksuse ja töö vahel on siiski väga oluline tööga rahulolu saavutamiseks. Ka konstruktivistlik ja elu disaini paradigma ei asenda sobivuse paradigma vaid asetub selle kõrvale. Elu disaini paradigmas ei sea teoreetikud kahtluse alla isiksuse ja töö sobivuse olulisust, kuid tõdevad, et käsitlus on liiga kitsas.

Karjäärijuhtimise ja arendamise protsessi käsitletakse tihti loogilise, juhitud, planeeritud ja järjestikulise tegevuste jadana, kus inimene liigub selgelt sõnastatud eesmärkide poole. Selline käsitlus on kindlasti relevantne, kuid tänapäeva kiiresti muutuvmas maailmas on

keeruline selgeid eesmärke seada ja plaane teha. Sellest lähtuvalt on esile kerkinud uued paradigmad, mis keskenduvad uuenduslikkusele, paindlikkusele, loovusele, proaktiivsusele ja kohanemisele. Paindlikkuse vajadus tähendab, et on vajadus kohaneda muutuva tööturu ja sotsiaalse keskkonnaga, valmisolekuga ka näiteks enda ülekantavaid oskusi rakendada uut moodi. Uute paradigmade teoreetikud aga siiski tõdevad, et eesmärkide seadmine ja nende poole püüdlemine on oluline ka muutuv maailmas, kuid eesmärke ei vaadelda mitte kindla ühe sihina vaid et inimestel on karjääris mitmeid eesmärke - nii lineaarselt kui ka paralleelselt.

Kui vanemad paradigmad rõhutavad mõõdetavaid ja iseloomustavaid tunnuseid, ettemääratlust, teaduslikke fakte, lineaarset kausaalsust, loogilist positivismi, siis uuemad paradigmad vaatlevad karjäärijuhtimist kui elukestvat pidevat tsüklilist protsessi ja on juurde toonud olukordade kontekstilisuse, juhuslikkuse, mittelineaarse dünaamika, narratiivse tegelikkuse, karjääri loova konstrueerimise ning tervikliku ja ennetava lähenemise.

Karjääri kujundamise protsess on seotud mitmete teadusaladega (isiksusepsühholoogia, individuaalsete erinevuste psühholoogia, arengupsühholoogia, sotsioloogia, juhtimise- ja organisatsioonipsühholoogia, haridus), kuid erinevates teooriates arvestatakse nendega väga erinevas ulatuses. Puudub selline teooria, mis arvestaks nende kõigiga. Samas aga erinevad teooriad komplekselt vaadatuna arvestavad kõigi seotud teadusaladega vähemal või suuremal määral ning pakuvad küll erinevat kuid väärtuslikku panust tervikusse.

21. sajandi keerulises ja muutuv maailmas nõuab töömaailma sisenemine nõuab rohkem pingutust, sügavamat enesetundmist ja suuremat enesekindlust kui kunagi varem. Seetõttu ka ükski paradigmadest ei sea kahtluse alla eneseteadlikkuse olulisust karjäärijuhtimisel.

Karjääri all mõistetakse tänapäeval inimese elukestvat haridus- ja tööalast arengut kõigi tema elu rollide omavahelises kooskõlas. Seega juhtides ja planeerides oma karjääri, juhivad ja planeerivad inimesed samaaegselt ka enda elu isiklike valdkondi. Isiklike teemade ja karjääriküsimuste ühendamine on nüüdisaegsetes karjääriteooriates tavapärane.



Teooriate analüüsi kokkuvõttena saab üldistatult välja tuua, et kõik analüüsitud paradigmad tervikuna tähtsustavad karjäärijuhtimise protsessis alljärgnevaid peamiseid teemasid:

- eneseteadlikkus,
- ühiskonna ja töömaailma karakteristikud,
- isiku ja ühiskonna omavaheline positiivne suhestumine: tähendusliku sobivuse leidmine, otsustamine, planeerimine ja kujundamine,
- tegutsemine ja isiklik aktiivsus protsessi juhtimisel.

See ühisosa on loodavusse mudelisse üheks sisendiks. Lisaks kasutatakse mudeli sisendina ka paradigmade konstrukte.

## II KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSED JA MUDELID

### Karjäärijuhtimise pädevuste mõiste ja olulisus

Eesti riiklikes õppekavades defineeritakse pädevust kui „teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumit, mis tagab suutlikkuse teatud tegevusalal või -valdkonnas loovalt, ettevõtlikult ja paindlikult toimida“ (Põhikooli ja gümnaasiumi riiklik õppekava 2011;2014). Pädevusi omandatakse õppimise käigus. Õppimise eesmärgid tulenevad sellest, milliseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid on vaja kujundada olenevalt ühiskonna nõudmistest, mis nii praegu kui ka tulevikus võiksid inimesele kasulikud olla (Kikas, 2017).

Karjäärijuhtimise pädevused (*career management competencies*) on kogum mitmesuguseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis aitavad indiviididel ja rühmadel struktureeritud viisil koguda, analüüsida, sünteesida ja organiseerida enesekohast ning haridus- ja tööalast teavet, samuti oskusi teha otsuseid ning korraldada üleminekuid (ELGPN, 2012; Haridus- ja teadusministeerium, 2014).

Karjäärijuhtimise pädevused on olulised ja vajalikud selleks, et toime tulla üleminekutega, mis iseloomustavad tänapäevast haridussfääri ja tööturgu. Lähtudes konstruktivistlikust paradigmat ei ole karjäär tänapäeval enam niivõrd valik kui pigem konstrueerimise ja kujundamise pidev ja elukestev protsess muutavas keskkonnas, mis eeldab pidevaid üleminekuid ning karjäärijuhtimise oskuste olemasolu (Savickas, 2012).

Uurimistulemused kinnitavad, et süstemaatiline karjäärijuhtimise oskuste arendamine mõjutab hariduslikke, majanduslikke, tööhõivealaseid ja sotsiaalseid tulemusi (Akkermans, 2013). Meijers, Kuijpers ja Gundy tõdesid enda uuringu tulemusena, et karjäärijuhtimise kompetentside arendamine karjääriõppes ja nõustamisel aitab kaasa noorte õpimotivatsiooni tõusule ning tehakse läbimõeldumaid karjäärivalikuid sh haridustee jätkamise valikuid (Meijers, Kuijpers & Gundy, 2013). Head karjäärijuhtimise oskused toetavad indiviidi tööalaseid üleminekuid, tõstavad indiviidi paindlikkust tööturul ja ka tööturu paindlikkust, aitavad kindlustada inimkapitali efektiivsema rakendamise ning toetavad indiviidi muutustega kohanemisel (Akkermans, 2013).

Mitmed uurijad on tõestanud karjäärijuhtimise pädevuste, tööalase edu ja karjääriga rahulolu vahelisi seoseid. Kuijpers, Schyns ja Scheerens uurisid karjäärijuhtimise oskuste

ja karjäärilase edu vahelisi seoseid. Karjäärilase edu mõistes võeti vaatluse alla nii indiviidi subjektiivne tunnetuslik edu kui ka objektiivsed näitajad: palk, edutamine ja tööalane staatus. Uuringu tulemusena selgus, et positiivne seos karjäärieduga on karjääri aktualiseerimise ja reguleerimise kompetentsidel ja oluline roll karjääriedus on ka suhtevõrgustikul. Uurijad rõhutavad, et väga oluline on indiviidi jaoks tähenduslike eesmärkide seadmine ja karjääriplaanide tegemine ning karjäärinõustamisel on relevantne hoida just need fookuses. Karjääri reflekteerimise oskust peavad uurijad oluliseks esimeste töökogemuste saamise ja tööotsingu kontekstis. Uuringus leidis kinnitust ka karjäärilaste sekkumiste olulisus karjäärijuhtimise kompetentside arendamisel (Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006). Positiivset seost karjäärijuhtimise oskuste ja tööalase tunnetusliku edu vahel on kinnitanud ka Kongi uuringu tulemused Hiinas (Kong, 2010). Francis-Smythe, Haase, Thomas ja Steele tõdesid enda uuringu tulemusena, et karjäärieduga on seotud järgnevate karjäärijuhtimise pädevuste olemasolu: eneseteadlikkus, paindlikkus, tulemustele orienteeritud tegutsemine, töömaailmaga tundmine, toetajate leidmine ja sotsiaalse võrgutiku olemasolu, tagasiside otsimine ja enese presenteerimine (Francis-Smythe, Haase, Thomas & Steele, 2012).

Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers ja Blonk poolt läbiviidud uuringu tulemused kinnitasid, et karjäärijuhtimise oskused on tihedalt seotud enesetõhususega, tunnetatud töösooritusel ja tunnetatud konkurentsivõimega aidates seeläbi kaasa tööalase tajutud edukuse kasvule. Enda uuringus tõdesid nad ka, et karjäärilased sekkumised nagu karjääriõpe ja nõustamine aitavad kaasa karjäärijuhtimise kompetentside ja enesetõhususe kasvule (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2012).

Uuringutes on kinnitust leidnud, et heade karjäärijuhtimise oskuste olemasolul tunnetatakse ka suuremat karjääriga rahulolu ning antakse suurem panus organisatsiooni (Fleisher, Khapova & Jansen, 2014). Karjääriga rahulolu on indiviidi isiklik psühholoogiline hinnang iseenda karjäärile ja see on oluline ennustaja töö- ja karjäärilases käitumises (Heslin, 2005).

## **Karjäärijuhtimise pädevuste mudelid**

Nii nagu ei ole loodud ühte täiuslikku ja kõike haaravat karjääriteooriat, ei ole olemas ka ühte universaalset, kõiki teooriaid hõlmavat ja erinevatesse kultuuridesse sobivat karjäärijuhtimise pädevuste mudelit. Riigi kultuur mõjutab indiviide ühiskondlikul

makrotasandil mõjutades indiviidi personaalseid väärtusi, hoiakuid, suhtumisi ja käitumist (Claes, Ruiz-Quintanilla 1998).

Lähtuvalt riikidevahelisest erinevusest ei ole loodud Euroopa Liidu riikide jaoks ühtset mudelit, kuid Euroopa karjääriteenuste poliitikavõrgustik julgustab riike looma oma raamistikku sh karjäärijuhtimise oskuste mudelit, mis arvestaks lisaks karjääriteooriatele ka riigi kultuuri ja sekkumiste praktikaid ja poliitikat. Mudelist lähtuvalt panustatakse karjäärialaste sekkumiste praktikas indiviidi samade karjäärijuhtimise oskuste arendamisel nii karjääriõppes kui karjäärinõustamisel ning ka poliitika kujundamisel. Säärane karjäärijuhtimise pädevuste kujundamise raamistik on vahend, mis ühendab karjääriteooriad, praktika ja poliitika. Raamistikus on kesksel kohal karjääriteooriatest lähtuv mudel (ELGPN, 2012).

Mitmed riigid on välja töötanud ja kasutusele võtnud enda karjäärijuhtimise oskuste mudeli, mitmed aga on loonud mudeli ühiselt. Nii on ühiselt mudelit loonud Itaalia, Hispaania, Rumeenia, Kreeka, Türgi ja Ühendkuningriik (Neary, Dodd, & Hooley, 2015), aga ka põhjamaad Island, Soome, Norra, Rootsi ja Taani (Thomsen, 2014), lisaks eraldi ka Norras (Haug, 2014). Mudelid on loodud ka Kanadas (Haché, Redekopp, Jarvis, 2006), Austraalias (MCEEDYA, 2010), Ameerika Ühendriikides (NCDA, 2007), Uus-Meremaal (Hodgetts, 2009) ja Šotimaal (SDS, 2012).

Karjäärijuhtimise oskuste mudelite loomisega on tegelenud ka mitmed teoreetikud. Kriitiliselt suhtudes varasematesse uuringutesse, mis on jätnud karjäärijuhtimise oskuste struktuuri ebaselgeks, uurisid Kuijpers ja Scheerens karjäärijuhtimise oskuseid ning löid multidimensionaalse hindamisvahendi. Nad tõid välja kuus karjäärijuhtimise kompetentsi:

- karjääri aktualiseerimise kompetents: indiviidi võime mõista enda jaoks olulisi väärtuseid ja seada endale neist lähtuvaid karjäärialaseid eesmärke,
- karjääri reflekteerimise kompetents: hindama oma oskusi seoses enda karjäärialaste eesmärkidega,
- motivatsiooni reflekteerimise kompetents: hindama enda prioriteete ja väärtusi seoses enda karjäärialaste eesmärkidega,

- töömaailma uurimise reflekteerimise kompetents: orienteerumine selles suunas, et enda identiteet, oskused ja väärtused sobituksid tööga,
- karjääri reguleerimise kompetents: karjääriplaneerimine, seostamine õppimise ja töötamise protsessiga,
- suhtevõrgustiku loomise kompetents: karjääri jaoks oluliste suhete loomine, suhtevõrgustiku laiendamine (Kuijpers & Scheerens, 2006).

Neid välja toodud karjäärijuhtimise oskusi aluseks võttes uurisid Kuijpers, Schyns ja Scheerens karjäärijuhtimise oskuste ja karjäärialase edu vahelisi seoseid ning uuringu tulemusena selgus, et positiivne seos karjäärieduga on karjääri aktualiseerimise ja reguleerimise kompetentsidel ja oluline roll karjääriedus on ka suhtevõrgustikul (Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006).

Uurijad Francis-Smythe, Haase, Thomas ja Steele on arendanud välja karjäärikompetentside indikaatori (*Career Competencies Indicator – CCI*) tuginedes eelnevatele karjäärijuhtimise oskuste uuringutele. Uurijad tõdevad, et karjäärijuhtimise oskustel puudub selge definitsioon, mida nende oskuste all mõistetakse ning ei ole esitatud objektiivset valideeritud taksonoomiat. Enda uuringus võtavad nad aluseks Arthur, Calman ja DeFillipi loodud intelligentse karjääri mudeli (*intelligent career model*), kus autorid kirjeldavad karjäärikompetentse kui kolme üksteisest sõltuvat teadmist: teades-miks (*knowing-why*), teades-kuidas (*knowing-how*) ja teades-kes (*knowing-whom*) (Arthur, Calman & DeFillipi, 1995). Esimene küsimus haakub teemadega töö tähtsus ja tähendus, väärtused, huvid, uskumused, motivatsioon ja rollid elus. Teine küsimus sisaldab endas kogemusi, teadmisi ja oskusi, kolmas küsimus aga sotsiaalseid kontakte, suhteid ja suhtevõrgustikke. Võttes aluseks intelligentse karjääri mudeli ja suure viisiku teooria leidsid nad uuringu käigus kümme kontseпти, mis on seotud karjäärieduga. Need on: eesmärkide seadmine ja karjääriplaani olemasolu, eneseteadlikkus, paindlikkus, tulemustele orienteeritud tegutsemine, töömaailma tundmine, toetajate leidmine ja sotsiaalse võrgustiku olemasolu, tagasiside otsimine ja enese presenteerimine (Francis-Smythe, Haase, Thomas & Steele, 2012).

Karjäärijuhtimise kompetentside selgitamiseks viisid uuringu läbi ka Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers ja Blonk seades endale eesmärgiks selgitada välja peamised

indiviidi poolt ise mõjutatavad ja arendatavad teadmised, oskused ja võimed, mis toetavad indiviidi karjäärijuhtimise protsessis. Nad pakuvad välja karjäärikompetentside mudeli integreerides mudelisse erinevad teooriad ja silmas pidades just noorte vajadusi karjäärijuhtimise protsessis. Peamised teooriad, millest autorid lähtuvad enda mudeli loomisel on piirideta karjäär (Arthur, 1994), pidevalt muutuv karjäär (Hall, 1996), enese juhtimise teooria (King, 2004) ja inimkapitali teooria, mis keskendub elukestva õppele ja konkurentsivõimele ning kus karjäärikompetentsid on liigitatud kolme liiki käitumiseks: reflektiivseks, proaktiivseks ja interaktiivseks (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011). Loodud integreeritud mudelis on karjäärikompetentsidel kolm dimensiooni: reflektiivsed, kommunikatiivsed ja käitumuslikud kompetentsid. Igas dimensioonis töid nad välja kaks peamist kompetentsi. Reflektiivsed karjäärikompetentsid keskenduvad teadlikkusele ise-enda ja töömaailma reflekteerimise vajalikkusest pika-ajalise karjääri loomise protsessis ning kaks peamist kompetentsi on siin motivatsiooni reflekteerimine ja omaduste reflekteerimine. Motivatsiooni reflekteerimine tähendab enda tähenduslike ja juhtivate väärtuste ning soovide mõistmist, omaduste reflekteerimine tähendab teadlik olemine enda karjääris vajalikest oskustest, tugevustest ja arenguvajadustest. Kommunikatiivsed kompetentsid on olulised efektiivseks suhtlemiseks oluliste inimestega ning kaks autorite poolt välja toodud kompetentsi on suhtevõrgustiku loomine ning oskus ennast kirjeldada ja iseloomustada suhtevõrgustikus. Autorid rõhutavad karjäärialase suhtevõrgustiku teadliku laiendamise olulisust ja suhtevõrgustiku liikmetele enese oskuste ja tugevuste presenteerimise vajalikkust. Käitumuslikud kompetentsid keskenduvad proaktiivsele tegutsemisele ja siin tuuakse välja töömaailma ja seal olevate võimaluste uurimist ja karjääri reguleerimist seades eesmärged, tehes plaane ja õppides vajalikku juurde (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2012). Proaktiivne käitumine karjäärijuhtimisel tähendab kui indiviid valib algetada, sekkuda ja märgata situatsioone viisil, mis lubab tegutseda talle väärtuslikes suundades kui et pelgalt reageerida juba toimunud muutustele (Fryer, Payne, 1984). Proaktiivne käitumine on väga tähtis suhtevõrgustike laiendamisel, väljakutsetega hakkamasaamisel, kohanemisel ja psühholoogilise edu tunnetamisel samuti genereerib arengu- ja valikuvõimalusi ning töö muutmise läbirääkimisi. Indiviidi proaktiivsus mõjutab ka tema tööotsingualast käitumist (Mirvis & Hall, 1996). Karjäärijuhtimisel eristuvad neli proaktiivset käitumist: proaktiivne karjääri planeerimine, proaktiivne oskuste arendamine, proaktiivne konsulteerimine ja proaktiivne suhtevõrgustiku loomine, laiendamine ning see läbi info hankimine. (Claes,

Ruiz-Quintanilla 1998). Noorte varased töökogemused karjääris soodustavad proaktiivsuse arengut (Claes, Ruiz-Quintanilla 1998).

Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers ja Blonk pakuvad välja ka eelpool nimetatud kuute kompetentsi sisaldaval mudelil baseeruva karjäärijuhtimise oskuste hindamisvahendi – karjäärijuhtimise kompetentside küsimustiku (*Career Competencies Questionnaire – CCQ*), mis autorite hinnangul on kohaldatav mõõtmisvahendina nii inimressursi juhtimise valdkonnas kui ka hariduse valdkonnas karjääriõppes karjäärijuhtimise oskuste hindamisel (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2012).

Greenhaus, Callanan ja Kaplan on loonud karjäärijuhtimise mudeli lähtuvalt eesmärgi seadmise teooriatest ja defineerivad karjäärijuhtimist kui protsessi läbi mille indiviid saab teha teadlikke otsuseid seoses enda tööeluga. Autorid rõhutavad, et realistlike karjääriotsuste tegemisel on väga oluline teadlikkus iseenda väärtustest, huvidest, tugevustest, eelistatud elustiilist ning samuti ka töömaailmast, valdkondadest, ametitest, organisatsioonidest ja majandusest. Seejuures on olulised relevantne informatsioon, võimalused ja toetus haridus- ja sotsiaalsüsteemi institutsioonidelt, perelt ja tööandjalt. Karjäärijuhtimise protsess algab otsuste tegemise vajaduse tunnetamisega, järgnevad sammud on karjäärivõimaluste, iseenda ja keskkonna uurimine, eesmärgi seadmine ja strateegia loomine, strateegia täiustamine, tagasiside saamine, progressi märkamine, karjääri hindamine ning uuesti uurimine. Uuring kinnitas, et karjääriplaani olemasolu kutsus esile positiivset tööalast käitumist (Greenhaus, Callanan & Kaplan 1995).

Karjäärijuhtimine on õppimise ja arenemise protsess, mis kulgeb läbi kogu elu (Super et al., 1996). Kuna karjäärijuhtimine lähtub inimesest ja inimeste kogemuste saamine ja areng toimuvad erinevas tempos, siis ei ole võimalik ega relevantne välja tuua karjäärijuhtimise oskuste arenemist sõltuvalt inimese vanusest või kooliastmest (Akkermans, 2013).

## **Mudelite analüüs**

Erinevates riikides on olnud erinevad mudelite loomise praktikad: kasutatud on nii fookusgruppide intervjuusid, kui ka teoreetilist lähenemist. Näiteks Šotimaa mudel baseerub Kolbi õpiringi mudelil (SDS, 2012), Kanada mudel Bloomi kognitiivse õppimise taksonoomia mudelil (Haché, Redekopp, Jarvis, 2006), põhjamaad pakuvad välja Law

DOTS mudelil baseeruva mudeli (Thomsen, 2014). Erinevates riikides loodud mudelites on palju sarnasust, kuid erinev on, kuidas pädevused on „kokku pakitud“ ja sõnastatud. Riikidel on ka mudelid erinevalt integreeritud õppekavades ja -programmides.

Šotimaa mudel on üles ehitatud lähtuvalt individuaalsetest kogemustest ja nende kogemuste reflekteerimisest indiviidi poolt. Nendest refleksioonidest luuakse teadmine ja lisandub võime kasutada neid teadmisi ja eksperimenteerida uusi lähenemisviise. Mudelis on 5 liigitust: indiviidi kogemus, reflekteeriv jälgimine, abstraktne kontseptualiseerimine, aktiivne eksperimenteerimine ja testimine uutes situatsioonides.

Ameerika Ühendriikide mudel pakub kolmese liigituse: teadmine, rakendamine ja reflekteerimine. Kanada mudel on sarnane, kuid nimetustena kasutatakse: omandamine, rakendamine, personaliseerimine, aktualiseerimine ja lisatakse veel üks liigitus: tegutsemine. Uus- Meremaa mudel on koostatud Ameerika Ühendriikide, Kanada ja Austraali mudelite baasil ning seetõttu sarnased.

Eestis on Haridus- ja teadusministeeriumi algatusel loodud juhendmaterjal töögruppidele: „Väljundipõhise õppekava koostamine“, mis soovitab õppekavade koostamisel lähtuda konstruktivistlikust paradigmast ning pakub õpitulemuste sõnastamise aluseks Bloomi parandatud taksonoomiat (Pilli, 2009). Bloom eritab kuute taset: teadmine, mõistmine, rakendamine, analüüsimine, sünteesimine ja hindamine, kuid Anderson ja Krathwohl täpsustasid Bloomi taksonoomiat lisades tegutsemise taseme ja sõnastasid tasemed: meeldejätmise, mõistmine, rakendamine, analüüsimine, hinnangu andmine, loomine (Anderson & Krathwohl, 2001).

Analüüsides erinevate mudelite etappe ja neile antud nimetusi, saame välja tuua nende ühisosa, mis kirjeldab õppimise protsessi kuute etappi: teadmise omandamine, mõistmine, rakendamine, reflekteerimine ja analüüsimine, hinnangu andmine, tegutsemine ja loomine. Kuna pädevusi omandatakse õppimise käigus, siis ka karjäärijuhtimise pädevuste omandamise protsess on eelkõige õppimise protsess ning seega karjäärijuhtimise protsessi kirjeldamiseks on õppimise protsessi kuus etappi relevantsed.

Paraku erinevates riikides väljatöötatud mudelid kirjeldavad väga erinevalt karjäärijuhtimise pädevusi ja sisu, millest peaks karjäärijuhtimisel teadmised olema.



Karjäärijuhtimise pädevuste selgitamiseks on mitmed uurijad analüüsinud, millised pädevused on eelkõige relevantseid, et tänapäeval edukalt juhtida oma karjääri ning loonud neist pädevustest erinevaid mudeleid. Kõrvutades ja analüüsid erinevate uurijate analüüsitulemusi selguvad peamised relevantseid karjäärijuhtimise pädevused ja sisu, mis integreeritakse loodavasse mudelisse.

Teistest uuringutest eristub Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers ja Blonk uuring kuna nad toovad välja meta-kompetentsid, on enda uuringus lähtunud just noortest ning nad on loonud ka hindamisvahendi (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2012), mis on kohandatav ka Eestis.

## **Mudeli konstrueerimine ja esialgne mudel**

Mudeli konstrueerimisel arvestatakse peamiste konstruktiivsete karjäärijuhtimise paradigmat ja teooriatest, uurijate poolt loodud mudelite konstruktiivsete, mis on uuringutes kinnitust leidnud, et on olulised edukal karjäärijuhtimisel ning erinevates riikides loodud mudelite konstruktiivsete.

Analüüsitud karjäärijuhtimise paradigmat leiti peatükis 1 analüüsi tulemusena ühisosa, mis integreeriti mudelisse. Ühisosa teemadeks on: eneseteadlikkus, ühiskonna ja töömaailma karakteristikute tundmine, isiku ja ühiskonna omavaheline positiivne suhestumine - tähendusliku sobivuse leidmine, otsustamine, planeerimine ja kujundamine ning tegutsemine ja isiklik aktiivsus protsessi juhtimisel. Need põhipädevused leidsid kinnitust ka erinevate mudelite analüüsis.

Erinevatest sisenditest lähtub, et infoühiskonnale kohaselt on karjäärijuhtimise protsessis olulisel kohal ka info leidmine, analüüs ja kasutamine. Loodavasse mudelisse integreeriti sellest lähtuvalt ka Sampsoni loodud kognitiivse infotöötlemise käsitluse mudel karjäärijuhtimise protsessis, mis suurendab seost karjääriteooriate ja nende praktilise rakendamise vahel.

Teistest analüüsitud uuringutest eristunud Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers ja Blonk uuringus tuuakse välja meta-kompetentsid, mille relevantsus karjäärijuhtimise protsessis on kinnitust leidnud, mistõttu on nimetatud meta-kompetentsid relevantne integreerida loodavasse mudelisse.

Mudelite analüüsi käigus selgusid õppimise protsessi etapid: teadmise omandamine, mõistmine, rakendamine, reflekteerimine ja analüüsimine, hinnangu andmine, tegutsemine ja loomine, mis samuti integreeritakse mudelisse kui karjäärijuhtimise pädevuste õppimise protsessi kirjeldus.

Mudeli sisu konstantide leidmiseks viidi läbi paradigmade, teooriate ja mudelite sisu konstruktsioonide analüüs kahemõõtmelise maatriksi abil. Maatriksisse koondus 65 erineva nimetusega konstrukti. Analüüsiti nende konstruktsioonide sisu, tähendust ja konteksti, välistati kordamised ning ühendati sarnasuse alusel. Erilise tähelepanu all olid konstruktsioonid, mis on uuringutes kinnitust leidnud, et viivad karjääriedule. Sellised konstruktsioonid on: võime mõista enda jaoks olulisi väärtuseid ja seada neist lähtuvaid eesmärke, enda oskuste hindamine seoses enda eesmärkidega, enda motivatsiooni leidmine läbi prioriteetide ja väärtuste, enda identiteedi, oskuste ja väärtuste sobitamine tööga, karjääriplaani tegemine ning selle seostamine õppimise ja tööalaste kogemuste saamisega, suhtevõrgustiku loomine ja laiendamine, enese presenteerimine suhtevõrgustikus, eneseteadlikkus, enesetõhusus, enesekindlus, paindlikkus, tulemustele orienteeritud tegutsemine, töömaailma tundmine, toetajate leidmine, tagasiside otsimine, enese presenteerimine, proaktiivne käitumine, iseenda ja keskkonna uurimine, strateegia loomine, strateegia täiustamine, progressi märkamine ning karjääri hindamine. Nimetatud konstruktsioonid integreeriti mudelisse. Välistati sarnasused ning leiti pädevuste kirjeldamiseks relevantseim sõnastus.

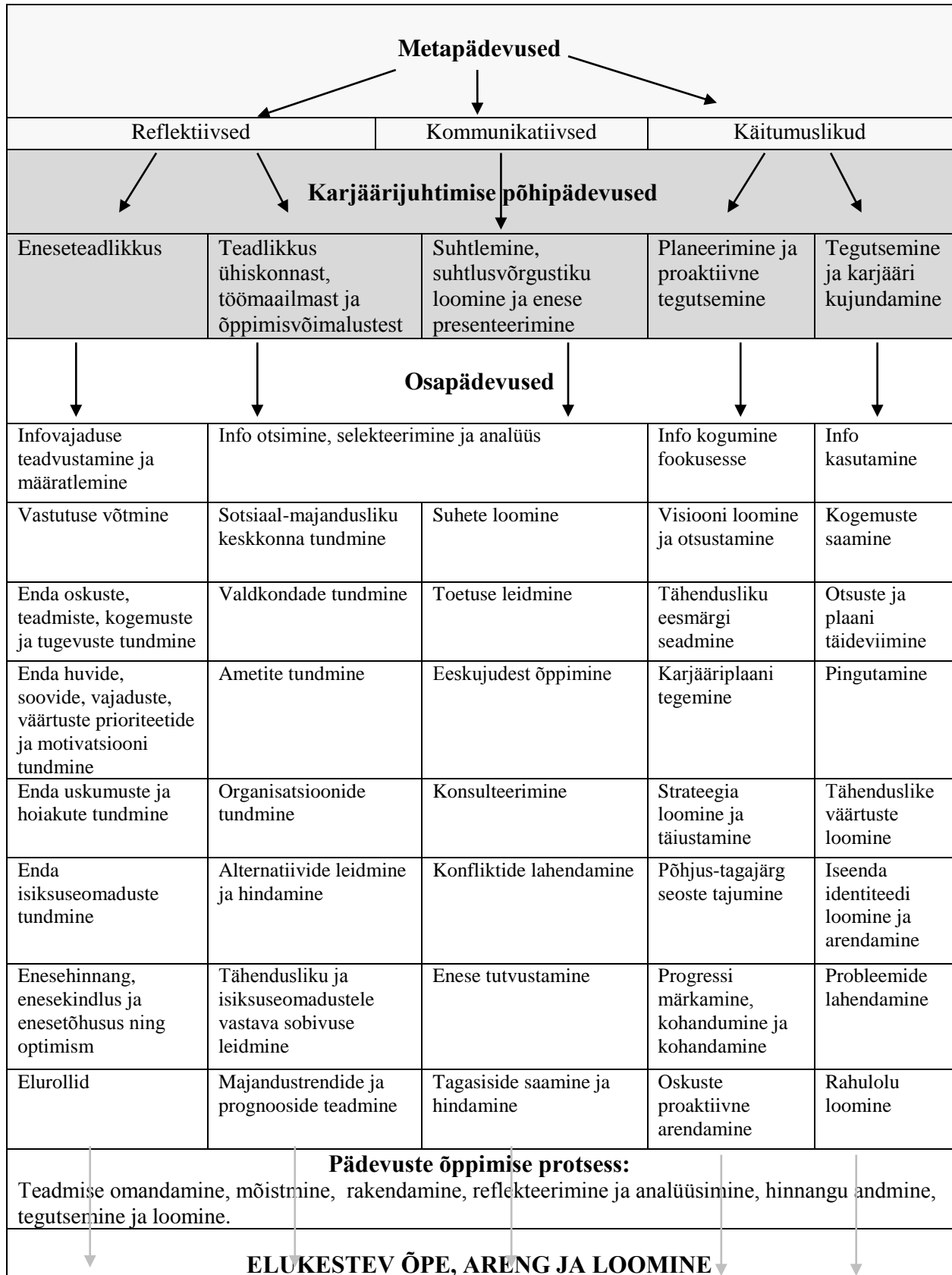
Mudelis tuuakse välja metapädevused, karjäärijuhtimise põhipädevused ja osapädevused, seejuures:

- **metapädevused** (*meta-competencies*) on üldised pädevused, mis lihtsustavad kohanemist ja paindlikkust,
- **põhipädevused** (*core competencies*) on peamised võtmeoskused, -teadmised, -tegevused ja hoiakud, mis karjäärijuhtimisel loovad eelise tööturul,
- **osapädevused** (*skills*) on konkreetsed edu tagavad tegevusviisid, oskused või teadmised, mis on käitumises jälgitavad.

Metapädevused ja põhipädevused koos konstruktsioonidega (osapädevused) toimivad integreeritult mõjutades üksteist ja seeläbi mõjutavad indiviidi elukestvat õppimist, arengut ja karjääri loomist, seejuures erinevate osapädevuste õppimine on protsess, kus individ omandab teadmist, püüdleb mõistmise suunas, rakendab, reflekteerib ja analüüsib, hindab ja tegutseb. Esialgne mudel esitatakse tabeli kujul (Tabel 1).

**Tabel 1**

Esialgne karjäärijuhtimise mudel



Karjäärijuhtimise oskuste mudel pakub keskse tuuma nii indiviidi isiklikule karjäärijuhtimisele, kui ka sekkumistele, mis toetavad indiviide nende karjäärijuhtimisel.

### III MUDELI TESTIMINE

Mudelit testiti eesmärgil, et täiustada mudelis pädevuste loetelu, sõnastust, liigitust ja sünergiat, leida mudeli tugevad ja nõrgad küljed seeläbi tõstes mudeli relevantsust ja rakendatavust Eestis, sh arvestades kultuurilist, sotsiaalmajanduslikku ja tööturu konteksti. Saadud sisendit intervjuudest kasutati esialgse mudeli täiustamiseks.

Fookusgrupi intervjuud viidi läbi ajavahemikul 21.-24. märts 2017, kokku osales kolmes fookusgrupis 18 inimest. Fookusgruppidesse valiti karjäärinõustajad, kes igapäevaselt tegelevad noorte toetamisega nende karjäärijuhtimisel ning seotud osapoolte esindajad, kes samuti oma töös puutuvad kokku noorte toetamisega. Karjäärinõustajate grupe moodustus kaks. Fookusgruppidesse olid kaasatud spetsialistid alljärgnevatest organisatsioonidest:

- SA Innove
- Eesti Töötukassa
- Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus
- Eesti Noorsootöö Keskus
- Eesti Sisekaitseakadeemia
- Eesti Karjäärinõustajate Ühing
- Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE
- Tööandjate Keskliit
- Õpetajate Ühenduse Koostöökoda.

Fookusgruppide intervjuud kestsid 2 tundi.

Intervjuudel kasutati poolstruktureeritud küsimustikku. Peamised küsimused, millest lähtuti olid:

- 1) Kuidas mudel sobitub Eesti kultuuriruumi ja sotsiaal-majanduslikku keskkonda?  
Mis kinnitab, et sobib?

2) Milliseid konstrukte lisada, ära jätta või ümber paigutada?

3) Milline on mudeli praktiline väärtus, rakendatavus ja rakendamise võimalused?  
Tuua konkreetseid näiteid, kuidas on võimalik mudelit rakendada Eestis.

Üldise positiivse tagasisidena toodi välja, et mudel on arusaadav, loogilise ülesehitusega, konstruktid eristuvad selgelt ja samas moodustavad terviku.

Vastuseks küsimusele, **kuidas mudel sobitub Eesti kultuuriruumi ja sotsiaal-majanduslikku keskkonda**, nenditi gruppides üksmeelselt, et sobib. Seejuures toodi välja alljärgnevat:

- Eesti eripärana toodi välja, et Eesti on väike, mistõttu tööturg on paindlik ja kiiresti muutuv, mistõttu inimene ise peab olema paindlik ja aktiivne ning seda vajadust mudel arvestab,
- mudel on universaalne ja rakendatav ka arvestades inimeste vahelisi erisusi, nii soolisi, erivajaduslikke, kui ka vanusest tulenevaid,
- mudel rõhutab tegutsemist, inimese enda vastutuse võtmist, aktiivsust ja proaktiivsust ning see on kiiresti muutuval tööturul paindlikkuse saavutamiseks väga oluline,
- mudelis välja toodud kommunikatiivsed oskused, suhtevõrgustiku loomise ja suhtlemise olulisus on väga oluline kuna väikeses riigis info levib sh tööpakkumiste info levib pigem suhtevõrgustikus kui ametlikes infokanalites, seejuures oluline on ka enese presenteerimine suhtevõrgustikus,
- Eesti tööturul on valdkonniti tihe konkurents ning mudelis välja toodud enesepresenteerimise ja -müügi oskus on seetõttu väga oluline,
- mudel julgustab tegema muutusi ja olema paindlik ning see hõlbustab üleminekuid,
- muutavas maailmas on elukestev õpe väga oluline ning mudel selgelt sisaldab elukestva õppe kontseptsioonist lähtumist.

Vastuseks küsimusele, **milliseid konstrukte lisada, ära jätta või ümber paigutada** toodi välja alljärgnevat:

- konstruktid on relevantset ja moodustavad sünergilise terviku,
- ühendada konstruktid „info kogumine fookusesse“ ja „info otsimine, selekteerimine ja analüüs“ kuna esimene juba sisaldub teises,
- ühendada konstruktid „enesetõhusus ning optimism“ ja „pingutamine“ viies need kokku põhipädevuse „tegutsemine ja karjääri kujundamine“ alla kui tegutsemise karakteristikud,
- konstrukti „elurollid“ täiustada „elurollide prioriseerimine“,
- konstrukti „konfliktide lahendamine“ lisada „koostöö loomine“,
- konstrukti „enesehinnang ja enesekindlus“ asemele sõnastada „adekvaatse enesehinnangu ja enesekindluse arendamine“,
- põhipädevust „eneseteadlikkus“ sõnastust täiendada „Enese avastamine ja eneseteadlikkus“ kuna eneseteadlikkus kasvab läbi enese avastamise.

Tehti ka ettepanek asetada konstruktid loogilisse samm-sammulisse järjekorda. Arutelu käigus toodi aga välja, et kuigi kohati tundub, et sellist loogikat on võimalik tekitada, siiski on see keeruline kuna ei ole oluline, mis samm täpselt milleni viib või mis pädevus peaks millisele eelnema või järgnema. Pädevuste väljakujunemise järjekord on indiviidist sõltuv ja seetõttu astmeid moodustada ei saa.

Arutleti konstruktide tähenduste ja parima sõnastuse üle. Näiteks püstitati küsimus, kas „täendusliku sobivuse leidmine“ on arusaadav pädevuse kirjeldus. Asemele pakuti „väärtustele vastava sobivuse leidmine“. Arutelus aga siiski leiti, et näiteks töö vastamine isiklikele väärtushinnangutele ei pruugi olla indiviidi jaoks ka tähenduslik töö, kus ta tunneb, et saab ise panustada mingi väärtuse loomisesse. Fookusgrupp jäi üksmeeles olemasoleva sõnastuse juurde, kuid nentis, et mudelist arusaamiseks peaks mudeli juures olema selgitused.

Fookusgruppide aktiivses arutelus tõid grupiliikmed välja ka allolevat:

- „Enese müügi oskus on väga oluline. Värbamiskogemuse põhjal võin öelda, et Eesti inimene on liiga tagasihoidlik enese tutvustamisel ja kiitmisel. Seetõttu on väga hea, et mudelis on välja toodud enese presenteerimise oskuste vajalikkus. Enese tutvustamise juures on väga oluline ka sõnavara omandamine selleks. Enese tutvustamise ja oma tugevuste väljatoomise oskust läheb vaja ka koolidesse sisseastumisvestlustel“.
- „Selgelt on välja toodud suhtlemise- ja infopädevus, mis tänapäeval on väga olulised. Suhtlemine kui „kaduv kunst“ on oluline rõhutada, kuna ilma suhtlemiseta ei saa elus hakkama, kuid noored on pigem suunanud oma pilgud ekraanidele kui teise inimese silmadesse“,
- „Meeldib suhtlemise ja koostöövõrgustiku loomise pädevuste juures see, et esimene pädevus on suhete loomine. Tõepoolest võrgustiku loomine algab ju üksikute suhete loomisest. Eesti inimene on aga tagasihoidlik ja ei kipu looma uusi tutvusi. Siin tuleks meil oma tagasihoidlikkusest üle saada ja luua rohkem suhteid.“

Vastuseks küsimusele, **milline on mudeli praktiline väärtus, rakendatavus ja rakendamise võimalused** toodi konkreetseid näiteid:

- aitab koolides läbi viia õppekava läbivat teemat „Elukestev õpe ja karjääriplaneerimine“, toetab aineülesust, aitab mõista karjäärijuhtimise sisu konstrukte ja seeläbi saab õpetaja aimu, millele täpsemalt veel rohkem rõhku pöörata,
- mudeli saab appi võtta karjääriteenuste disainimisel näiteks grupinõustamiste sisu loomisel,
- mudel aitab kaasa karjääriteenuste sisu kvaliteedi tõstmisele – teenuste osutamisel on oluline rääkida noorega sellest, mis on karjäärijuhtimise protsessis kõige olulisemad teemad ja mudel toob need välja,
- aitab meetodika ja meetodiliste materjalide väljatöötamisel,
- aitab teadlikumalt läbi mõelda noorsootöö alaseid tegevusi,
- aitab karjääriõpetuse valikainet sisulise poole pealt ette valmistada,



- kui nii koolis karjääriõppes, noorsootöös, karjäärinõustamisel ja teistel karjäärialastel sekkumistel kasutatakse ühte mudelit, siis on mõju noorele suurem,
- mudeli abil tekib inimesel selge arusaam, mis need asjad on, milles arenema pean, et enda karjääri edukalt juhtida,
- personalitöös saab mudelit rakendada talendijuhtimisprogrammides ja arenguestlustel,
- saab kasutada ka arenguestlustel noortega koolis,
- lapsevanem saab mudeli abil toetada oma last karjäärijuhtimise protsessis,
- mudel aitab õppeprogrammide koostamisel nii hariduse-, noorsootöö- kui sotsiaalvaldkonnas,
- mudelit saab appi võtta enda konkurentsivõime tõstmiseks,
- mudeli abil hindamine aitab välja selgitada, kus on peamised probleemid, miks ei jõuta tööturule,
- mudel sobib ka täiskasvanule enda karjäärijuhtimisel abiks võtta,
- mudel aitab tõsta teadlikkust karjäärijuhtimise olemusest ja teha teadlikumaid valikuid,
- kuna mudeli peamiste konstruktiivsete seoste tööalase eduga on varasemates uuringutes tõestust leidnud, siis saab mudeli aluseks võtta karjäärijuhtimise pädevuste hindamisvahendi väljatöötamiseks, kus tagasiside pädevustele on antud ja sõnastatud edasiside vormis.

Fookusgruppide liikmed lisasid, et:

- „Mudelit saavad kasutada nii kõik need inimesed, kes planeerivad iseenda elu ja karjääri kui ka need, kes aitavad teisi inimesi sh konsultandid, mentorid, sotsiaaltöötajad, juhid“,
- „Inimene areneb ja muutub kogu elu. Tema rollid, prioriteedid, väärtused muutuvad ja ta mõtleb enda tööelu ümber mitmeid kordi elus – minnakse uuesti õppima ja

vahetatakse töö valdkonda ja ametikohti. Mudel siin kindlasti toetab teda selles analüüsis ja otsustamisel ning seetõttu on mudel toeks ka täiskasvanule.“

- „Eriti väärtuslik on mudel noortele, kes ei õpi ja ei tööta ning ka kelle suhtlusvõrgustik kipub olema väiksem, kui neil, kes käivad koolis või tööl. Mudel annab sõnumi, et töö saamiseks ja konkurentsivõimeline olemiseks on oluline õppida, maailmas ringi vaadata, suhelda ja tegutseda ning et see viib suurema eluga rahuloluni.“
- „Mudel on universaalne tööriist igale inimesele ja teiste inimeste toetajatele.“
- „Mudel aitab ressursse kokku hoida. Karjääritemaatika on väga lai, haarab väga palju teemasid ning inimesed ei oska sealt välja sõeluda peamist, millele keskenduda teatud eluhetkel. Mudel avab, mis need teemad on ja aitab leida selle, millele tuleks keskenduda just praegu. Inimene ei pea ise „jalgratast leiutama“, tal on mudeli näol nagu „teekonna kaart.“
- „Väga hea tööriist karjäärinõustajale, sest mudel avab nii karjäärijuhtimise protsessi, konstruktid, kui ka loogika. Relevantsed karjäärijuhtimise teooriad on nagu „peo peal.“
- „Mudeli kaasabil enda elu planeerimine tõstab ka sotsiaalseid toimetulekuoskusi.“
- „Lai, hoomamatu ja segadust tekitav karjääriteema on koos ühes mudelis, mis on selge, süsteeme ja avab seoseid.“

Fookusgrupi liikmed tõid kriitikana välja, et mudel tabeli kujul ei too välja konstruktide vahelist sünergiat ning mudeli võiks esitada ka ringikujulisena, mis ei loo muljet nagu pädevustel oleksid astmed. Samuti leiti, et kui mudel tehakse noortele kasutamiseks, siis peaks olema mudelis kasutatud lihtsamat sõnastust. Samas aga nenditi, et olemasolev sõnakasutus on hästi arusaadav karjäärispetsialistile, kellele just lihtsustatud sõnastus võib tekitada konstruktide arusaadavuses mitmeti mõistmist. Samuti toodi kriitikana välja, et mudelis sõnastatud osapädevused jäävad kohati ebaselgeks neile, kes ei ole teooriaga tuttav, ei ole juurde kuulnud selgitusi ja näeb vaid mudelit. Võib juhtuda, et näiteks sõna „rahulolu“ all mõtleavad erinevad inimesed väga erinevat asja. Tehti ettepanek sõnastada

osaoskused täpsemaks sääraselt, et erinevat tõlgendamisruumi oleks vähem. Samas tõdeti, et subjektiivset tõlgendamist lõpuni ei saa välistada ega kõrvaldada.

Intervjuudel toodi välja alljärgnevat:

- „Mudeli esitamine tabelina on segadusttekitav kuna jätab mulje, et pädevused on järjekorras. Tegelikult aga ei ole oluline, kas alustada enese tundmaõppimisega või tegutsemisega või info otsimisega. Seetõttu oleks mudel ringikujulisena relevantsem.“
- „Ringikujuline mudel aitab mõista, et alustada võib igast punktist. Alustada ja tegeleda tuleb sellega, mis on hetkel inimese jaoks oluline või aktuaalne või „lünk“.“
- „Gümnaasiumilõpetaja ei pea alustama edasist karjäärijuhtimist enese tundmaõppimisega ja info otsimisega kõrgkooli erialade kohta ja sisseastumisest. Ta võib alustada ka tegutsemisega minnes näiteks Austraaliasse mandariine korjama või kohalikku restorani ettekandjaks. Tegutsemine võimaldab reflekteerida ennast, selgust saada oma soovides ja siis teha edasisi plaane.“
- „Noortele suunatud mudel peaks olema noorte jaoks lihtsas keeles.“
- „Kui spetsialisti jaoks on hea mudel presenteerida teaduskeeles, siis noore jaoks on oluline kasutada lihtsat sõnavara ja sõnakasutust.“
- „Mudeliga peaks kindlasti koos käima selgitused, kuidas mudel koostati ja mis aitab pädevusi lahti mõtestada ja selgitada. Ilma selgitusteta võib jääda ebaselgeks või ei saa nii palju teadmist kui tegelikult mudel sisaldab.“
- „Kohati on mudelis osapädevused subjektiivselt tõlgendatavad, kuid eks elu ongi inimese subjektiivne kogemus ja karjäärijuhtimine kognitiivne protsess ning inimesed kogevad ja mõistavad samu asju erinevalt. Siiski võiks sõnastada osapädevused veelgi täpsemaks ja üheselt arusaadavamaks, et mitmeti mõistetavust vähendada.“

Saadud sisendit kasutatakse mudeli täiustamiseks.

## **IV EESTI NOORE KARJÄÄRIJUHTIMISE PÄDEVUSTE MUDEL**

Käesolevas töös püstitatud uurimisküsimused olid:

- 1) milliseid oskuseid, teadmisi ja hoiakuid on vaja arendada noorel endas, et edukalt juhtida enda karjääri?
- 2) kuidas neid oskusi, teadmisi ja hoiakuid liigitada ja grupeerida, et moodustuks sünergiline ja terviklik karjäärijuhtimise mudel?

Püstitatud küsimused said vastuse - loodud karjäärijuhtimise mudel toob välja pädevused, mida on noorel vaja arendada endas, et edukalt juhtida enda karjääri ning mudel loob nende pädevuste vahel sünergia ja terviklikkuse.

Fookusgruppidele saadud tagasiside põhjal võib väita, et täiendatud mudel sobib Eesti kultuuriruumi ja sotsiaal-majanduslikku keskkonda. Testimise tulemusena fookusgruppide liikmetelt saadud relevantseid parandusi ja täiendusi lisati mudelisse. Muudeti pädevuste sõnastusi ja järjestust vastavalt ettepanekutele. Fookusgruppides tõdeti, et mudeli praktiline väärtus ja rakendatavus Eestis on suur. Mudelit saab kasutada nii noor enda karjääri planeerimisel ja juhtimisel kui ka spetsialistid karjäärialastes sekkumistes, aga mudel sobib rakendamiseks ka personalitöös. Mudeli põhjal on võimalik välja töötada hindamisvahend karjäärijuhtimise pädevuste hindamiseks.

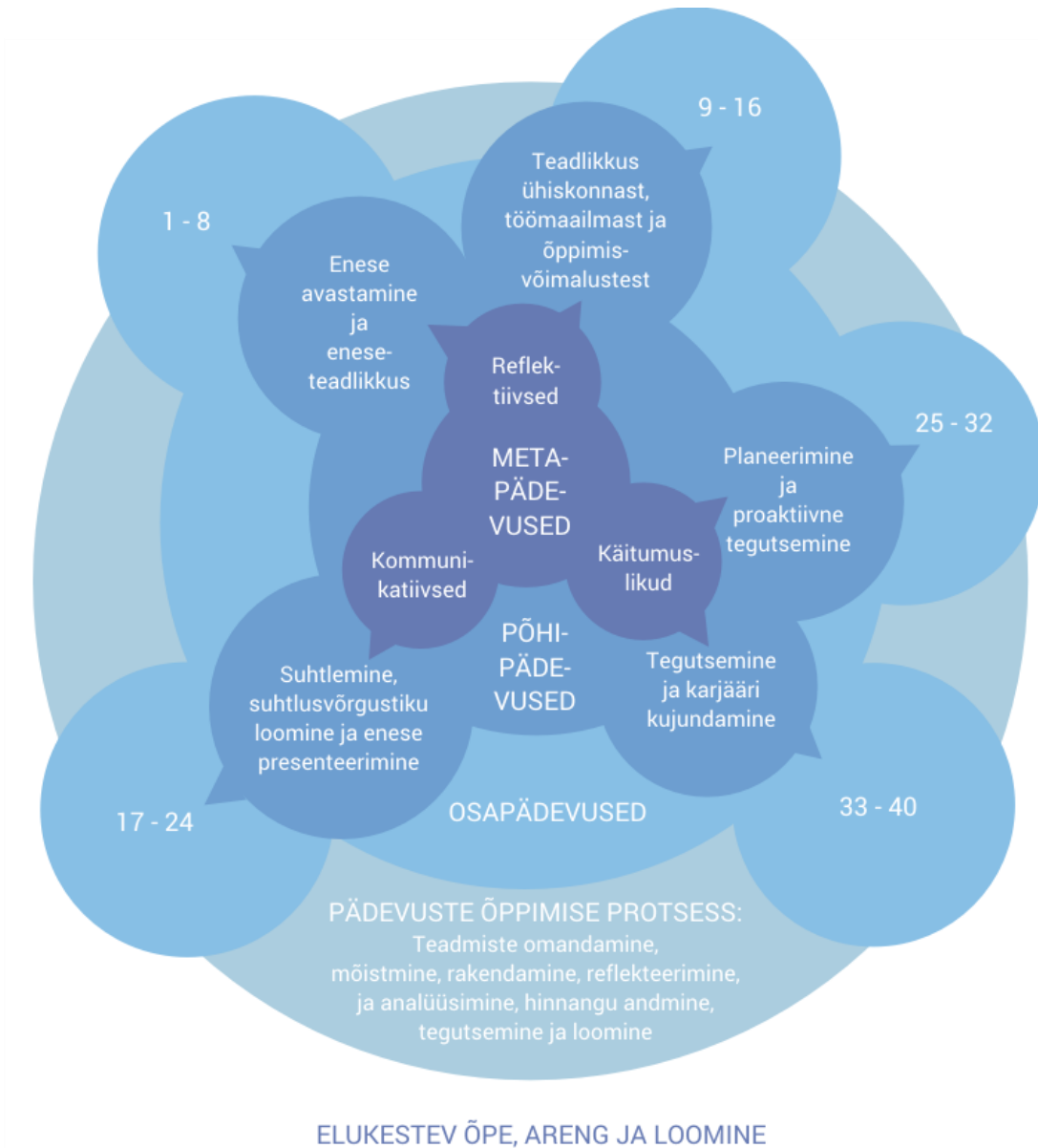
Kriitikana toodi välja, et mudel võiks protsessi parema mõistmise huvides olla esitatud ka ringi kujul. Samas parema loetavuse huvides on oluline esitada mudel ka tabelina. Arvestades kahte lähenemist esitatakse Eesti noore karjäärijuhtimise pädevuste mudel nii ringi (Joonis 1) kui ka tabeli (Tabel 2) kujul.

**Tabel 2**

Eesti noore karjäärijuhtimise pädevuste mudel

<b>Metapädevused</b>				
Reflektiivsed		Kommunikatiivsed		Käitumuslikud
<b>Karjäärijuhtimise põhipädevused</b>				
Enese avastamine ja eneseteadlikkus	Teadlikkus ühiskonnast, töömaailmast ja õppimisvõimalustest	Suhtlemine, suhtlusvõrgustiku loomine ja enese presenteerimine	Planeerimine ja proaktiivne tegutsemine	Tegutsemine ja karjääri kujundamine
1-8	9-16	<b>Osapädevused</b> 17-24		33-40
↓	↓	↓	↓	↓
Infovajaduse (karjääri- ja enesekohane info) teadvustamine ja määratlemine (olemas- ja puuduolev info)	Relevantse (aja- ja asjakohase) karjääriinfo otsimine, enda eesmärkidest lähtuv selekteerimine ja analüüsimine		Aja- ja asjakohase karjääriinfo kasutamine karjäärieesmärkide elluviimisel	
Vastutuse võtmine karjäärieesmärkide seadmise ja olulise asjakohase info analüüsimise ees	Sotsiaal-majandusliku keskkonna tundmine (olulised tööturunäitajad ja -trendid)	Suhete loomine (oskus luua, säilitada häid suhteid teiste inimestega) ja suhete loomise vajalikkuse teadvustamine	Visiooni loomine enda karjäärist	Töökogemuste omandamine
Enda oskuste, teadmiste, tugevuste ja arenguvajaduste tundmine	Töö valdkondade tundmine (info olemasolu erinevate erialade ja nende perspektiivikuse kohta)	Oskus eesmärgipäraselt arendada suhtlusvõrgustikku (leidmaks vajadusel sotsiaalset toetust ja suurendamiseks sotsiaalset kapitali)	Täenduslike (kognitiiv-afektiivselt väärtustatud) karjäärieesmärkide seadmine	Läbimõeldult karjääriotsuste ja -plaani elluviimiseks kavandatud tegevuste elluviimine
Enda huvide, soovide, vajaduste, väärtuste, prioriteetide ja motivatsiooni tundmine	Ametite tundmine (teadmised erinevate elukutsete ja ametite töö sisu ja nõuete kohta)	Oskus analüüsida eeskujuks olevatelt inimestelt kogutud infot enda karjääriplaani silmas pidades	Konkreetsed karjääriplaani tegemine (mida, millal ja kus kavatakse teha eesmärkide saavutamiseks)	Järjepidev püstitatud eesmärkide saavutamisele orienteeritud tegevus ja optimistlik suhtumine (positiivne meelestatus)

Enda uskumuste (põhiliste veendumuste) ja hoiakute tundmine	On kursis sellega, millised on huvipakkuvas valdkonnas suuremad või edukamad organisatsioonid ja ettevõtted	Karjääriteemadel konsulteerimine erialaspetsialistide jt valdkonnaga kursis olevate inimestega	Suutlikkus vajadusel karjäärieesmärke ja –plaane muuta/täpsustada (asjakohane paindlikkus karjääriplaanide kavandamisel ja elluviimisel)	Endale oluliste väärtuste kohaselt (mina-isiklik elu- töö-ühiskond) tegutsemine
Enda isiksuseomaduste tundmine, teadmised enda isiksuse tugevate ja arendamist vajavate omaduste kohta	Alternatiivsete karjäärivõimaluste (erialad, valdkonnad) nägemine ja analüüsimine	Oskus lahendada konflikte osapoolte huvisid arvestavalt ja koostööle orienteeritus	Põhjus-tagajärg seoste tajumine karjäärivalikute kavandamisel ja –tegevuste elluviimisel	Erialase identiteedi loomine (ning oskus seda teiste elurollidega suhestada)
Adekvaatse enesehinnangu ja piisava enesekindluse arendamine	Tähtsusega (kognitiiv-afektiivselt väärtustatud) ja isiksuseprofiiliga kooskõlas olevate karjäärivõimaluste leidmine	Oskus end konteksti arvestades teistele esitleda	Oskus analüüsida ja hinnata toimuvates tegevustes edenemist (progressi eesmärkide saavutamisel) ja suutlikkus muutuvates tingimustes sobivalt reageerida	Probleemide lahendamise oskus
Elurollide (töö-, isiklik elu, hobid jms) prioriseerimine	Majandustrendide ja prognooside teadmine (ülevaade majanduse hetkeolukorrast ja lähituleviku prognoosidest)	Oskus anda ja vastu võtta tagasisidet (positiivne ja negatiivne)	Tulevikus eeldatavalt vajalike oskuste proaktiivne arendamine	Oskus analüüsida ja hinnata töö(elu)ga rahulolu seatud karjäärieesmärkide /-plaanide valguses
<b>Pädevuste õppimise protsess:</b>				
Teadmise omandamine, mõistmine, rakendamine, reflekteerimine ja analüüsimine, hinnangu andmine, tegutsemine ja loomine.				
<b>ELUKESTEV ÕPE, ARENG JA LOOMINE</b>				



Joonis 1. Eesti noore karjäärijuhtimise pädevuste mudel ringikujulisena

Ringikujulisel mudelil on pädevused näidatud numbritega viidates tabelikujulisele mudelile, kus pädevused on kirjas sõnaliselt (Tabel 2).

Karjäärijuhtimise mudeli keskmes on **metapädevused**: reflektiivsed, kommunikatiivsed ja käitumuslikud pädevused. **Reflektiivsed pädevused** keskenduvad teadlikkusele enda ja töömaailma reflekteerimise vajalikkusest, kus põhipädevuste „enese avastamine ja eneseteadlikkus“ ning „teadlikkus ühiskonnast, töömaailmast ja õppimisvõimalustest“ all on osapädevused kirjeldamaks põhipädevusi detailsemalt. Need on: karjääri ja enesekohase

info infovajaduse teadvustamine ja määratlemine (olemasoleva ja puuduoleva info määratlemine), vastutuse võtmine karjäärieesmärkide seadmise ja olulise asjakohase info analüüsimise eest, enda oskuste, teadmiste, tugevuste ja arenguvajaduste tundmine, enda huvide, soovide, vajaduste, väärtuste, prioriteetide ja motivatsiooni tundmine, enda uskumuste (põhiliste veendumuste) ja hoiakute tundmine, enda isiksuseomaduste tundmine ning teadmised enda isiksuse tugevate ja arendamist vajavate omaduste kohta, adekvaatse enesehinnangu ja piisava enesekindluse arendamine, elurollide (rollid lähtuvalt tööst, isiklikust elust, huvialadest, kodanikuks olemisest jms) prioriseerimine (Tabel 2 pädevused 1-8), relevantse (aja- ja asjakohase) karjääriinfo (haridus, tööturg, elukutsed ja nendevahelised seosed) otsimine, enda eesmärkidest lähtuv info selekteerimine ja analüüsimine, sotsiaal-majandusliku keskkonna tundmine (olulised tööturunäitajad ja -trendid), töövaldkondade tundmine (erinevad erialad ja nende perspektiivikus), ametite tundmine (teadmised erinevate elukutsete ning ametite töö sisu ja nõuete kohta) ja teadlik olemine sellest, millised on huvipakkuvast valdkonnast suuremad või edukamad organisatsioonid ja ettevõtted, alternatiivsete karjääriivõimaluste (erialad, valdkonnad) nägemine ja analüüsimine, tähendusliku (kognitiiv-afektiivselt väärtustatud) ja isiksuseprofiiliga kooskõlas olevate karjääriivõimaluste leidmine ning majandustrendide ja prognooside teadmine (ülevaade majanduse hetkeolukorrast ja lähituleviku prognoosidest) (Tabel 2 pädevused 9-16).

**Kommunikatiivsed pädevused** on olulised efektiivseks suhtlemiseks, karjäärijuhtimise põhipädevusteks on siin suhtlemine, suhtlusvõrgustiku loomine ja enese presenteerimine ning olulised osapädevused on: võrgustiku kaudu relevantse (aja- ja asjakohase) karjääriinfo (haridus, tööturg, elukutsed ja nendevahelised seosed) otsimine, enda eesmärkidest lähtuv selekteerimine ja analüüsimine, suhete loomine (oskus luua, säilitada häid suhteid teiste inimestega) ja suhete loomise vajalikkuse teadvustamine, oskus eesmärgipäraselt arendada suhtlusvõrgustikku sotsiaalse toetuse leidmiseks ja suurendamiseks sotsiaalset kapitali, oskus analüüsida eeskujuks olevatelt inimestelt kogutud infot enda karjääriplaane silmas pidades, karjääriteemadel konsulteerimine erialaspetsialistide jt valdkonnaga kursis olevate inimestega, oskus lahendada konflikte osapoolte huvisid arvestavalt ja koostööle orienteeritus, oskus end konteksti arvestades teistele esitleda ning oskus anda ja vastu võtta tagasisidet (positiivne ja negatiivne tagasiside) (Tabel 2 pädevused 17-24).



**Käitumuslikud karjäärijuhtimise põhipädevused** on planeerimine ja proaktiivne tegutsemine ning tegutsemine ja karjääri kujundamine. Olulised pädevused on siin: visiooni loomine enda karjääril, tähenduslike (kognitiiv-afektiivselt väärtustatud) karjäärieesmärkide seadmine, konkreetse karjääriplaani tegemine (mida, millal, kuidas ja kus kavatsetakse teha eesmärkide saavutamiseks), suutlikkus vajadusel karjäärieesmärke ja -plaanide muuta/täpsustada (asjakohane paindlikkus karjääriplaanide kavandamisel ja elluviimisel), põhjus-tagajärg seoste tajumine karjäärivalikute kavandamisel ja tegevuste elluviimisel, oskus analüüsida ja hinnata toimuvates tegevustes edenemist (progressi eesmärkide saavutamisel) ja suutlikkus muutuvates tingimustes sobivalt reageerida, tulevikus eeldatavalt vajalike oskuste proaktiivne arendamine (Tabel 2 pädevused 25-32), relevantse (aja- ja asjakohase) karjääriinfo kasutamine karjäärieesmärkide elluviimisel, töökogemuste omandamine, läbimõeldult karjääriotsuste ja -plaanide elluviimiseks kavandatud tegevuste elluviimine, järjepidev püstitatud eesmärkide saavutamisele orienteeritud tegevus ja optimistlik suhtumine (positiivne meelestatus), endale oluliste väärtuste kohaselt (mina-isiklik elu-töö-ühiskond) tegutsemine, iseenda identiteedi loomine (ning oskus seda teiste elurollidega suhestada), probleemide lahendamise oskus ja oskus analüüsida ja hinnata töö(elu)ga rahulolu (indiviidi isiklik psühholoogiline hinnang iseenda karjäärile) seatud karjäärieesmärkide /-plaanide valguses (Tabel 2 pädevused 33-40).

Mudel kirjeldab ka karjäärijuhtimise pädevuste õppimise protsessi, kus õppija tegevusteks on teadmise omandamine, mõistmine, rakendamine, reflekteerimine ja analüüsimine, hinnangu andmine, tegutsemine ja loomine.

Karjäärijuhtimise pädevuste rakendamise nii eesmärgiks kui väljundiks on elukestev õpe, areng ja loomine.

## Kokkuvõte

Tänapäeva kiiresti muutuv töömaailmas ei ole karjäärivaliku tegemine enam ühekordne otsus. Inimene tegeleb enda karjääriteemadega pidevalt, teeb elus korduvalt ja mitmeid valikuid. Enese teadlik karjäärijuhtimine on pidev ja elukestev protsess, mis eeldab teatud pädevusi. Nende pädevuste kujunemisel ja arendamisel on võimalik inimest toetada läbi karjäärialaste sekkumiste. Eriti oluline on arendada karjäärijuhtimise oskusi just noortel, kes on tööturule sisenemas. Paraku on karjääriteema väga lai ja hoomamatu nii noortele, kui noortega tegelevatele spetsialistidele. Eestis ei ole loodud karjäärijuhtimise mudelit, millest nii noor, kui noorega tegelev spetsialist saaks noore karjäärijuhtimise pädevuste arendamisel lähtuda.

Antud magistritöö eesmärk oli luua Eesti noore karjäärijuhtimise pädevuste mudel, mis oleks töövahend nii noortele endale kui spetsialistile, mis kirjeldaks karjäärijuhtimise pädevusi ja protsessi ning aitaks noorel enda karjäärijuhtimise alaseid pädevusi mõista, oma tegevusi ja arengut analüüsida ja otsustada, millises suunas end edaspidi täiendada. Uurimisküsimusteks olid, milliseid oskusi, teadmisi ja hoiakuid on vaja arendada noortel endas, et edukalt juhtida enda karjääri ning kuidas need oskused, teadmised ja hoiakud liigitada ja grupeerida nii, et moodustuks sünergiline ja terviklik karjäärijuhtimise mudel.

Töö teoreetilises osas andis autor ülevaate karjäärijuhtimise oskuste olulisusest tänapäeva töömaailmas ja mudeli puudumise probleemi olemusest sh elukestva õppe, muutunud õpikäsitluse ja konstruktivistliku karjäärinõustamise kontekstis ning karjäärialastest sekkumistest Eestis. Mudeli koostamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uurimuse kahes osas. Uurimuse esimeses osas viidi läbi karjäärijuhtimise paradigmade, teooriate ja olemasolevate mudelite kvalitatiivne sisuanalüüs. Anti ülevaade sobivuse, humanistikust ja konstruktivistlikust paradigmast, karjäärijuhtimise pädevuste olemusest ja olulisusest, erinevate riikide praktikute ja teoreetikute poolt loodud karjäärijuhtimise mudelitest ning dokumentide analüüsi meetodil koostati esialgne mudel. Olemasolevatest karjäärijuhtimise teoreetilistest mudelitest olid vaatluse all just need mudelid, kus uurijad on varasemalt tõestanud konstrukte, mille olulisus ja relevantsus on uuringutes kinnitust leidnud, et need viivad tööalase edu ja rahuloluni. Uurimuse teises osas viidi mudeli testimiseks läbi fookusgruppide intervjuud. Mudeli testimise eesmärgiks oli täiustada mudelit

fookusgruppidest saadud sisendiga ning analüüsida ja täiustada mudeli sobivust Eesti kultuuriruumi ja sotsiaal-majandusliku keskkonnaga.

Fookusgruppide intervjuude põhjal võib väita, et loodud ja täiustatud mudel on relevantne töövahend Eesti noore karjäärijuhtimise oskuste arendamisel. Mudel rõhutab, et metapädevustena on olulised reflektiivsed, kommunikatiivsed ja käitumuslikud pädevused ning karjäärijuhtimise põhipädevused on enese avastamine ja eneseteadlikkuse kujundamine, teadlikkus ühiskonnast, töömaailmast ja õppimisvõimalustest, suhtlemine, suhtlusvõrgustiku loomine ja enese presenteerimine, planeerimine ja proaktiivne tegutsemine ning tegutsemine ja karjääri kujundamine. Mudel kirjeldab iga karjäärijuhtimise põhipädevuse all kaheksa osapädevust sh infopädevusi ning pädevuste õppimise protsessi. Mudel esitati nii tabeli kujul, et oleks lihtsam loetavus, kui ka ringikujulisena, mis peegeldab paremini pädevuste vahelist sünergiat ja protsessi, kus pädevuste kujundamise järjekord ei ole kindel ega oluline.

Eesti noorte karjäärijuhtimise pädevuste mudel on töövahend, mis kirjeldab karjäärijuhtimise pädevusi ja protsessi ning aitab noortel enda karjäärijuhtimise alaseid pädevusi mõista, oma tegevusi ja arengut analüüsida ja otsustada, millises suunas end edaspidi täiendada. Mudel sobib lisaks noortele töövahendiks ka spetsialistidele karjäärialaste sekkumiste planeerimisel ja läbiviimisel. Samuti sobib mudel töövahendiks ka täiskasvanule enda isiklikul karjäärijuhtimisel ning personalitöös näiteks talendijuhtimise programmides ja arenguestluste läbiviimisel abiks võtta. Mudeli tutvustamiseks ja levitamiseks kaasatakse meediat ning karjääri- ja personalivaldkonna organisatsioone.

Autor soovib loodud karjäärijuhtimise mudeli baasil välja töötada hindamisvahendi, mis võimaldab nii noorel kui ka täiskasvanud indiviidil oma arenguvajadusi hinnata ja neist lähtuvalt otsuseid ja plaane teha ning tegevusi läbi viia. Hindamisvahendi rakendamine koolides karjääriõppe raames võimaldab õpetajal ja noorel endal jälgida noore karjäärijuhtimise pädevuste arengut ning rakendada õppijakeskset lähenemist pädevuste kujundamisel. Samuti võimaldab hindamisvahendi rakendamine analüüsida klassi vajadusi grupinõustamiste ettevalmistamiseks, et keskenduda konkreetse grupi vajadustele.

## **Resume**

“A Model of Career Management Skills for Estonian Youth”

Marju Põld

Making a career decision in today's hectic business world is not a single event any more. A person has to deal with career topics continuously and make different career decisions every now and then. Conscious career management is a continuous life-long process, which requires certain competencies. It is possible to support a person in the creation and development of these competencies via career development interventions. It is especially important to develop career management skills among young people who are about to enter the labour market. However, the topic of career is very wide and incomprehensible for both - the young and the specialists dealing with them. In Estonia there has been no career management model developed for the youth and specialist dealing with the youth available which could be relied on during the development of the career management competencies.

The aim of the Master's thesis is to construct a model of career management skills for the young people of Estonia, which can be used as a tool by the youth and the specialists dealing with the youth to describe the competencies and the process of career management and help to comprehend career management competencies, to analyse one's own activities and development, and make decisions about the direction of further improvements.

Research questions discuss as follows: which kind of skills, knowledge and attitudes have to be developed in a young person in order to be able to manage one's own career, and how to categorise and group these skills, knowledge and values so that a synergetic and complete career management model is formed.

In the theoretical part of the paper the author gives an overview of the importance of the career management skills in today's world and the essence of the problem of the absence of the model, including the context of life-long learning, changed learning approach and constructive career counselling, and about the career development interventions in Estonia. For the creation of the model, the author carried out a qualitative research in two parts. In the first part of the survey the qualitative analysis of the career management paradigms, theories and existing models is carried out. The overview of paradigms of suitability,

humanism and constructiveness are given, the essence and the importance of the career management skills are described, career management models by practitioners and theoreticians from different countries are observed and by applying the document analysis method an initial model is constructed. Among the existing theoretical career managing models the author observes the ones pursuant to which experts have proved prior constructs, which importance and relevance has been confirmed in earlier surveys as they lead to career success and fulfilment. In the second part of the paper interviews with focus groups are carried out to test the model. The aim of testing the model was to improve the model with the input obtained from the focus groups and analyse and improve the suitability of the model in Estonian cultural space and socio-economic environment.

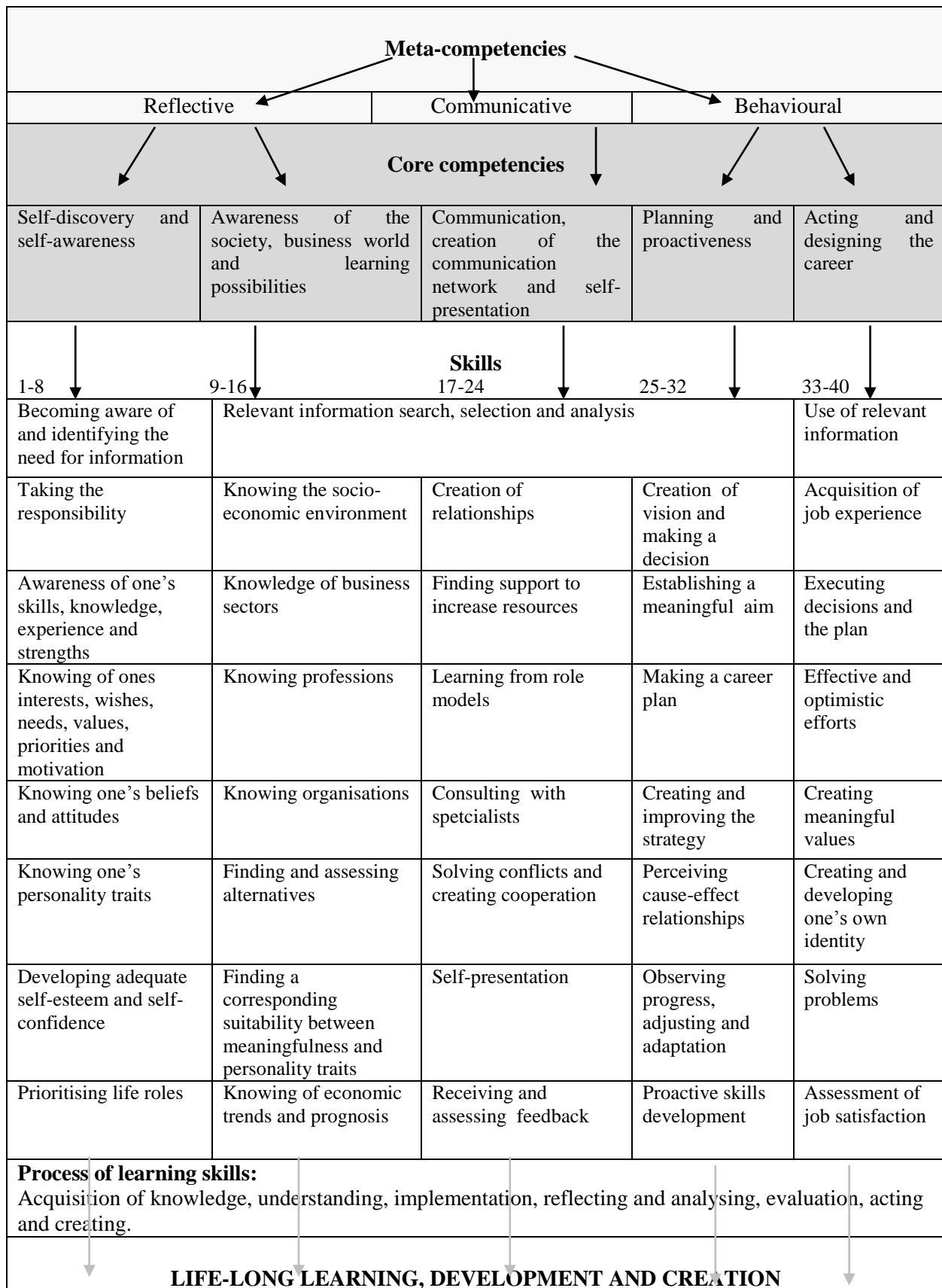
On the basis of interviews with focal groups it may be stated that the created and improved model is a relevant tool in the development of career management skills among young people in Estonia. In the centre of the career management model there are three meta-competences: reflective, communicative and behavioural skills. Reflective skills focus on the self-awareness and awareness of the necessity to reflect on the business world, in which core competencies are described in detail under subheadings “self-discovery and self-consciousness” and “awareness of the society, the business world and learning possibilities”. They are as follows: the awareness and the definition of the need for information, taking responsibility, knowing one’s skills, knowledge, experience and strengths, knowing one’s interests, wishes, needs, priorities and motivation, knowing one’s beliefs and attitudes, knowing one’s personal qualities, development of one’s adequate self-assessment and self-confidence, prioritisation of life-roles (Table 2 skills 1-8), relevant information search, selection and analysis, knowing the social-economic environment, fields of activity, position and organisation, finding and evaluating alternatives, finding a suitable item which is in conformity with one’s economic and personal features and knowing the economic trends and making predictions (Table 2 skills 9-16). Communicative competencies are required for effective communication, the core competencies include communication, creation of a communication network and presenting oneself and the important skills include: relevant information search in the network, selection and analysis, creating of relationships, finding support to increase resources, learning from examples, consulting with specialists, solving conflicts and initiating cooperation, self-presentation and receiving feedback and evaluation (Table 2

skills 17-24). Behavioural core competencies are planning and activity, and designing the career. Important skills include: creating and making a decision in regard to the vision, establishing a meaningful aim, making a career plan, creating and improving the strategy, perceiving cause-result relationships, noticing progress, adjusting and adapting, active development of skills (Table 2 skills 25-32), using information, obtaining job experience, executing decisions and plans, effective and optimistic efforts, creating meaningful values, creating and developing one's personal identity, solving problems and assessment of job satisfaction (Table 2 skills 33-40). The model describes the process of learning the career management skills, in which the learner's activity includes the acquisition, the understanding, and the implementation of the knowledge, reflecting and analysing, evaluation, activity and creation. The aim and outcome of the learning process of career management skills is life-long learning, development and creation.

The model of career management skills for Estonian youth is a tool that describes the competencies and the process of career management and helps young people to understand their career management skills, to analyse one's activities and development and decision making, in which directions for further training are established. In addition to the young people, the model is a suitable tool for specialists in planning and performing career development interventions. The model is also a suitable tool for grown-ups in their personal career management and personnel work, for example in talent management programs and in conducting development interviews. The media and organisations in the field of career and personnel development are involved in the introduction and dissemination of the model.

On the basis of the career management model the author recommends developing an assessment tool, which would enable the adults and the young to evaluate their development needs and decision-making skills and plans proceeding from them and to carry out corresponding activities. The application of the evaluation tool in schools within the framework of career-planning studies, enables the teacher and the young person follow the development of the career management skills and implement the learner-focused approach in the development of skills. Concurrently - the implementation of the assessment tool enables to analyse the needs of a class in the preparation of group counselling, focusing on the needs of a certain group.

**Table 2 Career management model for an Estonian youth**



## Viidatud kirjandus

- Akkermans, J. (2013). *Well Begun is Half Done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce Enschede*: Ipskamp Drukkers.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, W. B. R. (2012). Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development, 40*, 245-267.
- Amundson, N. E. (2009). *Active engagement: the „being“ and „doing“ of career counselling, edition 3*. Canada: Ergon Communications.
- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Addison Wesley Longman.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R., J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive, 9*, 7-22.
- Arthur, M. B., & Rosseau, D. M. (1996). *Boundaryless careers: a new employment principle for the new organizational era*. New York: Oxford, University Press.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behaviour, 4*, 71-81.
- Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bright, J. E. H., & Pryor, R. G. L. (2011). The chaos theory of careers. *Journal of Employment Counseling, 48*, 163-166.
- Brown, D. (2002). The role of work values and cultural values in occupational choice, satisfaction and success: a theoretical statement. *Journal of Counseling and Development, 80*, 48-56.
- Chreptaviciene, V., & Starkute, J. (2012). Relationship between career and competency: Verification of theoretical model validity. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23*, 163-173.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of early career experiences, occupational growth, and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior, 52*, 357-378.
- Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 29-51.
- Dawis, R. V. (1996). *Work adjustment theory and person-environment congruence counseling. Career choice and development, edition 3*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Eesti Pank. (2016). *Tööturu ülevaade 2016*. Viimati külastatud 03.03.2017  
<http://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2016/tooturu-ulevaade-22016>
- Eesti Uuringukeskus OÜ. (2014). Karjääriõppe mõjususe uuring. Viimati külastatud 25.01.2017.  
[http://www.innove.ee/UserFiles/Haridustugiteenused/Uuringud/Karj%C3%A4%C3%A4ri%C3%B5ppe%20m%C3%B5jususe%20uuring%20\(2014\).pdf](http://www.innove.ee/UserFiles/Haridustugiteenused/Uuringud/Karj%C3%A4%C3%A4ri%C3%B5ppe%20m%C3%B5jususe%20uuring%20(2014).pdf)
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012). *Lifelong guidance policy development: A European resource kit*. Jyväskylä: ELGPN.
- Fleisher, C., Khapova, S. N., Jansen, P., G.W. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter?. *The Career Development International*, 19 (6), 700-717.
- Francis-Smythe, J., Haase, S., Thomas, E., & Steele, C. (2012). Development and validation of the career competencies indicator (CCI). *Journal of Career Assessment*, 21, 227-248.
- Fryer, D., & Payne, R. (1984). Proactive behaviour in unemployment: Findings and implications. *Leisure Studies*, 3, 273-295.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gottfiendson, L. (1981). Circumscription and compromise. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 545-579.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. London, UK: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G., A., & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. *The International Journal of Career Management*, 7, 3-12.
- Hall, D. T. (1996). Proetean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Handy, C. (1998). *The age of unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, L. S. (1997). *Integrative life planning: Critical tasks for career development changing life patterns*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haridus- ja teadusministeerium. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Viimati külastatud 03.03.2017  
[https://www.hm.ee/sites/default/files/noustamisprogr\\_kinnitamise\\_kaskkiri.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/noustamisprogr_kinnitamise_kaskkiri.pdf)
- Haug, E. H. (2014). CMS - et felles perspektiiv for karrireveileiledning i Norge? VOX.

- Herr, E. L. (1997). Perspectives on career guidance and counseling. *Educational and Vocational Guidance Bulletin*, 60, 1-15.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 113-136.
- Herr, E. L. (1998). Toward the convergence of career theory and practice. Savickas, M. L., Walsh, W. B. *Handbook of career counseling theory and practice* (13-35). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and working environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kalmus, V. (2015). Diskursusanalüüs. Rootalu, K., Kalmus, V., Masso, A., Vihalemm, T., *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Viimati külastatud 08.03.2017 <http://samm.ut.ee/diskursusanalyys>
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Rootalu, K., Kalmus, V., Masso, A., Vihalemm, T., *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Viimati külastatud 08.03.2017 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kikas, E. (2017). Pätevuspõhine õppimine: arendamine ja hindamine. Heidmets, M. *Õpikäsitus: Teooriad, uurimused, mõõtmine. Analüütiline ülevaade*. Tallinna Ülikool, 107-116.
- King, Z. (2004). Career self-management- Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Krumboltz, J. D. (1994). *Improving career development theory from a social learning theory perspective. Convergence in career development theory*. Palo Alto: CPP Books.
- Kuijpers, M. A. C. T., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 21-30.
- Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1996). *Career development from a social-cognitive perspective. Career choice and development, edition 3*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contribution to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18, 195-206.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Luthans, F., Youssef, M., & Avolio, J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- McMahon, M., Tatham, P. (2008). Career, More Than Just a Job. Viimati külastatud 25.01.2017 <https://cica.org.au/wp-content/uploads/Career-More-than-Just-a-Job-Career-Development-understandings-informing-myfuture.pdf>
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. Arthur, M. B., & Rosseau, D. M. *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (237-255). New York: Oxford University Press.
- Neary, S., Dodd, V., & Hooley, T. (2015). *Understanding career management skills: Findings the First Phase of the CMS Leader Project*. Derby: International centre for Guidance Studies. Viimati külastatud 02.03.2017 <https://derby.openrepository.com/derby/bitstream/10545/595866/1/Understanding+career+management+skills+Final+Feb+20161.pdf>
- Niles, S. G., Amundson, N. E., & Neault, R. A. (2010). *Career flow: A hope-centered approach to career development*. Boston, MA: Pearson Education.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Peavy, R. V. (1997). *A constructive framework for career counselling*. New York, NY: Teachers College Press.
- Peavy, R. V. (2002). Sotsiodünaamiline nõustamine. Abiks praktikule. SA Eesti Kutsehariduse Reform. Tallinn: OÜ Multico.
- Pilli, E. (2009). *Väljundipõhise õppekava koostamine: juhendmaterjal töögruppidele*. Viimati külastatud 07.03.2017 [http://www.oppekava.ee/images/7/7b/%C3%95pitulemused\\_juhendmaterjal\\_31\\_03\\_09.pdf](http://www.oppekava.ee/images/7/7b/%C3%95pitulemused_juhendmaterjal_31_03_09.pdf)
- Riigikantselei. (2014). *Eesti tööturg täna ja homme 2014*. Viimati külastatud 03.03.2017 <http://www.digar.ee/viewer/et/nlib-digar:197460/120185/page/1>
- Riigikantselei. (2016). *Konkurentsivõime kava 2020*. Viimati külastatud 03.03.2017 [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/eesti2020/eesti2020\\_2016-2020\\_05.05.16.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/eesti2020/eesti2020_2016-2020_05.05.16.pdf)
- Riigikantselei. (2016). *Konkurentsivõime kava 2020 tegevuskava 2015-2020*. Viimati külastatud 03.03.2017 [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/eesti2020/eesti2020\\_tegevuskava\\_2016-2020\\_5.05.2016.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/eesti2020/eesti2020_tegevuskava_2016-2020_5.05.2016.pdf)
- Riigi Teataja. (2013). *Kutseharidusstandard*. Viimati külastatud 03.03.2017 <https://www.riigiteataja.ee/akt/128082013013>
- Riigi Teataja. (2013). *Kutseõppeasutuse seadus*. Viimati külastatud 03.03.2017 <https://www.riigiteataja.ee/akt/102072013001>

- Riigi Teataja. (1999). *Noorsootöö seadus*. Viimati külastatud 25.01.2017  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/741158>
- Riigi Teataja. (2010). *Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus*. Viimati külastatud 25.01.2017  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410>
- Riigi Teataja. (1995). *Ülikooliseadus*. Viimati külastatud 03.03.2017  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/110072012028>
- Poehnell, P., & Amundson, N. (2002). *Career craft: Engaging with, energizing, and empowering creativity*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychology Monographs*, 80, 1-28.
- SA Innove. (2014). *Karjääriinfo rakendamise mudel ja selle vahendamise protsess*. Viimati külastatud 25.01.2017  
[http://www.rajaleidja.ee/public/Suunaja/Karjaariinfo\\_vahendamise\\_mudel\\_2014.pdf](http://www.rajaleidja.ee/public/Suunaja/Karjaariinfo_vahendamise_mudel_2014.pdf)
- SA Innove. (2012). *Karjääriteenuste kontseptsioon 2013-2020*. Viimati külastatud 25.01.2017  
[http://www.innove.ee/UserFiles/Karjääriteenused/Karjääriteenused/Karjääriteenuste%20kontseptsioon/Karjaariteenuste\\_kontseptsioon\\_2013\\_2020.pdf](http://www.innove.ee/UserFiles/Karjääriteenused/Karjääriteenused/Karjääriteenuste%20kontseptsioon/Karjaariteenuste_kontseptsioon_2013_2020.pdf)
- SA Innove. (2013). *Karjääri- ja Õppenõustamisteenuste kvaliteedikäsiraamat*. Viimati külastatud 25.01.2017  
<http://www.innove.ee/UserFiles/KTK%20%20käsiraamat%202013%20kinnitamiseks171213.pdf>
- SA Kutsekoda. (2012). *Karjäärinõustaja kutsestandard, lisa 2*. Viimati külastatud 03.03.2017  
<http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10451328/lisad/10451332>
- Sampson, J. P., Lenz, J. G., Reardon, R. C., Peterson. G. W. (1999). A cognitive information processing approach to employment problem solving and decision making. *The Career Development Quarterly*, 48, 3-18.
- Savickas, M. L. (1993). Career counseling in the postmodern era'. *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 42, 129-131.
- Savickas, M. L. (2008). Helping people choose jobs: A history of the guidance profession. Athanasou, J., & Van Esbroeck, R. *International Handbook of Career Guidance* (97-113). Berlin: Springer Science, Business Media B.V.
- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A paradigm for career intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling and Development*, 90, 13-19.

- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction. Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 80–88.
- Snyder, S. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249–275.
- Sotsiaalministeerium. (2014). *Tööturuteenuste osutamine tagamaks paremaid võimalusi hõives osalemiseks*. Viimati külastatud 03.03.2017 [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/ESF/tat\\_tk\\_teenused.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/ESF/tat_tk_teenused.pdf)
- Sotsiaalministeerium. (2015). Tegevuskava Euroopa Liidu noortegarantii elluviimiseks. <http://sm.ee/et/noortegarantii>
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.
- Spokane, A. R. (1991). *Career interventions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Super, D. E. (1990). *Career choice and development. Applying contemporary approaches to practice*. CA: Jossey Bass.
- Thomsen, R. (2014). A Nordic perspective on career competences and guidance. Career choices and career learning. NVL & ELGPN concept note, Oslo: NVL.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476.
- Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. Rootalu, K., Kalmus, V., Masso, A., Vihalemm, T., *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Viimati külastatud 08.03.2017 <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2011). Effects of resource-building Group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97, 273–286.
- Vähämöttönen, T. (1998). *Reframing Career Counselling in Terms of Counsellor-Client Negotiations. An Interpretive Study of Career Concepts and Practice*. Joensuu, FI: University of Joensuu.
- Wrzesniewski, A., & Dutton J. E (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Young, R. A., & Valach, L. (2008). Action theory: An integrative paradigm for research and evaluation in career. Athanasou, J. A., & Van Esbroeck, R. *International Handbook of Career Guidance* (643-658). New York, NY: Springer.