

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liina Vösaste

**TÖÖANDJA POOLT PAKUTAVATE KARJÄÄRITEENUSTE
OLULISUS NING KÄTTESAADAVUS JÕGEVA MAAKONNA
AVALIKU SEKTORI TÖÖTAJATE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/18 - Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10523 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liina Vösaste

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201532HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: liina.vosaste@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Karjääri ja karjääriarengu mõiste	8
1.2. Töötaja ja tööandja roll töötaja karjääri arendamisel	10
1.3. Tööandja poolt pakutavad karjääriteenused	12
1.3.1. Arenguprogrammid tuleviku ning ärikriitiliste kompetentside arendamiseks	13
1.3.2. Arengu- ja karjäärivestlused vahetu juhiga	14
1.3.3. Karjääriinfo kättesaadavus	15
1.3.4. Karjäärinõustamine.....	16
1.3.5. Mentorlus.....	17
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uurimismetoodika ja valim	19
2.2. Andmeanalüüsi meetod	21
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	22
3.1. Karjääri tähendus ja olulisus töötajate jaoks.....	22
3.2. Töötaja ja tööandja roll karjääri arengus	25
3.3. Tööandja poolt pakutavad karjääriteenused.....	27
3.4. Hinnang tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisusele ja kättesaadavusele	30
3.5. Järeldused ja ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISAD	49
Lisa 1. Uuringu küsimustik	49
Lisa 2. Uurimuse käigus läbiviidud intervjuud	51
Lisa 3. Lihtlitsents	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teemaks on „Tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate näitel.“ Töömaailm on kiires muutumises, rahvastik vananeb, majandus kasvab ning kvalifitseeritud tööjõu leidmine ning hoidmine on tööandjate jaoks järjest enam väljakutseid pakkuv. Kasvav töökäte puudus tingib aina enam vajaduse toetada oma töötajaid ning pakkuda neile võimalust arenguks.

Töö eesmärgiks on määratleda tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate jaoks ja teha ettepanekud töötajate karjääriarengut toetavate organisatsioonisiseste karjääriteenuste tõhustamiseks nimetatud maakonnas.

Eesmärgi saavutamiseks tutvus autor töö teemat puudutavate teoreetiliste käsitlustega karjäärist, karjääriarengust ning karjääriteenustest ning viis läbi kvalitatiivse uurimuse, mille käigus intervjueris 16 Jõgeva maakonna avaliku sektori organisatsiooni töötajat. Andmete analüüsimisel kasutas autor juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi.

Empiirilise uuringu tulemusel selgus, et kuigi Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate enesehinnanguline karjääriteenuste vajadus on suur, ei tegele töötajad teadlikult oma karjääri arendamisega. Organisatsioonide poolne tugi oma töötajate karjääri arendamisel ning toetamisel on pigem madal. Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste poolt pakutakse kõige enam arenguestlusi, seejärel koolitusi, mentorlust jne. Töötajate arendamiseks rakendatakse Jõgeva maakonna avaliku sektori organisatsioonides küll erinevaid karjääriteenuseid, kuid nende sisu ja kättesaadavus ei vasta töötajate ootustele, mistõttu saab öelda, et Jõgeva maakonna avaliku sektori poolt pakutavad karjääriteenused ei toeta töötajate karjääriarengut.

Võtmesõnad: karjäär, karjääriareng, karjääriteenused, avalik sektor

SISSEJUHATUS

Töömaailm on järjest kiirema tempoga muutumas mitmekesisemaks ning üha vähem etteaimatavamaks (Hughes *et al.*, 2021; Lent, 2013) ning stabiilsuse puudumine muutavas maailmamajanduses on sagedane nähtus (Hughes *et al.* 2021; Wehmeyer *et al.*, 2019). Teisalt muutub üha pingelisemaks kvalifitseeritud tööjõu saadavus tööjõuturul. Rahvastiku vananemine, majanduse kasvamine ning järjest kasvav töökäte puudus muudavad olemasolevate töötajate hoidmise tööandjate jaoks aina olulisemaks. See tähendab ka suurenevat vajadust toetada oma töötajaid nende karjääri arendamisel ning karjääriteekonna kujunemisel, et hoida töötajaid organisatsioonis ning arendada nende oskusi vastavalt muutuva keskkonna vajadustele.

Eluaegne leping ühe organisatsiooniga oli veel mõned kümned aastad tagasi tavapärane paljudele töötajatele. Viimastel aastakümnetel on olukord tööturul globaalselt muutunud. Kui varasemalt oli töökohtade vahetus ainult oma karjääri alustanud töötajate nähtus, siis tänapäeval vahetavad inimesed sagedasti töökohti sõltumata nende vanusest (Haasler & Barabasch, 2015). Lisaks survele, mis tuleneb tööjõu mobiilsuse kasvamisest tööjõuturul, võivad ka mistahes positiivsed või negatiivsed elusündmused, nagu edutamine või koondamine, häirida inimeste harjumuspärasest elustiili viisil, mis võib nõuda uusi toimetulekustrateegiaid (Bimrose & Hearne, 2012). Suur tööjõu volavus häirib organisatsiooni toimimist ning uute töötajate leidmiseks ning väljaõpetamiseks tuleb tööandjal arvestada täiendavate kulutustega (Hom *et al.*, 2017 viidanud De Vos *et al.*, 2021). Seetõttu on tööandjatel oluline mõista, et investering töötajate karjääri arendamisse aitab neil vähendada töötajate liikumist organisatsioonist välja, mis omakorda aitab vähendada uute kvalifitseeritud töötajate leidmise väljakutset.

Muutuv keskkond esitab kogu karjääriarengu jooksul töötajatele üha enam väljakutseid (Haasler & Barabasch, 2015). Kiirete muutustega muutuvad ka teadmised ja oskused, mida töötajatelt oodatakse. Lisaks asjaolule, et järjest enam on uue ameti õppimine tööturul püsimiseks möödapääsmatu, nõuab tänapäevane töömaailm tänu tehnoloogia arengule ja ametikohtade profiili muutumisele enda pidevat arendamist ning oskuste ja teadmiste täiendamist ka olemasoleval töökohal jätkamiseks. Tööalane konkurentsivõime on tänase karjääri jätkusuutlikkuse

võtmeelement (De Vos *et al.*, 2019; Heslin *et al.*, 2019; Van der Heijden *et al.*, 2019 viidanud De Vos *et al.*, 2021). Paraku hakatakse nii tööandjate kui ka töötajate poolt sellele tihtipeale mõtlema liiga hilja, eelkõige alles siis, kui tööandjal oli uute sobivate oskustega töötajaid vaja „juba eile“ või kui töötaja on kätte saanud koondamisteate. Õigeaegne karjääriarengu toe pakkumine tööandja poolt toetaks tööandja jaoks kasulike kompetentside arendamist ning parendaks töötajate muutustega toimetulekumehhanisme.

Töötajate karjääriarengu toetamisel on väga oluline roll karjääriteenustel. Karjääriteenustel osalemine pakub tuge teadlike valikute ja otsuste tegemiseks ning aitab aru saada oma arenguvajadustest ning karjäärivõimaluste jätkamisest praeguses organisatsioonis või vajadusest liikuda uude organisatsiooni. Karjääriteenuste kättesaadavus aitab inimestel saavutada oma potentsiaali ja „kui arvestada Covid-19 negatiivset mõju inimeste elule, on karjääriteenuste roll üksikisikute muutunud üha olulisemaks“. (Career guidance ..., 2020, 5)

Teema aktuaalsust näitab ka Centar (2021) läbiviidud karjääriteenuste uuring, mille kohaselt on „inimeste enesehinnanguline nõudlus õpingute, elukutse või tööalaste valikute tegemist toetavate karjääriteenuste järele suur: 18–26aastastest noortest vajab mõnda karjääriteenust valdav osa (81–86%)¹; 27–64aastastest täiskasvanutest vajab mõnda karjääriteenust 64–70%.“ (Kallaste *et al.*, 2021, 7-8.) Vaatamata sellele, et suure osa töötavate inimeste jaoks on karjääriteenused vajalikud, ei pea tööandjad vajalikuks neid oma töötajatele pakkuda (Kallaste *et al.*, 2021, 10). Kuigi vajadus karjääriteenuste järele on järjest kasvav, ei ole Eestis organisatsioonisisene karjääriarengu tugi veel väga levinud.

Magistritöö eesmärgiks on määratleda tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate jaoks ja teha ettepanekud töötajate karjääriarengut toetavate organisatsioonisiseste karjääriteenuste tõhustamiseks nimetatud maakonnas.

Magistritöös otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milliseid karjääriteenuseid avaliku sektori asutused oma töötajatele Jõgeva maakonnas pakuvad?
2. Milliseks hindavad Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajad tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust enda karjääriarengu toetamiseks?

3. Milline on Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate hinnang karjääriteenuste kättesaadavusele?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitab töö autor kolm uurimisülesannet:

1. Uurides teemakohast teaduskirjandust, anda teoreetiline ülevaade tööandjapoolsetest karjääriteenustest.
2. Viia läbi empiiriline uuring eesmärgiga selgitada välja organisatsioonisiseste karjääriteenuste olulisus ja kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste töötajatele.
3. Esitada läbiviidud uuringu tulemused ning teha ettepanekuid tööandjapoolsete karjääriteenuste tõhustamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade karjääri, karjääriteenuste ning karjääriarengu teoreetilistest käsitlustest ning karjääriteenuste olulisusest karjääriarengu toetamiseks. Teises peatükis kirjeldab autor uurimismetoodikat ja valimi moodustamist, andmekogumise ning -analüüsi meetodit. Kolmas osa koosneb uurimuse tulemuste analüüsist ja võimaluste määratlemisest karjääriteenuste kättesaadavuse tõhustamiseks.

Autor tänab magistritöö juhendajat ja intervjueeritavaid, kes andsid olulise panuse antud töö valmimisse!

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Karjääri ja karjääriarengu mõiste

Karjäär mõistena tekitab inimestes erinevaid seoseid. Viimastel aastakümnetel on mõiste „karjäär“ tähendus laienenud ning meie ühiskonnas oluliselt muutunud. Siiski seostatakse tihtipeale karjääri ainult ametiredelil ülespoole liikumisega ehk „karjääri tegema“ sõnapaariga. Karjäär (*career*) on isiku töökogemuste jada aja jooksul (Arthur *et al.*, 1989; Van der Heijden & De Vos, 2015 viidanud Pathiranage & Wickramaratne, 2020), mis tähendab nii füüsilisi liikumisi erinevate tasandite, töökohtade, tööandjate ning tööstusharude vahel, kui ka inimese arusaama karjäärisündmustest (nt töökaotuse tõlgendamine ebaõnnestumisena vs võimalus uueks alguseks) (Sullivan & Baruch, 2009). Kõik töötavad inimesed, olenemata ametist või positsioonist tema tööelu jooksul, teevad karjääri (Hall, 2002, 9-10). Oma karjääri juhib ja kujundab kas teadlikult või alateadlikult enamasti iga inimene ise täpselt nii, nagu see tema jaoks kõige rohkem rõõmu ja rahuldust pakkuvam on.

Organisatsioonilise karjääri mõistet kasutas esimesena Weber (1947), võttes kasutusele „ideaalse bürokraatia“ kontseptsiooni, kus autoritaarse hierarhia mõiste oli seotud tehnilistel kompetentsidel põhineva valiku ning edutamiseiga. Whyte (1956) kontseptsiooni „organisatsiooni inimene“ järgi kuulus inimene organisatsiooni, mitte ei töötanud selle jaoks. Organisatsioonikarjäär muutus selgemaks 1970.-ndatel. Lisaks organisatsiooni liikmelisusele ja turvalisusele on organisatsioonikarjäär seotud ka „edasiliikumise loogikaga“, kus töötajad liiguvad karjääriredelil ülespoole läbi määratletud positsioonide jada ühe organisatsiooni hierarhias. (Kanter, 1989, 305 viidatud Clarke, 2013) Sellest kasvas välja traditsiooniline karjäärikäsitlus.

Traditsioonilist karjääri kujutatakse klassikalisesena ühe organisatsiooni tasandil, kus tööandja vastutab töötaja karjääri juhtimise eest (Hirschi & Koen, 2021) ning töötajad ja tööandjad arendavad vastastikku kasulikke suhteid (Rodrigues *et al.*, 2015). Traditsioonilises karjääris tasustatakse töötaja lojaalsust organisatsioonile töösuhte stabiilsusega (Sullivan & Baruch, 2009), pidevalt kasvava töötasuga ning hierarhilise edutamise võimalusega; Dries *et al.*, 2012 viidanud Rodrigues *et al.*, 2015).

Kaasajal on üha enam kasutusel mõiste „muutlik karjäär“ (*protean career*), mille võttis kasutusele Hall (1976) ning mida iseloomustab paindlik, töötaja poolt juhitud ning väärtustest lähtuv karjäär (Hall 1996, 2004 viidanud Herrmann *et al.*, 2015). Seda iseloomustavad sagedased muutused töökohtades, organisatsioonides ja/või ametites, kus töötajad vastutavad oma karjääriarengu eest ise. Ühel töökohal ning ühes valdkonnas pikalt püsimine on üha enam möödunud nähtus. Igas eas inimestel on oluline uusi teadmisi ja oskusi omandada, et neid oma olemasolevas töös või uutes valdkondades rakendada (Fasbender *et al.*, 2019). Muutlik karjäär annab rohkem vabadust oma isikliku karjääri iseseisvaks kujundamiseks, lähtudes isiklikust arusaamast edukast karjäärist ja kus töötaja võtab ise initsiatiivi oma karjääri juhtimise osas. Briscoe ja Hall (2006, 8) sõnastuses on muutlik karjäär defineeritud kui karjäär, mille puhul annavad inimese sisemised väärtused ja tõekspidamised suuna ja seavad mõõdiku üksikisiku karjääri edukusele (Volmer & Spurk, 2011). Muutlikust karjäärist kirjutamisel räägitakse „võitjatest“ tänapäeva muutuvatel töökohtadel (Baruch & Quick, 2007; Hall 1996), inimestest, kes leiavad enda tõelise kutsumuse (Hall & Chandler, 2005) või moodustavad uue tööidentiteedi (Ibarra 2003 viidanud Sullivan & Baruch, 2009).

Piirideta karjäärikontseptsiooni (*boundaryless career*) töötasid välja DeFillippi ja Arthur (1994). Seda iseloomustab piirideta mõtteviis ning töö mitmes erinevas töörollis või organisatsioonis korraga (Volmer & Spurk, 2011), sõltumatus organisatsiooni traditsioonilisest töökorraldusest, mis ulatub kaugemale ühest tööandjast (DeFillippi & Arthur, 1996 viidanud Sullivan & Baruch, 2009). Iga inimene vastutab oma karjääri edendamise eest ise vastavalt enda isiklikule arusaamale edukast karjäärist. Piirideta mõtteviisiga inimene ammutab energiat uutest kogemustest ning olukordadest ja uusi väljakutseid otsib peamiselt väheste arenguvõimaluste tõttu organisatsioonis (Volmer & Spurk, 2011). Piirideta karjääri puhul saab uuringute tulemusel välja tuua töötajate keskmisest madalama pühendumise organisatsioonile ning madalama rahulolu oma karjääri ning eraeluga (Rodrigues *et al.*, 2015).

Muutused karjääris on tavapärane osa meie tööelus. Karjäärimuutus (*career change*) on elukutse vahetus või liikumine uuele ametikohale (Rhodes & Doering, 1983 viidatud Archer & Yates, 2017). Oma tööelu käigus omandatakse uusi teadmisi, õpitakse uusi oskuseid, vahetatakse ameteid ning liigutakse ühe tööandja juurest teise juurde. Üksikisikute karjääri mõjutavad tänapäeva töömaailmas eelkõige kiired muutused tööde iseloomus (Greenhaus *et al.*, 2014 viidanud Rahim & Siti-Rohaida, 2015), mistõttu peavad töötajad muutma oma suhtumist karjääri kujundamisse

(Briscoe & Hall, 2006), valmis olema pidevaks enesetäiendamiseks ning võtma vastutuse oma karjääri arendamise eest. Oma karjääri kujundamiseks on olulised üldpädevused, mida kasutatakse oma karjääri kujundamisel kogu elu jooksul. Karjääripädevused (*career competencies*) on karjääriga seotud oskuste, teadmiste ning võimete kogum, mis on karjääriarengus oluline ja mida üksikisik saab arendada (Akkermans & Tims, 2017). Kui vaadata karjääri eelkõige töökogemuse aspektist, on rahulolu või rahulolematuse oma karjääriga tegurid, mis töötajat organisatsioonis hoiavad või panevad avatud tööturul ringi vaatama. Mida kindlam on inimene oma võimetes, seda rohkem on ta psühholoogiliselt valmis karjäärimuudatusteks (Higgins, 2001 viidanud Archer & Yates, 2017).

Karjääri arendamise (*career development*) kontseptsiooni arendasid esmakordselt välja Ginzberg, Ginsburg, Axelrad ja Herma (1951), kes leidsid, et ametivalik on mitme aasta jooksul toimuv arenguprotsess (Patton & McMahon, 2014, 7). Mõisted karjäär ja karjääriareng on omavahel seotud, kuid mõjutavad erinevaid aspekte. Kui mõistet karjäär tõlgendatakse kui tööga seotud rollide järjestust, mida inimesed oma eluea jooksul täidavad (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Super, 1980), siis karjääri arendamine on oma karjääri haldamine eluea jooksul töökohtade ja organisatsioonide sees ning nende vahel (Brown, 2002; Greenhaus, Callanan, & Godschalk, 2000 viidanud Zacher *et al.*, 2019). Karjääriarengut saab defineerida kui protsessi, mille käigus inimesed töötavad välja ja rakendavad oma karjääri eesmärgi ja strateegiaid (Hirschi & Koen, 2021) ning mille käigus tasakaalustatakse isiku karjäärivajadusi ning organisatsiooni tööjõuvajadust (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Foong-Ming, 2008 viidanud Vande Griek *et al.*, 2020).

1.2. Töötaja ja tööandja roll töötaja karjääri arendamisel

Ginzberg, Ginsburg, Axelrad ja Herma (1951) algse teooria kohaselt eeldati, et ametivaliku protsess viiakse lõpule varases täiskasvanueas, kuid hilisemalt on ametivalikut käsitletud kui elukestvat otsustusprotsessi (Ginzberg 1972, 1984 viidanud Patton & McMahon, 2014, 7). Tänapäevases kiiresti muutuv keskkonnas peavad töötajad olema valmis toime tulema ettearvamatute ja dünaamiliste karjäärikeskkondadega, mis nõuavad karjääri kujundamisel suuremat enesejuhtimist (Hirschi, 2018; Vande Griek *et al.*, 2020). Kuna organisatsioonid on lamenenud ja edutamisel põhinevad karjäärikultuurid on kadumas, peavad töötajad võtma suuremat vastutust oma karjääriarengu eest (Shuk *et al.*, 2018, viidanud Runhaar, 2019). Lisaks

eeldatakse pensioniea pideva tõstmisega, et töötajad püsivad pikalt tööelus ja tegelevad elukestva õppega (Barush *et al.*, 2015). Ehk viimasel aastakümnel on töötaja karjääriarengu eest vastutamise rõhuasetus liikunud tööandjalt paljuski töötajale. Töötajad peavad üha enam kogu oma tööalase karjääri jooksul oma karjäärieesmärke üle vaatama, püüdlema püstitatud karjäärieesmärkide poole või neist loobuma, lähtudes olemasolevatest ressurssidest ja piirangutest (Jawahar & Shabeer (2021).

Tihti on aga inimesed valikute tegemisel segaduses. Isiklik teadlik karjääriplaan oma haridus- ja tööeesmärkide saavutamiseks on vaid vähestel (Amundson, 2010). Töötajad peavad oluliseks organisatsioonipoolset tuge karjääriotsuste tegemisel (Yates, 2020, 8) ning arenguvõimaluste või arengutoe puudumine on üks olulisemaid töötajate lahkumise põhjustest (Teenistujate ... 2018, 18). Uuringutes on leitud, et organisatsiooni toe puudumine töötaja arengule avaldab negatiivset mõju töö tulemuslikkusele ning suurendab tööjõu voolavust, seda eriti karjääriplatoole jõudnud töötajate seas (Yang *et al.*, 2019). Karjääriplato seisundi, kus inimene tajub madalat tõenäosust edutamiseks, saavutamise on reaalsus enamiku tööinimeste jaoks (Hall, 1985; Stoner, 1980 viidatud Drucker-Godard *et al.*, 2015; Yang *et al.*, 2018). Nii on organisatsiooni jaoks suur väljakutse töötajate hoidmine, kelle teadmised ja kogemused on väärtuslikud organisatsiooni arengu- ning strateegiliste eesmärkide saavutamiseks (Jung & Takeuchi, 2018). Seega peavad tänapäeval tööandjad töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks ning organisatsiooni kasumlikkuse suurendamiseks oma töötajate karjääri arengut toetama, pakkudes neile tuge erinevate karjääriteenuste kaudu (Bidwell and Mollick 2015 viidatud Shinjinee & Choudhury, 2017; Oliveira *et al.*, 2019; Pathiranage & Wickramaratne, 2020). On juba ka selgeid märke organisatsioonide üha suuremast tähelepanust sellistele küsimustele vastu nagu karjäärialane nõustamine, elukestev õpe, töö- ja eraelu tasakaal ning töötajate kaasamine (Broom, 2010; Glen, 2006; Verlander & Evans, 2007; viidatud McDermott & Neault, 2011), mille kaudu soovitakse karjääri arengu tuge organisatsioonide poolt parendada (Feldman, 2001; Gordon, 2006 viidatud McDermott & Neault, 2011).

Mitmed karjääriarengu käsitlused jagavadki karjääri arendamise vastutuse nii töötajale, kui tööandjale (Van der Heijden, 2005; Veld, Semeijn & Van Vuuren, 2015 viidanud Pathiranage & Wickramaratne, 2020). Erinevate uuringute tulemused näitavad positiivset seost isiku enda poolt võetud karjääri juhtimise initsiatiivi ning kõrge subjektiivse karjääri rahulolu vahel (Baruch & Quick 2007; De Vos & Soens 2008 viidatud Herrmann *et al.*, 2015). Töötaja karjääri rahulolu omakorda aitab kaasa nii individuaalsele töö, kui ka organisatsiooni tulemuslikkusele (Giancaspro

et al., 2021). On ka leitud, et avaliku sektori töötajate karjääri arendamine aitab tõsta riigiteenistujate töömotivatsiooni, mis omakorda loob soodsa pinnase paremate avalike teenuste pakkumiseks (Bogg & Cooper, 1994; Lu & Guy, 2018 viidanud Chen *et al.*, 2022). Seetõttu peaks töötaja karjäär kujunema organisatsiooni ning töötaja koostöös, kuna selle kasutegur on mõlemapoolne: läbi töötaja arengu paranevad tema töötulemused, töötaja soovib jääda organisatsiooni ning seeläbi suureneb organisatsiooni kasumlikkus (McDonald & Hite, 2016; McElroy & Weng, 2016 viidanud Lee & Lee, 2018; Mostafa *et al.*, 2015).

1.3. Tööandja poolt pakutavad karjääriteenused

Tööandja poolt pakutavate karjääriteenustena (*career services*) saab käsitleda isikliku arenguga seotud tegevusi, mis võimaldavad erinevas vanuses inimestel erinevates eluetappides määrata kindlaks oma võimed, pädevuse ja huvid, millele tuginedes saab planeerida ja teha õppimise ning tööga seotud otsuseid (Karjääriteenuste poliitika ..., 2014, 13). Karjääriteenustel on oluline osa inimeste iseseisvate teadlike kutse-, töö ja haridusvalikute tegemisel, parandades tööjõudlust, hariduse ja tööturu efektiivsust ja tulemuslikkust ning toetab sotsiaalset võrdsust ja suurendab kaasatust (Vuorinen *et al.*, 2014).

Karjääriteenuste eesmärgiks on (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van Ryn & Vinokur, 1992; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, viidanud Akkermans *et al.*, 2013; Vuorinen *et al.*, 2014):

- oma haridus- ja töökäigu juhtimine ning kavandamine enda isiklikuks arenguks, sidudes enda pädevuse ja huvid õppimis- ja töötamisvõimalustega;
- õppimismotivatsiooni tekitamine;
- enesetõhususe suurendamine;
- tööalase konkurentsivõime parendamiseks karjääripädevuste arendamisega;
- motiveeritud, arenemis- ning kohanemisvõimeliste töötajate leidmine ja toetamine organisatsioonides.

Kuna tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste valdkond on uus, ei ole erinevaid karjääriteenuseid ja nende edukust veel põhjalikult uuritud. Mitmed uuringud toovad välja karjääri planeerimise toe, koolituste pakkumise, mentorluse positiivse mõju karjääriga rahulolule (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Barnett & Bradley, 2007; Guan *et al.*, 2015; Lent & Brown, 2006; Ng *et al.*, 2005; Orpen, 1994; Pazy, 1988; Price & Reichert, 2017 viidanud Pathiranage &

Wickramaratne, 2020). Eestis läbiviidud uuring näitas, et töötajate karjääri kujundamise ja arendamise tegevustena kasutavad tööandjad arenguvestluseid ning ettevõttesiseseid edutamise võimalusi (Kallaste *et al.*, 2021). Henry, Zacher & Desmette (2015) läbiviidud uuringu tulemused kinnitavad, et pakkudes tööandja poolt vanemaealistele võimalust jätkuvaks õppimiseks ja arenemiseks kas koolituste või uute tööülesannete näol, on nad valmis töötamist jätkama ka peale pensioniea saabumist (Fasbender *et al.*, 2019). Ehk võib eeldada, et erinevate töötajate gruppide vajadused karjääriteenuste järele on erinevad. Näiteks leiti Lee ja Lee (2018) läbiviidud karjääriarengu ja individuaalse töötulemuslikkuse vahelise seose uuringus, et sekkumised töötajate karjääri arendamiseks peavad olema erinevad, sest igal töötajal on oma karjääri arendamisel erinevad eesmärgid ning isegi kui tööandjad pakuvad oma töötajatele identset tuge nende karjääri arendamiseks, võivad selle tulemused olla erinevad. Seega peab tööandja ühelt poolt mõistma oma organisatsiooni eduks vajaliku tööjõu profiili ja teisalt oma olemasolevate töötajate karjääriambitsioone. Tööandja peab suutma leida nendes kahes ühisosa, et toetada töötajate karjäärieesmärkide täitmist organisatsioonis ning vältida nende lahkumist karjääri võimaluste puudumise tõttu. Alljärgnevalt on välja toodud karjääriteenused, mille populaarsus on viimase aastakümne jooksul töötajate karjääritoena kasvanud.

1.3.1. Arenguprogrammid tuleviku ning ärikriitiliste kompetentside arendamiseks

Juba aastakümneid on koolitused olnud traditsiooniline töötajate töökohaga seotud kompetentside arendamise meetod, kuid viimastel aegadel käsitletakse koolitust oluliselt laiemalt. Koolitused on muutumas töötajate enesetõhususe ning õpimotivatsiooni kasvatamise vahendiks, mille abil töötajad saavad oma kompetentse arendada laiemalt kui ainult nende hetke töökoht seda eeldaks (Vuorinen *et al.*, 2014). Nii tööandjate kui töötajate vaates on surve töötajatele uute oskuste omandamiseks laiemalt kui nende hetke tööroll eeldab, suur. Näiteks võib lähitulevik tuua kiire automatiseerimise ja digitaliseerimise areng tööandjale probleeme kvalifitseeritud tööjõu leidmisega. Või on töötajatel oma töövõime säilitamiseks tulevikus väga oluline tehisintellekti ja selle rakendamisega seotud pädevuste arendamine (Jaiswal *et al.*, 2022). Tehnoloogia ja keskkonna arengust tingituna kasvavad organisatsioonide vajadused uute kompetentside järele iga päevaga, mis omakorda kohustab töötajaid oma konkurentsivõime hoidmiseks neid kompetentse arendama. Maailma- Majandusfoorumi hinnangul vajab 2022. aastaks vähemalt 54% töötajatest kogu maailmas oskuste täiendamist või ümberõpet (Tenakwah, 2021). Seetõttu on tulevikuks valmistumisel nii organisatsioonidel kui töötajatel ülioluline aru saada, milliseid tulevikuoskuseid organisatsioon ja ühiskond tervikuna näiteks tehnoloogiliste muutustega silmitsi seistes vajab

(Cameron 2017; Dahlin 2019 viidanud Martinaitis *et al.*, 2021), et siis organisatsiooni poolt vastavaid arenguprogramme pakkuda ning töötajate poolt enesearenguga aktiivselt tegeleda.

Tuleviku ning ärikriitilisi oskusi tuleb arendada kõigil töötajail, mitte ainult neil, kellel seda täna oma tööülesannete täitmiseks vaja läheb. On oluline, et tööandja poolt pakutavad karjääriteenused on võrdselt kättesaadavad organisatsiooni kõigi töötajate jaoks (Oliveira *et al.*, 2019). Sageli kipuvad tööandjad eelistama teatud töötajate grupe ning pakkuma koolitusi ainult neile, välistades sellega olulise osa võimalikust uute kvalifitseeritud töötajate kasvulavast. Näiteks näitavad Eesti Rakendusuringute Keskus Centari poolt läbiviidud uuringud, et tööandjad pakuvad lihttöölisele oluliselt vähem koolitusi ja muud tuge kui juhtidele ning tipp- ja keskastme spetsialistidele (Kallaste, 2021). Keskendudes töötaja kompetentside laiemale arendamisele karjääriarengu aspektist, tagatakse töötaja rahulolu karjäärieesmärkidega, muutes töötaja ettevõtte jaoks veelgi väärtuslikumaks (Sanchez *et al.*, 2011). Siiski on oluline silmas pidada, et koolituste läbimine ei tähenda alati tingimata tööjõu kvalifikatsiooni tõusmist, kui omandatud oskusi ei kasutata ega arendata oma töös (Firpo *et al.*, 2010; Martinaitis & Handel, 2013 viidanud Martinaitis *et al.*, 2021). Hooliva tööandjana tasub oma töötajaid siiski tööturu tulevikuvajadustest lähtuvalt nende kriitiliste oskuste arendamisel toetada, luues läbimõeldud arenguprogrammide süsteemi, mida oma töötajatele pakkuda (Pathiranage & Wickramaratne, 2020).

1.3.2. Arengu- ja karjäärivestlused vahetu juhiga

Teine traditsiooniline arengule suunatud juhtimistöõriist, mida on karjääriarengu toena alakasutatud, on arengu- ja karjäärivestlused vahetu juhiga. Organisatsioonide jaoks on oluline mõista oma töötajate karjääriambitsioone, et pakkuda neile võimalusel soovitud rolle ja ülesandeid (Higgins & Dillon, 2007 viidanud Greenhaus & Kossek, 2014). Uuel ajastul jäävad ellu vaid need organisatsioonid, kes tunnevad huvi oma töötajate karjääriplaanide vastu (Atkinson 2002), kasutades selleks pigem traditsioonilist juhtimistöõriista – arengu- ja karjäärivestlust. Arenguestlused pakuvad võimalust karjääristrateegia kujundamiseks, edutamisevõimaluste aruteluks ning ka võimalust aruteluks isiklikku kasvu puudutavates küsimustes aidates kaasa töötajate karjääritulemustele (Chollet *et al.*, 2021). Tööandja poolne tagasiside on oluline tegur, mis mõjutab karjääriga seotud käitumist ning tulevikueesmärkide seadmist (Jawahar & Shabeer, 2021). Arenguestlus on kindla struktuuriga töösoorituse juhtimise vahend ning see on töötaja arengus, eesmärkide seadmisel ning organisatsiooni toimimiseks olulisel kohal. Töötajate rahulolu läbiviidava arenguestluse protsessi ja väljundiga on oluline tegur tema motivatsiooni ning tulemuslikkuse kujundamisel (Widiani & Dudija, 2020, 143). Tööandja jaoks on oluline leida

olemasoleva personali hulgast vajalikud ressursid, tagamaks olemasoleva tööjõu maksimaalne rakendamine oma eesmärkide täitmiseks. Vältimaks talentide kaotamist konkurentidele, on oluline ka neid märgata ning pakkuda neile uusi väljakutseid organisatsiooni sees.

Inimestel on soov ennast teostada ning kasutada töös oma parimaid ja tugevamaid külgi ning kohtumine ja suhtlus oma juhiga peaks tagama töötaja motivatsioonitaseme kasvu (Islami *et al.*, 2018). Arenguestlused on üks tõhusamaid meetodeid töötajate tulemuslikkuse hindamiseks, arendamiseks ja motiveerimiseks (Islami *et al.*, 2018). See parandab töö tulemuslikkust, määrates kindlaks töötajate potentsiaali ning toetab tööandjat töötajate nõustamisel (Aggarwal & Thakur, 2013). Alustades mitte organisatsiooni, vaid töötajate vajaduste tõelisest avastamisest ja mõistmisest, arendavad juhid kultuuri, milles töötajad saavad oma täielikku potentsiaali realiseerida ning olla pühendunud saavutustele (Plaskoff, 2017). Organisatsioonides, kus organisatsioonipoolne karjäärijuhtimise süsteem on välja arendamata, on töötaja vahetu juhi toetus eriti oluline ning juht on võtmeisik töötajale karjääritoetuse pakkujana (Oliveira *et al.*, 2019).

Tutvudes viimase 30 aasta arenguestluse teemaliste uuringutega leidsid Iqbal, Saeed ja Budwar (2015), et enamik arenguestluseid piirdub vaid administratiivsete ja arendavate eesmärkide käsitlemisega ning võimalikke karjääriambitsioone ei käsitleta seal peaaegu üldse (Dorfman *et al.* 1986; Farh *et al.* 1991; Selvarajan and Cloninger 2011; Varma *et al.* 2008; Zimmerman *et al.* 2008 viidatud Iqbal *et al.*, 2015). Anton (2017) on oma magistritöös uurinud rahulolu arenguestluse protsessi ja eesmärgipärasusega ning kokkuvõtlikult saab öelda, et uuringus osalenud näevad arenguestluses arendavat eesmärki, innustades ja aidates töötajatel realiseerida oma potentsiaali. Kuna prioriteet on töötaja areng, on oluline, et ka organisatsiooni arenguestluse vorm toetaks arengule suunatud vestlust, mitte töötaja hindamist ja kontrollimist (Anton, 2017).

1.3.3. Karjääriinfo kättesaadavus

Kuna karjääri planeerimine on tihedalt seotud tööturuarengutega ning kvaliteetse info olemasolu loob eeldused valikuvabaduseks, on lisaks karjääri nõustamisele nii töötaja, kui ka tööandja jaoks oluline karjääriinfo kättesaadavus (Borbély-Pecze, 2020). Igapäevaselt tarbitava info hulga pidev kasvamine toob kaasa vajaduse pöörata tähelepanu sellele, kuidas inimesed karjääriotsuste tegemiseks vajaliku info üles leiavad ja millist abi nad selleks vajavad. Inimene teeb oma otsused tuginedes tema jaoks olemasolevale ning kättesaadavale infole ning kohandab seda enda vajadustest lähtuvalt (Yates, 2020, 7).

Karjääriinfo (*career information*) massiline kasutamine tõusetus päevakorda 1940. aastate lõpust, mil maailmamajanduse arengu ning riikidevahelise kaubanduse kasvuga tõusetus vajadus karjääriinfo rahvusvahelise teabe jagamiseks ning millest tulenevalt kirjeldas ILO 1952. aastaks 1727 ametit ning loodi rahvusvaheline ametite klassifikaator ISCO (Borbély-Pecze, 2020). Karjääriinfo vahendamine on haridust, tööturgu, elukutseid ning nende omavahelisi seoseid puudutavate korrastatud andmete esitamine (Põld, 2018, 76). See sisaldab ülevaadet üldisest tööturuolukorrast maailmas, tulevikuametitest, kutsevalifikatsioonidest ning lisaks ka infot tööle kandideerimise protsesside ja kandideerimisdokumentide koostamise kohta. Infovajadus on lünk inimese teadmiste ja selle vahel, mida on probleemi lahendamiseks vaja teada (Virkus & Lepik, 2017, 166). Erinevad uuringud on näidanud, et oskus otsida olulist teavet, on oluliseks kriteeriumiks karjääri planeerimisel (Betz 1992; Brown & Lent 1996 viidanud Hall & Linder-Pelz 2008). On oluline, et kättesaadav karjääriinfo on aja- ja asjakohane. Kuigi internetipõhise karjääriinfo kõrge tase võimaldab inimestel end karjääriotsuste tegemiseks aina paremini informeerida ning info ja teadmised ei ole inimkonna ajaloos kunagi olnud lihtsamini kättesaadavad, kui praegu, on need ka hajusamad, kui kunagi varem ning see võib sisaldada ka ohtlikul määral valeinfot, mistõttu on karjääriinfot kasutama õpetamine kriitilisem, kui kunagi varem (Borbély-Pecze, 2020).

1.3.4. Karjäärinõustamine

Karjäärinõustamine (*career counselling*) on töötajate kaasaegse juhtimise oluline osa (Fogde, 2011). See on nõustaja ja üksikisiku vaheline suhtlus, mis keskendub inimeste toetamisele erinevates eluolukordades, et säilitada või arendada oma karjääri (Weber *et al.* 2016), see hõlbustab rahulduspakkuvat ja tähendusrikka elu-/töösuuna kujunemist, mis on aluseks õppimise, töö ja ülemineku otsuste tegemisel (European ..., 2022). Karjäärinõustamine võib sisaldada karjäärialaste valikute tegemist, karjääri alustamise toetamist, tööga kohanemist ning töö- ja eraelu rollide tasakaalustamist (Brown, 2016; Brown & Lent, 2021). Sampsoni *et al* (1999) kognitiivse teabe töötlemise mudel näitab, et lisaks iseenda tundmisele on ka oluline see, kuidas me otsuseid langetame (üldised teabetöötlusoskused) (Hall & Linder-Pelz, 2008). Karjäärinõustamine pakub võimalust tuginedes oma tugevatele külgedele muutuda konkurentsivõimelisemaks ning saada oma karjäärist veelgi suuremat rahulolu (Fogde, 2011). See aitab iseendaga paremini läbi saada, õppida ennast paremini „müüma“ ning luua süsteemne tegevuskava (karjääriplaan) oma isiklike ja tööalaste eesmärkide saavutamiseks (Amundson, 2010). Kuna karjäärinõustamine võib olla üksikisikute elu pöördepunktides kesksel kohal, peab see toetama ja edendama nii vastupidavust kui ka karjääriga kohanemisvõimet (Bimrose & Hearne, 2012). Karjäärinõustamise teoreetikud,

teadlased ja praktikud analüüsivad üha enam globaalsete muutuste mõju töömaailmas ning töösuhetes ja töötavad omalt poolt välja sobivad sekkumisstrateegiad, et toime tulla muutustega töökeskkonnas ning sellega seotud karjääriotsuste tegemisega (Maree, 2020). Karjäärinõustamist praegusel ajastul saab käsitleda kui reageerimist käimasolevatele muutustele sotsiaalses, majanduslikus ja tööalases kontekstis, kus inimene ise peab pidevalt muutuv keskkonnas toimetulemiseks arendama enesejuhtimisoskusi (McMahon & Watson, 2020).

Organisatsioonid saavad oma töötajatele pakkuda nii organisatsioonisisest, kui ka välist karjäärinõustamist (Rottinghaus *et al.*, 2016). Organisatsioonisisest karjäärinõustamist võib läbi viia töötaja vahetu juht, personalijuht või mõni karjäärinõustamise kompetentsiga töötaja. Sel juhul peab organisatsioon tagama karjäärinõustamise tuge pakkuvate töötajate oskuste arendamiseks. Läbi organisatsioonisisese karjäärinõustamise on võimalik kaardistada töötajate tugevused ja potentsiaali arenguks, viies need kokku organisatsiooni eesmärkidega (*Ibid.*). Välise karjäärinõustamise korral saab töötajatele karjääriteenuseid pakkuda Eesti Töötukassa, õppeasutused või mõni muu karjääriteenuseid pakkuv eraõiguslik organisatsioon. Välise karjäärinõustamise toe pakkumisel on oluline tagada sellekohane info kättesaadavus töötajatele.

Karjäärinõustamine võib toimuda nii individuaalselt kui grupiviisiliselt ehk grupinõustamistena (Lehman *et al.*, 2015). Grupinõustamist saab rakendada organisatsioonis ainult juhul, kui rühmas on usaldus ning rühma võtab kollektiivset vastutust otsuste tegemisel, probleemide tõstatamisel ning muutustega tegelemisel (Meldrum, 2021).

1.3.5. Mentorlus

Oma karjääriressursside leidmine on oluline kõigis karjäärietappides. Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman (2014) käsitluse kohaselt saab karjääriressurssidena (*career resource*) määratleda kõike, mis aitab üksikisikul oma karjäärieesmärke saavutada, näiteks täiendkoolitus, mentorlus, töövarjutamine jne (Hirschi *et al.*, 2018). Mentorlus hõlmab kogemustel põhinevat teadmiste edasiandmist, see on tõhus ja rikastav kogemus ning vajalik karjääri edukaks kasvuks (Ragins, 2016). See on äärmiselt väärtuslik tegevus nii üksikisikutele, kui ka organisatsioonidele. Mentorlus aitab arendada oskusi, nagu ideede selge edastamine, aktiivne usalduse loomine ning ametialase tõhususe suurendamine (Love *et al.*, 2017).

Organisatsioonisisene mentorlus võib arendada ja integreerida töötajaid ettevõttekultuuri, organisatsiooniväline mentorlus võib anda laiemat perspektiivi ja tuge, eriti üleminekuajal (Vance

et al., 2017). Kuigi osalejate hindamine ja sobitamine nõuavad mentorprogrammi juhtidelt lisatööd, paraneb mentorluspaaride kokku sobitamisel isiksuse ja karjäärihuvidega arvestamisel võimalus eduka suhte kujunemiseks (Vance *et al.*, 2017). Parimad mentorlussuhted annavad kogemusi, rikastavad meie elu ja elavdavad karjääri (Ragins, 2016).

2021. aastal läbiviidud uuringus, kus uuriti mentorluse rolli karjääriedu saavutamisel, kinnitavad mentorluse olulist rolli oskuste ja subjektiivse karjääriedu saavutamise vahel (Usman *et al.*, 2022). Ka Lee ja Lee (2018) uuring kinnitab mentorluse kasulikkust töötaja karjääri arendamiseks, sest selline vastastikune suhe aitab kaasa töötaja karjäärialaste väljakutsete lahendamisele (nagu näiteks karjääriplatooga toimetulekut) ning vajalike kompetentside arendamisele mentori toel. Chen *et al.*, 2017 ning Cheng *et al.*, 2022 läbiviidud uuringud kinnitavad, et mentorlus on kasulik töötajate subjektiivsele karjääriedule ning see aitab vähendada ebaõnnestumise võimalust edaspidises töös. Organisatsioonid saavad edendada kvaliteetset mentorlust, mis väärtustab töötajate õppimist, kasvu ja arengut, mis loob värskaid vaatenurki, äratab töötajate kujutlusvõimet ning sütitab nende loovust (Ragins, 2016), aidates töötajatel oma igapäevatoos leida värskust.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uurimismetoodika ja valim

Magistritöö andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset meetodit, intervjuerides Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajaid. Töö autor otsustas kvalitatiivse uuringu kasuks, sest kvalitatiivne meetod võimaldab koguda põhjalikumat informatsiooni, mida ei saa koguda kvantitatiivseid meetodeid kasutades (Laherand, 2008, 21). Uuringu eesmärgiks oli koguda suuremas mahus detailsemat infot ja töötajate subjektiivseid arvamusi, hinnanguid ja kogemusi, mida oli võimalik saavutada intervjuude abil. Kvalitatiivse uuringu käigus kirjeldatakse uuringus osalejate poolt antud tähendust oma kogemustele (Hirsjärvi *et al.*, 2005, 152 viidanud Õunapuu, 2014, 53).

Andmeid kogutakse ettekavatsetud valimi ning mugavusvalimi kombineerimisel. Ettekavatsetud valimi liikmeid kaasatakse valimisse ettekavatsetult ning kindlate kriteeriumite alusel, lähtudes uurija teadmistest, kogemustest ning eriteadmistest mõne grupi kohta. Mugavusvalim tähendab, et uuritavad on kättesaadavad ning huvitatud koostööst. (Õunapuu, 2014, 142-143)

Tulemuste paremaks fokuseerimiseks valis töö autor uuringu läbiviimiseks Jõgeva maakonnas paiknevate avaliku sektori asutustes töötavad inimesed. Kuna kaasaegne valitsus sõltub olulisel määral riigisektoris töötavatest ametnikest (Demmke & Moilanen, 2010, 1), on avaliku teenistuse eesmärgiks tuua riigi teenistusse parimad töötajad ning kindlustada professionaalne järjepidevus (Randma-Liiv & Sarapuu, 2012, 357).

Avaliku sektori asutuste üldkogum Jõgeva maakonnas 2021. aastal oli 39 organisatsiooni 868 töökohaga (Rahandusministeerium, 2021). Töötajate kontaktandmed olid töö autori jaoks leitavad organisatsioonide kodulehekülgedel olevast infost. Uuringus välistasin asutused, kus Jõgeva maakonnas töötab 1-2 inimest (kokku 18 organisatsiooni). Uuringus on tegemist organisatsioonidega, kus kõigi peakontorid asuvad väljaspool Jõgeva maakonda. Suurima töötajate arvuga on Politsei- ja Piirivalveamet, 77 töötajat Jõgeva maakonnas ning väikseim uuringus osalenud asutus Maksu- ja Tolliamet 4 töötajat Jõgeva maakonnas. Uuringus osalejate

keskmise tööstaaž ühes organisatsioonis on 11 aastat. Pikim töökogemus ühes organisatsioonis ühel positsioonil on 23 aastat ning kõige lühem 2 aastat. Kolm uuringus osalejat töötab keskastme juhi ning ülejäänud 13 töötavad spetsialisti positsioonil. Töötajate anonüümsuse tagamiseks ei seostatud kogutud andmeid kellegi täpse organisatsiooni ning ametikohaga.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimisel kasutati poolstruktureeritud intervjuud, et teada saada uuringus osalejate arvamusi karjääri planeerimisest, nende hinnanguid karjääriteenustele ning selle mõju kohta karjääri arendamiseks. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab kogutud andmete võrreldavust, ning selle kaudu saab esile tuua erinevused intervjueeritavate poolt väljendatud kogemustes ja arvamustes (Flick, 2007, 42- 43). Uuringu käigus planeeris töö autor läbi viia 20 poolstruktureeritud intervjuud. Kui uuringus uusi kategooriaid, teemasid või seletusi enam ei lisandu, võib andmekogumise varem lõpetada (Marshall 1996, 523 viidanud Laherand 2008, 67). Tulenevalt eeltoodust vestles autor 16 erineva Jõgeva maakonna avaliku sektori organisatsioonide töötajaga.

Kvalitatiivse uuringu lähtekoht on karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avalikus sektoris töötavate inimestele. Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimiseks valmistati ette põhiküsimused ning koostati temaatiliste plokkide kaupa intervjuu kava. Intervjuuküsimuste kontrollimiseks viidi läbi kaks prooviintervjuud. Prooviintervjuude käigus katsetati intervjuu küsimuste sobivust, st kas moodustatud intervjuuküsimused on intervjueeritavatele arusaadavad ja kas nende kaudu on võimalik saada vastuseid uurimisküsimustele.

Poolstruktureeritud intervjuu koosnes 18 avatud põhiküsimusest (kirjeldavad ning tõlgendavad küsimused) (Lisa 1). Intervjuu läbiviimisel muudeti vastavalt intervjuu kulgemisele ning antud vastustele ja selgitustele küsimuste järjekorda. Vajadusel esitas autor täpsustavaid küsimusi. Küsimused olid jagatud alateemadeks: 1. karjääriteenuste olulisus töötavate inimeste karjääriarengu toetamisel; 2. tööandja roll karjääriteenuste kättesaadavuse korraldamisel töötajatele ja 3. karjääriteenuste kättesaadavusele organisatsioonis. Intervjuul osalejad selgitasid ning põhjendasid oma vastuseid. Vajadusel esitas töö autor lisaküsimusi. Vestluse küsimused tuginevad töö teoreetilisele osale ning Hirschi *et al.* (2018) karjääriressursside hindamise uuringule.

Intervjuud toimusid 8. veebruarist kuni 17. märtsini 2022 intervjueeritavatele sobival ajal. Kokku kontakteerus töö autor telefoni või e-posti teel 18 inimesega, kellest kaks keeldusid uuringus

osalemisest viidates suurele töökoormusele. Intervjuude läbiviimiseks selgitas töö autor osalejatele, et uuringus osalemine on vabatahtlik ning kõigi osalejate anonüümsus ning konfidentsiaalsus on tagatud. Samuti selgitati osalejatele uuringu eesmärki ning küsiti intervjuueeritavalt nõusolek uuringus osalemiseks. Intervjuud viidi läbi isiklikul kohtumisel või veebikeskkonnas MS Teams. Pikim intervjuu kestis 1 tund ja 35 minutit ning kõige lühem 50 minutit. Intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul, et intervjuueerija saaks neid hiljem transkribeerida ja analüüsida.

2.2. Andmeanalüüsi meetod

Kõik intervjuud salvestati ning transkribeeriti. Keskmine transkriptsiooni pikkus on 10 lehekülge, kirjalike transkriptsioonide kogupikkuseks on 116 lk. Keskmiselt kulub ühe intervjuu transkribeerimisele 6-8 tundi. Iga vastaja sai vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale koodi INT1-INT16, mida on töö autor kasutanud uuringus osalejate anonüümsete tsitaatide esitamisel.

Andmete analüüsimisel kasutas töö autor juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*), mille käigus vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit. Autor kogus erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrdles neid kõigi läbiviidud intervjuude lõikes (Kalmus *et al.* 2015). Töö analüüs põhineb deduktiivsel strateegial, kus lähtekohaks on varasemad teooriad, mille põhjal koostatud uurimisküsimustele otsitakse kogutud andmeid analüüsides vastuseid (Õunapuu, 2014, 47). Teksti analüüsimisel kasutati manifestset analüüsi, kus teksti sisu juures pidas töö autor oluliseks otseselt väljaõeldud informatsiooni (Kalmus *et al.*, 2015).

3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

3.1. Karjääri tähendus ja olulisus töötajate jaoks

Esimese küsimuse eesmärk oli intervjuu sissejuhatamine. Esmalt palus autor uuringus osalejatel kirjeldada, mida tähendab nende jaoks mõiste karjäär. Vastustest on näha, et karjäär mõistena tekitab inimestes erinevaid seoseid ning seda tõlgendati intervjuul osalejate poolt erinevalt. Ühe organisatsiooni sees või organisatsioonide vahel ühelt samal positsioonil olevalt ametikohalt teisele liikumist pigem karjäärriks ei peetud. Ainult kolm vastajat leidsid, et karjäär ei tähenda et iga järgnev töökoht peab tingimata olema eelmisest hierarhiliselt kõrgemal asuv ning vastutusrikkam. Siiski seostati vastajate hulgas valdavalt (n = 13) karjääri ametiredelil ülespoole ehk vertikaalse liikumisena.

„Kui ma mõtlen üldse karjääri peale, siis karjäär peaks olema selline, mis peab minema tõusvas joones. /.../ Karjäär on ikkagi püüdlemine järjest edasi, järjest kõrgemale.“ (INT6)

Kuigi töötaja arendamiseks on esmalt oluline inimesel endal teada mida ta teha tahab ja kuhu suunas selleks liikuda, siis uuringus osalejatest enamus (n=14) ei osanud välja tuua, mida nad oma töös soovivad saavutada ning millised eesmärgid neil oma karjääri arendamisel on. Ühelt poolt teadvustatakse endale, et praegune töökoht ei pruugi olla igavene, kuid usutakse ja loodetakse, et kui tuleb aeg, mil on vaja teha uusi otsuseid, küll siis tuleb ka lahendus (n = 7). Loodetakse ka heale õnnele (n =5). Vaid üks vastaja tõi välja, et töö peab looma võimalused enda arendamiseks ning oma eesmärkide saavutamiseks ning tema jaoks on oluline seada oma isiklikud pikemaajalised eesmärgid ning saada aru, kas töö, mida ta teeb, aitab neid eesmärke saavutada või on vajalik uuele tööle liikumine. Üks vastaja on kaalunud ettevõtjaks hakkamist, kuid ootab sütikut, mis paneks teda tegutsema.

Intervjuul osalejad tõid välja tõsiasja, et tegelikult oma karjääri ei planeerita, elatakse tänases päevas ning puudub teadmine, mida oma töös soovitakse saavutada ning kuidas selleni jõuda.

Karjääri planeerimisel puudub nii lühiajaline, kui ka pikaajaline vaade. Otsused tehakse pigem juba konkreetsest olukorrast ja vajadusest tulenevalt. Põhjused, miks oma karjääri arendamise peale ei mõelda, olid erinevad. Kõige enam (n=12) toodi välja, et kuna praegu on töökoht olemas, siis ei ole põhjust tulevikule mõelda.

„Praegu ma sellele ei mõtle, teen lihtsalt oma tööd. /.../ Kui tuleb teha valikuid, peab sellega hakkama tegelema.“ (INT1)

Lisaks töid vastajad (n=5) välja vanuselise kriteeriumi, eeldades, et vanemaealisi enam tööturul ei vajata ning lootes praegusel ametikohal või vähemalt samas organisatsioonis töötada kuni pensionieani.

„Need uued väljakutsed võivad ju olla põnevad, aga läbi käib ikkagi ka vanusenumber, mis võib saada takistuseks. Ega minuvanused enam tööturul atraktiivsed ei ole. Mingi aeg tuleb ennast taandada, noored tulevad peale ja jäävad ballastiks ette.“ (INT9)

Ligi pooled (n=7) vastajatest ei mõtle oma karjäärile, sest ei näe Jõgeval uuele ametikohale liikumiseks võimalusi. Oma praeguses organisatsioonis liikumise võimalust uuele ametikohale praktiliselt ei nähta, mistõttu seostatakse arenemisvõimalust peamiselt oma organisatsioonist väljaliikumiselega. Peamise takistusena arengueesmärkide puudumisel toodi vastajate poolt välja sobivate töökohtade puudumise Jõgeva maakonnas ning edasi liikumine tähendaks tööle asumist enamasti Tartusse või Tallinnasse, milleks aga valmis ei olda.

„Siin piirkonnas võimalusi liikuda sellisele tööle, kus mulle väga meeldiks töötada, Jõgeva maakonnas väga ei ole. Pigem ongi, et kui siis on Tartu või Tallinn. /.../ Jõgevamaal on tõesti valik oma erialal väike. Jõgeva maakonnas ma oma unistust realiseerida ei saaks.“ (INT13)

Takistusena toodi intervjuul osalejate poolt (n=5) välja ka edasiliikumiseks vajaliku hariduse, oskuste või vajaliku kogemuse puudumise. Suutlikkust leida endale Jõgeva maakonnas vähemalt sama hea, kui praegune töö, hindasid vastajad madalalt. Töötajad tunnevad, et enamuses omandatud oskuseid ei ole võimalik uuele tööle üle kanda, sest need on väga organisatsioonispetsiifilised.

„Minu jaoks tuleb siin mängu hariduse nõue. Enamus on meil ikkagi töökohad, kus on nõutud mingi spetsiaalne haridus ja minu olemasolevast kogemusest, mis asendaks haridust, tõenäoliselt ei piisa.“ (INT15)

Kui siiski tekiks vajadus hakata oma karjääriga seotud otsuseid tegema, on kõigepealt vaja aru saada, mida soovitakse saavutada ja vastajate hinnangul vajatakse selleks suure tõenäosusega kellegi toetust või abi. Autor soovis teada, kelle poole pöörduvad uuringus osalejad nõu saamiseks karjäärialaste valikute tegemiseks. Valdavalt (n =15) toodi esimese valikuna välja perekond. Nimetatute hulka kuulusid veel sõbrad (n = 13) ning kolleegid (n =10).

Uurides, milline on karjääriteenuste roll valikute tegemisel, ollakse enamuses (n=13) intervjuudes seisukohal, et iseseisvalt üksi on enda karjääriga seotud otsuseid raske teha ning seetõttu peetakse karjääriteenuste rolli teadlikkuse tõstmiseks iseendast ja oma võimalustest oluliseks. Põhjendustena toodi välja, et tunnetus, mis on sobiv, võib endal olla ja uus väljakutse võib huvi pakkuda, aga selle teema sügavamale sisse vaatamiseks ja enda sisse vaatamiseks on täiendav abi vajalik. Soovitakse rääkida mõne inimesega, kellega saaks oma mõtteid arutada ja analüüsida.

„See on minu jaoks maailmapildi paika panemine ja missugused on need minu sisemised ressursid, mida ma ei oska isegi aimata“. (INT12)

Neli vastajat arvas, et lisaks oma vahetule juhile võiks olla organisatsioonis ka keegi töötajate jaoks neutraalne isik, kellega oleks võimalus oma karjääriteemasid sisuliselt arutada, näiteks pakuti sellise inimesena välja personalijuhti. Vastajate hinnangul sõltub väga palju ka vahetust juhust. Vahetu juhi tähtsust töötaja arendamisel on rõhutatud ka erialases kirjanduses. On oluline kui palju juhti tegelikult oma töötajate areng huvitab ning kui avatud ja aus sa saad temaga olla ja see võib olla põhjuseks, miks oma arengusoovidest vestlusel juhiga ei soovita või julgeta rääkida. Viis vastajat tõid lisaks ühe põhjusena, miks oma vahetu juhiga ei julgeta avatult oma mõtetest rääkida on hirm kaotada oma töö. Juhil tekib eelarvamus, et töötaja soovib organisatsioonist lahkuda, mille tulemusel hakatakse juhi poolt töötajat teistmoodi kohtlema, sh ei võimaldata näiteks koolitustel osalemist.

„Võibolla tööandja mõtleb siis, et mis ma sinust koolitan, niikuinii tahad siis ükspäev ära minna ja kui tööandjal võimalus tekib, siis loobutaksegi sellest töötajast“. (INT13)

Kuigi karjäärinõustaja saab kaasa aidata eesmärkide seadmisel ning valikute ja otsuste tegemisel, tõi aga päris mitu (n=4) intervjuueeritavat välja, et nad ei pea karjääriteenustel osalemist valikute tegemiseks oluliseks, sest vajalikud otsused suudetakse teha iseseisvalt. Autor tundis huvi, mis põhjusel intervjuul osalejate hinnangul ei kasutata karjääriteenuseid ning peamiste põhjustena toodi välja teadmatus, mida teenus endas täpsemalt sisaldab (n = 7) ning karjääriteenustel osalemise kas isiklik või pereliikme kogemus ei olnud osaleja hinnangul tulemuslik (n = 5).

„Ma isegi ei tea täpselt, mida nad seal teevad. Teevad vist mingeid skeeme ja vaatavad, kuhu siis sina seal paigutud, missugune sa siis oled.“ (INT3).

„Ma käsin karjäärinõustaja juures. Tegin seal teste, sain teada, et olen ettevõtlik ja sotsiaalne. Mis edasi, mis ma selle teadmisega siis nüüd peale hakkan, see ei aita ju edasi“. (INT16)

Vastajate hinnangul ei seostata karjääriteenuseid oma tulevikuotsuste tegemisega (n = 4).

3.2. Töötaja ja tööandja roll karjääri arengus

Tööandjal on võimalik läbi töötaja arendamise hoida andekaid ja väärtust loovaid töötajaid ning aidata oma meeskonnal jõuda suurema eneseteostuseni. Sarnaselt loetud kirjandusele ning autori arvamusele, peavad ka uuringus osalenud töötajad lisaks enda vastutusele oluliseks tööandja rolli töötaja karjääri arendamisel. Tööandja tuge oma töötajate karjääri arendamisel peetakse kõigi vastajate (n=16) poolt väga oluliseks, kuid vastajate hinnangul jääb võtmeteguriks siiski töötaja ise, milline on tema enda valmisolek ja soov ennast arendada. Intervjuudel osalejate hinnangul peab tööandja looma võimalused, kuid kedagi ei saa sundida arenema, inimesel endal peab olema soov areneda ja võtta vastutus panustada enesearendusse. Enesemotivatsioon peab olema enda arendamiseks ning uue õppimiseks.

„Tööandja kohustus on luua ja pakkuda välja võimalused arenemiseks ja minu kui töötaja kohustus on võtta see vastu.“ (INT15)

Ühe eeldusena, miks töötajate hinnangul ei soovi tööandjad oma töötajaid arendada toodi välja tööandjapoolse hirmu, et peale koolitamist läheb töötaja teise tööandja juurde ehk et töötajaid koolitatakse tööle asumiseks uude organisatsiooni (n=5).

„Eks see on ka selline kaheotsaga asi. Et ühelt poolt võid sa arendada seda inimest, aga mingil hetkel ta läheb võibolla sul ära üldse.“ (INT9).

Kõik vastajad (n=16) olid arvamusel, et lisaks töötajate enda karjäärirahulolule on töötajate toetamine kasulik ka tööandjale ning juhile endale. See võimaldab tööandjal näha oma töötajate tugevusi ning arenguvajadusi ning ka aru saada nende tegelikust motivatsioonist oma ametikohal jätkamiseks.

„Vestlused oma töötajatega aitavad välja selekteerida ka selle, kes tahaks edasi areneda ja kellele sobikski see, et ta ei liigugi kunagi edasi ja võibolla ongi tema lagi saavutatud. Ega me ei saa siis igast kivist ka vett välja pigistada.“ (INT12)

Sellistel juhtudel, kui töötaja silm enam ei sära, see töö on ennast tema jaoks ammendanud, võiks selle asemel, et lasta töötajal organisatsioonist lahkuda, mõelda teiste rakendamisevõimaluste peale oma organisatsioonis, kus töötaja leiaks uuesti motivatsiooni töö tegemiseks. Vastajate hinnangul (n=13) peaks tööandjad tegelema võrdselt kõikidel positsioonidel töötavate inimestega ning panustama peaks kõikidesse sihtrühmadesse. Ühelt poolt on olemasolev väljaõpetatud tööjõud tööandja jaoks väärtus, mida tuleks hoida ja leida nende rakendamiseks võimalused. Rohkem võiks ära kasutada eakamate inimeste väga väärtuslikku kogemuste pagasit. Samuti on vaja mõelda tulevikule ehk järeltulevale põlvele, ning sellest tulenevalt võiks vastajate hinnangul anda rohkem võimalusi ka noortele, kellele võiks praktilise kogemuse saamise võimalusi pakkuda läbi erinevate praktikaprogrammide ning pakkuda neile võimalust töötamiseks paindlike tööviisidega, et oleks võimalik ühildada õppimist ja töötamist.

Kuigi vastajate hinnangul praegu sellest palju ei räägita ja töötajatele ülevaadet ei anta, ootavad töötajad oma juhtidelt ja organisatsioonilt järjest enam oma otsuste tegemiseks ning tuleviku planeerimiseks tööandjapoolset tulevikuvaadet ning selle info jagamist oma töötajatega (n=13).

„Tööandja peaks rohkem mõtlema ka tuleviku peale ja vastavalt sellele oma töötajaid suunama. Tema teab, kuhu poole organisatsioon liigub, töötajad seda ei tea. Kui on teada, et üks töö hakkab otsa saama, võiks tööandja hakata piisavalt varakult olemasolevaid töötajaid koolitama uue töö jaoks, mitte et ühed koondatakse ja uusi hakatakse väljastpoolt otsima.“ (INT1).

Kaks vastajat on arvamisel, et seoses avalikus sektoris iga uue valitsusega kaasnevate uute reformidega on väga keeruline avalikus sektoris tulevikutööjõudu planeerida ning nende hinnangul võib see ka olla põhjuseks, miks oma töötajatesse niipalju ei panustata.

3.3. Tööandja poolt pakutavad karjääriteenused

Paludes järgnevalt kirjeldada milliseid karjääriteenuseid pakub organisatsioon, kus uuringus osalejad töötavad, siis tööandja poolt pakutavatest töötajate arengut puudutavatest tegevustest toodi intervjuudel osalejate poolt välja arenguestlused (n = 16), mis rohkemal või vähemal määral viiakse läbi kõigis intervjuus osalenud töötajate organisatsioonides. Suurem osa (n = 12) tunneb, et arenguestlusi tehakse sellepärast, et juhtidele on selline kohustus pandud ja selle peab igal aastal ära tegema. Sellesse suhtutakse kui iga-aastasessse kohustusse, milles keskendutakse peamiselt tulemustele ja uutele numbrilistele eesmärkidele. Vastajate hinnangul ei ole neile arenguestlusest mitte mingisugust sisulist kasu ning need ei ole osalejate jaoks inspireerivad (n = 12).

„Jah, need meil toimuvad, aga ootaks nagu natukene sisulisemat. Tahaks peale arenguestlust öelda, et sain rääkida ja küsida, aga seda kõike meil ei ole.“ (INT12)

Neliteist vastajat ütles, et arenguestlused toimuvad neil kord aastas. Üks vastaja tõi välja, et on oma juhiga lisaks tulemustele rääkinud ka töötajate edasistest mõtetest, kuid selle tulemusel ei ole mitte midagi muutunud. Kolm vastajat tõi välja, et arenguestlus tähendab lihtsalt arenguestluse vormi täitmist ning nii juhi, kui töötaja poolt allkirjastamist. Ühe vastanu sõnul kestavad tema arenguestlused 10 minutit ja need on pigem sellised, mida viiakse läbi lihtsalt selleks, et peab. Üks vastaja tõi välja, et temaga ei ole tema praeguses organisatsioonis mitte kunagi ühtegi arenguestlust olnud.

„Minuga ei ole mitte keegi mitte kunagi rääkinud minu arengust, minu soovidest, eesmärkidest, tulemustest. Ise sean endale eesmärgid, ise täidan, ise kontrollin. Minu juht minuga üldse ei tegele.“ (INT5).

Neljal vestlusel toodi ühe põhjusena miks arenguestlusi pinnapealselt peetakse välja arvamused, et juht suhtleb oma töötajatega niigi iga päeva ja teab, kuidas neil läheb ja mida nad tegelikult vajavad

ning seetõttu ei ole arenguvestlused enam vajalikud. Kahe osaleja sõnul toimuvad neil vestlused juhiga kaks korda aastas (arenguvestlus ja vahevestlus). Ühe töötaja hinnangul ei ole see vajalik, sest arenguvestlusel saab kõik oluline räägitud ja muud teemad saab aasta jooksul jooksvalt käsitleda.

Kahel korral toodi välja, et töötajatega viiakse regulaarselt kord aastas läbi sisulised arenguvestlused. Lisaks saavutatud tulemustele ja seatud eesmärkidele räägitakse töötaja arengusoovidest ning nii organisatsioonisisestest, kui ka -välistest liikumisvõimalustest. Lisaks arenguvestlustele viivad juhid oma alluvatega läbi vahevestluseid või üks ühele vestluseid. Organisatsiooni sisene liikumine on nendes organisatsioonides väga soovitatud ja toetatud. Toimub teadlik järelkasvu koolitamine, olemas on organisatsioonisisene talendipank.

„Osakondade vahel liikumine on isegi soovituslik. See on töötajale huvitav ja tööandja vaatevinklist on see hea ja vajalik selleks, et kui mul tekib kuskil auk, on mul võimalik erinevate kompetentsidega inimesi võimalik kuskilt teisest osakonnast rakendada.“ (INT4)

Üks keskastmejuhina töötav uuringus osaleja tõi välja, et lisaks sellele, et tema juht peab temaga arenguvestlusi, viib ta ka ise oma töötajatega arenguvestlusi läbi. Muuhulgas sisaldab arenguvestluse vorm punkti töötaja arengu kohta, kuid tema hinnangul ei oska töötajad oma arengueesmärke sõnastada ning neil puudub sisulisem teadmine oma arengusoovidest. Piirdutakse vaid lakoonilise lausega, et soovin töötamist organisatsioonis jätkata.

Veel toodi vastajate poolt organisatsiooni poolt pakutavate karjääriteenustena välja mentorlus (n = 9). Mentorlus on vastajate sõnul paljudes organisatsioonides mõeldud eelkõige uute töötajate sisseelamisperioodiks (n = 7), talle vajalike teadmiste andmiseks ning tööülesannetega seoses tekkinud küsimustele vastamiseks. Organisatsioonisisene mentorprogramm on vastajate hinnangul suunatud eelkõige juhtide arendamiseks (n = 7). Spetsialisti tasemel neid ei rakendata ning seetõttu selle sisust uuringus osalejate poolt täpsemalt ei teata. Täiendavalt lisati, et nii mentorlus, kui ka *coaching* on rakendatavad peakontoris.

Arenguprogrammidest nimetati vastajate poolt juhtide arenguprogrammi (n = 5), mida viivad läbi peamiselt välised partnerid. Uuringus osalejatest keegi juhtide arenguprogrammis ise osalenud ei ole. Ühel juhul teadis vastaja, et tema organisatsioonis korraldatakse seda organisatsioonisiselt,

st staažikamad juhid, kes on ise varasemalt arenguprogrammi läbinud, juhendavad ja õpetavad uusi juhte.

Organisatsioonipoolset teadlikku tegelemist oma töötajate arendamisega ning toetust karjääri arengule tunnetatakse erinevalt. Kaks töötajat ütlesid, et ei soovigi ise sellel teemal üldse tööandjaga rääkida, sest nende jaoks on praegune olukord sobiv ning kuna tulevikuplaanid puuduvad, ei tunne ta oma juhiga vestlustest puudust. Neile meeldib stabiilsus ja ta ei otsi tingimata võimalusi enda proovile panekuks. Üks vastanu ütles otse, et ta ei soovigi enam areneda, praegu on kõik hästi. Üheksa vastajat tõi välja, et ametikohtade vabanemisel kutsutakse kogu organisatsiooni töötajaid sisemiselt kandideerima, kuid sellega vastajate hinnangul kogu tööandjapoolne teadlik tegevus piirdub. Kolme vastaja sõnul tegeletakse nende hinnangul juhtidega rohkem kui tavatöötajatega, neil on oluliselt rohkem võimalusi. Samuti tunnetatakse tugevamat toetust ja personaliga tegelemist peakontorites, Jõgeva maakonda ja teistesse väiksematesse maakondadesse see vastajate hinnangul ei ulatu.

„Töötajatesse panustatakse hästi, aga seda tehakse Tallinnas, selles suures majas. Mina siin jään tahaplaanile.“ (INT8)

Kahe vastaja sõnul küsitakse nende käest arenguvestlusel nende plaane ühe kuni kolme aasta lõikes. Need arutatakse koos juhiga läbi ning analüüsitakse millised võimalused selleks on ja millised on sammud selleni jõudmiseks. Vestluse tulemusel koostab töötaja juht kokkuvõtte personaliosakonnale ning lisab enda poolt kommentaari. Kõigest eeltoodust kujuneb ülevaade ning kui vabanenud ametikohale otsitakse inimest, on see andmebaas esimene koht, kust sobivat inimest otsitakse.

Kuue vastaja sõnul pakub nende organisatsioon oma töötajatele arenguvõimalust ka näiteks andes neile lisaülesandeid või kaasates neid mõnda töörühma. Praegune juba mitu aastat kestnud Covidist tulenev olukord on tinginud ka vajaduse asenduste tagamiseks et mõnda aega kolleegi tööülesandeid täita, andes töötajale juurde uusi teadmisi ja vastutust ehk rikastada tema tööd läbi uute ülesannete. Siinjuures peetakse võtmekohaks juhi rolli, kui palju ta oma töötajate potentsiaali märkab ja millised on sellele järgnevad tegevused.

3.4. Hinnang tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisusele ja kättesaadavusele

Uurides, millist tuge kõige enam oma karjääri arendamiseks vajatakse ning oodatakse, siis kõik vastajad (n = 16) soovisid, et vajalikul hetkel oleks keegi, kellega sel oma karjääri arendamise teemal arutleda. See inimene võib olla vahetu juht, kolleeg või keegi muu organisatsioonist. Kuigi karjääriteenuseid peetakse oluliseks enda karjääriarengu planeerimisel, kasutatakse vastajate poolt lisaks arenguvestlusele mõnda muud organisatsioonisisest karjääriteenust vähe. Mentorlusprogrammis ei ole uuringus osalejatest keegi isiklikult osalenud. Mõned töötajad on osalenud väljaspool organisatsiooni (Eesti Töötukassas) toimunud karjäärinõustamisel (n = 5), kuid teenuse kasulikkuse osas lähevad osalejate hinnangud lahku. Ühelt poolt toodi välja, et positiivset seost nad nõustamise ning tulevikumõtete osas välja tuua ei osanud, kuid teisalt peeti seda huvitavaks kogemuseks ning nüüd oleneb osalenute hinnangul töötajast endast, mida ta saadud infoga peale hakkab.

„Karjäärinõustamist olen ühe korra kasutanud, muud ei ole. Ega see mind väga sellel hetkel edasi ei aidanud. Hea oli vestelda, aga selles mõttes midagi uut infot, millega midagi oleks peale hakata, ma ei saanud.“ (INT13).

„Karjäärinõustaja juures olen käinud. /.../ Praegu ma selle infoga midagi peale ei hakka, aga mine tea, millal seda võib vaja minna. Aga huvitav oli ikka.“ (INT10).

Üks vastaja ei ole küll isiklikult karjäärinõustamisel osalenud, aga ta on käinud tööandja esindajana uurimas, milliseid võimalusi Töötukassa pakub, et seda teenust oma töötajatele tulevikus kas ise pakkuda või soovitada väljaspool enda organisatsiooni oleva karjäärinõustaja külastamist.

Uuringus osalejate hinnangul selleks, et karjäärinõustamisest oleks reaalselt kasu, peab karjäärinõustamisele mineja olema ise avatud ning valmis oma arengueesmärkidega tegelema. On ootus, et karjäärinõustaja ütleb, mida edasi teha, kuid saadakse ka aru, et karjäärinõustaja ei saa inimese eest otsuseid teha. Küll aga saab karjäärinõustaja teha otsustamise lihtsamaks, aidates inimesel oma valikutes selgusele jõuda.

Mitmel korral toodi põhjusena, miks oma karjääriarenguga enam teadlikult ei tegeleta, välja oma vanus (n = 5), eeldades, et karjääri planeerimisega tegelevad oma õpinguid ja tööelu planeerivad noored. Lisatakistustena, miks inimesed karjääriteenustel ise omal initsiatiivil ei osale, toodi välja, et töötajatel puudub harjumus oma tööelu ja sellega seonduvaid muutusi nõustaja juurde arutama minna (n = 5). Lisaks ei seosta paljud inimesed siiski karjääri ka horisontaalse liikumisega oma karjääriteekonnal ja tegelikult puudub ka arusaam, mida karjäärinõustamine endas täpsemalt sisaldab (n = 9). Toodi ka välja, et karjääriteenuste peale ei mõelda enne, kui selleks tekib juba mõni konkreetne vajadus, näiteks töö kaotamine (n = 12). Oma karjääriredelil edasiliikumist takistab ka hirm tuleviku ees, kas valikud, mida tehakse, on õiged ning mis saab siis, kui uues kohas hakkama ei saa ning sellega seonduv hirm jääda lõpuks sissetulekuta, mistõttu lepatakse olemasoleva olukorraga (n = 5).

„Ma ei saa anda endale seda võimalust, et ma läheks karjäärinõustaja juurde ja võtaks aja maha ja mõtlen, mida ma tegelikult teha tahan. Lihtsalt meil on nii palju kohustusi, mille pärast peame tegema seda, mis toob meile leiva lauale.“ (INT12)

Vestluse käigus jõudsid mõned intervjuul osalejad iseseisva arutluse käigus ka selleni, et tegelikult võiks ju juba praegu ka karjääriteenuseid kasutada, mitte jääda ootama, kui selleks juba tungiv vajadus tekib, st töökoht on näiteks kadumas. Välja toodi teadlikkuse puudumine, et selline võimalus nagu karjäärinõustamine ka töötavatele inimestele olemas on (n = 7) ja et ka organisatsioonid ise saaksid seda oma töötajatele pakkuda (n = 13). Karjäärinõustamist seostati valdavalt ainult Eesti Töötukassaga (n = 14). Intervjuu käigus tegi üks vastaja ettepaneku asendada nimi karjäärinõustamine terminiga tööalane nõustamine.

Lisaks arenguestlustele on kõik vastajad (n = 16) osalenud erinevatel tööalastel koolitustel, Kuigi üldiselt suhtuti koolitustesse positiivselt, tunnistasid vastajad, et kõik läbitud koolitused ei ole nende jaoks olnud eesmärgipärased. On jäänud tunne, et koolitusel peab osalema mõnikord seetõttu, et koolituste eest on makstud või on veel kasutamata koolitusrahasid, mistõttu ei ole koolituse läbimisest tegelikult kasu ning saadud teadmisi ei ole võimalik töös rakendada hakata (n = 6). Koolitused on traditsioonilised enda tööga seotud, kuid ei aita töötajatel nende hinnangul valmistuda tulevikuks.

„Mulle on pakutud mingeid koolitusi, millega mul ei ole midagi peale hakata, need ei ole minu tööga kuidagi seotud.“ (INT15)

Viis vastajat möönis, et tegelikult on neile omajagu erinevaid koolitusi pakutud ja nad on neil ka osalenud, kuid kuna saadud teadmisi koheselt töös rakendada ei ole hakanud, siis teadmised ununevad ja varsti on nad uuesti oma juhi juures sooviga samal teemal koolitusel osalemiseks. Enese motivatsioon enda arendamiseks peab olema kõrge, lisaks sellele, et tööandja silmis vajab töötaja koolitust, peab töötaja ka ise tahtma õppida.

„Sa pead ise tahtma õppida. Kui sinu kursuse keegi teine kinni maksab ja sa lihtsalt kohal käid, ei anna see sulle vajalikku oskust.“ (INT4)

Näiteks keeleõppe puhul toodi välja, et lisaks keelekursustel osalemisele on vajalik hakata seda praktiseerima ning vajalik on enda lisapanus lugedes võõrkeelset kirjandust, vaadates selles keeles telesaateid vms.

Teadmised haridust, tööturgu, elukutseid ning nende omavahelisi seoseid puudutavate andmete, näiteks milline on olukord tööturul ja millistes valdkondades on tööturul tulevikus inimestest suurem puudus, olid napid enamusel (n = 10). Info otsimise ja selle analüüsimise ning kasutamise oskus on järjest kasvava tähtsusega. Kvaliteetse info olemasolu loob eeldused valikuvabaduseks, kuid tihtipeale ei teadvustata otsuste tegemisel täiendava info vajadust. Me elame ajastul, kus info leidmine ei ole keeruline. Ka intervjuul osalejad tõid välja, et kui mul mingit infot vaja on, küll see siis üles leitakse. Lisaks info kättesaadavusele on oluline aru saada, kas leitud info on usaldusväärne ning aja- ja asjakohane, mille vajalikkust kinnitasid omalt poolt kõik vastanud.

„Internetiavarustes on väga palju erinevat infot, ka sellist, mis ei ole täna enam kehtiv. Aga tegevuste kavandamisel on oluline, mis infot sa parasjagu kasutad ja aluseks võtad.“ (INT16).

Oma senise karjääri edenemisega organisatsioonis ollakse üldiselt rahul (n = 12), samas tunnistatakse, et omalt poolt ei ole millegi uue proovimiseks aktiivsust üles näidatud (n = 4). Organisatsiooni sees ametikoha vahetusi väga toimunud ei ole, samal ametikohal ollakse töötanud juba pikalt, pikim staaž 23 aastat ning ametikoha vahetusele ei ole sellele vaatamata mõeldud. Autori küsimuse peale tööalaste edusammude kohta, ei osanud vastajad (n = 11) neid välja tuua.

„Mingeid edusamme mul olnud ei ole. Teen oma igapäevatööd.“ (INT9)

3.5. Järeldused ja ettepanekud

Magistritöö raames huvitas autorit kui oluliseks peavad Jõgeva maakonna avalike sektori asutuste töötajad tööandjate poolt pakutavaid karjääriteenuseid oma karjääriarengu toetamiseks, milliseid karjääriteenuseid avaliku sektori asutused oma töötajatele Jõgeva maakonnas pakuvad ning milline on hinnang karjääriteenuste kättesaadavusele.

Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate karjääri saab pidada traditsiooniliseks, mis tähendab, et töötajate töösuhted samas organisatsioonis on stabiilsed ning juhitud enamasti organisatsiooni, mitte töötajate endi poolt (Hirschi & Koen, 2021). Uuringus osalenud töötajate jaoks ei ole tähtis ja ka eesmärgiks karjääriredeli tippu jõudmine, vaid pigem eneseteostuse võimalus erinevates rollides. Kuigi läbi teadliku karjääriplaneerimise on võimalik teadlikumalt teha otsuseid ja valikuid ning teostada ennast läbi karjääri, mis arvestab töötajate soovide, potentsiaali ning ka olemasolevate võimalustega (Vuorinen *et al.*, 2014), ei planeeri uuringus osalejad teadlikult oma karjääri, vaid elatakse tänases päevas ning loodetakse oma praeguses organisatsioonis olemasoleval töökohal töötada veel niikaua, kui võimalik. Tuleviku peale hakatakse mõtlema ja teadlikult edasise sammude kavandama alles siis, kui käes on reaalne töö kaotamise oht. Oma edasise karjääri planeerimisele ei mõelda ka olenemata intervjuudes väljatoodud asjaolust, et töö ennast praeguseks ammendanud, kadunud on elevus ning satunud on karjääriplatoole. Vastajatel on tekkinud tunne, et nende jaoks ei ole praeguses olukorras sobivaid valikuid ning seetõttu ei ole neil endal võimalik enam oma karjääri juhtida, mistõttu ollakse valmis kohanema rutiinseks muutunud tööga ning eelistatakse tööle jääda töötaja jaoks stabiilsust pakkuva tööandja juurde (Yang *et al.*, 2018). Uuringu tulemused kinnitavad teoorias toodut, kus karjääri arendamise ja toetamisega seotud praktikate puudumine suurendab karjääriplato tajumist (Lemire, Saba & Gagnon, 1999 viidatud Smith-Ruig, 2009). Lisaks sobivate valikute puudumisele toodi ühe põhjusena välja hirm jääda üldse ilma tööta, kuna puudub kindlustunne uue ameti- ja töökoha sobivuse ning hakkamasaamise osas. Teoorias toodu kohaselt võib mõnikord olla küll karjäärieesmärkidest loobumine arvestades olemasolevaid ressursse ja piiranguid ka õige otsus (Jawahar & Shabeer, 2021), kuid hirm läbikukkumise ees ei saa olla põhjuseks oma karjäärieesmärkidest loobumiseks. Siinkohal on väga oluline teha läbimõeldud ja kaalutletud otsuseid ning vahetu juhi ja organisatsioonipoolne toe pakkumine oma töötajatele.

1. Milliseid karjääriteenuseid avaliku sektori asutused oma töötajatele Jõgeva maakonnas pakuvad?

Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste poolt pakutakse kõige enam arenguestlusi, seejärel koolitusi, mentorlust jne. Samas ei ole neist pea ükski rakendatud täies mahus karjääri arengut toetama. Näiteks toodi välja, et juhiga küll arenguestlust peetakse, kuid sageli ei soovita vahetu juhiga oma karjäärieesmärke jagada, eriti juhtudel, kui need on seotud tulevikus organisatsioonist lahkumissooviga. Sellega seoses on töötajatel hirm, et nad jäetakse seetõttu edaspidi pakutavatest koolitustest kõrvale. Olukorrale, kus juht ei võimalda töötajatele koolitusi, kuna nad võivad organisatsioonist lahkuda, viitab oma teoorias Vande Griek *et al.*, 2020. Vastuolu vältimiseks on töötajatel soov, et organisatsioonis oleks lisaks vahetule juhile mõni neutraalne isik, kellega oma karjääriarengust rääkida.

Kuigi mitmed uuringud viitavad karjäärinõustamise positiivsele mõjule karjääri planeerimisel ning karjäärieesmärkide täitmisel (Klonek *et al.*, 2016) ning karjääriteenuseid peetakse töötajate poolt karjääriotsuste tegemiseks oluliseks, on Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate hoiakud karjäärinõustamise suhtes pigem tagasihoidlikud. Senine kasutamiskogemus vastajate seas on vähene ning enesehinnanguline vajadus selle järele madal. Selle põhjusena on välja toodud varasem kogemus, kus karjääriteenus ei vastanud osaleja ootustele ning töötajatel puudub täpsem teadmine teenuse sisust.

2. Milliseks hindavad Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajad tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust enda karjääriarengu toetamiseks? Milline on Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate hinnang karjääriteenuste kättesaadavusele?

Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste töötajad pidasid karjääriteenuseid väga oluliseks, kuid nende kättesaadavust nad nii kõrgelt ei hinnanud. Näiteks toodi vastajate poolt välja tulevikukompetentside omandamise olulisuse, kuid hetkel ei ole vastavaid koolitusi üldse. Sarnane on olukord karjäärialase info kättesaadavusega. Uuringute põhjal on karjääri planeerimisel väga oluline info otsimise ning selle aja ning asjakohasuse analüüsimise oskus (Borbély-Pecze, 2020). Analüüsides Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste töötajate poolt öeldut saab öelda, et karjääriinfo otsimiseks kasutatakse eelkõige interneti otsinguvõimalusi. Samas toodi välja, et teadlikkus tulevikuametitest nii oma organisatsioonis, kui ka väljaspool seda ning sellega seonduvate karjäärivõimalustega on madal. Samuti ei olda teadlikud kandideerimise protsesside ning kandideerimisdokumentide koostamisest. Vajaduse tekkimisel loodetakse vajalik info leida internetist, tuginedes sel hetkel olemasolevale ja kättesaadavale infole (Yates, 2020).

Karjääriteenuseid peetakse uuringus osalejate hinnangul enda karjääri arendamiseks ning karjääriotsuste tegemiseks oluliseks, tunnetatud vajadus karjääriteenuste järele on kõrge. Samuti peeti väga oluliseks tööandja toetust oma töötajatele arenguvõimaluste pakkumisel. Väga oluliseks kriteeriumiks töötajate arendamisel peeti erinevate tasandite juhtide võimekust ning eestvedamise oskust töötajate arendamisel. Lisaks töötajate teadmiste ja oskuste arendamisele tuleb süsteemselt ja teadlikult tegeleda ka juhtide enda arendamisega. Sarnaselt teoorias toodule peavad uuringus osalejad karjääriteenustel osalemist vajalikuks oma võimete ja pädevuste kindlakstegemiseks, millele tuginedes saab teha õppimise ja tööga seotud otsuseid (Karjääriteenuste poliitika ..., 2014).

Karjääriteenused saavad vastajate hinnangul aidata inimestel ennast analüüsida, kuivõrd teadlik sa oled iseendast ja oma võimalustest ning samuti on oluline oskus neid omavahel siduda. Uuringus toodi töötajate poolt välja, et karjääriotsuste tegemisel pööratakse esimese valikuna oma perekonna ning tuttavate poole. See on vastajate jaoks mugav ja turvaline valik, kuid sellistel puhkudel tuleb arvestada asjaoluga, et nende nõu võib olla erinevatel põhjustel kallutatud, mistõttu tuleks kasuks väljastpoolt tulev sõltumatu arvamus. Sellekohast toetust võiks oma töötajatele organisatsioonis pakkuda karjäärispetsialisti pädevusega isik organisatsioonis, näiteks personalijuht, vahetu juht või keegi teine, kellel on vastavad pädevused.

Eelkõige vastutavad töötajad oma tööalase karjääri arendamise eest ise (Jung & Takeuchi, 2018), millega nõustusid kõik uuringus osalejad, kuid väga oluline selles on ka tööandja roll ning omavaheline koostöö (Pathiranage & Wickramaratne, 2020). Töötaja karjääri arendamine on tööandja, töötaja, kui ka vahetu juhi ühine vastutus. Intervjuude käigus selgus, et vastajate hinnangul organisatsioonid oma töötajate arenguvajaduste väljaselgitamise ning arendamisega teadlikult ei tegele. Töötajatega viiakse läbi küll arenguestlusi, kuid need on pigem suunatud eesmärkide seadmisele ja nende täitmise ülevaatamisele ning tööandja areng jääb kas tahaplaanile või selle temaga arenguestluse käigus ei tegeleta üldse. Kuigi arenguestlusel on oluline roll töötaja motivatsiooni tõstmiseks ning tulemuslikkuse saavutamiseks (Widiani & Dudija, 2020), toodi intervjuudes välja, et sisulist arenguestlust tegelikult töötajatega ei toimu, toimub vaid vajalike vormide paberil täitmine ning karjääriarengu aspekt puudub neist täielikult. Kuna organisatsiooni jaoks on soovitud tulemuste saavutamiseks tema töötajate pidev ametialane areng oluline, on ka arenguestlus üks võimalustest arutada oma töötajatega läbi nende nii lühi- kui ka pikaajalised karjääriplaanid. Teoorias on kirjeldatud arenguestlust kui ühte tõhusaimat võimalust töötaja arendamiseks ja motiveerimiseks (Islami *et al.*, 2018), kuid paraku jätavad tööandjad selle

võimaluse kasutamata. Seda peetakse lihtsalt vormitäiteks, mida on vaja teha. Eeltoodut kokku võttes on väga tähtis, et juht võtab arenguveestluse läbiviimiseks aega ning töötajaga läbiviidav vestlus on sisuline, mitte pinnapealne vormitäide.

Kuigi autori hinnangul saab mentorlust ja pidada väga mõjusaks vahendiks töötajate arendamisel, rakendatakse seda uuringus osalenud töötajate sõnul ainult organisatsioonide peakontorite ning maakondlike juhtide hulgas. Uuringus osalenutest ei ole mentorlus programmides keegi osalenud, mistõttu ei osatud vastajate poolt sellele sisulist hinnangut anda. Kuigi Jõgevamaa avaliku sektori organisatsioonides kasutatakse mentorlust peamiselt uute töötajate sisseelamisprogrammides, on lisaks uute töötajate juhendamisele mentorlus oluline töötajate personaalseks arenguvõimaluseks, mis vastab nende vajadustele enda tõeliste arengueesmärkide realiseerimisel.

Mida parema kvaliteediga teevad töötajad oma tööd, seda paremad on organisatsiooni tulemused nii lühikeses, kui ka pikemas vaates. Seetõttu on oluline võimaldada töötajatele arenemist läbi arenguprogrammide, pakkudes neile rohkem tulevikukompetentse. Organisatsioonid peavad suutma oma tööjõudu planeerida ning teadma, missuguse profiiliga töötajaid nad vajavad homme ja tegelikult ka kaugemas tulevikus. See annaks võimaluse tööandjale endale kas vajadusel olemasolevat tööjõudu ette valmistada või juba piisavalt varakult hakata mõtlema uute oskustega töötajate värbamise peale. Kuna üha vähem on avatud turult leida piisaval arvul vastava hariduse ning väljaõppega spetsialiste, on oluline ettevõtete panustamine oma töötajate täiend- ja ümberõppesse. Töötajate pideva arendamise kõige tõenäolisemaks tuluks tööandja jaoks on töötajate pühendumus organisatsioonile (Iqbal *et al.*, 2015). Organisatsiooni eesmärkide toetamiseks on oluline keskenduda tulevikukompetentside arendamisele, mis peaks andma võimaluse töötajal õppida laiemalt kui ainult oma tänase rolli raames, et valmistuda tulevikuks, hoida konkurentsivõimet ning olla tööandjale kasvulavaks kriitiliste ametikohtade täitmiseks. Et inimene ei hakkaks õppima alles siis, kui juba sel kohal on. Organisatsioonide poolt hetkel pakutavad koolitused on pigem traditsioonilised, keskendudes kitsalt praeguse rolli pädevuse tagamisele. Kuigi kõik vastajad kinnitasid, et organisatsioonid pakuvad neile koolitustel osalemise võimalusi, ei ole koolitustel osalemine nende hinnangul alati läbi mõeldud ning seotud töötajale ning tema tööle seotud eesmärkidega. Autori hinnangul peab töötajate koolitamine olema hoolikalt planeeritud, kuna see on otseses seoses organisatsiooni eesmärkide toetamisega. Lisaks toob autor olulise aspektina välja, et koolituste läbimine ei tähenda alati töötaja kvalifikatsiooni kasvu, kui omandatud teadmisi oma töös rakendada ei hakata, mida kinnitab töö teoreetilises osas käsitletud materjal (Firpo *et al.*, 2010; Martinaitis & Handel, 2013 viidanud Martinaitis *et al.*, 2021).

Organisatsioonides küll toetatakse töötajate arengut ning pakutakse koolitusi, kuid seda suunal, et spetsialistist saab oma valdkonnas vanemspetsialist ja sealt edasi juhtivspetsialist. Kuigi suurt karjäärimuutust kohtab pigem harva, on kvalifitseeritud personali tagamiseks soovituslik autori hinnangul mõelda laiemalt, kus näiteks raamatupidajast võiks saada infosüsteemi administraator või analüütik vms.

Töö autor eeldas, et avalikus sektoris on karjääriteenused võrdselt kõigile kättesaadavad. Kuid nii, nagu tõi oma uuringus välja Oliveira *et al.*, 2019, erineb töötajate sõnul karjääriteenuste kättesaadavus organisatsioonide sees. Osalejate poolt väljatoodu põhjal saab järeldada, et enamuses organisatsioonides, kus uuringus osalejad töötavad, tegeletakse erineval tasemel oma töötajatele karjääri arendamiseks erinevate võimaluste pakkumisega, kuid uuringus osalejate hinnangul ei ulatu see Jõgeva maakonnas paiknevate avaliku sektori asutuste struktuuriüksustesse.

Tuginedes töös toodud teoreetilistele käsitletele ning uuringu tulemuste analüüsile esitab autor ettepanekud tööandjapoolsete karjääriteenuste tõhustamiseks.

1. Arendada organisatsioonisiseseid karjääriteenuseid selliselt, et need oleksid kõigile töötajatele kättesaadavad ning ühtselt toimivad üle kogu organisatsiooni. Läbimõeldud lähenemisviisid on eelduseks heade ja väga heade tulemuste saavutamiseks.
2. Koolitades juhte tagada organisatsioonis nende ettevalmistus ning vajalikud täiendkoolitused nõustamispädevuste arendamiseks. Tagada kõikidele juhtidele regulaarsed koolitused, et neil oleksid oskused ja pädevused arenguveestluste läbiviimiseks ning töötajate arenguvajaduste määratlemiseks.
3. Töötajate teadlikkuse tõstmiseks karjääriteenustest ning nende kasutamise võimalustest suurendada organisatsiooni karjäärialast kommunikatsiooni. Juhtkonna ning vahetute juhtide poolt selgitada töötajatele karjääriteenuste eesmärki, sisu, kasutegurit ning teenustel osalemise võimalusi.
4. Sõnastada arenguveestluste läbiviimise eesmärki ja vajadust, et organisatsioonis tunnetataks arenguveestluse olulisust ning tegelikku tähtsust. Arenguveestlus on väga suure väärtusega, kui seda teha ettevalmistatult ning põhjalikult, selleks peavad põhjalikult valmistuma nii töötaja, kui ka tema vahetu juht.

5. Töötajate arenguvajaduste kaardistamiseks viia sisse täiendused arenguestluse sisus, kus lisaks eesmärkide seadmisele ning tulemuste hindamisele luuakse töötajate isiklik arengu- ja karjääriplaan. Arenguestluse käigus arutavad juht ning töötaja erinevate arenemis- ja karjäärivõimaluste kohta organisatsioonis ning juht aitab töötajal sõnastada karjäärieesmärke.
6. Määratleda organisatsioonis lisaks vahetutele juhtidele vajalike oskustega inimene/inimesed, kelle poole saavad töötajad soovi korral nende karjääriarenguga seonduvate teemade korral pöörduda ning edasisi karjääriarenguid arutada.
7. Luua mentorprogrammid organisatsiooni kõigi töötajate vajaduste rahuldamiseks.
8. Arendada teadlikult *coachingu*-kultuuri juhtidele ning spetsialistidele nende isikliku ja ametialase kasvu toetamiseks ning muutustega toimetulemiseks.
9. Luua töötajate arenguprogrammid lähtuvalt organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja töötaja vajadusest.
10. Ametikohtade vabanemisel pakkuda arenguvõimalusi ka maakondlikes osakondades olevatele arengupotentsiaaliga töötajatele.

Kokkuvõtvalt on autor arvamisel, et uuringus osalenud organisatsioonide töötajad ei tegele teadlikult oma karjääri arendamisega, kuna neil puudub selleks teadlikkus erinevatest võimalustest ning organisatsiooni ja vahetute juhtide poolne toetus. Organisatsiooni ülesandeks on pakkuda oma töötajatele võimalust arenguks ning neid selles läbi erinevate karjääriteenuste igati toetada. Organisatsiooni toe puudumine töötaja arengule mõjutab ka organisatsiooni enda toimimist ning eesmärkide saavutamist. Töötaja karjäärirahulolu aitab kaasa nii töötaja individuaalse töö, kui ka kogu organisatsiooni tulemuslikkusele.

Uurimistööst piiranguna saab välja tuua asjaolu, et uuringu tulemusi ei saa laiendada kõigile avaliku sektori organisatsioonidele üle Eesti üldiselt, kuna organisatsioonide töö iseloom võib organisatsiooniti ning maakonniti erineda. Autori hinnangul peaks tööandjate poolt pakutavate karjääriteenuste olulisuse ning kättesaadavusega seotud teemat uurima laiemalt, mis võimaldaks analüüsida gruppide ja/või organisatsioonide vahelisi erinevusi.

KOKKUVÕTE

Karjäär on juba lapseeas alguse saanud teekond, mis tähendab endale sobiva elukutse valimist, osalemist tööelus, enda teadlikku ja pidevat arendamist. Selleks on oluline tunda iseennast, ümbritsevat majanduskeskkonda ning tööturgu. Kogu karjääriareng oleneb palju inimesest endast, kas ja kui palju on ta valmis sellele mõtlema ning enda teadliku arendamisega tegelema. Töö autori hinnangul on tähtis, et oma karjääri mõtestatakse ning osatakse seda ning ennast analüüsida. Karjääri arendamisel on lisaks inimesele endale tähtis roll organisatsioonil ja juhtidel, aidates töötajal tema arenguvajadusi märgata, rääkida tulevikuplaanidest ning pakkudes töötajatele võimalusi enese arendamiseks. Iga töötaja on potentsiaal, mida saab tööandja oma organisatsiooni huvides kasutada.

Iseenda, oma arenguvajaduste, võimete ning potentsiaali teadlikumaks analüüsimiseks on võimalus osaleda karjääriteenustel. Läbi karjääriteenuste on võimalik planeerida karjääriarengut nii lühi-, kui pikaajaliselt, kaardistada oma tugevused ning potentsiaal arenguks ning need kokku viia organisatsiooni eesmärkidega. Oma töötajatega on oluline rääkida, neid toetada ning aru saada, kas seda, mida me neile tööandjana pakume, nad ka tegelikult vajavad. Kõik töötajad saavad oma töös areneda, õppida ja teha oma tööd väga hästi, kui neile selleks võimalused luuakse.

Magistritöö eesmärgiks oli analüüsida tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust ning kättesaadavust Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate jaoks ja pakkuda lahendusi töötajate karjääriarengu toetavate organisatsioonisiseste karjääriteenuste tõhustamiseks.

Lõputöös otsis autor vastust kolmele uurimisküsimusele. millele vastuse saamiseks viidi Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuse töötajate seas läbi uuring:

1. Milliseid karjääriteenuseid avaliku sektori asutused oma töötajatele Jõgeva maakonnas pakuvad?
2. Milliseks hindavad Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajad tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust enda karjääriarengu toetamiseks?

3. Milline on Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate hinnang karjääriteenuste kättesaadavusele?

Empiirilise uuringu tulemusel selgus, et Jõgeva maakonnas asuvate avaliku sektori asutuste töötajad ei tegele teadlikult oma karjääri arendamisega. Peamiste põhjusena toodi välja tulevikuperspektiivide puudumine Jõgeva maakonnas. Organisatsioonide poolne tugi oma töötajate karjääri arendamisel ning toetamisel on pigem madal. Üldistatult võib öelda, et teadlikult oma töötajate arendamisega ei tegeleta, samuti puudub süsteem töötajatele karjääri- ja arenguvõimaluste pakkumiseks.

Jõgeva maakonna avaliku sektori asutuste poolt pakutakse kõige enam arenguvestlusi, seejärel koolitusi, mentorlust jne. Samas ei ole neist pea üksi rakendatud täies mahus töötajate karjääri arengut toetama. Näiteks toodi välja, et juhiga küll arenguvestlust peetakse, kuid sageli ei soovita vahetu juhiga oma karjäärieesmärke arutada. Lisaks tundsid vastajad, et nende jaoks ei ole arenguvestlused nii olulised ja vajalikud, kuna need on pinnapealsed ning sisulisi vestlusi töötajatega tegelikult läbi ei viida. Arenguvestluste fookuseks on eesmärgid ja tulemused, kuid töötaja arengut nende käigus ei käsitleta.

Kuigi surve nii tööandjate kui töötajate vaates töötajatele uute oskuste omandamiseks laiemalt kui nende hetke tööroll eeldab on suur, ei pakkunud tööandjad tuleviku- ning ärikriitiliste kompetentside koolitusi vastajate hinnangul pea üldse, kuigi nende olulisus oli kõrge. Praeguste koolituste peamiseks väljakutseks on, et need on küll kättesaadavad avalike sektori töötajatele, kuid need keskenduvad peamiselt praeguse töö pädevuste tugevdamiseks ning ei valmista töötajat ette tulevikuks.

Avaliku sektori organisatsioonide poolt pakutavate karjääriteenuste olulisusest ning kättesaadavusest tervikliku ülevaate saamiseks tuleks analüüsida ka teiste maakondade avaliku sektori organisatsioone. Oluline on mõista, et töötajate karjääri arendamine on võtmetegur vajalike kompetentside tagamiseks ka tulevikus ning see parandab töötajate muutustega toimetulekumehhanisme.

SUMMARY

THE IMPORTANCE AND ACCESSIBILITY OF EMPLOYER-PROVIDED CAREER SERVICES IN THE EXAMPLE OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES OF JÕGEVA COUNTY

The topic of the master thesis is „The importance and accessibility of employer-provided career services in the example of public sector employees of Jõgeva county“. The employment world is in rapid change, the population is aging, economy is growing and maintaining and seeking qualified workforce becomes more challenging for the employers. Increasing deficit of working hands creates a necessity for employers to support their employees and grant them opportunities for development.

The purpose of the thesis is to determine the importance and accessibility of employer-provided career services among the public sector employees in Jõgeva county and to propose solutions for increasing the efficiency of the services supporting career development within the organizations.

To meet the purpose of the thesis, a theoretical analysis about career development and services was conducted and consecutively, a qualitative research was carried out. Throughout the research, 16 employees of public sector organizations were interviewed. For analysing the collected data, the horizontal analysis, i.e., the

The empirical research confirmed that although the self-assessed need of career services of the public sector employees of Jõgeva county is high, the employees do not consciously engage in developing their career. The support provided by the organisations is rather low. The main services enabled by the employers are developmental interviews, educational trainings, mentorship etc. Although various career services are being applied in the organisations of the public sector in Jõgeva county, but their content and accessibility does not meet the employees' expectations. Goals and results are mainly the focus of the developmental interviews, but the development of

the employee is not being discussed. Trainings are accessible to employees; however, they solely tend to focus on strengthening the competences necessary in the current work, but do not prepare the employee for the future. In conclusion, it is possible to state that the career services provided by the public sector organisations in Jõgeva county do not support the career development of the employees.

Keywords: career, career development, career services, public sector

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aggarwal, A., Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2 (3), 617-621.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of career development*, 40 (3), 245-267.
- Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 66 (1), 168–195.
- Amundson, N. E. (2010). *Aktiivne kaasamine. Karjäärinõustamine: olemine ja tegemine*. Tallinn: Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove.
- Anton, S. (2017). *Rahulolu arenguvestluste protsessi ja eesmärgipärasusega ning selle tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveameti näitel*. (Magistritöö) Taltechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Archer, S., Yates, J. (2017). Understanding potential career changers' experience of career confidence following a positive psychology based coaching programme. *Coaching: an international journal of theory, research & practice*, 10 (2), 157-175.
- Bimrose, J., Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 338–344.
- Borbély-Pecze, T. B. (2020). The changing relationship between people and their job - the validity of career information. *British journal of guidance & counselling*, 48 (3), 430-437.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. (2006). The interplay of boundary less and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
- Career guidance policy and practice in the pandemic. Results of a joint international survey June to August 2020. Kättesaadav: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ba9ca8e9-98df-11eb-b85c-01aa75ed71a1/language-en 03.02.2022>.
- Chen, C., Ma, L., Chen, Z., Wen, P. (2022). Gratitude Expression to Supervisors and Subjective Career Success of Civil Servants: Evidence from China. *Public personnel management*, 51 (1), 48-70.
- Chollet, B., Islam, G., Ventolini, S. (2021). Everybody's looking for something: Developmental networks as subjective career relationships. *Journal of vocational behavior*, 124, 103517.

- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International journal of human resource management*, 24 (4), 684-703.
- Demmke, C., Moilanen, T. (2010). *Civil Services in the EU of 27. Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien.
- De Vos, A., Jacobs, S., Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of vocational behavior*, 126, 1.
- Drucker - Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., Flanchec, A. L. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organiz Review*, 15, 335–351.
- European Lifelong Guidance Policy Network. Kättesaadav: www.elgpn.eu/glossary 20.01.2022.
- Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, M., Klehe, U.-C. (2019). Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of vocational behavior*, 111, 24-38.
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. London Sage Publications Ltd.
- Fogde, M. (2011). Governing through career coaching: negotiations of self-marketing. *Organization*, 18 (1), 65-82.
- Giancaspro, M. L., Manuti, A., Lo Presti, A., De Rosa, A. (2021). Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13 (21), 11834.
- Greenhaus, J. H., Kossek, E.E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1 (1), 361-388.
- Haasler, S. R., Barabasch, A. (2015). The role of learning and career guidance for managing mid-career transitions – comparing Germany and Denmark. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43 (3), 306–322.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Hall, L. M., Linder-Pelz, S. (2008). Meta-coaching: a methodology grounded in psychological theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (1), 43-56.
- Herrmann, A., Hirschi, A., Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of vocational behavior*, 88 (88), 205-214.
- Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career development quarterly*, 66 (3), 192-204.

- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of career assessment*, 26 (2), 338-358.
- Hirschi, A., Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of vocational behavior*, 126, 1.
- Hughes, D., Warhust, C., Benger, E., Ifans, M. (2021). Building better futures: decent work, inclusion and careers support services in the UK. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49 (2), 213-227.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International journal of management reviews*, 17 (4), 510-533.
- Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future business journal*, 4 (1), 94-108.
- Jaiswal, A., Arun, C. J., Varma, A. (2022). Rebooting employees: upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *International journal of human resource management*, 33 (6), 1179-1208.
- Jawahar, I. M., Shabeer, S. (2021). How Does Negative Career Feedback Affect Career Goal Disengagement? The Mediating Roles of Career Planning and Psychological Well-Being. *Journal of career development*, 48 (4), 385-399.
- Jung, Y., Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career selfmanagement and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human relations*, 71 (1), 73-102.
- Kallaste, E., Lang, A., Lillemets, A., Sandre, S.-L., Sõmer, M. *Karjääriteenused Eestis: teel terviklahenduseni. Ülevaade karjääriteenuste nõudlusest ja korraldusest üldhariduskoolides ning töötukassas*. Tallinn. Centar.
- Kalmus, V., Masso, A., Lenno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. Veebõpik: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Klonek, F. E., Wunderlich, E., Spurk, D., Kauffeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor–client interactions. *Journal of vocational behavior*, 94, 28-38.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn. Infotrükk.
- Lee, Y., Lee, Y. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European journal of training and development*, 42 (5/6), 286-304.
- Lehman, Y. P., Ribeiro, M. A., Uvaldo, M. C., Da Silva, F. F. (2015). A psychodynamic approach on group career counselling: A Brazilian experience of 40 years. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 15(1), 23–36.

- Lent, R. W. (2013). Career-Life Preparedness: Revisiting Career Planning and Adjustment in the New Workplace. *The Career development quarterly*, 61 (1), 2-14.
- Love, K., Vance, E. A. ; Harrell, F. E., Johnson, D. E., Kutner, M. H., Snee, R. D., Zahn, D. (2017). Developing a Career in the Practice of Statistics: The Mentor's Perspective. *The American statistician*, 71 (1), 38-46.
- Maree, J. G. (2020). Integrative career counselling for early career individuals. *South African journal of psychology*, 50 (2), 228-238.
- Martinaitis, Ž., Christenko, A., Antanavičius, J. (2021). Upskilling, Deskilling or Polarisation? Evidence on Change in Skills in Europe. *Work, Employment and Society*, 35(3), 451–469.
- McDermott, D., Neault, R. A. (2011). In-house career coaching: an international partnership. *Journal of employment counseling*, 48 (3), 121-128.
- McMahon, M., Watson, M. (2020). Career counselling and sustainable decent work : relationships and tensions. *South African journal of education*, 40 (Supplement 1), 1-9.
- Meldrum, S. (2021). Group Career Coaching – A Critical Pedagogical Approach. *The Journal for Specialists in Group Work*, 46 (2), 214-225.
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public administration review*, 75 (5), 747-757.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F., Dunzer, R. A. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International journal of human resource management*, 30 (10), 1583-1603.
- Pathirana, W., Wickramaratne, R. (2020). Sustainability in Career Development: The Impact of Career Development Culture and Career Support of Senior Management on Career Satisfaction. *EMAJ Emerging Markets Journal*. 10 (2), 1-9.
- Patton, W., McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. Sense Publishers Rotterdam/Boston/Taipei.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR review*, 16 (3), 136-141.
- Pöld, M. (2018). *Karjäärinõustamise käsiraamat*. SA Innove.
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary. *Organizational Dynamics*, 45 (3), 228-244.
- Rahim, N. B., Siti-Rohaida, M. Z. (2015). Career satisfaction and psychological well-being among professional engineers in Malaysia: The effect of career goal development. *Asian Academy of Management Journal*, 20 (2), 127–146.

- Randmaa-Liiv, T., Sarapuu, K. (2012). *Avalik teenistus. Eesti poliitika ja valitsemine 1991-2011*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of vocational behavior*, 91, 23-34.
- Rottinghaus, P. J., Eshelman, A., Gore, J. S., Keller, K. J., Schneider, M., Harris, K. L. (2016). Measuring change in career counseling: Validation of the Career Futures Inventory-Revised. *International journal for educational and vocational guidance*, 17 (1), 61-75.
- Runhaar, P., Bouwmans, M., Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human resource development international*, 22 (4), 364-384.
- Sanchez, A.G., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan-Chitucea, A., Popescu, D.O. (2011). How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resources Management. *Theoretical and applied economics*, 1 (554), 49-64.
- Shinjinee, C., Choudhury, P. (2017) *Sink or Swim: The Role of Workplace Context in Shaping Career Advancement and Human-Capital Development*. Organization Science (forthcoming).
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Tali, Taivo, Rahandusministeeriumi talituse juhi 16.11.2021 e-kiri.
- Tenakwah, E. Senior. (2021). What do employees want? Halting record-setting turnovers globally. *Strategic HR review*, 20 (6), 206-210.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 110, 357-373.
- Usman, M., Anwar ul Haq, M., Ahmad, S.; Hussain, J., Ali, Z., Hussain, A. (2022). Political Skill and Career Success: Exploring the Mediating Role of Mentoring and Moderating Role of Career Adaptability. *SAGE open*, 12(1), 1-13.
- Vance, E. A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M. C., Morris, R. (2017). n Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. *The American statistician*, 71 (1), 23-29.
- Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., Eby, L. T., Weng, Q. D. (2020). Organizational Career Growth and Proactivity: A Typology for Individual Career Development. *Journal of career development*, 47 (3), 344-357.
- Virkus, S., Lepik, A. (2017). *Infoteadused teoorias ja praktikas: kõrgkooliõpik*. Tallinna Ülikooli kirjastus.

- Volmer, J., Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 207-218.
- Weber, P. C., Kochem, A. J., Weber-Hauser, S. (2016). How low-qualified adults enact their career- findings from a narrative study in Germany. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44 (2), 158-170.
- Wehmeyer, M. L., Nota, L., Soresi, S., Shogren, K. A., Morningstar, M. E., Ferrari, L., Sgaramella, T. M., DiMaggio, I. (2019). A Crisis in Career Development: Life Designing and Implications for Transition. *Career development and transition for exceptional individuals*, 42 (3), 179-187.
- Widiani, Y. N., Dudija, N. (2020). *Managing Learning Organization in Industry 4.0* – Rachmawati & Hendayani (eds). Taylor & Francis Group, London.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Yang, W. N., Johnson, S., Niven, K. (2018). “That's not what I signed up for!” A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85.
- Yang, W. N., Niven, K., Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of vocational behavior*, 110, 286-302.
- Yates, J. (2020). *Career Development Theory: an Integrated Analysis*. The Oxford Handbook of Career Development. Oxford, UK: Oxford University Press.

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik

Hea uuringus osaleja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant Liina Vösaste ning kirjutan oma lõputööd teemal „Tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate näitel“.

Teoreetilise käsitluse järgi pakub karjääriteenustel osalemine tuge eneseteostuse võimaluste otsingutel ning aitab teha läbimõeldud valikuid hariduses ning tööelus, mis omakorda annab võimaluse olla ühiskonnas rohkem sotsiaalselt kaasatud. Uuringud on näidanud, et kuigi 27-64 aastastest täiskasvanutest vajab karjääriteenust 64-70%, siis karjääriteenust on kasutanud kahe viimase aasta jooksul 22-25% nimetatud sihtrühmast. Magistritöö eesmärgiks on analüüsida tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust ning kättesaadavust Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate jaoks ning pakkuda lahendusi töötajate karjääriarengut toetavate organisatsioonisiseste karjääriteenuste tõhustamiseks nimetatud maakonnas.

Uuringus osalemine on vabatahtlik. Uuring on anonüümne ning tulemused avaldatakse üldistatud kujul. Uuringu käigus viiakse uuritavatega läbi poolstruktureeritud intervjuu, mida salvestatakse. Teile tagatakse anonüümsus ja konfidentsiaalsus ning Teie nimi on teada vaid uuringu läbiviijale ning seda ei avalikustata. Soovi korral saate igal ajal uurimuses osalemise katkestada.

Ma tänan, kui olete valmis pühendama oma aega uuringus osalemiseks, sest vastuste analüüs annab teema käsitlemisel olulist lisaväärtust.

Olen alati valmis vastama kõigile tekkinud küsimustele.

Parimate soovidega

Liina Vösaste
personalijuhtimise magistrant

Tallinna Tehnikaülikool
Ehitajate tee 5
19086 Tallinn

525 2384
liina.vosaste@gmail.com

Uuringuintervjuu küsimused

1. Milliseks hindavad Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajad tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisust enda karjääriarengu toetamisel?
 - 1.1. Kui hästi Te teate, mida soovite oma töös saavutada?
 - 1.2. Kui oluliseks Te peate karjääriteenustel osalemist karjääri arendamiseks? Palun põhjendage.
 - 1.3. Milline on Teie hinnangul tööandja roll töötaja karjääri kujundamisel ning toetamisel selles?

2. Kuidas on korraldatud organisatsioonipoolne karjääriteenuste kättesaadavus organisatsiooni töötajatele?
 - 2.1. Kelle poole Te pöördute karjäärilaste valikute tegemisel nõu saamiseks?
 - 2.2. Milliseid karjääriteenuseid pakub organisatsioon, kus Te töötate?
 - 2.3. Kui teadlikult Teie hinnangul tegeleb organisatsioon töötajate arendamisega ning arenguvõimaluste pakkumisega?
 - 2.4. Kuidas on kirjeldatud/dokumenteeritud karjääriteenused, mida organisatsioon oma töötajatele pakub?
 - 2.5. Kui suur on Teie hinnangul organisatsioonipoolne toetus Teie karjääri arendamisele?

3. Milline on töötajate hinnang karjääriteenuste kättesaadavusele oma organisatsioonis?
 - 3.1. Millist tuge Te enda karjääri arendamiseks vajate?
 - 3.2. Milliseid organisatsioonipoolseid karjääriteenuseid Te olete kasutanud?
 - 3.3. Kuidas Te hindate oma karjääri edenemist praeguses organisatsioonis? Kui rahul Te olete edusammudega, mida olete saavutanud oma üldiste karjäärieesmärkide täitmisel?
 - 3.4. Kui teadlik Te olete enda arenguvõimalustest organisatsioonis, kus Te praegu töötate? Kuidas Te hindate enda edasisi karjäärivõimalusi praeguses organisatsioonis?
 - 3.5. Millised on olnud peamised takistused organisatsiooni poolt pakutavatel karjääriteenustel osalemiseks?
 - 3.6. Millises osas on karjäärivalikute tegemiseks infot piisavalt ning millises osas oleks seda Teie hinnangul juurde vaja?

Lisa 2. Uurimuse käigus läbiviidud intervjuud

Kõik intervjuud on läbi viidud Jõgeval magistritöö autori poolt.

Intervjuu number	Toimumise kuupäev	Toimumise kanal	Intervjuu kestvus	Osaleja vanus	Töötanud organisatsioonis alates
1	08.02	MS Teams	56 minutit	46	02.01.2009
2	09.02	MS Teams	1 tund 20 min	45	01.05.2009
3	10.02	Isiklik kohtumine	1 tund 10 min	51	01.02.2000
4	11.02	MS Teams	1 tund 35 min	48	15.02.2017
5	11.02	MS Teams	1 tund 17 min	49	01.02.2018
6	04.03	Isiklik kohtumine	55 minutit	39	03.09.2012
7	07.03	Isiklik kohtumine	55 minutit	54	11.05.1999
8	09.03	MS Teams	55 minutit	40	02.08.2021
9	09.03	MS Teams	1 tund 20 min	54	04.01.2016
10	10.03	MS Teams	1 tund 5 min	52	04.07.2005
11	11.03	Isiklik kohtumine	1 tund 15 min	47	02.10.2006
12	14.03	MS Teams	1 tund 5 min	54	20.05.2013
13	14.03	MS Teams	50 minutit	43	01.11.2016
14	15.03	Isiklik kohtumine	1 tund 5 min	46	01.11.2004
15	16.03	Isiklik kohtumine	1 tund 10 min	32	05.03.2018
16	17.03	Isiklik kohtumine	1 tund 15 min	37	17.09.2014

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Liina Võsaste

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tööandja poolt pakutavate karjääriteenuste olulisus ning kättesaadavus Jõgeva maakonna avaliku sektori töötajate näitel“

mille juhendaja on Helina Vigla,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*