

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Kaisa Pelt

**SISEMISE JÄRELKASVU MUDELI LOOMINE EESTI ENERGIA AS ÄRI- JA
INFOTEHNOLOOGIA TEENISTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: professor Mare Teichmann
Katrina-Laurson Suurna

Tallinn 2017

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

Autor Kaisa Pelt

“.....” 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja professor Mare Teichmann

“.....” 2017

Juhendaja Katrina Laurson-Suurna

“.....” 2017

Kaitsmisele lubatud “.....” 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Liina Randmann

Lühikokkuvõte

SISEMISE JÄRELKASVU MUDELI LOOMINE EESTI ENERGIA AS ÄRI- JA INFOTEHNOLOOGIA TEENISTUSE NÄITEL

Kaisa Pelt

Tänapäeval on tööjõuturg võrdlemisi liikuv ning inimesed on järjest enam valmis tegema järgmist karjäärisammu, kui eelmine end ammendab. Seetõttu peavad ettevõtted mõtlema, kuidas oma töötajaid hoida, neile tööalaseid väljakutseid pakkuda ja võimaldada ettevõttesiseselt areneda, kuna ettevõttest lahkuvad töötajad võtavad kaasa oma spetsiifilised teadmised, oskused ja kogemused.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on sisemise järelkasvu mudeli loomine Eesti Energia AS äri- ja infotehnoloogia teenistuse näitel. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, ülevaade Eesti Energiast, empiiriline uurimus ja järeldused ning arutelu osas sisemise järelkasvu mudel.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade inimressursi juhtimisest, järelkasvust organisatsioonist, järelkasvu mudelitest, karjäärimudeli koostamisest ning infotehnoloogia valdkonna töötajate iseloomustusest. Teises peatükis tutvustatakse Eesti Energia AS organisatsiooni ning äri- ja infotehnoloogia teenistust. Empiirilise uuringu osas tuuakse välja töö eesmärk ja hüpoteesid, meetod, protseduurid ja valim ning uuringu tulemused ja järeldused. Muuhulgas selgus uuringu tulemustest, et vähemalt kaks aastat ettevõttes töötanud inimesed teavad, kuhu soovivad tööalaselts edasi areneda. Samas on ka neid, kes pole kellegi järelkasvuks planeeritud kui ka neid, kes ei tea, kes on nende järelkasv, kui nad ettevõttesiseselt järgmisele positsioonile liiguvad või organisatsioonist lahkuvad. Kolmandas osas esitatakse Eesti Energia AS äri- ja infotehnoloogia teenistuse näitel loodud sisemise järelkasvu mudel. Sisemise järelkasvu mudel on kohandatav ja rakendatav nii Eesti Energias kui teistes suureettevõtetes ning loob väärtust juhtidele, personalitöötajatele kui töötajaile endile.

Võtmesõnad: sisemine järelkasv, mudel, äri- ja infotehnoloogia, töötajate arendamine, töötajate hoidmine.

Abstract

SISEMISE JÄRELKASVU MUDELI LOOMINE EESTI ENERGIA AS ÄRI- JA INFOTEHNOLOOGIA TEENISTUSE NÄITEL

Kaisa Pelt

Creating a succession model based on the example of Eesti Energia AS Business and Information Technology Service

Nowadays labor market is in constant moving and people are increasingly willing to take a next career step when they do not find the current one satisfying enough. Therefore, organizations should consider how to keep their employees, provide them with work related challenges and allow them to develop inside the company. When employees leave the organization they take specific knowledge, skills and experiences with them.

The aim of this Master's thesis is to create a succession planning model based on the example of Eesti Energia AS Business and Information Technology Service. Master's thesis consists of three parts: theoretical background, Eesti Energia's overview and empirical research with results and a succession planning model.

Theoretical part provides an overview of the human resource management, succession planning in organization and its models, creating a career model and specification of IT professionals. A second chapter about introduces Eesti Energia AS and Business and Information Technology Service. Empirical section of this paper outlines the purpose of this Master's thesis, hypothesis, methods, procedures, sample and research results. The results of the analysis showed that when people have worked in company at least two years they already know where they would like to develop and grow. There were several employees who did not know whether they are planned for someone's successors and do they have someone who will fill their position if they take a new position internally or leave the organization. Last part of the thesis provides a succession planning model based on the example of Eesti Energia Business and Information Technology Services.

Succession planning model is adaptable and applicable in Eesti Energia and other large organizations and creates a value for managers, personnel department and employees themselves

Key words: succession planning, model, Business and Information Technology, employees development, employees retention.

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
Sisukord.....	6
Sissejuhatus	7
1. Teoreetiline ülevaade.....	9
1.1 Inimressursi juhtimine	9
1.2 Järelkasvu mudelid	11
1.3 Karjäärikontseptsiooni mudeli koostamine	24
1.4 Infotehnoloogia valdkonna töötajate karjääriootused.....	27
2. Empiiriline uuring	29
2.1 Eesti Energia AS – organisatsiooni tutvustus.....	29
2.2 Uuringu eesmärk ja hüpoteesid	30
2.3 Uuringu meetodika.....	31
2.4 Protseduur.....	32
2.5 Valim	33
2.6 Uuringu tulemused	34
2.6.1 Väidete keskmised hinnangud sugude lõikes	40
2.6.2 Väidete keskmised hinnangud ametikohtade lõikes	40
2.6.3 Väidete keskmised hinnangud ametikoha staažist sõltuvalt.....	42
2.6.4 Küsimustele antud keskmised hinnangud ja korrelatsioonianalüüs	43
2.6.5 Faktoranalüüs	49
2.6.6 Tulemuste lühikokkuvõte	53
3. Sisemise järelkasvu mudel.....	55
Kokkuvõte	63
Resume	66
4. Viidatud allikad	68
5. Lisad	72
Lisa 1	72
Lisa 2	77
Lisa 3	80
Lisa 4	85
Lisa 5	91
Lisa 6	95
Lisa 7	97
Lisa 8	99
Lisa 9	101
Lisa 10	103
Lisa 11	109

Sissejuhatus

Potentsiaalset järelkasvu iseloomustavad kõige paremini võimekus, pühendumus ning edasi pürgimise soov. Selleks, et olla võimekas erinevates situatsioonides ja väljakutsetes, on vaja vaimseid, emotsionaalseid, erialaseid ja tehnilisi oskusi. Pühendunud töötaja peaks tundma organisatsiooniga teatavat isiklikku seost ning aitama kaasa missiooni elluviimisele. Soov karjääriredelil edasi pürgida väljendub soovis saada tunnustatud ja selles, et siht karjääri osas on selge. Kõrgema potentsiaaliga inimesed panustavad tavatingimustes töösse ligi 20% enam kui nende samades rollides olevad kolleegid. Siinkohal on oluline mõista, et koheldes kõiki töötajaid võrdselt, ei toetata piisavalt võimekamaid, mistõttu ei pruugi potentsiaalikamad töötajad olla motiveeritud organisatsioonis jätkama ning võivad lahkuda. (Martin, Schmidt, 2010)

Ameerika Ühendriikide kaguosas viidi ühes Ärikoolis läbi uuring, milles osales 222 tudengit, kellest 53% olid naised. 69,9% uuringus osalejatest olid vallalised, 27,3% abielus ning ülejäänute perekonnaseis oli kas lahutatud, lehestunud või muu. Keskmine osalejate vanus oli 26,1 aastat ning keskmine töökogemus 9,4 aastat. Keskmiselt oldi töökohta vahetatud 2,8 korda ning keskmine tööstaaž praegusel töökohal oli 4,32 aastat. (Vardaman, Allen, Renn, Moffitt, 2008) Euroopa Liidu riikides läbi viidud uuringu kohaselt on Eestis keskmine tööstaaž ametikohal 8,2 aastat. Uuring on koostatud 23 riigi kohta ning sellest selgus, et väiksem tööstaaž on Ida-Euroopa riikides, Suurbritannias ja Taanis ning pikem tööstaaž Lõuna-Euroopa riikides ja Rootsis. (Berglund, Furåker, 2016)

Käesoleva töö eesmärgiks on luua Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistusele sisemise järelkasvu mudel. Tegemist on ühe suurima ja olulisima teenistusega Eesti Energias, mistõttu on järelkasvu kaardistamine, hoidmine, arendamine ning sisemine liigutamine väga olulise tähtsusega. Töö eesmärgi saavutamiseks selgitatakse välja, kas ja kui huvitatud on Eesti Energia olemasolevad töötajad oma ametikohal jätkama, ettevõttesiseselt edasi liikuma ning millist järelkasvu on võimalik organisatsioonist leida. Äri- ja infotehnoloogia teenistus on magistritöö objektiks valitud seetõttu, et selles on kontserni keskmise tööjõu voolavusega võrreldes kõrgem liikuvus, konkurents on tööturul tihe ning organisatsioon peab pingutama, et häid inimesi hoida, pakkuda arenguvõimalusi, aga meelitada ka uusi ligi.

Uurimisküsimused

- 1) Millised on maailmas kasutatavad praktikad sisemise järelkasvu kaardistamiseks, hoidmiseks, arendamiseks ja sisemiseks liigutamiseks?
- 2) Kuidas on võimalik esitatud praktikaid rakendada Eesti Energias?

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks kaardistatakse erinevaid maailmas kasutatavaid sisemise järelkasvu praktikaid ning selgitatakse välja Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate karjääriplaanid ning sellest sisendist lähtuvalt luuakse teenistusele järelkasvu mudel.

Hüpoteesid

- 1) Eesti Energias enam kui kaks aastat töötanud inimesed teavad, kuhu soovivad tööalaselt edasi areneda.
- 2) Peamised põhjused Eesti Energiast lahkumiseks on rahulolematuse juhiga, mittemotiveeriv töö ja arenguvõimaluste puudumine.

Magistritöö tulemusena valmib sisemise järelkasvu mudel, mille raamistik on sellise funktsionaalsusega, et seda on võimalik rakendada ka teistes suuretevõtetes ning vajadusel kohandada vastavalt organisatsiooni vajadustele ja spetsiifikale. Sisemise järelkasvu mudel on kasulik töövahend nii Eesti Energia personaliteenistusele kui äri- ja infotehnoloogia teenistuse juhtidele, kes saavad oma tööjõudu planeerida ning õigel hetkel töötajatega nendest rääkida.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1 Inimressursi juhtimine

Organisatsioonide jaoks on kõige suuremaks eeliseks inimesed, sest ettevõtte areng ja tuleviku konkurentsivõimelisus sõltuvad sealsetest töötajatest (Nilsson, Ellström, 2012). Kui personalistrateegia ja organisatsiooni on omavahel seotud, siis paraneb ettevõtte tulemuslikkus (Michie, Sheehan, 2005). Strateegilisel inimkapitali juhtimisel lähtutakse enamasti ressursipõhisusest, kus organisatsioon võib saavutada konkurentsieelise tänu olemasolevatele ressurssidele. Seejuures ei ole määravad välised tegurid, vaid sisemised ressursid nagu tööjõud ja nende teadmised ning oskus neid organisatsiooni tulemuslikkuse jaoks kasutada. (Delery, 1998)

Strateegilise inimkapitali juhtimise mudel paneb paika neli tähtsat aspekti. Esiteks juhtimine, järjepidevus ja planeerimine. Teiseks strateegiline inimkapitali planeerimine ja selle viimine organisatsiooniga vastavusse. Kolmandaks aspektiks leida ja arendada organisatsiooni vajadustele vastav personal, mille suurus, oskused ja rakendamine on organisatsioonile sobivad. Neljandaks punktiks on tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuuri loomine. (Rothwell *et al.*, 2005) Edukates organisatsioonides on juhid motiveeritud ja paika on pandud töötajaskonna arenguplaanid, mis on ideaaljuhul vastavuses organisatsiooni eesmärkidega. Lisaks panustatakse töötajasõbralikku töökeskkonda, tulemusi hinnatakse kompetentside põhised ning on loodud motiveerivad tulemustasustamise süsteemid. Strateegilise inimkapitali planeerimise puhul ollakse teadlikud inimkapitaliga seotud väljakutsetest ning neile reageeritakse koheselt, et organisatsiooni strateegilised eesmärgid oleksid järjepidevalt saavutatavad. On oluline, et töötajate eesmärgid on ühildatud organisatsiooni eesmärkidega ning neid hinnatakse aastavestlustel. Ühtlasi tuleb mõista organisatsiooni tulevikuvajadusi, seda nii tööjõu hulga kui teadmiste, oskuste ja kompetentside osas. Pädevate töötajate olemasolu ja nende arendamine on kasulik nii ettevõttele kui selle töötajatele, sest mida suuremat väärtust loovad inimesed, seda tulemuslikum ja edukam on organisatsioon. Arendustegevused peaksid olema läbipaistvad, defineeritud ja dokumenteeritud ning investeeringud peaksid olema seotud sellega, millises valdkonnas soovib organisatsioon end rohkem täiustada. Kasuks tuleb mentorlus, kus menteedel on individuaalsed arenguplaanid, ettevõttesiseselt roteerumine, õpe töökohal, aga ka kohtumised ja konsultatsioonid kogunud kolleegidega.

Tulemustele orienteeritud organisatsioonis panustatakse töötajate arendustegevustele, kasutatakse meeskonnatööd ning kaasatakse töötajaid nii planeerimis- kui otsustusprotsessidesse. (United States General Accounting Office, 2002) Siinkohal saab tõmmata paralleele 70-20-10 mudeliga, kus 70% töötaja arendustegevustest toimub töökohal ja töö käigus, 20% mentorluse ja juhendamise käigus ning vaid 10% läbi koolituste (Little, 2014).

Näiteks Jaapanis on personaliosakond tihtipeale üks tähtsamaid ja prestiižsamaid osakondi organisatsioonis ning personalijuhtimise valdkonnad nagu värbamine ja valik, arendamine, hindamine ning tasustamine ja motivatsioonisüsteem on enamjaolt tsentraliseeritud. Personaliosakond on juhtkonnale strateegiline partner, kellest sõltuvad nii töötajate tulemustasud kui edasilikumise võimalused karjääriredelil. (Pucik, 1984)

Leary-Joyce (2010) kohaselt, sõltub inimeste tahe ettevõttes töötada suuresti käitumisest ning eelkõige sellest, millise suhtumise ja käitumisega on juhid. Selleks, et ettevõtte oleks edukam ja inimesed seal töötada tahaksid, peaksid juhid tähelepanu pöörama oma käitumisviisidele ning olema muutustele ja väljakutsetele vastuvõtlikud ja suutma need enda kasuks tööle panna. Vastutuse võtmine näitab suurt pühendumust ettevõttele ja konkreetsele äriale, sest inimesed tahavad, et nende ettevõttel läheks hästi. Töötajad soovivad tunda end väärtuslikuna ning jäävad ettevõttesse, kui tajuvad, et ka juhid hindavad nende panustamist töösse.

70% inimestest ei lahku mitte töö pärast, vaid juhi pärast ning seetõttu lahkub ettevõtetest väga väärtuslikke inimesi. Siinkohal tuleks tähelepanu pöörata sellele, kuidas juhiks saadakse. Tihtipeale on juhiks saamine juskui tunnustus hea spetsialisti töö eest, samas ei pruugi inimesel olla selle töö jaoks õigeid oskusi ning juhiambitsiooni. Sageli on selline teguviis üks võimalustest, kuidas ettevõtte karjääriredelil edasi liikuda ning põhjalikult kaalutlemata, võetakse pakkumine vastu. Sellised otsused ja ametikoha muutused mõjutavad väga tugevalt ettevõtte tulemuslikkust. Juhid, kes on oma uue positsiooni osas tõrksad, soovivad teha siiski oma endist tööd. Nad on oma uutes ülesannetes peagi ülekoormatud, kuna leiavad, et asjad saavad kiiremini tehtud siis, kui nad neid ise teevad, mitte ei delegeri või ei oota, kuni keegi teine ülesanded täidab. Juhi käitumine spetsialistina põhjustab inimeste lahkumise ettevõtetest, sest töötajatele ei anta piisavalt vastutust ega delegerita ülesandeid. Selleks, et head tööd tegevat isikut hoida, peaksid juhid olema inspireerivad ning mõistma, et nad juhivad inimesi, mitte vaid protsesse.

Sellised juhid panustavad inimestesse, arendavad neid ning tunnevad uhkust oma meeskonna saavutuste üle. (Leary-Choice, 2010)

Juhid peaksid olema liidrirollis, sest neilt oodatakse nii tehnilist kui juhtimisalast kompetentsust, julgust, iseloomu, meelekindlust ja inimestest hoolimist. Kui juhil on sellised omadused olemas, siis on nad väga head juhid ja mentorid. Kui juhid näevad vaeva enesetäiendamise ja –harimisega, siis teevad seda ka nende alluvuses töötavad inimesed. (Morgan, 2010)

1.2 Järelkasvu mudelid

Võtmepositsioonidele tuleks leida järelkasv ettevõttes olevatest kõrge tulemuslikkuse ja potentsiaaliga töötajate seast. Kui vajalikule positsioonile leitakse sobiv inimene, kelle kompetentse arendatakse ja koolitatakse vastavalt tulevasele ametikohale ning organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele, siis on see ettevõttele kasulik, kuna aitab suurendada produktiivsust ning konkurentsieelist. Samas vajab märkimist, et meetodid, strateegiad ja praktikad, mis lisavad väärtust ühes organisatsioonis, ei pruugi rakenduda teises. (Nilsson, Ellström, 2012)

Igas organisatsioonis on nii-öelda sari-saavutajad, kes naudivad muutusi ja esitavad endale pidevalt väljakutseid. Sellist tüüpi inimesed on tulevikus liidrid, innovaatorid ja inspireerivad juhid ning selliseid inimesi tuleb ettevõttes hoida, kuna nad loovad organisatsioonile suurt väärtust. Küll aga tuleb juhtidel mõista, et seda tüüpi inimesed ei talu paigalseisu ning kui teatud etapp/projekt saab töös läbi, muutuvad nad rahutuks, seega tuleb neid hoida pidevalt tegevuses ning pakkuda uusi ja põnevaid väljakutseid. Kui nende töö muutub üksluiseks, pole piisavalt väljakutseid või ei saada soovitud toetust, siis võivad nad lahkuda, kuna soovivad end tunda vajalikuna. (Leary-Choice, 2010)

Lisaks sari-saavutajatele on ka stabiilsed saavutajad ja järjekindlad saavutajad, kes vajavad samamoodi head juhtimist. Stabiilsed saavutajad on need, kes aitavad organisatsioonil igapäevaselt toimida. Sellised inimesed ei soovi väga palju väljakutseid ning toimivad kõige paremini oma tavapärasest rütmis. Järjekindlad saavutajad on organisatsioonis eksperdi rollis ning teevad oma valdkonnas väga head tööd. Neile meeldivad väljakutsed

siis, kui need on nende mugavustsoonis. Selleks, et erinevaid inimesi oma ettevõttes hoida, tuleb luua inspireeriv juhtimisstiil ja edukultuur, sest siis tunnevad inimesed end väärtustatu ja seotuna ning ei soovi teise organisatsiooni liikuda. (Leary-Choice, 2010)

Tõhusad tööhõive praktikad peaksid rõhutama pikaajalisele organisatsioonile pühendumisele ning ettevõtte peab väärtustama oma töötajaid, pakkudes suuremaid ja spetsiifilisemaid teadmisi ja oskusi, mis on organisatsiooni seisukohalt olulised. Viimaseid saab töötajatele pakkuda läbi formaalsete koolituste, organisatsioonisisese karjääritee pakkumise, tagasiside süsteemide ja tulemuslikkuse hindamise – need soodustavad töötaja pikaajalist arengut, mitte ei anna vaid lühiajalisi tulemusi. Rakendades eespool nimetatut, peaks see aitama kaasa töötaja soovile jääda pikemaks ajaks ettevõttesse, mis omakorda toob kasu organisatsioonile, sest kaob vajadus töötaja ning tema teadmiste ja oskuste asendamise järele. (Delery, Doty, 1996)

Rääkides töötajate staažist ja töökohtade vahetamisest saab öelda, et töötajad hoiavad end pidevalt kursis tööturul toimuvaga ning lahkuvad, kui nad mõistavad, et mõnes teises organisatsioonis suudaksid nad oma teadmisi rohkem rakendada või luua suuremat väärtust. Välja on toodud ka see, et inimene võib oma tööga olla väga rahul, kuid mingi aja pärast soovib siiski mõnes teises organisatsioonis oma teadmisi rakendada. (Lévy-Garboua *et al.*, 2005) Kui inimesed pole tööga rahul, siis võivad nad väljendada seda mitmel viisil. Nad võivad organisatsioonist lahkuda; organisatsiooni jääda ning püüda sealset olukorda parandada ning muutusi ellu viia; organisatsiooni jääda lojaalsuse tõttu või jäävad organisatsiooni, kuid ei panusta töösse nii nagu varem. (Zhou, George, 2001)

Töötajaid tuleb hoida, mitte asendada, sest kõrge tulemuslikkuse ja potentsiaaliga töötajate hoidmine vähendab kulusid ning tööjõu voolavust. Fitz-enz (2000) on põhjalikult uurinud töötaja lahkumisega kaasnevaid kulusid ning saab öelda, et need sõltuvad paljuski organisatsioonist ning selle suurusest. Fitz-enz jaotas kulud nelja kategooriasse:

- Töölepingu lõpetamisega seotud kulud;
- Asendamisega seotud kulud ning sealhulgas värbamisprotsessiga kaasnevad kulud;
- Vaba ametikoha tõttu tekkinud kulud ehk tulu, mis jääb puuduoleva töötaja tõttu teenimata;

- Produktiivsusega seotud kulud ehk tulu, mis jääb teenimata seni, kuni uue töötaja produktiivsus on võrdne lahkunud töötaja tulemuslikkusega.

Lisaks võivad kaasneda kulutused, mis on seotud töökuulutusega, sihtotsinguga (kui kasutatakse värbamisettevõtet), reisimisega (kui viiakse läbi silmast-silma intervjuusid), ümberasumisega seotud kulud (kui uus töötaja peab kolima) ning värbaja kulud, mis on seotud uue töötaja otsimisega (Rothwell *et al.*, 2005).

Rääkides sellest, kui kiiresti uus töötaja täieliku produktiivsuse saavutab, tuleb võtta arvesse mitut aspekti. Esmalt tuleb välja selgitada, mida organisatsioon mõistab täieliku produktiivsuse all. Mõnes organisatsioonis tähendab see, et töötajale on antud kõik tööks vajalik selleks, et ta saaks hakata tegema tööd, milleks on palgatud. Arenenumad organisatsioonid mõistavad seda nii, et kui palju kulub töötajal aega omandamiseks tööks vajalikud oskused, et tööd kompetentselt teha. Kolmas lähenemine on, et arvesse ei võeta mitte ainult aega, mis kulub tööks vajalike oskuste omandamiseks, vaid ka aega, mis kulub oskuste omandamiseks, mis on võrdväärseid töötaja oskustega, kes on sama tööd mitmeid aastaid teinud. Artiklist selgub, et keskmiselt kulub töötajal töökohal sisseelamiseks üks kuni kaks aastat. Seejuures toodi välja ärijuhtide arvamus, et kümme aastat on maksimum, mis inimene võiks ühel positsioonil olla ning viis kuni kümme aastat on optimaalne ametikohal püsimise aeg. (Oakes, 2012)

Tööjõu volavus toimub siis, kui töötaja lahkub organisatsioonist ning ta asendatakse uue inimesega. Samas võib tekkida olukord, et lahkunud töötajat ei asendata, vaid tema tööülesanded jaotatakse erinevate töötajate vahel. Siinkohal on abi töötajate hoidmise poliitikast, kuid selligipoolest ei pruugi see täielikult ära hoida töötajate vabatahtlikku või mitte vabatahtlikku lahkumist organisatsioonist. Vabatahtliku lahkumisena mõistetakse seda, kui töötaja lahkub ettevõttest omal soovil ning seda peetakse ennetatavaks kaotuseks. Mittevabatahtlik töötaja lahkumine ei sõltu töötajast ning otsus on tehtud organisatsiooni poolt ja seda nimetatakse ennetamatuks kaotuseks (nt töötaja siirdumine pensionile). Tööjõu volavust ei saa küll täielikult ennetada, kuid seda saab vähendada, pakkudes häid karjäärivõimalusi ja karjääriarengu programme. (Rothwell *et al.*, 2005) Lisaks ei pruugi töötaja lahkumine olla negatiivne, kuna loob võimaluse kedagi organisatsioonist edutada ning seeläbi värvata madalamale positsioonile uue inimese (Staw, 1980). Traditsiooniliseks karjäärriks võib pidada seda, kus mõlemad osapooled saavad ühtviisi kasu. See väljendub

selles, et kui töötaja on pühendunud ja teeb tulemuslikku tööd, siis saab ta tööalase turvalisuse ja tekib potentsiaalne võimalus liikuda karjääriredelil horisontaalselt või vertikaalselt. (Guest, Rodrigues, 2012)

Organisatsioonilise karjääri puhul saab rääkida psühholoogilisest lepingust ehk uskumustest, mis tulenevad otseselt või kaudselt antud lubadustest, mis on antud indiviidi ja organisatsiooni vahel. Selline leping motiveerib töötajat rohkem pingutama, sest ta teab, et pärast tulemuslikku pingutamist ootab teda kokkulepitud hüve. (Rousseau, 2004) Psühholoogiline leping on omakorda tugevalt seotud karjäärilubadusega ehk näiteks kui inimene töötab mingil perioodil väga intensiivselt, siis saab ta vastutasuks tulevikus karjääritõusu, mis on omakorda märk hilisest tänuavaldusest. See loob töötajale teadmise, et lubadust täidetakse, kuid samas on paratamatu, et tavapärasel püramiidikujulise struktuuriga organisatsioonis, ei ole võimalik hierarhias kõrgemale tõusta. Võib öelda, et siinjuures on olulised usaldus, õiglus, tajutav organisatsiooni tugi ja psühholoogilise lepingu raames piisavate lubaduste andmine. (Guest, Rodrigues, 2012)

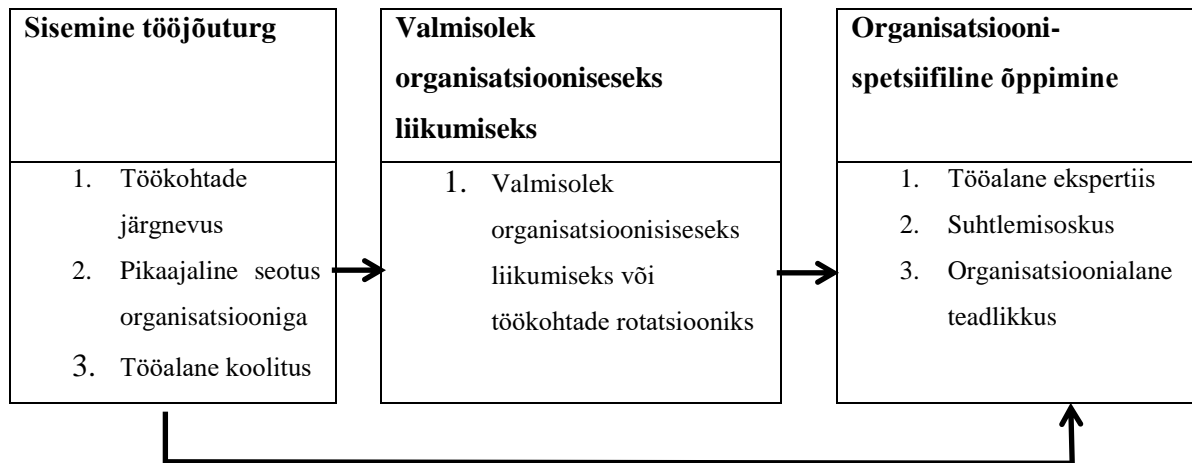
Üks populaarsemaid maatrikseid, mida kasutatakse otsuste tegemiseks, et identifitseerida ja kategoriseerida töötajate kvalifikatsioon organisatsioonis, põhineb indiviidi potentsiaalil ja tulemuslikkusel. Selline maatriks võimaldab töötajate seas eristada kõrge potentsiaaliga ning kõrge tulemuslikkusega töötajad. Kõrge tulemuslikkuse ja potentsiaaliga töötajad on ettevõtte jaoks väärtuslikud, sest nad on väga produktiivsed, mistõttu on nad hinnatud ja vajatud ka teiste töötajate seas. Sellised inimesed võivad leida ise uued väljakutsed või neile võidakse läheneda sihtotsingu kaudu – mõlemal juhul on lahkumine omal soovil. (Rothwell *et al.*, 2005)

Organisatsioonis rakendatavad personalipraktikad peaksid olema järjepidevad. Panustades järjekindlalt töötajate arendamisesse, soovivad töötajad ettevõttes töötada. Koolitus- ja arendustegevusse tuleks kaasata ka vanemaid kolleege, kes saaksid noorematele anda edasi oma teadmisi ja kogemusi ning kes tunnevad end seejuures väärtuslikuna. (Baron, Kreps, 1999)

Sisemine tööjõuturg loodi selleks, et saavutada teatav kontroll tööturu ja tööjõuprotsesside üle ning selleks, et hoida väärtuslikke töötajaid, pakkudes teatavat karjääri- ja tööalast turvalisust (Boxall, Purcell, 2003). Organisatsioonisisene tööjõuturg (*Internal Labour Market*) on see, kui väljaspoolt organisatsiooni värvatakse positsioonidele, mis on nii-öelda

organisatsiooni sisenemise ametikohad ning kõrgemad positsioonid täidetakse organisatsioonisisese ressursiga (Lazear, Oyer, 2004). Sisemised karjäärivõimalused on osa strateegilistest personalijuhtimise praktikatest ja pühendumuse strateegiast. Organisatsioonisiselt on sisemised karjäärivõimalused sellised, et värvatakse peamiselt organisatsioonist ning kasutatakse ulatuslikult paikapandud karjääriredeleid. Samas turuolukorras toimub kõik vastupidiselt, sest värbamine toimub peaaegu alati väljaspoolt organisatsiooni ning sisemisi karjääriredeleid kasutatakse minimaalselt. Organisatsioonisiseses süsteemis kasutatakse ulatuslikult formaalseid koolitusi. Tulemuslikkust mõõdetakse käitumisele suunatud meetoditega ja antav tagasiside on arendava loomuga. Lisaks saab välja tuua, et organisatsioonisiseses süsteemis võetakse arvesse töötajate arvamust (sh parendusettepanekud, kaebused) ning neid kaasatakse otsustusprotsessidesse. (Delery, Doty, 1996)

Sisemise tööjõuturuna mõistetakse seda, kui tööjõu liigutamine toimub konkreetse organisatsiooni siseselt. Sisemine tööjõuturg hõlmab nii organisatsiooni ambitsiooni kui töötajate nii-öelda omakasu. Sisemisel tööjõuturul olevad inimesed võivad organisatsiooni hierarhilisest struktuurist saada kasu siis, kui neil on laialdased teadmised konkreetsest positsioonist või kui nad laiendavad oma teadmisi ja oskusi kogu oma karjääri jooksul. Kui ettevõttes on sisemine tööjõuturg, siis värvatakse väga harva väljaspoolt, kuid see eeldab, et ettevõtte töötajatel on pikaajaline töösuhe antud organisatsiooniga. Sisemisel tööjõuturul värvates on väga olulisteks faktoriteks staaž, oskused, lojaalsus ja tulemuslikkus, sest need aitavad karjääriredelil edasi liikuda. Saab öelda, et sisemine tööjõuturg koosneb justkui ametikohtade klastritest (vt joonis 1, lk 16), mis paiknevad hierarhias ja on omavahel seotud näiteks oskuste ja võimekustega, mis võimaldavad konkreetset ametipositsioonil edukas olla. Oskused ja teadmised on analoogsed sarnaste töökohtade klastrites, kuid selleks, et liikuda hierarhias kõrgemale, tuleb tööks vajalikke oskusi arendada või juurde õppida. Ettevõttesisene karjäär motiveerib töötajaid arendama organisatsiooni spetsiifilisi teadmisi ja oskusi. (Wang *et al.*, 2010) Organisatsioonisisene edutamine, töökohtade rotatsioon või meeskonnatööle orienteeritud töö suurendavad töötajate vahelist suhtlust ja usaldust. Tulemuslikkuse hindamine, mis põhineb töötajate arenemisel, näitab ka kolleegidele töötaja võimekust. (Collins, Smith, 2006)



Joonis 1 Sisemise tööturu integreeritud mudel

Allikas: Wang *et al.*, 2010

1970. aastatel lagunes sisemine talentide arendamine, kuna ei suudetud toime tulla turuolukorra ebakindlusega. 1980. aastatel toimus palju muudatusi ning hierarhilistes süsteemides ei olnud enam tihtipeale inimesi, kes talentide arendamisega tegeleksid. Sisemine talentide arendamine jäi alles ainult väga suurtes organisatsioonides nagu näiteks PepsiCo ja GE, kes investeerisid endiselt töötajate arendamisesse ja said tuntuks kui “akadeemia ettevõtted”. 2000. aastatel tekkis probleem, et oli väga palju hästi koolitatud juhte, kuid nõudlus nende järele oli vähenenud, mistõttu tuli neile töötajatele leida koht teistes tütarettevõtetes või nad ettevõtetest siiski välja suunata. (Cappelli, 2008)

Paljudes organisatsioonides planeeritakse inimressurssi, kuid see on enamasti orienteeritud kindlatele inimestele, kes võiksid asuda tööle kõrgemale positsioonile. Peamiselt algavadki sellised süsteemid sellega, et on talendipank ja konkreetne plaan inimeste jaoks. Sellise mudeli puhul juhib karjääri organisatsioon, mis otsustab, milliseid positsioone milliste inimestega täita. Samas on antud mudelil kaks fundamentaalset viga. Esiteks, organisatsioon eeldab, mis võiks olla inimese karjääriambitsioonid, kuid need ei pruugi kattuda indiviidi plaanidega ehk karjääriankur ei pruugi kattuda karjääriteega, mille organisatsioon on inimesele planeerinud. Teiseks, organisatsioon teeb võrdlemisi vähe töö- ja rolliplaneerimist, mistõttu ei teata täpselt, milliste oskuste ja karjääriankrutega inimesi on ettevõttel tulevikus vaja. Dünaamilises keskkonnas peab organisatsioon välja selgitama, millised vajadused peavad olema täidetud selleks, et ettevõtte jääks ellu, kasvaks ja areneks ning milliste väljakutsetega tuleb hakkama saada ja milliseid inimesi selle jaoks vaja on. Selleks on vaja töökohti lähtuvalt nimetatud aspektidest analüüsida. Esmalt tuleb välja

selgitada, millised positsioonid on keskkonnast tulenevatele muudatustele enim vastuvõtlikud ning ettevõttele strateegilise väärtusega. (Schein, 1990)

Töö ja rollide planeerimist soovitatakse teha nii, et leitakse organisatsioonile võtmetähtsusega positsioonid ning isikud, kes tulevikus võiksid praeguse positsiooni täitja kohale asuda ning millised muutused võivad aastate jooksul toimuda. Seda peaksid koostööna tegema juhiositsioonil olevad inimesed ja need, kes parasjagu analüüsivad positsiooni täidavad. Töö- ja rollianalüüsi loetakse palju täpsemaks kui ametijuhendeid, mistõttu on analüüs kasulik ka selleks, et võimaldab paremini mõista, milliste kompetentsidega inimest on positsioonile vaja. Ühtlasi on sellisest analüüsist kasu potentsiaalsele uuele töötajale, sest sellega tutvudes saab ta tööst täpsema ülevaate ning teab, kas konkreetne töö on tema jaoks sobiv. (Schein, 1990)

Cappelli (2009) toob **talendijuhtimise tarneahela mudelis** välja organisatsioonide suurima väljakutse ehk sobivate inimeste leidmise konkreetsele ametikohale. Tarneahela põhilisele olemusele vastab õigel ajal õige inimese leidmine õigele positsioonile. Talendijuhtimises võivad tekkida ebaõnnestumised, kuna nõudlus ja pakkumine pole tasakaalus. Näiteks võib olla liiga palju töötajaid, mis võib viia ümberstruktureerimiste või vallandamiseni, kuid võib olla ka liialt vähe talente ning parasjagu vajaminevaid oskusi on keerukas leida. Ühtlasi tuleb tööandjatel kohanduda pidevalt muutuva keskkonnaga, kus organisatsioonid muudavad sageli ja korduvalt oma strateegiat, struktuuri ja toimimist. Seda tehakse erinevate mõjurite pärast nagu kliendinõudlus, konkurentide innovatsioonid või regulatiivsed muudatused. (Cappelli, 2009)

Kui organisatsioonis pole piisavalt talente või ei suudeta neid arendada, siis pole see tänapäeval väga suur probleem, sest alati on võimalus kompetentsi väljastpoolt juurde värvata. Samas on väljastpoolt värbamine üldjuhul kulukam, kuna uuel inimesel kulub sisseelamiseks aega ning kulukaks teeb asjaolu ka see, et ettevõttest on lahkunud talent, kellesse on palju panustatud ja investeeritud. Ühtlasi on tänapäeval suureks probleemiks see, kui organisatsioonis on liiga palju talente, kes “ootavad pingil oma korda”, sest kui talendid näevad kusagil mujal suuremat võimalust oma potentsiaali rakendamiseks, siis nad lahkuvad ettevõttest, kuna ei soovi enam nii-öelda varupingil oodata. (Cappelli, 2009)

Vältimaks ebakindlust ja liigset ressursikulu tööjõu planeerimisel, tuleks kasutada kombineeritud meetodit, kus arendatakse töötajaid ettevõttesiseselt, kuid vajadusel värvatakse inimesi väljaspoolt organisatsiooni. Tööjõu planeerimisel tuleb arvestada koolitavate töötajate hulgaga, vältimaks suurt hulka nii-öelda varupingile ootama jäävat inimressurssi. Samas ei tohiks koolitada ka liialt vähe inimesi, sest see võib tekitada talentide defitsiidi. (Cappelli, 2009)

Pikaajaline tööjõu planeerimine ei ole otstarbekas, kuna pole kindel, millised positsioonid vajavad täitmist ning millised organisatsioonis töötavad inimesed on võimelised neid täitma. Paljud organisatsioonid uuendavad oma plaane iga-aastaselt, kuna töökohad muutuvad ning inimesed lahkuvad. Soovitatakse kasutada portfoolio tüüpi lahendust, kus tuleks rakendada talendipanga meetodit, vältimaks seda, et inimesed on sobivad ühele spetsiifilisele töökohale. Tuleks rakendada meetodit, kus inimeste grupil arendatakse laialdasi ja üldiseid kompetentse, mis võimaldavad neil asuda tööle mitmele erinevale positsioonile. Koolitatud kandidaate on võimalik vabadele töökohtadele paigutada. Selline meetod on paindlikum, kuna tegutsetakse vastavalt hetkeolukorrale, mitte ei tehta isikupõhiselt mitmeaastast plaani konkreetsele positsioonile. Samas ei pruugi inimese ja töökoha sobivus olla esialgu ideaalne, kuid juhendamise ja õppimise tulemusena on võimalik ideaalne sobivus luua. Järjest enam võimaldatakse töötajatel osaleda erinevates projektides selleks, et saada uusi teadmisi ja kogemusi. Rõhutatakse, et talent tuleks organisatsioonis leida võimalikult vara, et hakata teda arendama ja motiveerima ning järgmiseks karjäärisammuks ette valmistama. Seejuures tuleks anda talentidele ülesandeid, millega nad võivad eksida ja ebaõnnestuda, sest need on ühtviisi olulised sammud talendi arenguteel. (Cappelli, 2009) Lisaks ettevõttesisestele projektidele soovitatakse osaleda ka teiste firmade projektides, sest mida rohkem erinevaid kogemusi on töötaja omandanud, seda väärtuslikum ta on. Ühtlasi tuuakse välja, et mõnel juhul teeb töötaja väärtuslikuks see, et organisatsioonis ollakse olnud võrdlemisi vähe ning sealne staaž on lühiaegne, kuid samas on palju kogemusi ja teadmisi varasematest töökohtadest või projektidest. (Camuffo, 2002)

Võib öelda, et väljaspoolt värbamise vajadust on suurendanud ebapiisav ettevõttesisene tähelepanu töötajate arendamisele, millest tuleneb olukord, et olemasolevaid töötajaid on keeruline organisatsioonis hoida. Situatsiooni lahendamiseks tuleb seda mõista, lahendada ja vastavalt pidevalt muutuvale keskkonnale olukorraga kohaneda. (Cappelli, 2009).

Joonisel 2 esitatud **talendijuhtimise ja karjääriplaneerimise mudel** (Waheed, Zaim, 2015) baseerub tajule ning on suhteline ja dünaamiline. Konkreetset juhul saab mudeli koostamisel osaleda 10-20 inimest osakonnast, kellel on sarnased tööülesanded ja vastutus ning väljapakutud mudeli puhul on suur osakaal talendipangal. Iga töötaja, kellel on soov ja potentsiaal olla tulevikus juhtival positsioonil, peab sisenema talendipanka.

Konkreetse mudeli puhul on katsealused jaotatud nelja kategooriasse, kus tähtede all mõistetakse kompetentseid töötajaid ning neid, kel on potentsiaali saada liidriks. Ülejäänud kolmes segmendis on töötajad, kellel on puudusi tulemuslikkuses, kvalifikatsioonis või mõlemas. Selline süsteem võimaldab planeerida töötajate karjääri hoolimata sellest, millises segmendis nad paiknevad. (Waheed, Zaim, 2015)

Kvalifikatsioon	Tõusev täht	Tähed
	Jäämägi	Selgroog
	Tulemuslikkus	

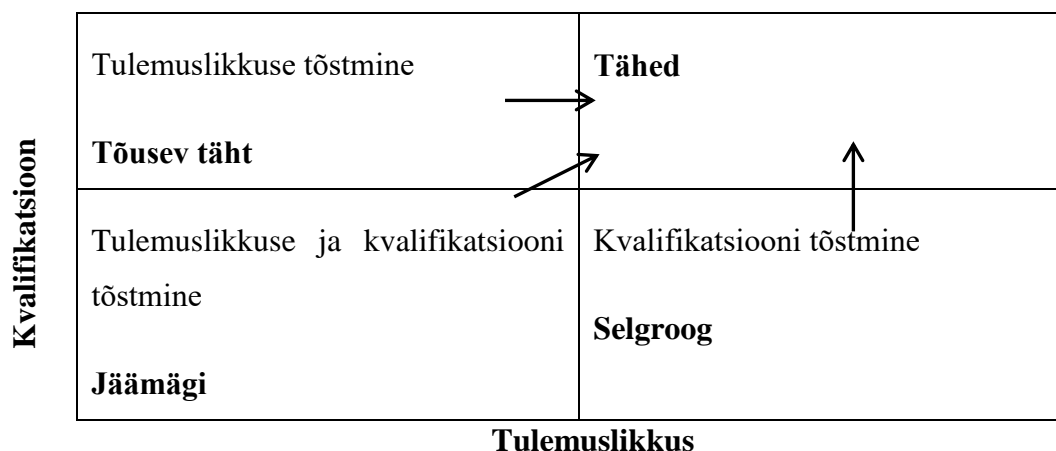
Joonis 2 Talendijuhtimise ja karjääriplaneerimise mudel

Allikas: Waheed, Zaim, 2015

Joonisel 3 (lk 20) esitatud mudeli koostamise eesmärk on soovitada meetmeid, mis võimaldaksid inimestel talendipanka siseneda või saada staarttöötajaks (grupp “tähed”). Jäämäe segmendis asuvad töötajad peavad arendama oma kvalifikatsiooni ning tulemuslikkust, kuna tegemist on võrdlemisi keerulise töötajaskonnaga. Mudel ei anna organisatsioonile ühest juhust, et sellised töötajad tuleb vallandada või muul viisil organisatsioonist välja juhatada. Küll aga soovitab mudel tugevalt selliste töötajate toetamist tulemuslikkuse ja kvalifikatsiooni tõstmisel ning arendamisel. (Waheed, Zaim, 2015)

Tõusva tähe segmendis olevatel töötajatel on piisav kvalifikatsioon, kuid jääb vajaka tulemuslikkusest, mistõttu tuleks tegeleda viimase arendamise ja tõstmisega. Selgroo segmendis on vastupidine olukord, kus on piisav tulemuslikkus, kuid esineb puudujääke kvalifikatsioonis. Kui need töötajad suudavad oma puudujäägid kõrvaldada ja end piisavalt

arendada, siis on võimalik läbi viia uus hindamine ning samuti siseneda talendipanka. (Waheed, Zaim, 2015)



Joonis 3 Gruppide puudused

Allikas: Waheed, Zaim, 2015

Selle mudeli puhul on läbi viidud enesehindamine ning juht on andnud töötajale hinnangu vastates erinevatele küsimustele. Küsimused puudutasid nii töö kvaliteeti, tööetikat, probleemide lahendamise oskusi, õppimis-, juhtimis- ja suhtlemisoskusi, aga ka organisatoorseid oskuseid ja isiklike kogemusi. Tööetika puhul hõlmasid küsimused töötaja initsiatiivikust, positiivset suhtumist, meeskonnatööd ning seda, kuidas töötaja oma tööülesandeid mõistab. Töötaja, kellel on madalam tööetika ei ole võimeline kvaliteetset tööd tegema. Probleemide lahendamise kategooria puhul hinnati seda, kuidas töötaja probleemi hindab ning milline on tema otsuste tegemise võimekus. Kommunikatsioonioskuste puhul peeti vajalikuks hinnata töötajate kõnelemis-, kirjutamis- ja esitlemisoskust ning seda, kuidas tulla toime kliendisuhete ja konfliktide lahendamisega. Juhtimisoskuste puhul hinnati, kas ja kuidas töötaja kolleege mõjutab, abistab ja arendab, kuidas neid innustab või kas ning kui palju kasutab delegeerimist. Õppimisoskuste vastused mõjutasid mudelis kajastuvat tulemuslikkust ning madal skoor väljendab, et töötaja ja organisatsiooni vahel ei ole ühest mõistmist. (Waheed, Zaim, 2015)

Industriaalne mudel (Osterman, 1987) on seotud sinikraede töö organiseerimisega, mis sai oluliseks Suure Depressiooni perioodil, mil ametiühingute roll suurenes. Antud mudelis on töö tihedasti seotud kindlalt fikseeritud töökohtade ja –reeglitega. See, kas juhtkonnal on võimalus töötajaid teistele ametikohtadele paigutada sõltub väga palju konkreetsest olukorrast, kuid enamasti on nii ametikõrgendused kui horisontaalsed liikumised piiratud,

kuna sõltuvad nii töötajate staažist kui nõusolekust muudatustele. Industriaalsel mudelil on palgad ja ametipositsioonid omavahel tihedasti seotud. Sinikraede puhul on üldine tööalane turvalisus võrdlemisi madal, mistõttu on individuaalne turvalisus tagatud staažiga ning selleks, et süsteem oleks edukas on töökohtade klassifitseerimine äärmiselt oluline.

Palgatööga seotud mudel (Osterman, 1987) aitab paremini mõista suurearvulise töötajaskonna puhul tööhõive mustrit ning kombineerib paindlikumalt erinevaid administratiivseid protseduure ja pöörab suuremat tähelepanu tööhõive turvalisusele. Olgugi et töötajatel on ametijuhendid ja –reeglid, millele vastavalt nad peavad töötama, on siiski tööandjate ülesanne hoida töökirjeldused ajakohasena. Paindlikud karjääriteed ja töökirjeldused on olulised, sest võimaldavad arvestada töötajate eripärade ning isiklike teadmiste ja oskustega, mistõttu võivad sama tööd tegevate töötajate töötasud erineda. Palgatöö süsteem toimub hästi selle paindlikkuse ja muutlikkuse tõttu ning seda on võimalik rakendada nii sini- kui valgekraedele, kuid pigem rakendatakse viimaste puhul. Positiivse aspektina saab välja tuua, et pärast katseaja möödumist on tõenäoline, et töötajal on võimalik terve oma elu töötada konkreetses organisatsioonis ning sellele pühenduda. Samas kui industriaalse mudeli puhul sõltub töötaja karjäär organisatsioonis paljuski välistest teguritest nagu turuolukord või tehnoloogilised muutused. Nii industriaalset kui palgatöö mudelit on hõlpsam rakendada suuremates organisatsioonides, kus töötajatel on lihtsam ettevõttesisest karjääri teha.

Craft alamsüsteemi (Osterman, 1987) mudeli puhul on palju mobiilsust ning ollakse lojaalsed oma oskustele ja elukutsele kui organisatsioonile. Selle mudeli puhul toimub õppimine väljaspool organisatsiooni (koolis, praktikal, koolitustel) ning omandatud oskused ei ole organisatsioonipõhised, mistõttu võivad sellesse süsteemi kuulujad olla tööturul edukamad kui industriaalse või palgatöö süsteemis töötavad inimesed.

Teisese alamsüsteemi puhul on nii ettevõttesisene kui –väline liikumine võrdlemisi keeruline, kuna sagedasti on nad alatasustatud, neil on vähe oskusi ning puuduvad edasised karjääriplaanid (Osterman, 1987).

Kohapõhine investeerimismudel (Paul, Seward, 2016) on antud juhul loodud talentide arendamisele maapiirkondades, kuid on kohandatav ka organisatsioonidele. Esimene võimalik talentide arendamise viis on rikastav kogemus nagu huvide ja teadmiste

arendamine, mis viib selleni, et leitakse huvipärane karjäär. Teiseks konkreetsemad õpikogemused, et arendada meelepärase karjääriga seonduvaid oskusi ja teadmisi. Antud mudeli puhul on olulised inimestevahelised suhted, kus panustatakse sellele, et noored viiakse kokku oma ala professionaalidega, mis võib viia edasisise mentorluseni, mis tuleb karjäärialaselt kasuks. Arendatakse ettevõtlikku mõtlemist näitamaks noortele, et kodukandis on võimalik ise karjääri võimalused luua. (Paul, Seward, 2016)

Valgekraede personalijuhtimise mudel on kasutusel paljudes Jaapani suurkorporatsioonides, kus personalipoliitika on seotud keeruka struktuuriga, kuid samas võivad personalipraktikad olla seejuures väga lihtsasti mõistetavad. Paljudes organisatsioonides on nii-öelda kahekordne karjäärisüsteem, kus peetakse oluliseks vastavalt staatust või ametinimetust. Antud süsteemi puhul saab paralleele tõmmata militaarorganisatsioonidega, kus edutamine sõltub aastmest ning sellega kaasnevast ametinimetusest. Samas on Jaapanis organisatsioone, kus kasutatakse vaid hierarhilist süsteemi. (Pucik, 1984)

Jaapanis on kasutusel staažil põhinev ametikõrgenduse mudel ning vastavalt sellele, kas on lõpetatud keskkool või ülikool, on paika pandud edasine ametikõrgenduse plaan. Üldiselt toimub Jaapanis värbamine kohe koolilõpetamise järgselt, mistõttu on värvatavate töötajate vanus enamasti homogeenne ning seetõttu on vanus ning teenistuse pikkus omavahel tihedalt seotud. Lisaks on paljudes organisatsioonides kohustuslikus pensionile mineku eaks 55-60 eluaastat. (Ishida *et al.*, 2002) Töötajad värvatakse usus, et nad töötavad organisatsioonis kogu oma elu. Neile on määratud iga-aastane staažist tulenev palgatõus ning lisaks palgatõus vastavalt teenetele. Koondamine on organisatsioonides pigem erandlik ning üldiselt lähtutakse siiski eluaegse töötamise põhimõttest. (Pucik, 1984)

Hilise valiku mudeli puhul usutakse, et töötajad, kellel on sama hariduslik taust ning kes on organisatsiooni samal ajal tulnud, on esimestel aastatel sarnane karjääriredel. Tegelikult avalduvad töötajate erisused juba esmase tööperioodi järel ning seetõttu on töötajate karjääriteed siiski erinevad. (Ishida *et al.*, 2002) Jaapanis on ettevõtteid, kus keskkooli lõpetajatel ei ole võimalik soovitud positsioonile saada, samas on väga palju organisatsioone, kus püütakse keskkooli lõpetanutele võimaldada vähemalt madalama taseme juhupositsioone. Võib öelda, et kui keskkooli lõpetanu karjääri kõrgeim tase on *supervisor*, siis see on üldjuhul ülikooli lõpetanu esimene samm karjääriredelil. (Pucik,

1984) Küll aga rõhutatakse, et kui karjääri alustamise staadiumis tehakse valik tulevaste juhtide osas, siis on keeruline motiveerida neid, keda ei valitud. Kui valik tehakse nii-öelda peidetult, siis on kõik töötajad motiveeritud pingutama, et tulevikus karjääriredelil edasi liikuda. (Ishida *et al.*, 2002)

Turniiri teoorias (Lazear, Shaw, 2007) käsitletakse, kuidas on omavahel seotud palgatõus ja edutamine ning kuidas pakutavad hüved ei pruugi olla seotud produktiivsusega. Samas tuuakse välja, et laiemas plaanis mõjutab produktiivsus siiski pakutavaid kompensatsioone, kuid turniiri teooria kohaselt on edutamise puhul tegemist suhtelise kasuga. Nimelt ei edutata inimesi mitte tulemuslikkuse põhjal, vaid suhtelise positsiooni põhjal organisatsioonis. Oluline on märkida, et edutamine ei pruugi olla kõigile ühtviisi motiveeriv ning võib motiveerida hoopis neid, kes jäävad nii-öelda edutamise tasemest allapoole. Selle mudeli puhul on tähtis ka see, et töötasu on juba varasemalt paika pandud ning ei sõltu inimesest. Näitena võib tuua, et kui asepresident saab presidendiks, siis tema töötasu on sama, mis on varem presidendil olnud, isegi kui see on tema varasemast palgast madalam. Ühtlasi on turniiri mudeli puhul oluline, et inimesi ei edutata mitte seetõttu, et nad on milleski head, vaid seepärast, et nad on teatud suhtelises grupis teistest paremad. Lisaks võib öelda, et selle mudeli kohaselt on need, keda edutatakse varem, edukamad ja tulemuslikumad kui need, keda edutatakse hiljem (Ishida *et al.*, 2002).

Sponsoreeritud mudeli puhul rõhutatakse, et hilisemalt tehtav karjäär määratakse juba kohe alguses ehk kui tegemist on andeka ja potentsiaalika töötajaga, siis tuleb teda kohe märgata ning hakata tulevikuks ette valmistama ja koolitama. Antud mudel on vastand hilise valiku mudelile, sest sponsoreeritud mudeli puhul usutakse, et mida varem potentsiaalikaid töötajaid tulevikuks ette valmistatakse, seda suurem on tõenäosus, et nad jõuavad kiiremini kõrgemale juhupositsioonile. (Ishida *et al.*, 2002)

Gatekeeping mudeli puhul tehakse valik juba väga alguses karjäärifaasis ning keskendutakse neile, kes on vähem kompetentsed. Lähtutakse sellest, et karjääri edenemiseks peab olema teatav kompetentsus ning sellest tulenevalt sõltub, millises karjäärifaasis toimub edutamine. (Spilerman, Ishida, 1995)

Võistluslikus mudelis peetakse tähtsaks, et kogu karjääri jooksul võistlevad töötajad üksteisega selle nimel, kes saavutab edu ning jõuab kõrgele positsioonile. See mudel

näitab, et edutamise ajahetk ei ole karjääri vaatevinklist kõige määravam. (Ishida *et al.*, 2002)

Markov'i mitmetasandilises inimressursi planeerimise mudelis võetakse arvesse erinevaid osakondi organisatsioonis ning öeldakse, et juhtkonnal on võimalik kontrollida osakondadevahelist inimressursi liikumist. Samas tuuakse välja, et osakondadevahelise liikumise puhul on positiivne, et kui töötajal on laiapõhjalised teadmised ning ta liigub teise osakonda, siis täiustab ta oma kompetentsiga sealset meeskonda. (Guerry, De Feyter, 2012)

1.3 Karjäärikontseptsiooni mudeli koostamine

Karjäärikontseptsiooni mudeli lõi algselt Michael Driver (1979,1980) ning Kenneth Brousseau (1984) selleks, et mõista ja kirjeldada indiviidide karjäärilaseid vaateid ja kogemusi. Antud mudel (vt Tabel 1, lk 25) käsitleb nelja põhilist karjäärikontseptsiooni lähtuvalt kahest peamisest kontseptuaalsest faktorist ehk kui sagedasti karjääri vahetatakse ning kuidas/kuhu karjääris liigutakse. Neli põhilist alustala, millele mudel toetub on ekspert, lineaarne, spiraalne ning ajutine karjäär. (Larsson *et al.*, 2007)

Ekspertkarjääri puhul tehakse karjäärivalik kogu eluks ning karjääriredelil ülespoole liikumine pole niivõrd oluline kui ekspertteadmiste ja –kogemuste omandamine valitud elualal. Lineaarse karjääri puhul keskendutakse karjääriredelil ülespoole liikumisele ning võib esineda karjäärilaseid muudatusi. Spiraalne karjäär hõlmab mitmeid erinevaid ametikohti, kus püstitakse keskmiselt viis kuni kümme aastat ning iga edasine ametikoht võimaldab omandada uusi oskusi. Ajutine karjäär tähendab seda, et tehakse pidevaid muudatusi nii valdkonna, organisatsiooni kui töökohtade osas ning enamasti toimub see ühe kuni nelja-aastase intervalliga. (Larsson *et al.*, 2007)

Indiviidi karjääriprofiil selgub küsimustiku abil, mille tulemustes kajastub üks või kaks karjäärikontseptsiooni, mis on indiviidile enim omased. Siinjuures on oluline, et ükski kontseptsioon ei ole parem või halvem kui teine, vaid peegeldab indiviidi karjäärilast suundumust. Karjäärikontseptsioon on tugevalt seotud Schein'i karjäärimudeliga, millel peatuti järelkasvu mudelite peatükis ning kus samuti selgub karjäärikontseptsioon pärast

küsimustiku täitmist. Lisaks on karjäärikonseptioon seotud motivatsiooniliste erinevustega. Nimelt eksperdi kontseptsiooni puhul on olulisel kohal põhjalik kompetents ja turvalisusevajadus, samas kui lineaarse kontseptsiooni puhul on vajadus võimu ja arengu järele. Spiraalse karjääri puhul on olulised loovus ja eneseareng ning ajutise karjääri puhul uudsus ja iseseisvus. (Larsson *et al.*, 2007)

Karjäärikonseptioonid on seotud inimressursi juhtimisega ning lisaks sellele, et indiviid saab enda karjäärikonseptiooni teada, on see kasulik ka tööandjale strateegilises ja organisatsioonilises tähenduses. Igal organisatsioonil on oma strateegia ning erinevad töötajad erinevate karjäärikonseptioonidega, seega saab olukorda lihtsustada, klassifitseerides kontseptsioonid lähtuvalt strateegiast, struktuurist, tulemuslikkusest ja tasustamisest. (Larsson *et al.*, 2007)

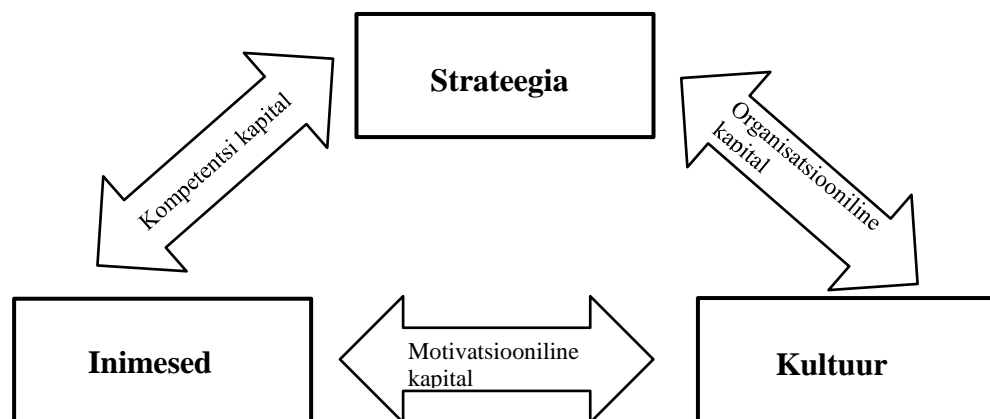
Tabel 1

Karjäärikonseptioonid lähtuvalt inimressursi juhtimisest

	Ekspert	Lineaarne	Spiraalne	Ajutine
Strateegia	Praeguse positsiooni hoidmine läbi kvaliteedi hoidmise ja tõstmise	Turuliider, konkurentsivõimelisus, kasv suuruse osas	Olemasolevate tuumikkompetentside kasutamine läbi keerukate ülesannete lahendamise	Kohesed eesmärgid, mis tuginevad uutele võimalustele
Struktuur	Stabiilne, lame, funktsionaalne	Kõrge püramiid	Maatriks, projektipõhine organisatsioon	Mitteametlik, ajutised meeskonnad
Tulemuslikkuse hindamine	Kvaliteet, täpsus, ekspertiis	Kuluefektiivsus, kasum, juhivõimed	Loovus, oskuste paljusus, meeskonnatöö	Kiirus, paindlikkus, tunnustus
Tasustamine	Tunnustus, tööalane turvalisus, oskuste täiendamine, oma eelarve	Edutamine, boonused, arenemine juhiks	Tööalane roteerumine, mitmekülgsed projektid, isiklik areng, loovus	Rahalised boonused, tööalane roteerumine, eriülesanded, sõltumatus

Allikas: Larsson *et al.*, 2007

Enim soovivad karjäärilaseks edasi liikuda lineaarset karjääri tegevad inimesed ehk nende jaoks on oluline liikuda organisatsioonilises hierarhias ülespoole. Organisatsioon, kus on palju lineaarse karjäärikonseptatsiooniga inimesi, iseloomustavad kõrge püramiiditaoline struktuur, kasumile orienteeritus ja juhtimisalased boonused ning edutamised. Konkreetse lähenemise puhul on puuduseks see, et lineaarne kontseptsioon võib olla domineeriv, mistõttu ei saa teistsugust karjääri tegevad inimesed oma tugevusi arendada. Selline kontseptsioonide lähenemine viib omakorda selleni, kuidas organisatsiooniline karjääriskultuur aitab ellu viia töötajate karjäärimotiive (Joonis 4). (Larsson *et al.* 2007)



Joonis 4 Karjääripõhine raamistik

Allikas: Larsson *et al.*, 2007

Karjääriskontseptsiooni mudel aitab leida sobivuse indiviidi karjääri ja organisatsioonikultuuri vahel, mida nimetatakse motivatsiooniliseks kapitaliks. Motivatsioonilise kapitali osas on välja pakutud mitmed hüpoteesid, mis on seotud sellega, mil määral peavad inimesed nende organisatsiooni strateegiat tõhusaks; mil määral on nende arvates organisatsiooni struktuur hästi toimiv; mil määral on nende kogemuste tuginedes tulemushindamine organisatsioonis asjakohane; mil määral nad on rahulolevad ja kui kauaks soovivad nad olla organisatsiooniga seotud.

1.4 Infotehnoloogia valdkonna töötajate karjääriootused

Kogu maailmas on info- ja kommunikatsioonitehnoloogiliste alaste teadmiste ja oskustega töötajad väga hinnatud, kuna valdkond areneb ja laieneb suure kiirusega (Jürgenson *et al.*, 2013).

Karjäärile pühendumus mõjutab väga palju töö tulemuslikkust ning need inimesed, kes on tugevalt pühendunud panustavad rohkem oma oskuste arendamisesse ning loobuvad väiksema tõenäosusega karjäärist, mille on valinud. Viimasel ajal on IT-valdkonnas väga keeruline oma karjäärile pühenduda, kuna selles valdkonnas on järjest enam ametialast stressi, mida põhjustavad muuhulgas pikad tööpäevad, kriitilised tähtjad ja klientide nõudmised. Lisaks on selgunud, et IT-töötajatel on madalamad sotsiaalsed vajadused kui neil, kes ei tööta IT-valdkonnas, kuid seevastu on neil suurem saavutusvajadus kui mõningate teiste valdkondade esindajatel. (Fu, 2010) Organisatsioonikäitumuslikus kontekstis on tööga rahulolu üks suurimaid murekohti ja põhjuseid, miks ettevõttest lahkutakse. Kui töötaja on oma tööga rahul, siis on ta tulemuslikum, väheneb töötajate volavus ja värbamisega kaasnevad kulud ning esineb vähem töölt puudumist. Kui töötaja mõtleb töölt lahkumisele, siis enamasti viib mõtte teoni. Töötajate sage lahkumine võib negatiivselt mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust, kuna kui lahkuvad suurte teadmiste ja oskustega töötajad, siis moodustavad suure hulga töötajaskonnast äsja tööle asunud inimesed. Lisaks, võivad endiste kolleegide eeskujul ettevõttesse alles jäänud inimesed hakata samuti lahkumismõtteid mõtlema. IT-valdkonna töötajatel on enamasti organisatsioonile kõrgemad nõudmised ning kui nad ei tunne, et need on täidetud, siis kogevad nad madalamat tööga rahulolu ja on vähem pühendunud organisatsioonile. (Kanwar *et al.*, 2012)

Eesti IKT kompetentsidega töötajate hetkeseisu ja vajaduse kaardistamise uuringust (Jürgenson *et al.*, 2013) selgub, et IKT töötajate töölt äramineku põhjused on erinevad. Lahkumispõhjused võivad olla seotud üleostmisega, töötasuga, suundumisega idufirmadesse, kuid seegi, et valdkonnas tegutseb väga palju noori inimesi, kes soovivad proovida erinevaid asju ja seetõttu liiguvad mõne aja möödudes edasi. Selleks, et töötajaid hoida näha palju vaeva organisatsioonikultuuri kujundamisega ning vaheldusrikka töö ja väljakutsete pakkumisega. Suuremates organisatsioonides on võimalik töötajatel rohkem spetsialiseeruda, töötajaid koolitada ning pakkuda võimalust erinevates projektides

osaleda. Tulevikuperspektiivis selgub, et enim eelistatakse multifunktsionaalseid töötajaid, kes saavad hakkama nii projektijuhi, analüütiku kui arendaja rolli täitmisega ning on sealjuures intellektuaalselt võimekad ja paindlikud töötama erinevates IT-valdkondades ning erinevate vahenditega. Töötajates hinnatakse järjest enam üldpädevusi nagu suhtlemisoskus, meeskonnatöö, probleemide lahendamise oskus ja juhtimisoskus, mis kõik peaksid olema kombineeritud erialaste oskustega.

Eesti IT-töötajaid motiveerib enim võimalus töötada kodukontoris ehk kaugtöö võimalus ja paindlik tööaeg ning ilmselt piisab tihti ka teadmisest, et kaugtöö võimalust on võimalik kasutada. Ühtviisi oluline on töötajate jaoks motiveeriv töötasu ning tasustatud lisapuhkus näiteks staažipuhkuse näol või sporditoetused. Samas võib öelda, et toetused, mis puudutavad haridust, koolitusi, tervist ja sporti on enamvähem võrdse osakaaluga. IT-töötajate jaoks on kõige vähem motiveerivateks teguriteks tasuta toit ning ettevõtte poolt tehtavad kingitused. (Emor, 2017)

Kantar Emor poolt läbi viidud IT-tööandjate maine uuringust (2017) selgub, et ligikaudu iga kolmas IT-spetsialist kaalub lähima aasta jooksul töökoha vahetamist, mis näitab, et lojaalsus praegusele tööandjale ei ole kuigi suur. Uuringust selgus, et enim mõtlevad töökohavahetusele IT infrastruktuuri ja teenuste osutamise seotud spetsialistid, riigisektori ning madalama netosissetulekuga töötajad. Lisaks selgub, et ligi pooled vastanutest, kes on IT-valdkonnas töötanud 1-3 aastat, on töötanud vähemalt kahes ettevõttes.

2. Empiiriline uuring

Käesolevas peatükis tuuakse välja peamised alused, mille põhjal leitakse vastused antud uurimistöö küsimustele ning tuuakse välja töö eesmärk ja hüpoteesid, uurimismeetod, andmekogumismeetod, valimi põhjendus ja uuringu tulemused.

2.1 Eesti Energia AS – organisatsiooni tutvustus

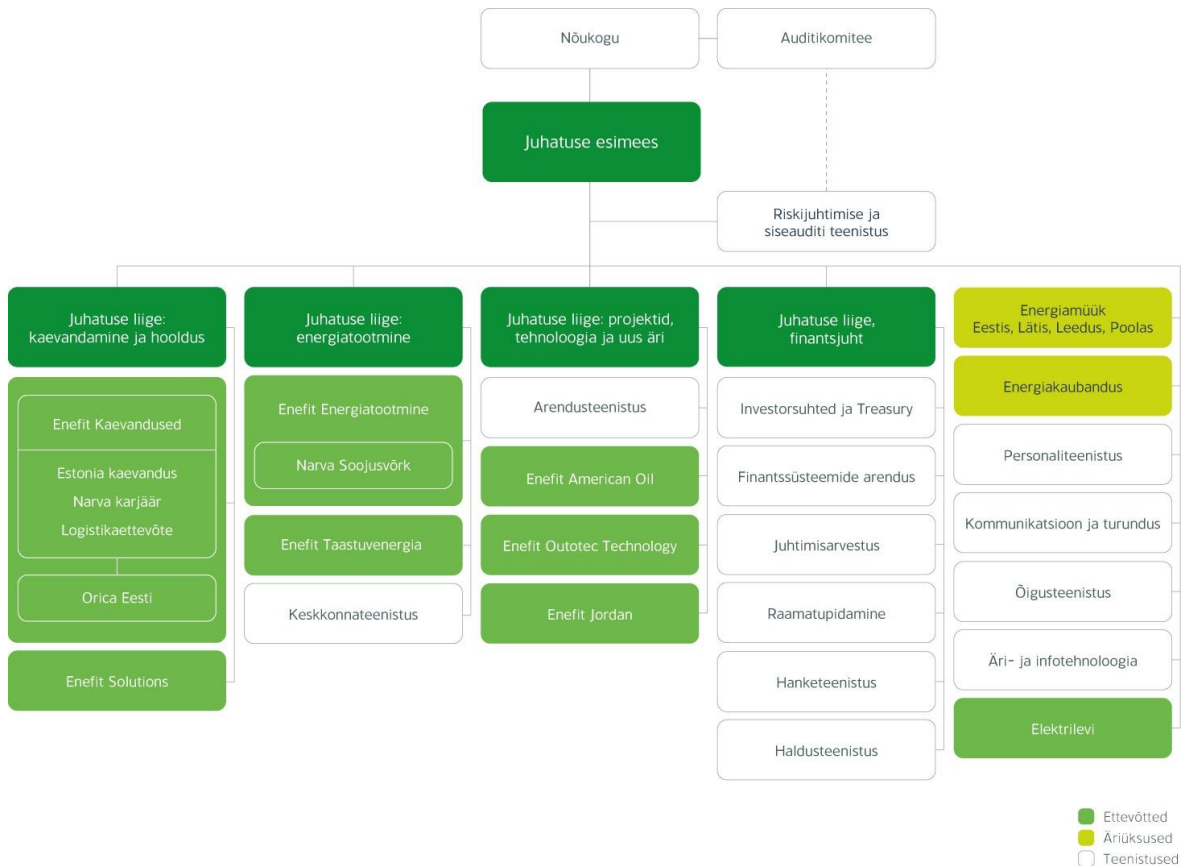
Eesti Energia AS on Eesti riigile kuuluv äriettevõtte, mis loodi 1939. aastal kohaliku energiafirmamana ning on tänaseks arenenenud rahvusvaheliseks, mitmekülgse tootevalikuga energiaettevõtteks, mis tegutseb Poola ja Baltikumi gaasi- ja elektrimüügi turgudel ja rahvusvahelisel vedelkütuste turul. Ettevõtte kaevandab põlevkivi ning toodab taastuvenergiat. Eesti Energia pakub erinevaid energialahendusi – elektri, soojuse ja kütuste tootmine, aga ka klienditeeninduse ja energiaga seotud lisateenuseid. (Eesti Energia AS koduleheküljel)

31.12.2016 seisuga oli Eesti Energia kontsernis koos sidusettevõtetega 5852 töötajat (sh lapsehoolduspuhkusel ja ajateenistuses olijad jmt mitteaktiivsed töötajad), kelle keskmine vanus oli 45,4 aastat. Sünnituslehel, lapsehoolduspuhkusel, ajateenistuses oli 106 inimest, mis on 2% töötajatest. Tähtajalise töölepinguga töötajate osakaal töötajaskonnast oli 5%. Kontserni koguvoolavus 14,59% ja vabatahtlik voolavus 3,61%. Võrreldes 2012. aastaga on keskmine tööstaaž kontsernis kasvanud 13,8 aastalt 14,5 aastale. (Eesti Energia, 2017)

Eesti Energia AS äri- ja infotehnoloogia teenistuses oli 31.12.2016 seisuga töötajate arv perioodi lõpus kontsernis koos sidusettevõtetega (sh lapsehoolduspuhkusel ja ajateenistuses olijad jmt mitteaktiivsed töötajad) võrreldes 2012. aasta lõpuga vähenenud 271-lt 190-le. Sünnituslehel, lapsehoolduspuhkusel ja ajateenistuses oli 31.12.2016 seisuga 12 inimest, mis on 6,3% töötajatest. Koguvoolavus on 16,74% ja vabatahtlik voolavus 13,85%. (Eesti Energia, 2017)

Äri- ja infotehnoloogia teenistuses toimunud töötajaskonda puudutanud muudatused on tingitud erinevatest asjaoludest. 2012. aastal toimus struktuuriline muudatus ning teenistusega liitus 48 töötajat jaeäri osakonnast. 2013. aastal oli peamine vähenemine tingitud äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate arvu vähenemist ning aasta teisel poolel

toimunud töökorralduse muutustest. Tol perioodil lõppesid suured arendusprojektid, mille tulemusena otsustasid paljud äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad ettevõttest lahkuda, kuid oli ka koondamisi. Järgnevatel aastatel on olnud töötajate lahkumised tingitud juhtide vahetumisest ning töö sisu muutumisest, kuna ei ole enam palju suuri ja põnevaid arendusprojekte. Lahkumisi on ka teistel põhjustel, kuid oluliselt väiksema osatähtsusega. (Eesti Energia, 2017)



Joonis 5 Eesti Energia AS struktuur

Allikas: Eesti Energia, 2017

2.2 Uuringu eesmärk ja hüpoteesid

Läbiviidud küsimustiku eesmärgiks oli Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate seas välja selgitada, millised on nende karjääriplaanid ning kas ja mil määral on need seotud Eesti Energiaga. Ühtlasi selgus uuringust, kas ning millisele positsioonile on nad planeeritud sisemiseks järelkasvuks või kes on planeeritud nende järelkasvuks. Küsimustiku vastused on sisendiks järelkasvu mudeli koostamiseks. Pärast vastuste

analüüsimist loodi sisemise järelkasvu planeerimise raamistik ning Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistusele sisemise järelkasvu mudel, mis võimaldab sisemist järelkasvu kaardistada, hoida, arendada ja sisemiselt liigutada.

Empiirilises uurimuses kontrollib autor järgmiste hüpoteeside kehtivust ning otsib vastuseid teisele uurimisküsimusele.

Hüpotees 1 Eesti Energias enam kui kaks aastat töötanud inimesed teavad, kuhu soovivad tööalaselt edasi areneda.

Hüpotees 2 Peamised põhjused Eesti Energiast lahkumiseks on rahulolematuse juhiga, mittemotiveeriv töö ja arenguvõimaluste puudumine.

Uurimisküsimus 2 Kuidas on võimalik esitatud praktikaid rakendada Eesti Energias?

2.3 Uuringu metoodika

Kvantitatiivse uurimistöö eesmärk on teha objektiivseid ja usaldusväärseid kirjeldusi uuritava nähtuse kohta, seejuures näidates, kuidas nähtust on võimalik nende tunnustega manipuleerides kontrollida. Lisaks aitab kvantitatiivne uurimistöö avastada printsiipe ning seaduspärasusi. Uurimisküsimused ning hüpoteesid, mis on püstitatud, aitavad saavutada töö eesmärki. (Taylor, 2005) Uurimismetoodikana kasutatakse kaardistusuuringut ning viiakse läbi läbilõikeuuring, kus uuritakse valimit, selgitamaks välja huvipakkuvate tunnuste omavahelised seosed (Õunapuu, 2014).

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor struktureeritud ankeetküsitlust (vt Lisa 1). Küsimustik koosnes neljast osast ning 49. küsimusest, millele vastamiseks kulus aega keskmiselt 15 minutit. Esimeses kolmes plokis oli igas 12 väidet ehk kokku 36 küsimust, millele tuli anda hinnang 4-punktilisel Likert'i skaalal.

Esimene plokk sisaldab karjääri puudutavaid väiteid, mis annavad informatsiooni selle kohta, millised on äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate karjääriplaanid ja –ambitsioonid ning, kas nad näevad oma töölaseid arenguvõimalusi Eesti Energias või on need praeguseks ammendunud.

Teise plokki väited hõlmavad motivatsiooni, kus selgub, millised erinevad tegurid mõjutavad töötamist Eesti Energias. Viimane väide on sissejuhatus järgmisesse küsimuste plokki, eesmärgiga saada teada, kas töötaja on viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele.

Kolmanda plokki väited hõlmavad ettevõttest lahkumist ning neile tuleb vastata vaid siis, kui teise plokki viimasele küsimusele vastati, et viimase poole aasta jooksul on mõeldud tööandja vahetamisele.

Viimane plokk on taustaandmed ehk demograafilised küsimused, mis puudutavad vanust, sugu, ametikohta, haridust, tööstaaži (ettevõttes ja ametikohal) ja arenguplaane. Küsimustik lõpeb kahe avatud küsimusega, et saada teada, milliseid teadmisi ja oskusi on vastajal oma töö tegemiseks vaja ning juurde õppida.

2.4 Protseduur

Tuginedes teoreetilise raamistikule ja IT-valdkonna spetsiifikale koostas magistritöö autor küsimustiku ja tegi äri- ja infotehnoloogia teenistuse juhile ettepaneku koguda ankeetküsitluse abil äri- ja infotehnoloogia teenistuselt informatsiooni.

Pärast küsimustiku valmimist viis autor läbi pilootuuringu, mille eesmärgiks oli välja selgitada küsimuste üheselt mõistetavus ning mitmeti mõistetavaid küsimusi korrigeerida. Pilootuuring viidi erinevalt lõppversioonist läbi paber kandjal ning uuringus osales viis IT-valdkonnas töötavat inimest. Olukorra tingis see, et Eesti Energias viidi küsimustik läbi spetsiaalselt konkreetse uuringu jaoks koostatud keskkonnas, mida ei olnud võimalik rakendada pilootuuringu läbiviimisel. Uuringu jaoks loodi eraldi keskkond äri- ja infotehnoloogia teenistuse juhi palvel, et tagada vastajate konfidentsiaalsus ning see, et vastuseid ei oleks võimalik hiljem isikustada.

Pärast paranduste ja täienduste tegemist edastas töö autor küsimustiku Eesti Energia IT-valdkonna kommunikatsiooni koordinaatorile, kes abistas kommunikatsiooniga äri- ja infotehnoloogia teenistuses ning lähteülesande andmisel arendajatele küsimustiku tehnoloogilise lahenduse jaoks. Enne küsimustiku väljasaatmist selgitas äri- ja

infotehnoloogia teenistuse juht uuringu tähtsust IT-valdkonna juhtide inforingis. Samal päeval saatis ta oma valdkonna teenistusele e-kirja palvega kõnealusele küsimustikule vastamiseks ning sellele järgnes meeldetuletav e-kiri kaks päeva hiljem. Küsimustik oli avatud neli tööpäeva perioodil 17.04 – 20.04. 2017.

Andmete töötlemiseks ja analüüsiks kasutas autor programmi Microsoft Excel. Meetoditest kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioonanalüüsi ja faktoranalüüsi. Korrelatsioonanalüüside tõlgendamisel lähtub töö autor kokkuleppelisest seisukohast, mille kohaselt näitab kordaja 0,30 – 0,54 nõrka seost, 0,55 – 0,74 keskmist seost ning 0,75 – 0,90 tugevat seost. Küsimustiku usaldusväärsuse hindamiseks leiti Cronbach'i alfa eraldi kolme küsimuste ploki jaoks ning kolme esimese küsimuste ploki jaoks kokku. Esimese küsimuste ploki Cronbach'i alfa väärtuseks on 0,77, teise ploki 0,74 ning kolmanda ploki Cronbach'i alfa väärtuseks 0,85. Kokku kolme küsimuste ploki Cronbach alfa väärtuseks on 0,66.

2.5 Valim

Uuringu üldkogumi moodustasid Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad. Valimis oli kokku 198 inimest ja küsimustiku täitsid nendest 72 inimest, mis teeb vastamisprotsendiks 36,4.

Madal vastamisaktiivsus oli tingitud mitmetest erinevatest aspektidest nagu puhkused, passiivsus ning see, et töötajaid ei huvita järelkasvuga seotud teemad, nad ei ole sellel mõelnud või ei mõista selle olulisust ja perspektiivikust. Küsitluse läbiviimise perioodil puhkas äri- ja infotehnoloogia teenistuses 21 inimest, mis on 10,6% sealsetest töötajatest. Eesti Energias on käimas ka rahulolu-uuringud ning töötajatele edastatakse pidevalt küsimustikke, mistõttu võivad nad olla vastamisest väsinud. Vastamisaktiivsust oleks tõenäoliselt mõjutanud ka pikem vastamisperiood, kuna töö ajal on võrdlemisi kiire ning ei pruugi leida aega küsimustele vastamiseks. Vastamisaktiivsuse mõjutajana võib välja tuua ka selle, et küsimustikus olid küsimused lahkumisplaanide ning rahulolu kohta ning ei vastatud, kuna kardeti, et see võib mõjutada nende töösuhet. Samuti võib vähene vastamisaktiivsus olla tingitud sellest, et küsimustikule vastasid need, kes on oma tööga Eesti Energias rahul ning need, kes on rahulolematud, peavad lahkumisplaan või on

ettevõttes sellepärast, et ei soovi töökohavahetusega tegeleda, on jätnud vastamata, sest ei näe, kuidas nende vastused võiksid tööelu paremaks muuta. Üheks vastamisaktiivsust mõjutavaks teguriks võis olla ka see, et küsitlus viidi läbi Eesti Energias spetsiaalselt küsimustiku jaoks loodud keskkonnas, mida ei peetud oma arvamuse avaldamiseks piisavalt turvaliseks. Võimalik, et vastajaid oleks olnud rohkem, kui küsitlus oleks läbi viidud mõnes veebikeskkonnas nagu Google Drive või SurveyMonkey. Kuna äri- ja infotehnoloogia teenistuse 41 töötajat (20,7%) asuvad Ida-Virumaal, siis võis küsimustiku täitmist mõjutada vähene eesti keele oskus.

2.6 Uuringu tulemused

Uuringu küsimustiku täitsid 72 (n=72) äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajat. Kirjeldav statistika taustaandmete vastuste kokkuvõttena vastajate arvu ning protsentidega on esitatud Lisas 2. Enne andmeanalüüsi korrastati andmed ning tehti kindlaks, et kõik kohustuslikud küsimused oleksid vastatud. Küsimuste kolmandale plokile, mis hõlmasid ettevõttest lahkumist vastas 38 töötajat ehk need, kes vastasid teise ploki viimasele küsimusele, et on viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele. Tulemuste ülevaatamisel selgus, et 14 inimese ametikohta ei olnud pakutud variantides esitatud, kuid vastates “Muu positsioon”, ei olnud kirjutatud oma ametikohta. Sellist olukorda esines taustaandmete plokis ka kolme viimase valikuvариandiga küsimuse juures, kus oli kirjas “Muu positsioon”.

Uuringus osalenute seas moodustasid suurima vanusegrupi 30-39 aastased (43,1%), keda on äri- ja infotehnoloogia teenistuses kokku 98 (49,5%). Järgnesid 40-49 aastased (20,8%) ning 25-29 aastased (18,1%) töötajad. Uuringus osalejatest olid 9 vastajat vanemad kui 50 ning alla 25-aastaseid vastajaid oli 5.

Küsimustikku täitsid peamiselt meesterahvad, keda oli 49 (68,1%) ning 23 (31,9%) vastajat olid naissoost. Selline tulemus oli oodatav, kuna äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajatest on 69,2% mehed.

Ametikohtadest olid suurima osalusprotsendiga IT-analüütikud (13,9%) ning neile järgnesid võrdselt IT-valdkonnajuhid ja süsteemiadministraatorid (11,1%). Vastajate seas

oli ka IT-projektijuhte, arendajaid, arhitekte ja rakendusadministraatoreid. 14 inimest vastasid, et nende ametikoht on "Muu ametikoht", kuid jätsid täpsustamata, millisel positsioonil nad töötavad, mistõttu ei ole teada 19,4% töötajate ametikohad. Muudesse ametikohtadesse oli lisatud projektijuht, keda antud töö kontekstis arvestatakse IT-projektijuhtide hulka, operatiivjuhtimissüsteemide administraator, koordinaator ning kaks teenusehaldurit.

Suurim hulk vastanutest (54,2%) on ametikohal töötanud 0-2 aastat, 15,3% töötajatest on ametikohal olnud 3-5 aastat ning 9,7% IT-töötajatest on 5-7 aastase staažiga. Vastajate seas on ka pikaajase staažiga töötajaid, kes on ametikohal olnud 7-10 aastat (12,5%) ning 11 ja enam aastat (8,3%). Tulemustest selgus, et pikaajase samal ametikohal olnud vastajad on kõik vanemad kui 30 aastat ning tegemist on 9 mehe ja 6 naisega. Pikaajase samal ametikohal töötanud inimesed töötavad erinevatel ametikohtadel, kuid domineerivamad on IT-analüütiku, IT-projektijuhi ning administraatorite positsioonid.

Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse vastajate seas on enim neid, kelle tööstaaž ettevõttes on 0-2 aastat (43,1%), 3-5 aastat on töötanud 22,2% ning võrdselt 12,5% töötanud 5-7 ning 11 ja enam aastat. 7-10 aastat on töötanud 9,7% inimestest.

Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia töötajatest 33,3% vastas, et plaanivad ettevõttes töötada 8 ja enam aastat, 31,9%, et plaanivad ettevõttes töötada 3-5 aastat ning 15,3% 6-7 aastat. Vastajate seas oli neidki, kes ei planeeri Eesti Energias nii pikalt töötada. 1-2 aastat plaanib ettevõttes töötada 15,3% vastanutest ning vähem kui aasta 4,2% vastajatest. Need, kes oma tulevikku enam kui kaheks aastaks Eesti Energiaga siduda ei soovi, on erinevates vanusegruppides, ametikohtadel ning nende staaž nii ametikohal kui ettevõttes varieerub mõlemal juhul 0-2 aastast kuni 7-10 aastani.

Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse vastanud töötajatest on kõrgharidusega 57% ning rakendusliku kõrgharidusega 22,2%. Kesk-, keskeri- ja kutseharidusega töötajaid on vastajate seas märgatavalt vähem, vastavalt 9,7%, 8,3% ja 2,8%. Vaadates haridustaset sugude lõikes, siis selgus, et kõrghariduse on omandanud 17 naist ning 24 meest ning rakendusliku kõrghariduse 12 meest ja 4 naist. Kutsehariduse baasilt töötavad vastanutest vastavalt üks naine ja üks mees, keskharidusega on kuus meest ja üks naine ning keskeriharidusega kuus meest.

Vastustest selgub, et praegusel ametikohal soovib 3-5 aastat töötada 25 inimest (34,8%) ning 1-2 aastat 33,3% vastanutest. Pikaajalisemalt soovib oma praegusel ametikohal töötada 17 inimest, vastavalt 10 inimest 6-7 ning 7 inimest 8 ja enam aastat. Vastanute seas on kuus inimest (8,3%), kes soovivad praegusel ametikohal töötada vähem kui aasta. Vaadates nende kuue töötaja vastuseid selgub, et neli neist on praegusel ametikohal töötanud kuni kaks aastat ning kaks vastanut 5-7 aastat. Viimase kahe puhul on tegemist töötajatega, kes plaanivad ettevõttesse jääda kaheksaks ja enamaks aastaks ning teavad, millisele ametikohale soovivad edasi areneda. Vastanute seas, kelle tööstaaz ametikohal on 0-2 aastat on vaid üks inimene, kes plaanib samuti ettevõttesse pikaajalisemalt jääda ning on välja mõelnud, millisele ametikohale soovib areneda. Küll aga on kolm vastanut, kes on oma eesmärgid ettevõttes saavutanud ning kaks neist ei soovi kõrgemale ametikohale liikuda ja ühel pole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda. Lisaks selgub nende kuue töötaja vastustest, kes lähima aasta jooksul lahkuda plaanivad, et ollakse ettevõttes töötanud kauem kui kolm aastat, vaid üks vastanu on töötanud 0-2 aastat ning tema ongi üks neist, kes ettevõttesiseseid arenguvõimalusi ei näe. Antud küsimuse puhul selgub, et vastanutest 9,7% soovivad ametikohal pikaajaliselt jätkata (8 ja enam aastat), kuid on oma eesmärgid ettevõttes saavutanud ja ei soovi karjäärialaselt edasi liikuda. Neist vaid üks ütles, et sooviks edasi liikuda vanema tippspetsialisti, arhitekti või valdkonnajuhi positsioonile. Teistes gruppides on töötajad suuremalt jaolt oma järgmisele ametikohale mõelnud ning eriti palju näeb seda nende seas, kes soovivad praegusel ametikohal olla 1-2 aastat.

Küsimusele, millisele ametikohale soovitakse edasi areneda vastas 17 inimest, et mõnele muule positsioonile. Viis neist tõid välja, millise ametikohaga võiks tegemist olla, ülejäänud oma valikut ei täpsustanud. Soovitakse areneda tiimijuhiks, ettevõtte arhitektiks, vanemanalüütikuks või vanemaks tippspetsialistik, arhitektiks või valdkonnajuhiks. Üks vastaja, kes on Eesti Energias töötanud kuni kaks aastat ning soovib ettevõttes veel kuni seitse aastat töötada, tõi välja, et ei tea, mis võiks praegusest veel kõrgem ametikoht olla, mistõttu pidas küsimusele vastamist keeruliseks. Ühtlasi tõi vastaja välja, et soovib väga ettevõttes midagi väärtuslikku teha, kuid kui antud ametikohast tekib küllastus ja eneseteostuseks head võimalust ei teki, siis kauges tulevikus on võib-olla vaja ettevõtet vahetada. Ettevõttes on kõik eesmärgid saavutanud ja ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda või ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda mõlemal juhul 15,3% vastanutest ehk kokku 30,6% vastanutest ei näe mõnele teisele ametikohale arenemist. IT-

valdkonnajuhiks soovib areneda 15,3% vastanutest ning IT-arhitektiks 11,1%. Vähem on vastajaid, kes sooviksid areneda süsteemiadministraatoriks, IT-analüütikuks, analüütik-disaineriks, IT-projektijuhiks, IT-arendajaks või testijaks. Mitte ükski vastanutest ei soovi areneda rakendusadministraatoriks.

Järelkasvuplaanide väljaselgitamiseks soovis töö autor teada, millise ametikoha järelkasvuks on töötajad planeeritud. Taas oli populaarseim vastus “Muu ametikoht” (33,3%), kus 10 inimest ei olnud vastust täpsustanud. Lisaks ütles viis inimest, et sellist planeerimist ei ole tehtud, kolm ei teadnud, kas ta on mõne ametikoha järelkasvuks planeeritud. Üks vastaja ütles, et pakutud variantidest üksi poleks tema jaoks edasimineku ning ei osanud ka kõrgemat positsiooni tuua, kuhu võiks edasi areneda. Kaks vastajat on planeeritud vanemanalüütiku positsioonile ning üks tiimijuhiks. Üks vastaja ütles, et on planeeritud operatiivjuhtimissüsteemide administraatoriks ning see positsioon on ka tema järelkasv, kuid vastuseid edasi analüüsides selgub, et tegemist on tema praeguse ametikohaga. Sellest võib järeldada, et küsimust ei mõistetud või tegelikult pole järelkasvu planeeritud ning töötaja arvab, et tal ei olegi ettevõttes muud ametikohta võimalik täita. 20,8% vastanutest jättis selle küsimuse vastamata, millest võib järeldada, et järelkasvuplaane pole tehtud, töötaja pole nendega kursis või ei soovinud küsimusele vastata. IT-valdkonnajuhina järelkasvuks on planeeritud 7 töötajat, kes on praegu kas projektijuhi, analüütiku või süsteemiadministraatori rollis. Neist kaks töötavad ka praegu valdkonnajuhina, kuid olles sama positsiooni järelkasvuks planeeritud, võib see tähendada näiteks valdkonnavahetust, mis võimaldab suuremat arengut ja vastutust. Huvitava vastusena tuli välja, et rakendusadministraatori järelkasvuks on planeeritud kolm inimest, kuid eelmises küsimuses ei toonud ükski vastaja välja, et sooviks rakendusadministraatoriks areneda. Küll aga selgus, et need, kes on planeeritud rakendusadministraatori järelkasvuks, töötavad praegu samal ametikohal. Võrreldes tulemust nende kolme töötaja varasemate vastustega selgub, et üks neist ei soovi kõrgemale positsioonile areneda, üks ei pea kõrgemale ametikohale arenemist võimalikuks ning üks neist sooviks tegelikult liikuda edasi IT-arendaja ametikohale.

Küsimusele “Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks?” ei vastanud 22,2% ning 19 inimest (26,3%) vastas “Muu ametikoht”. Neist neli ütles, et talle ei ole järelkasvu planeeritud ning kolm ei teadnud, kas talle on järelkasvu planeeritud. Taas olid enamik vastustest täpsustamata ning need, kes olid ametikohta täpsustanud, olid seda teinud oma

praeguse ametikohaga. Kuuel juhul (8,3%) on IT-projektijuhid planeeritud järelkasvuks ning neid näevad oma järelkasvuna peamiselt IT-valdkonnajuhid. Viiel juhul on (6,9%) on järelkasvuks planeeritud IT-arendaja, keda näiteks näevad oma järelkasvuna IT-arhitektid. Kahe viimase küsimuse põhjal võib öelda, et töötajad ei ole järelkasvuplaanidega kursis, neid ei ole tehtud või pole töötajad pidanud vajalikuks neid töö autoriga jagada.

IT-analüütikud tõid välja, et praeguse töö tegemiseks on vaja ametikohaga seonduvaid koolitusi, tervikpildi nägemist, süsteemide ja äriprotsesside mõistmist ning kirjeldamise, küsimuste esitamise, kuulamise oskust. Lisaks erialaste töömeetodite- ja vahendite tundmist ning üldiste IT valdkonna ja tehnoloogia-arengute tundmist. Analüütikuna on tarvis tunda analüüsimeetodeid, protsesside modelleerimist, andmemudelite koostamist ning ootuste ja muudatuste juhtimise oskust. Selleks, et analüütikud saaksid järgmise karjäärisammu teha, on neil enda sõnul vaja inglise keele oskust, äri- ja infotehnoloogia kursusi ning praktikat, suuremahuliste projektide kogemust ning tehnilise kirjeldamise oskust. Üks IT-analüütik tõi välja, et Eesti Energias on väga keeruline karjääriredelil vertikaalselt liikuda ning see on võimalik vaid siis, kui mõni äri- ja infotehnoloogia teenistuse juht ettevõttest lahkub või liigub osakonnast välja. Samas tõi ta välja, et spetsialisti tasandil on laialdased võimalused valdkondade vahel liikumiseks, mis on arendav ja huvitav, kuna teemasid on palju ning erinevaid. Lisaks on valdkonnad väga erinevad, suured projektid pakuvad väljakutseid ning tehnoloogiaareng on samuti töötajat arendav. Tema hinnangul on nooremal ja väljakujunemata huvidega spetsialistil huvitav liikuda erinevate positsioonide vahel horisontaalsel tasandil.

Analüütik-disainer peab oma praeguses töös oluliseks teadmisi andmeallikatest, andmelaost, ETL-ist ja visualiseerimisest ning äri- ja süsteemianalüüsi tegemise oskust. Selleks, et liikuda järgmisele positsioonile, on vaja omandada täiendavad teadmised andmekaevest ning saada Big Data't puudutav vilumus.

IT-arendajad tõid välja, et praegusel ametipositsioonil on vaja teada andmeaida arhitektuuri põhimõtteid (Inmon/Kimball jt) ning osata kasutada .net ja SQL. Selleks, et teha karjäärisamm, tõi üks vastaja välja, et on vaja päriselu kogemust, millest võib järeldada, et peetakse silmas silmaringi laiendamist ning kogemuste ja teadmiste kogumist. IT-arhitektidest vastas küsimustele vaid üks arhitekt ning tema tõi välja, et praegusel positsioonil on vaja omada nii tehnilisi kui ärilisi teadmisi ning suurt pilti valdkonnast.

Palju läheb vaja kommunikatsioonioskusi ja pehmeid väärtusi. Kuigi töötaja ei teadnud, mis võiks tema järgmine karjäärismuut olla, tõi ta siiski välja, et oleks vaja arendada läbirääkimisoskusi ning omada paremaid teadmisi majandusest ja haldusest selleks, et areneda edasi juhiks. Võimalik oleks astuda samm karjäärireedelil tagasi spetsialistitasandile ning minna seejuures teemadega väga süvitsi ja mingis kitsamas valdkonnas arendajana end täiendada.

Süsteemiadministraatorid vajavad oma praeguses töös serveri riistvara tundmist, toodete uuendustega kursis olemist, *powershell scripting* ut, operatsioonisüsteemide rakenduste ja *VMware* administreerimise oskust ning koolitusi ja lahenduste testimisi. Selleks, et teha järgmine karjäärismuut, vajatakse juhtimis- ja inimsühholoogiaalaseid koolitusi ja materjale ning praktikat ja kogemusi.

IT-projektijuhid tõi nii praegu vajaminevate kui edasiarenemist võimaldavate oskustega välja juhtimisalaste oskuste arendamise ja projektijuhtimisega seotud teemadega kursis olemise. IT-valdkonnajuhid vajavad oma praeguses töös inimeste, muudatuste ja motivatsiooni tõstmise oskust. Vajalik on valdkonna, Eesti Energia protsesside ja IT arenduspõhimõtete tundmine ning projektijuhtimise oskus. Üks vastaja tõi välja, et edasise karjäärismuut tegemiseks on vaja paremini Eesti Energiast aru saada. Võib öelda, et viimane on nii suures kontsernis äärmiselt vajalik oskus ning selleks, et töötada juhtival kohal, on vaja põhjalikult kontsernis kehtivaid protsesse ja protseduure tunda, kuid samaviisi oluline on ka struktuuri tundmine.

Taustaandmete küsimustes on kahe küsimuse puhul “Tööstaaž praegusel ametikohal” ja “Tööstaaž Eesti Energias” ajaperiood esitatud viisil, mis on mitmeti mõistetav ning võib tekitada vastajates segadust. Nimelt võib tekkida olukord, kus vastaja on töötanud ettevõttes või ametikohal viis aastat, kuid ei tea, kas valida vastusevariant 3-5 või 5-7 aastat. Siinkohal on töö autor tõlgendanud vastuseid nii, et kui töötaja on ettevõttes töötanud kuni viis aastat, vastas ta 3-5 aastat ning kui rohkem kui viis aastat, valis töötaja vastusevariandiks 5-7 aastat. Nende kahe küsimuse osas oli märgata, et paaris vanusegrupid olid vastajad küsimust valesti mõistnud. Ebakõla ilmnis sellest, et 31 inimest vastasid, et on Eesti Energias töötanud 0-2 aastat, kuid 39, et nende tööstaaž ametikohal on 0-2 aastat. Samasugune tulemus oli ka nende seas, kes on Eesti Energias töötanud 7-10 aastat (7 inimest), kuid tööstaaž ametikohal on pikem (9 inimest). Sellest võib järeldada, et

inimesed lugesid ametikoha staaži sisse ka töötamise samal positsioonil mõnes teises ettevõttes või tegid meelepärasema valiku (7-10 aastat puhul) ajavahemiku eksituse tõttu. Ühtlasi võib põhjus olla ka selles, et töötajad on ümberstruktureerimiste käigus liikunud Eesti Energia tütarettevõttest selle peakontorisse ning loevad Eesti Energias töötamise staaži sellest ajast, kui on liitunud peakontori meeskonnaga.

2.6.1 Väidete keskmised hinnangud sugude lõikes

Analüüsides meeste ja naiste vastuseid kõikides küsimuste plokkides selgub, et mehed ja naised on vastanud võrdlemisi sarnaselt (vt Lisa 3), mis näitab, et Eesti Energias on nii meestel kui naistel võimalik teha karjääri, leida arenguvõimalusi ning neid motiveerivad sarnased asjad. Nii mehed ($M=3,29$, $SD=0,76$) kui naised ($M=3,26$, $SD=0,86$) soovivad karjääriredelil edasi liikuda ning neid motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu (mehed $M=2,80$, $SD=0,82$; naised $M=2,87$, $SD=0,87$). Nii meeste ($M=1,59$, $SD=0,91$) kui naiste ($M=1,83$, $SD=0,98$) vastustest selgub, et järgmine karjäärisamm pole juhiga kokku lepitud ning kuna keskmiste erinevus ($0,24$) ei ole suur, siis saab öelda, et karjäärisammu kooskõlastus juhiga ei sõltu töötaja soost. Lisaks selgub töötasu puudutavatest väidetest, et nii mehi ($M=3,14$, $SD=0,61$) kui naisi ($M=3,30$, $SD=0,70$) motiveerib töötama töötasu ning sellest võib järeldada, et ei esine töötasust tulenevat diskrimineerimist. Eeltoodust tulenevalt võib järeldada, et olenemata soost on töötajatel sarnased karjäärisoovid, motivaatorid ning lahkumispõhjused, seega ei esine äri- ja infotehnoloogia teenistuses selles osas soolist diskrimineerimist.

2.6.2 Väidete keskmised hinnangud ametikohtade lõikes

Andmete analüüsimiseks jaotas töö autor ametikohad nelja gruppi (vt Lisa 4). Administraatorite gruppi kuuluvad rakendus- ja süsteemiadministraatorid, analüütikute gruppi IT-analüütikud ja analüütik-disainerid, arendajate gruppi testijad, IT-arendajad ja IT-arhitektid ning juhtide gruppi IT-projektijuhid ja IT-valdkonnajuhid. Arvesse ei ole võetud vastusevarianti „Muu ametikoht“, kuna enamjaolt oli jäetud täpsustamata, mis ametikohaga on tegemist.

Analüüsides ametikohast lähtuvalt keskmisi hinnanguid selgus, et olenemata positsioonist soovitakse karjääriredelil edasi liikuda ning teatakse, kuhu soovitakse tööalaselt areneda.

Selgus, et juhid pingutavad selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale ($M=3,2$, $SD=0,77$), kuid administraatorid ($M=3,21$, $SD=0,97$) ja analüütikud ($M=3$, $SD=1$) selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti tasandile. Ametipositsioonist sõltumata selgus, et järgmine karjäärirahvus Eesti Energias ei ole otsese juhiga kokkulepitud, kuna väitele antud keskmised hinnangud olid madalad. Karjäärilaste küsimuste plokist selgus, et kõige enam tunnevad administraatorid tööalaste arenguvõimaluste ammendumist ametikohal ja Eesti Energias. Sellest tulenevalt võib öelda, et mida madalamal ametikohal ollakse, seda enam tuntakse, et ollakse valmis edasi liikuma ning praegune ametikoht ei paku piisavalt väljakutseid.

Motivatsiooni puudutavas küsimuste plokis olid samuti keskmised hinnangud üpris võrdsed, kuid siiski esinesid mõned erisused. Selgus, et administraatori ja analüütiku ametikohal töötavaid inimesi motiveerib ettevõttes töötama otsene juht, samas kui arendajate ja juhtide vastustes see nii määrav ei ole, küll aga on kõikides ametikohtade gruppides rahulolu juhiga hinnatud võrdlemisi kõrgelt (keskmised hinnangud vahemikus 3,13-3,5). Kõikide ametikohtade gruppide jaoks on huvitav töö suurim motivaator Eesti Energias töötamiseks. Võib järeldada, et kuna tegemist on suure organisatsiooniga ning pidevalt on käsil erinevaid projekte ning uuendusi, siis ei teki töös rutiini ning on võimalik pidevalt erinevate uute väljakutsetega tegeleda.

Kõige enam on viimase poole aasta jooksul ettevõtetest lahkumisele mõelnud administraatorid, analüütikud ja juhid ning vähim on sellele mõelnud arendajad. Administraatorite jaoks on peamiseks lahkumisplaanide põhjusteks töötasu ($M=2,3$, $SD=1,25$) ning arenguvõimaluste puudumine ($M=2,1$, $SD=1,1$). Analüütikute lahkumisplaanide põhjusteks on peamiselt töötasu ($M=2,33$, $SD=1$). Arendajatel on mitmeid tegureid, mis nende lahkumisplaanide mõjutavad: avatud kontor ($M=2,5$, $SD=1,29$), arenguvõimaluste puudumine, vähesed koolitused ja ettevõtte mittevastavus ootustele ($M=2,25$, $SD=0,96$). Juhtide lahkumisplaanid sõltuvad eelkõige tunnustuse puudumisest ($M=3,12$, $SD=0,69$), juhust ($M=2,71$, $SD=0,95$) ning vähestest ühisüritustest ($M=2,43$, $SD=0,98$). Administraatorite ja analüütikute puhul selgub, et töötasu on faktor, mis mõjutab mõlemaid positsioone ettevõtetest lahkumisele mõtlema. Nii administraatorid kui arendajad toovad mõlemad välja, et lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest. Administraatorite puhul selgus, et neil on soov karjäärirahvusel liikuda ning peamiselt spetsiifilisemale spetsialisti positsioonile, kuid ka vertikaalselt. Sellegipoolest

selgub tulemusi analüüsidest, et administraatorid tunnevad siiski, et neil ei ole arenguvõimalusi. Sellest tulenevalt soovitab töö autor Eesti Energias tegeleda administraatorite erialaste kompetentside arendamisega ning täiendkoolituste pakkumisega, mis võimaldaksid neil järgmist karjäärisammu organisatsioonis teha. Samuti tuleb kasuks iseseisev enesetäiendamine ja oskuste arendamine. Nii keskmiste hinnagute analüüsist kui küsitluse tekstilise osa analüüsist selgus, et arhitektid on enamasti oma karjääriambitsioonid saavutanud ning neil ei ole võimalik ettevõttes kõrgemale positsioonile liikuda ning edasi areneda, mistõttu tuntakse arendajate grupis, et organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi ei ole. Küll aga oleks võimalik kaaluda varianti, et arendajaid ettevõttesiseselt juhtivale positsioonile liigutada. Juhtide puhul selgus, et kuigi ollakse oma otsese juhiga rahul, on otsene juht ka põhjus, miks mõeldakse ettevõtetest lahkumisele. Lahkumisplaanide põhjuseks on muuhulgas tunnustuse vähesus, mida on võimalik seostada asjaoluga, et peamiselt oodatakse tunnustust otseselt juhilt, kuid kui seda piisavalt ei saada, siis võib tekkida rahulolematust juhiga, mis paneb lahkumisplaanidele mõtlema. Magistritöös esitatud teoreetilisele materjalidele tuginedes ning küsitluse tulemustele tuginedes leidis kinnitust, et juht on üks määravamaid põhjuseid organisatsioonist lahkumiseks.

2.6.3 Väidete keskmised hinnangud ametikoha staažist sõltuvalt

Keskmiseid hinnanguid ja standardhälbeid analüüsiti tulenevalt staažist ametikohal (vt Lisa 5). Tulemusi analüüsides selgus, et töötajate, kes on ametikohal töötanud 3-5 aastat ($M=2,64$, $SD=0,5$) karjääriplaanid pigem ei ole seotud Eesti Energiaga. Olenemata ametikoha staažist ei ole järgmine karjäärisamm juhiga kokkulepitud. Selgus, et enim tunnevad 0-2 ning 11 ja enam aastat ametikohal töötanud inimesed, et nende arenguvõimalused praegusel positsioonil ega Eesti Energias ei ole ammendunud, küll aga selgub, et väiksema ametikoha staažiga töötajad soovivad karjääriredelil edasi liikuda ($M=3,49$, $SD=0,62$), kuid kõige pikema ametikoha staažiga töötajate jaoks ei ole see niivõrd oluline ($M=2,67$, $SD=1,21$). Kõige vähem on viimase poole aasta jooksul lahkumisplaanidele mõelnud ametikohal staažikaimad töötajad ning enim mõelnud lahkumisele töötajad, kes on ettevõttes töötanud 3-5 aastat. Ametikoha staaž ei mõjuta olulisel määral lahkumisplaanide põhjuseid ning seda, mis motiveerib Eesti Energias töötama.

2.6.4 Küsimustele antud keskmised hinnangud ja korrelatsioonianalüüs

Karjääri puudutavas küsimuste plokis soovis töö autor teada, millised on äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate karjääriplaanid, kas need on juhiga kokkulepitud ning seotud Eesti Energias töötamisega. Tabelis 2 on esitatud karjääri puudutavatele küsimustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed.

Tabel 2

Karjääri küsimustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

	n	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda.	72	3,28	0,68
Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda.	72	3,28	0,79
Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale.	72	2,92	1,00
Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale.	72	2,79	0,98
Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt (kõrgema taseme spetsialisti ametikohale või sama taseme teise valdkonna spetsialisti ametikohale).	72	2,90	1,01
Ma tean, mis on minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias.	72	2,29	0,98
Minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud.	72	1,67	0,93
Ma tean oma tööalaseid tugevusi.	72	3,58	0,52
Ma tean oma tööalaseid arengukohti.	72	3,35	0,59
Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega.	72	3,06	0,65
Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud.	72	2,03	0,87
Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud.	72	1,93	0,84

1- ei nõustu üldse, 2 – ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult

Allikas: Autori koostatud

Kõrgema hinnangu on vastajad andnud küsimustele “Ma tean oma tööalaseid tugevusi” (M=3,58, SD=0,52), “Ma tean oma tööalaseid arengukohti” (M=3,35, SD=0,59) ning võrdse keskmise tulemuse saavutasid väited “Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda” (M=3,28, SD= 0,68) ning “Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda” (M=3,28,

SD=0,79). Tulemustest selgub, et järgmine karjäärism Eesti Energias ei ole enamasti otsese juhiga kokkulepitud ($M=1,67$, $SD=0,93$), kuid positiivsena saab välja tuua, et üldiselt ei nõustata väitega “Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud” ($M=1,93$, $SD=0,84$). Eeltoodust nähtub, et Eesti Energia töötajad teavad enda ja organisatsiooni väärtust. Selliseid töötajaid tuleb hoida ning pakkuda neile võimalusi organisatsioonisiseseks arenguks ning karjääri tegemiseks.

Karjääri puudutavas küsimuste plokis soovis töö autor teada, kas soovitakse ettevõttes karjäärilasele edasi liikuda. Selgus, et tööalase liikumise kolme väite keskmised vastused on võrdlemisi analoogsed. Vastajate keskmised hinnangud on vastavalt “Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale” 2,92 ($SD=1,00$), “Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti kohale” 2,79 ($SD=0,98$) ning ettevõttes vertikaalselt liikumise kohta 2,90 ($SD=1,01$).

Karjääri puudutavas küsimuste plokis leiti tugev seos ($r=0,84$, $p < 0,05$) väidete vahel, mis puudutasid arenguvõimaluste ammendumist praegusel positsioonil ja Eesti Energias. Tabelis 3 (lk 45) on esitatud statistiliselt olulised seosed, mis puudutavad karjääriredelil spetsiifilisemale ametikohale ning vertikaalselt edasi liikumise seoseid. Tugev seos on ka väidete vahel, et soovitakse karjääriredelil edasi liikuda ja pingutatakse selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale ($r=0,79$, $p < 0,05$). Keskmise tugevusega seos ($r=0,57$, $p < 0,05$) selgub väidetest, mis puudutavad tööalaseid tugevusi ja arengukohti. Väited, et järgmine karjäärism Eesti Energias on juhiga kokkulepitud ja teadlikkus järgmise karjäärismu osas on omavahel keskmise seosega ($r=0,55$, $p < 0,05$) Küsimuste plokis selgusid mitmed nõrgad seosed erinevate väidete paaride vahel: töötajad, kes pingutavad spetsiifilisemale ametikohale liikumise nimel, teavad kuhu soovivad tööalasele areneda ($r=0,39$, $p < 0,05$), soovivad karjääriredelil edasi liikuda ($r=0,31$, $p < 0,05$) ning pingutavad kõrgemale ametikohale liikumise nimel ($r=0,41$, $p < 0,05$). Lisaks selgusid nõrgad seosed: vastajad, kes soovivad ettevõttes vertikaalselt liikuda, teavad kuhu soovivad tööalasele areneda ($r=0,31$, $p < 0,05$), soovivad karjääriredelil edasi liikuda ($r=0,51$, $p < 0,05$), pingutavad selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale ($r=0,52$, $p < 0,05$) ning pingutavad selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti tasandile ($r=0,54$, $p < 0,05$). Tulemustest selgub, et äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad soovivad tööalasele edasi areneda ning pingutavad selle nimel, et järgmine karjäärism teha. Küll aga ei ole inimestel teadlikkust, kuhu neil on võimalik areneda, kuna järgmine karjäärism pole

enamjaolt juhiga kokkulepitud ning puudub teadmine, kas ja kelle järelkasvuks ollakse. Samuti selgus, et inimeste soov karjääriredelil edasi liikuda on suurem, kui see, mida ettevõtte pakub, millest tulenevalt saab taas öelda, et organisatsioonis peaks rohkem tegelema sisemise järelkasvu planeerimisega ning seejuures arvestama töötajate karjäärisoove.

Tabel 3

Karjääriredelil spetsiifilisemale ametikohale ja vertikaalselt edasi liikumise seosed

	Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda.	Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda.	Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale.	Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale.	Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt.
Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda.	1				
Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale.	X	0,792*	1		
Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale	0,387*	0,313*	0,413*	1	
Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt	0,309*	0,511*	0,520*	0,536*	1

* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

x – statistiliselt oluline korrelatsioon puudub

Allikas: Autori koostatud

Motivatsiooni puudutavas küsimuste plokis soovis töö autor teada, kas äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad on motiveeritud ettevõttes töötama, mis neid motiveerib, milline on nende rahulolu tööandjaga ja oma juhiga ning kas viimase poole aasta jooksul ollakse mõelnud tööandja vahetamisele. Tulemused on esitatud Tabelis 4 (lk 47).

Tabel 4
Motivatsioonile antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

	n	Keskmine M	Standardhälve SD
Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv.	72	3,40	0,64
Ma tunnen end väärtuslikuna.	72	3,32	0,67
Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö.	72	3,54	0,53
Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest.	72	3,07	0,76
Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht.	72	2,90	0,92
Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid.	72	3,17	0,79
Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu.	72	3,19	0,64
Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik	72	3,01	0,88
Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu.	72	2,82	0,83
Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul.	72	3,26	0,63
Ma olen oma otsese juhiga rahul.	72	3,33	0,79
Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele.	72	2,22	1,10

1 – ei nõustu üldse, 2 – ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult

Allikas: Autori koostatud

Motivatsiooni puudutavast küsimust plokist selgub, et äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajaid motiveerib Eesti Energias töötama enim huvitav töö ($M=3,54$, $SD=0,53$) ning kõrge keskmise hinnanguga on väide “Minu praegune töö on motiveeriv” ($M=3,40$, $SD=0,64$). Oluliste motivaatoritena toodi välja töötasu ($M=3,19$, $SD=0,64$), kolleegid ($M=3,17$, $SD=0,79$), tunnustus hea töö eest ($M=3,07$, $SD=0,76$) ning paindlik töögraafik ($M=3,01$, $SD=0,88$). Vähem motiveerivaid inimesi Eesti Energias töötama otsene juht ning karjäärivõimaluste olemasolu, mis said vastavalt keskmiseks hinnanguks 2,90 ($SD=0,92$) ning 2,32 ($SD=0,83$). Väitele “Ma tunnen end väärtuslikuna” andsid äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad keskmiseks hinnanguks 3,32 ($SD=0,67$). Analüüsist selgub, et töötasu on töötajate jaoks ühtviisi motiveeriv kui ka lahkumismõtetele ajendav tegur. Tulemustest võib järeldada, et teatud ametikohtade töötajad leiavad, et on alatasustatud ning juhul kui viimaste aastate jooksul pole töötasu tõusnud, siis võib olla see lahkumisplaanide ajendiks. Samas võib töötasu olla motiveeriv, kuid ollakse ettevõttest valmis lahkuma, kui neile tehakse tööpakkumine samale ametikohale, kuid kõrgema töötasu eest.

Küsimuste plokist selgus, et äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad on Eesti Energia kui tööandjaga rahul, kuna on andnud keskmiseks hinnanguks 3,26 ($SD=0,63$). Samuti ollakse rahuolevad oma otsese juhiga ($M=3,33$, $SD=0,79$). Selle plokki viimane küsimus oli sisendiks kolmandale plokile, mis puudutas ettevõttest lahkumist. Keskmiseks hinnanguks

küsimusele “Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele” anti 2,22 (SD=1,10) ning lahkumismõtteid on viimase poole aasta jooksul mõelnud 38 vastajat. Enim on tööandja vahetamisele mõelnud töötajad, kelle tööstaaz Eesti Energias on 0-2 ning 3-5 aastat. Kõige vähem on lahkumismõtteid pidanud töötajad, kes on ettevõttes töötanud 7-10 aastat.

Motivatsiooniploki väidete korrelatsioonianalüüs leidis tugeva seose otsesest juhti puudutavate väidete vahel, kus omavahel korreleerusid tugevalt väited, et töötajat motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht ning rahulolu otsese juhiga ($r=0,76$, $p < 0,05$). Samast küsimuste plokist selgus neli positiivset statistiliselt olulist keskmise tugevusega seost. Keskmise tugevusega positiivse seosega väidete paarid on: vastaja, keda motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö, leiab, et praegune töö on tema jaoks motiveeriv ($r=0,72$, $p < 0,05$) ning tunneb end väärtuslikuna ($r=0,58$, $p < 0,05$) või vastaja, kes tunneb end väärtuslikuna, peab oma praegust tööd motiveerivaks ($r=0,65$, $p < 0,05$) ning vastajat, keda motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht, motiveerib töötama ka tunnustus hea töö eest ($r=0,58$, $p < 0,01$).

Tabel 5

Motivatsiooni puudutavate väidete omavahelised seosed

	Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv.	Ma tunnen end väärtuslikuna.	Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö.
Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv.	1		
Ma tunnen end väärtuslikuna.	0,648*	1	
Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö.	0,716*	0,580*	1

* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid olulised statistilised seosed karjääri ja motivatsiooni ploki väidete vahel, kuid leiti kaks keskmise tugevusega seost. Esiteks, kui vastaja on viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele, siis ta tunneb, et tööalased arenguvõimalused on Eesti Energias ammendunud ($r=0,64$, $p < 0,05$). Vastajad, kes on Eesti Energia kui tööandjaga rahul, teavad, mis on nende järgmine karjäärism samm ettevõttes ($r=0,60$, $p < 0,05$). Sellest võib omakorda järeldada, et kui töötaja on oma

järgmisest karjäärismust teadlik, siis tekitab see neis rahulolu tööandjaga ning teadmise, et organisatsioon soovib olemasolevaid töötajaid hoida.

Lahkumist puudutavale küsimuste plokile vastas 38 inimest ehk koguvastanutest 52,8%. Korrelatsioonianalüüsis puudusid tugevad seosed lahkumist puudutavate küsimuste vahel. Küll aga esines keskmise tugevusega seos väidete vahel, kus lahkumisplaanid on tingitud mittemotiveerivast tööst ning arenguvõimaluste puudumisest ($r=0,69$, $p < 0,05$). Väite puhul, kus lahkumisplaanid on tingitud tunnustuse puudumisest, leiti kaks keskmise tugevusega seost väidetega, et lahkumisplaanid on tingitud juhust ($r=0,67$, $p < 0,05$) ning vähestest ühisüritustest ($r=0,62$, $p < 0,05$). Keskmise tugevusega seos on väidete vahel, kus lahkumisplaanid on tingitud avatud kontorist ning kolleegidest ($r=0,62$, $p < 0,05$). Korrelatsioonanalüüs tuvastas võrdlemisi palju nõrku seoseid. Tugevaim nõrk seos oli väidete vahel, et lahkumisplaanid on tingitud vähestest koolitustest ja arenguvõimaluste puudumisest ($r=0,54$, $p < 0,05$) ning mittemotiveerivast tööst, kuna ollakse ettevõttes kaua töötanud ($r=0,54$, $p < 0,05$). Omavahel korreleerusid väited, et lahkumisplaanid on tingitud ootustele mittevastavast ettevõttest ja tunnustuse puudumisest ($r=0,53$, $p < 0,05$) ning ollakse ettevõttes kaua töötanud ja ühisüritusi toimub harva ($r=0,50$, $p < 0,05$). Küsimustiku tulemustest lähtuvalt võib öelda, et Eesti Energia peaks oma töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks pakkuma koolitusi, arenguvõimalusi ning jagama tunnustust, kuna need tegurid mõjutavad organisatsioonist lahkumise plaane.

Taustaandmete ja kolme küsimusteploki korrelatsioonidest selgusid mitmed erineva tugevusega seosed, millest olulisimaks pidas töö autor keskmise tugevusega seost ($r=0,60$, $p < 0,05$) küsimuse kui kaua plaanitakse Eesti Energias töötada ning väite, et edasised karjääriplaanid on seotud Eesti Energiaga vahel. Nõrgad seosed olid planeeritud järelkasvu küsimuste ning karjääriredelil edasi liikumise soovi ja kõrgemale ametikohale liikumise soovi vahel (Tabel 6, lk 49).

Tabel 6

Demograafiliste küsimuste ja karjääri puudutavate väidete korrelatsioonid

	Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud?	Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks?
Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud?	0,505*	0,445*
Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks?	0,522*	0,500*

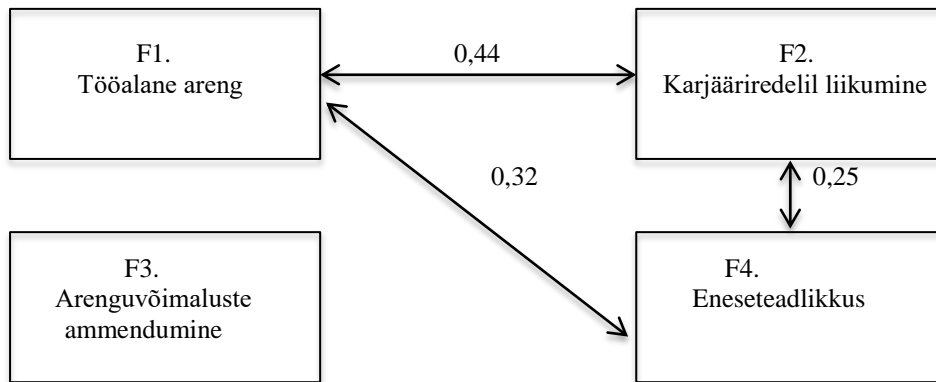
* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

2.6.5 Faktoranalüüs

Äri- ja infotehnoloogia teenistuses läbiviidud küsitluse tulemuste analüüsi käigus viidi läbi faktoranalüüs, mis võimaldas väidete osas leida ühiseid tunnuseid ning seejärel leida neile ühised nimetused. Analüüsis kasutati peakomponentide meetodit (*Principal Component Analysis*) ning *Quartimax* pööramise meetodit.

Karjääri puudutavates väidetes selgus neli faktorit: tööalane areng, karjääriredelil liikumine, arenguvõimaluste ammendumine ning eneseteadlikkus. Tööalane areng hõlmas väiteid, mis puudutasid teadlikkust tööalase edasi arenemise ja järgmise karjäärisammu osas, karjäärisammu kokkuleppimist juhiga ning pingutamist septsiifilisemale ametikohale liikumise nimel. Karjääriredelil liikumise faktor näitab, kas soovitakse ettevõttes karjääriredelil vertikaalselt edasi liikuda. Arenguvõimaluste ammendamise faktor toob välja, et karjäärivõimalused on nii ametikohal kui Eesti Energias ammendunud ning eneseteadlikkuse faktor hõlmab seda, mis puudutab teadlikkust töötaja tugevuste ja arengukohtade osas.



Joonis 6 Karjääri faktorite statistiliselt olulised seosed, Pearsoni korrelatsioonid

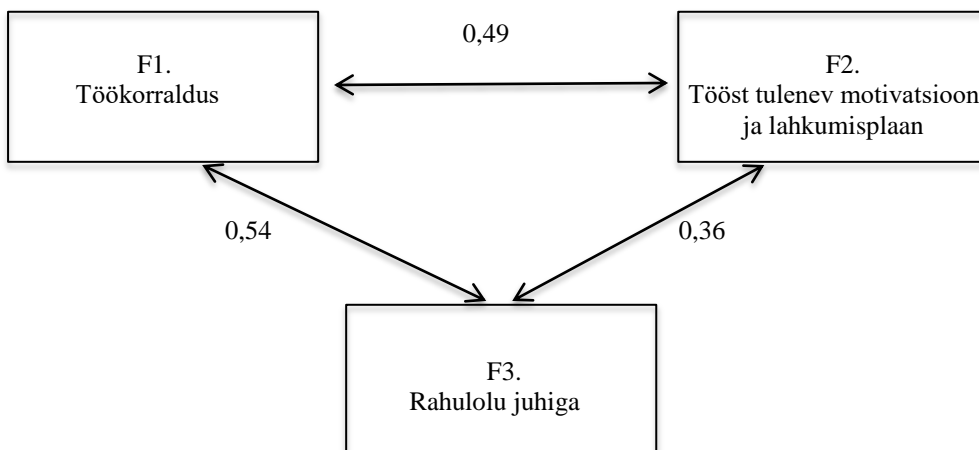
Allikas: Autori koostatud

Vaadeldes karjääri faktorite korrelatsioonianalüüsi selgusid statistiliselt olulised seosed karjääriredelil liikumise ja töölase arengu faktori vahel ning eneseteadlikkuse ja töölase arengu ning karjääriredelil liikumise vahel (Joonis 6). Statistiliselt olulist seost ei selgunud eelnimetatud faktorite ja arenguvõimaluste ammendumise vahel. Sellest tulenevalt saab öelda, et arenguvõimaluste ammendumine ei ole seotud töölase arengu, karjääriredelil liikumise ning eneseteadlikkusega. Küll aga sõltub töölase areng ja karjääriredelil liikumine sellest, kas ollakse kursis oma tööalaste tugevuste ning arengukohtadega. Olles teadlik oma tööalastest arengusoovidest ja järgmisest organisatsioonisisestest karjäärisammust, pingutatakse selle nimel, et karjääriredelil liikumine võimalik oleks ning siinjuures on taas oluline olla teadlik oma kompetentsidest ning konkreetsetest arengusoovidest. Faktorite vahelistest seostest selgub, et kui soovitakse karjääriredelil edasi liikuda ning teatakse, mis võiks järgmine karjäärisamm olla, siis ei ole arenguvõimalused ei ametikohal ega ettevõttes ammendumud, vaid nähakse pikemat karjääriperspektiivi.

Töölase arengu ning karjääriredelil liikumise faktori keskmine hinnang (vt Lisa 6) on karjääri puudutavate faktoritega statistiliselt olulises keskmise tugevusega seoses ($r=0,69$, $p < 0,05$), nõrgas seoses eneseteadlikkuse faktoriga ($r=0,53$, $p < 0,05$) ning negatiivses nõrgas seoses arenguvõimaluste ammendumisega ($r=-0,45$, $p < 0,05$). Negatiivne nõrk seos tähendab siinkohal, et eneseteadlikkus on seotud karjääriplaanidega, kuid ammendumud arenguvõimaluste korral ei ole ka karjääriperspektiivi.

Motivatsiooni puudutavatest väidetest ilmselgus kolm faktorit: töökorraldus, tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan ning rahulolu juhiga. Töökorralduse faktor sisaldab väiteid,

et Eesti Energias motiveerivad töötama tunnustus hea töö eest, kolleegid, töötasu, paindlik töögraafik ja karjäärivõimaluste olemasolu ning rahulolu Eesti Energia kui tööandjaga. Teine faktor hõlmab väiteid praeguse töö motiveerivusest, töö huvitavusest ja väärtuslikuna tundmisest ning lahkumisplaanidest. Rahulolu juhiga sisaldab väiteid, et Eesti Energias motiveerib töötama otsene juht ning rahulolu otsese juhiga.



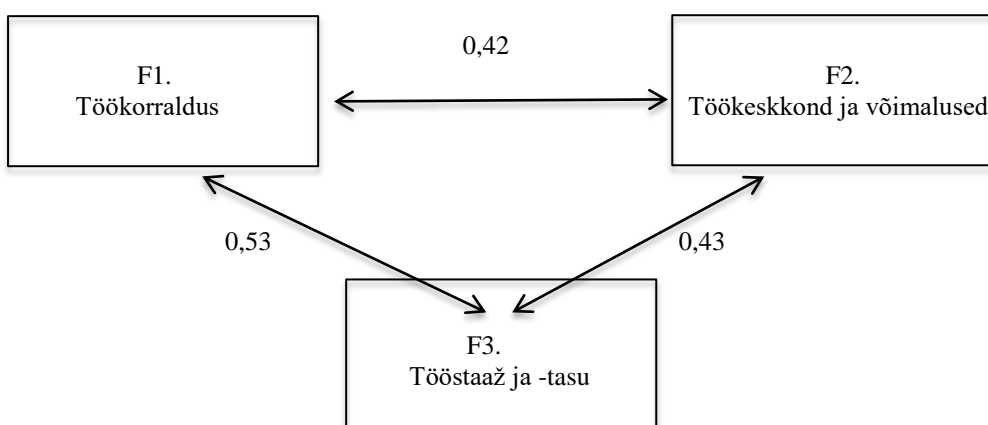
Joonis 7 Motivatsiooni faktorite statistiliselt olulised seosed, Pearsoni korrelatsioonid

Allikas: Autori koostatud

Statistiliselt olulised seosed selgusid kõigi kolme faktori vahel (Joonis 7). Motivatsiooni faktorite olulise seosena ilmneb, et rahulolu juhiga mõjutab nii töökorralduslikku kui tööst tulenevat motivatsiooni ja lahkumisplaanide faktorit. Lisaks on omavahelises nõrgas seoses töökorralduse ning tööst tuleneva motivatsiooni ja lahkumisplaanide faktorid.

Motivatsiooni faktorite keskmistest hinnangutest (vt Lisa 7) selgus, et faktorid töökorraldus ($r=0,81$, $p < 0,05$) ja rahulolu juhiga ($r=0,85$, $p < 0,05$) on motivatsiooni puudutavate faktoritega statistiliselt tugevas seoses. Selgus keskmise tugevusega seos motivatsiooni puudutavate faktorite ning tööst tuleneva motivatsiooni ja lahkumisplaanide vahel ($r=0,74$, $p < 0,05$). Rahulolu juhiga mõjutab eelkõige töökorralduslikke aspekte, kus on olulised nii tunnustus hea töö eest, karjäärivõimaluste olemasolu kui rahulolu tööandjaga. Võib öelda, kui töötaja on juhiga rahul ning hästi tehtud tööd märgatakse ja tunnustatakse, on tal võimalik rääkida oma karjäärisoovidest ning seeläbi organisatsioonisiselt tööalaselt areneda. Samuti mõjutab rahulolu juhiga seda, kas tuntakse end ettevõttes väärtuslikuna ning tehtav töö on huvitav ja motiveeriv. Ühtlasi on nende faktorite kaudu omavahel seotud nii lahkumisplaanidele mõtlemine kui rahulolu juhiga ning see, kas ettevõttes motiveerib töötama otsene juht.

Lahkumisplaane puudutavate väidetest ilmses kolm faktorit: töökorraldus, töökeskkond ja võimalused ning tööstaaž ja -tasu. Töökorralduslik faktor näitab, et lahkumisplaanid on tingitud juhust, tunnustuse ja paindliku töögraafiku puudumisest, vähestest ühisüritustest ning sellest, et ettevõtte ei vasta töötaja ootustele. Töökeskkonna ja võimaluste faktor hõlmab väiteid, mis puudutavad lahkumisplaane, mis on seotud kolleegidest ja avatud kontorist ning arenguvõimaluste puudumisest ja vähestest koolitustest. Kolmas faktor koosneb väidetest, mis puudutavad mittemotiveerivat tööd, töötasu ning pikaajalist ettevõttes töötamist.



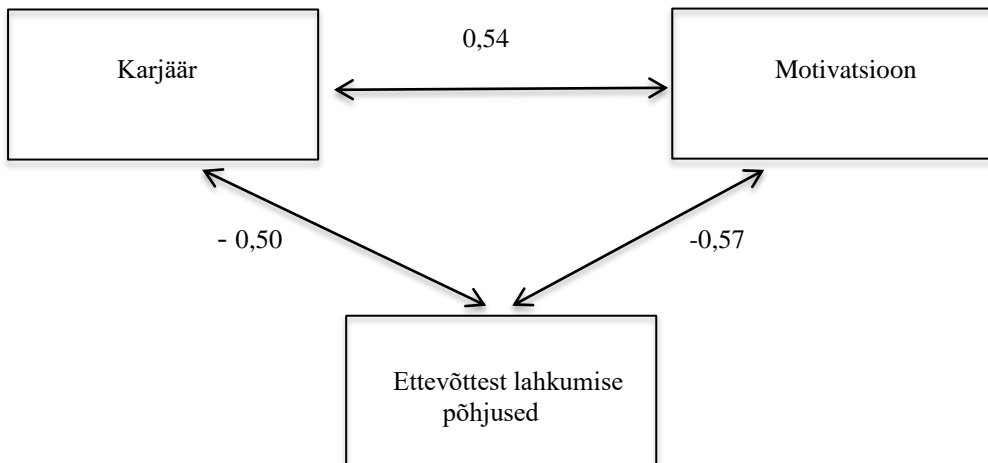
Joonis 8 Ettevõttest lahkumise põhjuste faktorite statistiliselt olulised seosed, Pearsoni korrelatsioonid

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 8 esitatud ettevõttest lahkumise põhjuste faktorite statistiliselt olulistest seostest selgus, et tööstaaž ja tasu mõjutavad nii töökorralduslikku kui töökeskkonna ja võimaluste faktorit. Võib järeldada (vt Lisa 8), et kui ollakse ettevõttes pikalt töötanud, on töö ($r=-0,64$, $p < 0,05$) ja selle eest saadav tasu ($r=-0,63$, $p < 0,05$) muutunud mittemotiveerivaks ning tuntakse, et tehtud töö eest ei saada juhilt piisavalt tunnustust. Pikema tööstaažiga töötajatel on keerulisem harjuda töökeskkonda puudutavate uuendustega nagu avatud kontor ($r=0,91$, $p < 0,05$). Lahkumisplaanide faktorite keskmiste vahel selgusid statistiliselt olulised tugevad seosed nii töökorralduslike ning tööstaaži ja -tasu ($r=0,82$, $p < 0,05$) kui töökeskkonna ja võimaluste ($r=0,76$, $p < 0,05$) vahel.

Joonisel 9 on esitatud karjääri, motivatsiooni ja ettevõttest lahkumist puudutavate põhjuste statistiliselt olulised seosed. Karjäär ja motivatsioon on omavahel nõrgas seoses ($r=0,54$, $p < 0,05$). Ettevõttest lahkumise põhjused on omavahel nõrgas negatiivses seoses karjääri

($r=-0,50$, $p < 0,05$) ning keskmises negatiivses seoses ($r=-0,57$, $p < 0,05$) motivatsiooni puudutavate väidetega. Sellest saab järeldada, et kui töötaja motivatsioon langeb ega nähta ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi, siis suureneb ettevõttest lahkumine. Kui töötajad on motiveeritud, nähakse organisatsioonisiseseid karjäärivõimalusi ning lahkumissoov väheneb.



Joonis 9 Karjääri, motivatsiooni ja ettevõttest lahkumise põhjuste statistiliselt olulised seosed

Allikas: Autori koostatud

2.6.6 Tulemuste lühikokkuvõte

Esimene hüpotees leidis osaliselt kinnitust, kuna vastuseid analüüsid selgus, et isegi siis, kui ollakse ettevõttes töötanud 0-2 aastat teatakse, kuhu soovitakse tööalaselt edasi areneda. Selgus, et hoolimata tööstajast ei olnud ühtki vastajat, kes üldse ei tea, kuhu soovib tööalaselt edasi areneda. 56,9% vastanuist (41 töötajat) on Eesti Energias töötanud enam kui kaks aastat ning neist omakorda 51,2% teavad, millisele ametikohale soovivad edasi areneda. Ülejäänud vastasid, et neil ei ole võimalik karjääriredelil edasi liikuda või nad ei soovi seda teha. Lisaks selgus tulemustest, et juba kuni kaks aastat ettevõttes töötanud inimesed teavad, millisele positsioonile soovivad edasi areneda. 31 vastanut on ettevõttes töötanud 0-2 aastat ning neist 9,7% ei saa või ei soovi ettevõttesiselt areneda, ülejäänud vastajad teavad, kuhu soovivad edasi liikuda. Hüpotees leidis osaliselt kinnitust kuna eeldati, et tööalased arenguplaanid selguvad pärast seda, kui ollakse ettevõttes enam kui kaks aastat töötanud, kuid selgus, et teadlikkus tööalase arengu ja karjääriredelil edasi liikumise osas on juba ka neil, kes on ettevõttes töötanud vähem kui kaks aastat.

Tulemustele tuginedes saab öelda, et teine hüpotees leidis osaliselt kinnitust. Selgus, et lahkumisplaanid on tingitud eelkõige tunnustuse puudumisest ($M=2,26$, $SD=1,00$), töötasust ($M=2,18$, $SD=1,09$) ning vähestest ühisüritustest ($M=2,05$, $SD=1,06$). Oluliseks põhjuseks, miks töötajad on ettevõttest lahkumisele mõelnud on arenguvõimaluste puudumine ($M=2,13$, $SD=0,96$), mis oli ka üks hüpoteesis esitatud põhjustest. Juht ($M=1,95$, $SD=0,98$) ja mittemotiveeriv töö ($M=1,89$, $SD=0,83$) ei ole niivõrd olulised põhjused, miks lahkumisplaanidele mõeldakse. Lisaks selgus, et ettevõttest lahkuma ei sunni kolleegid ($M=1,55$, $SD=0,76$).

Tulemuste kokkuvõtteks võib öelda, et suur osa vastajatest on ametikohal töötanud 0-2 aastat, millest võib järeldada, et Eesti Energia on värvanud IT-valdkonna töötajaid väljaspoolt ettevõtet, sest ei ole kaardistanud sisemist järelkasvu ega püüdnud uusi töötajaid pikaajaliselt hoida. Samas võib ka järeldada, et kui tööstaaž Eesti Energias on pikem kui ametikohal, siis on toimunud organisatsioonisisene liikumine ning töötajal on olnud võimalik karjääriredelil edasi liikuda. 47,2% vastanutest soovib Eesti Energias töötada kuni viis aastat, 48,6% enam kui viis aastat ning vaid kolm vastanut soovivad ettevõttest töötada vähem kui aasta ning nende puhul on tegemist töötajatega, kes ei soovi või kel pole võimalik ettevõttesiseselt kõrgemale positsioonile liikuda. Need, kes soovivad Eesti Energias kauem töötada, on organisatsiooni jaoks oluline väärtus, kuna nad on pühendunud ja soovivad oma oskusi ning teadmisi ettevõttesse panustada. Võib öelda, et Eesti Energias kauem töötada soovivad inimesed teavad, kuhu soovivad areneda, kuid võib juhtuda, et on ettevõttest valmis lahkuma, kui töö muutub igavaks ja neil ei ole võimalik või ei võimaldata edasi liikuda. Töötajad teavad oma tööks vajalikke tugevusi ning arengukohti ning teavad ka seda, millised kompetentsid on olulised selleks, et soovitud ametipositsioonile edasi liikuda.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et need, kes soovivad karjääriredelil edasi liikuda pingutavad selle nimel. Kõige suurem motivaator Eesti Energias töötamiseks on huvitav töö, kuid ka töötasu ning tunnustus töö eest. Äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajad tunnevad end väärtuslikuna, millest omakorda selgus, et tehtav töö on nende jaoks motiveeriv. Sellele tulemusele vastukaaluks selgus korrelatsioonianalüüsist keskmise tugevusega seos, et lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest ja mittemotiveerivast tööst. Sellest võib omakorda järeldada, et kui puuduvad arenguvõimalused, mis võimaldavad töötajal oma potentsiaali rakendada ning praegune

ametikoht enam väljakutseid ei paku, võibki tehtav töö muutuda mittemotiveerivaks ning panna ettevõttest lahkumisele mõtlema.

Faktoranalüüsi tulemusena selgus, et karjääri faktorites ei ole arenguvõimaluste ammendumine seotud karjääriredelil liikumise, tööalase arengu ning eneseteadlikkuse faktoritega. Motivatsiooni faktorites on rahulolu juhiga seotud nii töökorralduse kui tööst tuleneva motivatsiooni ja lahkumisplaanide faktoritega, millest viimased kaks on omavahel samuti seotud. Ettevõttest lahkumist mõjutavad kõige enam faktorid, mis on seotud töökorralduse ning tööstaaži ja –tasuga ning vähem omavad tähtsust töökeskkond ja võimalused.

3. Sisemise järelkasvu mudel

Eesti Energia sisemise järelkasvu mudel baseerub magistritöös kasutatud teoreetilisele materjalile, läbi viidud uuringu tulemustele ning faktoranalüüsile. Järelkasvu mudel on tööriistaks Eesti Energia personalispetsialistidele ning äri- ja infotehnoloogia teenistuse juhtidele, kes saavad selle abil tööjõudu planeerida, liigutada ning hoida ja arendada. Mudeli abil on võimalik vältida olukorda, kus ei teata töötajate karjääriplaanide ja –ambitsioone ning saadakse töötajatele korrektselt ja meetoodiliselt läheneda. Uuringu tulemustest selgus, millistele positsioonidele soovitakse edasi liikuda ja millistel positsioonidel on karjääri võimalused ammendunud. Mudeli abil on võimalik töötajatele siiski uusi tööalaseid väljakutseid pakkuda, et vähendada äri- ja infotehnoloogia tööjõu volavust ning väärtuslikke inimesi ja teadmisi ettevõttes hoida. Paljudel juhtudel ei olnud töötajad oma karjääriplaanidega kursis, need polnud planeeritud või juhiga kokku lepitud, mistõttu annab mudeli jaoks koostatud sisemise järelkasvu planeerimise raamistik soovitusi, kuidas seda teha.

Talendijuhtimises kasutatav tarneahela mudel (Cappelli, 2009) leiab rakendust ka Eesti Energiale loodud sisemise järelkasvu mudelis, kuna võimaldab leida õigel ajal sobivad inimesed uuele positsioonile ning töötajaid arendatakse ettevõttesiseselt. Tööjõudu kaardistades on võimalik luua sarnaselt Waheed, Zaim (2015) talendijuhtimise ja karjääriplaneerimise mudelile talendipank, kus saab töötajad vastavalt kompetentsidele jaotada. Järelkasvu mudelis on roll ka sponsoreeritud mudelil (Ishida *et al.*, 2002), kuna selgitatakse välja karjäärisoovid ja pannakse paika tegevusplaan, mida järelkasvu

arendamiseks ellu viiakse. Kui organisatsioonis on sisemine järelkasv kaardistatud, siis on võimalik omakorda rakendada Markov'i mitmetasandilist inimressursi planeerimise mudelit (Guerry, De Feyter, 2012) ning liigutada töötajaid erinevate teenistuste ning osakondade vahel.

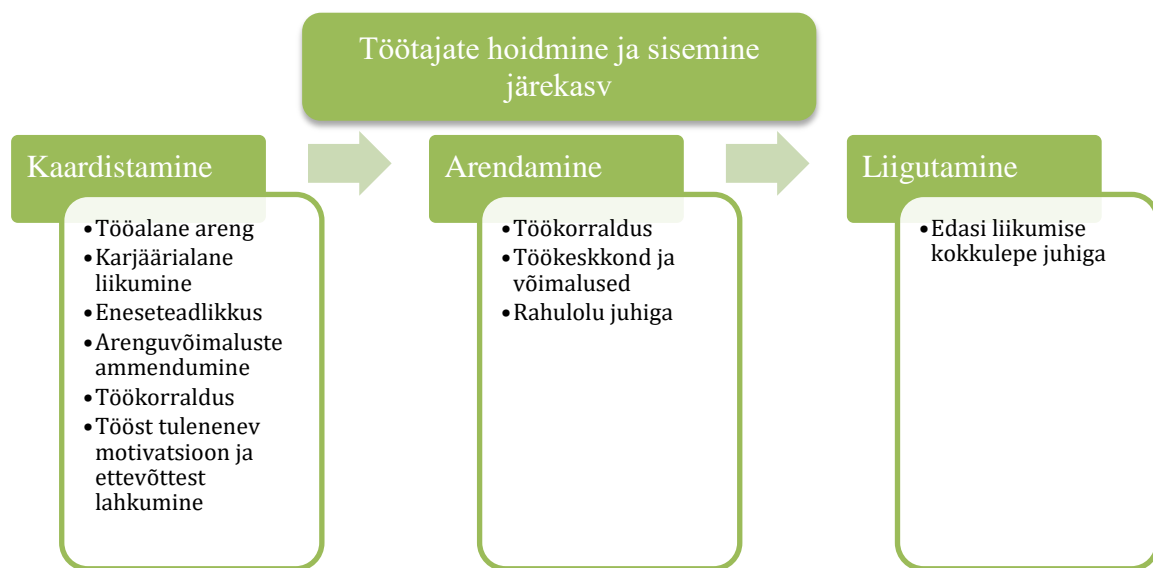
Äri- ja infotehnoloogia teenistuses puudub erialane kompetentsimudel, mistõttu soovitab töö autor järelkasvu mudelit kasutada teenistuse funktsionaalsetest kompetentsidest lähtuvalt. Eesti Energias on igal teenistusel funktsionaalsed kompetentsid ning lisaks on erinevatele ametikohtadele loodud omakorda erialased kompetentsimudelid, mida pole antud juhul veel äri- ja infotehnoloogia teenistusele loodud. Eesti Energia (2017) kohaselt on äri- ja infotehnoloogia teenistuse funktsionaalseteks kompetentsideks tervikpildi nägemine, analüütiline mõtlemine, nõustamine, äriiline mõtlemine, orienteeritus kliendile ja planeerimine.

Lähtudes Larsson *et al.* (2007) karjäärikonseptatsioonidest leidis töö autor, et lineaarset karjääri soovivad Eesti Energias teha projektijuhid, kuid sellist karjääri võiksid teha ka süsteemi- ja rakendusadministraatorid. Uuringu tulemustest selgus, et peamiselt on Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuses ekspertkarjääri tegevad töötajad, kes töötavad arhitekti, arendaja, analüütiku, testija või valdkonnajuhina. Eelkõige on sellist karjäärikonseptiooni näha arhitektide ja valdkonnajuhtide puhul, kes tõid mitmel juhul küsitlusele vastates välja, et nende tööalased eesmärgid on ettevõttes saavutatud ning neil ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda. Arhitekti puhul selgus, et oleks võimalik liikuda edasi ettevõtte arhitekti positsioonile või teha karjääris nii-öelda tagasminek ja asuda spetsiifilisemale analüütiku või arendaja positsioonile. Valdkonnajuhid tõid mitmel juhul välja, et sooviksid edasi liikuda valdkonnajuhiks, mis võib tähendada, et nad ei soovi ega saa karjääriredelil vertikaalselt ülespoole liikuda, kuid samas saaksid oma oskusi ning teadmisi rakendada mõnes teises valdkonnas juhina.

Sisemise järelkasvu mudeli puhul on oluline roll tööks vajalike oskuste arendamisel. Tähtis on, et töötajatel oleksid võimalikult laiapõhjalised teadmised ja oskused, mis võimaldaks neil sobida mitmele erinevale positsioonile. Kuna äri- ja infotehnoloogia teenistusel puudub erialane kompetentsimudel, siis on peamine rõhk funktsionaalsete kompetentside arendamisel. Kompetentside arendamine peaks toimuma nii töötajal iseseisvaslt end arendades kui igapäevatööd tehes ning erinevatel ettevõttesisestel ja –välistel koolitustel ja

projektides osaledes. Kompetentside arendamine võib toimuda ka töövarjutamise või roteerumise käigus. Viimaseid kahte soovitab töö autor teha vastavalt vajadustele ja võimalustele ning need võiksid ideaaljuhul toimuda ametipositsiooni juures, kuhu töötaja soovib areneda. Siinkohal teeb töö autor Eesti Energia personaliteenistusele ettepaneku erialase kompetentsimudeli loomiseks, kuna see annab täpsema informatsiooni positsioonil vajaminevate kompetentside kohta ning sellisel juhul on lihtsam töötajatele karjäärivõimalusi pakkuda.

Sisemise järelkasvu planeerimise raamistiku (Joonis 10) eesmärgiks on välja selgitada töötajate karjäärielistused ja soov organisatsioonisiselt areneda. Seetõttu on oluline töötajate kaardistamine, arendamine ja liigutamine selleks, et oleks võimalik olemasolevat tööjõudu hoida ning seeläbi kasvatada sisemist järelkasvu. Sisemise järelkasvu leidmise raamistiku sisendiks on faktoranalüüsist selgunud faktorid ning olulisemad väited, mis võimaldavad sisemise järelkasvu tegevuste elluviimist.



Joonis 10 Sisemise järelkasvu planeerimise raamistik

Allikas: Autori koostatud

Tööjõu kaardistamise faasis selgitatakse välja töötajate karjäärialased arengusoovid, mis on seotud tööalase arengu, karjäärialase liikumise ning eneseteadlikkuse faktoritega. Eneseteadlikkuse faktorist selguvad töötaja tööalased tugevused ja arengukohad, mis

võimaldavad vastavalt arendada kompetentse, mis on järgmiseks karjäärismuks vajalikud. Karjäärifaktoritest on oluline arenguvõimaluste ammendumine, mis võimaldab kohe kaardistamise faasis teada saada, millised töötajad soovivad edasi areneda. Samas võib selguda, et töötaja arvab, et tema karjäärivõimalused on ettevõttes ammendunud, kuid kuna juhiga ei olda sellest räägitud, ei teata, millised on ettevõtte tööjõu vajadused ning tegelikult võib töötajal olla võimalik saada juurde vastutust või arenguvõimalusi, millele ei osatud varem mõelda. Tulenevalt Markov'i mitmetasandilisest inimressursi planeerimisest on võimalik töötajale pakkuda organisatsioonisisest arenemist teises teenistuses/osakonnas, kus tal oleks võimalik oma kompetentse rakendada ning väärtust luua. Küll aga võib motivatsiooni ja lahkumisplaani faktorist selguda, et töötaja ei soovi siiski organisatsioonis edasi areneda ja soovib lahkuda. See on samuti oluline informatsioon järelkasvu planeerides, kuna siis ollakse teadlikud, et töötajat ei ole võimalik kellegi järelkasvuks planeerida, mis omakorda võimaldab vältida olukorda, et koolitatakse ja arendatakse töötajat, kes soovib organisatsioonist lahkuda. Kaardistusfaas on oluline ka seetõttu, et võimaldab sisemist järelkasvu planeerida nii, et inimesed ei pea nii-öelda varupingil ootama või neid pole piisavalt.

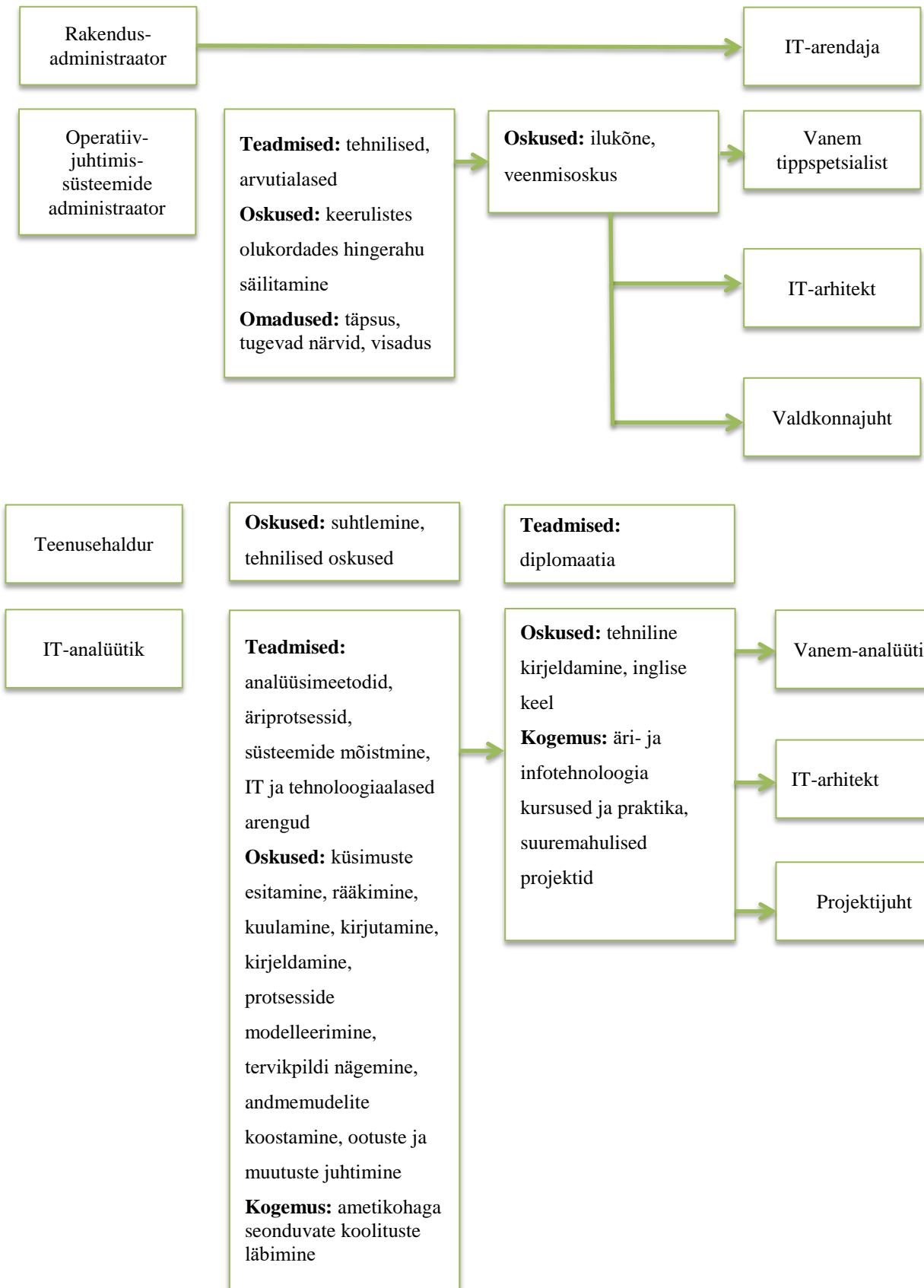
Arendamise faasis on olulised töökorralduse ja juhiga rahulolu faktorid, kuna sellest selgub, mis motiveerib töötajat ettevõttes töötama. Mõlema faktori ühisosaks võib pidada juhti ning temalt saadavat tunnustust, sest nagu selgus teoreetilisest ülevaatest, siis töötajate jaoks on oluline tunnustus ning tunne, et teda väärtustatakse. Lahkumisplaanide faktoritest on antud faasis oluline töökeskkonna ja võimaluste faktori koolituste ja arenguvõimaluste väidete osa. Kuna ettevõtetest lahkumisele on pannud mõtlema arenguvõimaluste ja koolituste vähesus on arenemise faas see, kus töötajaid on võimalik motiveerida ja arendada erinevate koolitus- ja arendustegevustega. Kui töötajaid arendatakse ja neisse panustatakse, siis on neil võimalik oma teadmisi ja oskusi täiendada, mis on olulised karjääriredelil edasi liikumiseks.

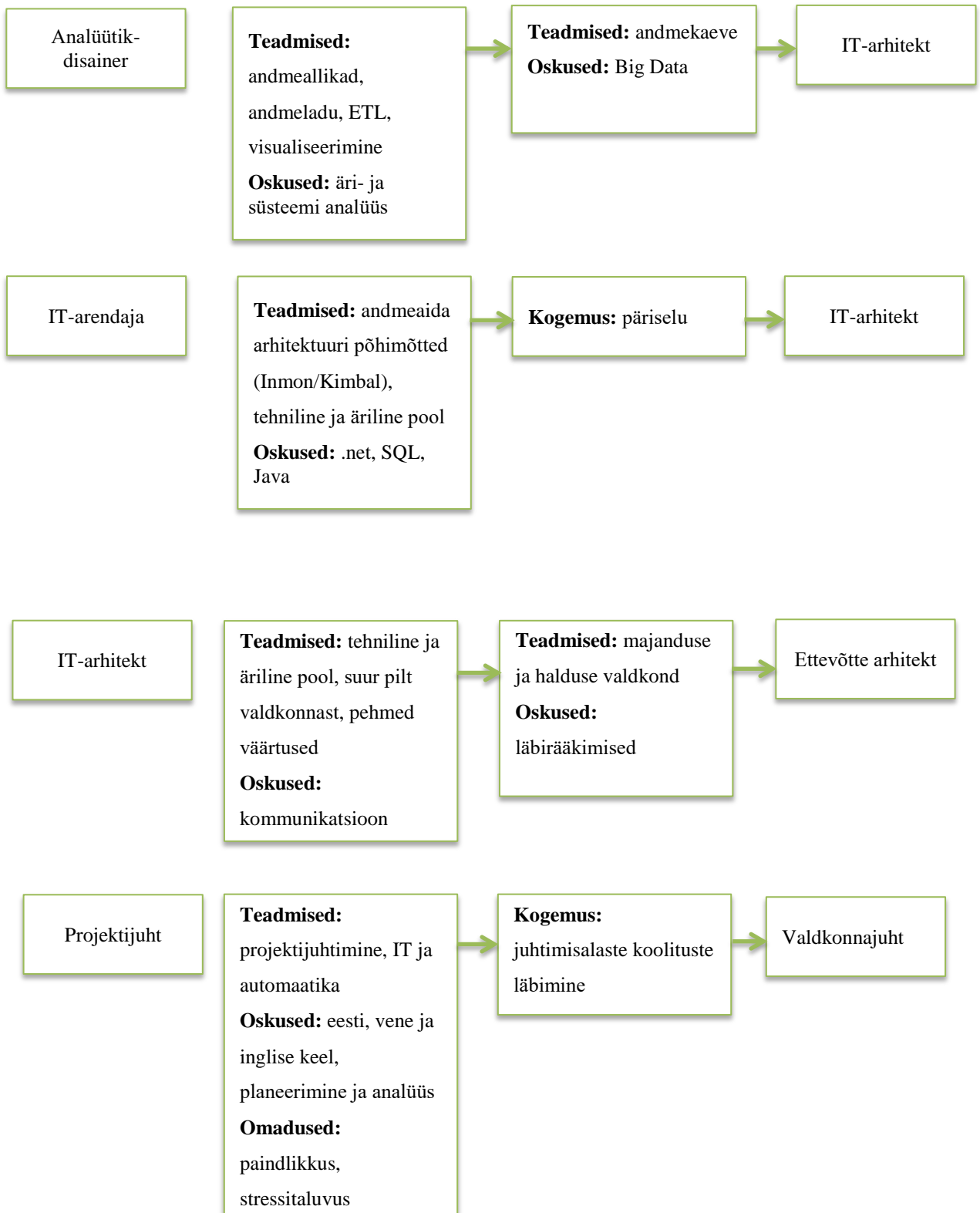
Liigutamise faasis on kõige olulisem karjääriredelil tööalase arengu faktoris sisaldunud väide, mis puudutab järgmise karjäärismu kokkuleppimist otsese juhiga. On oluline, et karjäärismu oleks juhiga kokkulepitud, sest sellisel juhul teab töötaja, millise positsiooni järelkasvuks ta on planeeritud. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et inimesed soovivad areneda, kuid nad ei ole teadlikud, kas ning kuhu neil oleks võimalik areneda, mistõttu on eelnimetatud tegevused kõik ühtviisi olulised ning aitavad organisatsioonis

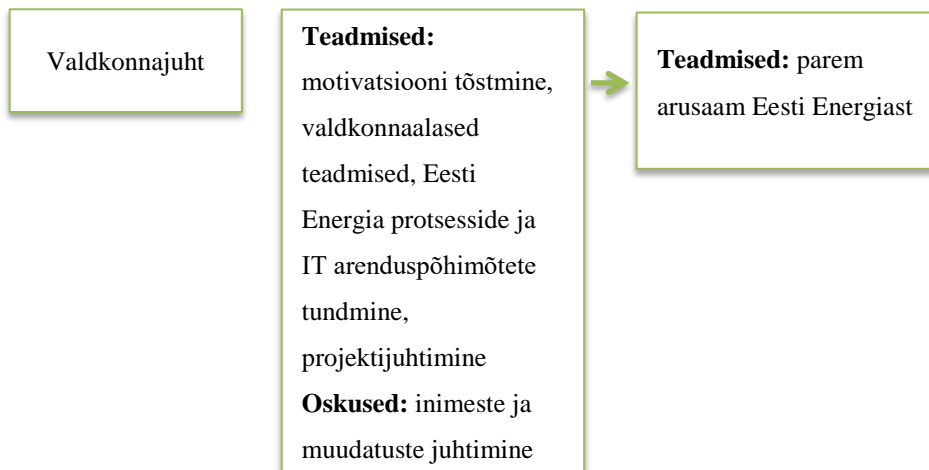
lahendada olukorda, kus inimestel on soov edasi liikuda, kuid teadmatus karjääriplaanide osas võib viia ettevõttest lahkumiseni

Joonisel 11 on esitatud sisemise järelkasvu mudel lähtuvalt läbiviidud uuringust saadud sisendist. Äri- ja infotehnoloogia sisemise järelkasvu mudelit on võimalik täpsemaks muuta, kui teenistusele on loodud erialane kompetentsimudel, mis võimaldab tööjõu liigutamisi planeerida kompetentsidest lähtuvalt. Joonisel olev mudel baseerub töötajate arengusoovidel, kuna küsimustiku tulemustest lähtuvalt ei olnud võimalik kasutada informatsiooni järelkasvu küsimuste kohta. Kui ametikoha esindajad ei olnud välja toonud soovitud ametikohta või tööks vajaminevaid teadmisi ja oskusi, siis on koht mudelis tühjaks jäetud.









Joonis 11 Äri- ja infotehnoloogia teenistuse sisemise järelkasvu mudel

Allikas: Autori koostatud

Äri- ja infotehnoloogia teenistusele loodud sisemise järelkasvu mudel annab ülevaate töötajate praegustest ning arendamist vajavatest teadmistest ja oskustest ning arengusoovist. Mudelist selgub, et peamiselt soovitakse edasi areneda IT-arhitekti või valdkonnajuhi positsioonile. Samuti on näha, et kõikidel ametikohtadel ei ole selge, millisele positsioonile soovitakse areneda ning milliseid teadmisi ja oskusi selleks on vaja. Luues äri- ja infotehnoloogia teenistusele erialase kompetentsimudeli, on võimalik töötajaid kompetentsipõhiselt järelkasvuks planeerida ning töötajail on lähtuvalt erialastest kompetentsidest teada, kuhu neil on võimalik organisatsioonisiselt areneda.

Kokkuvõte

Teadlikkus organisatsioonisisest järelkasvust võimaldab teadlikumalt tööjõudu planeerida, annab ülevaate olemasolevatest oskustest ja teadmistest ning töötajatest, kes soovivad tööalaselt mõnele teisele ametipositsioonile edasi areneda.

Uurimisküsimustele leiti vastused vastavalt teoreetilises osas, kus esitati erinevad võimalused järelkasvu kaardistamiseks, hoidmiseks, arendamiseks ja sisemiseks liigutamiseks. Erinevate võimaluste rakendamine kajastub sisemise järelkasvu planeerimise raamistikus ja mudelis, mis loodi Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse näitel.

Uuringu tulemustest selgus, et kolmandik töötajatest soovib ettevõttes töötada 1-2 aastat ning teine kolmandik 3-5 aastat, mis on piisavalt pikk periood selleks, et pakkuda töötajatele organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi. Selgus, et 30,6% töötajatest ei soovi või ei saa organisatsioonisiselt edasi järgmisele positsioonile areneda. Samas kui on rakendatud sisemise järelkasvu mudelit, on võimalik põhjalikumalt välja selgitada töötaja karjäärieeslustused ning võimalusel pakkuda uut ametipositsiooni mõnes teises Eesti Energia teenistuses. 15,3% vastanutest soovib karjääriteed jätkata valdkonnajuhina ning 11,1% arhitektina, seega on ettevõttes olemas inimesed, kes soovivad end arendada ning luua väärtust vastutusrikkamal ametipositsioonil.

Küsimustiku tulemustest selgus, et teatakse tööalaseid tugevusi ja arengukohti ning soovitakse karjääriredelil edasi liikuda. Samas ei olnud järgmine karjäärisamm enamasti otsese juhiga kokkulepitud. Töötajad soovivad ettevõttes edasi liikuda nii spetsiifilisemale spetsialisti kohale kui vertikaalselt ning kõrgemale ametipositsioonile. Karjääri puudutavas küsimuste plokis selgusid tugevad seosed kahe väidetepaari vahel. Tugevalt korreleerusid omavahel väited praegusel ametikohal ja Eesti Energias arenguvõimaluste ammendumise kohta ($r=0,84$, $p < 0,01$) ning karjääriredelil edasi liikumise ja kõrgemale ametikohale liikumise nimel pingutamise kohta ($r=0,79$, $p < 0,01$). Faktoranalüüsi tulemusena tekkis neli karjääri puudutavat faktorit: tööalane areng, karjäärialane liikumine, eneseteadlikkus ja arenguvõimaluste puudumine. Esimesed kolm on omavahel statistiliselt olulises seoses, kuid arenguvõimaluste ammendumisel puudub statistiliselt oluline seos ülejäänud karjäärifaktoritega.

Motivatsiooni puudutavast küsimustiku plokist selgus, et peamiseks motivaatoriks Eesti Energias töötamiseks on huvitav töö, kuid ka töötasu, tunnustus hea töö eest ja kolleegid, kuid mitte niivõrd otsene juht. Samas ollakse rahulolevad nii otsese juhiga kui Eesti Energiaga tööandjana. Omavahel korreleerusid tugevalt väited, et Eesti Energias motiveerib töötama otsene juht ning rahulolu otsese juhiga ($r=0,76$, $p < 0,01$). Faktoranalüüsist selgus kolm statistiliselt olulises seoses olevat motivatsiooni faktorit, milleks on töökorraldus, rahulolu juhiga ning tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan. Uuringu tulemustest selgus, et kolm põhilist lahkumisplaane mõjutavat faktorit on töökorraldus, töökeskkond ja võimalused ning tööstaaž ja –tasu.

Uuringu tulemustest ning faktoranalüüsist selgunud faktoritest tulenevalt loodi Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistusele sisemise järelkasvu väljaselgitamiseks raamistik ning mudel, mis võimaldab töötajaid ettevõttes hoida ning neil organisatsioonisisest karjääri teha. Raamistikus on kolm olulist etappi, mis seda võimaldavad: kaardistamine, arendamine ja liigutamine. Äri- ja infotehnoloogia teenistusele loodud sisemise järelkasvu mudel baseerub töötajate arengusoovidel ning nende poolt välja toodud vajaminevatel ning arendamist vajavatel teadmistel ja oskustel. Mudeli edasiarendamiseks on vajalik luua erialane kompetentsimudel äri- ja infotehnoloogia teenistusele, mis võimaldab mudelit täiendada sellega, kuhu on töötajatel lisaks soovile potentsiaalselt võimalik edasi areneda.

Magistritöös püstitati kaks hüpoteesi, millest mõlemad leidsid osaliselt kinnitust. Osaliselt leidis kinnitust esimene hüpotees, et töötades ettevõttes enam kui kaks aastat teatakse, kuhu tööalaselt edasi areneda. Selgus, et nii see on, kuid järgmisele karjäärisammule mõeldakse mõnel juhul ka siis, kui ollakse ettevõttes töötatud vähem kui kaks aastat. Teine hüpotees leidis osaliselt kinnitust, sest inimesed ei lahku töölt vaid juhi, mittemotiveeriva töö või arenguvõimaluste puudumise pärast, vaid lahkumist mõjutavad ka tunnustuse puudumine ning töötasu.

Magistritöö suurimaks puuduseks võib pidada madalat vastamisaktiivsust ning andmekvaliteedi suurt kõikumust, mis ei andnud töö autorile täielikku ülevaadet äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate karjäärisoovidest ja –plaanidest. Äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötajate karjääriplaanide täielikuks ülevaateks on võimalik

kasutada töö autori küsimustikku sisemise järelkasvu täiendavaks kaardistamiseks siis, kui on loodud erialane kompetentsimudel. Ühtlasi on võimalik küsimustikku ning järelkasvu väljaselgitamise raamistikku kasutada teistes Eesti Energia teenistustes.

Olemaks teadlik sisemise järelkasvu olemasolust, peaks Eesti Energias olemasolevate töötajatega suhtlema, uurima nende tulevikuplaane aastavestlustel, kaardistama järelkasvu ning koostama iga valdkonna töötajatele erialase kompetentsimudeli, millega saab tegeleda personaliteenistus. Lisaks tuleks töötajaid julgustada karjäärivõimalustele mõtlemisele, pakkuda töötajatele arenguvõimalusi ning kaasata töötajad protsessi, mis järelkasvu planeerida ja kaardistada aitavad.

Resume

CREATING A SUCCESSION MODEL BASED ON THE EXAMPLE OF EESTI ENERGIA AS BUSINESS AND INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE

KAISA PELT

Nowadays, the labor market is constantly changing, people are willing to change their jobs more frequently, so it is important to keep good employees in the organization and engage their skills and knowledge the best way that it is possible.

The purpose of the Master's thesis was to create a succession planning model that is based on the example of Eesti Energia AS Business and Information Technology Service. To pursue this purpose, author of this study presented theoretical background for succession planning and conducted a survey among the employees of Business and Information Technology Service. As a result, succession planning framework and model were presented.

In the first part of the thesis, author presents theoretical background that includes an overview of the human resource management, succession planning in organization and its models, creating a career model and specification of IT professionals. The second part introduces Eesti Energia AS and provides an overview of method and results of the survey. Third part of thesis is a succession planning framework and model for Business and Information Technology Service. Author has added questionnaire, correlation and factor analysis tables and other relevant information in the end of the thesis.

Business and Information Technology Service has 198 employees and 72 of them answered the survey. 68,1% of them were men and 31,9% women. More than half of respondents have been working in their position 0-2 years, but there are 12,5% of them who have been in their position 7-10 years. IT-analyst, project manager and administrator are the main positions where people have been working the longest.

Author used quantitative method in current thesis and conducted a survey with 36 questions and additional demographical questions. After the completion of questionnaires

author did a pilot survey to find out if questionnaire is understandable and if any improvements should be made. After corrections, questionnaire was sent to Eesti Energia where it was implemented into the organization's internal information system. Questionnaire was opened 17. – 20.04.2017 and the results were sent to the author. After that it was possible to process and analyze data in Microsoft Excel. To analyze the information author used: descriptive statistics, correlation and factor analysis. Examining the statements that were presented in the beginning of the thesis, it was revealed that both of them were partially confirmed.

First statement revealed that it does not matter how long people have worked in the company, they mostly know where they want to improve and what would be their next career step. 56,9% of respondents have worked in the company more than two years and approximately half of them know where they want to grow. Employees who have been working in Eesti Energia less than two years also knew what position they would like to fill in the future. Only 9,7% of them told that they do not want or they do not have opportunity to continue their career in any other position in the organization.

Second statement was also partially confirmed and revealed that the main reason why people would like to leave the organization is the lack of recognition and team events and salary. Leaving thoughts are also caused by lack of opportunities for development, but does not depend on manager or non-motivating job, that was presented in the statement.

Author created a framework for succession planning model that was based on the results of the survey and factor analysis. This is the framework that can be used and adapted according the organization's needs. Succession planning model is based on the results of the survey and the information that was given by respondents. Unfortunately, Business and Information Technology Service does not have professional's competency model and because of that it was not possible to present all the positions where employees can grow when they improve their competences.

Considering all the information author suggests to create a professional's competency model for Eesti Energia As Business and Information Technology Service and develop the model according to the new input.

4. Viidatud allikad

- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- Berglund, T., Furåker, B. (2016). Employment Protection Regulation, Trade Unions and Tenure of Employment: An Analysis in 23 European Countries. *Industrial Relations Journal*, 47(5-6), 492-512.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Camuffo, A. (2002). The Changing Nature of Internal Labor Markets. *Journal of Management and Governance*, 6, 281-294.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Model for Talent Management. *People & Strategy*, 32(3), 4-7.
- Collins, C.J., Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Delery, J.E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistiv, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Adademy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eesti Energia AS kodulehekül. <https://www.energia.ee/et/ettevottest/avaleht> (24.03.2017)
- Eesti Energia AS. (2017) Informatsioon Eesti Energia AS kontserni ning äri- ja infotehnoloogia teenistuse kohta.
- Fitz-enz, J. (2000). How to Measure Human Capital's Impact on Processes. ROI of Human Capital: measuring the economic value of employee performance (61-90). Amazon New York.
- Fu, J-R. (2010). Is Information Technology Career Unique? Exploring Differences in Career Commitment and Its Determinants Among IT and Non-IT Employees. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(4), 263-271.

- Guerry, M-A., De Feyter, T. (2012). Optimal Recruitment Strategies in a Multi-Level Manpower Planning Model. *The Journal of the Operational Research Society*, 63(7), 931-940.
- Guest, D.E., Rodrigues, R. (2012). Can the Organizational Career Survive? An Evaluation Within a Social Exchange Perspective. In L.M. Shore, J.A-M. Coyle-Shapiro, L.E. Tetrick (Ed.), *The Employee – Organization Relationship* (pp. 193-222). Routledge. Taylor & Francis Group.
- Ishida, H., Su, K-H., Spilerman, S. (2002). Models of Career Advancement in Organizations. *European Sociological Review*, 18(2), 179-198.
- Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., Arukaevu, R. (2013). Eesti IKT kompetentsidega töötajate hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Kantar Emor. (2017) Kuidas olla mainekaim töötaja IT-professionaalide jaoks? IT-töötajate maine 2017 uuringuaruanne.
- Kanwar, Y.P.S., Singh, A.K., Kodwani, A.D. (2012). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees. *Vision*, 16(1), 27-35.
- Larsson, R., Brousseau, K.R., Kling, K., Sweet, P.L., (2007). Building Motivational Capital Through Career Concept and Culture Fit. The Strategic Value of Developing Motivation and Retention. *Career Development International*, 12(4), 361-381.
- Lazear, E.P., Oyer, P. (2004). Internal and external labor markets: a personnel economics approach. *Labour Economics*, 11 (5), 527-554.
- Lazear, E.P., Shaw, K.L. (2007). Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 91-114.
- Leary-Joyce, J. (2010). The Successful Organisation: Keeping the Talent that Drives Your Results. *Industrial and Commercial Training*, 42 (2), 71 – 75.
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., Simonnet, V. (2007) Job Satisfaction and Quits. *Labour Economics*, 14 (2), 251-268.
- Little, B. (2014). Best Practices to Ensure the Maximum ROI in Learning and Development. *Industrial and Commercial Training*, 46 (7), 400-405.

- Martin, J., Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88, 54-61.
- Michie, J., Sheehan, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Morgan, H.J. (2008). I hired you, you're perfect ... now stay! (The top ten list for retaining top talent). *Business Strategy Series*, 9(3), 119 – 125.
- Nilsson, S., Ellström, P-E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36, 26-45.
- Oakes, K. (2012). Identifying Roadblocks to Productivity Adds Value to the Business: How Long Does It Take to Get Fully Productive? *Training Industry Quarterly*, 5(1), 40-41.
- Osterman, P. (1987). Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. *Industrial Relations*, 26(1), 46-67.
- Paul, K.A., Seward, K.K. (2016). Place-Based Investment Model of Talent Development: A Proposed Model for Developing and Reinvesting Talents Within the Community. *Journal of Advanced Academics*, 27(4), 311-342.
- Pucik, V. (1984). White-Collar Human Resource Management in Large Japanese Manufacturing Firms. *Human Resource Management*, 23(3), 257-276.
- Rothwell, W.J., Jackson, R.D., Knight, S.C., Lindholm, J.E., Wang, W.A., Payne, T.D. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent – for Today and Tomorrow*. Praeger Publishers.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Schein, E.H. (1990). Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development. *MIT Sloan School of Management*.
- Spilerman, S., Ishida, H. (1995). Stratification and Attainment in a Large Japanese Firm. Working Paper No. 91. *Working Paper Series. Center on Japanese Economy and Business Graduate School of Business Columbia University*.

- Staw, B.M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253-273.
- Zhou, J., George, J.M. (2001) When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Taylor, R.G. (2005) Quantitative Research Methods. In G.R. Taylor. *Integrating quantitative and qualitative methods in research*. 2nd Edition. University Press of America. Inc.
- United States General Accounting Office. (2002). A Model of Strategic Human Capital Management. Exposure Draft. Kättesaadav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dd1da9ae-ffde-4cba-b831-fac5762afd76%40sessionmgr4008&vid=6&hid=4209,12.märts> 2017.
- Vardaman, J.M., Allen, D.G., Renn, R.W., Moffitt, K.R. (2008). Should I Stay or Should I Go? The Role of Risk In Employee Turnover Decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531-1563.
- Waheed, S., Zaim, A.H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Wang, C.Y-P., Jaw, B-S., Tsai, C. H-C., Chen, M-H. (2010). The causal effects of organizational internal labor market on firm-specific learning – the mediating effect of willingness to internal transfer. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1015-1034.
- Õunapuu, L. (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

5. Lisad

Lisa 1 Küsimustik

Hea Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse töötaja!

Olen Kaisa Pelt, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse eriala magistrant ning kirjutan magistritööd teemal “Sisemise järelkasvu mudeli loomine Eesti Energia AS äri- ja infotehnoloogia teenistuse näitel”. Sellest tulenevalt viin läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja selgitada Eesti Energia IT-töötajate karjääriplaanid ning neid mõjutavad tegurid. Kogutud andmete tulemused annavad sisendi järelkasvu mudeli koostamiseks.

NB! Küsitlus on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil ning üldistatud kujul.

Küsimustiku puhul kehtib hindamisskaala:

- 1 – ei nõustu üldse
- 2 – ei nõustu
- 3 – pigem nõustun
- 4 – nõustun täielikult

Ankeedi täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit.

Suur aitäh ankeedi täitmise eest!

Kaisa Pelt

E-post: pelt.kaisa@gmail.com

Palun anna omapoolne hinnang alljärgnevatele väidetele.

Karjäär

	1 - ei nõustu üldse	2 - ei nõustu	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda.				
Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda.				
Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale.				
Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale.				
Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt (kõrgema taseme spetsialisti ametikohale või sama taseme teise valdkonna				

spetsialisti ametikohale).				
Ma tean, mis on minu järgmine karjäärism Eesti Energias.				
Minu järgmine karjäärism Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud.				
Ma tean oma töölaseid tugevusi.				
Ma tean oma töölaseid arengukohti.				
Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega.				
Minu töölased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud.				
Minu töölased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud.				

Motivatsioon

	1 - ei nõustu üldse	2 - ei nõustu	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv.				
Ma tunnen end väärtuslikuna.				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö.				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest.				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht.				
Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid.				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu.				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik				
Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu.				
Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul.				
Ma olen oma otsese juhiga rahul.				
Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele.				

Ettevõttest lahkumine

Vasta allolevatele küsimustele siis, kui oled mõelnud viimase poole aasta jooksul tööandja vahetamisele.

	1 - ei nõustu üldse	2 - ei nõustu	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
Minu lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud mittemotiveerivast tööst.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud tunnustuse puudumisest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud töötasust.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud juhust.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud kolleegidest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest koolitustest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud paindliku töögraafiku puudumisest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud avatud kontorist.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest ühisüritustest.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud.				
Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele.				

TAUSTAANDMED

Sinu vanus:

- Alla 25
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 +

Sugu:

- Mees
- Naine

Sinu ametikoht:

- Süsteemiadministraator
- Rakendusadministraator
- Testija
- Analüütik-disainer

- IT – analüütik
- IT – arendaja
- IT – arhitekt
- IT – projektijuht
- IT – valdkonnajuht
- Muu ametikoht: ...

Tööstaaž praegusel ametikohal:

- 0-2 aastat
- 3-5 aastat
- 5-7 aastat
- 7-10 aastat
- 11 ja enam aastat

Tööstaaž Eesti Energias:

- 0-2 aastat
- 3-5 aastat
- 5-7 aastat
- 7-10 aastat
- 11 ja enam aastat

Kui kaua plaanid Eesti Energias töötada?

- Vähem kui aasta
- 1-2 aastat
- 3-5 aastat
- 6-7 aastat
- 8 ja enam aastat

Haridustase:

- Keskkharidus
- Kutseharidus
- Keskeriharidus
- Rakenduslik kõrgharidus
- Kõrgharidus

Kui kaua soovid jätkata oma praegusel ametikohal?

- Vähem kui aasta
- 1-2 aastat
- 3-5 aastat
- 6-7 aastat
- 8 ja enam aastat

Millisele ametikohale sooviksid edasi areneda?

- Süsteemadministraator
- Rakendusadministraator
- Testija
- Analüütik-disainer
- IT – analüütik
- IT – arendaja
- IT – arhitekt

- IT – projektijuht
- IT – valdkonnajuht
- Olen selles ettevõttes oma eesmärgid saavutanud ja ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda.
- Olen selles ettevõttes oma eesmärgid saavutanud ja mul ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda.
- Mõni muu variant: ...

Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud?

- Süsteemiadministraator
- Rakendusadministraator
- Testija
- Analüütik-disainer
- IT – analüütik
- IT – arendaja
- IT – arhitekt
- IT – projektijuht
- IT – valdkonnajuht
- Muu ametikoht: ...

Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks?

- Süsteemiadministraator
- Rakendusadministraator
- Testija
- Analüütik-disainer
- IT – analüütik
- IT – arendaja
- IT – arhitekt
- IT – projektijuht
- IT – valdkonnajuht
- Muu ametikoht: ...

Milliseid oskusi ja teadmisi on Sul vaja praeguse töö tegemiseks?

Milliseid oskusi ja teadmisi on Sul vaja omandada järgmise karjäärisammu tegemiseks?

Suur aitäh vastuste eest!

Lisa 2
Taustaandmed protsentides

Vanus	n	%
30-39	31	43,1%
40-49	15	20,8%
25-29	13	18,1%
50-59	5	6,9%
Alla 25	4	5,6%
60 +	4	5,6%
Kokku	72	100%

Sugu	n	%
Mees	49	68,1%
Naine	23	31,9%
Kokku	72	100%

Ametikoht	n	%
Muu ametikoht: ...	20	27,9%
IT – analüütik	10	13,9%
IT – valdkonnajuht	8	11,1%
Süsteemiadministraator	8	11,1%
IT – projektijuht	6	8,3%
IT – arendaja	5	6,9%
IT – arhitekt	5	6,9%
Analüütik-disainer	5	6,9%
Rakendusadministraator	4	5,6%
Testija	1	1,4%
Kokku	72	100 %

Tööstaaž praegusel ametikohal	n	%
0-2 aastat	39	54,2%
3-5 aastat	11	15,3%
7-10 aastat	9	12,5%
5-7 aastat	7	9,7%
11 ja enam aastat	6	8,3%
Kokku	72	100%

Tööstaaž Eesti Energias	n	%
0-2 aastat	31	43,1%
3-5 aastat	16	22,2%
11 ja enam aastat	9	12,5%
5-7 aastat	9	12,5%
7-10 aastat	7	9,7%
Kokku	72	100%

Kui kaua plaanid Eesti Energias töötada	n	%
8 ja enam aastat	24	33,3%

3-5 aastat	23	31,9%
1-2 aastat	11	15,3%
6-7 aastat	11	15,3%
Vähem kui aasta	3	4,2%
Kokku	72	100%

	n	%
Kõrgharidus	41	57%
Rakenduslik kõrgharidus	16	22,2%
Keskharidus	7	9,7%
Keskeriharidus	6	8,3%
Kutseharidus	2	2,8%
Kokku	72	100%

Soov jätkata praegusel ametikohal	n	%
3 – 5 aastat	25	34,8%
1 – 2 aastat	24	33,3%
6 – 7 aastat	10	13,9%
8 ja enam aastat	7	9,7%
Vähem kui aasta	6	8,3%
Kokku	72	100%

Millisele ametikohale sooviksid edasi areneda	n	%
Mõni muu variant.	17	23,4%
IT – valdkonnajuht	11	15,3%
Olen selles ettevõttes oma eesmärgid saavutanud ja mul ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda.	11	15,3%
Olen selles ettevõttes oma eesmärgid saavutanud ja ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda.	11	15,3%
IT – arhitekt	8	11,1%
Süsteemiadministraator	4	5,6%
IT – analüütik	4	5,6%
Analüütik – disainer	2	2,8%
IT-projektijuht	2	2,8%
IT – arendaja	1	1,4%
Testija	1	1,4%
Rakendusadministraator	0	0%
Kokku	72	100%

Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud	n	%
Muu ametikoht	24	33,3%
IT – valdkonnajuht	7	9,7%
IT – arhitekt	5	6,9%
IT – analüütik	5	6,9%
Süsteemiadministraator	5	6,9%
Rakendusadministraator	3	4,2%
IT – arendaja	3	4,2%
Testija	2	2,8%
Analüütik – disainer	2	2,8%

IT – projektijuht	1	1,4%
Ei vastanud	15	20,8%
Kokku	72	99,9%

Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks	n	%
Muu ametikoht	19	26,3%
IT – projektijuht	6	8,3%
IT – arendaja	5	6,9%
Süsteemiadministraator	5	6,9%
Rakendusadministraator	4	5,6%
IT – analüütik	4	5,6%
IT – arhitekt	4	5,6%
IT – valdkonnajuht	4	5,6%
Testija	3	4,2%
Analüütik – disainer	2	2,8%
Ei vastanud	16	22,2%
Kokku	72	100%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3

Keskmete ja standardhälvete võrdlus sugude lõikes

	MEHED			NAISED			Meeste ja naiste keskmete võrdlus	
	N	M	SD	N	M	SD	mehed = 100%	t-test, p =
Karjäär. 1. Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,31	0,65	23	3,22	0,74	97,3%	0,62
Karjäär. 2. Ma soovin karjäärireedelil edasi liikuda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,29	0,76	23	3,26	0,86	99,2%	0,91
Karjäär. 3. Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,86	1,02	23	3,04	0,98	106,5%	0,46
Karjäär. 4. Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,80	1,02	23	2,78	0,90	99,5%	0,96
Karjäär. 5. Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,92	0,98	23	2,87	1,10	98,3%	0,86
Karjäär. 6. Ma tean, mis on minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,37	1,03	23	2,13	0,87	90,0%	0,32
Karjäär. 7. Minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	1,59	0,91	23	1,83	0,98	114,7%	0,34
Karjäär. 8. Ma tean oma tööalaseid tugevusi (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,63	0,49	23	3,48	0,59	95,7%	0,28
Karjäär. 9. Ma tean oma tööalaseid arengukohti (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,37	0,53	23	3,30	0,70	98,1%	0,70
Karjäär. 10. Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,14	0,68	23	2,87	0,55	91,3%	0,07
Karjäär. 11. Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	49	2,14	0,94	23	1,78	0,67	83,2%	0,07

Karjäär. 12. Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	49	2,02	0,88	23	1,74	0,75	86,1%	0,17
Motivatsioon. 13. Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,33	0,66	23	3,57	0,59	107,2%	0,13
Motivatsioon. 14. Ma tunnen end väärtuslikuna (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,27	0,70	23	3,43	0,59	105,2%	0,29
Motivatsioon. 15. Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,51	0,54	23	3,61	0,50	102,8%	0,45
Motivatsioon. 16. Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,14	0,71	23	2,91	0,85	92,7%	0,27
Motivatsioon. 17. Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,96	0,91	23	2,78	0,95	94,0%	0,46
Motivatsioon. 18. Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,24	0,75	23	3,00	0,85	92,5%	0,25
Motivatsioon. 19. Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,14	0,61	23	3,30	0,70	105,1%	0,35
Motivatsioon. 20. Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,96	0,89	23	3,13	0,87	105,8%	0,44
Motivatsioon. 21. Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	2,80	0,82	23	2,87	0,87	102,6%	0,73
Motivatsioon. 22. Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,29	0,65	23	3,22	0,60	97,9%	0,66
Motivatsioon. 23. Ma olen oma otsese juhiga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	49	3,31	0,80	23	3,39	0,78	102,6%	0,67
Motivatsioon. 24. Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	49	2,29	1,15	23	2,09	1,00	91,3%	0,46

Ettevõttest lahkumine. 25. Minu lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	28	2,18	1,02	11	2,00	0,77	91,8%	0,56
Ettevõttest lahkumine. 26. Minu lahkumisplaanid on tingitud mittemotiveerivast tööst (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,93	0,87	11	1,82	0,75	94,4%	0,71
Ettevõttest lahkumine. 27. Minu lahkumisplaanid on tingitud tunnustuse puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	2,19	1,00	11	2,45	1,04	112,3%	0,47
Ettevõttest lahkumine. 28. Minu lahkumisplaanid on tingitud töötasust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	2,11	1,15	11	2,36	0,92	112,0%	0,49
Ettevõttest lahkumine. 29. Minu lahkumisplaanid on tingitud juhust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,89	1,05	11	2,09	0,83	110,7%	0,54
Ettevõttest lahkumine. 30. Minu lahkumisplaanid on tingitud kolleegidest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,52	0,70	11	1,64	0,92	107,8%	0,71
Ettevõttest lahkumine. 31. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest koolitustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,81	0,83	11	1,91	0,83	105,2%	0,75
Ettevõttest lahkumine. 32. Minu lahkumisplaanid on tingitud paindliku töögraafiku puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,70	1,07	11	1,91	1,04	112,1%	0,59
Ettevõttest lahkumine. 33. Minu lahkumisplaanid on tingitud avatud kontorist (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,78	1,01	11	1,55	0,93	86,9%	0,51
Ettevõttest lahkumine. 34. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest ühisüritustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	2,11	1,12	11	1,91	0,94	90,4%	0,58
Ettevõttest lahkumine. 35. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,81	0,88	11	1,45	0,69	80,1%	0,19

Ettevõttest lahkumine. 36. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	27	1,78	0,80	11	2,09	0,70	117,6%	0,24
Demograafiline. 37. Vanus (1 = Alla 25; 2 = 25-29; 3 = 30-39; 4 = 40-49; 5 = 50-59; 6 = 60 +)	49	3,24	1,13	23	3,17	1,27	97,8%	0,82
Demograafiline. 38. Sugu (1 = mees; 2 = naine)	49	1,00	0,00	23	2,00	0,00	200,0%	-
Demograafiline. 39. Ametikoht (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	39	2,56	1,19	16	2,31	1,08	90,2%	0,45
Demograafiline. 40. Tööstaaž praegusel ametikohal (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	49	2,00	1,31	23	2,17	1,56	108,7%	0,65
Demograafiline. 41. Tööstaaž Eesti Energias (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	49	2,12	1,32	23	2,57	1,62	120,9%	0,26
Demograafiline. 42. Kui kaua plaanid Eesti Energias töötada (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	49	3,59	1,19	23	3,57	1,31	99,3%	0,93
Demograafiline. 43. Haridustase (1 = keskharidus; 2 = kutseharidus; 3 = keskeriharidus; 4 = rakenduslik kõrgharidus; 5 = kõrgharidus)	49	3,96	1,35	23	4,52	1,04	114,2%	0,06
Demograafiline. 44. Kui kaua soovid jätkata oma praegusel ametikohal (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	49	2,94	0,94	23	2,61	1,34	88,8%	0,30
Demograafiline. 45. Millisele ametikohale sooviksid edasi areneda (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	24	3,00	1,10	13	3,00	0,91	100,0%	-

Demograafiline. 45a Negatiivne karjääriperspektiiv (2=ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda; 3=ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda)	15	2,60	0,51	7	2,29	0,49	87,9%	0,19
Demograafiline. 46. Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	24	2,71	1,20	14	2,29	0,99	84,4%	-
Demograafiline. 47. Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	23	2,78	1,20	17	2,47	1,12	88,8%	-
Edutamine. 50. Soovitud edutamine = soovitud ametikoht - praegune ametikoht	20	0,60	1,14	10	0,70	0,95	116,7%	0,80
Edutamine 51. Pakutud edutamine = planeeritud ametikoht - praegune ametikoht	23	0,43	0,99	11	0,09	0,30	20,9%	0,14
Karjäär (M Q1 ... Q12)	49	2,93	0,45	23	2,94	0,40	100,5%	0,90
Motivatsioon (M Q13 ... Q24)	49	3,14	0,47	23	3,18	0,51	101,3%	0,75
Ettevõttest lahkumine (M Q25 ... Q36)	28	1,90	0,61	11	1,93	0,48	101,4%	0,89

Lisa 4

Keskmete hinnangute ja standardhälvete võrdlus ametikohast tulenevalt

	Administraatorid			Analüütikud			Arendajad			Juhid		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Karjäär. 1. Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,5	0,76	15	3,2	0,68	11	3,27	0,65	15	3,07	0,59
Karjäär. 2. Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3	1,04	15	3,07	0,8	11	3	0,63	15	3,6	0,63
Karjäär. 3. Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,71	1,14	15	2,67	1,11	11	2,45	0,93	15	3,2	0,77
Karjäär. 4. Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,21	0,97	15	3	1	11	2,36	0,81	15	2,47	0,99
Karjäär. 5. Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,93	1,14	15	2,93	1,03	11	2,64	0,67	15	2,93	1,22
Karjäär. 6. Ma tean, mis on minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,29	1,27	15	2,6	0,63	11	2,09	0,94	15	2,33	0,98
Karjäär. 7. Minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,86	1,03	15	1,67	0,9	11	1,27	0,47	15	1,73	1,1
Karjäär. 8. Ma tean oma tööalaseid tugevusi (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,64	0,5	15	3,4	0,63	11	3,36	0,5	15	3,73	0,46
Karjäär. 9. Ma tean oma tööalaseid arengukohti (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,36	0,63	15	3,47	0,52	11	3,27	0,65	15	3,2	0,56
Karjäär. 10. Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,14	0,66	15	3,13	0,52	11	3	0,77	15	2,93	0,59

Karjäär. 11. Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	14	2,36	1,08	15	1,8	0,68	11	1,82	0,6	15	2,13	0,92
Karjäär. 12. Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	14	2,29	0,99	15	1,73	0,59	11	1,73	0,79	15	2	0,76
Motivatsioon. 13. Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,21	0,8	15	3,6	0,51	11	3,36	0,67	15	3,27	0,7
Motivatsioon. 14. Ma tunnen end väärtuslikuna (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,21	0,8	15	3,4	0,63	11	3,27	0,65	15	3,2	0,68
Motivatsioon. 15. Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,5	0,65	15	3,47	0,52	11	3,45	0,52	15	3,53	0,52
Motivatsioon. 16. Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,07	0,83	15	3	0,76	11	3,09	0,54	15	3,07	0,8
Motivatsioon. 17. Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,07	0,92	15	2,93	0,8	11	2,82	0,75	15	2,67	1,11
Motivatsioon. 18. Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,36	0,63	15	3,07	0,8	11	3,09	0,83	15	3,27	0,8
Motivatsioon. 19. Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,29	0,73	15	3,13	0,52	11	3	0,63	15	3,2	0,56
Motivatsioon. 20. Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,21	0,89	15	3	0,76	11	3	0,63	15	2,67	1,18

Motivatsioon. 21. Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,64	0,84	15	2,8	0,77	11	2,55	0,82	15	3,07	0,7
Motivatsioon. 22. Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,36	0,84	15	3,2	0,41	11	3,27	0,65	15	3,27	0,46
Motivatsioon. 23. Ma olen oma otsese juhiga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	3,5	0,76	15	3,47	0,64	11	3,27	0,65	15	3,13	0,92
Motivatsioon. 24. Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	14	2,43	1,22	15	2,07	1,03	11	2,09	1,04	15	2,33	1,18
Ettevõttest lahkumine. 25. Minu lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	2,1	1,1	9	1,67	0,5	4	2,25	0,96	8	2,25	0,89
Ettevõttest lahkumine. 26. Minu lahkumisplaanid on tingitud mittemotiveerivast tööst (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	2	1,05	9	1,56	0,53	4	2	1,15	7	2	0,58
Ettevõttest lahkumine. 27. Minu lahkumisplaanid on tingitud tunnustuse puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	2	1,05	9	1,67	0,71	4	1,75	0,5	7	3,14	0,69
Ettevõttest lahkumine. 28. Minu lahkumisplaanid on tingitud töötasust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	2,3	1,25	9	2,33	1	4	2	1,15	7	1,71	0,76
Ettevõttest lahkumine. 29. Minu lahkumisplaanid on tingitud juhust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,7	1,06	9	1,44	0,53	4	1,75	0,96	7	2,71	0,95

Ettevõttest lahkumine. 30. Minu lahkumisplaanid on tingitud kolleegidest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,3	0,48	9	1,44	0,53	4	2	0,82	7	1,57	0,79
Ettevõttest lahkumine. 31. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest koolitustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,8	0,79	9	1,67	0,71	4	2,25	0,96	7	1,43	0,53
Ettevõttest lahkumine. 32. Minu lahkumisplaanid on tingitud paindliku töögraafiku puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,5	0,71	9	1,22	0,44	4	1,5	1	7	2	1,41
Ettevõttest lahkumine. 33. Minu lahkumisplaanid on tingitud avatud kontorist (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,5	0,97	9	1,78	1,09	4	2,5	1,29	7	1,57	0,53
Ettevõttest lahkumine. 34. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest ühisüritustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,9	0,99	9	1,56	0,88	4	1,75	0,96	7	2,43	0,98
Ettevõttest lahkumine. 35. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,7	0,82	9	1,78	0,97	4	1,5	1	7	2	0,82
Ettevõttest lahkumine. 36. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	10	1,6	0,7	9	1,67	0,71	4	2,25	0,96	7	2	0,82
Demograafiline. 37. Vanus (1 = Alla 25; 2 = 25-29; 3 = 30-39; 4 = 40-49; 5 = 50-59; 6 = 60 +)	14	3,71	1,38	15	3,6	1,18	11	2,91	0,94	15	3	0,53
Demograafiline. 38. Sugu (1 = mees; 2 = naine)	14	1,21	0,42	15	1,6	0,51	11	1	0	15	1,27	0,46

Demograafiline. 39. Ametikoht (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	14	1	0	15	2	0	11	3	0	15	4	0
Demograafiline. 40. Tööstaaž praegusel ametikohal (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	14	2,64	1,39	15	3,07	1,53	11	1,55	1,04	15	1,6	1,24
Demograafiline. 41. Tööstaaž Eesti Energias (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	14	2,93	1,59	15	2,6	1,59	11	1,45	0,93	15	2,07	1,1
Demograafiline. 42. Kui kaua plaanid Eesti Energias töötada (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	14	3,64	1,28	15	4,2	1,01	11	3,45	1,04	15	3,4	1,18
Demograafiline. 43. Haridustase (1 = keskharidus; 2 = kutseharidus; 3 = keskeriharidus; 4 = rakenduslik kõrgharidus; 5 = kõrgharidus)	14	4,07	1,27	15	4,67	0,49	11	3,73	1,56	15	4,47	1,06
Demograafiline. 44. Kui kaua soovid jätkata oma praegusel ametikohal (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	14	3,5	1,16	15	2,93	1,28	11	2,82	0,4	15	2,27	0,8
Demograafiline. 45. Millisele ametikohale sooviksid edasi areneda (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	7	2,86	1,35	10	2,6	0,84	6	3	0	7	4	0

Demograafiline. 45a Negatiivne karjääriperspektiiv (2=ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda; 3=ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda)	7	2,43	0,53	3	2,33	0,58	1	3		4	2,75	0,5
Demograafiline. 46. Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it- analüütik, analüütik- disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it- arhitekt; 4 = juhid – it- projektijuht, it- valdkonnajuht)	12	1,67	1,23	10	2,3	0,67	6	3	0	6	4	0
Demograafiline. 47. Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it- analüütik, analüütik- disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it- arhitekt; 4 = juhid – it- projektijuht, it- valdkonnajuht)	12	1,83	1,27	9	2,44	0,73	7	3	0	6	4	0
Edutamine. 50. Soovitud edutamine = soovitud ametikoht - praegune ametikoht	7	1,86	1,35	10	0,6	0,84	6	0	0	7	0	0
Edutamine 51. Pakutud edutamine = planeeritud ametikoht - praegune ametikoht	12	0,67	1,23	10	0,3	0,67	6	0	0	6	0	0
Karjäär (M Q1 ... Q12)	14	2,92	0,6	15	2,97	0,33	11	2,77	0,32	15	2,92	0,42
Motivatsioon (M Q13 ... Q24)	14	3,17	0,55	15	3,17	0,41	11	3,09	0,41	15	3,08	0,51
Ettevõttest lahkumine (M Q25 ... Q36)	10	1,78	0,67	9	1,65	0,53	4	1,96	0,72	8	2,06	0,26

Lisa 5

Keskmete ja standardhälvete võrdlus ametikoha staažist lähtuvalt

	0-2 aastat			3-5 aastat			5-7 aastat			7-10 aastat			11 ja enam aastat		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Karjäär. 1. Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,23	0,71	11	3,09	0,7	7	3,57	0,53	9	3,22	0,67	6	3,67	0,52
Karjäär. 2. Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,49	0,64	11	2,82	0,87	7	3,57	0,53	9	3,22	0,78	6	2,67	1,21
Karjäär. 3. Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale. (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,03	0,99	11	2,64	0,81	7	3,14	0,9	9	2,89	1,17	6	2,5	1,38
Karjäär. 4. Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	2,69	1	11	2,82	0,87	7	3,29	0,95	9	2,78	0,97	6	2,83	1,17
Karjäär. 5. Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,08	0,98	11	2,82	0,87	7	3	0,82	9	2,44	1,24	6	2,5	1,22
Karjäär. 6. Ma tean, mis on minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	2,31	0,95	11	2,09	1,14	7	2,14	1,07	9	2,67	1	6	2,17	0,98
Karjäär. 7. Minu järgmine karjäärisamm Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	1,62	0,94	11	1,27	0,47	7	2	0,82	9	2	1,22	6	1,83	1,17
Karjäär. 8. Ma tean oma tööalaseid tugevusi (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,54	0,55	11	3,55	0,52	7	3,43	0,53	9	3,78	0,44	6	3,83	0,41
Karjäär. 9. Ma tean oma tööalaseid arengukohti (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,33	0,58	11	3,27	0,47	7	3,29	0,76	9	3,33	0,71	6	3,67	0,52
Karjäär. 10. Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,08	0,66	11	2,64	0,5	7	3,14	0,69	9	3,11	0,6	6	3,5	0,55
Karjäär. 11. Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	39	1,92	0,84	11	2,27	0,79	7	2,57	0,98	9	2,11	1,05	6	1,5	0,55
Karjäär. 12. Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	39	1,74	0,75	11	2,45	0,82	7	2,43	0,79	9	2	1,12	6	1,5	0,55
Motivatsioon. 13. Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,54	0,55	11	2,82	0,75	7	3,57	0,53	9	3,22	0,67	6	3,67	0,52
Motivatsioon. 14. Ma tunnen end väärtuslikuna (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,44	0,6	11	2,73	0,65	7	3,29	0,95	9	3,44	0,53	6	3,5	0,55
Motivatsioon. 15. Mind motiveerib Eesti Energias töötama	39	3,67	0,48	11	3,18	0,6	7	3,43	0,53	9	3,44	0,53	6	3,67	0,52

huvitav töö (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)																
Motivatsioon. 16. Mind motiveerib Eesti Energia töötama tunnustus hea töö eest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,13	0,77	11	2,73	0,79	7	3	0,82	9	3,11	0,78	6	3,33	0,52	
Motivatsioon. 17. Mind motiveerib Eesti Energia töötama otsene juht (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	2,95	1,02	11	2,64	0,67	7	3	0,82	9	3	0,87	6	2,83	0,98	
Motivatsioon. 18. Mind motiveerivad Eesti Energia töötama kolleegid (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,21	0,83	11	3,18	0,75	7	2,71	0,76	9	3,44	0,73	6	3	0,63	
Motivatsioon. 19. Mind motiveerib Eesti Energia töötama töötasu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,26	0,68	11	2,91	0,7	7	3,14	0,38	9	3,44	0,53	6	3	0,63	
Motivatsioon. 20. Mind motiveerib Eesti Energia töötama paindlik töögraafik (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,1	0,97	11	2,91	0,7	7	3	0,82	9	3,11	0,78	6	2,5	0,84	
Motivatsioon. 21. Mind motiveerib Eesti Energia töötama karjäärivõimaluste olemasolu (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3	0,76	11	2,55	0,82	7	2,57	0,98	9	2,78	0,83	6	2,5	1,05	
Motivatsioon. 22. Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,33	0,58	11	2,82	0,75	7	3,29	0,49	9	3,56	0,53	6	3,17	0,75	
Motivatsioon. 23. Ma olen oma otsese juhiga rahul (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	39	3,28	0,86	11	3,18	0,87	7	3,43	0,53	9	3,67	0,5	6	3,33	0,82	
Motivatsioon. 24. Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult) [R]	39	2,08	1,04	11	2,82	0,98	7	2,57	1,27	9	2,22	1,48	6	1,67	0,52	
Ettevõttest lahkumine. 25. Minu lahkumisplaanid on tingitud arenguvõimaluste puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	15	2,07	0,96	10	2,4	0,84	5	2	1	5	2,2	1,3	4	1,75	0,96	
Ettevõttest lahkumine. 26. Minu lahkumisplaanid on tingitud mittemotiveerivast tööst (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,64	0,74	10	2,5	0,85	5	2	1	5	1,6	0,55	4	1,5	0,58	
Ettevõttest lahkumine. 27. Minu lahkumisplaanid on tingitud tunnustuse puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,5	1,02	10	2,6	0,84	5	1,6	0,89	5	2	1,22	4	1,75	0,96	
Ettevõttest lahkumine. 28. Minu lahkumisplaanid on tingitud töötasust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,86	1,03	10	2,9	0,88	5	2,4	1,34	5	1,8	1,3	4	1,75	0,5	
Ettevõttest lahkumine. 29. Minu lahkumisplaanid on tingitud juhust (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,29	0,99	10	2,2	1,14	5	1,4	0,55	5	1,4	0,89	4	1,5	0,58	
Ettevõttest lahkumine. 30. Minu lahkumisplaanid on tingitud kolleegidest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,64	1,01	10	1,7	0,67	5	1,4	0,55	5	1,2	0,45	4	1,5	0,58	
Ettevõttest lahkumine. 31. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest koolitustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,86	0,95	10	2,4	0,7	5	1,4	0,55	5	1,4	0,55	4	1,5	0,58	

Ettevõttest lahkumine. 32. Minu lahkumisplaanid on tingitud paindliku töögraafiku puudumisest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2	1,3	10	1,9	1,1	5	1,6	0,89	5	1,2	0,45	4	1,5	0,58
Ettevõttest lahkumine. 33. Minu lahkumisplaanid on tingitud avatud kontorist (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,64	0,93	10	2,1	1,2	5	1,6	1,34	5	1,4	0,55	4	1,5	0,58
Ettevõttest lahkumine. 34. Minu lahkumisplaanid on tingitud vähestest ühisüritustest (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	2,14	1,23	10	2,8	0,79	5	1,2	0,45	5	1,6	0,89	4	1,5	0,58
Ettevõttest lahkumine. 35. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,5	0,76	10	2	0,94	5	1,8	1,1	5	1,8	0,84	4	1,5	0,58
Ettevõttest lahkumine. 36. Minu lahkumisplaanid on tingitud sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele (1 = ei nõustu üldse ... 4 = nõustun täielikult)	14	1,93	0,83	10	2,2	0,63	5	1,6	0,89	5	1,6	0,89	4	1,5	0,58
Demograafiline. 37. Vanus (1 = Alla 25; 2 = 25-29; 3 = 30-39; 4 = 40-49; 5 = 50-59; 6 = 60 +)	39	2,77	0,96	11	3,45	1,13	7	3,71	1,38	9	3,56	1,01	6	4,67	1,5
Demograafiline. 38. Sugu (1 = mees; 2 = naine)	39	1,33	0,48	11	1,18	0,4	7	1,29	0,49	9	1,33	0,5	6	1,5	0,55
Demograafiline. 39. Ametikoht (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	26	3,12	1,03	9	1,56	0,73	6	1,83	0,75	8	2,63	1,3	6	1,67	0,52
Demograafiline. 40. Tööstaaž praegusel ametikohal (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	39	1	0	11	2	0	7	3	0	9	4	0	6	5	0
Demograafiline. 41. Tööstaaž Eesti Energias (1 = 0-2 aastat; 2 = 3-5 aastat; 3 = 5-7 aastat; 4 = 7-10 aastat; 5 = 11 ja enam aastat)	39	1,59	0,99	11	2,64	1,03	7	3	1,63	9	3	1,58	6	4	1,67
Demograafiline. 42. Kui kaua plaanid Eesti Energias töötada (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	39	3,31	1,2	11	3,36	1,21	7	4	1,41	9	3,89	1,05	6	4,83	0,41
Demograafiline. 43. Haridustase (1 = keskharidus; 2 = kutseharidus; 3 = keskeriharidus; 4 = rakenduslik kõrgharidus; 5 = kõrgharidus)	39	3,92	1,4	11	4,18	1,4	7	4,14	1,46	9	4,44	0,53	6	5	0
Demograafiline. 44. Kui kaua soovid jätkata oma praegusel ametikohal (1 = vähem kui aasta; 2 = 1-2 aastat; 3 = 3-5 aastat; 4 = 6-7 aastat; 5 = 8 ja enam aastat)	39	2,56	0,88	11	3	1	7	2,43	1,27	9	3,33	1,41	6	4	0,89
Demograafiline. 45. Millisele ametikohale sooviksid edasi areneda (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik,	21	3	1,05	6	2,67	1,21	5	3,2	0,84	2	4	0	3	2,67	1,15

analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)															
Demograafiline. 45a Negatiivne karjääriperspektiiv (2=ei soovi kõrgemale positsioonile liikuda; 3=ei ole võimalik kõrgemale positsioonile liikuda)	8	2,63	0,52	4	2,25	0,5	2	2,5	0,71	6	2,5	0,55	2	2,5	0,71
Demograafiline. 46. Millise ametikoha järelkasvuks oled planeeritud (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-analüütik, analüütik-disainer; 3 = arendajad – testija, it-arendaja, it-arhitekt; 4 = juhid – it-projektijuht, it-valdkonnajuht)	17	2,76	1,09	6	1,83	0,98	5	3,2	0,84	6	2,33	1,37	4	2,25	1,26
Demograafiline. 47. Milline ametikoht on planeeritud Sinu järelkasvuks (1 = administraatorid – rakendusadministraator, süsteemiadministraator; 2 = analüütikud – it-	21	2,86	1,11	7	2,14	1,21	4	3,5	0,58	4	2	1,41	4	2,25	1,26
Edutamine. 50. Soovitud edutamine = soovitud ametikoht - praegune ametikoht	15	0,47	0,83	5	0,6	1,34	5	1,2	1,3	2	0	0	3	1	1,73
Edutamine 51. Pakutud edutamine = planeeritud ametikoht - praegune ametikoht	14	0	0	5	0	0	5	1,6	1,14	6	0	0	4	0,75	1,5
Karjäär (M Q1 ... Q12)	39	2,98	0,36	11	2,69	0,5	7	2,96	0,52	9	2,94	0,5	6	3,01	0,51
Motivatsioon (M Q13 ... Q24)	39	3,24	0,47	11	2,82	0,38	7	3,07	0,54	9	3,25	0,52	6	3,15	0,42
Ettevõttest lahkumine (M Q25 ... Q36)	15	1,93	0,48	10	2,31	0,48	5	1,67	0,7	5	1,6	0,56	4	1,56	0,61

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6

Karjääri faktorid ja nende statistiliselt olulised seosed (Pearsoni korrelatsioonid)

	Faktorid			
	1	2	3	4
1. Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda.	0.65	-	-	-
2. Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda.	-	0.90	-	-
3. Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale.	-	0.89	-	-
4. Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale	0.61	-	-	-
5. Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt	-	0.68	-	-
6. Ma tean, mis on minu järgmine karjäärism Eesti Energias	0.77	-	-	-
7. Minu järgmine karjäärism Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud	0.66	-	-	-
8. Ma tean oma tööalaseid tugevusi	-	-	-	0.90
9. Ma tean oma tööalaseid arengukohti	-	-	-	0.75
10. Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega	0.66	-	-	-
11. Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud	-	-	0.94	-
12. Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud	-	-	0.94	-

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

Allikas: Autori koostatud

Karjäär. Faktor 1. Tööalane areng

- 1. Ma tean, kuhu soovin tööalaselt edasi areneda
- 4. Ma pingutan selle nimel, et liikuda spetsiifilisemale spetsialisti ametikohale
- 6. Ma tean, mis on minu järgmine karjäärism Eesti Energias
- 7. Minu järgmine karjäärism Eesti Energias on otsese juhiga kokkulepitud
- 10. Minu karjääriplaanid on seotud Eesti Energias töötamisega

Karjäär. Faktor 2. Karjääriredelil liikumine

- 2. Ma soovin karjääriredelil edasi liikuda
- 3. Ma pingutan selle nimel, et liikuda kõrgemale ametikohale
- 5. Ma soovin liikuda ettevõttes vertikaalselt

Karjäär. Faktor 3. Arenguvõimaluste ammendumine

- 11. Minu tööalased arenguvõimalused praegusel positsioonil on ammendunud
- 12. Minu tööalased arenguvõimalused Eesti Energias on ammendunud

Karjäär. Faktor 4. Eneseteadlikkus

- 8. Ma tean oma tööalaseid tugevusi
- 9. Ma tean oma tööalaseid arengukohti

	Faktor 1. Tööalane areng	Faktor 2. Karjääri- redelil liikumine	Faktor 3. Arengu- võimaluste ammendumine [R]	Faktor 4. Enese- teadlikkus	Karjäär (faktoritest M)
Faktor 1. Tööalane areng	1.00				
Faktor 2. Karjääriredelil liikumine	0.44*	1.00			
Faktor 3. Arenguvõimaluste ammendumine [R]	x	X	1.00		
Faktor 4. Eneseteadlikkus	0.32*	0.25*	x	1.00	
Karjäär (faktoritest M)	0.69*	0.69*	-0.45*	0.53*	1.00

* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

x Statistiliselt oluline korrelatsioon puudub

Allikas: Autori koostatud

Motivatsiooni faktorid ja nende statistiliselt olulised seosed (Pearsoni korrelatsioonid)

	Faktorid		
	1	2	3
13. Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv	-	0.86	-
14. Ma tunnen end väärtuslikuna	-	0.68	-
15. Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö	-	0.84	-
16. Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest	0.67	-	-
17. Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht	-	-	0.78
18. Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid	0.66	-	-
19. Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu	0.66	-	-
20. Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik	0.66	-	-
21. Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu	0.63	-	-
22. Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul	0.64	-	-
23. Ma olen oma otsese juhiga rahul	-	-	0.82
24. Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele	-	-0.60	-

"Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization."

Allikas: Autori koostatud

Motivatsioon. Faktor 1. Töökorraldus

- 16. Mind motiveerib Eesti Energias töötama tunnustus hea töö eest
- 18. Mind motiveerivad Eesti Energias töötama kolleegid
- 19. Mind motiveerib Eesti Energias töötama töötasu
- 20. Mind motiveerib Eesti Energias töötama paindlik töögraafik
- 21. Mind motiveerib Eesti Energias töötama karjäärivõimaluste olemasolu
- 22. Ma olen Eesti Energiaga kui tööandjaga rahul

Motivatsioon. Faktor 2. Tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan

- 13. Minu praegune töö on minu jaoks motiveeriv
- 14. Ma tunnen end väärtuslikuna
- 15. Mind motiveerib Eesti Energias töötama huvitav töö
- 24. Ma olen viimase poole aasta jooksul mõelnud tööandja vahetamisele [R]

Motivatsioon. Faktor 3. Rahulolu juhiga

- 17. Mind motiveerib Eesti Energias töötama otsene juht
- 23. Ma olen oma otsese juhiga rahul

	Faktor 1. Töökorraldus	Faktor 2. Tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan	Faktor 3. Rahulolu juhiga	Motivatsioon (faktoritest M)
Faktor 1. Töökorraldus	1.00			
Faktor 2. Tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan	0.49*	1.00		
Faktor 3. Rahulolu juhiga	0.54*	0.36*	1.00	
Motivatsioon (faktoritest M)	0.81*	0.74*	0.85*	1.00

* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 8

Ettevõttest lahkumise faktorid ja nende statistiliselt olulised seosed (Pearsoni korrelatsioonid)

	Faktorid		
	1	2	3
Minu lahkumisplaanid on tingitud:			
25. arenguvõimaluste puudumisest	-	0.66	-
26. mittemotiveerivast tööst	-	-	-0.64
27. tunnustuse puudumisest	0.86	-	-
28. töötasust	-	-	-0.63
29. juhust	0.90	-	-
30. kolleegidest	-	0.73	-
31. vähestest koolitustest	-	0.71	-
32. paindliku töögraafiku puudumisest	0.60	-	-
33. avatud kontorist	-	0.91	-
34. vähestest ühisüritustest	0.72	-	-
35. sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud	-	-	-0.45
36. sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele	0.56	-	-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Allikas: Autori koostatud

Faktor 1. Töökorraldus

- 27. tunnustuse puudumisest
- 29. juhust
- 32. paindliku töögraafiku puudumisest
- 34. vähestest ühisüritustest
- 36. sellest, et ettevõtte ei vasta minu ootustele

Faktor 2. Töökeskkond ja võimalused

- 25. arenguvõimaluste puudumisest
- 30. kolleegidest
- 31. vähestest koolitustest
- 33. avatud kontorist

Faktor 3. Tööstaaž ja -tasu

- 26. mittemotiveerivast tööst
- 28. töötasust
- 35. sellest, et olen ettevõttes kaua töötanud

	Faktor 1. Töökorraldus	Faktor 2. Töökeskkond ja võimalused	Faktor 3. Tööstaaž ja -tasu	Ettevõttest lahkumise põhjused (faktoritest M)
Faktor 1. Töökorraldus	1.00			
Faktor 2. Töökeskkond ja võimalused	0.42*	1.00		
Faktor 3. Tööstaaž ja -tasu	0.53*	0.43*	1.00	
Ettevõttest lahkumise põhjused (faktoritest M)	0.82*	0.76*	0.82*	1.00

* Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 9
Faktorite korrelatsioonid

	Karjäär F1	Karjäär F2	Karjäär F3	Karjäär F4	Karjäär (faktoritest M)	Motivatsioon F1	Motivatsioon F2	Motivatsioon F3	Motivatsioon (faktoritest, M)	Lahkumine F1	Lahkumine F2	Lahkumine F3	Lahkumine (faktoritest, M)
Karjäär. Faktor 1. Tööalane areng	1,00												
Karjäär. Faktor 2. Edasi liikumine	0,44	1,00											
Karjäär. Faktor 3. Arenguvõimaluste ammendumine [R]	x	x	1,00										
Karjäär. Faktor 4. Eneseteadlikkus	0,32	0,25	x	1,00									
Karjäär (faktoritest, M)	0,69	0,69	-0,45	0,53	1,00								
Motivatsioon. Faktor 1. Töökorraldus	0,46	0,30	x	x	0,42	1,00							
Motivatsioon. Faktor 2. Tööst tulenev motivatsioon ja lahkumisplaan	0,34	x	-0,57	0,29	0,62	0,49	1,00						
Motivatsioon. Faktor 3. Rahulolu juhiga	0,38	x	x	x	0,32	0,54	0,36	1,00					
Motivatsioon (faktoritest, M)	0,49	0,27	-0,27	0,29	0,54	0,81	0,74	0,85	1,00				
Ettevõttest lahkumise põhjused. Faktor 1. Töökorraldus	-0,51	x	x	x	-0,33	x	-0,33	-0,54	-0,56	1,00			
Ettevõttest lahkumise põhjused. Faktor 2. Töökeskkond ja võimalused	-0,46	x	0,49	x	-0,48	-0,46	-0,50	x	-0,48	0,42	1,00		
Ettevõttest	-0,40	x	x	x	-0,39	x	-0,41	x	-0,34	0,53	0,43	1,00	

lahkumise põhjused. Faktor 3. Tööstaaž ja –tasu													
Ettevõttest lahkumise põhjused (faktoritest, M)	-0,57	x	x	x	-0,50	-0,43	-0,52	-0,35	-0,57	0,82	0,76	0,82	1,00

Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

x – statistiliselt oluline korrelatsioon puudub

Allikas: Autori koostatud

5	Pearson Correlation	,309**	,511**	,520**	,536**	1	,326**	,264*	,029	,225	,138	,179	-,025	,213	,047	,179	,267*	,277*	,056	,030	,255*	,333**	,308**	,219	-,094
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000		,005	,025	,810	,058	,249	,132	,838	,072	,697	,132	,023	,018	,640	,805	,030	,004	,009	,065	,431
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
6	Pearson Correlation	,405**	,256*	,281*	,342**	,326**	1	,551**	,211	,359**	,438**	-,010	-,128	,279*	,220	,341**	,388**	,311**	,136	,020	,272*	,515**	,603**	,218	-,281*
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,017	,003	,005		,000	,075	,002	,000	,936	,285	,018	,063	,003	,001	,008	,254	,865	,021	,000	,000	,066	,017
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
7	Pearson Correlation	,216	,184	,270*	,293*	,264*	,551**	1	,173	,215	,334**	,012	,006	,203	,083	,313**	,292*	,354**	,000	,203	,211	,413**	,368**	,230	-,173
	Sig. (2-tailed)	,069	,122	,022	,013	,025	,000		,147	,070	,004	,923	,960	,087	,489	,007	,013	,002	1,000	,087	,075	,000	,001	,052	,146
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
8	Pearson Correlation	,212	,181	,254*	-,034	,029	,211	,173	1	,570**	,194	,057	,029	,213	,305**	,216	,252*	,148	,068	,077	,013	,149	,168	,000	-,057
	Sig. (2-tailed)	,074	,128	,031	,774	,810	,075	,147		,000	,103	,637	,808	,073	,009	,069	,033	,214	,569	,522	,916	,212	,159	1,000	,635
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
9	Pearson Correlation	,322**	,215	,242*	,177	,225	,359**	,215	,570**	1	,171	,091	-,008	,260*	,325**	,157	,295*	,272*	-,005	,155	,100	,189	,245*	,204	-,165

	Sig. (2-tailed)	,006	,070	,041	,136	,058	,002	,070	,000		,150	,446	,950	,028	,005	,187	,012	,021	,966	,193	,404	,111	,038	,086	,167		
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72		
10	Pearson Correlation	,222	,024	-,014	,241*	,138	,438**	,334**	,194	,171	1	-,252*	-	,328**	-,352**	,284*	,486**	,452**	,340**	,203	,041	,172	,387**	,379**	,239*	-	
	Sig. (2-tailed)	,061	,839	,904	,041	,249	,000	,004	,103	,150		,033	,005	,002	,016	,000	,000	,004	,088	,730	,149	,001	,001	,043	,000		
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
11	Pearson Correlation	,202	,091	,148	,156	,179	-,010	,012	,057	,091	-,252*	1	,844**	-,272*	-	-,306**	,338**		-,024	-,032	-,027	,116	,091	-,071	-,039	-,055	,535**
	Sig. (2-tailed)	,089	,448	,216	,192	,132	,936	,923	,637	,446	,033		,000	,021	,009	,004	,839	,792	,819	,332	,446	,553	,743	,648	,000		
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
12	Pearson Correlation	,108	,008	,076	,085	-,025	-,128	,006	,029	-,008	-	,844**	1	-	-	-	-,103	-,081	-,025	,155	-,056	-,199	-,177	-,113	,636**		
	Sig. (2-tailed)	,365	,946	,525	,480	,838	,285	,960	,808	,950	,005	,000		,328**	,389**	,335**	,419**		,391	,498	,837	,193	,643	,093	,136	,345	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
13	Pearson Correlation	,258*	,303**	,271*	,046	,213	,279*	,203	,213	,260*	,352**	-,272*	-	,389**	1	,648**	,716**	,289*	,329**	,060	,183	,339**	,350**	,466**	,148	-	
	Sig. (2-tailed)	,029	,010	,021	,703	,072	,018	,087	,073	,028	,002	,021	,001			,000	,000	,014	,005	,615	,124	,004	,003	,000	,213	,466**	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	

14	Pearson Correlation	,144	,336**	,187	-,048	,047	,220	,083	,305**	,325**	,284*	-	-	,648**	1	,580**	,318**	,188	,192	,247*	,328**	,386**	,401**	,143	-,251*
	Sig. (2- tailed)	,228	,004	,115	,691	,697	,063	,489	,009	,005	,016	,009	,004	,000	,000	,007	,113	,106	,036	,005	,001	,000	,231	,034	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
15	Pearson Correlation	,085	,342**	,272*	,058	,179	,341**	,313**	,216	,157	,486**	-	-	,716**	,580**	1	,327**	,225	,118	,183	,316**	,419**	,454**	,068	-
	Sig. (2- tailed)	,476	,003	,021	,629	,132	,003	,007	,069	,187	,000	,004	,000	,000	,000	,005	,057	,322	,124	,007	,000	,000	,572	,000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
16	Pearson Correlation	,210	,132	,249*	,229	,267*	,388**	,292*	,252*	,295*	,452**	-,024	-,103	,289*	,318**	,327**	1	,575**	,406**	,320**	,485**	,470**	,435**	,457**	-,289*
	Sig. (2- tailed)	,077	,269	,035	,053	,023	,001	,013	,033	,012	,000	,839	,391	,014	,007	,005	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,014	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
17	Pearson Correlation	,157	,057	,159	,196	,277*	,311**	,354**	,148	,272*	,340**	-,032	-,081	,329**	,188	,225	,575**	1	,430**	,270*	,384**	,364**	,313**	,763**	-
	Sig. (2- tailed)	,188	,635	,183	,099	,018	,008	,002	,214	,021	,004	,792	,498	,005	,113	,057	,000	,000	,022	,001	,002	,007	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
18	Pearson Correlation	-,035	-,098	-,036	,082	,056	,136	,000	,068	-,005	,203	-,027	-,025	,060	,192	,118	,406**	,430**	1	,241*	,302*	,285*	,394**	,386**	-,108

	Sig. (2-tailed)	,769	,413	,766	,492	,640	,254	1,000	,569	,966	,088	,819	,837	,615	,106	,322	,000	,000		,041	,010	,015	,001	,001	,366
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
19	Pearson Correlation	-,126	,059	,135	-,024	,030	,020	,203	,077	,155	,041	,116	,155	,183	,247*	,183	,320**	,270*	,241*	1	,269*	,252*	,325**	,121	-,082
	Sig. (2-tailed)	,291	,625	,259	,839	,805	,865	,087	,522	,193	,730	,332	,193	,124	,036	,124	,006	,022	,041		,022	,032	,005	,312	,495
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
20	Pearson Correlation	,017	,075	,129	,134	,255*	,272*	,211	,013	,100	,172	,091	-,056	,339**	,328**	,316**	,485**	,384**	,302*	,269*	1	,487**	,427**	,298*	-,221
	Sig. (2-tailed)	,887	,530	,280	,260	,030	,021	,075	,916	,404	,149	,446	,643	,004	,005	,007	,000	,001	,010	,022		,000	,000	,011	,062
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
21	Pearson Correlation	,091	,422**	,422**	,266*	,333**	,515**	,413**	,149	,189	,387**	-,071	-,199	,350**	,386**	,419**	,470**	,364**	,285*	,252*	,487**	1	,527**	,245*	-,295*
	Sig. (2-tailed)	,448	,000	,000	,024	,004	,000	,000	,212	,111	,001	,553	,093	,003	,001	,000	,000	,002	,015	,032	,000		,000	,038	,012
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
22	Pearson Correlation	,356**	,219	,214	,343**	,308**	,603**	,368**	,168	,245*	,379**	-,039	-,177	,466**	,401**	,454**	,435**	,313**	,394**	,325**	,427**	,527**	1	,332**	-
	Sig. (2-tailed)	,002	,065	,071	,003	,009	,000	,001	,159	,038	,001	,743	,136	,000	,000	,000	,000	,007	,001	,005	,000	,000		,004	,330**
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

23	Pearson	,168	-,060	,018	,238*	,219	,218	,230	,000	,204	,239*	-,055	-,113	,148	,143	,068	,457**	,763**	,386**	,121	,298*	,245*	,332**	1	-	
	Correlation																								,346**	
	Sig. (2-tailed)	,159	,615	,882	,044	,065	,066	,052	1,000	,086	,043	,648	,345	,213	,231	,572	,000	,000	,001	,312	,011	,038	,004			,003
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
24	Pearson	-,084	-,007	,042	,017	-,094	-,281*	-,173	-,057	-,165	-	,535**	,636**	-	-,251*	-	-,289*	-	-,108	-,082	-,221	-,295*	-	-	1	
	Correlation																									,346**
	Sig. (2-tailed)	,483	,952	,724	,885	,431	,017	,146	,635	,167	,000	,000	,000	,000	,034	,000	,014	,000	,366	,495	,062	,012	,005			,003
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lisa 11

Lahkumist puudutavate küsimuste ploki korrelatsioonid

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
25 Pearson Correlation	1	,693**	,438**	,131	,207	,267	,538**	,218	,469**	,336*	,384*	,313
Sig. (2-tailed)		,000	,006	,433	,213	,105	,000	,188	,003	,039	,017	,056
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
26 Pearson Correlation	,693**	1	,487**	,471**	,224	,223	,489**	,435**	,358*	,434**	,539**	,480**
Sig. (2-tailed)	,000		,002	,003	,176	,179	,002	,006	,027	,006	,000	,002
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
27 Pearson Correlation	,438**	,487**	1	,227	,670**	,335*	,313	,419**	,161	,619**	,286	,530**
Sig. (2-tailed)	,006	,002		,171	,000	,040	,056	,009	,334	,000	,081	,001
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
28 Pearson Correlation	,131	,471**	,227	1	,161	,004	,184	,299	,127	,202	,298	,285
Sig. (2-tailed)	,433	,003	,171		,335	,980	,267	,068	,447	,225	,069	,082
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
29 Pearson Correlation	,207	,224	,670**	,161	1	,437**	,223	,327*	,151	,441**	,375*	,344*
Sig. (2-tailed)	,213	,176	,000	,335		,006	,179	,045	,365	,006	,020	,035
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
30 Pearson Correlation	,267	,223	,335*	,004	,437**	1	,446**	,202	,617**	,097	,131	,172
Sig. (2-tailed)	,105	,179	,040	,980	,006		,005	,224	,000	,564	,433	,301
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
31 Pearson Correlation	,538**	,489**	,313	,184	,223	,446**	1	,206	,476**	,411*	,246	,389*
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,056	,267	,179	,005		,216	,003	,010	,136	,016

N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
32 Pearson Correlation	,218	,435**	,419**	,299	,327*	,202	,206	1	,167	,495**	,258	,457**
Sig. (2-tailed)	,188	,006	,009	,068	,045	,224	,216		,316	,002	,117	,004
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
33 Pearson Correlation	,469**	,358*	,161	,127	,151	,617**	,476**	,167	1	,144	,257	,196
Sig. (2-tailed)	,003	,027	,334	,447	,365	,000	,003	,316		,388	,119	,238
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
34 Pearson Correlation	,336*	,434**	,619**	,202	,441**	,097	,411*	,495**	,144	1	,504**	,466**
Sig. (2-tailed)	,039	,006	,000	,225	,006	,564	,010	,002	,388		,001	,003
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
35 Pearson Correlation	,384*	,539**	,286	,298	,375*	,131	,246	,258	,257	,504**	1	,314
Sig. (2-tailed)	,017	,000	,081	,069	,020	,433	,136	,117	,119	,001		,054
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
36 Pearson Correlation	,313	,480**	,530**	,285	,344*	,172	,389*	,457**	,196	,466**	,314	1
Sig. (2-tailed)	,056	,002	,001	,082	,035	,301	,016	,004	,238	,003	,054	
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).