

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Heily Voodla

**KARJÄÄRIJUHTIMISE OOTUSED JA TEGEVUSKAVA  
KOOSTAMINE TELE2 EESTI AS KLIENDITEENINDUSE JA  
MÜÜGITÖÖ TÖÖTAJATE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava ärimine, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Kaasjuhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 8030 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heily Voodla .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 194088TABB

Üliõpilase e-posti aadress: heilyvoodla@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. KARJÄÄRIJUHTIMINE .....	7
1.1. Karjäärijuhtimise teoreetiline käsitlus .....	7
1.1.1. Karjäärijuhtimine indiviidi tasandil .....	8
1.1.2. Karjäärijuhtimine organisatsiooni tasandil .....	9
1.2. Karjäärijuhtimise tähtsus organisatsiooni personalitöös .....	10
1.2.1. Voolavuse vähendamine .....	12
1.3. Organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikad .....	13
2. UURINGU LÄBIVIIMINE ORGANISATSIOONIS TELE2 EESTI AS .....	19
2.1. Ettevõtte lühitutvustus .....	19
2.2. Uuringu valim ja uurimismeetodid .....	21
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	24
3.1. Küsitluse tulemuste analüüs .....	24
3.2. Intervjuude tulemuste analüüs .....	28
3.2.1. Töötajate hinnang karjäärijuhtimise toimimisele ettevõttes .....	28
3.2.2. Töötajate hinnang karjäärijuhtimise praktikatele .....	29
3.2.3. Töötajate ootused karjäärijuhtimisele organisatsioonis .....	29
3.3. Ettepanekud ja arengukava .....	30
KOKKUVÕTE .....	35
SUMMARY .....	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	39
LISAD .....	43
Lisa 1. Küsimustik Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitöö töötajatele .....	43
Lisa 2. Intervjuu kava .....	44
Lisa 3. Arengukava .....	45
Lisa 4. Lihtlitsents .....	47

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on “Karjäärijuhtimise ootused ja tegevuskava koostamine Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitöö töötajate näitel”. Tööjõuturg on tänapäeval keerulises seisus ning häid töötajaid on raske leida. Eesmärgiga säilitada võimalikult palju töötajaid ettevõttes, on tööandjad hakanud aina enam mõtlema töötajate karjäärijuhtimisele. Antud töö uurimisprobleemiks on Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitööga tegelevate töötajate vähene karjäärijuhtimise toetamine organisatsioonis.

Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikad toetamaks töötajate karjäärijuhtimist ning lähtuvalt bakalaureusetöö uuringu tulemustele karjäärijuhtimise parandamiseks tegevuskava koostamine organisatsioonile. Töö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on töötajate hinnang ettevõtte karjäärijuhtimise tegevustele?
- 2) Millised on töötajate ootused organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise toimimiseks?
- 3) Millised on töötajate ettepanekud ja eelistus organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikate rakendamisel?

Uurimuse läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Esmalt viidi küsitluse abil läbi struktureeritud intervjuu Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitööga tegelevate töötajate seas. Valimi moodustasid 40 töötajat, kelle seast valiti viis töötajat uurimuse teises osas poolstruktureeritud intervjuude läbiviimiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas selgitatakse karjäärijuhtimise mõistet ning tuuakse välja kirjanduses enim mainitud organisatsioonipoolsed karjäärijuhtimise praktikad. Bakalaureusetöö teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat ja analüüsitakse uuringu tulemusi. Samuti tehakse kokkuvõtte uuringu tulemustest ning esitatakse ettevõttele ettepanekud, kuidas toetada töötajate karjäärijuhtimist.

Võtmesõnad: Karjäärijuhtimine, karjäärijuhtimise praktikad, arengusoovid

## SISSEJUHATUS

Väheneva tööjõuturu tingimustes on töötajate hoidmine muutumas üha keerulisemaks ning omandamas kriitilist tähtsust. Karjääri arendamisest ja juhtimisest on tänapäeval saanud väga oluline tegur tööandja brändi kuvandis. Arengu- ja karjäärivõimaluste olemasolu on tööturul üks suurema mõjuga asjaolusid, mis töötaja otsust uue tööandja valikul mõjutab. Inimestele on karjääriredelil tõusmine ja enda arendamine viis, kuidas omandada uusi oskusi ja teadmisi. Ühtlasi on läbi töö võimalik leida paremaid võimalusi eneseteostuseks ning tunda rõõmu arenguvõimalustest. (Einber *et al.* 2020, 24, 56, 190)

Antud bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on ettevõtte Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitööga tegelevate töötajate vähene karjäärijuhtimise toetamine organisatsioonis. Probleemi olemasolu argumenteerib tõsiasi, et tänapäeval ollakse tööturul tunduvalt liikuvamad kui varem. Tihtipeale ei jääda tööalaseid arenguvõimalusi ühes ettevõttes liiga pikalt ootama, vaid minnakse meelepärast tööd otsima teise organisatsiooni. Staažikate ja lojaalsete töötajate asemel on tavapäraseks muutumas vaid paariaastane tööstaaž ühes ettevõttes (Einber *et al.* 2020, 190). Töötajate enesearengu soovide mõistmine, nende teadvustamine ning organisatsiooni hästi toimiv karjäärijuhtimine aitab tööandjal ära hoida või oluliselt vähendada tööjõu voolavuse suurust.

Tele2 Eesti AS on telekommunikatsiooniteenuseid pakkuv ettevõtte. Ettevõttes on klienditeenindusega tegelevaks osakonnaks määratud kõnekeskuse töötajad. Müügitööga tegelevateks osakondadeks on jaemüük ehk Tele2 Eesti AS esinduste töötajad ning äriklientuur ehk ainult ettevõtetele suunatud müügitööga tegelevad meeskonnad. Jaemüügi alla kuulub 18 esinduspoodi üle Eesti, kus töötab kokku ligikaudu 76 töötajat ametinimetusega “müügispetsialist”. Kõnekeskuses klienditeenindusega tegelevate töötajate arv on 70 ning äriklientuuri müügiosakonnas on ärikliendi müügispetsialisti ametikohal töötajaid kokku 31.

Tele2 Eesti AS viib ettevõttes läbi rahulolu-uuringuid ning personalitöötajad teevad kõikide ettevõtetest lahkuvate töötajatega üks-ühele vestlused. Kogutud tagasiside analüüsib personaliosakond koostöös juhtkonnaga, et leida töötajate poolt välja toodud töökorralduslikele puudustele lahendused. Kuigi aastal 2021 täitis Tele2 Eesti AS ligikaudu 20% vabadest

töökohtadest ettevõttesiseselt, on kogutud tagasiside põhjal siiski üheks suurimaks probleemiks ning enim mainitud lahkumise põhjuseks müügi- ja teenindustöötajate poolt arenguvõimaluse puudumine ettevõttes.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada parimad praktikad toetamaks organisatsiooni töötajate karjäärijuhtimist ja lähtuvalt bakalaureusetöö uuringu tulemustele koostada organisatsioonile vastav tegevuskava karjäärijuhtimise parandamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milline on töötajate hinnang ettevõtte karjäärijuhtimise tegevustele?
- 2) Millised on töötajate ootused organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise toimimiseks?
- 3) Millised on töötajate ettepanekud ja eelistus organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikate rakendamisel?

Kvalitatiivse uurimismeetodi läbiviimiseks kasutati esmalt struktureeritud intervjuud, mis sisaldas avatud vastustega küsimustikku. Küsimustiku eesmärk oli kaardistada valitud töötajate haridustase ning arengusoovid. Uuringu teises osas kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Andmete kogumiseks vajalike vahendite koostamisel tugineti bakalaureusetöö eesmärgile ja uurimisküsimustele. Poolstruktureeritud intervjuule vastasid viis ettevõtte töötajat.

Antud bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Töö esimene osa annab ülevaate karjäärijuhtimise mõistest ning sellega seonduvatest tegevustest. Uuritakse, millised on karjäärijuhtimise praktikad, mida võiks töötajate karjäärijuhtimise eesmärgil organisatsioonis rakendada. Töö teises osas on kirjeldatud bakalaureusetöö uurimismetoodikat ja antakse ülevaade uuringu tulemustest. Samuti tehakse uuringu tulemuste põhjal Tele2 Eesti AS-ile ettepanekud ja soovitused organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikate rakendamiseks ning pakutakse välja tegevuskava selle toetamiseks.

# 1. KARJÄÄRIJUHTIMINE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade karjäärijuhtimisest nii organisatsiooni kui ka töötaja tasandil ja selle tähtsusest personalitöös. Lisaks tuuakse välja praktilised tavad, mida kasutatakse karjäärijuhtimise toetamiseks.

## 1.1. Karjäärijuhtimise teoreetiline käsitlus

Karjäärijuhtimine organisatsioonis viitab tegevustele, mida ettevõtted teostavad selleks, et säilitada ja arendada oma töötajate karjääri. Eesmärk on aidata töötajatel saada ametikõrgendust, palgatõusu ning aidata neil kasvada näiteks juhtivatele positsioonile. Viimase kahekümne viie aasta jooksul on aga karjäärialases kirjanduses loodud uus kontseptsioon ja karjäärimudel, mis keskendub just indiviidi aktiivsusele. Nüüdseks on edu defineerimine karjääris arenenud laiemaks mõisteks ning keskendub rohkemale kui ainult palganumbrile ja staatusele. (Bagdali, Gianecchini 2019, 353)

Organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise teoreetilised uuringud on pärit 1970. aastatest Halli ja Bowen'i (1977) ning Walkri (1978) poolt. Algselt keskenduti ettevõtetele juhiste ja nõu andmisele, mis aitaksid koostada tõhusamaid plaane ametikõrgenduse võimaluste kaardistamiseks ja pakkumiseks. Hiljem võeti fookusesse ka organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise tavade määramine, mis toetaks töötajaid nende karjäärialaste eesmärkide saavutamisel, kas individuaalselt või organisatsiooni poolt süstemaatiliselt. Kuigi paljud uuringud sellele ei keskendunud, on siiski võtmetähtsusega Rosenbaumi (1984) uurimistöö, kus pakuti välja teoreetiline selgitus, milline on seos organisatsioonis karjäärijuhtimise toetamise ja indiviidi karjääriedu vahel. Siiski on varasemalt läbiviidud empiirilised uuringud killustunud, sest uuringud avaldati erinevates valdkondades (näiteks psühholoogias, personalitöös, juhtimises). Organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikaid (näiteks koolitused, mentorlus) testiti eraldatult ning Fagensoni (1989) saavutatud tulemused olid seetõttu ebaselged. Seega ei ole ükski ühtne ja põhjalik empiiriline uuring kinnitanud organisatsioonis karjäärijuhtimise praktikate

tõhusust individuaalsete tegevuste näol ega praktikate kasutamist süsteemina. (Bagdali, Gianecchini 2019, 353)

Karjäärijuhtimise termin üldiselt hõlmab endas erinevaid tegevusi just üksikisiku tasandil, mis kõik aitavad kujundada indiviidi karjäärialaseid samme ja kogemusi. Antud tegevusteks on ka karjääri arendamise komponendid, näiteks oma karjäärialaste huvide väljaselgitamine, karjäärivaliku tegemine ja sealse edu saavutamine. (Wang, Wanberg 2017, 546)

Organisatsioonipoolne karjäärijuhtimine kirjeldab karjäärijuhtimise tavasid ja praktikaid, mida üksikisik saab ettevõttelt, kus ta töötab. Näiteks koolitused, mentorlus, isiklikud arenguplaanid ja eesmärgid. Oluline on mõista vahet organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise ja üldise karjäärijuhtimise definitsioonides. Kui karjäärijuhtimine üldisemalt hõlmab endas tegevusi üksikisiku tasemel ning isikliku karjääri toetamist, siis organisatsioonipoolses karjäärijuhtimises on tegu praktikate ja tegevustega, mida rakendab organisatsioon oma töötajatele toetamiseks nende isikliku karjäärijuhtimist. (Holtschlag *et al* 2020, 3)

Uute karjäärimudelite kasutusele võtuga on karjäärijuhtimise vastutus liikunud ettevõttelt ära töötajate enda isiklikele huvidele võtta kontrolli oma karjääri üle. (Sulbout *et al.* 2021, 2-3). Arvestades, et individuaalne ja organisatsioonipoolne karjäärijuhtimine on praeguses organisatsiooni kontekstis samaaegselt väga sarnased, on oluline teha kindlaks, milliseid individuaalseid ja milliseid organisatsiooni poolt toetatud tegevusi hetkel rakendatakse ning milline on nende mõju erinevate töötajate tulemustele. (Soares, Mosquera 2021, 549)

### **1.1.1. Karjäärijuhtimine indiviidi tasandil**

Gould ja Penly (1984) tegid katse, sooviga kindlaks teha tegevused, mida kasutatakse karjäärialase arendamise ning edendamise eesmärgil. Uuringu käigus eristati kahte tüüpi karjääri strateegiat - võrgustiku loomine (*networking*) ja algatuse võtmine (*self-nomination*). Võrgustiku loomise strateegia on suurendada kontakte organisatsioonisiselt, eesmärgiga saada informatsiooni, karjäärinõustamist ning -toetust. Algatuse võtmise strateegia eesmärgiks on väljendada tahet ja valmisolekut võtta suuremat vastutust või täita kindlat rolli ja/või ülesandeid organisatsioonis. Noe (1996) arendas Goludi ja Penly uuringut ning pakkus välja raamistikku nelja strateegiaga, lisades võrgustiku loomisele ja algatuse võtmisele omalt poolt kaks strateegiat. Nendeks olid karjäärinõustamise otsimine (*seeking career guidance*) ja vajalike teadmiste arendamine (*developing critical expertise*). Kuna vajalike teadmiste arendamine on ainus strateegia, mis ei



hõlma endas töötajate omavahelist suhtlust, siis peetakse seda intrapersonaalseks strateegiaks ehk individuaalseks lähenemiseks. King (2001, 2004) võttis aga kohati teistsuguse lähenemise ning lõi kolme tüüpi karjäärijuhtimise tegevust: positsioneerimine (*positioning*), mõjutamine (*influence*) ja piiride haldamine (*boundary management*). Positsioneerimise eesmärk on loodud kontaktide, oskuste ja kogemuste kasutamine karjääris edu saavutamiseks. Mõjutamise sihiks on kallutada nende isikute arvamust, kes on võtmerollis tegemaks otsuseid karjääri tulemuste kohta, piiride haldamine viitab töö ja tööväliste nõudmiste tulemuste tasakaalustamisele. (Gould, Penley 1984; Noe 1996; King 2001, 2004 viidatud Soares, Mosquera 2021, 549)

Isiklikul tasandil tähendusrikaste tööalaste eesmärkide loomine on oluline, et mõista üksikisikute aktiivset rolli nende enda karjääri juhtimises. Võrreldes organisatsiooni poolt seatud eesmärkidega, millel on oluline mõju töö tulemuslikkusele, peetakse isiklike tööeesmärke eriti oluliseks. Seda selleks, et mõista indiviidi suhtumist töösse ning ennetamaks kavatsust lahkuda, sest töötajad lähtuvad oma hoiakutes ja arvamustes töö osas just nendest kogemustest, mida nad oma tööalaste eesmärkide poole pürgides omandavad. (Holtschlag *et al* 2020, 4)

Douglas T. Hall (2002) defineerib karjääri kui sarnaste töökogemuste ja tegevuste kogemine inimese elu jooksul. Karjäärijuhtimine on selle põhjal loodud termin, mille definitsiooniks on individuaalsed tegevused, mis toetavad arenguid ja üleminekuid indiviidi karjääris. (Wang, Wanberg 2017, 546)

### **1.1.2. Karjäärijuhtimine organisatsiooni tasandil**

Karjäärijuhtimine organisatsiooni tasandil näitab, mida teevad organisatsioonid planeerimaks mitmesuguseid tegevusi juhtimaks oma töötajate karjääri paremuse poole (Baruch, Peiperl 2000 viidatud Soares, Mosquera 2021, 549). Organisatsioonipoolne karjäärijuhtimine keskendub töötajate karjääri kujundamisele ning toetamisele. Organisatsioonil on oluline roll võtta kasutusele karjäärijuhtimise praktikaid, mis aitavad töötajatel juhtida oma karjääri. (Wesarat *et al.* 2014, 103) Orpen (1994) selgitab organisatsioonipoolset karjäärijuhtimist kui organisatsioonide poolt sihilikult kasutusele võetud praktikad, mille eesmärk on parandada oma töötajate tulemuslikkust, kaardistada nende karjäärisoovid ning võimalusel pakkuda neile ka sobivaid arenguvõimalusi (Bagdadli, Gianecchini 2019, 354). Tööandja rolliks on oma töötajatele pakkuda võimalusi järjepidevaks õppeks, tänu millele kasvatada töötaja konkurentsivõimelisust tööturul. Tänapäevaseid karjäärijuhtimise praktikaid iseloomustavad sellised märksõnad nagu vastutus, kasv, ressursside ja võimaluste pakkumine, jõustamine ja pingutamine töö nimel. Varasemalt võis

karjäärijuhtimise praktikaid kirjeldada kui organisatsiooni poolt kontrolli omamine isiku karjääri üle ehk indiviidil oli tunduvalt väiksem roll ja vähem sõnaõigust enda karjääris. Nüüd aga ei ole enam organisatsioonides tavapärane kasutada jäika karjäärijuhtimist ning ametialast juhendamist, sest tänapäeval on oluline vaadata korraga tervet isiku elutsüklit ja karjääriteed, kus inimene kujundab ise samm-sammult omaenda elu ja karjääri. (Arumäe 2018, 19)

Uuringud näitavad, et korralik karjäärijuhtimine organisatsioonis võib parandada töötajate suhtumist ja hoiakut töösse läbi positiivsete hinnangute ja ootuste karjääri arengusse. Kogedes korralikku ja kõrgel tasemel karjäärijuhtimist organisatsiooni poolt, on väiksem tõenäosus, et töötaja vahetab töökohta, sest see tähendaks nii sümboolsete ehk näiteks meeskonda kuulumise tunde kui ka konkreetsete hüvede ehk näiteks palga kaotamist. (Guan *et al.* 2014 viidatud Holtschlag *et al.* 2020, 4-5)

## **1.2. Karjäärijuhtimise tähtsus organisatsiooni personalitöös**

Pidevad muutused ja areng sotsiaalsfääris üldiselt ning ümberstruktureerimised organisatsioonides on pannud ka töötajaid tegema ebatraditsioonilisemaid valikuid enda karjääris. Kunagi võis ideaalseks karjääriks pidada kindlustunnet veeta terve enda karjäär samas ettevõttes ja valdkonnas koos hierarhilise tõusuga karjääriredelil ning palgas. Tänapäeval keskenduvad töötajad aga pigem pidevale individuaalsele õppimisele, arengule ja heaolule karjääris. Tänu suurenenud globaliseerumisele, konkurentsile ja tehnoloogia arengule on saanud tavapäraseks paindlikud tööajad ja -kohad, mistõttu ollakse erinevalt ajaloolisele mentaliteedile vähem seotud ühe organisatsiooniga. Nüüdseks ongi välja kujunenud termin ebatraditsiooniline karjäär, mida võib defineeritud kui töötajate endi poolt juhitud karjäär, erinevalt traditsioonilisest karjäärist, mida defineeritakse kui organisatsiooni poolt juhitud karjäär. (Wickramasinghe, Premachandra 2021, 2-3)

Personalitöös on olulisel kohal karjääriplaneerimine ja talentide säilitamine, et kõige paremal viisil vastavalt organisatsiooni ja üksikisiku vajadusele rakendada töötajate oskusi, teadmisi ja kogemusi (Ruuse, 2016, 17). Parema karjäärijuhtimise nimel on vajalik anda nii organisatsioonile kui ka töötajatele vajalikud vahendid, mis lähtuksid töötaja ootustest, vajadustest ning organisatsiooni nõuetest töötajatele. Scheini ja Maaneni (2016) uurimusest saab järeldada, et kui alles sisenetakse tööturule ja alustatakse karjääriga, siis ollakse üldjuhul väga laialdaste eesmärkide ja püüdlustega

oma karjääri suhtes. Need eesmärgid ja sihid hakkavad aga tasapisi spetsiifilisemaks muutuma, kui esimese kümne tööl käimise aasta jooksul saadakse pidevat tagasiside oma karjäärialastele tegemistele (Schein, Maanen 2016, 165). Personalitöös peaksid karjääriplaneerimisse eriti suure tähtsusega suhtuma just tehnoloogiavaldkonna ettevõtted, kus pädevaid töötajaid ja tõelisi talente on väga keeruline leida ja hoida, sest vajalikud kompetentsid on väga spetsiifilised. (Ruuse 2016, 17)

Glaseri (2010) sõnul täidavad töötajad organisatsiooni seatud ülesandeid, pakkudes neile vastu karjääri organisatsiooni struktuuris ning jagades rahalisi- ja mitterahalisi hüvesid vastavalt nende poolt tehtud töö eest. Baruch (2006) on öelnud, et tänapäevased organisatsioonid on järjest vähem jäigad, kuid mitte täielikult paindlikud. Niisiis karjäärijuhtimise toimimine ei pruugi olla ainult organisatsiooniga seotud ja ei tähenda, et organisatsioonil ei oleks karjäärijuhtimises sõnaõigust vaid et inividid võtavad ise aina rohkem kontrolli oma karjääri üle, kuid samas on endiselt suur roll ka organisatsioonil. Karjäärijuhtimise tavadid, mis vastaksid töötajate ootustele nende karjääri suhtes, võib pidada organisatsiooni poolt toetatud karjääri omadusteks. Kui töötajate praegune organisatsioon ei suuda pakkuda töötajatele soovitud tavadid ja praktikaid karjäärijuhtimise toetamiseks, siis võivad töötajad otsustada kontrolli enda kätte võtta ning tegutseda oma põhiväärtuste ja soovide järgi edasi leides tahtejõudu jätkata arenguvõimaluste leidmisega samas organisatsioonis. Küll aga võivad töötajad otsustada praegusest organisatsioonist lahkuda, leides soovitud arengu ja karjäärivõimalusi teises organisatsioonis. Sellest võib järeldada, et kui töötajad tajuvad ja mõistavad, et nende praegune organisatsioon investeerib oma töötajate karjääri toetamisse, reageerivad nad positiivselt ja loovad positiivset mõju ka organisatsioonile. Reitman ja Schneeri (2008) sõnul, peaksid organisatsioonid tahtma toetada oma töötajaid karjääri tegemisel ning teha kõik selleks, et aidata töötajatel mõista, et nende suurimad võimalused peituvad nende praeguses organisatsioonis, mitte mujal. (Wickramasinghe, Premachandra 2021, 3-5)

Allen ja Meyer (1990) on mõtestanud organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit töötaja suhtega organisatsiooni, mis mõjutab töötaja otsust jätkata organisatsioonis või liikuda edasi teise organisatsiooni. Edasiarendusena töötasid autorid välja kolmest komponendist koosneva mudeli, millest on saanud kõige levinum mudel organisatsioonile pühendumuse analüüsimiseks. Põhikomponendiks on afektiivne pühendumus, mis peegeldab positiivset emotsionaalset seost organisatsiooniga ehk seda peetakse kui soovi püsida organisatsioonis. Teiseks komponendiks on jätkuv pühendumine, mis on seotud kasu analüüsimisega võrreldes kuludega, mis seostuvad organisatsioonis töötamisega ehk seda peetakse kui vajadust püsida

organisatsioonis. Kolmandaks komponendiks on nomatiivne pühendumine, mis viitab vastutus- ja kohusetundele jääda organisatsiooni ehk seda peetakse kui kohustust püsida organisatsioonis. (Soares, Mosquera 2021, 550)

Organisatsioonipoolne karjäärijuhtimine vajab organisatsiooni poolt investeeringut enda inimkapitali. See nõuab aega ja raha, kuid samas säilib ka risk, et see investeering ei tasu end ära, näiteks kui töötaja lahkub peagi peale ettevõttega liitumist. Organisatsioonipoolsesse karjäärijuhtimisse investeerimist võibki pidada riskiks ettevõtte juhtimisprotsessis, sest organisatsioonid investeerivad oma inimestesse, kuid töötajatel on õigus organisatsioonist lahkuda igal hetkel ning omal tahtel. Seoses töösuhete nõrgenemise ja karjäärimumstrite arenguga on tõusnud karjäärialaste arengute tegemise osakaal just väljaspool organisatsioone, mitte organisatsiooni siseselt. See tekitab aga küsimuse, kas organisatsioonidele on endiselt kasulik investeerida oma töötajate karjäärijuhtimisse ja arengusse ning mis mastaabini need investeeringud olema peaksid. Uuringud aga näitavad, et investeeringud kindla inimkapitali tegevuse arendamisse ja parandamisse, on kasulik organisatsiooni tootlusesse (De Vos, Cambre 2016, 2).

Töötajate lahkumist organisatsioonist saab analüüsida ja hinnata läbi voolavuse mõiste, mis küll ei anna täpset ülevaadet kõikidest lahkumisi põhjustavatest teguritest, kuid mis hõlmab endas kogu värbamisprotsessi alates eelmise töötaja lahkumisest kuni uue töötaja sisseelamiseni. Tööjõu voolavust kirjeldatakse üldjuhul kui ebameeldivat protsessi, mis suurendab tööandja kulusid, nii et suure voolavuse puhul on organisatsioonil kasulik analüüsida töötajate lahkumist põhjustanud tegurid, et jõuda selgusele, kas olukorda oleks saanud vältida või oli tööjõu voolavus vältimatu ehk põhjustatud teguritest, mida ettevõtte muuta ei saa. (Tapp 2021, 7-8)

### **1.2.1. Voolavuse vähendamine**

Tööjõu voolavust saab kirjeldada kui töötaja algatatud individuaalset liikumist ühest organisatsioonist teise. Oluline on ennetada töötajate tõeäolist kavatsust lahkuda organisatsioonist, pöörates tähelepanu indiviidi soovi tuvastamisele ja mõistmisele. Soovi vahetada töökohta võib põhjustada mitmed erinevad faktorid, sealhulgas töötajate vähene rahulolu tööandja suhtes, motivatsioonipuudus, organisatsiooniline õiglus ja tajutav tugi ning ka juhtimine. Arvestades, et tööjõu voolavus võib ohustada organisatsiooni tulemuslikkust ja edukust ning võib organisatsioonile tekitada ka rahalist kahju, siis on tööjõu voolavuse põhjalik uurimine suure tähtsusega. (Oruh *et al.* 2019, 53)

Töötajate soov voollavus võib negatiivselt kahjustada ka organisatsioonilise töökultuuri toimimist või isegi luua kultuuri ja arvamuse, mida teatakse kui suure voollavusega ettevõtet (Kim *et al.* 2017, 313). Töötajad on oma karjääri esimesel aastal organisatsioonile väga pühendunud, sest uues ettevõttes alustatakse üldjuhul kõrgete ootustega ning suure kohusetundega. Kui aga mõistetakse, et uus rolli pakub oodatust vähem arengut ja saavutusi individule, võib pühendumus väheneda ning tekkida ka soov tööandjat vahetada. (Mosadeghrad *et al.* 2008, 223). Keskmiselt on noorematel töötajate seas voollavus kõrgem, sest noorematel töötajatel on rohkem paindlikkust karjäärivalikute tegemisel ning ei pruugi olla suuri rahalisi või perekondlikke kohustusi, mis vajavad stabiilsust. (Ertas 2015, 401)

Michael Page (2015) viis läbi uuringu Indoneesia töötajate seas, kus 72% vastanutest näitasid välja huvi lahkuda enda praeguse tööandja juurest, et leida suuremaid karjääri võimalusi. 24% vastanutest plaanib hetkeses organisatsioonis töötada kuni kaks aastat ning 22% vastanutest kuni kolm aastat. Antud uuringu põhjal saab järeldada, et töötajate kavatsused jääda ühte ettevõttesse pikemaks ajaks on ajas muutumas. (Sugiharti *et al.* 2021, 54)

Karjäärijuhtimise praktikate ning organisatsioonist lahkumise mõtete vahelist seost uurivaid empiirilisi uuringuid on vähe, kuid Guan *et al.* (2015) leidsid, et organisatsioonilise karjäärijuhtimise olemasolu ja kvaliteet on tõepoolest seotud lahkumisele mõtlejate arvuga ning Van der Heijden *et al.* (2019) lisasid, et arenguvõimaluste pakkumine mõjutab lahkuda soovijate osakaalu vähemaks. Võttes arvesse antud uuringute raames leitud empiirilisi tõendeid ning ressursi säilitamise (*Conservation of Resource*) teooria eeldusi, pakuvad autorid Soares ja Mosquera (2021) välja hüpoteesi, et organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikad on väga suure osakaaluga isiku lahkumise soovile mõjutamises ehk tuginedes ressursi säilitamise teooriale, eeldavad autorid, et sama seos kehtib ka individuaalse karjäärijuhtimise kohta. (Soares, Mosquera 2021, 550)

### **1.3. Organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikad**

Karjäärijuhtimine hõlmab endas protsesse, mida saab kasutada töötajate teadlikkuse arendamiseks praeguses organisatsioonis saadaolevate karjäärivõimaluste kohta. Organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise tavade eesmärk on rahuldada nii organisatsiooni kui ka töötajate ootusi. See aitab töötajatel seada realistlikke karjäärilaseid eesmärke ja rakendada karjäärijuhtimise praktikaid, et

saavutada oodatud karjääriootused. Tänu töötajatele kättesaadavaks tehtud karjäärijuhtimise praktikatele, toetavad organisatsioonid oma töötajaid, tagades endale ärieesmärkidele pühendunud ja organisatsioonile lojaalsed töötajad (Wickramasinghe, Premachandr 2021, 6). Samuti võimaldavad karjäärijuhtimise praktikad üksikisikutel arendada struktuuri, suunda, tähendust ja eesmärki nende rollile organisatsioonis. Näiteks soovivad Bagdadli ja Gianecchini (2019) arengu-, teavitamis- ja relatsiooni meetodeid, mis võiksid õigustada organisatsiooni poolseid investeeringuid karjäärijuhtimisse. Karjäärijuhtimise praktikad tagavad organiseeritud töökeskkonna, kus töötajaid toetatakse saavutamaks nende karjääriootuseid. Tänu karjäärijuhtimise praktikatele võib tunduvalt väheneda aeg ja ebakindlustunne, mis muidu kuluks indiviidil saavutamaks soovitud karjääri. Seega omandavad karjäärijuhtimise praktikad tähtsat kohta karjäärijuhtimises ja hõlmavad nii töötajate kui ka organisatsioonide jõupingutusi. (Wickramasinghe, Premachandra 2021, 6-7)

Raabe, Frese ja Beehr (2007) leidsid, et eesmärgiga olla proaktiivne karjäärijuhtimise tegemistes, peavad töötajad keskenduma enese-efektiivsusele, sealhulgas eneseõpe, eesmärkide valik, planeerimine ja saavutamine. Proaktiivsed isikud vajavad tegutsemiseks rohkelt isiklikku initsiatiivi ning nad kipuvad ise efektiivselt muutma olusid, suhtumist ja on valmis sekkuma, et seada pikaajalised eesmärgid ja tegeleda karjääri arendamisega. Organisatsioonides on olnud suureks tööks proaktiivse käitumise esilekutsumine, et mõjutada töötajaid olema innovaatilised ja edasipürgivad oma karjääris. Muutused organisatsioonikultuuris tekitavad fenomeni puhkuste võimaldamise, paindlikkuse ja vaheldust pakkuva töö kohta organisatsiooni käsitluses, kuid see võib tekitada ebameeldivust ja pahameelt nii töötajate omavahelises kui ka organisatsiooni toimimises. Karjäärijuhtimise praktikate toimimine organisatsioonis on esmatähtis nendele töötajatele, kes ei ole niivõrd proaktiivsed ise asju algatama, vaid sõltuvad selles just tööandja toest (Shabir *et al.* 2013, 475). Süsteemse karjäärijuhtimise saavutamiseks peavad töötajate ootused olema kooskõlas ettevõtte strateegiaga ning organisatsioon selgitama täpselt organisatsiooni versus töötajate kohustused karjääri tegemise nimel. (Perera *et al.* 2019, 11)

Buyens (2007) keskendus enda uurimuses professionaalide ja indiviidide karjäärijuhtimise väljavaadetele. Tänapäevane sotsiaalmajanduslik olukord on muutnud karjäärijuhtimise praktikate ja karjäärikäigu konseptsiooni niinimetatud uueks karjääriks (*new career*). Uue karjääri mõiste kohaselt ei saa organisatsioon enam juhtida töötajate karjääri omalt poolt organiseeritud struktuuri järgi, mis soosib nende karjääri ettevõtte siseselt. Professionaalid ja indiviidid rikastavad enda

karjäärijuhtimise praktikaid hoopis enda kompetentside arendamises, teadmiste kogumises või kaastöötajatele tänu tehtud tööle silma paistes. (Shabir *et al.* 2013, 476)

Karjäärjuhtimine on loomulik osa tänapäevasest personalijuhtimise praktikatest, tänu millele saavad töötajad hallata oma karjääri ning efektiivselt kasutada ära personaliosakonna poolt pakutavat tuge. Nagu varem mainitud, siis karjäärijuhtimises on tähtis roll mõlemate, nii töötajate kui ka organisatsiooni, vastutusel, panusel ja tegevustel. Organisatsioonid vastutavad sihilikult erinevate poliitikate ja praktikate arendamise eest, et suurendada panust oma töötajate arengusse. Paljud teadlased on empiiriliselt uurinud karjäärijuhtimise praktikate loetelusid erinevates kontekstides (Perera *et al.* 2019, 11). Krishnan ja Maheshwari (2011) tegid tähelepaneku, et organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikad võiksid erineda riikide kaupa, võttes arvesse kultuurilisi erinevusi. Küll aga ei ole veel piisavalt uuringuid läbi viidud erinevates riikides, et saaks hinnata erinevaid perspektiive, mis võtaks arvesse ka erinevusi karjäärijuhtimise tavade ja organisatsiooni omaduste, nagu näiteks vanus, töökultuur, suurus ja tegevusvaldkond, vahel. (Perera *et al.* 2019, 11)

Baruch ja Peiperl (2000) viisid läbi uuringu, mille tulemuste põhjal jagasid autorid organisatsioonipoolsed karjäärijuhtimise praktikad viide erinevasse gruppi ning omakorda kolmele tasandile, vastavalt kui palju peab organisatsioon olema kaasatud antud tegevustesse. Esimene tasand ehk primaarsete praktikate grupp on kõige vähem organisatsiooniga koostööd vajav. Teisele tasandile kuuluvad võrdselt kolm gruppi ehk keskmist kaasatust vajavad grupid ja tegevused ning kolmandal tasandil ehk kõige enam organisatsiooni kaasav karjäärijuhtimise praktika grupp on mitmesuunaline karjäärijuhtimine, mis hõlmab endas nii juhi, kolleegide kui ka olemasolul alluvate tagasiside. Need kolm organisatsiooni tasandil toetatud karjäärijuhtimise gruppi on (Baruch, Peiperl 2000, 358-359):

Tabel 1. Organisatsiooni tasandil karjäärijuhtimise praktikate viis gruppi jaotatuna kolmele tasandile

Tasand	Grupp
1. tasand	Primaarne ( <i>basic</i> ) töökuulutused ( <i>job posting</i> ) töötaja ametliku hariduse omandamine ( <i>formal education</i> ) pensionieelne nõustamine ( <i>pre-retirement</i> )

	isiklik areng ( <i>lateral moves</i> )
<b>2. tasand</b>	<b>Aktiivne planeerimine</b> ( <i>active planning</i> ) tagasisidestamine ( <i>performance appraisal</i> ) karjäärinõustamine ( <i>career counseling</i> ) järelkasvu planeerimine ( <i>succession planning</i> )
<b>2. tasand</b>	<b>Aktiivne juhtimine</b> ( <i>active management</i> ) hindamistegevused ( <i>assessment centers</i> ) mentorlus ( <i>mentoring</i> ) karjääri töötoad ( <i>career workshops</i> )
<b>2. tasand</b>	<b>Formaalne</b> ( <i>formal</i> ) individuaalne karjääri planeerimine ( <i>written personal career planning</i> ) kahetasandilise karjääriredeli süsteem ( <i>dual career ladder</i> ) karjääri teemalised raamatud ja/või brošüürid ( <i>career books and/or pamphlets</i> ) levinud karjääriteede tutvustus ja toetus ( <i>common career paths</i> )
<b>3. tasand</b>	<b>Mitmesuunaline</b> ( <i>multi-directional</i> ) kolleegide hinnang juhi hinnang

Allikas: Baruch, Peiperl 2000, 359.

Kirjanduses on organisatsiooni poolt toetavad karjäärijuhtimise praktikaid üldjuhul kirjeldatud kui praktikate koguna, kuid konkreetse praktikate valimise osas ei ole täielikult kokkuleppeni jõutud, sest kirjanduses ära mainitud karjäärijuhtimise tavade arv varieerub alates üheksast kuni 32 tavani (Bagdadli, Gianecchini 2019, 354). Kõige sagedamini kirjanduses esinevad organisatsioonipoolsed karjäärijuhtimise praktikad on aga näiteks (Bagdadli, Gianecchini 2019, 354-356; Hernaus *et al.* 2018, 88):

- 1) Tagasisidestamine (*performance appraisal*) - tegevused toetamaks töötajale tagasiside jagamist tema tehtud töö kohta, mis aitavad töötajal areneda. Näiteks jagades töötajale tagasiside kindla oskuse kohta, mis võiks toetada teha töötajal karjääris samm edasi.
- 2) Karjäärinõustamine (*career counselling*)– tegevused, mille käigus arutatakse töötajatega nende seniseid tööalaseid tegemisi ja tulemusi, isiklike oskusi ja karjääri arengu eesmärke. Näiteks üks-ühele vestlus otsese juhiga või personalitöötajaga.



- 3) Järelkasvu planeerimine (succession planning) – tegevused, mille käigus kaardistatakse organisatsioonis olulised positsioonid, kuhu on pädevat tööjõudu vaja ning töötatakse välja tegevusplaan eesmärgiga valmistada ette antud rolliks sobilik töötaja organisatsiooni siseselt, juhuks kui ametikoht peaks vabanema. Näiteks töötaja, kelles nähakse potentsiaali liikuda juhtivale kohale, väljakoolitamine juhiks.
- 4) Karjääriplaneerimise toetamine (career-planning workshops) – tegevused, mis aitavad töötajatel mõelda oma karjäärialastele soovidele ja ootustele ning läbi arutelude seada vastavaid eesmärke, mida toetada läbi organisatsiooni ja üksikisikute eesmärkide ühendamise ja saavutamise. Näiteks koolitus, mille käigus töötajad peavad kaardistama oma arengusoovid ja eesmärgid soovitud rollini jõudmiseks.
- 5) Töökuulutused (job posting) – värbamiskanal organisatsioonis, mis annab töötajatele võimaluse kandideerida organisatsiooni siseselt vabadele ametikohtadele. Näiteks töökuulutuse leht organisatsiooni siseveebis.
- 6) Lahkujate nõustamine (outplacement and preretirement counselling) – tegevused, mis toetavad koondatavate või pensionile minevate töötajate üleminekut teise organisatsiooni. Näiteks koondatavale töötajale soovituskirja kirjutamine või uue töökoha leidmine.
- 7) Hindamistegevused (assessment centers) – tegevused, mille käigus hinnatakse töötajate pädevust ja potentsiaali. Näiteks töötoad, mille käigus töötajad läbivad tugevuste või isiksusetesti.
- 8) Kahetasandilise karjääriredeli süsteem (dual-ladder systems) – tegevused, mis toetavad lisahüvede võimaldamist töötajatele, kes soovivad ametialaselt areneda, näiteks teadmiste või oskuste näol, kuid kes ei soovi areneda juhtivale positsioonile. Näiteks palgalisa töötajale, kes läbib enda ametikohta toetava koolituse ning oskab tänu uutele teadmistele vastutada rohkemate tööülesannete eest.
- 9) Mentorluse programmid (mentoring programs) – programmid, mille raames töötaja viiakse kokku kogunud inimesega, kellel on isiklikud ja professionaalsed teadmised töötajale huvipakkuvast valdkonnast. Näiteks uude rolli liikuvale töötajale mentori määramine, kes toetab teda sisseelamisel oma teadmiste ja oskuste jagamisega.
- 10) Koolitused (on-the-job training) – struktureeritud või struktureerimata koolituste süsteem, mis toimuvad töökohas. Näiteks müügikoolitus müügitööga tegelevatele töötajatele.
- 11) Ametliku võrgustiku loomine (formal networking schemes) – formaalsete sündmuste ja kogunemiste korraldamine organisatsioonis, eesmärgiga võimaldada töötajatel suurendada nende tööalast võrgustikku. Näiteks koolituste korraldamine sama valdkonna töötajatele, kus töötajad saaksid tutvuda tiimijuhtide ja oma ala tippspetsialistidega.

- 12) Planeeritud rotatsioon (planned job rotation) – töötajatele erinevate rollide tutvustamine, mille raames töötajale võimaldatakse määratud ajaks tutvumine teise osakonna või rolliga ning praktiseerida soovitud rolli tööülesandeid. Näiteks ametialaselt sobivas projektis osalemise võimaldamine töötajale, kes tunneb huvi kindla rolli vastu.
- 13) Veebipõhised õpingud (computer-based packages/e-learning) – õppevahendid toetamaks töötajate arengut mugavalt kättesaadaval viisil. Näiteks veebipõhine koolitus töötajatele, kes ei saaks osaleda kohapealsel koolitusel transpordi puudumise tõttu.

Organisatsioonidel on saanud tavaks toetada töötajate karjäärijuhtimist läbi mitme organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktika kombineerimise, kuid seni pole veel kirja pandud üldtunnustatud organisatsioonilisi karjäärijuhtimise kategooriaid, millest lähtuda. Kuna karjäärialses kirjanduses on vähe teoreetilisi või empiirilisi uuringuid, mis uurivad organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikate toimimist siis keskenduvad need enim just traditsioonilisematele töökorraldustele ja sisemisele töökõule. (Bagdadli, Gianecchini 2019, 356; Sulbout *et al.* 2021, 2)

## **2. UURINGU LÄBIVIIMINE ORGANISATSIOONIS TELE2 EESTI AS**

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade tehtud uuringust. Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet Tele2 Eesti AS. Teises alapeatükis keskendutakse uuringu läbiviimise selgitamisele.

### **2.1. Ettevõtte lühitutvustus**

Tele2 Eesti AS on osa Tele2 Grupist, mis on aastal 1993 Rootsis loodud telekommunikatsiooniteenuseid pakkuv ettevõte.

Tele2 Eesti AS on Eesti turul tegutsenud juba 25 aastat, alates 24.04.1997. Ettevõtte eesmärgiks on inimesi ja seadmeid omavahel muretu ja turvaliselt ühendada ning klientide soovidele võimalikult kiiresti reageerida (Meist...). Ettevõtte fookus on saada parima kliendikogemusega ettevõtteks maailmas. Tegevusvaldkonda kuulub ka kõrgkäideldavate sidelahenduste osutamine riigi- ja erasektorile, andmeside transmissiooni pakkumine operaatoritele, andmekeskustele, sisuteenuste osutajatele, pankadele ja teistele äriklientidele. (Meist...)

Ettevõtte visioon on vastavalt Tele2 Grupi visioonile “*To be the smartest telco in the world, enabling a society of unlimited possibilities.*” – olla maailma targim telekommunikatsiooni ettevõte, kes võimaldab piiramatute võimalustega ühiskonda. (About Tele2...)

Aprillikuu seisuga aastal 2022 on ettevõttes tööl 392 inimest, neist 124 mehed ja 268 naised. Keskmine tööstaaž on 5 aastat, kuid kõige pikaajalisem töötaja on ettevõttega olnud asutamise päevast saati ehk 25 aastat. (Tele2 Eesti AS sisedokument)

Ettevõtte struktuur on koostatud põhimõtte “Meil on vähe juhte, sest iga taseme töötajaid kaasatakse otsustamisse” järgi. (Meist...)

Tegevjuhi juhtimise alla kuulub 6-liikmeline juhtkond (Tele2 Eesti AS sisedokument):

- 1) Müügidirektor, kelle otseses alluvuses 7 töötajat, kes kokku juhivad 146 töötajat.
- 2) Turundusdirektor, kelle otseses alluvuses 6 töötajat, kes kokku juhivad 23 töötajat.
- 3) Finantsdirektor, kelle otseses alluvuses 4 töötajat, kes kokku juhivad 26 töötajat.
- 4) Klienditeeninduse ja personali direktor, kelle otseses alluvuses on 5 töötajat, kes kokku juhivad 97 töötajat.
- 5) Juriidiliste suhete direktor, kelle alluvusse kuulub 5 töötajat.
- 6) Tehnoloogiadirektor, kelle otseses alluvuses on 5 töötajat, kes kokku juhivad 37 töötajat.

Lisaks Baltimaade juhtide alla kuuluvad 3 juhti, kes kokku juhivad 21 töötajat. (*Ibid.*)

Ettevõtte tööjõu volavus oli 2021 aasta seisuga kokku 23%, millest klienditeenindus osakonna töötajate seas 5,9%, jaemüügi osakonna töötajate seas 8,2%, ärikliendi müügiosakonna töötajate seas 4,2% ning ülejäänud kontori töötajate volavus oli 4,7%. Kõige suurem volavus on just jaemüügi- ja klienditeeninduse töötajate seas. 2022 aasta märtsikuu seisuga töötab ettevõtte klienditeeninduse osakonnas kokku 97 töötajat, kellest otsese kliendisuhtlusega ehk kõnekeskuse tööga tegeleb 70 töötajat. Müügi osakonnas otsese kliendisuhtlusega tegelevate töötajate arv on 107, kellest Tele2 esindustes jaemüügis töötavad 76 müügispetsialisti ning äriklientidele mõeldud müügitöö ja klienditeenindusega ehk äriklientuuri meeskonnas 31 töötajat. (*Ibid.*)

Kõikidele klienditeeninduse või müügitööga tegelevate töötajate miinimum nõutud haridustase antud rollideks on põhiharidus ning vanuselt peab olema vähemalt 18-aastane. Varasem töökogemus ei ole nõutud, kuid tuleb kasuks. Aasta 2021 jooksul ehk vahemikul 01.01.2021-31.12.2021 alustas ettevõttes kokku 110 uut töötajat. Neist klienditeeninduse osakonnas kõnekeskuse tööga alustas 30 uut töötajat, kellest lahkus katseajal omal soovil kaks töötajat. Peale katseaega tööandja soovil üks töötaja ning töötaja enda soovil neli töötajat. Antud 30st töötajast jätkab 2022 aasta aprillikuu seisuga oma rollis 19 töötajat ning neli töötajat on oma karjääris edasi liikunud uude rolli ettevõtte Tele2 Eesti AS siseselt. Müügiosakonna jaemüügi meeskonnaga liitus 23 uut töötajat, kellest katseajal lahkus tööandja soovil kaks töötajat, töötaja enda soovil neli töötajat ning peale katseaega töötaja omal soovil kolm töötajat. Aasta 2022 aprillikuu seisuga jätkab oma rollis 14 töötajat. Müügiosakonna äriklientuuri meeskonnaga liitus kokku 13 uut töötajat, kellest katseajal lahkus tööandja soovil kaks töötajat ning ka töötaja enda soovil kaks töötajat. 2022 aasta aprillikuu seisuga jätkab oma rollis 8 töötajat ning üks töötaja on edasi liikunud uude rolli ettevõtte siseselt. (*Ibid.*)

Aastal 2021 liitus kokku klienditeenindusetööga kõnekeskuses ja müügitööga jaemüügis või äriklientuuris ettevõttega Tele2 Eesti AS 66 uut töötajat, kellest 2022 aasta 30. aprilli kuupäevaks on lahkunud 20 töötajat. Nendest viis lahkus tööandja soovil katseaja jooksul ning üks peale katseaega eesmärkide mittetäitmise ning ebaprofessionaalse suhtumise tõttu oma töösse ning tööandjasse. Omal soovil lahkus vähem kui ühe aasta jooksul kokku 15 töötajat, kellest viis tundsid, et see töö pole neile sobilik, kolm töölist lahkus isiklikel põhjustel ning ülejäänud seitse töötajat soovisid teha karjääris sammu edasi väljaspool organisatsiooni Tele2 Eesti AS, seda siis ettevõtte siseste arenguvõimaluste puudumise tõttu, erialase rolli puudumise tõttu ettevõttes või ebapiisava palga tõttu. (*Ibid.*)

## **2.2. Uuringu valim ja uurimismeetodid**

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viidi läbi uuring Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügi, nii jaemüügi kui ka ärikliendi müügiga tegelevate, töötajate seas. Antud lõputöös on võetud karjäärijuhtimise edendamise sihtrühmaks just töö kirjutamise hetkel erialaseid õpinguid läbimas või juba õpingud lõpetanud klienditeeninduse või müügiga tegelevad töötajad, sest analüüsid organisatsioonis läbi viidud rahulolu küsitluste tagasiside ning peamisi lahkumise põhjuseid, võib välja tuua just nendes osakondades ühise muustrina edasiliikumise soovi ning arenguvõimaluste vähesuse ettevõttes, mistõttu on otsustatud tihtipeale liikuda karjääris edasi väljaspool organisatsiooni Tele2 Eesti AS (Tele2 Eesti AS sisedokument). Valitud töötajate karjäärialaste arengusoovide kaardistamise eesmärk oli täpsustada antud töötajate poolt uurimuse hetkel omandamisel oleva või juba omandatud kõrghariduse erialased õpingud. Kõrghariduse alla luges autor õpingud, mille käigus omandatakse bakalaureuse, magistri või rakenduskõrghariduse staatus. (Kõrgharidus...2022)

Uurimuse läbiviimisel kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimus viidi läbi kahes osas. Esmalt struktureeritud intervjuu avatud vastustega küsitluse abil. Vastuste põhjal valis autor sobiliku valimi kvalitatiivse uuringu teise osa jaoks, et saada võimalik täpne hinnang ettevõtte töötajate poolt organisaatsioonilistele karjäärijuhtimise praktikatele. Kvalitatiivse uuringu teise osa läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud.

Kvalitatiivse uurimismeetodi esimeseks mõõtevahendiks oli küsimustik (vt Lisa 1), mis koostati tuginedes töötajate tagasiside uuringutele ja lahkumisvestlustel kogutud informatsioonile.

Küsimustik koostati Microsoft Office Forms keskkonnas. Küsimustik koosnes kuuest avatud küsimusest, millest neli olid kohustuslikud ning kaks selgitavat. Küsimustiku alguses uuriti vastajatelt taustainformatsiooni nende tänase rolli kohta ettevõttes Tele2 Eesti AS ja nende eelnevate või küsimustiku täitmise hetkel käesolevate õpingute kohta. Küsimustiku põhiosana oli küsimus kindla ettevõttesisese osakonna, kus vastaja end tulevikus tööalaselt näha soovib, määratlemiseks. Viimaseks küsimuses oli lahtine küsimus, kus sai soovi korral jagada täpsustusi enda arengu soovide kohta oma karjääriteel või täpsemat informatsiooni omandatud erialaste lisateadmiste kohta.

Antud küsimustik saadeti töö koostamise hetkel kõigile klienditeeninduse või müügitööga tegelevatele Tele2 Eesti AS töötajatele. Küsimustik saadeti kokku töö kirjutamise hetkel klienditeeninduse osakonnas töötanud 68 töötajale ning müügi osakonnas töötanud 104 töötajale ehk kokku 172 töötajale. Vastajaid oli kokku ehk valimi moodustasid 40 töötajat, kellest 5 olid mehed ja 36 naised. Klienditeeninduse osakonnast vastajate arv oli 18 töötajat ehk 45% kogu valimist ning müügi osakonnast vastas 22 töötajat ehk 55% kogu valimist, kellest jaemüügis töötavaid vastavaid oli 11 ning äriklientuuris töötajaid samuti 11.

Toetudes kvalitatiivse uuringu esimese osa tulemustele valis autor välja uuringu teise osa jaoks sobivad 8 kandidaati. Neist huvitus organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise parandamise eesmärgil ehk antud lõputöö teemal intervjuu andmisega 5 töötajat, kellest moodustus lõplik valim. Andmeid koguti poolstruktureeritud individuaalsete intervjuude kujul. Tänu poolstruktureeritud intervjuu kujule on intervjuueerijal vabadus muuta küsimuste järjekorda vastavalt intervjuueeritava vastustele ning võimalus küsida täpsustavaid küsimusi (Lepik *et al.*, 2014). Enne intervjuu alustamist kordas autor üle uurimuse teema, selgitas vajalikke mõisteid ja eesmärki ning küsis luba intervjuu salvestamiseks. Autor selgitas, et intervjuul osalemine on vabatahtlik ning soovi korral võib sellest loobuda igal hetkel. Kinnitati, et andmeid kasutatakse vaid uurimuslikul eesmärgil ning andmeid ei avaldata nimeliselt vaid kasutatakse pseudonüüme (Juurik *et al.*, 2017). Intervjuu viidi läbi kahe esinduse, kahe kõnekeskuse ja ühe äriklientuuri töötajaga individuaalselt.

Intervjuu koosnes viiest põhiküsimusest. Intervjuu jaotati kaheks ploki. Esimene plokk sisaldas nelja küsimust, mille eesmärk oli selgitada töötajate hinnang hetkel ettevõttes Tele2 Eesti AS kasutusel olevate karjäärijuhtimise praktikate ja arengusoove toetavate tegevust kohta. Teises plokkis arutleti 13 organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktika üle, mille eesmärk oli koguda töötajate arvamust ja sisendit nende jaoks oluliste ja soovitud karjäärijuhtimise praktikate

kasutuselevõtu kohta või juba kasutusel olevate praktikate parandusettepanekute tegemine. Küsimuste koostamisel kasutati töö teoreetilisest osast selgunud peamised organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikaid ja ettepanekuid ning uuriti just töötajate enda soove ja huve organisatsiooni poolt toetavate karjäärijuhtimise praktikate rakendamise kohta ettevõttes Tele2 Eesti AS. Küsimused koostati lõputöö kaasjuhendajaga. Intervjuud viidi läbi virtuaalselt ja iga vastajaga individuaalselt läbi Microsoft Teams rakenduse. Keskmiselt kestsid intervjuud 23 minutit ning intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Bakalaureusetöö autori arvutisse on salvestatud intervjuu salvestised. Intervjuu toimumisel järjekorra alusel tähistati intervjuueeritavad (INT1-INT2-INT3-INT4-INT5).

## 3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

### 3.1. Küsitluse tulemuste analüüs

Järgnevalt on esitatud uurimuse esimese osa tulemused ettevõttes Tele2 Eesti AS läbi viidud küsitluse põhjal. Andmete analüüsiks ning vastavate jooniste koostamiseks kasutati andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel.

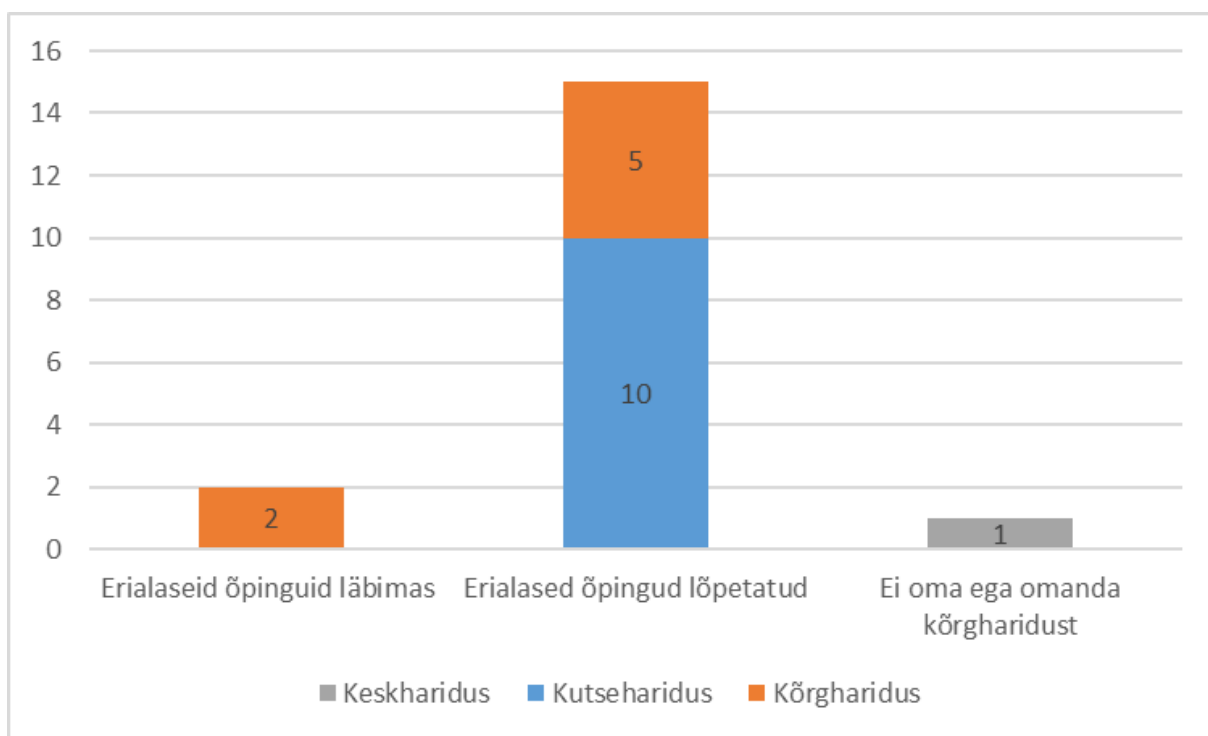
Uuringu esimese osa tulemusena grupeeriti vastanud kolme osakonna (klienditeenindus, jaemüük, äriklientuur) lõikes kolme gruppi:

- 1) töötajad, kes ei ole läbinud ega ole küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omavad maksimaalselt keskharidust.
- 2) töötajad, kes on läbinud või küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omavad/omandavad kõrgharidust, kuid on oma praeguse rolliga ettevõttes rahul ning ei soovi lähiajal ametikohta muuta.
- 3) töötajad, kes on läbinud või küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omavad/omandavad kõrgharidust ning soovivad tulevikus liikuda praegusest ametikohast erialasele rollile.

Joonisel 1 on välja toodud küsimustikule vastanud klienditeeninduse osakonnas kõnekeskuse meeskonnas töötajate grupeerimise vastavalt nende küsitluse hetkel omandatud või omandamisel oleva haridustaseme kohta. Klienditeeninduse osakonnas töötavatest vastanutest oli vaid üks töötaja, kes ei ole läbinud ega küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omab keskharidust. Antud töötaja ning lisaks kaks kutsehariduse omandanud töötajat on oma praeguse rolliga rahul ehk ei näe end hetkel tulevikus kuskil teises osakonnas. Vastanutest viis töötajat on omandanud kõrghariduse ning kümme töötajat kutsehariduse. Nendest kaks kõrghariduse ning neli kutsehariduse omandanud töötajat soovivad tulevikus tegeleda erialase tööga. Kolm kõrghariduse ning neli kutsehariduse omandanud töötajat näevad end samuti tulevikus karjääris kõnekeskuse meeskonnast edasi liikumas, kuid pigem neile huvipakkuvast valdkonnast, mitte nende erialastest

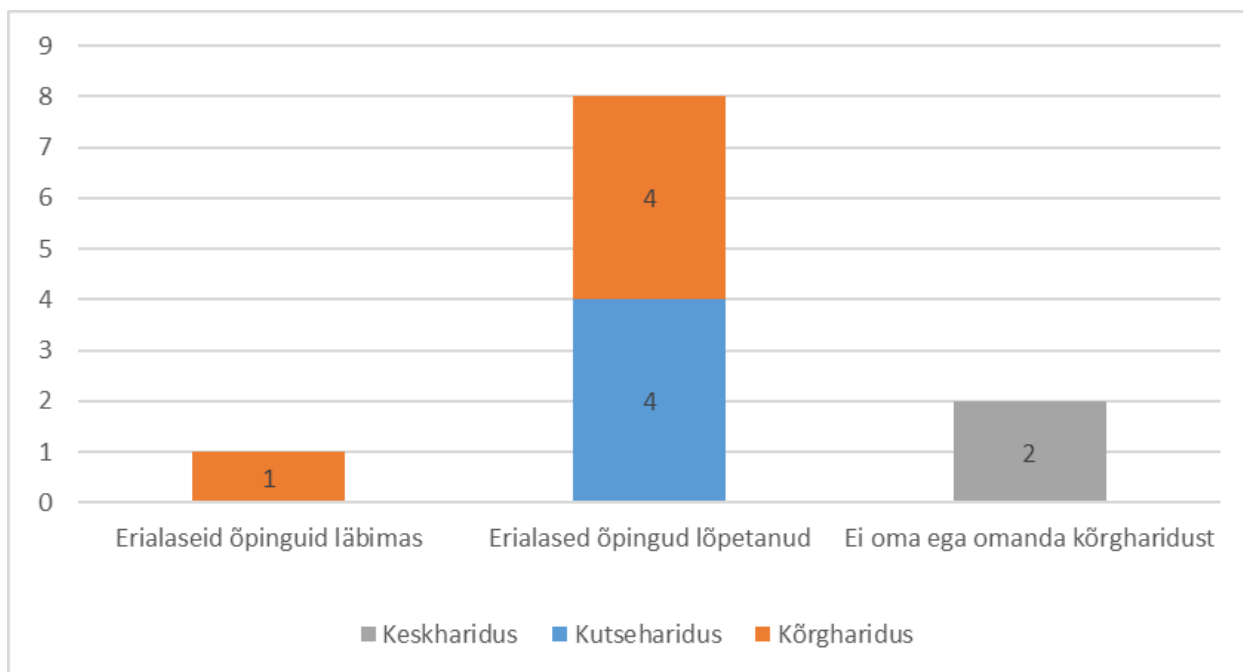


õpingute poolt toetatud valdkonnas. Kaks töötajat on küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid. Mõlemad töötajad näevad end tulevikus tegemas nende erialale vastavat tööd.



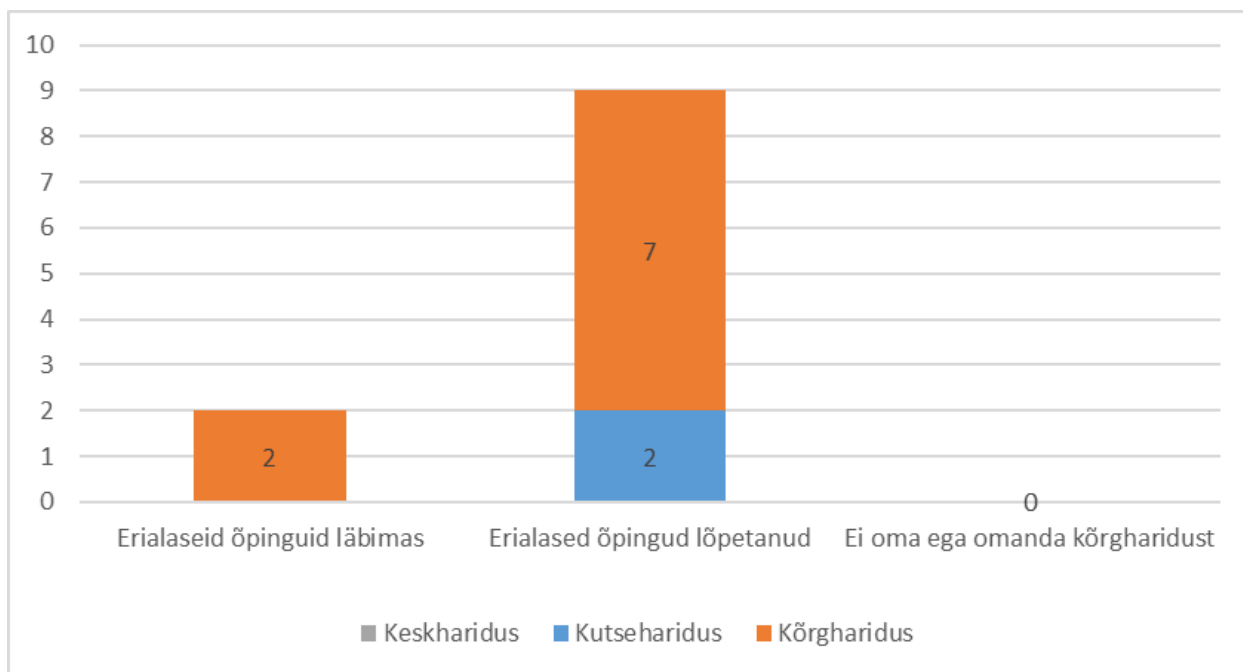
Joonis 1. Klienditeeninduse osakonna töötajate jaotus vastavalt nende haridustasemele  
Allikas: Autori koostatud

Joonisel 2 on välja toodud küsimustikule vastanud müügi osakonnas jaemüügi töötajate grupeering vastavalt nende küsitluse hetkel omandatud või omandamisel oleva haridustaseme kohta. Jaemüügis ehk Tele2 esindustes töötavatest vastanutest oli kaks töötajat, kes ei ole läbinud ega ole küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omavad keskharidust. Üks keskharitud, üks kõrgharitud ning kolm kutsehariduse omandanud töötajat on oma praeguse rolliga rahul ehk ei näe end hetkel tulevikus kuskil teises osakonnas. Teine keskharitud omav töötaja näeb end tulevikus tiimijuhhi rolli arenemas. Vastanutest kokku on neli töötajat omandanud kõrghariduse ning teised neli kutsehariduse. Nendest kaks kõrghariduse omandanud töötajat soovivad tulevikus liikuda erialasele tööle. Ükski kutsehariduse omandanud töötaja ei näe end küsitluse hetkel liikumas erialasele tööle. Üks kõrghariduse ning üks kutsehariduse omandanud töötajad näevad end samuti tulevikus karjääris jaemüügi müügispetsialisti rollist edasi liikumas, kuid pigem neile huvipakkuvast valdkonnast, mitte nende erialaste õpingute poolt toetatud valdkonnast. Üks töötaja on küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid kõrghariduse omandamiseks ning näeb ka tulevikus tegemas erialale vastavat tööd.



Joonis 2. Jaemüügi osakonna töõtajate jaotus vastavalt haridustasemele  
Allikas: Autori koostatud

Joonisel 3 on välja toodud küsimustikule vastanud müügi osakonnas ärikliendi müügispetsialisti töõtajate grupeeriing vastavalt nende küsitluse hetkel omandatud või omandamisel oleva haridustaseme kohta. Äriklientuurile suunatud klienditeeninduse ja müügi tööga tegelevatest töõtajatest kõik 11 vastanut on omandanud või hetkel omandamas kõrg- või kutseharidust. Vastanutest kokku seitse töõtajat on omandanud kõrghariduse ning kaks töõtajat kutsehariduse. Neli kõrghariduse omandanud töõtajat on oma praeguse rolliga rahul ehk ei näe end hetkel tulevikus kuskil teises osakonnas. Nendest üks kõrghariduse ning mõlemad kutsehariduse omandanud töõtajad soovivad tulevikus liikuda erialasele tööle. Kaks kõrghariduse omandanud töõtajat näevad end samuti tulevikus karjääris ärikliendi müügispetsialisti rollist edasi liikumas, kuid pigem neile huvipakkuvast valdkonnas, mitte nende erialaste õpingute poolt toetatud valdkonnas. Kaks töõtajat on küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid kõrghariduse omandamiseks ning mõlemad näevad ka tulevikus tegemas oma erialale vastavat tööd.



Joonis 3. Äriklientuuri osakonna töötajate jaotus vastavalt haridustasemele  
Allikas: Autori koostatud

Kõikide vastanute seas oli kokku kolm töötajat, kes ei läbinud ega ole küsitluse hetkel läbimas erialaseid õpinguid ehk omavad küsitluse hetkel maksimaalselt keskharidust. Kolmest keskharidusega töötajatest kaks on oma hetkese rolliga Tele2s rahul ega näe hetkel end tulevikus uut ametikohta täitmas. Küsitluse hetkel kõrgharidust omandavaid töötajaid oli kokku 5, kes kõik näevad tulevikus end tegemas erialast tööd ehk soovivad oma praeguselt ametikohalt edasi areneda valdkonda, mida toetavad nende õpingud. Töötajaid, kes olid küsitluse hetkel oma rolliga rahul ega näe end hetkel kuhugi karjäärialselt arenemas, oli kokku 12, nendest kaks keskharitud ning kümme kõrgharitud. Kümme küsitlusele vastanud töötajat sooviks teha nende poolt läbitud õpingutele vastavat erialast tööd ning 13 töötajat soovivad karjäärialselt edasi liikuda neile huvipakkuvasse, mitte nende erialaste õpingute poolt toetatud valdkonda. Kokku soovib vastanud töötajatest karjääris edasi liikuda 28 töötajat ehk 70%.

Autor valis vastavalt kvalitatiivse uuringu esimese osa tulemustele välja nii klienditeeninduse, jaemüügi kui ka äriklientuuri osakonnast vastanute seast töötajad, kes on omandanud kõrg- või kutsehariduse ning soovivad tulevikus areneda valdkonda, mida toetab nende erialased õpingud. Antud kriteeriumite põhjal oli kõnekeskuse meeskonna töötajatest valikul seitse, jaemüügi meeskonnast kaks ning äriklientuuri meeskonnast kolm töötajat. Autor valis klienditeeninduse ja

jaemüügi osakonnast kaks töötaja ning äriklientuurist ühe töötaja, kellega viia läbi kvalitatiivne uuringu teine osa poolstruktureeritud intervjuu näol.

## **3.2. Intervjuude tulemuste analüüs**

Kvalitatiivse uurimuse teise osa käigus uuriti viielt Tele2 Eesti AS töötajalt nende arvamust karjäärijuhtimisele organisatsioonis ning nende ettepanekuid organisatsioonile. Uurimismeetodi mõõtevahendina kasutati poolstruktureeritud intervjuud, et vajadusel intervjuu küsimusi selgitada ning küsida täpsustavaid küsimusi. Varasemalt koostati intervjuu kava (vt Lisa 2) ja vastavalt vestlusele käigule küsiti täpsustavaid küsimusi või lisati kommentaare autori poolt.

### **3.2.1. Töötajate hinnang karjäärijuhtimise toimimisele ettevõttes**

Esmalt uuriti intervjuueeritava töötaja üldist hinnangut karjäärijuhtimise teadvustamisele organisatsioonis Tele2 Eesti AS. Töötajad hindavad organisatsioonipoolset karjäärijuhtimist pigem heaks ja toimivaks. Enamasti toodi positiivse karjäärijuhtimise tegevusena toodi välja näiteks töövõimaluste nähtavus ja kättesaadavus töötajatele. Samuti mainiti mõlema intervjuueeritud kõnekeskuse töötaja poolt ka koostööd juhiga. Kumbki intervjuueeritud esinduse töötaja juhiga koostööd välja ei toonud, kuid mainisid samuti uute võimaluste olemasolu. Äriklientuuri töötaja tõi positiivsele hinnangule näitena välja sisemiste liikumiste rohkuse.

Teiseks intervjuu küsimuseks oli töötajate hinnang arengu soovide märkamisele ja toetusele. Üks esinduse töötaja mainis, et tema pole antud teemal oma otsese juhiga rääkinud, nii et ei osanud kommenteerida seda, kas tema soove märgatakse. Küll aga tunnevad mõlemad esinduse töötajad, et nende arengusoove toetatakse läbi tööpakkumiste kättesaadavusele ja nende rohkusele. Intervjuueeritavatest töötajatest kolm tõid nende arengu toetamise tegevusena välja koolitused “Koolitusi on ka ikka üpris palju meil. Saab kõike erinevaid, mis hästi tore ja suureks abiks ka eraelus (...), sest ei ole ainult teeninduse või müügiga seotud koolitused.” (INT4). Kõnekeskuse töötajad tõid välja juhi proaktiivsuse ja huvi töötaja arengu soovide vastu. Äriklientuuri töötaja mainis jällegi juhi vähest toetust ja huvi töötaja karjäärialaste soovide vastu.

Kolmandaks küsimuseks oli täpsustus töötaja arvamuse kohta, et mõista, kas töötaja saab enda arengu soovide arutada otsese juhi või personaliosakonnaga ning kas tuntakse, et töötaja soovide võetakse ka kuulda. Esinduse töötajad tõid välja, et nemad pole kumbki enda otsese juhiga

arengusoovide teemal rääknud, kuid usuvad, et kui sooviksid seda teha, siis juht toetaks. Küll aga soovitakse rohkem näha ka juhi enda huvi antud teema vastu. Mõlemad kõnekeskuse töötajad vastasid, et nemad juba räägivad nendel teemadel enda otsese juhiga. Üks kõnekeskuse töötaja tõi positiivse näitena välja ka oma otsese juhi proaktiivsuse töötaja toetamiseks.”Arutan oma soove pidevalt otsese juhiga. Ta vahepeal pakub isegi selliseid ideid mulle, mille peale ma ise alati ei pruugi tulla, kuid millest tegelikult olen huvitatud küll.” (INT1). Ükski vastanud töötajatest ei ole oma arengusoove personalitöötajaga arutanud, kuid kõik tunnevad, et soovi korral saaksid seda teha ning neid võetaks kuulda.

### **3.2.2. Töötajate hinnang karjäärijuhtimise praktikatele**

Neljanda küsimusena uuriti intervjueeritavate teadmisi karjäärijuhtimise praktikatest ning töötajate hinnangut ja arvamust nende kasutamisele ettevõttes Tele2 Eesti AS. Küsiti, kas töötajad on teadlikud, milliseid karjäärijuhtimise praktikaid ettevõtte kasutab. Ükski töötaja ei olnud kindlameelselt teadlik, mis võiksid olla karjäärijuhtimise praktikad. Ilma mõistet teadmata pakuti kasutusel olevateks praktikateks näiteks koolitusi ning taas ka juhiga rääkimist karjääri teemadel. Järgmise punktina käidi intervjuu käigus läbi antud töö teooria osa põhjal leitud 13 enim mainitud karjäärijuhtimise praktikat. Autor jagas intervjueeritavale töötajale programmis Microsoft Teams intervjuu ajal ekraanile faili, kus kuvas karjäärijuhtimise praktikaid. Töötajale selgitati ükshaaval praktika mõisteid ning paluti kommenteerida nende arvamust antud praktika kasutamise kohta ettevõttes Tele2 Eesti AS. Lisaks paluti töötajatel iga karjäärijuhtimise praktika puhul välja pakkuda ettepanekuid tööandjale vastavalt, kas praktika rakendamise parandamiseks või soovitusi kasutusele võtmiseks. Antud tagasiside põhjal (vt Tabel 2) koostas autor ettevõttele arengukava (vt Peatükk 3.3) ning pakkus enda poolset soovitusi organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise parandamiseks.

### **3.2.3. Töötajate ootused karjäärijuhtimisele organisatsioonis**

Peale praktikate analüüsimist küsiti töötajatelt, kas nad tunnevad, et Tele2 Eesti AS aitab tööandjana kaasa nende karjäärialastele arengutele ning kas antud töötajad tunnevad, et ettevõtte pakub piisavalt arenguvõimalusi. Töötajad tõid organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise juures positiivsena välja koolituste rohkuse ja võimaluse osaleda erinevates projektides. Üks kõnekeskuse töötaja mainis positiivse tegevusena ka üldist huvi ja toetust tööandja poolt. Toodi välja, et ettevõtte annab endapoolse panuse, kuid tihti ei pruugi paljud töötajad ise piisavalt huvi

tunda, et teemaga kurssi end viia, nii et arvatakse, et tööandja ei panusta. Puudujäägina mainiti juhi vähest huvi ning väheseid teadmisi ja oskusi karjääriinõustamisega tegelemaks.

Küsimusele, kas tuntakse, et pakutakse piisavalt arenguvõimalusi, vastati samuti pigem positiivse arvamusega, sest kõikide vastajate tiimides on viimase paari kuu jooksul olnud vähemalt üks ettevõtte sisene liikumine. Puudujäägina mainiti, et kuna informatsiooni on palju ja töökoormus suur, siis vahel võivad uued arenguvõimalused kahe silma vahele jääda ning ei jõuta soovitud rolli kandideerida või ei ole võimalust rolliga piisavalt tutvuda. Samuti toodi negatiivse küljena välja töökorraldus kõnekeskuse ja jaemüügi töötajatel, mis piirab paljudest karjäärijuhtimist toetavatest tegevustest osavõtmist. Näiteks ei saa kõnekeskuse ja esinduse töötajad tööajast viibida mujal, sest tööülesannete täitmiseks peavad nad viibima töökohas ja olema klientidele kättesaadavad. Antud probleemi parandusettepanekuna tõi üks töötaja välja juhi proaktiivsuse. “Seda võiks küll rohkem olla, et juht märkab ja pakub ise sulle sobivat rolli (..), sest see tekitab ju hea tunde kui juht märkab sind. Eriti kui endal tööd palju ja ei pruugi alati jõuda reageerida” (INT5).

Järgmiseks paluti töötajatel mõelda, millist tuge vajaksid nemad ettevõttelt Tele2 Eesti AS, et leida oma unistuste töö ning liikuda karjääris soovitud suunas. Lisaks, millised oleksid nende ettepanekud tööandjale toetamaks töötajate ettevõtte siseseid arenguid. Kõige rohkem toodi välja soovi tutvuda erinevate rollide, spetsialistide või juhtidega ning ka osakondadega laiemalt. Samuti mainiti ka antud küsimuse juures, et juhilt soovitakse karjäärijuhtimise teemadel rohkem tuge ja huvi välja näitamist. Toodi välja ka töötajate enda initsiatiivikuse olulisuse. “Tegelikult on ju oluline, et ma ise oleks ikkagi aktiivne ja näitaksin huvi ka välja ning teeksin ikkagi tööd ka selle nimel, et siis ennast paremini tundma õppida” (INT1). Ettepanekuna mainiti ka karjäärijuhtimise tegevuste rohkemat teadvustamist, et töötajad oleksid kursis, mis võimalusi tööandja pakub ning mida ka töötajad ise saavad karjäärijuhtimise toetamiseks ära teha.

### **3.3. Ettepanekud ja arengukava**

Uuringu tulemustele tuginedes saab teha mitmeid järeldusi ja ettepanekuid organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise parandamiseks ettevõttes Tele2 Eesti. Tehtud uuringu järeldustele ja analüüsile tuginedes leiti vastused töö uurimisküsimustele ja täideti ka töö eesmärk.

Esimene uurimisküsimus püstitati, et mõista töötajate karjäärilaseid arengu soove ning töötajate ootusi organisatsioonipoolsele karjäärijuhtimisele. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina koostatud küsimustiku põhjal soovivad oma praegusest klienditeeninduse või müügitööga tegelevatest rollidest karjääris edasi liikuda 70% küsimustikule vastanud töötajatest. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina koostatud intervjuude põhjal selgus, et töötajad näevad organisatsioonipoolses karjäärijuhtimises suurt väärtust nii nende tööalasele kui ka enesearengule.

Teine uurimisküsimus püstitati eesmärgiga saada töötajate tagasiside ja arvamust ettevõtte Tele2 Eesti AS karjäärijuhtimise tegevustele ning mõista, kas ja millist väärtust nad näevad nende praktikate kasutamisel ettevõttes. Intervjuu tulemuste põhjal selgus, et töötajad ei teadnud enne autori poolset selgitust väga palju ettevõtte poolt kasutatavaid karjäärijuhtimise praktikaid. Küll aga hinnati ettevõttes toimuvaid karjäärijuhtimise tegevusi üldiselt hästi toimivaks. Töötajad tunnevad, et nende karjäärilast arengut toetatakse, kuid osad töötajad sooviksid rohkem tuge enda otseselt juhilt.

Kolmas uurimisküsimus püstitati, et saada teada töötajate ootused ja eelistused karjäärijuhtimise praktikate vastu, mille põhjal koostada ettevõtte töötajatele arengukava. Intervjuude käigus käidi intervjuueeritavate töötajatega läbi 13 enim levinud organisatsiooni poolt toetatud karjäärijuhtimise tava, mis toetavad töötajate arengut ettevõttes. Töötajad avaldasid enda arvamust praktikate toimimise või eelistuste kohta ettevõttes ning pakkusid endapoolseid ettepanekuid, kuidas praktikaid paremini rakendada.

Tabel 2. Intervjuuritavate ettepanekud organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikatele

<b>Karjäärijuhtimise praktikad</b>	<b>Ettepanekud</b>
<b>Tagasisidestamine</b> ( <i>performance appraisal</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juhilt täpsem ja konkreetsem tagasiside ning ettepanekud arenguks</li> <li>- lisaks rolli spetsiifikale ka karjääri teemadel</li> </ul>
<b>Karjäärinõustamine</b> ( <i>career counselling</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eraldi karjäärinõustamise teenus</li> <li>- juhil karjäärinõustamise oskused</li> </ul>
<b>Järelkasvu planeerimine</b> ( <i>succession planning</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- majasisene praktikaprogramm</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaardistada töötajate arengusoovid</li> </ul>
<b>Karjääriplaneerimise toetamine</b> ( <i>career-planning workshops</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ühiselt tiimiliikmetega</li> <li>- erinevate rollide tutvustus üle ettevõtte</li> </ul>
<b>Töökuulutused</b> ( <i>job posting</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otsepakkumine kandideerimiseks sobivale töötajale</li> <li>- tööpakkumised kättesaadavamaks ning meeldetuletused</li> </ul>
<b>Lahkujate nõustamine</b> ( <i>outplacement and preretirement counselling</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soovituskiri koondatavale töötajale</li> <li>- uue rolli leidmine lahkujale</li> </ul>
<b>Hindamistegevused</b> ( <i>assessment centers</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isikuomaduste/tugevuste ja nõrkuste testid kogu tiimile</li> <li>- kandideerimisel rolli ja tiimi sobivuse testimine</li> </ul>
<b>Kahetasandilise karjääriredeli süsteem</b> ( <i>dual-ladder systems</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karjääriredeli loomine rollis</li> <li>- lisäülesanded toetamaks arengut</li> </ul>
<b>Mentorluse programmid</b> ( <i>mentoring programs</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mentor ka kogunud töötajatele</li> <li>- igas osakonnas mentor, kelle juurde pöörduda sooviga õppida</li> </ul>
<b>Koolitused</b> ( <i>on-the-job training</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arvestada töökorraldust</li> <li>- efektiivsem koolituste kava</li> </ul>
<b>Ametliku võrgustiku loomine</b> ( <i>formal networking schemes</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arvestada töökorraldust</li> <li>- tutvumine teiste osakondadega</li> </ul>
<b>Planeeritud rotatsioon</b> ( <i>planned job rotation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rohkemate tööampsude võimaldamine</li> <li>- projektidesse kaasamine</li> </ul>
<b>Veebipõhised õpingud</b> ( <i>computer-based packages/e-learning</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informeerida koolituste olemasolust</li> <li>- interaktiivsem</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal



Uuringu tulemustest selgus, et uurimuse hetkel ettevõttes kasutusel olevatest karjäärijuhtimise praktikatest oli töötajate jaoks kõige rohkem tuntud ja suurima väärtusega tööpakkumiste avaldamine ettevõtte töötajatele ning koolitustel osalemine. Tööpakkumised on ettevõttel siseveebis kõikidele töötajatele kättesaadavas kohas ning soovi korral saavad kõik huvilised kandideerida. Vahel võivad töökuulutused osades rollides informatsiooni külluse või töökorralduse tõttu jääda märkamata. Ettevõttes Tele2 Eesti AS käivad klienditeeninduses ning jaemüügis töötavad töötajad tööl graafiku alusel ehk vastavalt iga kuu lõikes tehtud graafikule. Antud töötajad ei pruugi saada karjäärijuhtimisega seotud tegevuste kohta informatsiooni koheselt. Näiteks kui ettevõttes tekib vaba töökoht või kui on võimalus panustada enda arengule näiteks koolituste, planeeritud rotatsiooni või ametliku võrgustiku loomise teel. Nii intervjueritud graafiku alusel töötavad töötajad kui ka äriklientuuri töötaja, kes graafiku alusel tööl ei käi, töid üheks puudujäägiks ka informatsiooni külluse tõttu tekkiva ajapuuduse. Ettepanekuks oleks saata töötajatele vabade töökohtade pakkumised otse e-kirjana või sõnumina.

Samuti oleks töötaja jaoks positiivseks kogemuseks kui tiimijuht käib töötajale välja idee vabanenud rolli kandideerida või et kui värbaja läheneb ise töötajale pakkumisega kandideerida. Intervjuudes toodi mitmel korral välja, et juht võiks olla proaktiivsem julgustama töötajaid kandideerima ametikohtadele, kuhu juht näeb töötajat arenemas või mis kattub töötaja arengu soovide ja profiiliga. Töötajad tunnevad, et juhi tagasiside ning soovitus aitavad töötajal kaasa tema tööalasele arengule. Intervjuude käigus arutatud karjäärijuhtimise praktikate kasutusele võtmise soov ja huvi oli töötajate seas pigem suur, nii et töötajad näevad suurt väärtust selles kui tööandja panustab nende arengusse. Töötajad sooviksid ka otseselt juhilt saada rohkem tagasiside, tuge ning julgustust, et liikuda karjääris soovitud suunas edasi. Ettepanekuks oleks koolitada tiimijuht algtasemel karjäärinõustamise teadmistega või teadvustada juhtide seas üldiselt, kuidas toetada oma töötajaid, kes on avaldanud soovi liikuda karjääris soovitud samm edasi. Töötajat otsesed juhid peaksid toetama töötajate arengu soove ning aitama neid liikuma soovitud positsioonile, eelistatavalt ettevõtte siseselt.

Üldisemate ettepanekutena võib välja tuua organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise mõiste ja tegevuste teadvustamisest kogu ettevõttes ehk laiendada töötajate teadmisi karjäärijuhtimist läbi erinevate koolituste, koosolekute või koosviibimiste. Tänu karjäärijuhtimise olemasolu ja tegevuste teadvustamisele ettevõttes, saavad ka töötajad end pakutavate võimalustega kurssi viia. See võib loodetavasti aidata kaasa nii tänu pikemale tööstaazile voolavuse vähendamisele kui ka ettevõtte tulemuslikkusele üldiselt.

Töö käigus loodud arengukava (vt Lisa 3) on moodustatud tuginedes töö teoreetilises osas selgunud peamistele organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikatele ja ettepanekutele ning töö raames tehtud uuringu tulemustele. Arengukavas on karjäärijuhtimise praktikate põhjal märgitud ajaline määratlus praktikate rakendamiseks, praktikat hõlmavad tegevused ning nende eesmärk, praktika rakendamiseks vajalik töömaht ning prioriteetsus. Töömaht on autori poolt arvestatud skaalal “vähene” ehk ei vaja palju etteplaneerimist, mitmete inimeste kaasamist rakendamisse ja ei ole pikaajaline protsess; “keskmine” ehk vajab keskmisel tasemel etteplaneerimist, paari inimese kaasamist rakendamisse ja on keskmise pikkusega protsess ning “suur” ehk vajab põhjalikku ettevalmistust, mitmete inimeste kaasamist ja on pikem protsess praktika toimima saamiseks. Prioriteetsust arvestas autor skaalal “teisejärguline tegevus” ehk ei ole primaarne ja olulise tähtsusega organisatsioonipoolses karjäärijuhtimises, vaid pigem pakub lisaväärtust; “oluline mõju osalejatele” ehk on keskmise tähtsusega karjäärijuhtimise tegevustes ja pakub töötajatele võimalusi arenguks, kuid ei mängi võtmerolli töötaja karjäärijuhtimises ning “väga oluline mõju osalejale” ehk mängib väga tähtsat rolli töötaja karjäärijuhtimisele organisatsiooni poolt ning pakub töötajate arengule väga palju mõju.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtetal on aina raskemaks muutumas uute töötajate leidmine, mis omakorda tähtsustab ja raskendab töötajate hoidmist organisatsioonis. Tänapäeval on paljudel töötsijatel üheks kriteeriumiks uue tööandja puhul arenguvõimaluste olemasolu ja toetamine. Seetõttu on oluline, et tööandja suudab pakkuda toimivat karjäärijuhtimise süsteemi ettevõttes ning soodustab töötajate arengut.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada parimad praktikad toetamaks organisatsiooni töötajate karjäärijuhtimist ja lähtuvalt uuringu tulemustest esitada ettevõttele ettepanekud töötajate karjäärijuhtimise parandamiseks ning koostada organisatsioonile vastav tegevuskava karjäärijuhtimise toetamiseks. Tänu karjäärijuhtimise toetamisele tunnetab töötaja tööandja poolset panust inimeste arengusse, mis omakorda võib vähendada ja ennetada tööjõu volavust. Ettevõttes Tele2 Eesti AS on klienditeeniduse ja müügitööga tegelevate töötajate üks enim mainitud lahkumise põhjuseid arenguvõimaluste puudumine ettevõttes.

Esimene uurimisküsimus püstitati, et mõista töötajate hinnangut ettevõtte karjäärijuhtimise tegevustele. Uuringu tulemustest selgus, et töötajad hindavad Tele2 Eesti AS-s karjäärijuhtimist pigem heaks ning toimivaks. Positiivsena toodi välja koolituste rohkuse ning tööpakkumiste kättesaadavuse. Negatiivsena mainiti vähest koostööd otsese juhiga.

Teine uurimisküsimusega uuriti töötajate ootusi karjäärijuhtimisele organisatsioonis. Töötajad tõid positiivsena välja, et nad tunnevad ettevõtte poolset toetust töötajate karjäärijuhtimise tegevustes. Tuntakse, et tööandja panustab töötajate arengusse ning pakub piisavalt arenguvõimalusi. Puudujäägina mainiti aga informatsiooni ja töökoormuse rohkuse, mistõttu ei pruugi karjäärijuhtimisega seotud informatsioon õigete inimesteni õigeks ajaks jõuda.

Kolmas uurimisküsimus keskendus töötajate ettepanekutele ja eelistustele karjäärijuhtimise praktikate rakendamisel organisatsioonis. Töötajate suurimaks murekohaks karjäärijuhtimise tegevustes oli vähene koostöö juhiga, sest oodatakse rohkem huvi ja proaktiivsust antud

valdkonnas ka oma otseselt juhilt. Teiseks negatiivseks asjaoluks oli Tele2 Eesti AS esinduspoodides ja kõnekeskuses olev töökorraldus ehk graafiku alusel töötamine, mis võib seada piiranguid karjäärijuhtimise tegevustest osavõtmisele.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis autor läbi struktureeritud ning poolstruktureeritud intervjuud. Struktureeritud intervjuu abil kaardistati ettevõtte Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitööga tegelevate töötajate arengusoovid ettevõttes. Vastanutest 70% soovib tulevikus teha karjääris sammu edasi ja alustada üks hetk uues rollis. 30% vastanutest on oma praeguse rolliga rahul ega näinud küsitluse ajal end karjääris edasi liikumas. Poolstruktureeritud intervjuu tulemuste põhjal näevad töötajad organisatsioonipoolses karjäärijuhtimises enim väärtust koostööl juhiga. Intervjuude käigus arutati töötajatega lisaks üldisemale hinnangule Tele2 Eesti AS karjäärijuhtimise kohta ka antud uurimistöö teooria osas välja valitud 13 organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise praktikate olemasolu, tegevuste ning parandusettepanekute üle ettevõttes.

Lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustest, on autori ettepanekud ettevõtte karjäärijuhtimise parandamiseks järgmised:

- teadvustada ettevõttes rohkem karjäärijuhtimist;
- kaasata tiimijuhte töötajate arengusoovidesse;
- arvestada karjäärijuhtimisel töötajate töökorraldusega;
- muuta vabade töökohtade informatsiooni kättesaadavust;
- rakendada tegevuskava toetamiseks efektiivset karjäärijuhtimist.

Bakalaureuse töö eesmärk sai täidetud. Uuringu tulemustest selgus ettevõtte Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitööga tegelevate töötajate hinnang ning ootused organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise toimimiseks. Järgmise sammuna on oluline ettevõttel töö tulemusi teadvustada ja kaaluda töös esitatud ettepanekuid, kuna need põhinevad läbiviidud uuringu tulemustel ning võimaldavad tulevikus toetada organisatsioonipoolset karjäärijuhtimist, mis võib oluliselt vähendada ka tööjõu voolavust. Karjäärijuhtimise edasiseks uurimiseks ettevõttes Tele2 Eesti AS võiks uurida ka teiste organisatsiooni osakondade töötajate käest hinnangut, huvi ja ootusi karjäärijuhtimise vastu.

## **SUMMARY**

### **CAREER MANAGEMENT EXPECTATIONS AND PREPARATION OF AN ACTION PLAN ON THE EXAMPLE OF TELE2 EESTI AS CUSTOMER SERVICE AND SALES EMPLOYEES**

Heily Voodla

The employer needs to give the employees a good enough reason for them to make a long-term commitment to an organization. Nowadays retaining employees is becoming more and more important and difficult. New generations have more flexibility in their career choices and do not see themselves in only one workplace throughout their whole career. One of the most important factors for job seekers in choosing a new employer are the career opportunities provided by the company.

The problem of the bachelor's thesis is shortcomings in supporting career management of the organization's customer service and sales employees at Tele2 Eesti AS. The turnover rate is the highest among customer service and sales employees of Tele2 Eesti AS. The main reason for leaving the company from these divisions is brought out to be a lack of career opportunities.

The aim of this research is to identify the best practices for supporting the career management of the organization's employees and to prepare an action plan for the organization to improve career management based on the results of the bachelor's thesis.

The Bachelor's thesis consists of two parts. The first part gives an overview of the theories of career management and the main practices of organizational career management. The second part describes the methodology and results of the study, followed by conclusions and author's suggestions.

Based on the purpose of the bachelor's thesis, three main research questions were raised as following:

- 1) How do employees assess the company's career management activities?
- 2) What are the expectations for the organization's career management to work among employees?
- 3) What are the employees' suggestions and preferences for implementing the organization's career management practices?

The results showed that Tele2 Eesti AS customer service and sales employees assess the career management in the organization as quite good. The main shortcoming however were brought out to be the lack of interest in employees' development by the line manager. One of the biggest problems was also the amount of information and workload that may cause the employees to miss out on new job or development opportunities.

On the basis of the study, the author made suggestions to the company on what activities should be taken to offer the employees better support for career management. According to the results, the author suggests that the company should raise the awareness of career management in the company for everyone to feel that their development is taken seriously by the employer. The organization should also train the team leaders to take more action and be proactive in supporting their team members' development. In supporting career management the organization should take into account the job management of certain roles and should make the job vacancy information more accessible for everyone. Proper career management can help the organization make the employees feel valued and prevent employee turnover.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

About Tele2. Tele2. Kättesaadav: <https://www.tele2.com/about/>, 18. aprill 2022

- Allen, N. J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Ans, D. V., Dewettinck, K., Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Journal of Employee Relations*, 30 (2), 56–175.
- Arumäe, A. (2018). *Karjäärijuhtimine: Seosed karjääriootuste, tajutud tööhõivevõime ja töökohajuurdumusega*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Bagdadli, S., Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29 (3), 353-370.
- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, 39 (4), 347-366.
- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138
- De Vos, A., Cambre, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56 (3), 1-8.
- Einber, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, k., Kraav, E., Kütt, M. Lott, I., Luts, P., Neppo, M., Ratnik, L., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H., Valge, P., Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE)
- Ertas, N. (2015), Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service, *Public Personnel Management*, 44, (3), 401-423.
- Fagenson, E. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organisational Behavior*, 10(4), 309-320.
- Glaser, B. G. (2010). Organizational careers: A forward theory. *The Grounded Theory Review*, 9 (3).

- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230–237.
- Hall, D. T., Bowen D.D. (1997). Career Planning for Employee Development: A Primer for Managers. *California Management Review*, 20 (2), 23-35.
- Hernaus, T., Pavlovic, D., Klindzic, M. (2018). Organizational career management practices. The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41 (1), 84-100.
- Holtschlag, C., Masuda, A. D., Reiche, B.S., Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational
- Jaansoo, R. (2013). *Karjäärijuhtimise arendamine ja plaan rahvusvahelise ettevõtte Henkel Eesti tütarfirmade näitel*. (Lõputöö) Pärnu kolledž ettevõtluse osakond, Pärnu.
- Krishnan, T. N., Maheshwari, S. K. (2011). A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures. *Career Development International*, 16 (7), 706-732.
- Kõrgharidus*. (2022). Haridus- ja Teadusministeerium. Kättesaadav: <https://www.hm.ee/et/tegevused/korgharidus>, 24. aprill 2022.
- Juurik, M., Lilles-Heinsar, L., Lõuk, K., Meriste, H., Parder, M.L., Soone, M., Sutrop, M., Velbaum, K., Veski, L., Eessalu, M., Engelbrecht, J., Koppel, A., Kulu, P., Ling, K., Maimets, T., Mäger, K., Mällo, T., Niglas, K., Nurk, E., Pärtlas, M., Sinijärv, U., Uustalu, T. (2017). *Hea teadustava*. Tartu: Tartu Ülikooli eetikakeskus. Kättesaadav: [https://www.eetika.ee/sites/default/files/www\\_ut/hea\\_teadustava\\_trukis.pdf](https://www.eetika.ee/sites/default/files/www_ut/hea_teadustava_trukis.pdf), 18. aprill 2022
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 24.aprill 2022.
- Madagamage, G.T., Perera, G.D.N., Thalaspitiya, U.K. (2018). U.K, Career Management Practices in Sri Lanka: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 9 (2), 9–17.
- Meist*. Tele2. Kättesaadav: <https://tele2.ee/ettevottest>, 18.aprill 2022.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21 (4), 211-227.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., Rahman, M. (2019). Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention: The case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 42 (1), 52-74.



- Page, M. (2015). *Indonesian employees confident in the job market*. Michael Page International Indonesia. Kättesaadav: <https://www.michaelpage.co.id/advice/market-insights/industry-reports/indonesian-employees-confident-job-market>, 25. aprill 2022.
- Perera, D., Thalgaspitiya, U., Tharangani, G. (2019). Career management practices in Sri Lanka: An empirical investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 9 (2), 9-17.
- Raabe, B., Frese, M., Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career selfmanagement. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 297-311.
- Reitman F., Schneer, J. A. (2008). Enabling the new careers of the 21st century. *Organization Management Journal*. 5, 17–28.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando: Academic Press.
- Ruuse, L. (2016). *Inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas* (Bakalaureusetöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Schein, E. H., Maanen, J. V. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45, 165-173.
- Shabir, G., Ghani, B., Safdar, G. (2013). Role of Pro-activity in Career Management Practices. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 33 (2), 471-483.
- Soares, M. E., Mosquera, P. (2021). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*, 124, 547-559.
- Sugiharti, S. D., Sahasa, N. S., Ulfaa, S., Nurfadillaha (2021). Career Planning and Career Management: Case on Workforce in Makassar. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5 (2), 54-57.
- Sulbout, J., Pichault, F., Jemine, G., Naedenoen, F. (2021). Are skilled contingent workers neglected? Evidence from a cross-sector multiple case study on organizational career management practices. *European Management Journal*, 40 (2), 2-12.
- Tapp, A. (2021). *Töäjõu voolavust põhjustavad tegurid Apollo Kohvikud OÜ letiteenindajate näitel*. (Bakalaureusetöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (11), 1-22.
- Walker, J. W. (1978). Does career planning rock the boat? *Human Resource Management*, 17(1), 1-7.

- Wang, M., Wanberg, C. R. (2017). 100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102, (3), 546–563.
- Wesarat, P. O., Shafir M.Y., Majid, A.H. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (1), 101-113.
- Wickramasinghe, V., Premachandra, A. (2021). Organizational Career Growth: The Mediating Role of Career Management Practices. *SN Business and Economics*, 1 (6), 1-43.

## **LISAD**

### **Lisa 1. Küsimustik Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitöö töötajatele**

#### **Sinu arenguvõimalus Tele2s**

Hei! Soovime teada, millised erialased õpingud oled läbinud või läbimas. Meie eesmärk on olla sulle toeks sinu arenguteel Tele2s. Seda kõike seetõttu, et:

- Kui Tele2s tekib vaba töövõimalus rolli, kus just sinu läbitav eriala oleks lisaplussiks, siis oskame ka omalt poolt sinu poole pöörduda ja kutsuda kandideerima.
- Võimalusel tekitada kokkupuutepunkte selle valdkonna ja tiimiga, kuhu sooviksid tulenevalt läbitavast erialast areneda.

1. Sinu nimi
2. Sinu tänane roll Tele2s
3. Eriala, millel õpid/õppisid
4. Kool, kus õppisid/õpid
5. Millises osakonnas näed end tulevikus Tele2s?
6. Jaga julgesti infot, kui oled teinud lisaks erialastele õpingutele veel ekstrasamme, et end soovitud valdkonnaga kursis hoida (näiteks koolitused, praktika jne):

## **Lisa 2. Intervjuu kava**

1. Milline on sinu üldine hinnang karjäärijuhtimise teadvustamisele ettevõttes Tele2 Eesti AS?
  - Kas tunned, et sinu arengusoove märgatakse ja toetatakse piisavalt?
  - Kas saad oma arengusoove arutada enda otsese juhi või personaliosakonnaga ning tunned, et sind võetakse kuulda?
2. Milline on sinu hinnang karjäärijuhtimise tegevustele ettevõttes Tele2 Eesti AS?
  - Kas tunned, et ettevõtte Tele2 Eesti aitab kaasa sinu karjäärialasele arengule?
  - Kas tunned, et ettevõttes Tele2 Eesti AS pakutakse töötajatele karjäärialaseid arenguvõimalusi piisavalt?
  - Kas oled teadlik, milliseid karjäärijuhtimise praktikaid kasutab ettevõtte Tele2 Eesti AS?
3. Millist tuge vajaksid sina ettevõttelt Tele2 Eesti AS, et leida oma unistuste töö ning liikuda karjääris soovitud suunas?
4. Mis oleksid sinu ettepanekud toetamaks töötajate ettevõtte siseseid arenguid?
5. Kas on veel mingeid viimaseid mõtteid seoses antud temaga?

### Lisa 3. Arengukava

Karjääri-juhtimise praktika	Aeg	Tegevused	Eesmärk	Töömaht	Prioriteetsus
Mentorlus programm	Töötaja alustamisel ettevõttes	Uuele töötajale mentori määramine	Toetada töötaja sisseelamist	Keskmine (vajab mitme inimese kaasamist)	Väga oluline mõju osalejale
Ametliku võrgustiku loomine	Peale 6 kuud rollis olemist, jooksvalt ettevõttes töötades	Sündmuste ja kogunemiste korraldamine organisatsioonis	Võimaldada töötajatel luua uusi kontakte	Vähene kuni suur (oleneb üritusest)	Teisejärguline tegevus
Koolitused ja veebipõhised õpingud	Jooksvalt ettevõttes olles	Erinevate koolituste korraldamine- nii rolli spetsiifilised kui ka üldine enesearengu toetamine	Aidata kaasa töötajate töö kui ka enese-arengule	Keskmine kuni suur (oleneb koolitusest)	Oluline mõju osalejatele
Tagasisidestamine	Jooksvalt ettevõttes olles	Pidev tagasiside andmine töötajale tema tulemuste, tööülesannete ja eesmärkide täitmise kohta	Jagada töötajale tagasiside tema töö kohta, et töötaja saaks läbi selle areneda	Keskmine (vajab juhilt ettevalmistust)	Väga oluline mõju osalejatele
Hindamis-tegevused	Jooksvalt ettevõttes olles, vastavalt vajadusele ja soovile	Erinevate testide läbiviimine, mille tulemuste põhjal saab hinnata töötaja isikuomadusi, tegevusi, nõrkusi ja nõrkusi	Tänu testidele aidata töötajale leida sobiv roll ettevõttes andes võimalus oma tugevusi kõige efektiivsemalt ära kasutada	Keskmine (oleneb meetodist)	Teisejärguline tegevus
Karjääri-nõustamine ja -	Töötaja palvel	Üks-ühele või grupiga nõustamised ja arutelud, mille	Toetada töötajaid leidmaks neile sobilik ja	Keskmine (oleneb mahust)	Teisejärguline tegevus

planeerimise toetamine		käigus kaardistatakse enda arengusoovid ning eesmärgid	meeldiv roll ettevõtte siseselt		
Järelkasvu planeerimine	Vajaduse tekkimisel	Kaardistada tulevane uus töötaja rolli, mis võib tulevikus vabanemas olla või mille vastu tekib vajadus ning hakata jooksvalt töötajat selleks välja koolitama	Pakkuda töötajale arenguvõimalust liikumaks teise rolli ettevõtte siseselt	Suur (vaja ettevalmistust ning hiljem põhjalikku tööd)	Oluline mõju osalejatele
Lahkujate nõustamine	Kui tööandja on sunnitud töötaja koondama või töötaja on suundumas pensionile	Koondatavale töötajale soovituskirja tegemine või uue töökoha leidmine	Toetada tööandja poolt lahkuma sunnitud töötajaid	Vähene kuni keskmine (oleneb tegevusest)	Teisejärguline tegevus
Planeeritud rotatsioon	Töötaja palvel, vajaduse tekkimisel	Erinevate rollide tutvustamine töötajatele, nt. tööampsud, projektid, töövarjupäev	Võimaldada töötajal tutvuda ning mõista soovitud rolliga seonduvaid ülesandeid.	Keskmine (vajab mitme töötaja kaasamist)	Oluline mõju osalejatele

Tabel 1. Arengukava organisatsioonipoolse karjäärijuhtimise toetamiseks

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 4. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Heily Voodla, (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Karjäärijuhtimise ootused ja tegevuskava koostamine Tele2 Eesti AS klienditeeninduse ja müügitöö töötajate näitel,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,

*(juhendaja nimi)*

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

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

12.05.2022 (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.