

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Evelin Kerner

**KARJÄÄRIJUHTIMISE PROTSESSIDE KAARDISTAMINE
EESTI IKT ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 19 600 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Evelin Kerner

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178033HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: evelinkerner@yahoo.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Velli Parts, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE_	5
SISSEJUHATUS	6
1. KARJÄÄRIJUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	9
1.1. Peamised karjääriarengu teooriad.....	10
1.1.1. Traditsiooniline karjäär.....	10
1.1.2. Muutlik karjäär	11
1.1.3. Karjääriankrute teooria.....	12
1.1.4. Piirideta karjäär.....	13
1.1.5. Tuleviktrendid.....	14
1.2. Talendijuhtimine kui karjäärijuhtimise osa	15
1.3. Levinumad karjäärijuhtimise meetodid.....	17
1.3.1. Mentorlus.....	18
1.3.2. <i>Coaching</i>	18
1.3.3. Karjääriinõustamine.....	19
1.3.4. Töösoorituse hindamine, arenguestlused, isikliku karjääriplaani loomine.....	19
1.3.5. Järelkasvu kasvatamine.....	20
1.4. Klaaslagi.....	20
1.5. Karjääriplatoos.....	21
2. EMPIIRILISE UURIMUSTÖÖ METOODIKA JA VALIM	23
2.1. Uurimismetoodika ja valim	23
2.2. Andmekogumise meetod ja andmete kogumine.....	24
2.3. Andmeanalüüsi meetod.....	25
3. TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	27
3.1. Tööjõuturu olukord	27
3.2. Talendijuhtimine.....	28
3.3. Karjääri liigid: traditsiooniline, muutlik ja piirideta karjäär ning karjääriankrud.....	31
3.4. Karjäärijuhtimise meetodid.....	37
3.5. Klaaslagi, karjääriplatoos.....	47
3.6. Personalijuhtide hinnang karjäärijuhtimisele ettevõttes ning arengusuunad.....	52
3.7. Järeldused.....	58
3.7.1. Teoreetiline karjäärijuhtimise tegevuste mudel.....	62

3.7.2. Töö puudused ja ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.....	65
KOKKUVÕTE	67
SUMMARY	70
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	73
LISAD	76
Lisa 1. Valimi moodustamine.....	76
Lisa 2. Valimi kirjeldus	77
Lisa 3. Informeeritud nõusoleku vorm	78
Lisa 4. Intervjuu küsimused.....	79
Lisa 5. Intervjuude tsitaadid.....	82

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema on “Karjäärijuhtimise protsesside kaardistamine IKT ettevõtetes”. Kuna tööjõuturg on tänapäeva Eestis keeruline ja häid töötajaid on väga raske tööturult leida ning kriitiline vajadus seetõttu töötajaid ettevõttes hoida on kasvanud, on ettevõtted hakanud panema suuremat rõhku ettevõttesiseste karjäärijuhtimise protsessidele. Kuna keeruline tööjõuturg mõjutab eriti tugevalt IKT ettevõtteid ning kuna IKT ettevõtteid peetakse innovatiivseteks ja paindlikeks, siis eeldab töö autor, et uurimistöö käigus selguvad karjäärijuhtimise parimad praktikad, mida saab rakendada ka teistest ettevõtetes.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaardistada IKT ettevõtete karjäärijuhtimise protsessid, sealhulgas karjäärimudelid, talendijuhtimine, karjäärijuhtimise meetodid, klaaslagi ja karjääriplato ning personalijuhtide hinnangud olemasolevatele protsessidele.

Eesmärgi täitmiseks viis autor läbi kvalitatiivse uurimuse, mille käigus intervjueris 13 IKT ettevõtte personalijuhti. Intervjuud olid poolstruktureeritud, küsimusi oli kokku 29 ning küsimused olid avatud vastustega. Andmete analüüsiks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi.

Uurimistöö tulemustest selgub, et karjäärijuhtimise protsesse rakendatakse kõigis 13 IKT ettevõttes. Suuri kattuvusi oli karjäärijuhtimise meetodites, kuid leidis ka mitmeid väga erilisi ja huvitavaid erisusi. Karjäärimudelitest olid esindatud nii traditsiooniline kui ka muutlik karjäär. Piirideta karjäär on pigem veel tulevikutrend. Enamus ettevõtetes on olemas talendijuhtimine. Klaaslage üldiselt ei esine ning karjääriplato küll esineb, aga ettevõtted on leidnud võimalusi, kuidas arendada horisontaalseid arenguvõimalusi. Personalijuhtide hinnangud karjäärijuhtimisele ettevõtetes olid positiivsed.

Võtmesõnad: karjäär, karjäärijuhtimine, karjäärijuhtimise protsessid, karjäärijuhtimise meetodid, areng.

SISSEJUHATUS

Iga organisatsiooni suurim väärtus on tema töötajad. Keeruline tööjouturg ja pidev võitlus talentide pärast IKT ettevõtetes on pannud ettevõtted olukorda, kus suuremat tähelepanu on hakatud pöörama töötajate karjäärijuhtimisele. Eesti Statistikaameti andmetel on töötuse määr viimaste aastate madalaim – 5,4% ning tööhõive on tõusnud 68,1%-ni (Eesti Statistikaamet, Pressiteade nr. 19, 2019). Ka Poliitikauuringute keskuse Praxis raport näitab, et tööturul hõivatute arv on küll aina kasvamas (tänu tööjõunõudlusele ja palkade kasvule), aga kasvamas on kahjuks ka tööjõupuudus ning vabade ametikohtade arv (Piirits, 2019).

Karjäärijuhtimise protsessi olemasolu organisatsioonis tõstab töötajate motivatsiooni, rahulolu ja seotust ettevõttega. Palga ja motivatsioonipakettide kõrval on järjest tähtsamad eneseteostus ja -arendus ning enda konkurentsivõime tõstmine tööturul. Lahkumisintervjuudes on töötajad sageli välja toonud üheks lahkumispõhjuseks ettevõttesiseste karjäärivõimaluste ja -arengute ning väljakutsete puudumise.

Karjäärijuhtimise programmid ja järelkasvu kasvatamine ettevõtte sees aitab strateegilisi töötajaid hoida, vähendades sellega töötaja asendamise kulusid ja vähendades vabatahtlikku voolavust. Kulud, mida vähendatakse: töösuhte lõpetamisega seotud kulud, töötaja asendamise kulud (näiteks värbamine), vaba ametikoha kulud (kaotatud kasum, kui töötajat ei ole), produktiivsuse kulu (kaotatud kasum ajal kui uus töötaja õpib ametit), uue inimese värbamiskulud. Kuigi erinevad karjäärijuhtimismeetodid tähendavad ettevõtte jaoks kulutusi, siis õige mõtteviis oleks see, et kõik töötajatesse tehtud kulutused on investeeringud, mis toodavad tulevikus ettevõttele tulu.

Teadliku karjäärijuhtimise olemasolu ettevõttes on märk töötajatele, et organisatsioon hoolib neist ja on valmis panustama nende arengusse ressursse – see omakorda tugevdab psühholoogilisi leppeid töötaja ja organisatsiooni vahel. Iga organisatsioon on huvitatud töötajate eesmärkide sidumisega ettevõtte eesmärkidega ja karjäärijuhtimine on siinkohal abiks.

Karjäärijuhtimise protsess koosneb mitmetest komponentidest ning karjäärijuhtimisele annab üldisema suuna ettevõtte suurus ja struktuur. Hierarhilistes ettevõtetes on rohkem võimalusi vertikaalseks tõusuks (traditsiooniline karjäär) kui lamedama struktuuriga ettevõtetes, kus suurem rõhk läheb horisontaalsete võimaluste arendamisele. Muutuv ärikeskkond ning globaliseerumine on muutmas traditsioonilist karjääri – ettearvatus, turvalisus ja vertikaalne karjääritõus on asendumas muutuva (*protean career*) ja piirideta (*boundaryless career*) karjääriliikidega, mida peamiselt iseloomustab suurem paindlikkus (Korsakiene, Smaliukiene 2014). Karjäärijuhtimismeetodeid saab ühtmoodi rakendada mõlemat tüüpi ettevõtetes. Kõik ettevõtted peavad mõtlema hakkama ka tulevikutrendidele – milliseid meetodeid rakendada, et käia kaasas töötajate vajadustega, milleks peamiselt on paindlikkus nii töösuhetes kui ka töökeskkonnas.

Eeldades, et tööjõuturg on eriti keeruline IKT ettevõtetele (IT spetsialistide leidmine on väga raske ning konkurents uutele töötajatele kõrge) ning et IKT ettevõtteid peetakse innovatiivsemateks ja paindlikemaks kui teiste sektorite ettevõtteid, siis eeldab magistritöö autor leida huvitavaid ja efektiivseid karjäärijuhtimise protsesse. Magistritöö eesmärgiks kaardistada IKT ettevõtete karjäärijuhtimise korraldus, levinumad karjääriliigid ning karjäärijuhtimise meetodid; lisaks sellele uurida personalijuhtide arvamusi protsesside ja meetodite kitsaskohtade üle ning milliseid arengukohti tulevikus ette nähakse. Andmete analüüsi käigus võrreldakse erinevate ettevõtete parimaid praktikaid – millised on sarnasused ja erinevused, kuidas püütakse eristuda, milline on ühisosa ning kas saab väga üldistatud kujul välja tuua karjäärijuhtimise mudeli, mida saab aluseks võtta ettevõttesisese karjäärijuhtimise strateegia loomisel.

Eesmärgi saavutamiseks esitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas on ettevõtetes korraldatud karjäärijuhtimine?
2. Millised karjääriarengu teooriad kirjeldavad IKT ettevõtete karjäärijuhtimisprotsesse?
3. Milliseid karjäärijuhtimise meetodeid IKT ettevõtted kasutavad oma töötajate karjääri edendamiseks?
4. Milline on personalijuhtide hinnang olemasolevatele praktikatele ning milliseid arengusuundi tulevikuks ette nähakse?

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses annab autor ülevaate karjääriarengu peamistest teooriatest, talendijuhtimisest, karjäärijuhtimismeetoditest, klaaslae efektist ning karjääriplato fenomenist. Teises peatükis kirjeldab autor uurimismetoodikat ning valimi moodustumist ning kolmandas peatükis toob välja ja analüüsib tulemusi, teeb järeldused, esitab

lõputöö puudused ning annab soovitusi tuleviku-uurimistöödeks. Töö autor pakub ka välja teoreetilise karjäärijuhtimise tegevuste mudeli, mille ettevõtted saaksid aluseks võtta ettevõttesisesse karjäärijuhtimise protsessi loomiseks.

Soovin tänada magistritöö juhendajat Taimi Elenurm'i, kes julgustas, inspireeris ja motiveeris ning aitas kujundada lõputöö kontseptsiooni. Samuti tänan väga väärtusliku toe eest Velli Parts'i, kes aitas metoodikaga ning andis häid mõtteid karjäärijuhtimise tegevuste mudeli koostamiseks. Eriline tänu läheb 13 ettevõtte personalijuhile, kes leidsid aja ja tahte intervjuudel osaleda – ilma nendeta antud lõputöö ei oleks teoks saanud.

1. KARJÄÄRIJUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

Esimeses peatükis annab autor ülevaate erinevatest karjäärijuhtimise teooriatest, meetoditest, mida kasutatakse töötajate karjääri arendamisel, talendijuhtimisest, klaaslae efektist ja karjääriplatoost.

Organisatsioonilise karjääri mõiste ilmus kirjandusse II maailmasõja järgselt kui Weber (1947) võttis kasutusele kontseptsiooni “ideaalne bürokraatia”, mis kirjeldas ettevõtetes autoriteetide kindlaksmääratud hierarhiat ja töötajate valikut ning edutamist, mis põhines nende tehnilistel kompetentsidel (Clarke, 2013). Whyte (1956) tuli varsti pärast seda välja mõistega “organisatsiooni inimene”, mis iseloomustas korporatiivset karjääri, kus inimene mitte ainult ei töötanud organisatsiooni heaks, vaid lausa kuulus organisatsioonile (*Ibid.*). Clarke (2013) toob välja, et organisatsiooniline karjäär sai kitsama fookuse 1970. aastatel, kui oma töid hakkasid avaldama sellised teadlased nagu Schein (1971, 1978) ja Hall (1976) ning alles 1980. aastatel hakkas jääk organisatsiooniline karjäärimudel muutuma ja seda tänu globaliseerumisele, tugevale ärilisele konkurentsile, muutustele majanduses, koondamistele, ettevõtete restruktureerimistele ning ettevõtete üha lamedamaks muutunud struktuuridele. Tänapäevased ehk “moodsamad” karjääriteooria käsitlused hakkasid teaduskirjanduses domineerima 1990. aastatel, pärast Y. Baruchi muutunud karjäärikäsitluse levimist, milles hakati tähtsustama inimese enda rolli karjäärijuhtimises - inimene ise otsustab, juhib ja valitseb oma karjääri nii nagu see tema jaoks kõige kasulikum on (Hermann *et al.*, 2015)

Greenhouse ja Kossek (2014) on samuti välja toonud peamised muutused ühiskondades, mis on ka veel tänapäeval ümber kujundamas traditsioonilist karjäärisüsteemi: 1) ärikeskkond: tihe konkurents globaalsel ärimaastikul, töökohti on keerulisem hoida, vähe võimalusi vertikaalseks liikumiseks ja suurem organisatsioonisisene liikumine, 2) tehnoloogia areng: suurenenud elektrooniline ja virtuaalne suhtlemine (virtuaalsed meeskonnad) üle riigipiiride, kaugtöö levik ja 24/7 kättesaadavus, 3) perestruktuuride mitmekesisus: üksikvanemad, mõlemad partnerid karjääri tegemas (*dual-earner partners*) või inimesed, kes hoolitsevad erivajadustega laste või vanade vanemate eest – kõik nad soovivad paindlikemaid tingimusi ja töö-eraelu paremat tasakaalu, 4)

töötajaskonna vananemine ning suurem osakaal töötajaid töötajaskonna hulgas, kes peaksid olema pensionil, aga soovivad töötada.

Üldiselt kirjeldatakse karjääri kui inimese töökogemuste kogumit läbi erinevate etappide kogu inimese elutsükli jooksul (Arthur *et al.* 1999; Moen, Roehling 2005 viidatud Greenhouse, Kossek 2014). Kuna arvesse lähevad kõik inimese elu jooksul kogutud töökogemused, siis teevad kõik töölkäivad inimesed karjääri ning karjäär ei tähenda ainult kiiret ülespoole liikumist ametiredelil, teatud professionaalset staatust ning stabiilsust ühel ametikohal (Greenhouse *et al.* 2010 viidatud Greenhouse, Kossek 2013). On müüt, et eduka karjääri tegemiseks peavad inimesed tegema ületunde, töötama üle oma võimete piiri, tõusma karjääriredelil ikka ülespoole ning mitte tegema pause tööelus; see kindlasti ei ole 21. sajandi reaalsus ega pikas perspektiivis jätkusuutlik (Moen, Roehling 2005 viidatud Greenhouse, Kossek 2014). On selge, et karjäär ei arene lineaarselt ja katkematult ning inimesed ei püsi ühes valdkonnas terve elu, vaid tööelus võib teha pause, vahetada ameteid, õppida täiesti uusi oskusi, muuta koormust ning liikuda ühest organisatsioonist teise.

1.1 Peamised karjääriarengu teooriad

Tänapäevases karjäärijuhtimises üks suundi on traditsioonilise ja ebatraditsioonilise karjääri käsitlus. Paljud valdkonna teadlased on märkinud, et traditsiooniline karjäär on kadunud või kadumas ja asemele on tulnud uued kontseptsioonid nagu piirideta ja muutlik karjäär. Kriitikat ja toetust on saanud mõlemad suunad ja kirjanduse põhjal arvab töö autor, et see sõltub suuresti ettevõttest, millist suunda viljeletakse. On ettevõtteid, kus töötajatel on võimalik teha nii vertikaalset kui ka horisontaalset karjääri (suuremad ja hierarhilisemad ettevõtted) ning on ettevõtteid (pigem väiksemad, lamedama struktuuriga, innovaatilised), kus karjäärijuhtimine on pigem töötaja vastutus ja paljud protsessid ei ole kohustlikus korras kasutusel. Allpool kirjeldab töö autor nii traditsioonilist karjääri kui ka alternatiivseid karjääriteooriaid pikemalt.

1.1.1 Traditsiooniline karjäär

Pikka aega on karjäärijuhtimiskirjanduses domineerinud traditsiooniline karjäärijuhtimisteooria, mis eeldab, et töötaja ja organisatsiooni vahel on pikaajaline mõlemale poolele kasutoov suhe, kus töötaja kõrge töösooritus ja lojaalsus tööandjale tasustatakse ning kompenseeritakse

organisatsiooni poolt – töötaja töökoht on kindel, töötasu suureneb stabiilselt ja võimalus on hierarhiliseks edutamiseks (Dries et al. 2012 viidatud Rodrigues *et al.* 2015). Traditsiooniline mudel on levinud suurtes ja hierarhilistes korporatsioonides, kus töötajad saavad vertikaalselt karjääriredelil tõusta ja töötavad ühes organisatsioonis pikka aega. Ühelt poolt on ebastabiilne majanduslik olukord ja konkurentsi tihenemine turul tekitanud olukorra, kus ettevõtte ei saa enam töötajatele lubada pikka ja stabiilset karjääri ettevõttes (Arthur 1994 viidatud Rodrigues *et al.* 2015). Teiselt poolt toob töö autor välja tõsiasja, et organisatsioonid on aja jooksul muutunud oma struktuurilt palju lamedamateks ja töötajatel puuduvad seetõttu piiramatud võimalused vertikaalseks tõusuks, pigem nähakse uusi võimalusi horisontaalses karjääris, mille puhul töötaja võtab juurde ametiülesandeid ja vastutusvaldkondi või liigub ühest osakonnast teise.

Teadlased De Vos ja Dries (2013) toovad välja vastuolu – kui ühelt poolt räägitakse palju traditsioonilise karjäärikonseptsiooni kadumisest ja ebapopulaarsusest, siis teiselt poolt tähtsustatakse personalifunktsioonide jätkuvuse vajadust (et tagada ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmine ja kasumi teenimine) ning paljud ettevõtted kasutavad endiselt selliseid personalifunktsioone nagu talendijuhtimine, tööhindamine, arenguestlused ja erinevad karjääriarendusmeetodid – kõik see viitab traditsioonilisele karjäärikonseptsioonile. Uurimustöö tulemusena nad järeldavad, et mida rohkem on ettevõttes strateegilisi ametikohti, talente ja võtmetöötajaid spetsiifiliste oskustega, seda rohkem kasutatakse formaalseid karjäärijuhtimismeetodeid ning töötajaid hoitakse oma tulemuste eest vastutavateks (De Vos, Dries 2013). Ka Clarke (2013) toob välja, et palju räägitakse organisatsioonilise karjääri kadumisest, aga konkreetseid empiirilisi tõendeid selle kohta on väga vähe ning pigem võib öelda, et organisatsiooniline karjäär on endiselt elus ja toimiv, sest ka organisatsioonilised karjäärid võivad olla paindlikud, väljakutseid esitavad, mobiilsed ja pakkuda võimalusi arenguks.

1.1.2 Muutlik karjäär (*protean career*)

Järjest enam arvavad valdkonna teadlased, et töötajate karjääri juhtimine ei ole ainult kas organisatsiooni või inimese enda ülesanne, vaid inimese karjäär peaks kujunema ühiste pingutuste tulemusena, sest kasu saavad mõlemad pooled – inimene areneb, paranevad tema töötulemused ja seeläbi suureneb organisatsiooni kasumlikkus (McDonald, Hite 2016 viidatud Lee, Lee 2018). Autor on nõus eelmainitud uurijatega ja arvab, et töötaja sisemine motivatsioon ning initsiatiiv karjäärijuhtimisel peaks tulema töötajalt endalt, sest on inimesi, keda ei huvita karjäär (vähemalt

mitte vertikaalne) ning kes soovivad olla head töötajad olemasoleval ametikohal. Kui karjääritegemise motivatsioon on inimesel olemas, siis on organisatsiooni ülesanne (näiteks otsese juhi kaudu) paika panna arenguplaan ja seada eesmärgid, mida peab töötaja selleks tegema, et ettevõttes karjääri teha (kas siis vertikaalsed või horisontaalsed).

Muutlik karjäär tähendab üldjoontes karjääriteed või – arengut, mida iseloomustab paindlikkus, mis on töötaja enda poolt juhitud (*self-directed*) ning mis on väärtuspõhine (aluseks on töötaja isiklikud väärtused) (Hall 1996, 2004 viidatud Hermann *et al.* 2015). Kuigi muutliku karjääri kontseptsiooni lõi D. T. Hall 1976. aastal (43 aastat tagasi), on empiirilisi uurimustöid antud karjääriteooria paikapidavuse kohta tehtud vähe (Hermann *et al.* 2015). Muutliku karjääri korral ei oota töötaja, et organisatsioon juhib tema karjääri, vaid võtab intsiatiivi oma karjääri juhtimise eest ise – see eeldab töötaja poolt teadlikkust, millist karjääri soovitakse teha (näiteks eeldused ja soov saada juhiks), aktiivset ja sihipärast käitumist ning pidevat arengut. Valitseb üldine seisukoht (mitmete empiiriliste uurimustööde tulemusel), et kuna muutliku karjääri puhul juhib inimese ise oma karjääri, vastavalt isiklikele väärtustele ja vajadustele, siis on inimese subjektiivne rahulolu oma karjääriga kõrge (Baruch, Quick 2007; De Vos, Soens 2008 viidatud Hermann *et al.* 2015). Hermann *et al.* 2015 näitasid oma uurimustööga, et eksisteerib tugev positiivne korrelatsioon muutliku karjääri mõõdiku ja karjääriga rahulolu, tööga rahulolu ja karjääriplaneerimise vahel. Sama uurimistöo kinnitas ka väidet, et muutliku karjääri valik eeldab töötajalt proaktiivset hoiakut ja proaktiivset karjäärikäitumist (*Ibid.*). Ka Rodrigues *et al.* (2015) suutsid tõestada, et muutlik karjääriorientatsioon tekitab töötajates positiivseid kogemusi ja tõstab pühendumist tööle. Muutlik karjäär ei eelda, et töötaja töötab rohkem kui ühe tööandja heaks nii nagu piirideta (*boundaryless*) karjääri puhul. Kirjanduses käsitletakse eraldi karjääri isejuhtimist (*self-management*), kus inimene võtab nii karjääri planeerimise kui ka juhtimise enda kätte ja teeb seetõttu efektiivsemaid karjäärivalikuid; siinkohal on eelduseks, et tööandjad ei ole huvitatud investeerimast töötajate pikaajalisse karjääriarendamisse, aga töötajad peavad oma töökohti säilitama ja tööturul püsima (DiRenzo, Greenhouse 2011 viidatud Greenhouse, Kossek 2014).

1.1.3 Karjääriankrute teooria (*career anchors*)

Mitmed uurijad on välja pakkunud, et karjäärjuhtimismeetodite valikul tuleks lähtuda töötajate isiklikest vajadustest või karjääriankrutest – teooria loodi uurija E. Schein'i poolt 1960. aastatel ning muutus kiiresti väga populaarseks (Schein, Van Maanen 2016; Hall *et al.* 2012 viidatud

Crawshaw, Game 2015). On olemas kaheksa karjääriankrut, mis on seotud inimese kompetentside, karjäärimotiivide või väärtustega (Schein, Van Maanen 2016):

- 1) üldine juhtimisalane kompetents (*general managerial*) – inimesel on olemas soov saada juhiks
- 2) tehnilise funktsiooni kompetents (*technical functional*) – inimene soovib karjääri jooksul täiendada tehnilisi teadmisi ja oskusi
- 3) ettevõtlikuse kompetents (*entrepreneurial creativity*) – inimene soovib rajada oma ettevõtte
- 4) autonoomia/iseseisvus (*autonomy/independence*) – inimene soovib oma tööd ise defineerida ja korraldada
- 5) turvatunne/stabiilsus (*security/stability*) – inimene soovib ettevõttes tunda stabiilsust ja turvatunnet jätkuva töösuhte näol
- 6) tähenduslikkus/pühendumus (*service/dedication to a cause*) – inimene ei loobuks võimalusest panustada oma tööga ühiskonna heaolule
- 7) puhas väljakutse (*pure challenge*) – inimesele meeldivad väljakutsed ja keeruliste probleemide lahendamine
- 8) elustiil (*lifestyle*) – inimesele on oluline töö-kodu tasakaal

Schein ja Von Maanen (2016) selgitavad, et inimesel võib korraga olla mitu karjääriankrut, kuid üks on neist siiski dominantsem kui teised ning kui inimene kord “identifitseerib” oma vajadused, eelistused ja motiivid, siis on need ajale vastupidavad. Schein ja Von Maanen (2016) toovad välja huvitava nüansi – pea igal konkreetset ametikohal töötab inimesi väga erinevate karjääriankrutega – see tähendab, et inimesed tahavad ja vajavad väga erinevaid asju oma karjääris, aga praegused personalifunktsioonid ja talendijuhtimine eeldab, et kõik vajavad samu asju (näiteks juhiks saamine, edutamine, vastutuse suurenemine ja töötasu tõus). Karjääriankrute teooria on saanud omajagu kriitikat ning on uurijaid, kes väidavad, et igal inimesel võib olla mitu dominantset ankru.

1.1.4 Piirideta karjäär (*boundaryless career*)

Piirideta karjääri iseloomustab enamasti töötamine mitmes organisatsioonis korraga (kõige levinum kirjeldus), see võib tähendada ka mittehierarhilist liikumist karjääriredelil ühes ettevõttes, osalise ja täistöö vaheldumine või töötamine isiklikus ettevõttes ja palgalisena või töötamine ainult ühel väljavalitud ametikohal (Wrzesniewski, Dutton 2001 viidatud Greenhouse, Kossek 2014). Clarke (2013) selgitab, et piirideta karjääri puhul ei ole organisatsiooniline karjäär enam kõige tähtsam (Cascio 2000), vähem oluliseks on muutunud turvalisus (püsimine ühes ettevõttes pikka aega) (King 2004), oluliseks on muutunud karjääri isejuhtimine (Sullivan, Emerson 2003), rõhku

pööratakse rohkem paindlikkusele ja liikumisele nii organisatsiooni sees kui ka organisatsioonide vahel (Eby *et al.* 2003), hinnatakse improvisatsiooni ja loomingulisust (Arthur *et al.* 1999), tähtsustatakse väliseid suhtlemisvõrgustikke (Arthur, Rousseau 1996) ning kõige olulisemaks peetakse subjektiivset rahulolu ja mitte objektiivset (Arthur *et al.* 2005).

Rodrigues *et al.* (2015) uurimustöö tulemused näitasid, et kõrge piirideta karjääri orientatsiooniga inimesed raporteerisid madalamat rahulolu oma karjääri, töö ja eluga ning nad olid vähem pühendunud organisatsioonile ja kergemini valmis tööandja juurest lahkuma. Nii organisatsioonid kui ka piirideta karjääriga inimesed näitasid üles kehvemaid tulemusi ja saavutusi (*Ibid.*). Tundub, et ühelt poolt meeldib selle orientatsiooniga inimestele paindlikkus ja vabadus töösuhetes, kuid teiselt poolt tunnevad nad puudust kuuluvus- ja ühtsustundest ning suur paindlikkus võib ühel hetkel muutuda piiravaks faktoriks kuna töösuhted ei ole stabiilsed ja puudub turvalisus.

1.1.5 Tuleviktrendid

Kuna enamus ettevõtetes on jätkuvalt olemas võimalused endiselt ka vertikaalseteks tõusudeks ning edutamisteks, siis eeldab töö autor, et traditsiooniline karjäär ei ole kaotanud oma positsiooni. Jätkuvalt on fookuses edutamised, kindel palk, stabiilsus ning pikaajalisem töösuhe.

Väiksemates ja lamedama struktuuriga ettevõtetes on suund horisontaalse karjääri poole. Uurijad Sullivan ja Baruch (2009) pakuvad välja hübriidkarjääri mõiste – tänapäeval leiab inimeste karjääriteel elemente nii traditsioonilisest kui ka paindlikematest karjäärimudelitest. Töötajalt peaks tulema motivatsioon ja tahe areneda ning teha karjääri ning organisatsioon peaks töötajale pakkuma erinevaid karjäärijuhtimismeetodeid tema karjääriplaani elluviimisel. Töö autor toetab muutliku (*protean*) ja töötaja enda poolt juhitud karjääri (*self-managed*) kontseptsiooni ja arvab, et antud karjäärisuund on edukas ka tulevikus. Suur vastutus lasub osakonnajuhtidel, kes aktiivselt aitavad läbi koostöö kujundada oma alluvate karjääri – seetõttu arvab autor, et palju kritiseeritud arenguestlused ja isiklikud kui ka professionaalsed arenguplaanid on hädavajalikud ja kriitilise tähtsusega. Autori arvates on Eestis jätkuvalt ülekaalus traditsioonilised töösuhted (tähtajatud ja täiskohaga töölepingud) ja mitte ebatraditsioonilised töösuhted (osaline tööaeg, teenusleping, käsundusleping, tähtajaline leping, vabakutselised töötajad, mitmes organisatsioonis töötavad inimesed), siis võib eeldada, et ettevõtete poolt ei ole soositud piirideta (*boundaryless*) karjäär, kus töötajad töötavad mitmes ettevõttes korraga (erinevate töösuhetega) ja nõuavad väga paindlikke töötingimusi. Autor järeldab eelnevalt kirjeldatud uuringute tulemustele toetudes, et organisatsioonide seisukohast ei ole paindlike töösuhetega töötajad organisatsioonile piisavalt

lojaalsed ega pühendunud ning on kergelt valmis ettevõttest lahkuma, kui selle tegevus ei vasta täielikult nende huvidele või pakutav väärtuspakett ei ole konkurentsivõimeline.

Töö autor näeb piirideta karjääri pigem hilisema tulevikutrendina – kui ebatraditsioonilised töösuhted on muutunud normiks ja kui organisatsioonid on valmis olema paindlikumad. Üks magistritöö eesmärke on uurida, milliseid tulevikutrende oskavad välja pakkuda lõputöös osalevate IKT ettevõtete personalijuhid ning kas ettevõtted on hakanud mõtlema, kuidas ja kas üldse tulevikus töötajate karjääri juhtida. Sellest tulenevalt on personaliosakondade tähtsus ja vajalikkus tulevikus muutumas.

Kindlasti muutub üha olulisemaks töö- ja eraelu tasakaalu hoidmine. Töö-kodu perspektiiv näitab, et töö ja eraelu on omavahel tihedalt seotud ning üks mõjutab teist ja vastupidi (Greenhouse, Kossek 2014). Eraelu all mõeldakse kõiki tegevusi ja suhteid väljaspool töökeskkonda – sõbrad, huviringid, hobid, perekond, kodu, sotsiaalsed kogukonnad, isikliku arengu koolitused, jne.

1.2. Talendijuhtimine kui karjäärijuhtimise osa

Tänapäevane käsitlus talendijuhtimisest (*talent management*) sai alguse 1950. aastatel seoses suurte korporatsioonide tekkega ning see hõlmab väga mitmeid organisatsioonisiseseid tegevusi, et leida õige inimene õigel ajahetkel õigele positsioonile – siia alla kuuluvad näiteks personali planeerimine, järelkasvu kasvatamine, töötajate arendamine ja karjäärijuhtimine (Cappelli, Keller 2014). Talendijuhtimise kontseptsioon on erialases kirjanduses saanud väga palju kriitikat, kus peamiselt heidetakse kontseptsioonile ette selle ebamäärasust ja madalat faktipõhisust. Kriitikud väidavad, et talendijuhtimine tähendab igale ärijuhile või autorile just seda, mida nad tahavad, et see tähendaks, sest olenevalt olukorrast saadakse kontseptsioonist väga erinevalt aru (Gallardo-Gallardo *et al.* 2013).

Cappelli ja Keller (2014) arutlevad olemasoleva kirjanduse põhjal, et tekkinud on kaks erinevat debatti piiritlemaks ja konkretiseerimaks talendijuhtimise käsitlust: esiteks eristatakse inklusiiivset (*inclusive*) ja eksklusiivset (*exclusive*) lähenemist talendijuhtimises ning teiseks, kas töötajaskonna diferentseerimine peaks algama indiviidist või töökohast. Inklusiiivne lähenemine pakub välja, et talendijuhtimine peaks hõlmama kõiki töötajaid, sest igal töötajal on omad tugevused ja potentsiaal pakkuda oma töö kaudu organisatsioonile lisaväärtust (Cappelli, Keller 2014). Eksklusiiivne

lähenemine vastupidiselt väidab, et igas organisatsioonis eksisteerib ainult väike hulk töötajaid või töökohti, kes toovad organisatsioonile kaasa ebanproportsionaalselt suurt väärtust (Gallardo-Gallardo *et al.* 2013). Ressursside jagamise mõttes on organisatsioonide jaoks oluline paika panna, millist lähenemist ettevõttes rakendada, sest sellest sõltub, kas talendijuhtimist rakendatakse kõigile töötajatele või ainult strateegilistele töötajatele. Akadeemilises kirjanduses domineerib eksklusiivne lähenemine, mida näitab kasvav huvi tööjõu diferentseerimise või segmenteerimise vastu – organisatsioonid peaksid olemasolevaid ressursse disproportsionaalselt investeerima töötajatesse, kes toovad ettevõttele kõige suuremat kasu (Huselid, Becker 2011).

Majandusliku ebakindluse suurenemine on muutnud talendijuhtimise olemust; järjest enam värvatakse uusi töötajaid ja talente *ad hoc* (ka *just-in-time hiring*) ettevõtte väliselt ning vähem tegeletakse personali pikaajalise planeerimise, järelkasvu kasvatamise ja arendamisega (Cappelli 2010 viidatud Cappelli, Keller 2014). Kindlasti ei pea organisatsioon valima kas ühte või teist meetodit, vaid meetodeid saab vastavalt vajadusele ja olukorrale omavahel kombineerida – ajasurve puudumisel kasvatada talente ettevõtte sees (ka siis, kui on tegemist väga spetsiifiliste ja haruldaste oskustega) ning kiire vajaduse korral värvata *ad hoc* väliselt tööjõuturult.

Mõnevõrra segadust ja vastuolu tekitab nii teoreetikute kui ka praktikute seas termin “talent”. Gallardo-Gallardo *et al.* (2013) on kirjanduse põhjal kokku pannud erinevad “talendi” määratlused:

- talent kui sisemiste ja loomuoimate võimete (ka annete) kogum (*talent as natural ability*) – talendiks ei ole võimalik kasvada või õppida; talendiks sünnitakse; talenti ei saa juhtida (Davies, Davies 2010 viidatud Gallardo-Gallardo *et al.* 2013)
- talendi kui oskuste, teadmiste ja kogemuste kogum (*talent as mastery*) – talendiks ei sünnita; oskused ja teadmised tulevad õppimise ja kogemuste käigus; talendi oskusi ja teadmisi peab saama mõõta (Ericksson *et al.* 2007 viidatud Gallardo-Gallardo 2013)
- talent kui pühendunud ja motiveeritud töötaja (*talent as commitment*) – pühendumus oma organisatsioonile ning tööle. Hinnangute kohaselt on igas spetsiifilises valdkonnas (*specific area of expertise*) 10% talente või tipptegijaid (Gagné 2000 viidatud Gallardo-Gallardo *et al.* 2013)
- talent kui sobivus (*talent as fit*) – töötaja, kes on õigel ametikohal, õigel ajal ja õiges organisatsioonis. Oluline roll on kontekstil (ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte kultuur,

ametikoht, kolleegid) – inimene, kes “särab” ühes kontekstis ei pruugi “särada” teises (Coulson-Thomas 2012 viidatud Gallardo-Gallardo *et al.* 2013)

- talent kui potentsiaal (*talent as high potentials*) – inimene, kelles on potentsiaali areneda kellekski enamaks kui see, kes nad praegu on; kes peavad arenema ja kasvama, et jõuda tippu; inimene, kelles on olemas motivatsioon, võimed, kogemused, et saada tulevikus tipptegijaks (Silzer, Church 2009 viidatud Gallardo-Gallardo *et al.* 2013).

Üldjoontes on teada, et organisatsioonid siiski keskenduvad talentide määratlemisel mõõdetavatele töötulemustele, oskustele ja saavutustele (Silzer, Dowell 2010 viidatud Gallardo-Gallardo *et al.* 2013).

Paljud autorid näevad organisatsiooni kui ühtset ja tervikuna toimivat masinavärki, kus kõikidel osapooltel on ühised huvid ja eesmärgid – säilitada organisatsiooni paindlikkus ja produktiivsus (Thunnissen *et al.* 2013).

Lõputöö autor püüab intervjuude kaudu leida vastuse, kas ettevõtetes rakendatakse talendijuhtimist ehk kas ja mille alusel defineeritakse talente. Millist strateegiat ettevõtetes laialdasemalt kasutatakse – kas inklusiivset või eksklusiivset; kuidas defineeritakse talente ning juhul, kui talente määratletakse, siis kas neid koheldakse nõ tavatöötajatest erinevalt. Kui arvesse võtta talendijuhtimise kohta käiv kirjandus, keeruline kohalik tööjõuturg ning üha personaliseeritum lähenemine töötajatesse, siis autor teoretiseerib, et enamus ettevõtetes rakendatakse talendijuhtimist ning et talentidega tegeletakse intensiivsemalt võrreldes tavatöötajatega (neile pakutakse rohkem koolitusi ja treeninguid, rohkem tuge ja nõustamist, neid motiveeritakse rohkem, jne.).

1.3. Levinumad karjäärijuhtimise meetodid

Mitmed uurimustööd on suutnud empiirilisel tõestada, et kui ettevõtted pakuvad erinevaid karjäärijuhtimismeetodeid (näiteks rotatsioon, järelkasvu koolitamine, mentorlus, *coaching*), siis suurenevad töötajate oskused ja teadmised, suureneb tööga rahulolu, töötajad muutuvad ettevõtte suhtes lojaalsemaks ja pühendunumaks, suurenevad edutamised ja töötasud ning vähenevad lahkumiskavatsused (Chen *et al.* 2015 viidatud Lee, Lee 2018). Erinevate meetodite valik sõltub eelkõige ettevõtte ressurssidest, vajadusest ja eesmärkidest. Kirjanduse ülevaade näitab, et õigete karjäärimeetodite valik on personaliosakondadele väljakutseks (Crawshaw, Game 2015). Oma

töoga püüab autor vastuse saada küsimusele, milliseid karjäärijuhtimismeetodeid kasutavad uurimustöös osalevad IKT ettevõtted.

1.3.1 Mentorlus

Paljud ettevõtted kasutavad mentorlusprogramme selleks, et täita ettevõtete ärilisi eesmärke ning arendada oma töötajaid (Jyoti, Sharma 2015). Mentorlus on protsess, mille käigus ettevõtte senior töötaja juhendab, toetab, suunab ja nõustab nooremat või kogenumatumat kolleegi, et seeläbi muuta tema töö efektiivsemaks (Pembridge, Paretti 2011 viidatud Jyoti, Sharma 2015). Levinud on mentorite kasutamine uute töötajate puhul, et muuta nende sisse-elamine sujuvamaks või juba ettevõttes töötanud töötajate puhul, kes näiteks vahetavad valdkonda või osakonda. Mentroluse käigus mentee omandab uusi oskusi ja teadmisi, et arendada oma kompetentse ning toetada karjääriarengut (Jyoti, Sharma 2015). Karjääriarengu toetamise kõrval on oluline ka psühhosotsiaalse kohanemise toetamine – seda just mentee puhul, kes vahetab ettevõtte sees osakonda (et kohaneda näiteks uute kolleegidega) või uue töötaja puhul (kohaneda nii uute kolleegide kui ka organisatsiooni kultuuriga). Mentrolus on efektiivsem ja tulemusrikkam kui ettevõttes on paigas mentorluse struktuur ja süsteem ning kultuur (*Ibid.*). Zachary (2007) on rõhutanud, et efektiivsete mentorlusprogrammide loomise eelduseks on paindlikkus, õiged töötajad mentori rollis, selgus ja tagasiside (*Ibid.*). Jyoti ja Sharma (2015) rõhutavad, et eduka struktureeritud mentorlussuhte aluseks on eesmärkide seadmine mentori ja mentee poolt ning sagedased kohtumised, et regulaarselt arutada mentee arengut, esilekerkinud probleeme ning anda tagasisidet. Autorid lisavad, et efektiivne programm parandab produktiivsust, töötulemusi ning arendab nii mentee kui ka mentori karjääri. Ka uurijate Lee ja Lee (2018) uurimistöö tõestas, et kui mentorlus ja *coaching* on osa töötajate karjäärijuhtimisest, siis mõjutab see positiivselt programmis osalevate töötajate töötulemusi.

1.3.2. Coaching

Coaching on intensiivne ja süstemaatiline *coaching* programmis osaleva inimese isikliku ja professionaalse arengu ning heaolu toetamine (*facilitation*) läbi mitmesuguste käitumuslike tehnikate ja meetodite – lõpptulemusena muutub ka organisatsioon efektiivsemaks (Segers *et al.* 2011). Segers *et al.* 2011 vaatlevad kolme dimensiooni: 1) mis on *coaching*'u eesmärk, 2) kes võib töötada *coach*'ina ning 3) kuidas on *coaching* läbi viidud. Eesmärgiks võib olla oskuste õpetamine (kestvuselt lühemajaline), töötulemuste parandamine, isikliku või professionaalse arengu

toetamine (kestvuselt pikaajalisem ja holistilisem lähenemine). *Coach* võib olla nii organisatsiooniväline ekspert, organisatsiooni seest tulev juhtival kohal olev töötaja (mitte *coachee* otsene juht) või enesekohane *coaching (self-coaching)* (Segers *et al.* 2011 viidatud Segers, Incioglu 2012). Segers *et al.* 2011 viitavad viiele sättumusele ja selle taustal olevale kontseptsioonile, kuidas *coachingu* protsessi läbi viia: emotsionaalsus (näiteks humanistlikud lähenemised), ratsionaalsus (kognitiivsed lähenemised), aktiivsus (käitumuslikud lähenemised), teadlikkus (Gestalt psühholoogia ja idamaade filosoofiad) ning kontekstist lähtumine (süsteemsed lähenemised).

1.3.3 Karjäärinõustamine

Ettevõtted pakuvad nii organisatsioonisisest kui ka – välist karjäärinõustamist. Organisatsioonisisest karjäärinõustamist võib läbi viia personaliosakond, otsene juht või ettevõtte poolt karjäärinõustajaks määratud töötaja. Karjäärinõustamise raames võib ettevõtte korraldada karjääripäevi, töötube, seminare, jagada pabermaterjale ja *online* ressursse. Välise karjäärinõustamise korral saadab ettevõtte töötaja näiteks Eesti Töötukassa tasuta karjäärinõustaja juurde. Kirjanduse põhjal võib väita, et karjäärinõustamine on üldjuhul efektiivne karjäärijuhtimismeetod (siiski peamiselt lühiajalise kasuteguriga) (Brown, Ryan Krane 2000 viidatud Perdix *et al.* 2012). Greenwood (2008) näitas, et individuaalne karjäärinõustamine on efektiivne ja positiivse pikaajalisema mõjuga, kui kliendid järgisid nõustaja soovitusi ja pühendusid oma karjääriplaanile – 65% karjäärinõustamisel osalenutest järgisid soovitusi ning olid märkimisväärselt pühendunud ja rahul oma karjääriarenguga (Perdix *et al.* 2012). Bimrose ja Barnes (2008) jälgisid viie aasta jooksul karjäärinõustamist saanud inimesi ja nõustamine tunnistati efektiivseks, kui selle käigus saadi erialast infot, tööturu infot, kursuste ja treeningprogrammide kohta käivat infot ning tööandja poolt pakutavaid võimalusi; kui infot jagati detailselt, neid motiveeriti ning arutleti koos erinevate võimaluste üle (*Ibid.*).

Spurk *et al.* 2015 pakuvad välja, et üks alternatiive karjäärinõustamisele on suhtlemine ja kontaktide loomine (*networking*) sama valdkonna inimestega erinevatest ettevõtetest.

1.3.4 Töösoorituse hindamine, arenguestlused ja isikliku karjääriplaani loomine

Paljud ettevõtted Eestis kasutavad töösoorituse hindamist (*performance appraisal*) ja arenguestlust, mille tulemusel luuakse töötaja isiklik karjääriplaan. Töösoorituse hindamise süsteemid (*performance management*) ja arenguestluste pidamise kord on ettevõtete kaupa väga

erinevad. On ettevõtteid, kus töösoorituse hindamine on osa tulemusjuhtimisest ja töötaja palk või boonused sõltuvad töösooritusest - nendes ettevõtetes on tavaliselt kasutusel erinevad töösooritust mõõtvad mõõdikud ja hindamismeetodid ning arenguveestlusi peetakse vähemalt 1-2 korda aastas. Autor leiab, et karjäärijuhtimise seisukohast on oluline luua igale töötajale tema isiklik karjääriplaan, milles kajastuvad nii tema isiklikud kui ka professionaalsed arengusuunad. Autor näeb töötaja karjääriplaani koostamisel ja regulaarsel ülevaatamisel võtmeisikuna töötaja otsest juhti. Erialases kirjanduses on töösoorituse hindamise süsteemid saanud kriitikat – tähelepanu juhitakse sellele, et kui seada tööalased eesmärgid näiteks aasta alguses, siis aasta lõpuks on paljud neist kaotanud oma aktuaalsuse, mõned on osutunud üleliigseteks või isegi valedeks (Kuvaas *et al.* 2016).

1.3.5 Järelkasvu kasvatamine

Keerulise tööjõuturu olukorras, kus tippspetsialiste strateegilistele ametikohtadele on väliselt tööjõurult keeruline leida, on ettevõtted hakanud järjest enam mõtlema asenduste planeerimisele (*succession planning*) ettevõtte sees. Lee ja Lee (2018) kirjeldavad protsessi selliselt, et kõigepealt peaks organisatsioon välja selgitama, millised on strateegilised võtmepositsioonid ettevõttes ning millistel olemasolevatel töötajatel on eeldused ja potentsiaal neid ametikohti tulevikus täita; seejärel peab organisatsioon pakkuma väljavalitud töötajatele erinevaid arenguvõimalusi ning kui vastav ametikoht vabaneb, siis määrama ametikohale eelnevalt välja valitud kandidaadi. Heaks näiteks siinkohal on praktikantide kasutamine ettevõttes – paljud ettevõtted eelistavadki tööle värvata noori, et neile anda ettevõtte jaoks vajalikud oskused ja teadmised kohapeal. Siinkohal peab kindlasti arvestama, et tegemist on pikaajalise protsessiga, mis eeldab pikemat etteplaneerimist ja rohkemate ressursside olemasolu. On olukordi, kus värvata on vaja kohe ja kiiresti (*just-in-time hiring*) ning sellisel juhul on väliselt tööjõuturult “valmis” spetsialisti värbamine ainuõige otsus.

1.4. Klaaslagi

Metafoor “klaaslagi” (*glassceiling*) on kirjanduses kasutusel olnud juba üle kolme dekaadi. Antud metafoori tutvustasid korporatiivmaailmale 1986. aastal kaks ajakirja Wall Street Journal ajakirjanikku Carol Hymowitzand ja Timothy D. Schellhardt (Lockwood 2004 viidatud Wilson 2014). Klaaslagi on nähtamatu tõke, mis takistab naistel tööalaselt tõusta teatud tasemeni

organisatsiooni karjääriredelil, milledeks on enamasti juhtivad positsioonid (Powell, Butterfield 2015 viidatud Balasubramanian, Lathabhavan 2017). Wilsoni (2014) analüüsi järgi hakati klaaslae efektile suuremat tähelepanu pöörama kohe pärast seda, kui ühiskond oli termini omaks võtnud ning sellel teemal hakati rohkem arutlema, mille tulemusena pühendusid naised klaaslae eemaldamisele, mis takistas nende karjääri juhtivatele ametikohtadele. Ajapikku võttis termin palju laiema tähenduse ning tänapäeval sümboliseerib klaaslagi takistust karjääriteel, millega puutuvad kokku kõik vähemused, kes soovivad tõusta juhtivatele positsioonidele (*Ibid*).

Autorid Balasubramanian ja Lathabhavan (2017) on oma uurimustööga näidanud, et klaaslagi omab märkimisväärset seost tööga rahulolu ja läbipõlemisega. Võttes aluseks hoiakute klassifikatsiooni, välja töötatud uurijate Smith, Crittenden ja Caputi (2012) poolt, kinnitavad autorid, et sõltuvalt naiste hoiakutest klaaslae kohta, võib klaaslael olla kas positiivne või negatiivne korrelatsioon tööga rahulolu ja läbipõlemisega. Pichler, Simpson ja Stroh (2008) väidavad, et klaaslae fenomen on populaarne teema uurimustöodes kuna antud fenomen on olnud ajale vastupidav ja eksisteerib laiaulatuslikult ka tänapäeval. Erinevate uuringute järgi on jätkuvalt probleemiks naiste madal esindatus juhtkonnas ja tippjuhtide seas ning palgalõhe - kui naised siiski jõuavad tippjuhtide sekka, siis saavad nad meestest vähem palka (Kochan 2007 viidatud Pichler *et al.* 2008).

2015. aastal läbiviidud Eesti juhtimisvaldkonna uuring näitas, et traditsioonilistes ettevõtetes on naiste osakaal juhtide seas võrreldes põhjamaadega jätkuvalt väga väike ning see piirab Eesti ettevõtete arengut (Alas *et al.* 2015). Kui arvesse võtta IKT ettevõtete innovatiivsus, pidev võitlus talentide pärast (keerulise tööjõuturu tõttu) ning vajadus hoida jätkusuutlikkust ja konkurentsieelist turul, siis pakub autor, et IKT ettevõtete naistöötajad ei koge klaaslae efekti.

1.5. Karjääriplatoo

Karjääriplatoo (*career plateau*) kirjeldab olukorda töötaja karjääris, kus ta tunnetab, et tal puuduvad võimalused edasiseks karjääritõusuks läbi hierarhilise platoo või struktuuralse (*hierarchical or structural plateau*) või puuduvad tööalased väljakutsed (*job content plateau*) konkreetsel ametikohal (Bardwick 1986, Ference *et al.* 1977 viidatud Yang *et al.* 2018). Karjääriplatoo fenomen on olnud uurimustööde keskmes juba 40 aastat ning üks põhjus, miks antud teema on endiselt teadlaste huviorbiidis ja aktuaalne, seisneb selles, et karjääriplatooga puutub oma karjääri jooksul suur hulk töötajaid (Yang *et al.* 2018). Oma olemuselt ei ole

karjääriplato negatiivne nähtus, vaid pigem neutraalne nähtus kirjeldamaks faasi, kuhu võib jõuda igatüüpi oma karjääri jooksul (FERENCE *et al.* 1977 viidatud YANG *et al.* 2018). Kuna organisatsioonide struktuurid muutuvad hierarhilistest üha lamedamateks ja vertikaalset karjääritõusu ei ole võimalik sellest lähtuvalt lõpmatuseni teha, siis seoses sellega on muutumas ka ühiskonna vaated karjäärile (BOWN-WILSON, PARRY 2013). Isiklikus plaanis on töötajatel keerulisem toime tulla töösisu (*job content*) karjääriplatooga, mille puhul puuduvad töötajal võimalused horisontaalseks karjääriks ning kui isiklik ja professionaalne areng peatuvad (ALLEN *et al.* 1999 viidatud BOWN-WILSON, PARRY 2013). Paljud karjääriplato uurimustööd käsitlevad organisatsiooni rolli plato tekkimisel ning vähem on keskendunud individist lähtuvatele teguritele – kõik töötajad ei soovigi ametiredelil tõusta, vaid nad on rahul olemasoleva positsiooniga ning sellisel juhul on tegemist isikliku platooga (*personal plateau*) (FERENCE *et al.* viidatud GODSHALK, FENDER 2015). Töötajad reageerivad karjääriplatoole väga erinevalt – karjääriplato mõjutab inimeste tööalast motivatsiooni, töö ja karjääriga rahulolu ning kavatsust ettevõttesse jääda väga erinevalt (GODSHALK, FENDER 2015). Kindlalt võib väita, et paljude töötajate jaoks hierarhiline plato siiski vähendab tööga rahulolu ja suurendab vabatahtlikku voolavust (GODSHALK, FENDER 2015; XIE *et al.* 2016). Otseste juhtide tegevust ei saa siinkohal alahinnata, sest nemad peaksid välja selgitama alluvate hoiakud karjääriplatoole ning pakkuma lahendusi nendega toimetulekuks, mis omakorda rõhutab juhtide koolitamise vajalikkust (*Ibid*). Hindamatu väärtus on ausal hindamisel ja selge ning konkreetse tagasiside andmisel juhi poolt alluvale (BARDWICK 1986 viidatud YANG *et al.* 2018).

Lõputöö autor uurib intervjuude käigus uurimistöös osalevate IKT ettevõtete personalijuhtidelt nende nägemust karjääriplato olemasolu kohta. Eeldades, et paljud IKT ettevõtted on oma olemuselt lamedama struktuuriga, mis limiteerib töötajate võimalusi vertikaalseks tõusuks, siis võib oletada, et karjääriplato esineb. Töö autor arvab, et vertikaalse karjääriplato mõju vähendamiseks pakuvad ettevõtted võimalusi horisontaalseks karjääriks – vastutuse kasvu, võimustamist, lisaprojekte, tööülesannete vaheldusrikkust ning liikumist teise osakonda või valdkonda.

2. EMPIIRILISE UURIMUSTÖÖ METOODIKA JA VALIM

Magistritöö andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset meetodit. Töö autor otsustas kvalitatiivse meetodi kasuks kuna eesmärk oli saada detailsem ülevaade erinevatest karjäärijuhtimise meetoditest ning karjääriliikidest ettevõtetes ning personalijuhtide hinnangust olemasolevatele meetoditele ning tulevikutrendidele. Kvalitatiivne meetod andis ühelt poolt võimaluse koguda suuremas mahus detailset infot ning teiselt poolt koguda personalijuhtide subjektiivseid arvamusi, kogemusi ja hinnanguid, mida ei ole oleks saanud koguda kvantitatiivseid meetodeid kasutades.

Magistritöö autoril oli plaanis kvalitatiivse uurimuse kõrval läbi viia uurimuses osalevate ettevõtete töötajatega kvantitatiivne uurimus küsimustike näol, et välja selgitada ettevõtte töötajate hinnang olemasolevatele karjäärijuhtimise meetoditele. Kahjuks enamik ettevõtteid ei nõustunud ankeetküsimustike jagamisega töötajatele, tuues põhjuseks: 1) töötajate suur töökoormus, 2) ettevõtte sisesed küsitlused-uuringud kevadeti ning 3) ettevõtte enda töötajate magistritöös osalemine.

2.1. Uurimismetoodika ja valim

Täpsemalt määratledes on magistritöö puhul tegemist kvalitatiivse võrdlusuuringuga, mille meetodiks on mitmekordne juhtumiuurimus – üldiseks nähtuseks on karjäärijuhtimine ning seda kirjeldatakse läbi 13 juhtumi.

Magistritöö sihtvalimi moodustasid 13 IT ja kommunikatsiooni ettevõtete personalijuhti. Valimi kirjeldus on välja toodud Lisas 2. Ettevõtted, mille hulgast valim moodustati, on ajakirjanduses esile toodud erinevates TOP-ides (Eesti ihaldusväärseim tööandja 2017-2019, TOP 10 parimat palgamaksjat IKT valdkonnas 2017, Parimad palgamaksjad 2016, Parimad IT ja arvutifirmad 2015). Viited ja lingid TOP-idele asuvad töö lisa (Lisa 1). Nende TOP-ide põhjal pani autor kokku koondnimekirja IKT ettevõtetest, kus oli esindatud 91 ettevõtet, mille hulgast magistritöö autor

valis välja 30 ettevõtet ning saatis ettevõtete üldmeilile e-kirja teel palve magistrیتöös osalemiseks või kontakteerumise soovitajate abi kasutades otse personalijuhtidega.

Magistrیتöös nõustusid osalema: Pipedrive OÜ, Mooncascade OÜ, Playtech Estonia OÜ, Helmes AS, Starship Technologies OÜ, Telia Eesti AS, Cleveron AS, CGI Eesti AS, Nortal AS, Elisa Eesti AS, Tieto Estonia AS, TransferWise Ltd Eesti filiaal ja Testlio OÜ. Kõikide ettevõtete esindused asuvad Tallinnas, viie ettevõtte kontorid on esindatud ka Tartus (Mooncascade, Playtech, Nortal, Telia, Pipedrive) ja ühe ettevõtte peakontor asub Viljandis (Cleveron). Tegemist on keskmise suuruse ja suurettevõtetega (väikseim töötajate arv 60 töötajat ja suurim 1700 töötajat). Ettevõtted, kes keeldusid osalemast, tõid põhjuseks kas karjäärijuhtimise puudumise ettevõttes või ajapuuduse. Ühe ettevõtte personalijuht vastas, et ta saab igal aastal üle 20 magistrیتöös osalemise kutse ning peab paraku nende hulgast valiku tegema. Kõik uurimuses osalenud personalijuhid olid naisterahvad, ettevõttes töötanud vähemalt aasta ning personalitöö valdkonnas töötanud vähemalt viis aastat.

2.2. Andmekogumise meetod ja andmete kogumine

Valitud andmekogumise meetodiks oli poolstruktureeritud intervjuu ehk teemaintervjuu, mis koosnes 23 avatud põhiküsimusest (nii kirjeldavad kui ka tõlgendavad küsimused). Oli ka “jah” või “ei” küsimusi, aga kõiki neid vastuseid pidid vastajad põhjendama või selgitama. Küsimused on välja toodud Lisas 4. Intervjuude käigus tekkisid ka täpsustavad lisaküsimused, mis intervjuude lõikes erinesid vastavalt intervjuueeritavate vastustele. Kogu protsess algas intervjuukava loomisega ning küsimused koostas magistrیتöö autor. Sellele järgnes intervjuude läbiviimine, intervjuude sisu transkribeerimine ja andmeanalüüs. Intervjuudele eelnes kirjavahetus e-kirjade teel, et selgitada detailsemalt magistrیتöö eesmärki ning et kokku leppida intervjuu toimumise aeg ja koht.

Selleks, et küsimused kataksid ära uurimisküsimused, on küsimused jagatud kategooriatesse: 1) küsimused talendijuhtimise kohta (kas ja kuidas määratletakse talente, kes on talendid, kas talendid saavad erilise kohtlemise osaliseks võrreldes tavatöötajatega, 2) millised karjäärijuhtimise meetodid on ettevõttes kasutusel, kui lihtne või keeruline on olnud neid juurutada, milline on juurutamise protsess olnud, kas ja kuidas on töötajad sellest informeeritud, millised on olnud takistused juurutamisel, kelle initsiatiivil on need läbi viidud, milline on personalijuhtide hinnang

neile, kas on teada töötajate hinnang, mida on plaanis tulevikus rakendada, 3) kelle vastutus on karjäärijuhtimine, kas on olemas ametikohtade tasemete kirjeldused, kas töötajad teavad, kuidas tasemelt tasemele liikuda (traditsioonilise karjääri suunaga), 4) kas on täheldada klaaslae efekti, karjääriplatood, 5) millised on horisontaalse arengu võimalused, kui paindlikud ollaks töösuhetes (muutlik ja piirideta karjääri suunaga), 6) milliseid tulevikutrende ette nähakse, milline on tulevikus personaliosakonna roll.

Intervjuud viidi läbi jaanuarist kuni märtsini 2019. aastal uurimuses osalevate personalijuhtide ettevõtetes (Tallinna kontorites) neile sobival ajal ja näost näkku, mille käigus kõigepealt tutvustati osalejatele töö autori tausta, lühidalt magistritöö sisu ja eesmärki, millised on üldjoontes küsimused, et intervjuu salvestatakse ning kuidas tagatakse vastajatele anonüümsus ja vastuste konfidentsiaalsus. Kõigil osalejatel paluti allkirjastada nõusoleku vorm. Nõusoleku vorm on leitav lõputöö Lisas 3. Igale vastajale määrati kood (INT1-13, vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale), koode kasutati magistritöö teksti sees tsitaatide esitamisel.

Intervjuud kestsid orienteeruvalt tund aega (pikim intervjuu kestis 1 tund ja 10 minutit ning lühim intervjuu kestis 45 minutit) ning kogu intervjuu salvestati telefoni (*easy voice recorder* äpp) ja sülearvutiga (*online voice recorder* programm). Kõikidelt intervjuueeritavatelt võeti nõusolek intervjuu salvestamiseks. Kõik osalejad olid nõus vastama lisaküsimustele ja täpsustavatele küsimustele e-kirja teel, kui selleks peaks vajadus tekkima. Andmetöötluse käigus tekkisidki mõned lisaküsimused ja töö autor saatis need personalijuhtidele e-kirja teel. Kõik osalejad vastasid lisaküsimustele. Kõik osalejad andsid kohapeal nõusoleku andmete kasutamiseks.

2.3 Andmeanalüüsi meetod

Kõik näost näkku intervjuud salvestati helisalvestisele ning transkribeeriti ja salvestati autori poolt sõna-sõnalt MS Word dokumenti. Keskmise transkriptsiooni pikkus on 10 lehekülge ning keskmiselt võttis üks transkribeerimine aega 6-8 tundi.

Andmete analüüsiks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*), mille puhul autor kogus kõikidest intervjuudest (tekstidest) kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrdles teema käsitlust kõigi 13 intervjuu lõikes, mis lõi eelduse suuremaks üldistatavuseks (Kalmus *et al*, 2015). Analüüs põhineb deduktiivsel lähenemisel – aluseks on

võetud kirjanduses olevad teooriad ja mudelid, mida püüti uurimuse käigus kinnitada ja edasi arendada.

Teksti analüüsimisel kasutati manifestset analüüsi meetodit ehk et transkribeeritud teksti sisu puhul peeti oluliseks otseselt väljaõeldud informatsiooni ning mitte latentset sisu - väljaütle mata informatsioon, mitteverbaalne väljendusviis, jne (Kalmus *et al*, 2015).

Kõigi 13 intervjuu vastuste põhjal moodustati kuus üldist kategooriat, mida analüüsitakse analüüsi osas detailselt. Seitse kategooriat on järgmised:

1. Tööjõuturu olukord – personalijuhtide arvamus.
2. Talendijuhtimine ning edutamiste kavandamine (*succession planning*) – kas ettevõtetes määratakse talente ja kui seda tehakse, siis missugune klassifikatsioon on talentide määramisel aluseks võetud.
3. Karjääri liigid: traditsiooniline, muutlik, piirideta karjäär ja karjääriankrud.
4. Karjäärijuhtimise meetodid.
5. Klaaslagi ja karjääriplato.
6. Personalijuhtide hinnang karjäärijuhtimisele ettevõttes - mis on hästi, millised on kitsaskohad ja mida soovitakse rakendada tulevikus.

Toetudes uurimustöö tulemustele on töö autor loonud karjäärijuhtimise erinevate tegevuste mudeli. Mudelis kajastub ka erinevate osapoolte roll karjäärijuhtimises.

3. TULEMUSED JA ANALÜÜS

Üldistatult võib tõdeda, et kõik uurimustöös osalenud ettevõtet kasutavad teadlikult karjäärijuhtimise protsesse ja meetodeid oma töötajate karjääri arendamisel ja edendamisel. Ettevõtted on teadvustanud karjäärijuhtimise olulisust ja vajalikkust töötajaskonna ettevõttes hoidmisel ja nende lojaalsuse ning pühendumise suurendamisel. Enamus ettevõtteid on läbi mõelnud karjäärijuhtimise kitsaskohad ning loonud visiooni tulevikuks.

Järgmistes alapeatükkides analüüsib autor detailselt karjäärijuhtimise protsesse. Väidete ilmsestamiseks on kasutatud tsitaate. Lõputöö mahupiiranguid silmas pidades on suur osa tsitaate jäetud allolevatest peatükkidest välja ja lisatud Lisasse 5.

3.1 Tööjõuturu olukord

Üldistatult võib tõdeda, et autori arvamusele sarnaselt on ettevõtete jaoks Eesti tööjõuturg keeruline ja väljakutseid pakkuv. Juba pikemat aega on tööturult raske leida oma ala tipptegijad ja -spetsialiste ning võtmerollide täitmiseks tuleb töötajad konkurentidelt nõ üle osta või välismaalt sisse tuua.

Personalijuhtidest enamik toetas seisukohta, et väga raske on leida töötajaid, kellel on spetsiifilised oskused, teadmised ja kompetentsid. Leiti, et väga raske on leida töötajaid näiteks IT, tehnoloogia, inseneeria ja kvaliteedikontrolli valdkonda. Paar ettevõtet tõid välja nüansi, et Eesti ülikoolid ei koolita neile vajalike teadmistega spetsialiste ning tegemist on nõ nišitöötajatega, keda Eesti turul ei olegi saada. Siinkohal peab ettevõtte mõtlema, kuidas vajalike oskustega inimesi ise välja koolitada ja treenida.

“Praegune tööturu olukord on väga keeruline. Konkurents heade IT spetsialistide leidmiseks on ülikarm ja ettevõtted panustavad senisest enam parema töökeskkonna, palga ja boonustega meelitamisele. Eks kandidaadid valivad lõpuks tööandja neile oluliste tegurite järgi.

Konkurentsivõimeline tasu, head töötingimused ja keskkond ning huvitav, väljakutsuv ja palju arengut pakkuv töö on ilmselt peamised tegurid. Kui inimeses on suudetud juba huvi tekitada, siis peab värbamisprotsess olema ka võimalikult kiire, vastasel juhul napsab mõni teine ettevõtte kandidaadi lihtsalt ära.” (INT6).

„Liikumist on oma jagu, aga konkurents on suur, sa pead olema kiire, meil on väga palju kandidaate, kes ütlevadki, et mul on juba mingi kaks-kolm pakkumist veel laual ja raske on leida, pigem hea kandidaat ei käi ise otsimas, sa pead ise leidma nad, et selles suhtes see mugavus on kadunud, et nad tulevad sinuni ise. Kui sa otsid väga head kogemustega omaala spetsialisti, siis seda väga ei juhtu kui just ei ole läbi soovitude või oma töötajatelt see tulnud, siis sa pead ise nendeni jõudma.“ (INT11).

Paljud personalijuhid tõid välja tõsiasja, et ettevõtte ise saab palju ära teha selleks, et värbamised oleksid edukad – oluline on näiteks ettevõtte tuntus ja maine (*branding*), kastist välja lahenduste leidmine (mis kanaleid kaudu uusi töötajaid otsida, milline võiks olla töökuulutus ja kandideerimisprotsess) ning paindlikkus (töötaja profiil ja töökohustused, tööajad, töökoht).

“Tööjõuturg on selline nagu ta on viimased 10 aastat olnud - kui täpselt teada keda otsid, ettevõttel on korralikku tööd pakkuda, siis ei ole töötajate leidmine keeruline, vahel kulub lihtsalt aega rohkem, et õige profiiliga inimene kätte saada. Lihtsalt küsimus ongi selles, et kas nad tunnevad selle ettevõtte vastu huvi.” (INT1).

3.2 Talendijuhtimine

Vastupidiselt loetud kirjandusele ja töö autori eeldusele, et suures osas ettevõtetes rakendatakse talendijuhtimist, enamus uurimustöös osalenud ettevõtetes talendijuhtimist ei rakendata ning talente ei määrata, vähemalt mitte ametlikult. Ametlikult määratakse talente viies ettevõttes. Ka nende ettevõtete personalijuhid, kus määratakse talente, üldiselt arvavad, et kõik töötajad on tublid, vajalikud ja omamoodi talendid, aga siiski ettevõtte äristrateegiast lähtuvalt on vaja talente määratleda (10-15% töötajaskonnast), et tagada oskuslike, suure kogemusepagasiga ning spetsiifiliste teadmistega töötajate olemasolu ettevõttes. Ühes ettevõttes koheldakse talente erinevalt tavatöötajatele – neile pööratakse rohkem tähelepanu ja nad saavad ka rohkem koolitusi.

“Kindlasti neid inimesi on, meil ei ole selles mõttes loodud mingit *pipeline*’i või seda, et me oleme piisavalt väiksed ja piisavalt suured, et oma inimesi nagu teada, eks nüüd tähed või ma ei taha öelda tähed, sest et kõik inimesed on nagu tublid ja head, aga võib olla et sellised võtmeinimesed, et jah on personaalselt kuidagi välja kujunenud, kellel mingid tugevused kuskil on, aga ametlikku süsteemi ei ole.“ (INT6).

„Meil on oma nõ top *key talents*, (...) meil on kaardistatud, kes on see kriitiline seltskond, kelle liikumisel võib mingi oluline asi katki jääda või väga spetsiifiline *know how*, mida me tahame väga majas hoida. [...] see on kaardistatud ja meil on olemas see *list* ja me tegeleme nendega teadlikult, hoiame kätte pulsil, aga selles osas me ikkagi kaasame ja mõtleme kõigi peale. Et teistega võib olla tegelevad intensiivsemalt juhid, *team lead*’id ja *key talentidega* ja *key talentidega* pigem juba HR-i pool on *involve*’itud, et teadlikult neid arendada, neid suunata edasi.“ (INT11).

Päris mitmes ettevõttes ei määrata talente, aga diferentseeritakse ametikohti ja määratakse võtmerolle. Mis on need kriitilised ametikohad, mis on ettevõtte äristrateegiale ja eesmärkidele kõige kriitilisema tähtsusega.

“Talente me määranud ei ole, aga loomulikult on meil diferentseeritus olemas, millised tööd on meie jaoks tähtsamad, läbi mille siis meie ettevõtte on see, mis ta on ja selleks on meil näiteks arendusosakond.” (INT1).

„Me tahame ikka määrata kriitilisi ametikohti, et lihtsalt mis on nagu ettevõtte tulemuslikkuse seisukohast nagu kriitilised (...). Me ei ole kaardistust teinud, me oleme otsimas seda tehnilist lahendust oma personalisüsteemis, kas meil seal on näiteks võimalik teha linnuke näiteks mingite ametikohtade juurde juhul kui me ütleme, et need on need kriitilised ametikohad ja siis läbi selle, et me oleme need ametikohad selliselt määratlenud, siis näiteks, siis viia nende ametikohtade lõikes läbi ka näiteks järelkasvu planeerimise protsess.“ (INT10).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et 13 ettevõtte näitel domineerib eksklusiivne lähenemine talendijuhtimisse ehk et talentideks peetakse väikest osa töötajaskonnast kuigi ettevõttes puudub ametlik talendijuhtimine. Seda võis loetud kirjanduse põhjal ka eeldada. Oli paar personalijuhti, kes arvasid, et kõik töötajad on talendid ehk et olid inklusiivse konseptsiooni pooldajad. Võib täheldada tendentsi selles suunas, et ettevõtted mõtlevad üha enam antud teema peale ning talendijuhtimist tulevikus ei välistata, sest nähakse selle protsessi eeliseid ja kasutegureid.

„Peaks eristama, sellepärast, et (...) mõni inimene (...) tema lahkumine tekitab suurema augu igapäeva nõ protsessidesse või siis projekti või kliendisuhtlusesse kui mõne teise inimese lahkumine, keda on võib olla lihtsam asendada või kelle tööd on lihtsalt laiali jagada või siis jah, kes ei oma nii spetsiifilist informatsiooni ja ütleme, et nüüd kui see inimene *top performer* saab kuskilt mujalt mingisuguse pakkumise, et siis me tegelikult teame ja saame arvestada sellega, et meil on nagu talle ka ütleme vastupakkumine teha või me olemegi nagu aru saanud ja otsustanud, et me igaljuhul tahame seda inimest hoida ja et me ei lase tal niisama minna.“ (INT9).

Kui küsida personalijuhtidelt, keda nad talentideks peavad, siis ei joonistu välja üks definitsioon, vaid talendina nähakse inimest, kellel on kombineeritud omaduste kogum: 1) töötaja, kelles on suur potentsiaal, 2) pühendunud ja motiveeritud töötaja, 3) ametikohale/rollile sobivus ning 4) talent kui teadmiste, oskuste ja kogemuste kogum – näiteks on aluseks võetud kompetentside hindamine. Paljud pakkusid välja, et talent ühes ettevõttes ei pea olema talent teises ettevõttes – keskkond, konkreetne roll, organisatsiooni kultuur, otsene juht, kolleegid mängivad suurt rolli, kas inimesest saab talent ühes konkreetsetes ettevõttes või mitte.

“Seal tuleb nii palju tõuse ja mõõne ja need võivad tulla väga ootamatult Ka talendil võib olla neid hetki, kus ta ei saa, ei taha, ei oska erinevad nõ takistused nii temas endas kui väljaspool tulevatest mõjudest (...) ta võib jääda monitooringust välja, sest sellel eluperioodil (...) mõnel karjäärietapil (...) kogu ühes ettevõttes oleku aeg ta on keskpäraneneid tegureid on nii palju, mis seda nagu mõjutavad, et ma julgen küll öelda, et (...) need on lihtsalt nii üksikud, kellel läheb ainult niimoodi [ülespoole - autor].” (INT3).

„See ei ole alati nii üks ühele, et mille alusel siis neid võtmetöötajaid määratakse, et vahel võib olla võtmetöötaja ikkagi ka see, kellel on näiteks mingi väga spetsiifiline kompetents või teadmine, mida meie toodete või mingite mis iganes ärispetsiifiliste asjade osas, mis muudab ta nagu võtmetöötajaks kuigi võib olla ta mingite kompetentside vaates ei ole kõige tugevam.“ (INT8).

Mis saab siis, kui talent lahkuks ettevõttest? On personalijuhte, kes tõdesid, et nad ei muretse sellepärast, sest nad teevad kõik selleks, et see inimene ei lahkuks ning otseselt ettevaatusabinõusid kasutusele ei võta. On ettevõtteid, kes kasutavad teadlikult asendamiste süsteemi *succession planning*’ut ehk et igale kas siis strateegilisele rollile või strateegilisele töötajale (siinkohal siis talendile või võtmetöötajale) on määratud nõ asendustöötaja, et siis võtmetöötaja lahkumisel tema

ametikoht üle võtta. On ka ettevõtteid, kes näevad ette, et talent võib ootamatult ettevõttest lahkuda ja sellisel juhul tegutsetakse *ad hoc* ja agiilselt – näiteks palgatakse kriitiline tööjõud ajutiselt selleks ajaks kuni on leitud uus töötaja (näiteks keegi vabakutseline või ostetakse sisse teenus). Asenduste määramine on kindlasti üks valdkond, millele ettevõtted mõtlevad ja mida plaanitakse järjest enam tulevikus implementeerida.

“Otseselt ei ole sellist plaani, siiani kellegi lahkumine probleemi pole tekitanud, mingil määral loomulikult mõtleme sellele, asenduste süsteem on olemas.” (INT1).

„Tegelikult seda peab defineerima eraldi ehk siis peab olema eraldi loodud järelkasvu programm ja seal juba jällegi ka konkreetsemalt tegevused, kasvõi iga valdkonnale...ma tean näiteks ärijuhte, kes keda ta arvab enda *successor*’iks, jne. Sellist programmi konkreetset ei ole, [aga on plaanis luua - autor].“ (INT7).

3.3. Karjääri liigid: traditsiooniline, muutlik, piirideta karjäär ning karjääriankrud

Suur osa uurimistöös osalevaid ettevõtteid on lameda struktuuriga ning keskmise suurusega ja traditsioonilise ehk vertikaalse karjääri võimalused on sellistes ettevõtetes limiteeritud. Siiski on ka sellistes ettevõtetes piisavalt võimalusi ülespoole liikumiseks ning traditsiooniline karjäär on endiselt väga levinud (n=13), mida teoretiseeris ka töö autor. Vertikaalse karjääri heaks näiteks on ametikohtade tasemete määratlus - näiteks juunior, spetsialist, senior, juht, jne. Enamus ettevõtetes on tasemed määratud (n=10) ning samuti on ära kirjeldatud, kuidas ühelt tasemelt teisele liikuda (mis oskusi on vaja, milliseid koolitusi võtta, milliseid lisaülesandeid või projekte võtta) ning töötajad teavad seda ja oskavad vastavalt sellele oma arengut ja karjääri juhtida. On ettevõtteid, kus tasemed on määratud ühes või teises osakonnas, aga mitte terves ettevõttes ja mitte iga ametikoha lõikes. Samuti on ettevõtteid, kus tasemed on küll olemas, aga puuduvad tasemete kirjeldused – mida üks või teine tase peab teadma ja oskama ning, mida teha, et tasemete vahel liikuda. Tasemete süsteem võimaldab palgasüsteemi hoida läbipaistva ja põhjendatuna, et igaüks saab selgelt aru, kuidas on individuaalsed palgad kujunenud ja et palgatõusudel on edutamiste korral mingi konkreetne loogika taga.

“On ikka erinevad tasemed, juunioireid on vähe meil, kas on pigem kõva spetsialist või siis *mead level* või siis seenior tase on meil ikkagi esindatud suures osas, ja juhid on ka.” (INT4).

“Meil on juuniorid, spetsialistid ja seeniorid ja siis arendajast kõrgem on arhitekt, et nemad on natuke teise suunda. On olemas kirjeldused, mida teha selleks, et sa jõuaksid järgmisele *level*’ile, sul on tarvis nagu kas teha mingit sertifikaadid, olla kellegi mentoriks või mis iganes (...).” (INT6).

„On juunior, on *midlevel*, on seenior, on arhitekt, on *lead*. Siis ongi *basic* või siis selline raam paika pandud, et mida ta peab oskama, mida ta teeb iseseisvalt (...) edasi seal tulevad ka koolitused ja sertifikaadid ka mängu. [...] kus on ka juba kohustuslik juhendamine, õpetamine (...) ning selleks, et järgmisele tasemele areneda, siis on sul need need punktid.“ (INT7).

“Ei näe vajadust, et oleksid tasemed ja tasemete kirjeldused.” (INT13).

Vertikaalse karjääri puudumisel on võimalik karjääri teha horisontaalselt – võtta juurde vastutust, võtta juurde või muuta tööülesandeid, osaleda erinevates uutes projektides ning võtta juurde uusi rolle – näiteks mentori, juhendaja või *coach*’i rolli. Horisontaalse karjääri olemus ja rakendatavus ettevõtetes on pikemalt lahti kirjeldatud alapeatükis 3.5: klaaslagi ja karjääriplato.

Erialase kirjanduses räägitakse üha enam muutlikust karjäärast (*protean career*), kus töötaja vastutab ise oma karjääri juhtimise (*self-directed*) eest ning ettevõtte poolt tuleb abi karjääri- ja arenguplaani loomisel, võimaluste pakkumisel ning soodsa keskkonna loomisel. Intervjuude põhjal selgus ootuspäraselt, et muutlik karjäär on levinud kõigis osalenud ettevõtetes (n=13).

Peamine motivatsioon, initsiatiiv ja tahe areneda ning karjääri teha peab tulema töötajalt endalt. Üldistatult võib öelda, et tänapäeva töötajad on ambitsioonikad ning ollakse aktiivsed välja selgitamiseks erinevaid võimalusi.

„Olen täiesti seda meelt, et ikkagi algus peab tulema inimeselt, et tema käest ei kisu mitte midagi välja, mida temas ei ole. Sinna ei istuta seda juhiks olemise tahtmist kuidagi, kui ta on ikkagi ülitugev spetsialist või meeskonna töötaja. [...] see ei ole nii, et inimeses on soov olemas, aga ta ei ole seda ise märganud. Pigem on ikkagi inimesed ise väga ambitsioonikad.” (INT1).

“Igaüks võtab ise vastutuse oma arengu eest, ei ole nii, et keegi tuleb ja kandikul kannab kõik asjad kätte, aga teiselt poolt on inimesi, kes isiksusetüübilt vajavad natuke rohkem sellist

julgustamist....et mine nüüd ja tee ja siis nende maailmapilt avaneb, et nad vajavad natuke rohkem *push* imist, aga see ei tähenda, et nad ei ole võimekad või ei saaks hakkama või ei tahaks seda.” (INT4).

„Meie oma organisatsiooni sees oleme võtnud seisukoha, et see on inimese enda vastutus ja et tema peab nagu näitama seda, et tema tahab ja kõik muud institutsioonid peaksid seda siis toetama.“ (INT9).

Teine väga oluline isik töötaja arengus ja karjäärijuhtimises on tema otsene juht. Otsese juhi osatähtsust rõhutatakse ka erialases kirjanduses ning see kattub ka autori seisukohaga. Uurimustöös osalenud ettevõtted on seisukohal, et kuna otsene juht mängib kesksel rollil töötaja arengus, siis on kriitilise tähtsusega juhtide koolitamine järgmistel teemadel: kuidas märgata töötaja motivatsiooni ja potentsiaali, kuidas viia läbi edukaid ja tulemusrikkaid arenguvestluseid ning üks-ühele vestluseid, kuidas anda tagasisidet ja kuidas kuulata. Kõik ettevõtted (n=13) pööravad suurt tähelepanu juhtide koolitamisele ning programme on väga erinevaid. Kuna erinevad juhid on väga erineva kogemustepagasi ja oskustega, siis seetõttu valitakse hoolega, milliseid koolitusi ja treeningprogramme erinevatele juhtidele pakkuda.

„Me just püüame oma juhte arendada ka selles suhtes, et nagu inimeste arendamine võib olla ka see, et ta loeb mingit raamatut, läheb töövarjutab mingit teist tiimi, et seal on nagu nii palju erinevaid variante, et see koolitus on ainult üks 100st põhimõtteliselt ja mitte kõige efektiivsem üldse, et nagu laiendada ka nende [juhtide] mõttemaailma, et kuidas üldse inimesi arendada saab.“ (INT8).

„Meil on jah päris palju erinevaid koolitusi pakutud ja üks tugev asi, millele me rõhku paneme ongi *feedback* treening, kuidas anda tagasisidet, et see on võimalikult produktiivne ja et sellest on kasu ka midagi ja mitte kahju ning *deep listening* treening.“ (INT11).

„Motivatsioon tuleb inimeselt, aga juhi kohustus on pidevalt sondeerida seda pinda, et teavad selle teemaks võtta ja ka ise huvi tunda ja tema huvi on see, et tema töötaja kasvab ja areneb, sul on kuld käes, siis tee sellega midagi ilusat ja head ja kasvata seda.“ (INT11).

Kolmas oluline roll on personaliosakonnal, kes pakub tuge ja toetavat keskkonda nii juhtidele kui ka töötajatele. Nemad korraldavad koolitusi juhtidele ja nõustavad neid, aitavad valida ja

organiseerida koolitusi töötajatele, koostöös juhiga panevad paika ettevõttesiseseid liikumisi ja edutamisi, aitavad defineerida ja kirjeldada tasemeid (juuniorid, seeniorid, spetsialistid, jne.) ning palju muud.

“Meil on HR partner, kes asub otse äriüksuse juures ja ma ütlekski, et see roll on nagu see, et sina saad luua selle keskkonna, need vahendid, nõustada juhte, seesama *internal mobility* või see sistemiste liikumiste poolt see ongi minu projektike olnud, et töötada nagu nende taustal sellega, aga jah, et kuidas see nagu inimeseni jõuab eeskätt jah nagu juhtide kaudu pluss veel mõned kohad nagu karjääricoaching HR-i kaudu. See on kindlasti koostöö. “ (INT6).

„Siit tuleb ka HR appi, et kas selle arengu jaoks on mõistlik nüüd koolitus ja siis milline võib olla just see, et ta tooks tulemust või on mõistlik rotatsioon ja kuidagi projekti siseselt anda talle neid ülesandeid võimalusel (...).“ (INT7).

Kui muutlik karjäär on ettevõtetes laialt levinud ja praktiseeritud, siis piirideta karjäär ei ole kindlasti igapäevane praktika ja see oli ootuspärane hoiak. Piirideta karjäär eeldab näiteks, et töötaja töötab korraga mitmes ettevõttes, vaheldumis osalise ja täistööajaga, töötaja omab paralleelselt töösuhtele ka oma ettevõtet, töötingimused on hästi paindlikud ning töölepingu asemel on kasutusel näiteks käsundusleping. Ettevõtted on muutumas üha paindlikemaks – kaugtöö ja vabad tööajad ning see on muutunud normaalsuseks, aga erinevad töösuhted ja koormused ei ole paljude ettevõtete poolt soositud. Peamised negatiivsed tegurid, mis piirideta karjääri puhul välja tuuakse on konkurentsipiirang, töötaja lojaalsuse vähenemine (näiteks vabakutseliste puhul ei saa eeldada samasugust pühendumist kui töölepinguga töötajate puhul), juriidilised eriarasused (maksud välismaal töötamise ajal) ja ebausaldusväärsus, sest ettevõtte peab kuidagi puudujääva töötaja katma. Piirideta karjäär paneb personali- ja finantsosakondadele peale suurema koormuse, sest tegelema peab nõ erijuhtumitega, mis tekitavad juurde lisatööd ja nõuavad laiemat kogemust ja oskusi. Enamus personalijuhte siiski saab aru, et maailm tõepoolest liigub üha enam piirideta karjääri poole ning meil ei jää muud üle, kui kohaneda, sest varsti on tegemist laialt levinud praktikaga ja selleks, et karmides konkurentsitingimustes ellu jääda, ei tohiks mõelda, kuidas sellele vastu võidelda, vaid leida strateegia, kuidas kõige paremini selleks valmistuda.

“Meil on ka olnud paar *case*’i, kus inimene on teinud oma ettevõtte (...) ütleme, et me ei poolda seda. [...] *freelancer*’i puhul, kes ei ole meie ettevõttes töötanud, on alati see risk, et kuidas ta asju teeb, kas ta saab aru, mis nagu on meie töö ja eetika – mis nagu on need ootused (...) siin on alati

need riskid. Ütleme, et sellises formaadis nagu meie ettevõtte täna on, siis ta [erinevad töösuhted - autor] kindlasti nagu eksisteerida ei saa (...) see tiimivaib kaob ära, sest *freelancer*'id paratamatult nad on siin ja seal ja kolmandas kohas ja eriti veel, kui neil on teised kliendid ja ei ole 100%-liselt pühendunud sulle (...), kuidas me täna oleme ja tiimina kokku hoiame, et see kindlasti kannatab.” (INT2).

“Ma olen täiesti selle usku ja siis ongi see, et sa pead teistmoodi inimesi hoidma. Me võtame väga paindlikke inimesi, selles mõttes, et kes tahavad ise ka paindlikult töötada ja meile sobib ja neile sobib ja neid tuleb järjest enam ja sellistesse rollidesse, kus on olnud tööleping, tähtajatu, et meil, minu arust on see kihvt nagu, et me seda lubame. Eks meie dünaamilisus täna ka lubab seda, aga eks tulevikus näha ole. Projekt peab hea olema, (...), siis on see seotus ja tahe nii kõrgel, et (...) ma näen seda *contractor*'ite puhul, et silmad säravad ja teevad ja nagu ei ole mingisugust vahet, et sa astud uksest sisse ja sa ei saa aru, kes on kes või et motivatsioon oleks kuidagi madalam.” (INT4).

“Me panustame väga palju paindlikkusse ja kaugtöö on näiteks väga tavaline praktika ja seda kasutatakse palju. Näiteks viies esinduses on meil kasutusel 6-tunnine tööpäev [telemüügis - autor] ja klienditeeninduses on 4-päevane töönaädal.” (INT5).

Autorit huvitas, kas ettevõtted panustavad ka nõrka pehmetesse väärtustesse – kas professionaalse arengu kõrval toetatakse ka inimeste isiklikku arengut. Üsna tavapärane on ettevõttes läbi viia näiteks stressikoolitusi, ajajuhtimiskoolitusi ja *wellbeing week*'i (heaolu nädal). Isiklikku ja vaimset arengut ning vaimset heaolu toetavad koolitused aitavad kaudselt kaasa inimese karjäärile ettevõttes. Endaga rahulolevad ja heas vaimses seisundis töötajad on kindlasti produktiivsemad ning saavad paremini keskenduda tööle ja karjäärile.

„Samas selliseid pehmemaid koolitusi meil on ka hästi palju, sellised nagu *mindfulness* ja psühholoogia poole pealt juba, et inimesed oskaksid ennast rohkem märgata ja juhtida.“ INT8

„Pehmete väärtuste koolitusi on meil ka päris palju, jaa ikka, kasvõi tagasiside pool, kuulamisoskus ja kõik see. Juhtidele pakume intensiivsemalt, aga ka kõigile teistele samamoodi, võib olla veidi kergemas versioonis. Meil *personal coach*'id on teinud ka pehmemaid vaimse tervise väärtustele rõhudes presentatsioone ja (.) jutuajamisi küll ja väiksemaid *workshop*'e. [...]

Aga hästi avatud ja loovad oleme. Kõik mis töötaja lauale toob, alati kaalume, et kuidas me saame aidata.“ (INT11).

Üks ettevõtte (INT10) eristub olulisel määral teistest viies isikliku arengu täiesti uuele tasandile. Pakkudes töötajatele enesearenduslikke programme, “seovad” nad töötaja psühholoogiliselt ettevõtte külge, eeldades, et õnnelik ja rahulolev töötaja (saavutatud läbi enesearenduslike koolituste) ei taha ettevõttest lahkuda, sest ta saab aru, et ettevõtte realselt hoolib temast ja tema heaolust.

„Me räägime hästi sellest nagu *selfleadership*’ist, see on üks meie põhialus onju ja enesejuhtimine, et kuna maailm on hästi keerukas meie ümber (...), et siis selleks, et õnnestuda (...) inimene on oma elu ekspert selles mõttes on, et inimene ise saab kõige paremini aru sellest, et mis tal vaja on selleks et mingi tööülesandega toime tulla või mingis rollis nagu õnnestuda onju ja me pakume erinevaid programme näiteks meil on selline Oxford Ülikooliga koostöös selline *online* programm, *Self Managing Leadership*, kus igäüks võib osaleda, mis koosneb üheksast moodulist, mis aitab sul nagu siis mõtestada iseennast nagu paremini (.), et seda, et kust ma tulen, kuidas mu elu siiani on kujunenud (.), mis on mu tugevused, kuhu ma tahaks jõuda kuni selleni, et sa selle programmi raames võiksid luua endale sellise nagu pikema plaani, et kuhu ma siis tahan elus nagu jõuda.. Et siis juhi ja töötaja dialoogis tekiks siis sinu isiklik arengu- ja siis karjääriplaan onju, et see on nagu see mõte, aga just see, et nagu võimustada ja anda sellele inimesele rohkem nagu neid tööriistu enda peale mõtlemiseks, enda arengu peale mõtlemiseks, eks ja selle selguse loomiseks enda jaoks, et kuhu ma tahan jõuda ja siis personal ja juhid töötavad selle nimel, et see selgus, et mis siin ettevõttes toimub ja mis kompetentse on vaja, mis oskusi onju, et see teadmine oleks ka sinu kõrval olemas, et siis saab need kaks poolt kokku panna ja siis saab inimene nagu mõelda, et karjäär [selles ettevõttes - autor], et mis see siis minu jaoks tähendab või kuhu ma tahaksin nagu elus jõuda ja liikuda.“ (INT10).

Karjääriankrute kohta ei saanud töö autor piisavalt informatsiooni, et üldistavaid järeldusi teha. Ettevõtteid karjääriankruid ei kaardista ning see ei ole personaliosakondadel fookuses. Mitmed personalijuhid küll siiski mainisid, et nende hinnangul on näiteks juhi eeldused alati inimestes olemas – inimesed, kes tahavad juhiks saada ja töötavad selle nimel, et see teostuks (üldine juhtimisalane kompetents). Samas on inimesi, kes on väga tugevad tehnilised spetsialistid ja nad ei soovigi iial juhiks saada (tehnilise funktsiooni kompetents).

3.4 Karjäärijuhtimise meetodite loetelu ja kirjeldus

Autorit huvitas erinevate ettevõtete lähenemine karjäärijuhtimisele – milliseid meetodeid kasutatakse ning millised on sarnasused ja erinevused ettevõtete vahel. Järgnevalt ongi välja toodud erinevad karjäärijuhtimise meetodid, mida ettevõtetes laialdasemalt kasutatakse.

Mentorlusprogrammid on ettevõtetes väga levinud (n=13) kuigi mentorite asemel võivad olla tuutorid, juhendajad, semud (*buddy'd*) või siis otsesed juhid. Üldjoontes on nende inimeste ülesanne üks – toetada kas uut töötajat või oma ettevõtte sees valdkonda ja tiimi vahetanud kolleegi. Mentor aitab kohaneda ja sisseelada ja on seetõttu oluline karjäärijuhtimise meetod. On ettevõtteid, kus uut töötajat koolitab tööalaselts välja juhendaja või juht ning eraldi on lisaks ka veel mentor, kes toetab pigem sisseelamisega; kuid on ka ettevõtteid, kus juht või juhendaja täidab ka mentori rolli. Mentorid võivad tulla nii oma tiimist kui ka teistest osakondadest.

„[...] näiteks kõik praktikandid, kes meil tulevad saavad endale mentorid, et see on väga tüüpiline....noored mina ikkagi ütleks, et saavad pigem nagu kogunud kolleegi juhendaja, aga see vist laias laastus on sama (...) aga vahel see võib ka juht olla.“ (INT8).

„Meil on see *onboarding*'u osa, enne kui inimene tööle tuleb, tuleb juhile *check list*, et mis asjade peale ta peab siis mõtlema, tegema eelnevalt ära ja üks asi on siis see, et mõtle, kes saab olema tema *buddy*. Kas juht valib ise mentori või ta arutab meeskonnaga, et see on täiesti vabad käed ja meie jaoks on oluline, et sellel inimesel keegi on ja talle öeldakse ka, kes teda sisseelamis perioodil siis nõ toetab.“ (INT11).

Ühes rahvusvahelises ettevõttes katsetati *online* mentorlusega, kus mentor asub ühes riigis ja mentee teises riigis. See variant on eriti kasulik just olukorras, kus töötaja tahab teha organisatsioonisisest liikumist ja karjääripööret ning kui soovitakse tööle asuda välisriiki.

„Oleme testinud ka sellist elektroonilist rahvusvahelist mentorlusprogrammi või keskkonda, kus inimesed said siis ennast kirja panna, et kes mis teemal on valmis mentoriks olema ja siis inimesed, kes soovisid mentorlust saada, et siis nemad said nagu nende inimestega ühendust võtta ja need sessioonid siis toimusid läbi Skype'i. Seda piloteerisime eelmine aasta ja nüüd vaatame, et kas läheme sellega edasi.“ (INT10).

Uudse lahendusena pakub üks rahvusvaheline ettevõtte oma juhtidele välja ettevõtteväliseid mentoreid. Mingil määral sarnaneb see *coaching*'ule, aga need mentorid ei tee nõustamist ametlikus korras ja nad ei ole saanud ka vastavat haridust.

“*Leadership* tiimi osas on toimunud väga orgaaniliselt – ei ole otseselt mingit programmi (...) ongi näiteks mõne *start up*'i omanik, et kuidas sa ettevõtet juhid Silicon Valley turul. Väga tihti need mentorid on välja pakutud meie *board* liikmete poole pealt, kellel on just selline selle valdkonna kogemus, et kuidas sa viid aktiivset müüki 5 miljoni pealt 10 miljoni peale. Selles osas ei ole mingit formaalset programmi, vaid pigem see, et kas ja kuidas me kedagi saame veel rohkem organisatsiooni poolt toetada, kas meil on selleks ressursid olemas, kui on, siis me võimaldame ja loome võimalusi. Me ei kasuta päris *coach*'e, kes pakuvadki ainult nagu sellist *coaching* teenust, vaid pigem me viime kokku kahe erineva valdkonna või firma müügijuhid, et siis (...) lepitakse kokku teemades, mida tahetakse arutada, nõustada, peegeldada ja siis need võimalused luuakse.” (INT13).

Coaching programme kasutab suurem osa uurimustöös osalenud ettevõtetest (n=11). *Coaching* on äärmiselt oluline karjäärijuhtimismeetod kuna aitab inimesel uue ametikoha ja töövõtete kohaneda. Eriti oluline on *coach*'e kasutada uute juhtide arendamisel ja uue rolliga kohanemisel. Levinud on nii majavälised kui ka majasisesed *coach*'id. Majaväliseid *coach*'e kasutatakse pigem tippjuhtide arendamisel, sest need programmid on kallid; seetõttu on mitmed ettevõtted läinud seda teed, et õpetavad majasiseselt välja *coach*'e või siis palkavad *coach*'id ettevõttesse tööle.

„Meil on HR-s nagu päris palju arengu ja *coach*'imise suunaga [töötajaid - autor] ja üks meil just läbis terve selle *coaching* programmi, mida EBS-s tehakse, et selles suhtes meil kindlasti on nagu oskusi olemas, aga me ei promo ennast tõenäoliselt karjääricoachidena, vaid et kui me märkame, siis me jagame ja anname nõu, et see on üldiselt lootus kogu mu tiimile, et nad oleks hästi töötajatele orienteeritud ja valmis kaasa mõtlema.“ (INT8).

“Meil on oma väline *coach* olemas, meil on ka majasisesed *personal coach*'id, aga nende [juhtide - autor] *leadership*'i jaoks on ka nõ eraldi *coach* olemas, kes tegeleb just aktiivselt nende [juhtide - autor] karjääri toetamisega. [...] Eestis on meil *personal coach*'id (...) see on hetkel pilootprojekt selline nõ arendustiimis arendajatele mõeldes (...) aga on juba näha, et huvi on erinevatest toanurkadest, sest tänapäeval on näha, et inimesed põlevad kiiresti läbi, kiire lennuga,

kiire tempo ja minu arust on väga eluterve kui organisatsioonis on olemas, ta ei pea olema otseselt organisatsiooni töötaja see *personal coach*, aga see teenus peaks olema igas ettevõttes nagu saadaval.“ (INT11).

„Meil kõik juhid läbivad selle *coaching*’u väljaõppe ja siis seda saab kasutada ja meil on personalis ka, personalijuhid on välja õppinud selles mõttes *coachid*’eks ja siis vajadusel saab aja kokku leppida ja saab *coach*’ida“. (INT10).

Kui majaväliste *coach*’ide kasutamine juhtide professionaalsel arendamisel on laialdaselt levinud, siis nõ majasiseste *personal coach*’ide idee oli uudne. Töötajad on nende juurde läinud nii isiklike muredega (näiteks keeruline lahusus, töö ja eraelu sobitamine, kooliskäimine, pereprobleemid), tööalaste probleemidega (näiteks tööstress, läbipõlemine, konflikt kolleegiga, arusaamatus juhiga) kui ka karjääriteemaliste küsimustega (näiteks rolliselgus, erinevatel tasemetel liikumine, valdkonna vahetus). Ettevõtte pakub seda töötajatele teenusena ning see on vabatahtlik, *personal coach*’iga ei pea kohtuma, kui selleks soov või vajadus puudub. Antud ettevõtte arendusosakonna juht tegi personaliosakonnale ettepaneku *coach*’ide palkamiseks, sest nägi, et inimesed ei tule probleemidega üksi toime ja vajavad professionaalset abi, sest tööstress ja läbipõlemine olid osakonnas teatud tööalaste ümberkorraldustega seoses märgatavalt tõusnud.

„Kui sul on vaimselt ja füüsiliselt terve inimene, on see ettevõtte kõige suurem väärtus, ja on näha, et inimestel on palju isiklike muresid ja teemasid või tekib tööalaselt mingeid konflikte või arusaamatusi, et kiires tempos on sul inimene, kes on sinu jaoks, aitab sul ventileerida ja mõtteid lahti mõelda.“ (INT11).

Kolleegi *coaching* (*peer coaching*) on täiesti ainulaadne *coaching*’u vorm, mis on kasutusel ühes ettevõttes (INT13). Ettevõtte julgustab kolleegilt nõu küsima ja üksteiselt õppima ning teemad võivad olla väga erinevad – alates tööalastest probleemidest isikliku ja tööelu balansseerimiseni.

“Mida me hästi palju julgustame ongi see, et kui (...) sa nagu tahad kuskilt mingit täiendavat kogemust, abi saada, noh lisaks otsesele juhile, me julgustame üksteiselt õppimist, abi küsimist, nõustamist, lihtsalt küsimuse artikuleerimist kellelegi teisele, kelle osas sa arvad, et see teine inimene oskab sulle tagasi väärtust anda – see võib olla oma tiimi liige, see võib olla tegelikult ka keegi väljastpoolt tiimi, kes oskab sulle anda nõu, on see siis ajajuhtimine või *work life balance*, et kuidas Sa võtad kontrolli uuesti iseendale tagasi, et selline risti põiki *coaching*.“ (INT13).

Ettevõttesiseseid karjäärinõustajad, kes tegelevad ainuüksi töötajate karjäärinõustamisega ei ole ettevõtetes levinud (n=0). Karjäärialast nõu annavad töötajatele nii nende otsesed juhid, personalitöötajad kui ka *coaching* väljaõppe saanud personaliosakonna töötajad. Ühes ettevõttes (INT11) nagu juba kirjeldatud, on ettevõttesse palgatud *personal coach*'id, kes tegelevad muu nõustamise kõrval ka karjäärinõustamisega. Kahes ettevõttes (INT6 ja INT8) on personalitöötajad läbinud karjäärinõustaja koolituse ja annavad töötajatele karjäärialast nõu.

“Ettevõtte siseselt kvalifitseeritud karjääricoache on üks (...) HR ehk siis mina olen teinud karjääricoachingut, et ma olen ise seda õppinud ja saanud siis selle paberi.” (INT6).

Ettevõttevälist karjäärinõustamist toetavad üksikud ettevõtted (n=3). Levinud on kahtlused, et kuidas majaväline nõustaja saab anda karjäärialast nõu konkreetse ettevõtte siseseks karjäärimuudatuseks teadmata organisatsiooni ja selle toimimist (erinevaid osakondi, tiime, kuidas toimib liikumine, edutamine, jne.). Pigem on levinud siiski arusaam, et ettevõtte seest osatakse anda parimat nõu.

“Päris nüüd nii, et tead, me ei oska sinu karjääriga midagi teha, sellist kogemust praegu mul ei ole olnud, kus ma oleksin öelnud, et mine ja räägi kuskil väljaspool.” (INT3).

Samuti on inimestel kogemused ettevõtteväliste karjäärinõustajatega, kellelt ei ole tulnud suurt kasutegurit ega lisaväärtust.

“Ettevõttevälist karjäärinõustamist ei ole kasutanud ja ma ei soovitaks ka. Mul on olnud kokkupuudet karjäärinõustamisega ja seal ei ole suurt väärtust, kindlasti on ka väga häid inimesi, aga...” (INT6).

Üksikud ettevõtted (INT1) siiski toetavad seda, et töötaja saab rääkida majavälise objektiivset vaadet pakkuva nõustajaga ja isegi suunavad ise inimesi nõustamisele. Ühel personalijuhil tekkis mõte kutsuda keegi majaväline karjäärinõustaja ettevõttesse esinema, et anda töötajatele üldiseid mõtteid ja ideid selleks, kuidas teemaga edasi liikuda.

“Mina olen tegelikult ka Töötukassasse suunanud (...) Innovet enam ei olegi [varem suunasin sinna - autor](...) olen oma inimesi suunanud Töötukassasse karjäärinõustamisele, mis siis et nad ei taha mitte ettevõtetest ära minna, vaid et siis oma tulevikku planeerida. See on tasuta.” (INT1).

Arenguestlused ja töösoorituse hindamine on kasutusel kõikides ettevõtetes (n=13). Arenguestlus on vahend hindamaks töötaja töösooritust mingi kindla ajaperioodi jooksul ning selle käigus pannakse paika ja vaadatakse regulaarselt üle töötaja isikliku ja professionaalse arengu plaan. Arenguestlused on töötaja karjääriritee seisukohast kriitilise tähtsusega kuna nende käigus selgitatakse koostöös juhiga välja töötaja arengusoovid ja pannakse paika vajalikud tegevused nende soovide elluviimiseks.

Enamasti toimuvad ametlikud vestlused töötaja ja juhi vahel, mis ka dokumenteeritakse ja salvestatakse ettevõtte elektroonilistes personaliprogrammides, kaks kuni kolm korda aastas – aasta alguses, poole aasta peal ja aasta lõpus. Aasta alguses seatakse paika eesmärgid ja arenguplaanid, poole aasta peal vaadatakse, kas on vaja eesmäärke või arenguvajadusi muuta või kohendada ning aasta lõpus antakse neile lõplik hinnang.

“Kohustuslik on ikkagi läbi käia see, kuidas läinud on eelmisel aastal ja mis suunad on järgmiseks aastaks, millised on need koolitused, mida ta vajab, sest ka koolitusprogramm pannakse selle põhjal paika, mis on siis tööalaselt vajalikud. Neid *nice to have* asju võib inimene siis ise tõenäoliselt välja tuua, aga juht neid soovitama ei hakka. Seal pannakse paika karjääriplaan aastaks.” (INT1).

„Idealis on määratletud kolm korda aastas siukene aeg, kus siis toimuvad nõ ametlikumas vormis vestlused, et üks on siis kevadel ongi esimese kolme kuu jooksul, kus pannakse paika siis aasta plaanid, siis on suvel vaadatakse-mõõdetakse korra, et kaugele me jõudnud oleme, kas vahepeal on midagi muutunud, kui on muutunud, siis kuidas me reageerime peame. Ja aasta lõpus on siis see kokkuvõttev vestlus (...).“ (INT9).

Ühes IT ettevõttes (INT3) rakendatakse iga töötaja puhul nii tehnilisi kui ka tavaarenguestlusi. Tehnilisi arenguestlusi viivad läbi konkreetse valdkonna kompetentsijuhid, sest ühes osakonnas ja tiimis töötavad väga erineva ala spetsialistid ning osakonnajuhid on eelkõige siiski ärijuhid ja ei tea süvitsi kõikide ametikohtade tehnilisi kompetentse. Tehnilised arenguestlused on sisendiks tavaarenguestlusele – kui kompetentsijuht hindab oskusi ja kompetentse, siis otsene juht läheb sealt edasi ja tegeleb üldise arenguplaaniga.

“Meil on tehniline arenguestlus ja selle mõtteni või selleni jõudsimise sellega, et sa saidki aru, et kuna meil, me ei saa oma arendajaid, nad ei ole ju tootmistöölised, me ei saa neid kuidagi mõõta

nagu väga ühtede näitajatega (...) ühed on need tehnoloogia arendajad (...) ühed on veel analüütikud, teised on testijad, kolmandad on *front end* arendajad, teised on rohkem *back end*'id (...) kes on ainult *full stack* (...) erinevad valdkonnad. Tiimijuht (...) ei ole valdkonna spetsialist, ta on ärispetsialist ja siis oligi vaja sellist nagu tõlki (...) meil on kompetentsi juhid ehk senior spetsialistid. Nemad teevadki neid tehnilisi arenguvestlusi, hoopis teine inimene teeb, kes rohkem nagu kaardistab ära selle seisu ja annab ja tema vestluse tulemus on sisend tiimijuhile (...). Ta võib saada isegi nii põhjaliku sisendi, et talle see kompetentsijuht ütlebki, et kuule järgmisena see poiss on sul valmis või see tüdruk ka noh, (...) pane ta järgmisena tegema neid ülesandeid (...)." (INT3).

Üks ettevõtte (INT6) on hästi paindlik selles osas, et kes viib läbi arenguvestlusi – võib olla ei ole otsene juht alati parim variant parima lõpptulemuse saavutamiseks.

Kõikides uurimustöös osalenud ettevõtetes (n=13) on kasutusel ka kiired ja regulaarsed vabas vormis vestlused juhiga – kas *check in*'id või *one-on-one*'id. Ühe ettevõtte sees võib vestluste sagedus erineda olenevalt osakonnast ja juhi ning töötaja omavahelisest kokkuleppesest. Üldiselt soovitavad kõik personaliosakonnad neid mitteametlikke vestlusi teha vähemalt kord kvartalis, aga on ka ettevõtteid, kus vestlused toimuvad iga nädal. Töötajad soovivad tänapäeval saada pidevat ja regulaarset tagasisidet ning kaks või kolm korda aastas toimuvad arenguvestlused ilmselgelt ei kata seda vajadust ning seetõttu on sagedased üks ühele vestlused ennast tõestanud. Vestluste käigus vaadatakse üle töötulemused, vahetatakse tagasisidet, muudetakse vajadusel tööülesandeid ja eesmärke ning arutatakse murekohti.

“90% teeb iga nädal või üle nädala ja ülejäänud teevad siis korra kuus või midagi sellist (...), kas on *task*'i põhine, inimese arengust, meil on väiksed juhendid selle kohta, millest seal võiks rääkida, aga see on täitsa vabas formaadis, kuidas keegi tahab, tunneb, oluline on aru saada, kas Su inimene on OK, kas tal on kõik hästi, aidata seal, kus vaja, võib olla on mingid isiklikud teemad, aru saada oma inimesest, muidu sa oled nii kaugel.” (INT4).

„Keskelt läbi on iga töötajaga tehakse kahe nädala tagant vähemalt selline tunnine *one-on-one*. *One-on-one*'idega on täiesti vabad käed, vastavalt vajadusele ja võimalustele, soovidele.“ (INT11).

Ühes ettevõttes (INT10) saab nii töötaja kui ka juht hinnata töötaja arengut etappidena (olen rahul arenguga või tahan muudatust). Kõigepealt hindab töötaja oma arengusoove ning siis annab juht

sellele oma hinnangu – kõik lõpus toimub juhi ja üksuse personalijuhtidega arutelu, kus juht peab oma hinnangut põhjendama.

„Kui me teeme juhtide arutelu siin aasta lõpus aasta alguses (...) me vaatame kahte asja – üks on see inimese tulemuslikkus eelmise aasta kontekstis ja teine asi on arengupool (...) palume igal inimesel hinnata oma arengusoovi, meil on 4 kategooriat seal: kas jätkata arenemist oma tänases rollis, kas võtta natuke suuremat vastutust tänases või sarnases rollis, siis on see liikuda mingile keerukamale ametikohale ja neljas variant on siis, et teha karjääripööret. Et küsime kõikide töötajate käest seda ja samades kategooriates küsime juhtide käest ja juhid siis peavad andma oma soovitusi.“ (INT10).

Varjutamine ja rotatsioon on vähem levinud karjäärijuhtimismeetodid. On ettevõtteid, kus varjutamist kasutatakse siis, kui inimene soovib teha karjääripööret ning siirduda teise osakonda ja valdkonda. Varjutamine on hea viis näha uue osakonna tööd lähemalt ning konkreetse uue huvipakkuva ametikoha olemust. Varjutamine on siiski laialdasemalt kasutusel, kuid sõltub tihti töötaja enda initsiatiivist.

“Ametlikult meil tegelikult ei ole, aga käiakse, tehakse, tullakse, vaadatakse, tahetakse õppida ja praegu üks tüdruk liigubki uude tiimi, ta ise oli nii aktiivne...tegelikult on mitu inimest olnud, kes on nii initsiatiivikas ja siis liigub sinna tiimi pärast.” (INT 4).

“Meil on näiteks iga-aastane töövarjupäev (...) erinevad positsioonid saavad öelda, et à la mina võtan endale töövarju ja siis järgmine hetk me paneme selle listi välja ja inimesed saavad minna töövarjutama neid erinevaid positsioone ja seda tegelikult hästi tihti kasutataksegi (...) kellel iganes on huvi mingi positsiooni vastu, et siis ta leiaks selle rolli, et ta saaks minna seda töövarjutama (...). Meil oli eelmine aasta mingi 100 positsiooni (...) ja mida mina sealt edasi veel tahan, et inimesed ei jääks kinni sellesse, et neil nagu üks kord nüüd sügisel see töövarjupäev, et siis saab, vaid pigem nagu mina nagu jutustan kõigile, et kui on mingi asja vastu huvi, siis räägi oma juhiga või mine otse selle tiimi juurde ja ütle, et kas ma võin ma tulla jälgima su tööd.“ (INT8).

Varjutamise vastu räägib tihti asjaolu, et töötaja teeb varjutamist on oma tööajast ja kui ettevõttes arvestatakse tööaega, siis võib see probleeme tekitada ning samuti võib varjutamine segada varjutatava tööd.

„Seda [varjutamist - autor] me väga ei ole teinud, sest me hästi nagu mõõdame inimeste tööaega ja seda kui palju aega projekti läheb ja selles mõttes ta on ettevõttele kulu, pigem nagu seda ei ole.“ (INT9).

Rotatsiooni kohtab IKT ettevõtetes harva, sest inimesed enamasti töötavad väga kindlates projektides, valdkonnas või kindla tootega. Sellest lähtuvalt on neil väga spetsiifilised teadmised ja oskused ning uude projekti minek ja õppimine võtab aega.

“Väga mitte, sest meil on projekti sisseelamine võtab juba nagu aega, see on kliendiga seotud (...) harvem, kui inimene tõesti tahab liikuda, aga ta pole 100% kindel, kas see on see koht, et siis me saame mängida selle võimalusega.” (INT6).

“Pigem vähe, sest seda on keeruline vormistada, kes siis kelle töö parasjagu ära teeb, et pigem ei ole“ (INT10).

Ühes ettevõttes (INT11) toimub roteerumine veidi teise nurga alt – meeskondade ja projektide sisse luuakse regulaarselt uusi meeskondi ja projekte, mis oma kestvuselt on lühikesed ehk et uute projektide loomisel tekivad pidevalt uued meeskonnad ja projekti lõppedes meeskonnad lagunevad. Neid uusi meeskondi kutsutakse missioonideks. Roteerumine siinkohal tähendab seda, et inimesed vahetavad meeskondi ja projekte.

„Meil on missiooni süsteem – meil on erinevad nõ *tribe*´id, erinevad arendusmeeskonnad, kus sees siis veel luuakse vastavalt projektidele, kellelgi on idee, tootejuhil on idee, nüüd hakkame ehitama sellist asja, müüvad selle idee maha ja siis kõik, kellel läheb silm särama selle peale, oo ma tahaks seal meeskonnas olla, selle projekti kallal töötada, et siis pannakse meeskond selle alusel kokku, nii et pidevalt roteerub kuidagi ja need missioonid võivad olla keskelt läbi kaks nädalat kuni kaks kuud.“ (INT11).

Rotatsiooni on kasutatud ka siis kui mõnes projektis on lisatööjõudu vaja.

„Me vahel projektipõhiselt laename inimesi ühest üksusest teise, kui kellelgi ei ole hetkel tööd ja teises üksuses mingi projekt põleb, et siis me oleme ostnud nõ ettevõtte siseselt selle inimese tunde sinna. (INT9).

Järelkasvu kasvatamisega tegelevad kõik ettevõtted (n=13) - siinkohal peetakse silmas praktikantide ja juuniorite ettevõttesse võtmist ning nende väljakoolitamist ettevõtte sees, et tagada pidev spetsialistide juurdevool ja ning vähendada sõltuvust välisest tööjõuturust. Koolipingist tulnud noortele või vanematele, karjääripöõret tegevatele inimestele, on see hea võimalus saada esimene arvestatav töökogemus antud valdkonnas ja professionaalne väljaõpe. Enamasti võetakse praktikante kord aastas ja korraga 10-20 noort, kellest ettevõttesse tööle jääb keskeltläbi 80%. Vali IT! kaudu võetakse ettevõttesse praktikale inimesi, kes on läbinud Vali IT! tarkvaraarendaja baaskoolituse ja soovivad edaspidi karjääri teha IT valdkonnas. Kõik need inimesed on teinud oma elus karjääripöörde ning IT valdkond nende jaoks täiesti uus.

„Kui me räägime päris praktikast, siis päris praktika toimub meil ainult kord aastas, 1 kuu ja on 10 inimest kokku Tallinn, Tartu. Aasta peale võib tekkida erandjuhus mingis projektis võimalus praktikat teha, aga need on pigem üksikud. Ma ütleks niimoodi, et 10-12 praktikanti aastas. Enamus jääb tööle ka.“ (INT7).

„Mis puudutab tarkvara arendust, siis see praktikantide teema on hästi aktuaalne, et seal me võtame päris palju seepärast, et kogenud arendajaid on väga keeruline värvata tänasel turul ja siis ka tihtipeale ka need on sellised, et meil ei ole võimalik selle hinnaga oma projekte väljapoole müüa, et ikkagi me ei saa nagu päris neid palku taevasse tõsta. Meil on suveti praktika programmid ja siis me oleme ka võtnud, teeme koostööd VALI IT programmiga, mis on see riiklik nõ tarkvaraarendajate kasvuprogramm (...) ja lõppeesmärk ongi nagu siis see, et nendest inimestest voolida välja kas siis testijad, arendajad, projektijuhi, analüütikud.“ (INT9).

Kõik personalijuhid (n=13) tõid ühe karjäärijuhtimismeetodina välja koolitused – nii väliskoolitused, sisseostetud koolitused, *online* koolitused, sisekoolitajate koolitused kui ka raamatukogude kasutamise. Enamus ettevõtetes selgub koolitusvajadus juhi ja töötaja vahelises koostöös – vajalikud koolitused lepitakse kokku arenguveestluste ajal ja dokumenteeritakse töötaja arenguplaanis. Üldjuhul on kõikide töötajate koolitusfond ühe ettevõtte sees ühesugune, vaid kahes ettevõttes sõltus see kas inimese palgast või positsiooni tähtsusest (talentidel ja võtmetöötajatel suurem eelarve).

“Kui rääkida summadest, siis meil on paika pandud, et aastas on meil koolituskuludeks vaikimisi lubatud pool inimese kuu palgast kui on tegu spetsialistiga ja täiskuupalk, kui on tegu juhiga – et see on selline ainuke paika pandud kriteerium.” (INT1).

„Kindlasti jaa koolituste näol üritame neid [*key talents* - autor] oluliselt intensiivsemalt programmidesse sisse lülitada, pakume rohkem *leadership*’i poolt ka, *management* koolitusi (...).“ (INT11).

On ettevõtteid, kes korraldavad ettevõttesiseseid häkatone – see on hea võimalus oma oskused panna proovile täiesti uues valdkonnas ja tegevuses ning omandada uusi oskusi. Karjäärijuhtimise seisukohast on need väärtuslikud, sest pakuvad töötajatele arenemisvõimalusi ettevõtte sees. Nii mõnigi inimene on avastanud läbi häkatone osalemise, et soovib erialaselt valdkonda vahetada ja teha karjääripööret.

[...] oleme üritanud vähemalt 2 korda aastas teha (...) häkatone – üle ettevõtte (.), kellel on mingi idee, mida siis promoda, mida võiks nagu ettevõtte siseselt veel teha, on see mingi *tool*, mingi äpp, tootele mingi lisa juurde või mis iganes see äge mõte on, tuled presenteerid, kui see nakatab ka teisi selle ideega, pannakse meeskond kokku ja häkatonid algavad tavaliselt reede õhtul ja siis pühapäeva õhtuni välja, et nõ pilootprojekt ehitada ja sinna on tõesti oodatud kõik ja hästi äge on vaadata, et tulevadki erinevatest toanurkadest inimesed kokku, mul on üks mõte või et mul ei ole seda kogemust, aga ma väga tahaks projektijuhtimist proovida, ma tuleks seda projekti nõ juhtima, et inimesed saavad ennast panna erinevatesse rollidesse, see on selline mänguline ja innovatiivne pool ja läbi selle on päris palju ka avastatud, et jaa ma tulevikus tahaksingi tootejuhiks kasvada või tulevikus tahan rohkem turundamisega tegeleda.“ (INT11).

Autor leiab, et enamus karjäärijuhtimise meetodeid on väga levinud ja kasutusel paljudes ettevõtetes, ka erialane kirjandus soovitab antud meetodeid kasutada. Siiski võis leida huvitavaid nüansse või erisusi, mis olid ettevõtete kaupa ainulaadsed näiteks nagu personaalsed ja *peer coach*’id, *online* mentorid, mentorid teistest ettevõtetest, häketonid, kus inimesed saavad end täiesti uues valdkonnas proovile panna, varjutamispäevad, roteerumine missioonide vahel, tehniliste arenguestluste kasutamine tavapäraste arenguestluste kõrval ja erinevad huvitavad koolitused juhtidele, kuidas paremini töötajate arengupotentsiaali välja tuua ja motiveerida.

3.5. Klaaslagi ja karjääriplatoo

Kõik personalijuhid tõdesid (n=13), et nende ettevõttes on kõikidel töötajatel, sealhulgas naistel ja välismaalastel, võrdsed võimalused karjääriredelil tõusmiseks ning ka juhtivatele kohtadele jõudmiseks. Kõikide sisemiste liikumiste ja edutamiste korral kaalutakse kõiki kandidaate võrdsetel alustel ning mitte mingisugust diskrimineerimist ei toimu, kui aluseks võtta sugu, rahvus või vanus.

“Ei tähelda, et meil soolist eristamist on. Meil on kihtide mõttes väga madal organisatsioon ja kui me paneme praegu ettevõtte väärtusi paika, siis kes sa oled või mis tiitlit sa kannad, see nagu üldse ei määra. [...] Jaa, kindlasti, täpselt sama [välismaalased - autor]. Meil on mitmeid välismaalastest juhte just.” (INT4).

“Klaaslage naiste puhul ei ole. Kõigil on meie organisatsioonis võrdsed võimalused.” INT5

„Ma ei näe takistusi [naistel - autor] ma vaatan isegi praegult, mis meie koosseis ärijuhtidega on, et kui siin vaadata neli aastat tagasi oli üks ja vaadata praegu, siis meil on ikkagi päris päris mitu ärijuhti, ja vaadata mõnda tiimi, siis on täiesti peaaegu võrdne meeste ja naiste osakaal, et ma takistusi ei näe.“ (INT7).

„Karjääri teha kindlasti on võrdsed [võimalused - autor] ja üldse me oleme nagu hästi, kuidas ma ütlen, toetame võrdõiguslikkust ja et me kedagi ei diskrimineeri (...).“ (INT9).

„Meeste-naiste mõttes vahet ei ole kindlasti, ma arvan, et meil on naistel väga hea võimalus, et võimalused karjääri teha, sugu ei puutu asjasse, aga välismaalaste puhul on jah just see keele teema.“ (INT10).

Kui ettevõtte paljud projektid on nõ eestikeelsed (näiteks kliendid on eestlased ja projektide dokumentatsioon on eesti keeles, siis välismaalaste karjäärivõimalused selles osakonnas on piiratud puhtalt keelelistel põhjustel.

„Välismaalastel on natukene raskem, seda ma tõesti tunnistan, aga see on ka see, mille kallal me töötame. Meil on lihtsalt teatud projektid, kus on (.) klient ei taha inglise keeles rääkida, kuigi peab

ka siin ütlema, et see kindlasti muutub ...nad on ise juba aru saanud, et tegelikult me räägime sellest, et töö oleks tehtud, aga vahel on see projekt nii suur ja aastatepikkune dokumentatsioon, kes see tõesti tahab seda tõlkida (...), aga on teatud tiimid ja teatud projektid, kus meil ongi kõik välismaalased.“ (INT7).

Palkadest intervjuude käigus juttu ei tulnud, sest tegemist on väga tundliku ja konfidentsiaalse teemaga. Ainult üks personalijuht mainis (INT9), et kui intervjuu käigus naiskandidaat küsib vähem palka kui mis on korporatsiooni tasandil paigas, siis neile naiskandiaatidele makstaksegi vähem võrreldes teiste kandidaatidega – need teised kandidaadid on enamasti mehed, sest personalijuhi väitel küsivad mehed kõrgemat palka kui naised. Seetõttu nende ettevõttes on ametikohti, millel olev meestöötaja saab rohkem palka kui naistöötaja.

„Kindlasti me peame otsa vaatama sellele palgalõhele, et tahes tahtmata, kuigi me teadlikult ei ei pane naisterahvale väiksemat töötasu, siis noh meie puhul on ikkagi see, et me hästi palju küsime inimeselt töölevõtmise ajal, eks ju ja naisterahvaste palgaootus võib olla väiksem ja siis paljudel juhtudel me ei ole küsitust ka rohkem maksnud aga jah, 2020 ma tean ju ka meil valitsus on võtnud juba vastu selle otsuse, et nad hakkavad kontrollima, 2020 suvel ja see on võrdõiguslikkuse programm (...) et nemad hakkavad selle palgalõhega tegelema (...) ma olen ise ka mõelnud, et ma tegelikult peaks välja võtma selle üldpildi (...), sest et turu keskmisest me madalamat kindlasti kellelegi ei maksa, aga võib olla ikkagi jah, et konkreetsete ametikohtade lõikes on kujunenud kuidagi niimoodi, et miskipärast meestel võib olla on suurem palk.“ (INT9).

Karjääriplato nähtus mõjutab kõiki ettevõtteid ja sellega puutuvad mingil karjäärietapil kokku kõik töötajad ning iseenesest ei ole see negatiivne nähtus. Kui vertikaalseid karjääritõuse ei ole võimalik lameda struktuuriga ettevõtetel lõpmatuseni juurde tekitada, siis horisontaalseid laienemisi saavad ettevõtted pakkuda ja võimalusi selleks on mitmeid: töötaja saab võtta juurde vastutust ja tööülesandeid ning projekte, liikuda uude meeskonda või osakonda ning isegi vahetada ettevõtte sees valdkonda. Olenevalt ettevõttest on tegu siiski väiksema või suurema väljakutsega.

“See on väljakutse, mida see tiimijuht peab inimesega tegema (...) ja see ongi kõige raskem, sest ideaalis ta võiks seal areneda seal ühes meeskonnas ja see on nagu see, kus meile on äriliselt kõige lihtsam ja kasulik on ju, aga nüüd (...) jõuabki sinna platoole ja mis siis nüüd pakkuda välja. [...] vot nende lahenduste leidmine ei pruugi olla niisama lihtne.” (INT3).

“Pluss ega see areng ei ole kunagi ainult ülespoole, vaid et sul on nii palju erinevaid projekte, kuhu sa võid minna, võid teha rahvusvahelist karjääri, sa võid teha rollivahetust üldse, (...) et kõik on su enda teha. [...] erinevaid tehnoloogiaid samamoodi, et mida nagu juurde õppida või kuhu suunas nagu liikuda, et jaa, võimalusi on nagu palju, jälle see personaalsus.” (INT6).

“Töötaja areng ei ole ainult vertikaalne, et iga ettevõtte peaks enda peas läbi mõtlema, mis on ettevõtte need horisontaalsed arenguvõimalused. Meie ettevõttes on uued projektid, uued kliendid, inimesed liiguvadki horisontaalselt, et see tööskoop laieneb, töö huvitavus laieneb horisontaalselt.” (INT13).

Mõned personalijuhid tõid välja nüansi, et paljud juhid ei taha oma töötajast loobuda, kui need avaldavad soovi teise osakonda üle minna, hoolimata sellest, et töötaja jääb ettevõttesse ega lahku teise ettevõttesse. Personalijuhid tegelevad juhtide teadlikkuse tõstmisega ning olukord on nii mõneski ettevõttes paranenud.

„[...] me arendame ka juhte just selles vaates, et see ei ole tõenäoliselt kõige lihtsam, et su inimene ütleb, et ma tahan nüüd teise tiimi minna ja mina jään inimesest ilma juhina (.), et me nagu arendame oma juhte selles osas, et nad oleksid avatud ja näeksid, et iga kell on parem kui see inimene liigub ettevõtte siseselt kui ettevõtetest välja (...).“ (INT8).

„Eks meil mõned juhid on ikka sellised ka, kellel on raske lahti lasta, aga üldiselt küll, et räägime sellest, et hea juht on ikka see, kelle alt inimesed välja kasvavad ja niimoodi et pigem sellist kinnihoidmist on ikkagi vähem, et rohkem on seda, et (.) inimeste arengu toetamine ja nende arenguvõimaluste jah, leidmine võib olla, sest juhtidel on ikkagi natuke laiem vaade.“ (INT10).

Siinkohal ei tohi ära unustada ka neid töötajaid, kes ei soovigi töö- või karjäärilaseid muudatusi (isiklik platoon) ning on rahul olemasoleva rolliga – nad tahavad oma töös olla head professionaalid ning osalevad täiendkoolitustel, seminaridel ja konverentsidel, et taset hoida ja end täiendada.

“Meil on ka protsessi käigus selgunud, et kas see inimene, kes teeb oma tööd väga väga hästi ja ei taha kunagi juhiks saada, ta ei taha kunagi mingit suuremat vastutust, tahabki oma vallas olla edukas, kellele sa saad iga kell toetuda, aga ta ei pea olema karjääriredelil edasipürgija, kas see ei ole talendi definitsioon, (...) võib olla tuleks natuke personaalsemalt läheneda.” (INT4).

Täpselt sama see sõna „areng“, et meil on paljud sellised, kellele meeldib see valdkond ja meeldib see töö ehk siis ta ei taha liikuda, aga ta tahab areneda, mis see siis tähendab, et see tema jaoks võib täiesti olla tema mõistes areng ongi täienduskoolitused või siis lihtsalt konverentsid, kus ta saab natuke avardada oma maailmapilti või siis isegi *networkida*. Et tema siis tunneb nagu liigub edasi.“ (INT7).

On siiski ka juhtumeid, kus töötajad ikkagi lahkuvad ettevõttes, sest nad ei näe, et neil oleks arenemisvõimalusi ja alati ei pruugi see olla ettevõtte poolne tegemata töö, vaid mõnikord ideaalsed lahendused lihtsalt puuduvad (inimene tahab vahetada toodet, minna teise valdkonda, mis ettevõttes puudub). Mõnikord ettevõtte isegi ei tea, et inimene soovib muutust ja see tuleb alles lahkumisintervjuul välja.

“Meil on ta kogu aeg töötanud testija, vanemtestijana, ta ise tahaks panustada juba millessegi muusse, aga nagu äritellimust sellele ei ole taga ja tema näeb seda muidugi nii, et meie ei oska talle leida võimalusi, meie nagu ütleme jälle, et see on ka kõik, mis me saame talle pakkuda ja väga suure tõenäosusega ta lahkub.” (INT3).

“Siis on kõik inimesed, kes sind aitavad seda [arenguplaani - autor] ellu viia ja vahest võib juhtuda, et me ei suudagi seda ellu viia ... või me oleme nõ sulle takistuseks. See on ka normaalne. Ehk et need on need hetked, kus need talendid nõ jätkavad oma talendi arendamist kuskil mujal, aga me peame ka sellest õigeaegselt aru saama, kus me võib olla ei suuda kellelegi midagi pakkuda.” (INT3).

“Mõne inimese jaoks on tulnud piir ette, aga üldiselt see küll ei ole tihedaks põhjuseks, miks siit ära minnakse.” (INT4).

„Inimesi on erinevaid...väga paljud inimesed arvavad ikkagi, et see [töötaja karjäär, areng] on organisatsiooni vastutus neid arendada ja neile kogu aeg kulbiga seda tarkust pähe kallata. 100% rahul ei ole mitte kunagi keegi.“ (INT9).

Siseliikumiste toetamiseks ja ettevõttesiseste vabade töökohtade tutvustamiseks kasutatakse peamiselt karjäärilehti, siseveebi, intranetti, kodulehte ning näiteks ühes ettevõttes (INT7) korraldatakse regulaarseid koosolekuid ärijuhtide vahel, kus siis tutvustatakse vabu ametikohti oma osakonna sees või siis kui keegi juht teab, et tema osakonnast keegi tahab välja liikuda, siis

annab selle info edasi. Personaliosakonnad töötavad selle nimel, et inimestel oleks parem ülevaade ja teadlikkus vabadest töökohtadest. Samas ettevõttes korraldatakse ka regulaarseid infokoosolekuid töötajatele, et tutvutada uusi projekte ja vabu ametikohti.

„Meil on karjäärileht, aga ei ole nii naiivne, et uskuda sellesse, et inimesed lähevad karjäärilehele surfama, ma näen seda statistikat, kuidas see käib, (...) üksikud satuvad sinna. [...] sa pead seda nagu väga juurutama ja sa peadki sinna muid asju ka kõrvale panema pluss juhid peavad olema väga suured saadikud, et seda sõnumit edasi viia. (...) muidugi tahaks mingit ägedat platvormi, mõned mõtted juba on, kuidas inimesed saaksid oma karjääriteid, arenguteid ehitada, aga noh ongi siuke tuleviku muusika.” (INT6).

„Me oleme praegust ka nagu mõelnud, meil on siseveeb, kus võib leida infot, meil on ekraan, kus me üritame erinevaid projekte tutvustada (...) meil on ka regulaarselt sellised kvartali infokoosolekud, (...) meil on karaoked, see on selline *chat*, kuhu me üritame panna erinevat infot ja tegelikult see vaikselt hakkab minema. Meil kindlasti on üle kahe nädala need ärijuhtide koosolekud, kus me räägime sellest, et ok, et peakski välja tooma, et ok mul on selline inimene, tahaks tahaks ja siis vaatame, mis meil on võimalik pakkuda kõik koos.“ (INT7).

„Kõiki tööpakkumisi me väga promome oma siselistidesse, see on nagu väga võimalik kõigil näha neid võimalusi ja kandideerida.“ (INT8).

„Otseselt karjääripäevi ei ole teinud, me teeme *lunch and learn'e* - kus on siis erinevad osakonnad mingi aja tagant, siis räägivad natuke oma tiimi dünaamikast ja tegudest ja projektidest lähemalt - lõunane aeg, pitsa ja snäkid ja kes tahab tuleb ja kuulab. Pigem kui kellelgi on midagi huvitavat jagada ja soovi jagada.“ (INT11).

Sisemised kandideerimised erinevad ettevõtete kaupa: on ettevõtteid, kus sisemised liikumised toimuvad mitteametlikult ehk et ilma kandideerimiseta (märksõnaks on orgaanilisus) ja on ettevõtteid, kus süsteem on ametlik ja ka väga tugev siemine kandidaat (kui ta on ka ainuke sisemine kandidaat) peab vabale ametikohale kandideerima.

„Kui on vaba positsioon ja see inimene sobib ja see nagu kõigile osapooltele sobib, siis seda muudatust saab teha üpris kiiresti ja jooksvalt, et see on hästi palju nagu selline individuaalsed kokkulepped, et kas selle inimese praegune juht, kui kiirelt ta on valmis nagu loobuma, loovutama

ja kui kiiresti siis meie saame leida või leiame organisatsiooni seest kellegi, kes nagu selle positsiooni üle võtab.“ (INT9).

„Meil on päris mitu juhti, kes – ma tahan mingi muudatuse teha (...) ma olen rääkinud töötajaga ja ta liigub nüüd minu tiimi, siis on kohe stop, oota, miks ta liigub, kuhu ta liigub, mis see uus roll on ja oleme reeglina ikkagi sundinud selle inimese *internally* välja kuulutama, see et sinul on mingi mõte, tekkis mingi klikk kellegagi, et sa ei tohi teistelt võtta seda võimalust ära, et ja sa ei tunne kõiki, äkki on maja peal parem kandidaat. [...] me peame looma võrdsed võimalused.“ (INT11).

„Meil on majasisene intervjuu, komisjon tuleb nõ kokku, seal on alati HR ja kaks inimest tehnilisest, kogume kokku eelnevalt tiimide tagasiside ja siis juht saab teha ettepaneku, et ma sooviksin selle inimese liigutada *mid level*’ilt seeniorisse, et see võimalikult aus ja objektiivne oleks, siis me oleme teinud sellise pisikese komisjoni – seal siis räägime asjad läbi ja kõik annavad siis hinnangu, kas – et vältida olukorda, mina olen sõber, sina oled minu sõber.“ (INT11).

“Mingitesse rollidesse on kindlasti kandideerimine vajalik, kui meil on *internal jobportal*’is mingisugune töökuulutus, siis see käib läbi kandideerimise, aga palju on liikumist erinevate tiimide vahel pigem see, (...) et ma olen 1,5 aastat panustanud siia projekti, ma tunnen, et ma saaksin palju rohkem ära teha, kui ma töötaksin seal tiimis ja siis käib see vestlus ja kas see on see mõistlik nii tiimi kui ka selle inimese jaoks ja siis need liikumised tekivad orgaaniliselt pigem kui et sunnitult.” (INT12).

3.6. Personalijuhtide hinnang karjäärijuhtimisele ettevõttes ning arengusuunad

Personalijuhtide üldine subjektiivne hinnang karjäärijuhtimise korralduse kohta ettevõttes on hea, aga kindlasti on ka kitsaskohad välja joonistunud ja siin on ettevõtetevahelisi kattuvusi. Üldiselt ollakse rahul arenguvestluste korraldusega, juhtidele mõeldud programmidega (kuidas arendada töötajate karjääri, viia läbi arenguvestlusi), koolituste ja treeningute korraldusega ning erinevate karjäärijuhtimismeetoditega. Tegemist on küll subjektiivsete hinnangutega, aga kui lähtuda sellest, et osatakse analüüsida kitsaskohti ja arendamist vajavaid valdkondi, siis võib tõdeda, et personalijuhtidel on hea arusaam ettevõtte karjäärijuhtimisest.

Peamiste kitsaskohtadena on välja toodud: juhtide ebauhtlane tase, inimeste sisemiste liikumiste protsess, inimeste hoidmine ettevõttes, aga ka personaliosakonna ebakompetentsus.

„Eks see ongi see, et aru saada, mida inimene tahab ja võimaldada seda. Tihtipeale tõesti nagu isegi kui saad aru, on seda raske teha, sest noh tal ongi nagu võib olla tõesti see koht, kus tal on lihtsam vahetada töökohta, et teises IT ettevõttes ongi see tehnoloogia parem (...). Ma arvan, et see jääb igaveseks väljakutseks, et kuidas seda nagu klapitad ja kuidas sa paned rääkima ja kuulama niimoodi, et te mõistate ja et saate selle plaani kokku viia.“ (INT7).

„Jätakuvalt töötada juhtidega (.), et inimeste teadlikkust saab veel kasvatada ja teine on see juhtide nõ arendamine selles võtmes, et nad ka märkaksid neid inimesi, just seda, et nad oskaksid märgata oma inimeste tugevusi ja ka toetada seda inimese arengut just nende tugevuste ära kasutamise mõttes oma töös.“ (INT10).

„Üks *challenge*, mis meil täna on, et inimesed tahavad rohkem vabadust, rohkem siukest töötan, millal soovin ja kust soovin, selle kallal me töötame, sest et on palju inimesi, kes ütlevad, et tahangi perega kolm neli kuud ära olla ja kuidas me saame seda võimaldada, kas see on *legally* ok ja et see kuidagi töötegemist takistama ei jää. Ok, sa tahadki kolm neli kuud ära olla, aga minegi siis teistesse lokatsioonidesse, et kus meil on kontorid, et lihtsalt või siis jah leida see hea tasakaal seal.“ (INT11).

Intervjuude käigus ei osatud välja tuua üldiseid arengusuundi karjäärijuhtimises, vaid oldi keskendunud oma ettevõtte tulevikuvajadustele ja mis oleksid konkreetselt need tegevused ja protsessid, mida peaks ettevõtte sees edasi arendama.

“Ma loodan, et me oleme siis laienenud ka väljaspoole Eestit, ma arvan, et selline kultuuriline, et kultuuri osas just saada nagu toimima see väga väga erinevates kultuurides ja keskkondades. See on see *challenge*, mis meie ettevõttel täna on.” (INT2).

“Meil võiks olla rohkem arusaama, et kes kuhu võiks kasvada edasi, kuidas veel paremini oma talente hoida (...).” (INT4).

“Praegu, mis meil on suureks fookuseks ongi sisemised liikumised, et neid rohkem nagu edendada, et inimesed liiguksid majasiseselt, mitte ei liiguks majast välja ja oleksid teadlikud nendest

erinevatest võimalustest, mis meil tegelikult on. [...] inimestele rohkem (.) enesearengu seminare ja teemasid, kuidas nagu mõelda ikkagi oma arengu peale, mitte ei istu ja oota, keegi Sul käest kinni hoiab ja sinu eest seda teeb, et kõik siukseid mõtteid on nagu taustal.” (INT6).

„Kindlasti me saame veel rohkem panustada juhtide arendamisse, et nad veel rohkem teadvustaks siukest karjääri toetamist ja nagu oleksid avatud ja võib olla nagu ennetaksid mingeid äraminemisi sellega, et nad ikkagi ise juba proaktiivselt reageerivad onju, et selles osas ma nagu näen, et järelkasvu siukese süsteemse planeerimisega me saame rohkem tegeleda.“ (INT8).

„Me tahame ikkagi oma karjäärilehte edasi arendada, panna sinna veel nagu erinevaid selliseid ametikohti, sest meil neid erinevaid töid on mitusada tegelikult Telias onju, et neid tutvustada. Me oleme vahest mõelnud ka, et kas sisemist karjääripäeva teha või midagi sellist, aga see on jäänud ressursside taha küll. Et kutsudagi inimesi üles mingil ajal mingi nädala jooksul näiteks tutvuma ka erinevate selliste erinevate tööde ja võimalustega, mis meil on.“ (INT10).

„Et inimesed maja sees saaksid kergemini vahetada positsioone. Et täna olen ühel ametikohal ja tahan proovida pool aastat midagi muud teha. Et inimesed lülitavad end oma põhitööst mingiks ajaks välja või et liigun kohe täiesti uude valdkonda edasi ja õpin.“ (INT11).

“Mis on oluline – töötajate arendamine. Organisatsioonid peavad leidma viisi, kuidas pakkuda neid arenemisvõimalusi kõikidele töötajatele, päeva lõpuks töötaja ise võtab vastutuse, kuidas ta end arendab. Kas sa pakud *learning and development* platvorme, mis võimaldavad erinevaid koolitusi, et meie töötamegi hetkel välja, üritame leida sellist parimat arendus-koolitus programmi, mis võimaldab laialihaardelist infot erinevate koolitussisude osas.” (INT13).

Kui rääkida uute ideede generereerimisest ja protsesside juurutamisest, siis enamasti tuleb sisend osakonnajuhtidelt ja töötajatelt ning mõnikord ka juhatusest. Kas personaliosakonnad ise teevad ettepanekuid muudatuste sisseviimiseks, aga ka siis on sisend, probleem või vajadus ikkagi tulnud töötajatelt. Iga-aastased pühendumusuuringud (*engagement survey*) annavad hea ülevaate protsessidest, mis toimivad ning parendamist vajavatest protsessidest just töötajate perspektiivist lähtuvalt. Hea on tõdeda, et antud uuringuid ei teha lihtsalt vormitäiteks, vaid vastuseid ja ettepanekuid reaalselt analüüsitakse ja võetakse muudatuste tegemisel aluseks. Enamus küsitlustes küsitakse ka töötajate arvamust arengu- ja karjäärivõimaluste kohta ettevõttes ja tulemused on üle keskmise positiivsed olnud.

“Meil on igal aastal töötajate rahulolu uuring, mille põhjal (...) me uurime mitte rahulolu, vaid üldisi suundumusi. Iga reede läheb välja üks küsimus, me nimetame seda *clever up* ja küsime et näiteks (.) mida me järgmisel aastal saaksime paremini teha, (...) et igasuguseid selliseid küsimusi, mis tegelikult näitavad, mis parasjagu ettevõttes toimumas on, käsi on nagu pulsil kogu aeg.” (INT1).

“Me oleme hakanud sisemiselt hästi palju inimesi kokku tooma, et just valdkonna põhiselt. [...] kui nad teevad iga kuu regulaarseid *meet-up*'e (...) kogu see tiim mõtleb kaasa, et mis on need teemad, millest me tahaksime rohkem kuulda [personaliosakonna poolt - autor] ja mis on see teema, mida mina [personalijuht - autor] saaksin tiimile jagada, mis just meie valdkonnas toimub või on mingeid ägedaid uuemaid tehnoloogiaid, mida me võiksime või peaksime uuemates personaliprojektides kasutama, et tegelikult nagu pigem julgustama, et inimesed võtavad ise initsiatiivi, et mitte, et HR-i osakond nüüd (.) lihtsalt arvab, et võiks neid asju teha.” (INT2).

„Me pigem ootame ideid ärijuhtidelt ja divisioni juhtidelt (...).“ (INT7).

„Ainult sellest, et HR arvab, et midagi on hea teha, et sellest ei piisa, et muutust organisatsioonis ellu viia, et ikkagi hästi oluline on neid võtme äriüksuse juhte kaasata ja nendega diskuteerida, et mida nemad nagu ärivaates vajalikuks peavad ja hindavad. [...] HR on ikkagi äri toetav funktsioon ja ma ise nagu tahan hästi palju selliseid ärivajadusi ka kuulata ja loomulikult inimeste vajadused kokku, et see HR ongi kahe vaate vahel – mida äril on vaja, mida inimestel on vaja, et siis kõik asjad kokku.“ (INT8).

“Me teeme kord kvartalis *engagement survey*'t, kus me tiimide kaupa saame infot või siis asukohtade kaupa, et sealt tuleb kindlasti mustreid välja. Inimesed tulevad ise mingisuguste ettepanekutega, loomulikult me loeme ka erialaseid blogisid ja artikleid ja vahel tuleb sealt mingisuguseid mõtteid, aga üldjuhul me ei taha ise midagi peale sundida. Me ei mõtle ise probleemi välja.” (INT12).

Päris paljud mainisid, et uute ideede puhul püütakse leida nn rätseplahendusi (*custom made*), mis toimiks kõige paremini just ühes konkreetses ettevõttes. Parimad praktikad on kindlasti heaks lähtekohaks, aga täislahendus valmib siiski kohapeal ettevõtte vajadusi ja võimalusi silmas pidades.

“[...] omaniku nägemuses on tegemist sellise ettevõttega, kus ei saagi mitte kelleltki malli võtta, et see on vale, et peame alati leidma oma tee ja ei ole mõtet kasutada parimaid praktikaid kuna need ei ole ennast õigustanud. Olemegi püüdnud sellist oma joont juurde anda.” (INT1).

“Me ei taha *off the shelf* ja *one size fits all solution*’eid (...). Eestis on see, et kui käid kuskil koolitusel, siis on kõik teemad – siis paneb see kõik muigama, ei taha üleolev olla, aga siit ei ole üldse võimalik kedagi leida, kes võiks viia seda siin edasi, et oleks veel parem. Mingisugused praktikad on mingisugusest ajast võetud ja keegi ei astu sealt välja, keegi ei *challeng*’i, et kuulge miks selline asi on. Mul ei ole personalitöö kogemust ja ma näen seda teise nurga alt. Koolitused, konverentsid, mis peaksid põnevad olema ja isegi meie intervjuud - seal on nii palju näiteks korporatiivseid väljendeid, mul hakkab igav.” (INT12).

Mitte üheski ettevõttes ei ole paika pandud karjäärijuhtimisstrateegiat. Ühes ettevõttes on olemas töötajate arengustrateegia (INT13), mis sätestab töötajate arendamise. Ideaalis arengustrateegia oleks üks osa karjäärijuhtimisest. Kahjuks puudub ettevõtetes terviklik pilt karjäärijuhtimisest – mida see tähendab meie ettevõtte jaoks, mis komponentidest see koosneb, kuidas on korraldatud arenguestlused, milline peaks olema töötaja arenguplaan, kas talendijuhtimine töötaks meie ettevõttes, kuidas toimub edutamine, kuidas on korraldatud siseliikumised, mis võimalused on erinevatel tasemetel liikumiseks, mis võimalused on horisontaalseks karjääriks, kuidas juhte koolitada, jne. On olemas üksikuid dokumente ja juhendeid ning protsessi kirjeldusi, aga puudub terviklik nägemus või visioon. Enamus personalijuhte ei näinud, mis väärtust see juurde annaks. Üks personalijuht (INT2) vastas, et me ei soovi korporatiiviks muutuda, meile sobib *ad hoc* ja agiilne lähenemine probleemidele ning reaktiivne personalijuhtimine.

“Täna oleme ilma hakkama saanud [karjääristrateegia - autor], aga võib olla homme peame kirja panema (...). Tavaliselt küsib meie käest seda korporatiivsed kliendid kuskilt välismaalt. [...] ettevõtte kasvab tegelikult, et noh, see on lihtsalt võib olla ongi mingi murdepunktid käes, kus sa pead neid asju nagu kirjutama.” (INT3).

„Ausalt öeldes ei näe vajadust, meil on kõik selles *Workday* süsteemis, et seal me haldame arenguestlusi, palgaläbirääkimisi, personali kõiki andmeid ja seal tegelikult on kõik see samane *successor*’ite planeerimine, inimestele arenguplaanide tegemine, seal on kõik ühes kohas. Ma ei

näe, et mingisuguse eraldi dokumendi või strateegiplaani väljatöötamine meil seda kuidagi paremaks teeks.“ (INT9).

Kuna maailm on pidevas muutumises, siis tekkis mõte küsida personalijuhtidelt, millisena näevad nad enda ja personaliosakonna rolli tulevikus. Välja on pakutud, et personaliosakonnad kaovad tulevikus ära ja ülesanded jaotatakse teiste funktsioonide vahel ära. Autor eeldas, et personalijuhid näevad end veelgi rohkem toetamas ettevõtte ärilisi eesmärke ja olema veelgi rohkem strateegiliseks partneriks juhtkonnale; ning et personaliosakonnad siiski tulevikus ära ei kao, vaid pigem võib toimuda funktsiooni ümberstruktureerimine. Personalijuhtide vastused olid ühelt poolt ootuspärased ja teiselt poolt äärmiselt üllatavad. Eranditult kõik arvasid (n=13), et personaliosakonnad jäävad maailmas toimuvatele muudatustele vaatamata püsima. Enamik arvas, et nende töö suuresti automatiseeritakse – robotid värbavad ja viivad läbi esmatasandi intervjuusid. Samuti automatiseeritakse paljud administratiivsed toimingud nagu näiteks lepingute sõlmimine ja personaliarvestus personaliprogrammides. Üllatav oli kuulda, et personalitöötajate tööalane profiil liigub pigem pehmete väärtuste poole, sest üha enam oluliseks muutub töötajate heaolu, psühhosotsiaalsed tegurid, pere ja töö tasakaal, töökeskkond ja tööalased suhted. Ühe ettevõtte personalijuht (INT5) tõi välja, et personalijuhid nimetatakse tulevikus ümber psühholoogideks ja nende peamine ülesanne on tegeleda töötajate vaimse tervisega, et ennetada tööstressi, läbipõlemist ja konfliktseid olukordi tööl. Paljud tõid välja nüansi, et personalitöötajad on lülid, mis hoiavad koos ettevõtte erinevaid osakondi ja tiime ning toetavad inimestevahelisi suhteid.

„Siia on vaja vahele sellist inimlikku *touch*’i ja ütleme veel eriti sellised tehnoloogia ettevõtted või mehaanikaga tegelevad ettevõtted, kus ütleme see inimtüüp, ta juhina, kui sa oled tehniliselt väga tugev, siis suure tõenäosusega sul see teine pool ei ole nii tugev seal juures ja leida sellist inimest, kes on tugev selles mõlemas on väga keeruline (...). Praegu me ikkagi tegeleme väga palju ka inimeste sellise psüühilise ja vaimse heaolu ja tervisega ja et neid aspekte nagu toetada ja pigem ta liigubki sinna rohkem nagu psühholoogia valdkonda.“ (INT9).

“*Development and learning* – samamoodi on võimalik seal mingeid asju automatiseerida ja ma arvan, et me peaksimegi seda tegema (...). Meil ei kao personaliosakond ära. Kui Sa tahda hoida seda kultuuri, mis sul on, siis loomulikult juhid saaksid ka ise hakkama, aga nende igapäeva töö on näidanud, et seal on nii palju muid asju, see lihtsustab nende tööd, kui keegi teeb teise poole ära.” (INT12).

3.7. Järeldused saadud tulemustele

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor intervjuudelt saadud vastuseid ning aluseks on võetud nii teooria osas käsitletud teoreetilised karjäärijuhtimise käsitlused kui ka sissejuhatuses esitatud uurimisküsimused:

1. Kuidas on ettevõtetes korraldatud karjäärijuhtimine?
2. Millised karjääriarengu teooriad kirjeldavad IKT ettevõtete karjäärijuhtimisprotsesse?
3. Milliseid karjäärijuhtimise meetodeid IKT ettevõtted kasutavad oma töötajate karjääri edendamiseks?
4. Milline on personalijuhtide hinnang olemasolevatele praktikatele ning milliseid arengusuundi tulevikuks ette nähakse?

Peatüki lõpus esitab autor teoreetilise karjäärijuhtimise mudeli, mida ettevõtted saavad kasutada karjäärijuhtimise protsessi rakendamisel ning samuti toob autor välja uurimistöö puudused ning soovitud edasisteks uurimistöödeks karjäärijuhtimise vallas.

Sissejuhatuses tuleb tõdeda, et pea kõik personalijuhid on arvamusel, et tänane tööjõuturg on keeruline ning oma-ala spetsialiste on Eestist väga raske leida ning seetõttu üha enam ettevõtteid mõtleb, kuidas häid töötajaid ja talente (kui ettevõttes on talendijuhtimine) ettevõttes hoida. Autor eeldas, et enamus ettevõtetes on strateegia sõnastatud ning protsessid rakendatud. Üllataval kombel täheldas autor vastupidist trendi – ettevõtetes puudus üleüldine raamistikku loov karjäärijuhtimise strateegia ja ainult ühes ettevõttes oli implementeeritud töötajate arengustrateegia, mis ideaalis peaks olema üks osa strateegiast. Üldine aramus oli, et kirjapandud üldine strateegia ei loo lisaväärtust ning samuti arvas üks väiksema IT ettevõtte personalijuht, et erinevate protsesside kirjeldused loovad korporatiivse õhustiku, mida püütakse igal võimalusel vältida. Domineeris arusaam, et maailma muutub nii kiiresti ja paljud tegevused personaliosakondades on agiilsed ja vajaduspõhised ning üleskerkivatele probleemidele ning väljakutsetele lähenetakse operatiivselt (reaktiivne personalijuhtimine). Siiski tuleb tõdeda, et kõikides ettevõtetes karjäärijuhtimine toimub ja üksikud karjäärijuhtimise protsessid on ka kirjeldatud – näiteks arenguestluste läbiviimise kord ja vajalik dokumentatsioon, ametikohtade tasemete kirjeldused ja edutamise põhimõtted, siseliikumised (kandideerimine ja valik), talendijuhtimine, asenduste planeerimine (*succession planning*) ja koolitusprotsess. Strateegia loomine annaks ettevõttele selge arusaamise, millised peaksid olema need kriitilised tegevused, mis

aitaksid inimestel ettevõttes edukalt areneda ja karjääri teha ning kuidas neid kriitilisi tegevusi ellu rakendada.

Personalijuhtide järgi lasub karjäärijuhtimise vastutus töötajal endal – töötajast algab kogu protsess. Kuigi initsiatiivi võab inimene ise, siis väga suurt rolli mängib inimese karjääri arengus tema otsene juht. Koostöös juhiga valmib iga töötaja karjääri- ja arenguplaan. Personalijuht pakub tuge ja nõu ning tagab protsesside toimimise. Organisatsioon annab ressursid, paneb paika väärtused ja loob organisatsiooni kultuuri, mis kaudselt samuti mõjutab karjäärijuhtimist.

Suur osa karjäärijuhtimise kirjandusest toonitab, et traditsiooniline karjäärimudel on tänasel päeval kadumas ning see on asendumas paindlikemate mudelitega nagu näiteks muutlik (*protean*) ja piirideta (*boundaryless*) karjäär. Traditsioonilist karjääri ilmestab hierarhiline struktuur, töötajate pikk ja stabiilne karjäär ühes ettevõttes, vertikaalsed karjääritõusud, ettevõtte vastutus inimese karjääri juhtimisel ning erinevate karjäärijuhtimise protsesside kasutamine (näiteks arenguestlused, edutamiste planeerimine, talendijuhtimine, tööhindamine). Muutlikku ja piirideta karjääri iseloomustab suur paindlikkus nii töösuhtes (nt erinevad lepingud ja tööajad) kui ka töökeskkonnas (nt kaugtöö, töötamine erinevates osakondades) ning inimese enda vastutus oma karjääri planeerimisel (*self-managed*). Töö autor teoretiseeris, et erinevates ettevõtetes on kasutusel erinevad karjääriarengu mudelid ning intervjuude tulemused kinnitavad seda. Suuremates ning hierarhilistes ettevõtetes on endiselt eksisteerimas traditsiooniline karjäär ning väiksemates ja lamedama struktuuriga ettevõtetes on kasutusel rohkem paindlikemaid mudeleid. Sullivan ja Baruch (2009) on pakkunud välja hübriidkarjääri mõiste – karjäär koosneb nii traditsioonilise karjääri kui ka paindlikemate karjäärimudeli elementidest ning seda kinnitavad intervjuudelt saadud tulemused.

Ei saa kinnitada, et ühes ettevõttes on kasutusel ainult üks mudel ning teises ettevõttes teine mudel. Näiteks vertikaalset karjääri saab teatud piirini teha ka lamedama struktuuriga ettevõtetes ning suuremates ning hierarhilistes ettevõtetes on heaks tavaks teha ka horisontaalset karjääri (vastutuse suurenemine, lisäülesanded, lisaprojektid). Kõikide ettevõtete personalijuhid kinnitasid, et karjäär on iga inimese enda vastutus ja ettevõtte saab luua võimalusi ja ressursse (otsesed juhid, personalijuhid, karjäärijuhtimise protsessi olemasolu) inimese toetamiseks oma karjääri juhtimisel – see on ilmikas näide muutlikkust karjääril. Samuti pakuvad enamus ettevõtteid oma töötajatele paindlikke töötingimusi ning paindlikke töösuhteid ja see on taaskord muutliku karjääri näide.

De Vos ja Dries (2013) tõid välja huvitava nüansi, et paljud personalitöö protsessid on endiselt kasutusel väga paljudes ettevõtetes (näiteks arenguestlused, talendijuhtimine, edutamiste süsteem, tööhindamine) ning neid peetakse traditsioonilise karjääri elementideks. Ka intervjuude tulemused näitasid, et kõikides ettevõtetes on kasutusel arenguestlused ja tööhindamine, suures osas ettevõtetes on olemas talendijuhtimine ja edutamiste protsess. Autor eeldas, et piirideta karjäär (*boundaryless career*) on pigem tulevikutrend. Kuigi paljudes ettevõtetes on kasutusel väga paindlikud töötingimused (kaugtöö, välismaal töötamine) ning erinevad tööajad ja töösuhted, siis ei ole mitte kõik personalijuhid rahul selliste arengutega, sest näiteks välismaal töötamine toob endaga kaasa juriidilised piirangud (mis hetkest muutub töötaja teises riigis maksukohustuslaseks) ning lisatöö personaliosakondadele; samuti erinevad lepingud tekitavad segadust ning toovad juurde lisatööd. Oli personalijuhte, kes arvasid, et ainult töölepinguga töötajad on pühendunud ja ettevõttele lojaalsed ning vabakutselised ja teenuslepinguga töötajaid peab teistsugusel viisil motiveerima ja ettevõtte tegevustesse kaasama. Kui rääkida mitmes ettevõttes töötamisest, siis suur osa personalijuhte tõi piiranguks välja konkurentsiseaduse. Kindlasti on piirideta karjäär suund, mis saab tulevikus valdavaks karjäärimudeliks ning ettevõtted peaksid aegsasti mõtlema hakkama, kuidas antud trendiks valmistuda ning milliseid tegevusi ette võtta.

Nii nagu autor arvas, rakendavad kõik ettevõtted aktiivselt karjäärijuhtimise meetodeid ning ettevõtete vahel on väga palju sarnasusi ja kattuvusi, kuid esineb ka mõningaid erinevusi. Suures osas ettevõtetes on kasutusel *coaching*'u ja mentorluse programmid, koolitused, järelkasvu kasvatamine (praktikaprogrammid), arenguestlused, töötulemuste hindamine ja regulaarsed üks ühele vestlused (arenguestluste vahepeal). Vähemates ettevõtetes on kasutusel varjutamine, rotatsioon, karjäärinõustamine, talendijuhtimine, edutamiste kavandamine (*succession planning*) ja häketonid. Eriliselt jäi autorile silma *personal coach*'ide kasutamine töötajate isiklike probleemidega tegelemiseks, kolleegidest *coach*'id (*peer coaching*), *online* mentorid kogunud juhtide klubi, kus juhid saavad omavahel kogemusi jagada, isikliku arengu programmid (kes ma olen ja mida soovin elus saavutada), vaimse heaolu koolitused, häketonid ja tehnilised arenguestlused. Enamjaolt tulevad ideed töötajatelt (enamasti pühendumusuuringutest) ning juhtkonnast – personalijuhid rõhutavad, et nad ootavad ettepanekuid pigem töötajatelt, kui et mõtlevad ise pingsalt, mida järgmiseks rakendada. Kõigepealt peab olemas olema probleem ja vajadus ja alles siis tulevad võimalikud lahendused. Kui ettepanekud on põhjendatud ja tegevusplaan ära kirjeldatud, siis üldiselt tuleb ettevõtte juhatus muudatustega kaasa. Kuigi ettevõtete parimad praktikad on head suunanäitajad ja ideede generaatorid, siis paljud

personalijuhid rõhutavad, et võimalusel tuleks alati kasutada nn rätseplahendust, mis sobiks kõige paremini just ühe konkreetse ettevõtte vajaduste ja võimalustega.

Autor eeldas, et innovatiivsetes ja keerulises tööjõuturu olukorras hoiavad ettevõtted kõiki oma töötajaid ja kõigil on siseliikumisteks võrdsed võimalused. Antud eeldus leidis kinnitust – personalijuhid ei ole täheldanud soolist diskrimineerimist (klaaslagi), pigem selgus, et näiteks kahes ettevõttes võib kohata positiivset diskrimineerimist (eelistatakse naisi). Välismaalaste karjääriredelil liikumine on mõnikord raskendatud kui mitte võimatu, sest mõnedes ettevõtetes osade projektide kliendid on eestlased (näiteks riigiametid), kes soovivad eestikeelset teenust ja välismaalaste projektis mitte rakendamine on igati põhjendatud. Karjääriplatoos esineb absoluutselt igas ettevõttes, ka väga hierarhilistes, sest vertikaalne tõus ei ole lõputult võimalik. Seega karjääriplatoos on igati loomulik ja mitte tingimata negatiivne nähtus. Ettevõtted tegelevad aktiivselt sellega, et luua võimalusi horisontaalseteks arenguteks. Samuti tuleks siinkohal mainida, et mitte kõik inimesed ei taha teha karjääri ja ongi pikki aastaid õnnelikud ühel ametikohal.

Personalijuhtide üldine hinnang oma ettevõtte karjäärijuhtimisele on positiivne. Ka pühendumusuuringute tulemused näitavad, et töötajad on üldjoontes rahul karjäärijuhtimisega ettevõttes (kuigi küsimused on ettevõtete kaupa erinevalt sõnastatud) ning info edutamiste, arenguvõimaluste ja siseliikumiste kohta on piisav. Osatakse analüüsida nii karjäärijuhtimise tugevusi kui ka kitsaskohti, mis vajavad parendamist. Üldiselt ollakse rahul erinevate karjäärijuhtimismeetoditega, arenguestluste korraldusega, koolituste ja treeningutega, juhtidele suunatud koolitusprogrammidega, ettevõttesiseste karjääri võimalustega ja horisontaalsete arenemisvõimalustega. Puudustena tuuakse välja juhtide väga ebaühtlane tase, inimeste hoidmine ettevõttes, siseliikumiste efektiivsem korraldamine, asendusteks valmistumine (*succession planning*; on mõeldud seda, et kui strateegilise ametikoha töötaja peaks ootamatult lahkuma, siis kas on olemas asendaja), kuidas võimaldada töötajatele suuremat paindlikkust ning mainiti ka puudusi personaliosakonnas – näiteks puudub vajalike oskustega personalijuht, puudub kompetentsus kõigis küsimustes (juriidilised teemad, välismaised maksusüsteemid) ning ka ajapuudus on miinuseks, mis tihti pärsib uute protsesside väljatöötamist ja juurutamist.

Tulevikutrendide osas pakuvad personalijuhid välja mitmete administratiivsete tööülesannete automatiseerimist (robotid teevad esmased tööintervjuud ja haldavad teatud mahus personaliprogramme), üha paindlikumat töökeskkonda ja karjääriarengumudelitest piirideta karjääri. Kõik avaldasid arvamust, et personaliosakonnad tulevikus ära ei kao, sest inimlik mõõde

(*human touch*) on oluline ja vajalik ajastust olenemata. Ikka on vaja kedagi, kes erinevaid funktsioone koos hoiab ja tuge pakub ning kes tagab personaliprotsesside toimimise. Kõik avaldasid arvamust ka personaliosakondade rollist tulevikus – ei arvata, et personaliosakonnad ära kaovad, küll võib aga funktsioon muutuda. Paar personalijuhti arvasid, et personalijuhi roll muutub veelgi strateegilisemaks ja ärieesmärkidest mõjutatumaks, aga suurem osa arvas, et personaliosakonnad hakkavad tulevikus rohkem tegelema töötajate vaimse ja psühholoogilise heaoluga (psühhosotsiaalsete teguritega) ning pere- ja tööelu tasakaalu soodustamisega. Ettevõtted teadvustavad üha enam, et õnnelikud ja vaimses tasakaalus olevad töötajad on pühendunud ja produktiivsemad ning pakuvad ettevõttele palju suuremat väärtust kui stressis ja väsinud töötajad.

Autor on väga rahul saadud tulemustega ning väga paljud eeldused said intervjuude jooksul kinnitust. Positiivne on see, et ettevõtted tegelevad karjäärijuhtimisega ning panustavad aega ja rahalisi ressursse, et protsesse parendada ja implementeerida. Autori soovitus oleks see, et ettevõtted peaksid tõsisemalt mõtlema karjäärijuhtimise strateegia loomisele ning sellesse protsessi võiksid olla kaasatud nii personaliosakond, osakondade juhid kui ka juhtkond. Suure pildi ja üldise raamistiku loomine aitab välja töötada parimaid karjäärijuhtimise protsesse, mis töötaksid ühes konkreetses ettevõttes.

3.7.1. Teoreetiline karjäärijuhtimise tegevuste mudel

Ettevõtete parimate praktikate näitel lõi töö autor teoreetilise karjäärijuhtimise mudeli, mille aluseks võttes saavad ettevõtted koostada ja implementeerida ettevõttesisese karjäärijuhtimise protsessi. Mudeli loomisel aluseks võetud parimad praktikad on küll konkreetsete ettevõtete põhised, aga kuna kasutegurid on olnud märgatavad ja töötajate tagasiside on olnud positiivne, siis usub töö autor, et nende protsesside kasutuselevõtt loob väärtust ka teistes ettevõtetes.

Mudel koosneb järgmistest tegevustest ja tegevuste läbiviijatest:

1. Mudeli keskmes asub töötaja, sest nii motivatsioon kui ka initsiatiiv karjääriliikumisteks peab tulema inimeselt endalt. Kuna see on ettevõtte ootus, siis peaks ettevõtte soodustama proaktiivsust ning seda ootust ka efektiivselt kommunikeerima.
2. Inimese karjäärijuhtimise protsess algab värbajast - värbaja peaks esimesena kaardistama, dokumenteerima ning töötaja otsesele ning kompetentsi juhile edastama uue töötaja tugevused,

ambitsiooni ja motivatsiooni ning erinevate testide tulemused, sealhulgas isiksusetestid (millised on karjääriankrud näiteks).

3. Arenguestlused on töötaja karjääri planeerimisel kriitilise tähtsusega ning töö autor soovib tavapäraste arenguestluste kõrval läbi viia ka tehnilisi arenguestlusi, mida viivad läbi valdkonna kompetentsi juhid – need on inimesed, kes oskavad hinnata konkreetse ametikoha tehnilisi kompetentse, oskusi ja teadmisi (mida osakonnajuht ei pea valdama). Kompetentsi juht annab sisendi edasisteks tegevusteks töötaja otsesele juhile. Kompetentsi juht annab oma soovitusi, kui töötaja on valmis taset vahetama.

4. Otsene juht viib läbi tavapärase arenguestluse, mille tulemusel luuakse töötaja isiklik ja professionaalne arengu- ja karjääriplaan. Juht aitab sõnastada karjäärieesmärke, annab infot erinevate karjäärivõimaluste kohta ettevõttes ning analüüsib võimalusi horisontaalseks arenguks. Autor soovib lisaks kasutada ühes ettevõttes (INT10) kasutusel olevat enesehinnangu vormi, mis koosneb neljast kategooriast:

- a) töötaja soovib edasi areneda tänases rollis,
- b) töötaja soovib võtta suuremat vastutust tänases või sarnases rollis (horisontaalne areng),
- c) töötaja soovib edasi liikuda keerukamale ametikohale,
- d) töötaja soovib teha karjääripööret.

Hinnangu edasisteks tegevusteks annavad kõik töötajad ning samades kategooriates küsitakse ka juhtide hinnangut ning soovitusi edasisteks tegevusteks.

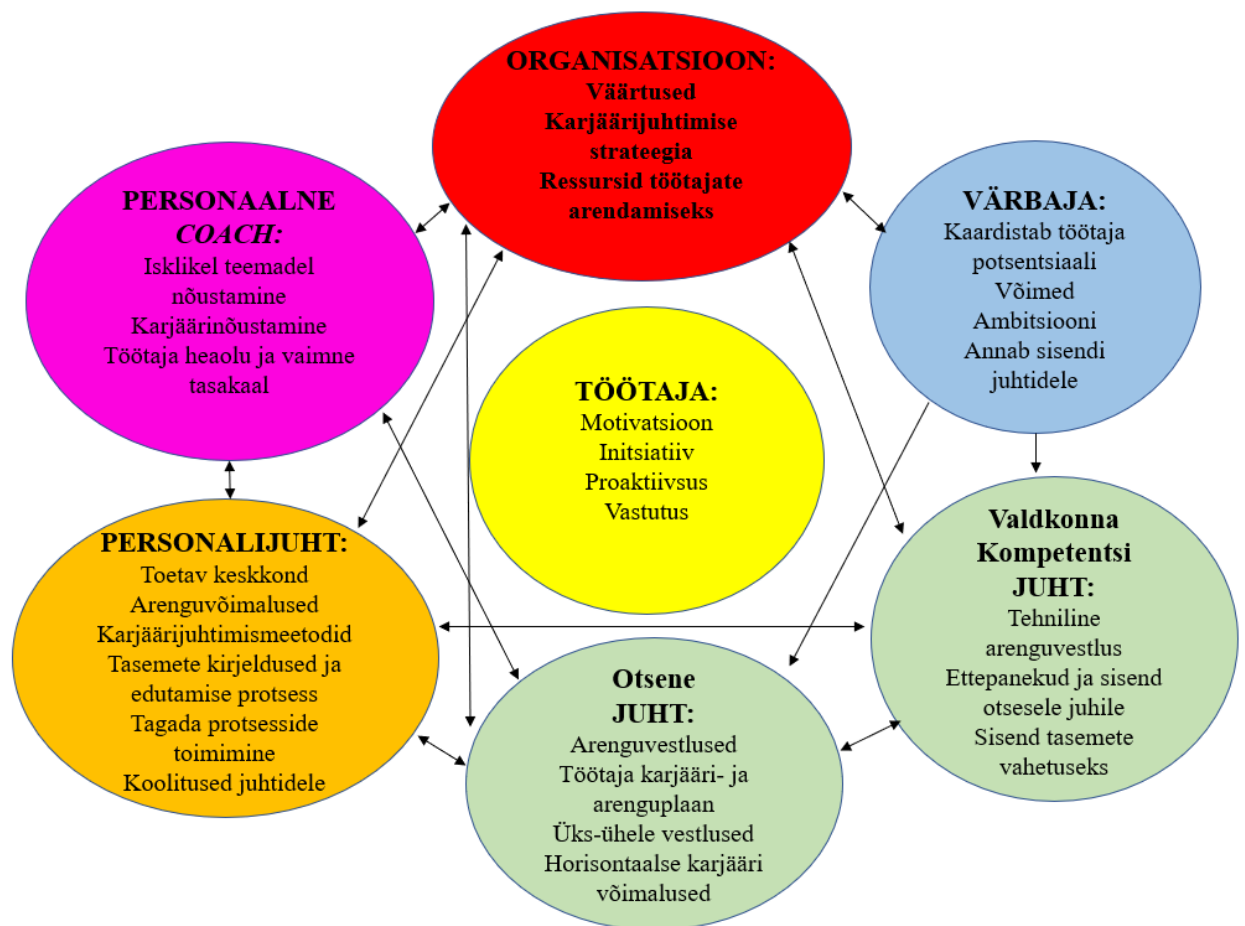
5. Personaliosakond loob toetava keskkonna ja tagab arenguvõimalused, loob koostöös juhtidega ametikohtade tasemete süsteemi ja edutamise korra, tagab sisemiste liikumiste puhul võrdsed võimalused kõigile, tagab protsesside toimimise ning valib sobivad karjäärijuhtimismeetodid - näiteks koolitused uutele juhtidele (sisseelamise ehk *onboarding* koolitused) ja juba kogunud juhtidele (näiteks kogunud juhtide klubi, kogemuste vahetamiseks *chat*'id, intensiivsem *coaching*), ettevõttesisesed ja -välised karjäärinõustajad, mentorlusprogrammid, varjutamisprogrammid (ettevõtte töötajad saavad tutvuda erinevate osakondade ja valdkondadega, jne.

6. Personaalne *coach* või nõustaja, kes pakub ettevõttes personaalset nõustamist ja psühhosotsiaalset toetust. Tema poole saavad pöörduda töötajad nii karjäärialaste küsimustega kui ka isiklike probleemidega. Personaalsed nõustajad organiseerivad nn pehmete väärtuste koolitusi,

pakuvad programme töötajate isiklikuks arenguks (kes ma olen, mida soovin elus saavutada, kuidas seda teha), pakub lahendusi pere ja töö tasakaalu hoidmiseks ning leiab võimalusi töötajate vaimse heaolu hoidmiseks.

7. Kui mudeli keskne nn tegelane on töötaja, siis mudeli taustal on organisatsioon ning organisatsiooni väärtused, strateegiad, ressursid töötajate arendamiseks ning karjäärijuhtmiseks. Ettevõtte tasandil on oluline luua karjäärijuhtmise strateegia ning tagada selle strateegia toimimine.

Joonis 1. Teoreetiline karjäärijuhtimise tegevuste mudel



Allikas: koostatud lõputöö autori poolt

3.7.2. Töö puudused ja ettepanekud edasisteks uurimustöödeks

Kuna teema on aktuaalne, arusaam hea töötaja väärtusest on kasvanud ning järjest enam ettevõtteid mõtleb sellele, kuidas töötajaid pikemalt ettevõttes hoida, siis kindlasti võiks antud valdkonnas teha kordusuurimuse, et vaadata, kuidas trendid karjäärijuhtimises on arenenud.

Esialgne töö kava nägi ette ka kvantitatiivset osa, mis oleks personalijuhtide hinnangud vastandanud ettevõtte töötajate hinnangutega. Kvantitatiivse osa eesmärk oli teada saada, kas töötajad annavad sarnaseid hinnanguid nii karjäärijuhtimise protsessile kui ka karjäärijuhtimismeetoditele kui personalijuhid või arvamused lahknevad. Kõik uurimustöös osalenud ettevõtted küll küsivad korra või kaks aastas töötajatelt (enamasti läbi pühendumusuuringute), kas nad on rahul ettevõtte karjäärijuhtimisega ning kas informatsioon erinevate meetodite kohta on piisav. Väga üldistatult võib öelda, et vastused on olnud üle keskmise positiivsed. Töö autor soovib uue uurimistöö korral koostööd teha personalijuhtidega, et koos välja töötada sobilik küsimustik.

Edaspidi võiks keskenduda eraldi kas ainult IT või telekommunikatsiooni ettevõtetele, sest nende ettevõtete ametikohad ja karjääriteed on väga erinevad. Lisaks sellele võiks IT ettevõtete puhul eraldi vaadelda teenusepakkujaid ja tootearendusega tegelevaid ettevõtteid, sest nende töö ja tiimide ülesehituses ja korralduses on mitmeid erinevusi, mis mõjutavad karjäärijuhtimismeetodeid erineval viisil. Erinevaid vaatenurki toovad sisse ka ettevõtte tüüp (näiteks *start up* versus korporatsioon) ja vanus (alustav ehk kasvufaasis olev versus vanem ehk küpsusfaasis olev ettevõtte). Täpsemate üldistuste tegemiseks peaks ka valim suurem olema.

Autor soovib omavahel võrrelda erineva suurusega IT ja kommunikatsiooni ettevõtteid. Praeguses uurimustöös osalesid nii keskmise suurusega ettevõtted (60 inimest) kui ka suuretted (kuni 1700 inimest). Ettevõtte suurus mõjutab nii ettevõtte karjäärijuhtimist kui ka inimeste arendamise meetodeid. Inimeste arv mõjutab ka seda, milline on ülevaade töötajatest, nende potsentsiaalset ja oskustest ning motivatsioonist areneda ning karjääri teha. Väiksemates ettevõtetes on lihtsam töötajate arengut ja karjääri jälgida (võiks isegi öelda, et silma peal hoida), seevastu suurettetes peavad süsteemid ja protsessid olema rohkem struktureeritud ja süstemaatilisemad, sest keeruline on jälgida kõikide töötajate individuaalset arengut ja karjääri.

Kindlasti soovib autor enne suuliste intervjuude läbiviimist küsimused intervjuueeritavatele ette saata, et nad saaksid nendega eelnevalt tutvuda ja vastuste üle mõtiskleda. Võimalik, et osad vastused oleksid sellisel juhul olnud veidi rohkem läbimõeldud ja sisukamad – just vastused karjäärijuhtimise ja piirideta karjääri (*boundaryless career*) tulevikutrendide osas oleks võinud olla läbimõeldumad ja näidete rohkemad.

Viimase ettepanekuna pakub autor välja uurida teoreetilise karjäärijuhtimise tegevuste mudeli implementeerimise protsessi – kui kasuliku ja vajalikuna ettevõtete esindajad mudelit näevad, millised võiksid olla mudeli kitsaskohad, milliseid ressursse mudeli implementeerimine nõuab, mida võiks mudelis muuta ning kui kiiresti mudelit saaks implementeerida.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada IKT ettevõtete karjäärijuhtimise protsesse: millised karjääriarengu mudelid esinevad kõige enam ettevõtetes, kas rakendatakse talendijuhtimist, milliseid karjäärijuhtimise meetodeid kasutatakse, kas esineb naistöötajate ja välismaalaste puhul klaaslae efekti, kui suureks probleemiks on karjääriplatoos ning kuidas selle mõju vähendatakse. Töö käigus uuriti ka personalijuhtide hinnagut ettevõtte karjäärijuhtimisele – millised on kitsaskohad, millised on arengusuunad ning kas nähakse ette suuremaid muutusi karjäärijuhtimises tulevikus. Töö autorit huvitas ka personalijuhtide arvamus, kas personaliosakondade roll jääb praegusel kujul eksisteerima ka tulevikus või on siinkohal ette näha suuremaid muutusi. Eesmärgi saavutamiseks uuriti karjääriarengu mudelite, talendijuhtimise, karjäärijuhtimise meetodite, klaaslae ja karjääriplatoos teoreetilisi lähenemisi ja nende omavahelisi seoseid, viidi läbi kvalitatiivne uuring ning analüüs.

Kvalitatiivse uurimuse käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 13 IKT ettevõtete personalijuhiga. Intervjuude käigus andsid personalijuhid ülevaate erinevatest karjäärijuhtimise protsessidest, nende subjektiivsest hinnangust neile protsessidele ning vajalikest arengusuundadest tulevikus. Lisaks andsid personalijuhid oma nägemuse tänasest tööjõuturust - kui raske või kerge on leida tippspetsialiste ning kõige lõpus teoretiseeriti personaliosakondade rolli üle tulevikus. Andmete analüüsiks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalanalüüsi (*cross-case analysis*) ning lõputöö analüüsi peatükis on autor analüüsinud ettevõtete kasutusel olevate parimate praktikate sarnasusi ja erinevusi. Järelduste peatükis pakub töö autor välja teoreetilise karjäärijuhtimise mudeli, mida ettevõtted saavad ettevõttesiseses karjäärijuhtimise protsessi väljatöötamisel rakendada.

Kõik personalijuhid avaldasid arvamust, et tööjõuturg on keeruline ning rohkem peab panustama tippspetsialistide hoidmisele kui värbamisele. Tõdeti ka seda, et personaliosakonnad ei kao tulevikus kuhugi, võimalik siiski, et muutub nende funktsioon – näiteks pakuti kõige rohkem välja, et tulevikus hakatakse pakkuma rohkem psühholoogilist tuge.

Lõputöös vastati neljale uurimisküsimusele:

1. Kuidas on ettevõtetes korraldatud karjäärijuhtimine?

Uuringust selgus, et kõik ettevõtted kasutavad vähemal või suuremal määral erinevaid karjäärijuhtimise protsesse. Intervjuude vastuste analüüs tõi välja suurel hulgal sarnasusi kui ka erinevusi. Üldistatult võib öelda, et ettevõtetes puudub raamistikku loov üldine karjäärijuhtimise strateegia, kuid sellegipoolest on olemas erinevate protsesside kirjeldused ja protsessid toimivad. Personalijuhtide subjektiivne hinnang karjäärijuhtimise protsessidele oli positiivne kuigi väga selgelt osati arutleda ka kitsaskohtade üle ja pakkuda välja parendamist vajavaid arengusuundi. Peamised protsessid, mis on ettevõtetes kasutusel: arenguestluste läbiviimise kord ja vajalik dokumentatsioon, ametikohtade tasemete kirjeldused ja edutamise põhimõtted, siseliikumised (kandideerimine ja valik), talendijuhtimine, asenduste planeerimine (*succession planning*), koolitusprotsess ning karjäärijuhtimise meetodid. Vastutus enda karjääri kujundamise eest lasub igal töötajal endal, mitte keegi teine ei saa töötajat motiveerida karjääri tegema. Siit edasi mängib suurt rolli iga töötaja otsene juht, kes aitab koostada karjääri- ja arenguplaani. Personaliosakond pakub nõu ja tuge.

2. Millised karjääriarengu teooriad kirjeldavad IKT ettevõtete karjäärijuhtimise protsesse?

Ettevõtetes on levinud nii traditsiooniline karjäär, muutlik karjäär kui ka üksikelemente piirideta karjäär. Traditsiooniline karjäär eeldab stabiilsust, turvalisust, vertikaalset tõusu ning karjäärijuhtimine on pigem ettevõtte vastutus. Muutlik karjäär sätestab suurema paindlikkuse, karjääri eest vastutab ja seda juhib inimene ise ning suuremat rõhku pannakse horisontaalsetele arengutele. Piirideta karjääri ilmestab kaugtöö, välismaalt töötamine, paindlikud töösuhted ja koormused ning töötamine mitmes ettevõttes. Tulevik suundub aina rohkem piirideta karjäärimudeli poole ning ettevõtted peavad aina enam mõtlema, kuidas selleks valmistuda.

3. Milliseid karjäärijuhtimise meetodeid IKT ettevõtted kasutavad oma töötajate karjääri edendamiseks?

Uuring siinkohal suuri üllatusi ei pakkunud. Analüüsi käigus selgus, et ettevõtete vahel on väga suuri sarnasusi, kuid oli ka huvitavaid erisusi. Pea kõikides ettevõtetes on kasutusel *coaching* teenused, mentorlusprogrammid, praktikaprogrammid, arenguestlused, koolitused ja varjutamine. Vähem levinud on rotatsioon, karjäärinõustamine (kas siis ettevõttesisene või -väline) ja häketonid. Eriliste näidetena võiks välja tuua *personal coach*'ide kasutamine töötajate isiklike probleemidega tegelemiseks, kolleegidest *coach*'id (*peer coaching*), *online*

mentorid, kogenud juhtide klubi, kus juhid saavad omavahel kogemusi jagada, isikliku arengu programmid (kes ma olen ja mida soovin elus saavutada), vaimse heaolu koolitused, häketonid ja tehnilised arenguestlused.

4. Milline on personalijuhtide hinnang olemasolevatele praktikatele ning milliseid arengusuundi tulevikuks ette nähakse?

Üldine personalijuhtide hinnang on väga positiivne. Ka pühendumusuuringute tulemused näitavad, et töötajad on üldjoontes rahul karjäärijuhtimisega ettevõttes ning info võimaluste ja siseliikumiste kohta on piisav. Üldiselt ollakse rahul erinevate karjäärijuhtimismeetoditega, arenguestluste korraldusega, koolituste ja treeningutega, juhtidele suunatud koolitusprogrammidega, ettevõttesiseste karjäärivõimalustega ja horisontaalsete arenemisvõimalustega. Võimalike puudustena tuuakse välja juhtide väga ebahütlane tase, inimeste hoidmine ettevõttes, siseliikumiste korraldus, asendusteks valmistumine (*succession planning*) ning kuidas võimaldada töötajatele üha suuremat paindlikkust.

Töö praktiline eesmärk võiks olla see, et ettevõtted näeksid, kui vajalik on luua läbimõeldud ja väärtust loov karjäärijuhtimise strateegia. Teiste ettevõtete parimad praktikad annavad inspiratsiooni, et midagi uut ettevõttes rakendada. Teoreetiline karjäärijuhtimise mudel annab vajaliku alguspunkti, kuidas karjäärijuhtimise korraldust üles ehitada ja millised oleksid vajalikud tegevused ja tegevuste läbiviijad.

SUMMARY

MAPPING OF CAREER PROCESSES IN ESTONIAN ICT COMPANIES

Evelin Kerner

The Estonian labour market is extremely complicated and it is difficult to recruit skilled employees, especially IT professionals. Therefore, companies should invest more in career management processes in order to keep professionals in the company. The employees in those companies feel more motivated, satisfied, engaged and more willing to stay.

The purpose of this study was to map the career management processes in Estonian ICT companies: what kind of career development models are more prevalent, whether companies employ talent management, whether glass ceiling exists for women and foreigners, how big of a problem is career plateau and how companies minimize its influence. During the study the opinions of HR Managers on career management processes were also investigated – what are the weaknesses, what are the development needs and whether they foresee any bigger changes in career management. In order to achieve the goal of this study the author investigated the theoretical approaches and relationship between career development models, talent management, career management methods, glass ceiling and career plateau phenomenon; carried out qualitative study and analysis.

During the qualitative study semistructured interviews were administered to 13 HR Managers from ICT companies. During the interviews the HR Managers gave the overview of different career management processes, their subjective opinion on those processes and processes that need more improvement in the future. In addition, they gave their vision of today's labour market and how easy or difficult it is to recruit professional employees and at the end they theorized about the role of HR departments in the future. For the data analysis a cross-case analysis was conducted and in the analysis part of this paper the author has analyzed the similarities and differences among the best practices in different companies. In the discussion part of the thesis the author proposes a

theoretical career management model that companies can use in order to create and implement career management processes in their companies.

All HR Managers thought that the labour market is difficult and it is needed to pay more attention to keeping people in the company rather than recruiting new employees. They also theorized that HR departments will not disappear in the future; although, the purpose and function may change. Most HR Managers suggested that in the future they will offer more psychological support.

The thesis answered four study questions:

1. How is the career management organized in the companies?

The study found that all companies use in lesser or greater degree various career management processes. The analysis of interviews brought out vast amount of similarities but also differences. In general, it can be stated that all companies lack a career management strategy that creates a framework; however descriptions of various processes exist in all companies and they are being used. The subjective opinion of HR Managers on career management processes is generally positive; although, they all were capable of also to pinpoint to areas that need further development. The main processes that are being currently used: performance management reviews and required forms, the descriptions of different positions' levels and promotion principles, internal moves, talent management, succession planning, training process and career management methods. The employee takes a responsibility for their career, nobody else can motivate the employee to have a career. Also, the direct manager plays a significant role by helping to create a development and career plan. The HR department consults and offers support.

2. What kind of career development models describe ICT companies' career management processes?

Traditional as well protean careers and some elements of boundaryless careers are present in companies. The traditional career theory proposes stability, security, vertical career moves and the career management is mostly the responsibility of a company. The protean career dictates a greater flexibility, the career is the responsibility of an employee and bigger attention is turned to horizontal moves. The boundaryless career is characterized by remote work, working abroad, flexible working relationships and working times and working in different companies at once. The future moves more and more towards boundaryless career and the companies must have strategies on how to tackle the possible difficulties.

3. What kind of career management methods the ICT companies use?

The study yielded no big surprises or unexpected results. The analysis showed that there are not many differences between companies but there were some interesting distinctions. In almost all companies there are coaching, mentoring and internship programs, performance reviews, trainings and shadowing. Less common is rotation, career counseling (inside and outside of the company) and hackatons. More special examples include the employment of personal coaches who consult the employees on personal matters, peer coaches (colleagues), online mentoring, club for experienced managers where they can exchange experience and discuss issues, mental wellbeing seminars, hackatons and technical performance reviews.

4. What is the HR Managers' opinion on existing practices and what developmental areas they foresee?

The general opinion of HR Managers on their career management practices is positive. Also the engagement surveys show that the employees are generally satisfied with the career management in their respective companies and the information on possible internal vacancies and internal moves is sufficient. HR Managers are content with career management methods, performance management practices, trainings, trainings for managers, internal career possibilities and horizontal development possibilities. Possible shortcomings include the uneven competency level of managers, the retention of employees in the company, procedure for internal career moves, succession planning and how to provide more flexibility for employees.

The practical goal of this study is to show the companies how important is to have a well thought and balanced career management strategy. The best practices of other companies give inspiration to implement something new in the company. The theoretical model of career management provides the necessary starting point for how to build up the career management system and what would be the essential activities and who would be key people implementing these changes.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomoi, E., Furman, J., Karelson, T., Rello, M., Uudelepp, A. (2015). EAS raport Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. Raport.
www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus (15. Oktoober. 2018).
- Arnold, J., Coombs, C., R., Gubler, M. (2017). Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. – *The International Journal of Human Resource Management*,
- Balasubramian, S., A., Lathabhavan, R. (2017). Women's Glass Ceiling Beliefs Predict Work Engagement. – *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 9, 1125-1136.
- Bown-Wilson, D., Parry, E. (2013). Career Progression in Older Managers. – *Employee Relations*, Vol 35, No. 3, 309-321.
- Cappelli, P., Keller, J., R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. – *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 5.1-5.27.
- Civitta, EBS (2015). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. Raport. – [EAS uuringute andmebaas] <http://www.eas.ee> (19. jaanuar 2019).
- Clarke, M., (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, 684-703.
- De Vos, A., Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. – *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 24, No. 9, 1816-1831.
- Eesti Statistikaamet. (2019). Pressiteade nr. 19. Tööturu näitajad on aastaga paranenud.
<https://www.stat.ee/tooturg> (30. aprill 2019).
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzales-Cruz, T., F. (2013) What is the meaning of talent in the world of work? – *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- Goldshalk, V., M., Fender, C., M. (2015). External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships with Work Outcomes. – *Group & Organizational Management*, Vol. 40, No. 4, 529-559.

- Grawshaw, J., Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. – *The International Journal of Human Resource Management*. 26:9, 1182-1203.
- Greenhouse, J., H., Kossek, E., E. (2013). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. – *The Annual Review of Organizational Psychology*, 361-388.
- Hermann, A., Hirschi, A., Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. - *Journal of Vocational Behaviour*, 88, 2015-214.
- Huselid, M., A., Becker, B., E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. – *Journal of Management*, Vol 37, No. 2, 421-428.
- Jyoti, J., Sharma, P. (2015). Career Development: Moderating Role of Mentoring Culture and Mentoring Culture. – *Global Business Review*, 16 (4), 700-718.
- Kalmus, V., Masso, A., Lenno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. Veebõpik: samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys.
- Korsakiene, R., Smaliukiene, R. (2014). The implications of contemporary approached toward career development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 422-426.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. (2016). Performance management: perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. – *Human Research Management*, Vol. 55, No. 3, 401-412).
- Lee, Y., Lee, J., Y. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, Vol. 42, No. 5/6, 284-304.
- Perdix, S., Stauffer, S., Masdonati, J., Massoudi, K., Rossier, J. (2012). Effectiveness of career counseling: A one-year follow-up. – *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 565-578.
- Pichler, S., Simpson, P. A., Stroh, L., K. (2008). The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link of Women´s representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement. – *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 3, 463-479.
- Piirits, M. (2018). Poliitikauuringute keskus Praxis. Eesti tööturg: hetkeolukord ja tulevikuväljavaated. https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/ASK_t%C3%B6%C3%B6turu_%C3%BClevaade.pdf

(30. april 2019).

- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behaviour*, 91, 23-34.
- Schein, E., H., Maanen, J., V. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. – *Organizational Dynamics*, 45, 165-173.
- Segers, J., Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. – *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 1, 99-120.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. – *Academy of Management Learning & Education*, 10, 204-221.
- Smith, P., Caputi, P., Crittenden, N. (2012). How are Women's Glass Ceiling Beliefs Related to Career Success? – *Career Development International*, Vol. 17, No. 5, 458-474.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., Heinemann, N., S.R. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. – *Journal of Vocational Behaviour*, 87, 134-144.
- Sullivan, S., E., Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A critical review Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35 (6) 1542-1571.
- Thunissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of Context: Towards a pluralistic approach. – *Human Management Review*, 23, 326-336.
- Wilson, E. (2014). Diversity, Culture and the Glass Ceiling. – *Journal of Cultural Diversity*, Vol. 21, No. 3, 83-89.
- Xie, B., Xin, X., Bai, G. (2016) Hierarchical Plateau and Turnover Intention of Employees at the Career Establishment Stage: Examining Mediation and Moderation Effects. – *Career Development International*, Vol. 21, No. 5, 518-533.
- Yang, W-N., Johnson, S., Niven, K. (2018). That's not What I Signed up for! A Longitudinal Study of Unmet Expectation and Age in the Relation between Career Plateau and Job Attitudes. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 107, 71-85.

LISAD

LISA 1. Valimi moodustamine

1. <https://www.itl.ee/liikmed>
2. <https://www.aripaev.ee/standardne-top/2017/10/27/top-parimad-it--ja-arvutifirmad>
3. <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019>
4. <https://tarbija24.postimees.ee/6503888/selgusid-eesti-ihaldusvaarseimad-tooandjad>
5. <https://www.eas.ee/ettevotluseauhind/ajalugu/>
6. <https://www.aripaev.ee/palga-top/2016/11/02/palga-top-550-eesti-parimat-palgamaksjat>
7. <https://www.ituudised.ee/uudised/2017/12/03/4807/top-10-parimat-palgamaksjat-ikt-valdkonnas>

LISA 2. Valimi kirjeldus

Intervjueeri	Sugu	Staaž ettevõttes aastates	Positsioon ettevõttes	Ettevõtte valdkond	Töötajaid ettevõttes	Mehed %-des	Naised %-des	Ettevõtte vanus aastates	Intervjuu kestvus (min)
INT1	N	2,5	HR Manager	IT, arendus, tootmine	230	75	25	11	44 min 39 sek
INT2	N	1,5	HR Manager	IT, arendus	78	80	20	10	60 min 51 sek
INT3	N	9	HR Manager	IT, arendus	200	51	49	27	70 min 44 sek
INT4	N	2	HR Manager	IT, arendus, tootmine	120	70	30	5	54 min 06 sek
INT5	N	7,5	HR Manager	Telekommunikatsioon	1000	46	54	25	60 min 20 sek
INT6	N	1	HR Generalist	IT, arendus	300	65	35	7	51 min 37 sek
INT7	N	2	Technical Recruiter	IT, arendus	200	70	30	23	64 min 55 sek
INT8	N	2	Deputy HR Director	IT, arendus	650	73	27	20	55 min 00 sek
INT9	N	8	HR Partner	IT, arendus	300	70	30	25	59 min 14 sek
INT10	N	5	Group Lead of Performance Manag.	Telekommunikatsioon	1700	50	50	26	60 min 22 sek
INT11	N	5	Global Talent Acquisition Manag.	IT, arendus	323	75	25	9	69 min 24 sek
INT12	N	4,5	People Experience Specialist	IT, arendus	800	51	49	9	58 min 14 sek
INT13	N	2,5	HR Manager	IT, arendus	60	40	60	5	61 min 42 sek

LISA 3. Informeeritud nõusoleku vorm

LUGUPEETUD UURINGUS OSALEJA

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant Evelin Kerner ning palun Teie osalemist oma magistritööga seotud uurimuses, mille eesmärgiks on kirjeldada IKT ettevõtetes kasutatavaid karjäärijuhtimismeetodeid.

- Uurimistöös osalemine on vabatahtlik.
- Uurimistöö käigus viiakse uuritavatega läbi üks poolstruktureeritud intervjuu, mis salvestatakse
- Uurimistöö tulemused avaldatakse üldistatud kujul. Teile tagatakse anonüümsus ja konfidentsiaalsus ning Teie nimi on teada vaid uurijatele ning seda ei avalikustata. Soovi korral võite alati uurimuses osalemise katkestada.

Uuriija on alati valmis vastama tekkinud küsimustele ja täpsustama töö eesmärki ning uurimuse läbiviimist.

Meeldivat koostööd soovides,

Evelin Kerner
personalijuhtimise magistrant
Tallinna Tehnikaülikool, Ehitajate tee 5, 19086 Tallinn
535 94 304
evelinkerner@yahoo.com

Mina _____ olen nõus osalema eelpool kirjeldatud uurimistöös.
(uuritava ees- ja perekonnanimi)

Uuritava allkiri: _____ Kuupäev: _____

Uuriija allkiri: _____ Kuupäev: _____

LISA 4. Intervjuu küsimused

1. Kas teie ettevõttes määratletakse talente (või on kasutusel teised määratlused – näiteks võtmetöötaja)?
2. Kes on talendid (võtmetöötajad) teie ettevõttes? Mille alusel neid valitakse/määratletakse?
3. Milline on teie personaalne arvamus: kas kõik töötajad võivad olla talendid või ainult teatud töötajad?
4. Kas ettevõttes tehakse töökohtade diferentseerimist ehk et kas on määratletud strateegilised töökohad? Kui jah, siis millised need on? Palun kirjeldage.
5. Kas ja milliseid karjäärijuhtimise programme (vajadusel võtteid ja meetodeid) ettevõttes kasutatakse?
6. Kas programmid on erinevad talentide ja tavatöötajate puhul või on võrdsed kõigile? Palun selgitage.
7. Kui lihtne/keeruline on olnud neid programme juurutada? Kirjeldage juurutamiseks tehtud samme/ tegevusi/ protsesse.
8. Millised on olnud peamised töökorralduslikud sammud (karjäärijuhtimist ja arengut toetav töökorralduse osa)? Kus ja kuidas on see dokumenteeritud (kas on olemas karjäärijuhtimispoliitika, plaan, süsteem)?
9. Kas ja kuidas on töötajaid sellest informeeritud?
10. Millised on olnud peamised takistused programmide juurutamisel?
11. Kui programme/meetodeid ei ole rakendatud, siis mis põhjustel – millised on olnud takistused, kas on algatatud, aga mingil põhjusel peatatud?

12. Kelle poolt on programmid/meetodid algatatud ja läbiviidud – (personaliosakond, juhtkond)?
13. Millise hinnangu annate olemasolevatele programmidele (mis on hästi, kus on kitsaskohad)?
14. Kas on uuritud töötajate hinnangut? Kui jah, siis palun kirjeldage.
15. Milliseid tulevikutrende, arengusuundi oma ettevõtte karjääriplaneerimises oskate välja tuua?
16. Mida plaanite tulevikus ettevõttes rakendada?
17. Mil määral on karjäärijuhtimine ettevõtte roll ja mil määral töötaja enda roll? Palun põhjendage.
18. Milline on teie arvates tulevikus personaliosakonna/ettevõtte versus töötaja enda roll karjäärijuhtimises?
19. Kas kõigil on võrdsed võimalused karjääri tegemiseks (naised, mehed, välismaalased)? Palun põhjendage.
20. Kas teete lahkumisintervjuusid? Kas on mainitud karjääriplatood? Palun kirjeldage.
21. Millised on vertikaalse ja horisontaalse karjääri võimalused?
22. Milline on tüüpiline karjääriritee?
23. Kas tasemed on kirjeldatud? Palun kirjeldage.
24. Kas ja kuidas töötajad teavad, kuidas ühelt astmelt teisele jõuda, areneda?

25. Kas ettevõttes tegeletakse järelkasvu kasvatamisega või pigem loodetakse vajaliku töötaja leidmisele tööjõuturult?

26. Mida arvate prognoosidest, et aastaks 2030 on tööturg ja töövormid kardinaalselt muutunud (tehnoloogia areng ja automatiseerimine, *artificial intelligence*, ettevõtetes vähe kindla töölepinguga töötajaid, jne)? Milliseid muutusi prognoosite Teie ja mida oma org esmajoones kavatsete seetõttu muuta/ rakendada?

27. Millised töösuhted on ettevõttes praegu ülekaalus (millised lepingud)? Mida ootate tulevikus?

28. Kui paindlikud olete?

29. Milline on personaliosakondade roll tulevikus?

Lisa 5: Intervjuude tsitaadid

3.1 Tööjõuturu olukord

“Ma ei tegele värbamisega, aga kuulnud olen nii palju, et on raske leida inimesi, näiteks tootejuhte Eestist leida on pigem raske, kellel oleks rohkem selline pikem ja laiem kogemus, juunioreid leiab, aga nad kuidagi ei sobitu, neile on see töö hästi raske. *Developer*´id on nii ja naa, saan aru, et pigem raske.” (INT12).

“Tööjõuturg on keeruline, kuid IT-ettevõtted on selle probleemiga juba kohanenud, kuna ressurssipuudus meie valdkonnas on olnud häirivaks probleemiks viimased 6 -7 aastat. Kandidaatide leidmiseks tuleb teha intensiivset tööd end tööandjana turundades ehk ettevõtte tuntus on väga oluline, sama oluline on hea maine. Tööpakkumine peab kõnetama, pakkuma arenguvõimalusi, see tähendab töö peab olema sisukas, uusi väljakutseid pakkuv ning loomulikult tasuv. Töökuulutus on ainult reklaamikandja, info töö kohta jagatakse potentsiaalsetele kandidaatidele otsepakkumisi tehes, s.t. olulisem on võimekas värbaja kui hea kuulutus. Lisahüved ei liiguta üksi kedagi, neid peetakse hügeenifaktoriks ja kuuluvad *must have* nimekirja.” (INT3).

“Ma arvan, et mida tööandjad peaksid rohkem tegema on paindlikkus ja kreatiivsus, et kui kunagi aastaid tagasi otsiti inimest rolli hästi sellises kasti sees *mindset*´iga, et nii palju aastaid ja need tehnoloogiad (...) see motivatsioon, jne, siis praegu on nii, et kus sul need töötajad on – kas nad on samas riigis, kus nad makse maksavad, kui kunagi oli töötaja töölepinguga kontoris, siis see trend juba tööjõuturul muutub (...). Tööandjad peavad olema lihtsalt ise selles osas võimalikult kreatiivsed, paindlikud, oskama ning suutma töötajaid usaldada, et paindlik lähenemine enda kasuks tööle panna, samamoodi nagu arenduses, kui tööandjad võtavad hästi jäiga lähenemise, et otsime neid-neid-neid, sellise aastate kogemusega, sellise tehnoloogiaga, siis võibki nagu see tunne osutada väga raskeks, aga kohe kui sa hakkad mõtlema kreatiivsemalt ja mängid tehnoloogiatega, kas sa mängid kogemuste tasemega ja võimaldad olemasolevatel inimestel siis rohkem juhendada või mentordada, varjutada (...). Mida jäigemalt otsitakse, mis täidaks eesmärgi, seda raskem on.” (INT13).

3.2 Talendijuhtimine

“Aja jooksul need inimesed kujunevad välja (...) see on pigem formaalsuse küsimus, tegelikult nad on aja jooksul näidanud, et milleks nad on võimelised, nende tänane tehnilise *skill* on väga hea (...) mis meie kontekstis on hästi oluline, et me saame iga kell nad ükskõik millisesse projekti rakendada (...) nad reaalselt *deliver*’davad iga kell ükskõik mis teema see siis on, (...) ütleme et täna (...) pigem eelistaksime, et nad paneksid võib olla nagu vähem aega projektidesse ja võib olla rohkem aega ütleme ettevõtte siseselt, ütleme just nagu nooremate töötajate juhendamisele. Talenti kui sellist me nagu ei ole kirja pannud, meil on arendajad, meil on senior arendajad, osad neist on ka tiimijuhid ja siis juhtiv arendaja, siis tegelikult need, kes täna on juhtivarendajad on nõ ka siis selle kirjelduse järgi need talendid või võtmetöötajad.” (INT2).

“Me ei ole nagu kunagi jaganud neid [talente - autor], ma ei saa öelda, et mul on kuskil excel, aga kuskil selles *mindset*’is on see alati olemas. Ja nendele lähenemine ongi kindlasti mingites arenguteemades ja kõiges on sellest tulenevalt ka kohe erinev. Samamoodi peame kõiki oma tiimijuhte nõ sellisteks võtmeisikuteks ja kui võib olla talentidest rääkida, siis (...) neil hoitakse nõ silma peal, aga me ei ole tõesti neid kunagi, jah, kategooriatesse pannud, võib olla homme ongi see päev, sest lihtsalt inimeste hulk kogu aeg vaikselt kasvab, aga seni ta on kogu aeg kuskil teadvuses olemas, no tiimijuht teab, et tal on (...) sihukesed nõ need, kes vajavad nõ talendijuhtimist. Aga et jah kuskil ametlikult ei ole. See hakkab juba siis, kui inimene majja tuleb, et alates värbamisest, me teeme väga põhjalikku värbamist...meil on mitmeid intervjuusid, meil on tehnilistele inimestele alati tehnilised ülesanded ja selle käigus tegelikult me juba kaardistame selle kandidaadi ära selles mõttes, et mis on tema potentsiaal vähemalt selles hetkes ja sealt tulebki nõ (...) et inimene saab juba märgi külge.” (INT3).

„Me ettevõttes määrame nagu võtmetöötajaid. Ehk et see on osa meie *performance management* protsessist, et kui me vaatamegi oma töötajate nagu (.) iga-aastaseid tulemusi ja eesmärkide saavutamist ja arengut üle, et siis selle raames me palume alati igal äriüksusel nagu mõelda ka nagu sellise tervikpildi vaates, et kes on tema äriüksuse nagu võtmetöötajad ja need siis välja tuua selle protsessi raames (...).“ (INT8).

„Tegelikult kõik ametikohad on lahti kirjeldatud siis vähemalt viiel erineval tasemel ja lähtuvalt selles siis me tegelikult iga aasta lõpus siis paigutame need inimesed vastavalt siis sellele tasemele,

kus nad on ja need, kes on siis seal ülemises kolmadikus, et need on siis kindlasti identifitseeritud kui *top performer*'id.“ (INT9).

“Meil on 3 peamist positsiooni – meil on arendajad, analüütikud ja testijad ja kõik on hästi olulised. Siis on nagu *support* funktsioonid, noh kus on finants ja HR ja nagu see pool ja muidugi projektijuhid, kes on ka strateegiliselt väga olulised, et ma ütleks, et 4 strateegiliselt olulist rolli on määratud.” (INT6).

„[...] tegelikult meie ärijuht või ärijuhi kaupa või äri suuna kaupa siis tegelikult tekivad siis nõ *key roles*, et selles mõttes, kas see on, millise profiiliga ta siis on selles mõttes ja millise tasemega, et ja siis kui kujuneb välja enam vähem ettevõtte vaade, et kus siis kattuvused on (...) meie juhid teavad, kes on need *key* rollid“ (INT7).

„Meil on *company grade* ehk et ametikohad on veel pandud nagu kaalu peale, et see ametikoht on samasuguse kaalu või tähtsusega kui näiteks see ametikoht ja noh nende palgatasemed võivad olla siis natuke ikkagi erinevad ja see ei olene üldse mitte nagu inimese kompetentsusest, vaid selle ametikoha tähtsusest ettevõttele.“ (INT9).

„Me oleme selle üle pikalt juurelnud ja mingil hetkel seda praktiseerinud, meil on võtmetöötajad (...) ja siis oleme rääkinud nagu *high potential* töötajatest, kas kuidas neid nagu eristada ja nendega töötada, aga täna me oleme selles olukorras, kus me ütleme (...), et kõik inimesed on talendid, kes meil nagu töötavad ja küsimus on lihtsalt nagu selles, et mis on nagu kellegi tugevused ja mis on nagu see õige koht tema jaoks meie organisatsioonis, kus ta saab siis oma tugevusi ära kasutada, ise areneda ja siis ka seeläbi nõ kõige paremini õnnestuda.“ (INT10).

Asenduste määramine (*succession planning*)

“Meil on hästi vajaduspõhine. Kui meil tuleb mingi projekt sisse, kus meil täna ei ole vaba ressursi, siis sellepärast me tegelikult kas kasutame *freelancereid* ehk et selle tulekahju me kustutame nl väljastpoolt tuleva abiga, ka siis kui keegi lahkub, et maandada neid riske sellega (...).” (INT2).

„Idealis see võiks niimoodi olla [*succession planning* - autor] ja tegelikult meil on selles mõttes nagu see personalitarkvara, mida me kasutame, et seal tegelikult juhid peaksidki nagu hea seisma,

peaksid mõtlema selle teema peale, aga praktikas on see niimoodi, et väga paljudel juhtudel seda ikkagi ei ole kui me räägimegi hästi spetsiifilistest ametikohtadest või siis jah sellistest ametikohtadest, mida meil on nagu hästi vähe, et kus ei ole võimalik kohe sul leida, kui sul ei ole kümnet inimest, kes tegelikult sama tööd teevad. Et see löök on kindlasti nagu suurem. „Me ei kontrolli tiime, me ei tea, kuidas neil täpselt on. Ma arvan, et inimesed, kes võtaksid [ametikohta - autor] üle, kasvavad orgaaniliselt sellesse rolli sisse. See ei ole kuskile üles kirjutatud.” (INT12).

3.3. Karjääri liigid: traditsiooniline, muutlik, piirideta karjäär ning karjääriankrud

Tasemete süsteem

“Meil on [arendajatel, analüütikutel, testijatel - autor] juunior, kesktase, vanemspetsialist, juhtiv spetsialist ja siis on veel täiendav tase, mida me kutsume kompetentsi *level*’iks. Need inimesed, kes juba võivad üle tiimide minna teisi juhendama. [...] neil on võimalik kogu plaaniga tutvuda, plaanid on saadaval. [...] kuidas (...) koolist tulnud ühest juuniorist kasvab siis ühel päeval see *lead* arendaja, arhitekt, kompetentsijuht (...), milliseid koolitusi (...) oleks kindlasti vaja või (.) mida ta nagu peaks õppima, kas siis keegi õpetab, mentordab, *coach*’ib, (...) mis raamatuid ta peaks lugema, milliseid tööülesandeid, mis laadi töid (...) - “*way forward*” me kutsume seda. See on meie arusaam, kuidas toimub (.) ühe spetsialisti areng (...) mida siis *level* edasi ...seda rohkem tuleb siia juurde ka seda et, ta peaks näiteks kedagi juhendama, see on tema õpimoment, ta peaks minema koolitusele, kus räägitaksegi konfliktijuhtimisest ja keerulistest asjadest (...) no me hakkame talle vaikselt õpetama juhtimist (...).” (INT3).

„Me eristame, aga need pigem ma arvan on hästi tiimide põhised ja meil on näiteks ka tiime, kes üldse ei taha, et neil oleks, et on seenior QA ja siis on juunior QA ja QA lihtsalt, et kõik on QA-d, aga kui palkasid näiteks üle vaatame, siis meie enda jaoks on jaa, et kes lähevad Fontese mõttes nagu siukeseks kogenumad QA-ks ja kes lähevad siis nagu *base* (...), aga ametinimetustes meil ei pruugi olla neid erinevusi, samas meil on tiime, kus on nagu väga selgelt just nagu erinevate vajadustest lähtuvalt välja toodud, et on nagu juunior, seenior. [...] meil ei ole siukest kesket lähenemist, meil on piisavalt erinevad tooted ja vajadused ja sellest lähtuvalt meil ei ole (.) väga selget läbivat sarnast joont.“ (INT8).

„Tegelikult kõik ametikohad on lahti kirjeldatud siis vähemalt viiel erineval tasemel. Seal on jah töö sisu, siis töö keerukus on ära märgitud, mis laadi ülesandeid see inimene teeb ja siis on selle inimese nõu nagu eeldatavad kompetentsid ka, et mida näiteks haridustase või eelnev kogemus aastates või siis üldse mingisugused tehnoloogiad, mida ta nagu peaks oskama. [...] see kõik on intranetis üleval, et (...) kõigil on ligipääs olemas, nad saavad vaadata, kas siis oma ametikoha raames või ükskõik, millise teise ametikoha raames, et tegelikult see on avalik.“ (INT9).

„See info [tasemete kirjeldus - autor] on kõik avalik, et (...) mis on need nõudmised ja oskuste tase nagu vajalik, et (...) kuidas tehnoloogia kompetentside lõikes sellise hindamise pool toimub. IT Ficki-s on selline kompetentside leht ja seal inimesed ise on ennast seal hinnanud ja sa näed kõiki kirjeldusi (...).“ (INT10).

“Tiimid otsustavad seda ise, kas ja kuidas nad oma tasemed tiimides teevad ja need on tiimiti erinevad. Me ei suru midagi peale ja me ei jälgi, et oleks tehtud. [...] aga ilmselt järjest rohkem tiimid saavad aru, et vaja on neid natuke määratleda, et mida juunior ja seenior *level* tähendavad. Me anname inimestele hästi palju vabadust, me anname juhtidele hästi palju vabadust, me räägime nendega nendel teemadel, aga me ei kontrolli neid, see on nende enda otsus ja see on nende enda *responsibility*.” (INT12).

„Võib olla arenduses on see kõige paremini välja kujunenud ja nõu must valgel kirja saanud, aga kasutame seda suht igas organisatsiooni osas ja lihtsalt võib olla kõige paremini on ära kaardistatud, mis see erinev *level* tähendab, lahti kirjutatud, mis see palganumber seal taga on siis arendusmeeskonnas, seda on kõige lihtsam võib olla ka mõõta ja näha. [...] kui me räägime arendusest, siis meil algabki juuniorist ja seal on 3 erinevat taset, et ongi juunior 1, juunior 2 ja juunior 3 ja *midlevel*'is on meil 5 levelit, seenioris on 3 levelit ja siis on meil sealt edasi siis kaks suunda, kuhu arenduses siis minnakse on *lead engineer* või siis on arhitekt. See [tasemete kirjeldus - autor] on täitsa meil oma Confluencis üleval, Confluence on siis nagu intranet (...). Meil on olemas ka info, mis see protsess on, kui ma tahaksin ühelt level'ilt teisele liikuda (...), et mis on need kriteeriumid, nõuded (...).“ (INT11).

Inimese vastutus enda karjääri juhtimise eest

“Kes on veel lähemal sellele inimesele kui inimene ise? Mina olen oma karjääris näinud, kuidas minu valdkond on muutunud ajas onju, siis ma ei saa ju öelda, et ma rääkisin 15 aastat tagasi, et

inimene peaks ise oma arengu eest seisma, ei rääkinud, aga täna ma räägin neile küll seda, see on nende arenguplaan (...). Me ei arva, et te kõik käite ringi ja teil on kuskil siin vastu rinda üks isiklik plaan, eks ole, aga see peab teie peas olema ja tegelikult peale tulevad põlvkonnad juba tegelikult ise dikteerivad selle ette, nemad teavad seda (...) mina küsin ju tema käest, mida Sa tahad, onju, tema ei tule küsi minu käest, mis te tahate, et ma teeks...ka lingvistiliselt on kõik juba muutunud või muutumas (...).” (INT3).

“See *lead* peab alati tulema inimeselt. Meil on kindlasti ka *case’e*, kus me oleme tagasisidet rahulolu-uuringus saanud, et vot ei ole arengut ja koolitust onju, aga see ongi see, et sa istud ja ootad, (...) oleme järjepidevalt ja jäämegi järjepidevalt töötama selle kallal, et seda välja kuulutada, sest tegelikult meie praktika vähemalt kogu aeg näitab, et me ei saa planeerida kellegi teise karjääri (...). Keegi ei oota, et sa tuled valmis noh mingisuguse teekonnaga, mis sa tahad teha, vaid hakkabki jutt tavaliselt sellise arenguestluse näol, et mis sulle meeldib, mis sulle ei meeldi, mis sa oled avastanud, kus tõesti mingid jupid sulle pakuvad huvi ja mis demotiveerivad ja näiteks kas sa oled midagi otsinud, lugenud ja mingi teema on sulle silma jäänud et kuidas saab seda proovida.“ (INT7).

Otsese juhi roll

“[...] juhtidele alati ka mingisugune koolitus või mingi fookus, et näiteks, kuidas küsida tagasisidet või anda tagasisidet või seada mingeid eesmärke või kuidas panna oma inimene rääkima või kuidas toetada oma spetsialisti või kus see fookus parasjagu on, et neid toetada ja harida ka.” (INT6).

„Ettevõtte juhid, see on see erakordne talent neid märgata [töötaja potentsiaali - autor] ja aidata et natuke nagu *push*’id ja siis sa näed, kuidas asi hakkab minema, mitte et sa hoiad käest kinni, aga see peab olema lihtsalt õige juht kuidagi, see klapp toimub nii loomulikult, et inimene lihtsalt kasvab ja särab. Et seal on jah mitu aspekti. Või meeskond, kes sind kuidagi inspireerib kuidagi.“ (INT7).

“*New lead onboarding*” oli selle programmi nimi ehk siis et luua *foundation*, mida tähendab olla juht üleüldse, (...). Me ei mõelnud seda ise välja, me rääkisime juhtidega, kes olid just juhtideks saanud mingi aja jooksul (viimase kuue kuu jooksul), et mis olid nende *blocker*’id, mis olid nende raskused kui nad alustasid. Aja möödudes me oleme tähele pannud, et need teemad ei käi ainult uutele juhtidele, vaid ka vanemad juhid vajavad *refresher*’eid, et siis me *rebrand*’isime *new lead onboarding*’u ümber *lead development*’iks (...) me räägime üldistest teemadest – mis on *leadi* roll,

mida tähendab see, kuidas teha häid *one-on-one*'e, mida tähendab *feedback*, kuidas seda edasi anda, kuidas seda vastu võtta, mis on selle juures oluline, nii edasi.” (INT12).

„Me toetame juhte, kes on tiimide seest välja kasvanud, läbi praktika, lisaks mingit teoreetilist koolitust kõrvale pakkunud – kuidas sa oma töötajate tööd organiseerid, motiveerid ja arendad ja planeerid – mingi selline *basic* juhtimise ootused ja ülesanded. Kes on inimeste juhid, siis nad teavad, et (...) sa pead suutma manageerida, kellele mida anda, kellel on mis võimekus-suutlikkus, keda tuleb järele aidata, keda motiveerida, keda tunnustad ühtemoodi-teistmoodi, kogu see pool.” (INT13).

Personalijuhtide roll karjäärijuhtimises

„Mina selles osas olen personalidirektorina seda meelt, et see tegelikult on ikka iga töötaja enda nagu huvi ja mida mina nagu organisatsiooni vaates saan teha on see, et mina loon toetava nagu keskkonna ehk et me kindlasti koolitame oma juhte uurima ja märkama ja toetama, aga selles osas ma näen, et ikkagi see initsiatiiv ja soov ja huvi peab tulema töötajalt, sest me ei saa panna nagu inimest tahtma asja, mida ta ise taha, see on nagu minu arust ette hukule määratud teema.“ (INT8).

„Meie roll on selles, et luua süsteem laiemalt, et vaadata kogu ettevõtte peale ja vaadata seda, et kus ja kuidas liikumised on toimunud, kus me näeme, et inimesed on liikunud ja kasvõi selle pinnalt näiteks selle karjäärilehe loomine onju, et millised ametikohti sinna panna, et keda võiks kutsuda sinna rääkima oma tööst, me teeme neid kokkuleppeid erinevate juhtidega, et kas nad on nõus võtma töövarje, kogu selline pool. Pluss siis see loomulikult, et mõtlema läbi, milliseid oskusi inimestel on vaja selleks, et nad oskaksid mõelda enda karjääri peale ja erinevate töötubade või koolitusformaatide pakkumine või loomine ja siis ka juhtide harimine ja toetamine selles mõttes, et juhid oskaksid tulla toime siis nende erinevate küsimustega, mis töötajatel tekivad nõ oma karjääri planeerides või selle peale mõeldes.“ (INT10).

“Kolm asja ma arvan on kõige olulisemad: kindlasti mitte olla see, kes otseselt tegeleb karjäärijuhtimisega, pigem siis *data* kogumine ja hekseldamine ja selle jagamine juhtidele ja inimestele ka; toetus, kui on küsimusi, kuidas ma saan GrowWise'i teha (aastane 360 kraadi *feedback*) ja siis pakkuda platvormi, et inimestel oleks võimalik võimalikult lihtsalt, võimalikult selgelt neid asju ette võtta. Põhi vastutus on juhil ja inimesel. Me ei saa kedagi sundida, et Sa pead oma karjääri edendama ja me pakume sulle välja sellised asjad, ta peab ikka ise välja

mõtlemata, mis asjad need on ja et ta jõuab sinna, kuhu tema jõuda tahab.” (INT12).

“Personalijuht loob firma arengu strateegia nõ inimeste arengu strateegia, a la kasvõi protsentuaalselt, et kui palju me toetame töötajate arengut, kuivõrd see läheb firma väärtustega kokku, et kas me oleme selline “hüppa ja uju” mentaliteediga või kui palju me juhtidelt eeldame inimeste arengut versus iseseisev hakkamasaamine, et nõ selline inimeste arendamise strateegia, et see peaks olema personalijuhi poolt arendatud, kujundatud, läbi arutatud teiste firma juhtidega niimoodi, et sellest kujuneb selline ühtne firma strateegia. Siis tagamine, et see päriselus ka toimuks. Strateegia, et kuidas me inimesi juhime, arendamine, koolitame, kogu see pool.” (INT13).

Piirideta karjäär

“Mul on vaja töötajad, kui ta mulle töölepinguga ei tule, siis ma loomulikult sõlmin tema firmaga lepingu. Et nende osakaal on seal kuskil võib olla 10%. Peamiselt on töölepinguga. Osa aega on ka (...) meil näiteks kolm inimest praegu töötavad välismaalt (.), lihtsalt ajutiselt isiklikest soovidest lähtudes niimoodi ja osad võtsid selleks ajaks veel osa ajaga tööd, et palun, et ma ei saa öelda, et kõik meil saavad (.), aga ma usun, et kõik, kes on soovinud mingit erikohtlemist mingil eripõhjusel on enamjaolt alati saanud või siis on lihtsalt läbirääkimiste käigus mõõndusi tehtud. [...] mina ei saa teda piirata [töötajal oma ettevõtte lisaks - autor], meil on vaba maa, me ei ole orjapidajad (...) ja inimesed teavad seda väga hästi. See on pidev muutustega kohanemine.” (INT3).

“See läheb aina reaalsemaks, inimesed ei taha nagu ennast siduda ainult ühe kohaga, tehes kogu aeg seda sama asja, (...) see on *fine* ja siis lihtsalt tulebki mingid protsessid nagu ümber mõelda ja teistpidi natuke nagu töötama hakata ega midagi muus ei olegi. Ma olen siiski natuke skeptiline (...), et kui me räägime rööprähklemisest [töötamine rohkem kui ühes ettevõttes - autor], siis see ei toimi pikalt niimoodi, sul on võib olla üksikud inimesed, kes suudavad niimoodi igalpool nagu olla, (...) pigem on see, et inimesed tahavad vabadust rohkem, et nad tahavad võib olla töötada kolm päeva nädalas, *that's it*, ülejäänud aja tegelevad oma *fun* asjadega ja pigem on nagu see, aga inimesed ei taha rebida end kümnel rindel nagu tingimata lõhki. Kindel peab olema, et konkurentspiiranguga nagu vastuollu ei läheks.” (INT6).

“Kui sul turg läheb ja inimesed lähevad, siis ei ole küsimust, aga ma arvan alati, et variatiivsus on tore ja teiselt poolt on (.) tuleb *case by case* lähenda, on kindlasti kohti ja momente, kus sa ei saa *contractor*’it võtta, sul on siis nii konfidentsiaalsed teemad, meil on mõned väga salajased projektid ja või ligipääsud. [...] mulle meeldib läheneda *case by case* olukorrale tegelikult.

Meil on mõni ka selline, kes näiteks enamus ajast töötab kodunt, ta on Lõuna – Eestis onju ja sa näedki, et see on teistmoodi. Elu muutubki tegelikult ja võib olla ma ei tea 20 aasta pärast ei ole see kultuur enam nii tähtis (...), et me olemegi projektipõhised ja me keskendume sellele, kes on klient, mis on probleem, me lahendame tema heaks. Sa tegelikult suurendad lihtsalt võib olla oma energiavoogu sinna, et see projektimeeskond muutuks meeskonnaks võimalikult kiiresti omavahel ehk et sul on siis mitte ettevõtte kultuur, vaid meeskonna või projektikultuur hakkab siis tekkima.“ (INT7).

„Muutused on kõik nii kiired ja see et ma täna ütlen, et ei, me tahame ainult töölepinguga inimesi järgmised kümme aastat, no see võib olla juba kolme aasta pärast ei päde. Me ei saa vastu võidelda. Nende haldamisega on juba ka, kui neid väga palju on, see pilt on hästi kirju, siis noh nende haldamine muutub ka nagu keerukaks ja seal tekivad juba erinevad turvariskid. [...] alati oleneb inimesest ja oleneb ametikohast, mõni ametikoht eeldab ikkagi seda, et sa oled siin kohapeal ja sul on see tiim siin ja pead tegema, mõni ametikoht on selline, kus sa saad nagu lubada, et ta teeb kodukontorit ja tihtipeale väga paljud, enamik inimesi tegelikult ei tahagi niimoodi, et nad aasta aega on kuskil mujal, et need on ikkagi väga väga üksikud juhtumid, aga mul endal oli tiimis just praegu personalispetsialist, ta poolteist kuud töötas Sri Lankalt, aga seal on ka täpselt niimoodi, et tegelikult see lõpuks kui see aeg on nii pikk, et seal tulevad maksuriskid, et nendega peab arvestama ja töötaja puhul ka onju (...) siin tuleb jah *case by case* vaadata ja otsustada ja näiteks kui juhtub tööõnnetus, et kes siis vastutab, tööandja peab vastutama, aga sul tööandjana ei ole tegelikult ülevaadet, mis tingimustes ta seal töötab, kuidas sa vastutad. Ma tean jah, et maailma liigub sinnapoole ja eks me toetame ikka võimalusi nii palju kui see on võimalik, aga kindlasti kahjuks kõikidele päris nii suurt vabadust anda ei saa.“ (INT9).

„Seal on lihtsalt see küsimus, et kuidas sa need inimesed, kes tulevad, kasvõi selleks aastaks (...), et kuidas sa ikkagi nendel aitad ka niimoodi sisse elada, et nad võimalikult kiiresti nagu sulanduksid sellesse organisatsiooni. Ükskõik kui pikka või lühikest aega nad siis on, aga nii kaua kui nad on, et siis nii kaua nad ikkagi oleksid osa sellest kultuurist ja toimetaksid ka niimoodi nagu me oleme kokku leppinud. Seda ma küll ei tahaks, et juhtuks, et meile tulevadki inimesed, aa ma

tulengi aastaks, aga vahet pole, las nemad olla, las tema teeb asju teistmoodi. [...] see on nagu täiesti tehtav täna või et sa töötatki kuskilt Lõuna-Eestist metsatukast nii kaua kui sul see ühendus on olemas ja kõik see, eks ta on väljakutse juhile jälle rohkem, et kui on ongi mingi töötaja, kes tahabki praegu ainult nii töötada, et kuidas ma siis teda ikkagi kaasan oma tiimitegemistesse. Jaa, loomulikult tiimikoosolekud saab teha üle Skype'i ja inimesed saavad sisse helistada, jne, aga ...et ikkagi inimlik kontakt säiliks mingi aja tagant.“ (INT10).

„Ütleme eelmise aasta lõpuni olid kõik püsitöötajad, me ikkagi eelistame saba ja karvadega organisatsioonis, mõtled ja hingad koos meie, eks. See on peamine põhjus. Aga sellest aastast on tulnud natuke rohkem sellist eripära sisse, et on rohkem tekkinud nõ *freelancer*'eid. Ennekõike siis arendusmeeskonda oleme päris palju sisse toonud selle tõttu, et me võimekus lihtsalt Eesti turul täna värvata ei ole nii suur kui meil vajadus tegelikult on, et siis nõ ajutiselt katta see auk ära. Kindlasti oleme hästi *flexible* selles osas, ei ole midagi teha. Me läheme maailmaga kaasa, eks ole, ega seda karusselli ei saa ju üksi peatada. Nii kaua kui sul on inimene, kellel on ambitsioon ja sisemine soov selle konkreetse asja kallal töötada, siis tegelikult ei ole vahet, mis see töösuhe seal taga on. Siis tekib küsimus jah, et kui palju see töötaja tahab pühenduda ettevõttele ja kas siis ettevõtte peaks pühenduma temale sellisel kujul, et investeerima temasse. *Freelancer* tundub selline vaba hing nõ ei tahagi ennast siduda, et kui palju me siis investeerime temasse lootes, et ta jääb, ma arvan, et see tekitab omajagu segadust. Aga jah, ja üritame aina paindlikumaks minna, nii palju siis kui seadus lubab, et seadus on ikka paras pähkel meile, kuhu taha me pörkume. Meile on hästi oluline, et me ei rikuks seadust ja ei lähe kuskilt üle.“ (INT11).

“Oleneb, mis see paindlikkus on, et kui see läheb konkurentsikeeluga vastuollu, et iga paindlikkuse vorm peab olema läbi arutatud. Sa pead ka läbi mõtlema, kuidas terve tiim tervikuna toimib, eks. Seal ei saa sellist generaliseeritud vastust anda, vaid pigem ongi see, et mis paindlikkus töötab, millises olukorras, millisele töötajale, millisele tiimile arvestades mis selle tiimi või töö eesmärgid tol hetkel on. Kui ma ütleks, et ma lähen aastaks ära, siis minu töö jääb tegemata, et see ei ole *reasonable ask* töötaja poolt küsida tööandjalt, sul tekib auk, eks. See peab olema kahepoolselt nagu läbi arutatud, kas on võimalik inimestel suvekuudel kodus töötada, üldse kodus töötamine, see on *reasonable ask*. *Case by case*. Oleme läbi rääkinud, et me toetame töötajaid erinevates elustaadiumites – noor ema, kolme lapse ema, mis iganes, et kellele mis see *worklife balance* on, suutma selle välja selgitada, mis tähendab *worklife balance* kellele ja kuidas seda toetada.” (INT13).

Pehmete väärtuste koolitused

Pehmete oskuste arendamine laialdasemalt (enesejuhtimine, ajajuhtimine, juhendav ja toetav juhtimine, konfliktijuhtimine jms) on 7-8 aastat juhtide ja võtmespetsialistide arenguprogrammides, huvi korral on sellised seminarid ja koolitused kättesaadavad tegelikult kõigile töötajatele. Vaimse tervise teema on meil üliaktuaalne olnud viimased 2-3 aastat. Oleme kaasanud praktiseerivaid psühholooge arendamiseks ja juhendamaks nii meie juhte kui ka iga töötajat eraldi märkamaks ja teadvustamaks, toime tulemaks tööstressi, läbipõlemise, depressiooniga. Erinevaid töötubasid suhete juhtimiseks ja keeruliste olukordadega toime tulemiseks on olnud nii tiimidele kui ka personaalseid nõustamisi. Näeme, et on oluline rääkida ja toetada töötajaid vaimse tervise teemadel – et füüsiline keha saaks olla terve, peab olema ka vaim terve. Kaks korda aastas on meil inspiratsiooninädalad, kus vähemalt 1 esineja on olnud esinemas vaimse tervise ja heaolu teemadel.” (INT3).

“Vaimse tervise temaatika on meie jaoks oluline teema ja oleme sellel aastal selle senisest enam fookusesse võtnud. Töötajatel on alati võimalus käia erinevatel koolitustel, mis neile endile huvi pakuvad. Sellest aastast hakkame pakkuma ka ettevõtte üleseid koolitusi sarnastel teemadel ja arendama oma juhte, kuidas näiteks aru saada, kui inimene on läbi põlenud/stressis. Toetame juba ka praegu välist nõustamist kui inimene tunneb selleks vajadust. Ehk siis läheneme personaalselt vastavalt inimese enda vajadusele ja soovidele. Meie juhid ja tuutorid toetavad ka inimesi igapäevaselt ja on loonud üldjuhul head usalduslikud suhted ja on tänu sellele kursis, mis nende töötajate eludes toimub.” (INT6).

“Oleme teinud ajajuhtimise koolitust ja stressikoolitusi, *wellbeing*, *stress management* ja *burnout* on meil iga aasta. Palju on “õpi minu kogemusest” – ütleme näiteks *WiseTalks*’id ja *LunchWise*’id ja erinevad sellised. Me teeme näiteks kultuuriteemalisi, siis meil on kaks korda aastas *wellbeing week*, kus me võtame teemasid ette, jah me puudutame neid teemasid, aga see ei ole meil fookuses. Juhtidele on veel eraldi *time management* ja *how to deal with stress*.” (INT12).

„Siis on meil veel selline töötuba, kus saab nagu mõtiskleda sellise nagu ka elu mõtte üle või mis on see, mis ma nagu üldse elus tahaksin, kuhu panustada või mis mulle nagu korda läheb, et seal on ka erinevaid natukene selliseid erinevaid harjutusi, kus siis, mille käigus saad kuidagi mõtiskleda ja selle üle, et mis mulle tähtis on. selle töötoa nagu eesmärk või kuhu sa võiksid jõuda selle töötoa lõpus on siis see, et sa panedki oma väikese elu mõtte kirja, mis on see, mille nimel

nagu sina elad ja panustad onju. [...] me näeme seda, et sellel on nii suur mõju, kui sa oled tegelikult need asjad enda jaoks läbi mõelnud või mis ma üldse tahan elus saavutada, (...) siis tegelikult see inimeste võimekus ja tahe panustada ja motivatsioon on oluliselt teises kohas ja siis (...), et keegi tuleb sulle pakkuma teisest ettevõttest tööd, ma maksan sulle 500€ rohkem, noh siis see inimene ei ole nagu nii kergesti valmis ka tegelikult liikuma, kui ta on enda jaoks tegelikult leidnud mingid sügavamad põhjused, miks ta siin on (.). Kui need asjad on sul selged, siis ka see professionaalne pool, et siis sul on jaa ma tahangi saada selles valdkonnas eksperdiks, et siis (...) see sisemine jõud ja otsustavus, millega sa nagu siis neid kompetentse omandad või uusi projekte võtad ja neid tööülesandeid täidad on nagu teistmoodi, teistsugune. Sellel on hästi suur mõju ka sinu professionaalsele toimetamisele.“ (INT10).

„See oli üks näide, aga siis me teeme selliseid töötubasid, et kus saad mõelda enda väärtuste üle onju, et mis on minu isiklikud väärtused. Ühe Stockholmi ülikooliga koostöös on selline elektrooniline lahendus välja töötatud, et saad oma väärtuste puu luua seal ja siis pakume neljatunnist *workshop*’i, kus sa saad siis mõelda ja arutleda nende oma väärtuste üle, mis sa oled nagu enda jaoks kaardistanud varem ja mõelda ka selle üle, mis on nagu [ettevõtte - autor] väärtused, kuidas me siin kõik koos toimetame ja mis see siis sinu töös tähendab, et kuidas ma nagu enda väärtustest lähtudes saan siis oma tänast rolli siin [ettevõttes] nagu täita, et mis see tähendab, et jääksin iseendaks.“ (INT10).

3.4 Karjäärijuhtimise meetodite loetelu ja kirjeldus

Mentorlus

“Otseselt mentoreid meil ei ole, vaid meil on tuutorid uutele tulijatele. Kui uus inimene tuleb majja, siis on tal oma personaalne tuutor, kes teda erinevate teemadega aitab, tiimisisene siis alati, et kas (...) teeb majatuuri või räägib, kus mingid asjad asuvad ja hoolitseb selle eest, et kõik oleks nagu korras ja et oleks üks kindel inimene, kelle käest kogu aeg midagi küsida”. (INT6).

“[...] mentorlus jah, seal on meil (töötajad mentorluskoolitusel), kes tahtsid rohkem isiklikku arengut, seal on võib olla ka rohkem *coach*’mise meetodeid (...) see on klassikaline mentorlus, et jagan oma kogemust, et siis on meil olnud mentorluskoolitust.” (INT4).

Coaching

“Juhtide juhtidele meil on olemas nimekiri *coach*’e, (...) kui neil on probleem, nad saavad vajadusel kasutada, meie seda ei kontrolli, meie pakume jälle platvormi, keegi tuleb küsib, et teil on selline asi, jah on, võta – siin on nimekiri ja võta ise *coach*’iga ühendust, tee *introduction call* ja arve tuleb meile. [...] nüüd me arendame välja *sisecoaching*’u *network*’i ehk et siis me hetkel koolitame inimesi *coach*’ideks, kes siis hakkavad firmasiseselt seda teenust nõ pakkuma. Nad teeksid seda oma töö kõrvalt ehk siis meie üks kriteerium on see, et kui Sa soovid selles programmis osaleda *coach*’ina ja saada *coach*’i sertifikaati või koolitust, siis 20% ehk siis üks päev nädalas sa pead saama panustada sellele teemale.” (INT12).

Karjäärinõustamine

„Ma arvan, et kõiki variante on mõistlik [kaaluda - autor] ma ei usu kunagi, et siin maailmas on keegi spetsialist või ettevõtte, kes ütleb, et tema nüüd teab, kuidas karjäärinõustamist teha. Minu jaoks on alati see küsimus, võib olla on see x generatsioon, ma ei tea, et sa tegelikult pead mitmest allikast nagu saama seda infot (...).“ (INT7).

„[...] et ka meie õpiks, ütleks siis niimoodi. Et ta tulebki esinema ja räägib, kõik tulevad kuulama, et selles mõttes, kes tahavad (...) pigem siis üldiselt, et juhtlõngu ja mõttesuundi kätte saada ja personaalselt siis saab juba vaadata, et kui palju kellelgi mis nagu tekib, et algul jah üldisemalt.“ (INT7).

Arenguvestlused ja üks ühele vestlused

“Meil ei ole alati seda, et juht teeb oma inimesega arenguvestluse, et mõnikord (...) *lead* arendaja teeb selle vestluse (...) et kuidas mina saaksin arendajana areneda, et juht ei pruugi olla see õige partner siin vastas, et siis paneme kellegi teise, kes teda aitab (...) või siis teeb HR arenguvestlusi mõnikord kui inimene tunneb, et tahab täiesti neutraalse osapoolega nagu teha, et (...) me oleme siin hästi paindlikud.” (INT6).

“Sellised vanad, vana formaadiga arenguvestlused ei toimi meil tänapäeval, inimesed soovivad saada konstantset tagasisidet, mitte kord aastas (...) me hakkame seda muutma ka varsti, aga kuidas see süsteem täna toimib ongi siis see (...) kas korda aastas on meil arenguvestlused, me iga

kord keskendumine mingile konkreetsemale teemale, rohkem on need sellised *soft* poolega, et just küsidagi inimese enda isikliku arengu kohta, mis ta teha tahab, kas ta on täna rahul, mis on tema (...) järgmised ambitsioonid või mis koolitustele ta tahaks minna ja kõike sellist nagu sügavamast vestlusest võrreldes iganädalaste *one-on-one meeting*'utega, mil keskendutakse jooksvatele teemadele.” (INT6).

„Juhid ja töötajad teevad regulaarseid kohtumisi, *check in*'e, ja siis aasta lõpus vaadatakse peale, et kuidas need eesmärgid said saavutatud ja kui me räägime eesmärgistamisest (...) igaühel nagu võiks olla aastas ka üks kaks sellist nagu arengueesmärki ja nende osas võiks ka olla sama dünaamiline nagu nende ärieesmärkide osas ehk kui midagi saab kuskil siin näiteks praegu aasta alguses lepime kokku, saab poole aasta pealt tehtud, (...) siis lepib kohe uue eesmärgi kokku (...). Aasta lõpus juht ja töötaja vaatavad peale, et kuidas nende eesmärkidega läks, mis sai saavutatud, millega ei jõudnud väga edasi liikuda mingil põhjusel ja siis lepitakse põhimõtteliselt nagu uued arengueesmärgid kokku. Ehk et jooksvalt.“ (INT10).

Varjutamine

„Jaa, see [varjutamine - autor] on väga teretulnud ja soovitud tegevus. Kui tahad minna töövarjutama, selle juhi kontakt onju ja mine lepi kokku, (...) hästi palju nagu juhtidele räägime seda, et nad julgustaksid oma inimesi mõtlema selle peale, võtma ise ühendust ja siis minema ja töövarjutama nende jaoks huvitavaid nagu ametikohti.“ (INT10).

„Kui HR töötajatega räägib, siis seda me kaardistame selle, et see inimene tahab teha midagi muud, aga ma ei tea, mis ma tahan teha, ma ei tea, mis rollid on. Ma alustan alati sellest, et ma enam vähem kaardistan suuna ja viin ta kokku juhtidega ja nad lepivad edasi kokku, millal nad lähevad või siis saavad osa mingist projektist, e t nad saavad realselt katsuda, näha ja tunnetada ja siis saab inimene otsustada, kas see on see, mida ma tahan teha.“ (INT11).

Järelkasvu kasvatamine

„Meil on suvepraktika programm, just eelmine nädal läks *live*'i (...) enne seda me kaardistame meie positsioonid, mida nagu nähakse erinevates toodetes, mida on vaja täita ja siis nende positsioonidega lähme *live*'i ja praktikandid on meil kõik üldiselt ühel ajal – suvel, (.) kaks pool

kuud ja siis neil ongi oma mentorid ja väga tihti praktikantidest siis arenevad välja ettevõtte töötajad. Laias laastus on mingi 30 praktikanti.“ (INT8).

„Meil on teatud positsioonid, mis on nagu ettevõtte vaates (...) me ise kutsume „kasvuhoone“ onju, selline roheline, kus me kasvatame järelkasvu nagu teistele positsioonidele, et meil on teatud üksused, kus me hästi tihti võib olla võtame ka otse ülikoolist rohkem või võtamegi hästi tublisid arengule orienteeritud töötajaid, kellel võib olla ei ole nii palju kogemust ja me näeme, et kui nad näiteks selles funktsioonis nagu hästi arenevad, hästi panustavad, saavad võib olla ka kogu (.) ettevõtte toote portfoolio hästi selgeks, siis neil on hästi palju võimalusi liikuda ettevõttesiseselt edasi.“ (INT8).

„Praktikante me võtame kogu aeg, käime erinevate ülikoolide karjäärpäevadel ja see on kindlasti fookuses. See on koht, kus me tahame tulevikus süstemaatilisemalt tegeleda, et teha mingi suurem praktikaprogramm.“ (INT10).

„Me oleme võtnud jooksvalt kuna neid huviseid ja küsimisi on jooksvalt, olgem ausad, kevadel tuleb neid kõige rohkem ja Vali IT! on meil olnud väga hea partner, kust me oleme iga 2 kuu tagant siin viimased kaks aastat vist juba võtnud 2 inimest korraga ja kohe kui neil aeg läbi saab ja tore on näha, et enamus neist on jäänud meile juunioriteks.“ (INT11).

Koolitused

Kui enamus ettevõtetes on töötajatel teada, kui suur on koolituseelarve ja seda aktiivselt ka kasutavad, siis ühes ettevõttes tuli teravalt välja asjaolu, et on osakondi, kus kõik töötajad isegi ei tea, et koolituseelarve on olemas ja mis tingimusel seda kasutada saab.

“[...] on nelja sorti tiime – on tiime, kus on väga selge, millal sul on õigus mingisugusele summale rahale, et sa saaksid ennast mingisuguse treeninguga arendada (...). Neil on väga selge, nad kommunikeerivad seda inimestele ja see on avalik info. Siis on olemas tiimid, kus eelarve on olemas, nad kommunikeerivad seda oma tiimile, aga see ei ole avalik info teistele tiimidele. Siis on mingid tiimid, kus on olemas [eelarve - autor], aga keegi väga ei räägi sellest ja see ei ole avalik info. Siis on tiimid, kus ei ole seda olemas, sest nad ei ole seda teemat üles võtnud. See on väga erinev tiimide kaupa. Kui ma võtsin välja eelmise aasta kulutused koolitustele tiimide kaupa, siis ühes tiimis tuli välja, et üks inimene on ära kasutanud kogu oma *budget*'i erinevatele erialastele

koolituste peale ja mõni üksik veel, mis näitab seda, et võib olla teised ei tea või ei viitsi sellega tegeleda.” (INT12)

3.5. Klaaslagi ja karjääriplato

“Ma ütlen tegelikult välismaalastele palju tihedamalt ära [värbamisel - autor], ütlen ära neile, kes saadavad Indiast või Pakistanist mulle oma CV-sid, seal on objektiivsed põhjused ka eks ole. [...] kui nad ettevõttes juba sees on, siis ma ei ütle seda küll [piirangud edutamisel - autor].” (INT1).

„Ma tahaks sulle nii vastata, et ma ei näe neid takistusi, aga ma arvan lihtsalt, et meil ei ole võib olla nii palju naiskandidaate hetkel veel, aga ma ei ole kuskilt praegu tajunud, et sellepärast, et sa oled naine me mingile positsioonile sind ei kaalu, (...) ehk et pigem kui sa oled vähegi tugev naine, siis ma arvan, et sul on väga hea meie juures karjääri teha. Samamoodi on [välismaalastega - autor] ma arvan, et meil on nagu tõesti juhtivatel kohtadel nagu päris palju välismaalasi ka.“ (INT8).

„See on teema, mida me kindlasti hästi tugevalt töötame selle kallal, et me oleme tellinud mitu uuringut sisse Fontesest (...) Fontes tegi veel eraldi suvel *diversity* teemal kuidas palgad suhtestuvad mehed versus naised ja oleme pidevalt kätt pulsil hoidnud ja teinud korrekture. Võimalused on võrdsed, kui ma mõtlen täna majasiseste liikumiste peale, täiesti võrdsed võimalused, ma tahaks loota, et meil ei ole ühtegi juhti, kes seda nii teeb [diskrimineerib - autor] ja alati on HR nagu kaasatud enamus liikumistesse, me ikkagi hoolega jälgime seda“ (INT11).

“[karjääritee - autor] on sama vaba. Võin panna käe südamele, et ei ole [diskrimineerimist - autor], vaata, et vastupidi onju. Me siin nagu naisi eraldi veel, just neid juhte, juhtidega tegeleme veel eraldi (...) see on positiivne diskrimineerimine, sisemise juhi seminaride sari, mis meil on juba mitu aastat.....kus me oleme nagu neile [naistel - autor] eraldi tähelepanu pööranud.” (INT3).

Pigem oli paari ettevõtte personalijuhi (INT1 ja INT3) arvamus see, et neil nii mõnigi kord eelistatakse naiskandidaate ja sellisel juhul on tegemist positiivse diskrimineerimisega. Autor arvab, et arvesse võttes tööjõuturgu ja tahet hoida ettevõtte sees kompetentseid töötajaid, siis ettevõtted lihtsalt ei saa lubada endale seda, et takistaksid välismaalaste või naisterahvaste arengut ja karjääri.

“Mina olen oma juhtidele selle välja öelnud, et mina naisena eelistan alati naiskandidaate, et kui on võrdsed kandidaadid, siis mina hääletan naise poolt, lihtsalt sellepärast, et naistel on vähem võimalusi ja keegi peab nende kasuks rääkima, miks siis mitte teine naine. Sellest hoolimata on naisi juhtkondades ju vähemuses (...).” (INT1).

Karjääriplatoo ja horisontaalsed liikumised

“Meil on see toiminud hästi, et ikka inimesed liiguvad ja see on kuidagi nii orgaaniliselt tulnud, et keegi on jälle kuhugi edasi liikunud ja see teine inimene saab jälle tema asemele...kuidagi nagu on johanud.” (INT2).

“Meil on rahvusvahelisi projekte ja neid saame anda ja nende eestvedamisi ja asju. Meil teatud rollid on sellised, kus on kümme inimest ja seal on üks juht ja kõik ülejäänud üheksa on ühes ametis, et väga raske on anda seal midagi, et siis anname riikidevahelisi koordineerimisrolle ja täna kogu meie see *performance management* vaatasime tugevalt üle, et kas keegi on selline, kes on väga hea inimene, kellele tahaks anda rolle juurde, mida me saaks anda ja kuidas ja me väga keskendusime sellele.” (INT4).

„Ta [karjäär - autor] justkui läheb üles, aga seal sa võid ka hargneda (...) ja samal ajal sul võib olla kaks projekti, kus ühes sa oled arhitekt ja teises lihtsalt *lead* arendaja näiteks.“ (INT7).

“Kui sulle nagu ettevõtte meeldib ja sulle nagu see valdkond meeldib, et siis ma arvan, et siin tõesti on erinevaid võimalusi, erinevaid uusi tooteid, millesse panustada, (...) kui sa ise tahad siin olla, siis ma arvan, et sa saad endale päris põneva karjäärivalikuid teha, aga jah, et võib olla siukene vertikaalne liikumine mingi hetk võib olla on pidurdunud, aga siis horisontaalne pool on olemas.“ (INT8).

“Meil hästi paljud inimesed liiguvad, mitte vertikaalselt, vaid just horisontaalselt, et kasv ei tähenda üles ainult, see on väga äge, et me toetame sellist asja. Öeldakse, et iga 2-aasta tagant sa peaksid tegema mingi muudatuse, kas siis rolli muutma, projekti, teemat millega sa töötad, töökohta muutma, mingi muudatus oma karjääris tegema, et Sa kasvaksid, sest muidu sa jääd stagnatsiooni kinni. ” (INT12).

Juhtidel keeruline oma töötajaid ära lasta

„Juht saab ka silmad ja kõrvad lahti hoida, et nagu organisatsiooni seest teda [töötaja, kes soovib edasi liikuda] promoda ja kui ta kuuleb, et kuskil midagi on, siis ka nõ viidata, et minu tiimis on selline inimene selliste oskustega ja ta võiks nagu teha midagi muud. Sellest on meie juhid väga hästi aru saanud. Et kui inimene tahab edasi liikuda, siis teda ei ole mõttet kinni hoida, et ta nagunii läheb ära su juurest ja pigem nagu teda püüda organisatsiooni sees hoida kui siis nõ kümne küünega kinni hoida ja siis see inimene läheb üldse ma ei tea konkurendi juurde.“ (INT9)

„[...] et juhid oskaksid luua inimestega usalduslikku suhet ja kogu seda poolt, sest et kui selline avatud ja usalduslik suhe on olemas, siis inimesed julgevad ka rääkida sellest, et võib olla kahe aasta pärast ma näen, et ei tööta enam sinu tiimis, vaid ma tahaks minna kuhugi mujale, et see juht nagu oskaks seda väärtustada ja tunda rõõmu, et oh mul on see väga hea spetsialist vähemalt nüüd siin pooleteiseks aastaks ja siis (...) et ma ei ole pettunud, et ta läheb minu tiimist ära, vaid et väga tore, et ma aitan tal jõuda järgmise, tema soovitud järgmise arengu sammude poole, et ka juht siis omaltpoolt toetaks seda inimese arengut või siis hoopis näiteks karjääripöoret.“ (INT10).

„Meil on palju majasiseseid liikumisi, on erinevaid *case*'e, on läinud arendajad *data* analüütikuteks ja versus vastupidi (...) kui huvi on liikuda (...) siinamaani on kõik lahenenud positiivselt. Kui talent jääb majja (...). Pigem on see, et ikkagi me saame aru, et inimene tahabki areneda ja kasvada ja tihtipeale ei tule üleöö need üllatused, vaid et kui on ikkagi hea juht, siis on neid märke juba varem olnud ja on varem neid diskussioone olnud.“ (INT11).

„Kinnihoidmist ei ole, pigem kõik toetavad seda. Miks sa peaksid tahtma kedagi kinni hoida, siis ta ei taha ju enam olla, ei panusta enam 100%. Jah, kui on väga hea inimene, me kindlasti ei hoia kedagi kunagi kinni, aga pigem nagu pakkuda inimesele võimalust liikuda firma siseselt ja kasvada firma siseselt, kui et ta läheb kuhugi mujale, sest ta on kinni ühes tiimis ja *teamlead* ei taha teda kuskile lasta.“ (INT12).

Inimesed lahkuvad kui ei ole arenguvõimalusi

“Inimene tahab mingit spetsiifilisemat asja teha, mida meil lihtsalt ei olegi pakkuda ja näiteks meil just oli juhtum, kus väga väga hea töötaja, keda me väga hindasime, talle ka tegelikult väga meeldis, aga tema reaalne huvi oli hoopis robotika või nagu *engineering*, et meil seda ei ole ja

siis ta nagu läks ära, et siin sa ei saa nagu mitte midagi teha, kui et soovida talle kõike head ja võib olla mõnikord ka seda, et see enda ambitsioon on suurem, kui meie näeme hetkel seda tema potentsiaali või tema võimalusi siin ja siis ta võib olla ka lahkub.” (INT6).

„Aga kui meilt nagu ära minnakse (...), siis üldiselt tahetakse teist valdkonda ehk et nagu (...) see toode on nagu väsitanud ära ja tahetakse mingit muud toodet, et pigem on nagu see põhjendus või siis ongi see, et noh näiteks ma ei tea pikalt oledki tegelenud *retail*’iga ehk siis tarkvara arendamisega, sa tunnedki, et ta tahad teha midagi muud. [...] see ei ole see, et sul ei ole siin nagu seda arengut *java* arendajana, aga pigem sa tahad teist toodet.“ (INT8).

„Kui inimese enda nõ mina pilt arvab, et näiteks mina oleksin väga hea tiimijuht eks ole ja ta on juba korduvalt kandideerinud meil organisatsiooni sees näiteks tiimijuhi kohale ja talle on kaks kolm korda ära öeldud, sellepärast, et no organisatsioon miskipärast ei näe, et sellest inimesest võiks tiimijuht saada, et siis on loomulik, et see inimene (...) üks hetk läheb. Me ei saa ka midagi teha, sest meie organisatsioon me näeme, et ta ei sobi sinna koha peale.“ (INT9).

„Valdavalt ikkagi öeldakse, et ma lähen ikkagi sellepärast ära, et tahaks vaadata, mis mujal on või siis on ka neid, kui inimene on omandanud mingi eriala, mida meie juures näiteks pole võimalik teha (...) küberturvalisus näiteks.“ (INT10).

„*Support*’ist ongi osad läinud minema, sest maja sees me ei suuda ju kõigile kolmekümnele iga aasta tagada uut positsiooni ja nad väsivad kiiresti sellest rollist.“ (INT11).

Karjäärilehed

„Karjääri mõttes ka me oleme loonud sisemise karjäärilehe, (.) *company* oma, nagu üldse suur, kus me tutvustame erinevaid töid, kus on erinevate riikide inimesed, sealhulgas ka mõned eestlased, kes siis nagu räägivad oma tööst, et mismoodi ja kuidas nad liikunud on ja mis nende töös oluline on ja kust sa põhimõtteliselt võid siis näha avatud töopakumisi ja võid kandideerida igale poole ja Eestis sisemiselt me oleme teinud sellise karjäärilehe, kus esimese hooga me kaardistasime ära üks kümnekond sellist tööd, kus on kõige rohkem olnud sisemist liikumist ja siis nende ametikohtade esindajatega tegime siis ka siis nagu videoklipid, (...) milles su töö seisneb, (...) mis sa arvad kõige olulisem siis sellel inimesel võiks olla. [...] iga selle video juures on siis ka see, et kui tahad minna töövarjutama, selle juhi kontakt onju ja mine lepi kokku.“ (INT10).

“Meil on see sama programm, mida me kasutame *recruitment*’i puhul, meil on sisepoort ja välispoort, et seal on infot ja kindlasti on ka mingisuguseid liikumisi, kus info liigub suusõnaliselt, et mõni inimene lihtsalt kasvab sinna rolli sisse, et teeb juba tööd enne kui tal see töö on, et seda on meil ka kindlasti hästi palju.” (INT12).

3.6. Personalijuhtide hinnag karjäärijuhtimisele ettevõttes ning arengusuunad

“Kuna meil ei ole ettevõttes nii palju erinevaid rolle, kuhu inimesed saaksid liikuda, siis (...) karjäärijuhtimise osas tõesti võib olla need vestlused, sihtide seadmine, arusaam üldse, kus inimene täna on, mida ta teha tahab, et võib olla need vestlused ei anna täna nii maksimaalset seda arusaama ja kontenti kui ta võiks nõ anda. [...] ütleme nii, et nende õigete küsimuste küsimine on tegelikult väga oluline.“ (INT2).

“Kitsaskohad on ikkagi see, (...) mis läheb minu jaoks juba detaili – detailide lihvimine ehk et see, kuidas, et meil on veel lõputu töö, kuidas oma juhte nagu arendada ja toetada, milliseid nõ vahendeid või õpetusi neile anda kaasa. [...] see on lõputu auk sellepärast, et esiteks neid juhte tuleb juurde, mõned saavad aina kogenumaks ja targemaks, ka need, kes on teinud neid asju onju mingi kümneid aastaid, ka nemad küsivad, mida ma saaks teha teistmoodi, ka tema tahab saada kogu aeg seda uuendust sinna sisse. [...] sa ei tohi jääda nagu koha peale tammuma ja see on tegelikult ikkagi, see ei ole niisama lihtne, et see on ka kogu aeg ikkagi väljakutse.” (INT3).

„Võiks olla rohkem sellist rahvusvahelist liikumist ja ütleme, et rohkem ametikohtade liikumist ka. kas siis erinevate riikide vahel ja tuua siia ütleme rohkem ütleme teisttüüpi ametikohti, et selles mõttes, et töö asukoht ei tohiks määrata enam nagu, kus seda tööd tehakse, vaid me peame lähtuma sellest, et kus on need inimesed, (...) kes on nagu kõige edukamad seda tööd tegema, et me ei peaks võib olla nui neljaks nagu mingeid ametikohti hoidma ainult selles riigis või selles riigis, vaid vaatama, et kus on nagu neid inimesi, kes on võimelised seda tööd tegema, kus see kompetents on sinna neid ametikohti looma.“ (INT9).

“Personalitiim on väga väike, kui me tahame kõigini jõuda ja pakkuda individuaalseid lahendusi, siis me ei suuda seda teha. Meil oleks vaja teadmisi, et mida me saaksime paremini teha. Me teeme natuke siit ja natuke sealt ja katsetame pinda siin ja proovime seda ja vaatame, mis töötab ja sama

asi, mis töötab siin niimoodi ei tööta seal niimoodi, vaid me peame seda erinevalt tegema, aga see võtab hästi palju ressursi ja aega.” (INT12).

Arengusuunad

“Kuna töötajatel on kogu aeg puudu tagasisidest, siis tõenäoliselt see 360 kraadi hindamine tuleks kõne alla, aga hetkel meil ei ole selleks ressursi.” (INT1).

„Oleme kaalunud või ütleme siis tõstatanud teema rotatsiooni mõistes, et kas see on võimalik, et et või kasvõi meeskonna sees roteeruda näiteks. Meil on mõned meeskonnad, kellel on sellised liikuvad rollid, et ei olegi sul kindlat inimest, kes kannab näiteks *lead* või *release manager*’i rolli, vaid need vahetuvad. See kuu oled sina, järgmine kuu mina või see *release* mina ja järgmine *release* sina, et igaüks saab proovida seda vastutust veidike, et aru saada, et me oleme mõelnud, kas me saame veel leida selliseid rolle ja kas seda saab meeskonna sees teha ühe projekti raames või kas seda saab teha projektide vahel.“ (INT7).

„Kuidas oma seda *Success Factory*’t rohkem juhtidele ka *ongoing feedback*’de ja vestluste suunamiseks kasutada, et mida seal veel muuta ja kuidas seda muuta. Ise käisin ägedal HR *tech* konverentsil Amsterdams sūgisel, et siis seal just näidatigi seda *Success Factory* nagu mingit uut platvormi, mis ongi selline *ongoing development*’i toetamiseks, et kuidas seal hästi spontaanselt saab töötajaga nagu suhelda ja pannagi, et panen sulle uue projekti varem on olnud nendel ja nendel inimestel koostöö sel teemal või kogemus sel teemal, et suhtle nendega ja pange ajakava ja kõik see jookseb sul seal ühes *tool*’is et hästi põnevaid võimalusi on ka tehnoloogia poole pealt.“ (INT8)

„Me oleme otsimas seda tehnilist lahendust oma personalisüsteemis, kas meil seal on näiteks võimalik teha linnuke näiteks mingite ametikohtade juurde juhul kui me ütleme, et need on need kriitilised ametikohad ja siis läbi selle, et me oleme need ametikohad selliselt määratlenud, siis näiteks, siis viia nende ametikohtade lõikes läbi ka näiteks järelkasvu planeerimise protsess.“ (INT8).

“Millega me hädas oleme, mida me proovime jälle ühtepidi ja teistpidi on mõõtmine – kuidas sa mõõdad seda, et su töö on ikkagi mingisugune *impact*. Sa võid teha igasuguseid asju, mis tunduvad ägedad ja lahedad ja *start up*’ilikud, aga kui sellel ei ole mingisugust *impact*’i inimeste jaoks, siis pole mõtet seda teha, aga meil on raske seda mõõta – mõõtmine käib ka inimestel emotsioonide pealt.” (INT12).

“QA taustaga projektijuhid, kellel peab olema välise kliendi teenindamise kogemus, et see on hästi selline niši teadmiste ja kogemuste kombo ja Eesti turult ükski ülikool nagu ei *produce*’i neid valmis inimesi. Vähe on Eestis ettevõtteid, kes sisemiselt oleks eelnevalt neid koolitanud, et ütleme nende inimeste leidmine on raske ja teisipidi noh inimeste pikaajaline hoidmine, arendamine, motiveerimine. [...] QA tiimi (.) jätkusuutliku mudeli osas ma nagu tahaksin, et me ise hakkaksime rohkem neid inimesi koolitama, (...) et me ei panustaks mitte ainult sellele, et me väga püüame neid valmis inimesi leida, aga me oleksime rohkem valmis võtma noort rohelist talenti, keda ise seesmiselt hakata vormima ja arendama, vastavalt siis sellele, mis on firmale vajalik.” (INT13).

Ideede genereerimine

“Suures osas, kui me midagi uut teeme, siis me küsime oma inimestelt, et mis teil vaja on, mis te tahate, mida me oleme siiaaani teinud ja millised on paremad praktikad, et kuskil keegi niikuinii midagi teeb, et kuidas seda siis võimendada, pigem on nagu see töötanud ja selle tulemusel (.) inimesed tulevad rohkem kaasa. Me hästi tugevalt teeme koostööd oma tegevjuhiga, teiste juhtidega, et nad on hästi palju kaasa tulnud. Neid huvitab ka, et kuidas inimesed tunnevad ja mõtlevad ja mida me võiksime teha, et jaa, väga palju on kaasatud.” (INT4).

„Enamus ideed ma julgeks öelda tulevad ikkagi personaliosakonnast, aga päris paljud ideed tulevad koostöös arutades juhtidega, nemad toovad meile probleemi lauale, see idee ei tule niisama kuskilt, mõtlesin, et oleks tore, ikka konkreetsest vajadusest. Mis puudutab näiteks *personal coach*’e, siis see tuli tugevalt sisse meie arendustiimi osakonna juhilt. [...] kuna me kasutasime välist *coach*’i too hetk, me tundsim, et me olime ta täiesti üle koormanud sellega, et kellel oli raske lahutus käsil, kellel muus asjad, karjäärid, koolid, et seda läbipõlemist märkasid nii palju, et tundsid, et on vaja ja siis tekkis arutelu, tema poolt tuli see, et kuulge, mis te arvate kui tooks sisse ja pilootprojektina oleme katsetanud seda ja see on ennast väga ära tasunud.“ (INT11).

Personaliosakonnad tulevikus

“Hiljaaegu kuulsin raadios kuidas, (...) kas Google või Amazon, oli kasutanud värbamiseks robotit ja (...) ta õppis siis inimeste käitumise põhjal, et tema oli siis selekteerinud CV-d välja ja tema siis hindas ka juhtide käitumise põhjal, et millised kandidaadid tööle võeti ja järsku avastati, et robot võtab, edastab CV-sid ainult, mis on meeste omad, sellepärast, et juhtide otsused olid olnud pigem

sellised, et pigem värvati mehi, isegi siis kui naise CV parem oli. [...] tema õppis, et mehi ongi mõttet ainult võtta ja naised jätta kohe välja. Seega inimfaktor jääb nii või teisiti sinna kuskile vahele, noh mingit inimest on ikka tarvis ja töölepinguid ka ei lase masin välja ainult selle peale, et lase välja, keegi peab ikka seal vahel olema.” (INT1).

“On räägitud, et HR-i võiks rohkem kaasata, et tekiks see pehme *touch* sinna taha nende otsustele. [...] mina küll täna tunnen, et kui meil HR inimesi ei oleks, siis (...) inimesed istuksid 24/7 oma arvutite taga ja keegi neid ei togi (...) davai, et saame köögis kokku ja teeme ühe *teamlunche*’i. [...] üldiselt teistes rollides selleks aega ei jää. Need on täpselt need teemad, millele meie mõtleme ja keskendume ja mõtleme just selle inimfaktori poole pealt, et mis oleks, et mis neid inimesi kokku tooks ja ühendaks. HR osakond toetab ka ettevõtte kultuuri ja väärtuseid.” (INT2).

“Inimeste haldamise teema jääb alati ja seda võidakse arvata, et mingid robotid või masinad teevad ära, aga noh päeva lõpus ikkagi peab olema keegi inimene, kes ikkagi selle lepingu sõlmib või mingeid tegevusi teeb, kes tegeleb inimeste jooksvate väikeste asjadega. [...] HR on see liim, mis kõik koos hoiab (...) nüüd on küsimus jah, et kui hea liim sa suudad olla (...) kas sa oled siis kummiliim või moment või ma ei tea mis iganes.” (INT3).

“Mina pooldan näiteks automatiseerimist, kõik, mis on võimalik annabki robotitele ära. [...] robot võib sul ära küsida ja faktiliselt kirja panna need vastused [tööintervjuul - autor], aga ta kunagi ei püüa kinni, milline see inimene on, ta võis närvi tseda või vastupidi midagi toonis või kuidas ta midagi ütles hoopis oli mingi selline info, mis annab sulle mingit lisainfot juurde. Mina olen ikkagi seda usku, et ei kao, küll aga see töö võib muutuda ja muutuda positsioon ja me ei ole enam ma ei tea personalitöötaja, vaid võib olla kuidagi teistmoodi, me oleme kõik konsultandid või nõustajad või (...) aga ma arvan, et see ei saa lihtsalt olla ainult robotite käes. Me tahame kõik, me tahame soojust, mugavust, inimlikkust, me tahame tegelikult paindlikkust, me tahame tasakaalu, et ei ole mingit läbipõlemist ja stressi (...) ja see kõik hõlmab seda, et on inimkontakt tegelikult (...) kõik need pehmed asjad, mida me tegelikult töölt otsime.“ (INT7).

„Ma arvan, et tehniliste tööde osakaal võiks kindlasti nagu väheneda, et mis iganes värbamisintervjuusid teeb robot, et aega kokku hoida ja seda poolt onju, aga selline inimlik kontakt peab sulle ikkagi jääma... ja teine asi on ikkagi see, et kõik, mis puudutab organisatsiooni kultuuri

arendamist, inimeste heaolu, (...) ma arvan, et see tõuseb üha rohkem esile tegelikult ja see on nagu midagi, kuhu siis meie nagu personaliinimesed saavad ennast ümber profileerida, õppida erinevaid meetodeid, tehnikaid juurde, kuidas võib olla teha erinevaid *workshop*'e tiimidega, kuidas juhte paremini toetada (...) ja selle läbi mõtlemine, et mida me võiksime, saaksime teha selleks, et meil oleks selline organisatsioonikultuur nagu me tahame onju, mis meid edasi viiks, et see õhkkond oleks selline, et inimestel oleks hea ja mõnus. See kõik võimendub veelgi.“ INT10

See inimlik pool on minu arust, (...) miks me ka *personal coach*'e toome, tegelikult on hästi suur puudus inimlikust kontaktist. See tempo ja muudatused – see on nii keerises kogu aeg, et tegelikult on vaja, et sul on selline inimlik lähenemine. [...] mina näen küll, et hea HR-i ja *personal coach*'i roll ei kao kuhugi ära vastupidi, et pigem miks neid *personal coach*'e täna nii palju juurde tuleb on see, et võib olla HR võiks liikuda rohkem pehmete väärtuste poole versus see, et *operational* tuge pakkuda.“ (INT11).