

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Kadri Kaskpeit

TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME KONTSEPTSIOON TÖÖTAJA  
PERSPEKTIIVIST

Magistritöö

Juhendaja: lektor Liina Randmann PhD

Tallinn 2014

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

Autor Kadri Kaskpeit

„.....“ ..... 2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele  
Juhendaja Liina Randmann PhD

„.....“ ..... 2014

Kaitsmisele lubatud „.....“ ..... 2014

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME KONTSEPTSIOON TÖÖTAJA PERSPEKTIIVIST

Kadri Kaskpeit

Käesolevat magistritööd on ajendanud kirjutama tööturul valitsev uus paradigma, kus individilt eeldatakse proaktiivsust ja vastutuse võtmist oma karjäärivalikute eest, samal ajal kui võimaluste paljususe tõttu võib indiviidi jaoks tööturul orienteerumine olla varasemast oluliselt keerulisem. Magistritöö eesmärgiks on uurida kaasaegse tööalase konkurentsivõime kontseptsiooni tähendust ja mõju indiviidi perspektiivist. Käesoleva töö autor on jõudnud arusaamani, et tööalane konkurentsivõime on mitmemõõtmeline nähtus, mis mõjutab olemasolevat tööga hõivatust ja tööd tulevikus ning koosneb paljudest teguritest. Nimetatud teguriteks on nii indiviidi olemasolev tööalane konkurentsivõime, ülekantavad oskused kui kontekstuaalsed tegurid. Samuti ei ole nimetatud kontseptsioon konstantne indiviidi iseloomustaja, vaid on muutuv erinevatel ametikohtadel ja erinevates organisatsioonides. Tööalane konkurentsivõime ei garanteeri tegelikku sobivat töökohta vaid see mõjutab tööga hõivatust ja tööd tulevikus. Eelnevast tulenevalt on autor arvamusel, et tööalane konkurentsivõime on oluline igale vanusegrupile, nii töötutele ja koondatutele kui ka tööga hõivatutele.

Kõige üldisema töö järeldusena on võimalik välja tuua toetus töö autori väljapakutud eeldusele, et parima tulemuse töötaja tööalase konkurentsivõime säilitamiseks ja suurendamiseks annab kolmepoolne (institutsionaalne, organisatsiooniline ja indiidid) toimiv kommunikatsioon ja teineteist toetav tegevus.

Võtmesõnad: tööalane konkurentsivõime, turvaline paindlikkus, ülekantavad oskused, elukestev õpe

## **ABSTRACT**

### TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME KONTSEPTSIOON TÖÖTAJA PERSPEKTIIVIST

Kadri Kaskpeit

The master thesis „The Concept of Employability from the Employee Perspective“ aimed at examining factors that influence the employees’ employability viewed from the employee’s perspective.

On a new paradigm of labour market proactivity and taking responsibility of one’s own career choices is expected from the employee. At the same time, due to the diversity of the choices, moving on a labour market can be more complicated than before.

The purpose of this master thesis is to examine the contemporary meaning of the employability and also its impact on a individual. The author has come to an understanding that the employability is a dimensional phenomenon, which impacts the current and the future employability while consisting of a great number of different factors. The factors can be divided as individual’s current employability, transferable skills and contextual factors. Additionally, the concept is not a constant characteristic of an employee but it is rather changing on different positions and organisations. Also, the employability does not guarantee the suitable job but impacts the employability and work in the future. Based on above, author has come to a conclusion that employability is relevant for each age group, as well as for unemployed and employed people.

The most general conclusion of the thesis is the support for author’s presumption that in order to maintain and grow the employee’s employability the best outcome is achieved through the effective communication and collaboration of the trilateral approach by institutional, organizational and individual level.

Keywords: employability, flexicurity, transferable skills, lifelong learning

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME AJALUGU .....	9
1.1 Tööalase konkurentsivõime ajalugu .....	9
1.2 Tööalane konkurentsivõime tänapäeval.....	11
2. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME MÕISTE ARENG.....	13
2.1 Tööalase konkurentsivõime kitsas käsitlus.....	13
2.2 Tööalase konkurentsivõime laiendatud käsitlus .....	14
2.3 Tööalase konkurentsivõime kõikehaarav käsitlus .....	15
2.4 Tööalase konkurentsivõime mudelite ülevaade.....	17
3. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME KOLM TASANDIT.....	21
3.1 Institutsionaalne tasand.....	21
3.1.1 Institutsionaalse tasandi tegevused Eestis.....	25
3.2 Organisatsiooniline tasand.....	30
3.3 Töötaja tasand.....	33
3.4 Tööalane konkurentsivõime kui jagatud vastutus.....	35
3.5 Arutelu .....	38
KOKKUVÕTE .....	42
VIIDATUD ALLIKAD .....	45
RÉSUMÉ .....	49
LISAD.....	51
Lisa 1. Mõisted .....	52
Lisa 2. Tööalase konkurentsivõime tegurite koondtabel .....	54

## SISSEJUHATUS

Majanduse globaliseerumise ja informatsioonile orienteerituse tulemusena domineerivad ettevõtlusmaastikul mitmetest allüksustest koosnevateks suurettevõteteks muutunud organisatsioonid, ühissettevõtted, piirkondlikud alliansid ja avaliku ning erasektori partnerlussuhted. Samal ajal on toimivad ka eraettevõtjad, frantsiisandjad ja väikeettevõtted, toimetades nišiturgudel oma toodete ja teenustega. Sellises majanduslikus olukorras peetakse tavapäraseks ettevõtete reorganiseerimist või nende regulaarset ostmist ja müümist ning perioodilist partnerlust nii riiklike asutuste kui teiste ettevõtetega. Neid paindlikke firmasid kutsutakse piirideta organisatsioonideks ja nende töötajatelt eeldatakse piirideta karjääri kaudu sujuvat ja tõrgeteta liikumist tasemete ja funktsioonide vahel läbi erinevate tööde ning isegi organisatsioonide vahel (Mirvis & Hall, 1994). Sellised muudatused innovatsiooni ja uute teadmiste arengus ning suurenenud konkurentsivõime toovad kaasa muudatused ka tööturumaailmas, muutes nii töö iseloomu kui ka luues uusi töövorme (Brown, Hesketh, & Williams, 2003). Nii on tänapäeva tööjõuturgu iseloomustamas allhanked ning suurenev mobiilsus aga vähenenud on töökohakindlus ning organisatsioonile pühendumine. Teadmispõhine majanduslik olukord loob uusi ning pidevalt muutuvaid nõudmisi ning väljakutseid töömaailmas. Organisatsioonilise poole pealt vaadatuna viivad need iseloomustajad uute väljakutseteni pikaajaliste töötingimuste tagamisel. On selge, et kõige tähtsam ettevõtte vara on tema töötajad, eriti teadmispõhiste ettevõtetele, ja tuleviku konkurentsivõime ning majanduslik edu sõltub tema töötajatest. Töötaja peamine väljakutse on aga minna muutuva tööturu muudatustega kaasa ja vastavalt kohanduda (Nilsson & Ellström, 2012). Töötajate kohandumise näiteks on mõistmine, mida neil on tööandjale pakkuda. Ning koolituse ja arenduse tulemusena mõistavad nad aina paremini nii oma võimeid kui tööturu võimalusi ning see toetab kohandumist muutuvate oludega (Hillage & Pollard, 1998).

Eelnevalt kirjeldatud turbulentsel töömaastikul toetab töötajat tööalane konkurentsivõime (*employability*), mis aitab töökoha leidmisel, säilitamisel ja tööturul liikumisel töökohtade või töörollide vahel. Otsetõlkes vastab mõistele eestikeelne sõna tööhõivevõime, mis on pärit majanduse valdkonnast. Aja jooksul on ingliskeelne väljend küll jäänud samaks aga eesti keeles on mõiste kasutus liikunud psühholoogia valdkonda ja nüüdsek on kasutusel mõiste tööalane konkurentsivõime. Ka käesolevas töös kasutatakse läbivalt tõlget tööalane konkurentsivõime, kuna valitud tõlkevariant juhib tähelepanu

seigale, et tööturul on toimumas võitlus töökohtade pärast, vaid oskuste ajakohasena hoidmine ei pruugi enam anda konkurentsieelist, aina määravamaks saab võimekus ennast ja oma teadmisi turundada. Käesoleva töö jaoks materjali valides on alustatud EBSCO andmebaasi kasutamisega, otsides teadusartikleid märksõna *employability* abil. Kuna leitud artikleid oli enam kui 3000, kasutati sõelumise meetodit, kus esialgne otsustamine toimus teadusartikli pealkirja ja kokkuvõtte põhjal. Täpsemalt, lugemiseks märgiti artiklid, kus mõistet käsitleti artikli põhiteemana. Lisaks on töös kasutatud teemakohaseid Euroopa Liidu ja erinevate Eesti riiklike institutsioonide loodud seadusloomet, strateegiaid ja arenguprogramme.

Magistritöö teemakäsitluse uudsus seisneb järgmises. Autorile teadaolevalt ei ole eesti keeles tööalase konkurentsivõime kontseptsiooni teemal sellist terviklikku ülevaadet inimese perspektiivist lähtudes varem tehtud. Käesolev magistritöö püüab seda tühimikku täita. Tööalase konkurentsivõime teema ei ole iseenesest uus, sest esmakordselt on seda mõistet kasutatud kirjanduses juba 20. sajandi alguses. Kuid teema olulisus on päevakorda tõusnud alates 20. sajandi keskpaigast, olles tänaseks tähtis nii rahvuslike kui rahvusvaheliste taseme poliitilistel aruteludel.

Käesolevat magistritööd ajendas kirjutama tööturul valitsev uus paradigma, kus inimeselt eeldatakse proaktiivsust ja vastutuse võtmist oma karjäärivalikute eest, samal ajal kui võimaluste paljususe tõttu võib indiviidil tööturul orienteerumine olla varasemast oluliselt keerulisem.

Magistritöö eesmärgiks on uurida kaasaegse tööalase konkurentsivõime kontseptsiooni tähendust ja mõju indiviidi perspektiivist. Autoripoolne eeldus on, et parima tulemuse töötaja tööalase konkurentsivõime säilitamiseks ja suurendamiseks annab kolmepoolne (institutsionaalne, organisatsiooniline ja indiivid) toimiv kommunikatsioon ja teineteist toetav tegevus.

Magistritöö koosneb kolmest osast, mis moodustavad üksteisega loogiliselt seotud terviku. Teemat käsitledes liigutakse üldistelt aspektidelt spetsiifilisematele, alustades kirjanduse ülevaatega tööalase konkurentsivõime ajaloost ning muutunud tähendusest, jõudes töötaja tööalase konkurentsivõime mõjutajateni Eesti tööturul ja autori ettepanekuteni. Esimene peatükk annab ülevaate tööalase konkurentsivõime muutunud käsitlusest aja jooksul, alustades esmakordselt mõiste nimetamisest erialases kirjanduses kuni kaasajani. Teises peatükis on uuritud tööalase konkurentsivõime erinevaid definitsioone ja nimetatud kontseptsiooni erinevaid tegureid läbi kolme käsitluse: kitsas, laiendatud ja kõikehaarav käsitlus. Kolmandas peatükis käsitleb autor lähemalt kolme

erinevat perspektiivi tööalasele konkurentsivõimele. Nendeks perspektiivideks on institutsionaalne, organisatsiooniline ja indiviidi tase. Nimetatud peatükis on tähelepanu all ka institutsionaalse ja organisatsioonilise taseme komponentide mõju indiviidi tööalasele konkurentsivõimele. Peatükk lõpeb kolmepoolse vaate kirjeldusega.

Käesolevast magistritööst võiksid teoreetilise ja praktilise väljundina kasu saada kõigi nimeatatud kolme taseme esindajad, sest indiviidi positsiooni kindlustamine kaasaegsel tööturul on kõikide tasemete ühine huvi tööalase konkurentsivõime raames.



# 1. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME AJALUGU

## 1.1 Tööalase konkurentsivõime ajalugu

Tööalase konkurentsivõime olemus ei ole uus, kirjanduse ülevaate põhjal leiab käesoleva töö autor, et esmakordselt tutvustas seda Inglise majandusteadlane Beveridge (1909) Inglismaal 20.sajandi alguses. Mõistet arendati seejärel Ameerikas, kus esialgu defineeriti seda kui kehaliselt tervete töötajate olemasolu tööturul. Selle põhimõtte eesmärk oli eristada vabastatusele lubatud (töölevõtmiseks sobimatud, näiteks vanurid) tööotsijatest (tööle võtmiseks sobivad) (De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004).

Kirjanduse põhjal algab suurem huvi tööalase konkurentsivõime vastu 1950.aastatel, kui seda määrati peamiselt vaadates töötaja tööturu ajalugu. 1950.–1960.aastate kirjanduse põhjal oli tööalasel konkurentsivõimel majanduslik eesmärk riiklikul tasemel, see oli täistööhõive saavutamine. Neil aastatel koostati riiklikke programme tööturule sisenemise stimuleerimiseks sotsiaalse kaitseta või ebasoodsas olukorras oleva inimgruppide jaoks, kellel oli raskusi töö leidmisel, näiteks noored, pikaealised töötud või puudega inimesed. Peamine eesmärk oli seotud suhtumise muutmisega, nagu suhtumine töösse ja enesehinnangule. Programmide tulemusena realiseerus täielik tööga hõivatus (Forrier & Sels, 2003; McQuaid & Lindsay, 2005; De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008; Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Varastel 1970.aastatel muutus olukord majanduses ning sellest tulenevalt ka vaade tööalasele konkurentsivõimele. Majanduslanguse olukorras oli inimestel keeruline leida ja säilitada tööga hõivatust. Kuigi sel kümnendil oli tööalase konkurentsivõime peamine eesmärk jätkuvalt täistööhõive, siis suhtumise loomise asemel pöörati suuremat tähelepanu indiviidi peamiselt tööalaste teadmiste ja oskuste arendamise toetamisele, sest tööturu väljavaated (palgad) indiviidile sõltusid tema inimkapitalist. Majanduslikult oli vajalik, et töötajad oleksid võimalikult sobilikud töölevõtmiseks (Forrier & Sels, 2003; De Grip et al., 2004). 1980.aastatel liikus tööalase konkurentsivõime tähelepanu organisatsiooni tasemele ja sellealane kirjandus pööras suurt tähelepanu võimalustele, kuidas ettevõtted suudaksid toime tulla pidevate muutuste olukorras. Tööalast konkurentsivõimet vaadeldi kui personalitööalast vahendit, mille eesmärgiks sai töötajate optimaalne tööga hõivatus organisatsioonis (Forrier & Sels, 2003). Sagedaste toodete, teenuste ja protsesside muutuste tulemusena oli ettevõtete tööjõuvajadus muutlik, mistõttu alustati töötajate värbamist aina enam ajutiste ja paindlikema osaajaga

töölepingute tingimustel, et olla võimeline paindlikult kohandada personali tööaega vastavalt turu nõudmiste muutumisele (De Grip et al., 2004). Alates 1990.aastatest on mõiste tähendus tagasi muutumas tööturu vahendiks. Siiski, tähelepanu fookus on muutunud võrreldes 1950-1960.aastatega, sest tööalane konkurentsivõime ei ole enam tähtis ainult töötutele, vaid tervele elanikkonnale. Tabelis 1 on kokkuvõtvalt toodud tööalase konkurentsivõime mõiste ja olemuse areng alates 1950.aastatest.

**Tabel 1**

Tööalase konkurentsivõime areng alates 1950.aastatest

	<b>Periood</b>			
	1950.-60.aastatel	1970.aastatel	1980.aastatel	Alates 1990.aastatest
	Ühiskonna paindlikkus	Indiviidi paindlikkus	Ettevõtte paindlikkus	Indiviidi paindlikkus
Tööalase konkurentsivõime eesmärk	Täistööhõive. Suhtumiste muutmine (töösse ja enesehinnangule).	Täistööhõive. Tähelepanu inimese teadmiste ja oskustele.	Ettevõtte personali maksimaalne paindlikkus.	Alternatiiv töökohakindlusele. Individuaalsed võimalused sisesel ja välisel tööturul.
Sekkumise tase	Tsentraalsed- ja kohalikud asutused.	Tsentraalsed- ja kohalikud asutused.	Riiklikud asutused või (suuremad) eraettevõtted.	Üksikisikust töötajad.
Peamised sihtrühmad	Piiratud õigustega töötud inimesed. Kooli pooleli jätnud, piisava hariduse ja puudega inimesed (füüsilise, vaimse või sotsiaalse).	Piiratud õigustega töötud inimesed. Kooli pooleli jätnud, piisava hariduse ja puudega inimesed (füüsilise, vaimse või sotsiaalse).	Suured inimgrupid, põhiliselt madalamal ja keskmisel tasemetel olevad töötajad, reorganiseeritavates ettevõtetes.	Terve elanikkond - kõik, kes soovivad töötada, sh nii töötud ja tööga hõivatud.
Tähtsad mõõdikud ja tegevused	Valitsuse programmid ja poliitikad töötute inimeste sisenemise toetamisel tööturule.	Valitsuse toetus tööandjatele vastutuse kandmisel täistööhõive eest. Majanduslikult vajalik.	"Paindlik ettevõtte" kui ettevõttesisese personalitöö juhtimine. Personali maksimaalne paindlikkus.	Indiviidi iseseisvus tööturul eeldab karjääri isemajandamist ja tööandjapoolset julgustamist.

Allikas: Tabel on koostatud järgnevate autorite tööde põhjal: De Grip et al., (2004); Forrier & Sels (2003); Versloot, Glaude & Thijssen (1998) viidates Thijssen et al., (2008) kaudu.

## 1.2 Tööalane konkurentsivõime tänapäeval

Viimase paari kümnendi jooksul toimunud suured muudatused majanduses ja sellest tulenevalt ka tööturul on viinud arusaamani, et ei tööandja ega töötaja vastastikune pikaajaline lojaalsus ja pühendumus ei ole enam garanteeritud, mistõttu töökohad on pigem praeguseks, mitte igaveseks (Clarke & Patrickson, 2008). See on tekitanud töökohakindluse vähenemise ning eluaegne töökoht samas ettevõttes on nüüd väheste privileeg ja tööandjate ning ka elukutsete vahetamine ei ole enam tänapäeval haruldane (Clarke & Patrickson, 2008; Forrier & Sels, 2003; Nilsson & Ellström, 2012; Wittekind, Raeder, & Grote, 2010). Muutuvad karjääriteed ja töökohakindluse vähenemine on tõuke andnud uut tüüpi suhetele töötajate ja tööandjate vahel (McQuaid & Lindsay, 2005; McQuaid, Green, & Danson, 2005) ning inspireerinud uute karjääripõhimõtete otsingut, mille tulemusena on tekkinud kasvav rõhuasetus tööalasele konkurentsivõimele kui karjääri ja töökohaedu alusele (Clarke & Patrickson, 2008; Wille, De Fruyt, & Feys, 2013). Uute karjääripõhimõtete otsingule on suunanud ka karjääri mõiste muutumine, sest uus muutunud karjäärilepe ei ole enam inimese leping organisatsiooniga vaid on inimese isiklik kokkulepe iseenda ja oma tööga (Hall, 1996).

Autorid Forrier & Sels (2003) on tööalast konkurentsivõimet nimetanud alternatiiviks töökohakindluse mõistele, sest see ei ole vaid indiviidi tööturule aitamiseks vaid ka karjäärivõimaluste kindlustamiseks nii sisesel kui välisel tööturul. Töökohakindlus ja tööalane konkurentsivõime küll viitavad mõlemad tulevikule, kuid veidi erinevalt – töökohakindlus on osa olemasoleva töö tulevikust aga tööalane konkurentsivõime puudutab lisaks ka alternatiivseid töökohti. Lisaks, töökohakindlus viitab võimalikule töökoha kaotusele, samas kui tööalane konkurentsivõime viitab uue töö leidmisele (Wittekind et al., 2010). Kõik need muudatused tööturul on tekitanud olukorra, kus varasemast turvalisest töökohakindlusest ja eluaegsest töökohast on saanud uutmoodi psühholoogilised lepped tööandja ja töötaja vahel, elukestev õpe, talendijuhtimine (Nilsson & Ellström, 2012) ja välja on kujunenud uued erinevad karjäärivormid, näiteks protaanlik<sup>1</sup> (*protean*) ning piirideta (*boundaryless*) karjäär (Forrier & Sels, 2003).

---

<sup>1</sup> *Protean career* on inimese, mitte organisatsiooni, juhitud karjäär ja mida inimene aeg-ajalt taasleiutab, vastavalt inimese enda muutumisele ja keskkonna muudatustele.

Protaanliku ja piirideta karjääri raames on muutunud ka karjääriedu kriteeriumid ehk karjääriennustajad. Eby, Butts & Lockwood (2003) pakuvad kolme praktilist tunnetuslikku väärtust ennustamiseks ja osutamaks karjääriedu, milleks on tunnetatud karjäärirahulolu, tunnetatud sisene turustamisvõime ehk indiviidi uskumus, et on praegusele organisatsioonile väärtuslik ning tunnetatud väline turustamisvõime ehk indiviidi uskumus, et on väärtuslik teistele tööandjatele. Tunnetuslik on ka psühholoogiliste lepete loomus, olles kogum mitteformaalseid ootusi ja kohustusi, mis reguleerivad töötaja ja tööandja vahelisi suhteid (Randmann, 2013).

Lisaks ametikohtade vahetamisele tööturul on võimalik muuta töö olemust ametikoha siseselt ja rolle selle sees. Nende muudatuste algatajateks ei ole pelgalt töö muutuvad vajadused vaid sageli ka töötaja ise, luues omale erinevaid töid juba varasemalt defineeritud töö kontekstis. See on loov ja improviseeritud portsess, mida võib nimetatada individuaalseks töö kujundamiseks (*job crafting*). Wrzesniewski & Dutton (2001) defineerivad seda tegevust kui töötaja aktiivseid muudatusi oma töö suhestatud piiridel ja tööülesannetel, muutes oma identiteeti ja töö tähendust selle tegevuse käigus.

Kõiki indiviidi tööalaseid muudatusi toetab uute oskuste ja teadmiste omandamise vajadust rõhutav elukestev õpe, mis hõlmab formaalharidussüsteemi (lasteaed, põhikool, gümnaasium, kutseõppeasutus, kõrgkool) kõrval ka sellest väljaspool pakutavat täiendus- ja ümberõpet, mitteformaalset ja informaalset õpet kogu selle mitmekesisuses (Vabariigi Valitsus, 2014a).

Eelnevalt nimetatud tööturu uutest mõistetest kumab läbi mitteformaalsus ja tunnetuslikkus, eeldades samaaegselt töötajapoolset aktiivsust ning algatusvõimet. Käesoleva töö raames ei pühenduta nimetatud mõistete süvitsi uurimisele, vaid neid vaadeldakse läbivalt kui töö peateemat, tööalast konkurentsivõimet, toetavaid kontseptsioone.

## 2. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME MÕISTE ARENG

Töölase konkurentsivõime teemalise kirjanduse analüüsi põhjal on erinevate väljapakutud definitsioonide ja seda kontseptsiooni mõjutavate tegurite paljususe tõttu keeruline moodustada ühtset teooriat. Samuti on komplitseeritud määrata kindlaks nende tegurite täpset mõju tööhõivele. Erinevad autorid on loonud nii töölase konkurentsivõime mudeleid kui ka loetelusid erinevatest teguritest. Töölase konkurentsivõime tegurid ja nende paljusus erinevate autorite uuringutes oleneb autorite uurimisteema eesmärkide püstitustest. Siiski, vaadeldes erinevates uuringutes nimetatud tegureid, on võimalik neid koondada, eristamaks kolme põhimõtteliselt erinevat töölase konkurentsivõime käsitlust:

- Kitsas käsitlus - põhidefinitsioon, indiviidi olemasolev tööalane konkurentsivõime.
- Laiendatud käsitlus - põhidefinitsioonile on lisatud tööalased ülekantavad oskused (*transferable skills*).
- Kõikehaarav käsitlus – eelmisele kahele käsitlustele on lisatud kontekstuaalsed tegurid (Forrier & Sels (2003) viidates Thijssen (2000)<sup>2</sup>kaudu)

Järgnevates alapeatükkides uuritakse lähemalt kolme töölase konkurentsivõime käsitlust. Iga alapeatükk algab definitsiooniga, mis annab edasi käesoleva töö autori arvates käsitletava teooria olemust.

### 2.1 Töölase konkurentsivõime kitsas käsitlus

„Tööalane konkurentsivõime on indiviidi võime saavutada esialgne tööga hõivatus, säilitada see ja saavutada vajadusel uus tööga hõivatus“. Hillage & Pollard (1998, 11)

Kitsas tööalane konkurentsivõime käsitlus on kõige piiratum põhidefinitsioon, mis on läbivalt kasutusel kõikide autorite mõistetes. See on indiviidi olemasolev tööalane konkurentsivõime ehk töösoorituseks vajalik isiklik võimekus (teadmised, oskused ja suhtumised) (De Grip et al., 2004; Hogan, Chamorro-Premuzic, & Kaiser, 2013; Nilsson & Ellström, 2012). Erinevate autorite käsitluses on isiklikku võimekust erinevalt nimetatud. Thijssen et al., (2008) nimetavad seda töölase konkurentsivõime raadiuseks ehk tööde ja ülesannete kogumiks, mida indiviid suudab täita täielikult tänu tema praeguste kompetentsidele. Hillage & Pollard (1998) nimetavad seda aga indiviidi varadeks (*assets*), Forrier & Sels (2003) liikumiskapitaliks (*movement capital*), Fugate, Kinicki, & Ashforth (2004) sotsiaalseks ja inimkapitaliks ning Wittekind et al., (2010) töölaseks

---

<sup>2</sup> Thijssen (2000) artikkel on kättesaadav hollandi keeles. Käesoleva töö autor ei valda hollandi keelt

kvalifikatsiooniks. Ka Van der Heijde & Van der Heijden (2006) suhtuvad töötaja kompetentsidesse kui väärtuslikku varasse, mida peab arendama ning on need tõlgendanud kasumlikuks nii töötajale kui tööandjale.

Töölase konkurentsivõime kitsas kontseptsioon ei ole käesoleva töö autori jaoks piisav, ennustamaks indiviidi tööga hõivatust praktilisel tööturul.

## **2.2 Töölase konkurentsivõime laiendatud käsitlus**

*„Töölane konkurentsivõime oskused kirjeldavad, millise tasemeni on töötaja võimeline otsima, säilitama ja jätkama enda tööga hõivatust, suurendades isiklikku proaktiivsust, karjääriga samastumise võimet ja personaalset kohandumisvõimet, sotsiaalse võrgustiku ning tööalaste ülekantavate oskuste kaudu“* Misra & Mishra (2011, 652).

Enamusele tööalast konkurentsivõimet uurinud autoritest jääb põhidefinitsioon liiga kitsaks, mistõttu on nad seda rikastanud töölase konkurentsivõime oskustega ehk tööalaste ülekantavate oskustega. Töölased ülekantavad oskused sisaldavad peamiselt sotsiaalseid ja suhtlemisalaseid oskuseid, mis on vajalikud lisaks tööga hõivatuse saavutamiseks ka selle säilitamisel ja üleminekul uuele tööle ning säilitavad oma väärtuse väga erinevates tööolukordades ja muudavad inimese kaitstumaks ebastabiilsel tööturul (De Grip et al., 2004). Misra & Mishra (2011) ja Yntema (1960) rõhutavad, et ülekantavad oskused on õpitavad, mitte õpetatavad, sest keeruline on kellelegi midagi õpetada aga võimalik on toetada õppimist. Käesoleva töö autor nõustub autorite Rosenberg, Heimler, & Morote (2012) väitega, et töölase konkurentsivõime õpetamisega peaks alustama juba ülikoolis, enne tööturule esmakordset sisenemist, sest kombinatsioon õigetest kompetentsidest eeldatud tasemel võimaldab lõpetanutele parema sissepääsu tööturule ja edaspidisel karjääri edendamisel. Edasine koolitusvajadus töölase konkurentsivõime oskuste säilitamiseks ja vajalike kompetentside arendamises koolituste kaudu on aga sõltuv majandussektorist, kus organisatsioon või eraettevõtja tegutseb (Süß & Becker, 2013).

Erialases kirjanduses on aja jooksul tööturu olukorrale ja muutuvatele nõudmistele kohandudes vastavalt lisatud või kõrvale jäetud ka töölase konkurentsivõime oskuseid. Kui näiteks Yntema (1960) pidas ülekantavaid oskuseid oluliseks vaid juhile siis tänapäeval on need vajalikud igale indiviidile tööturul. Siiski, vaatamata aja jooksul tekkinud erinevustesse on erinevate autorite käsitlustes läbivaks ülekantavaks oskuseks koostöö- ja suhtlemisoskus, nimetatuna erinevalt kas inimeste mõistmiseks ja efektiivseks

kommunikatsiooniks (Yntema, 1960), kollektiivi tunnetuseks (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), tööalaseks suhtlusvõrgustikuks (Misra & Mishra, 2011) või isikutevaheliseks suhtlemise oskuseks (Rosenberg et al., 2012). Ka süsteemne mõtlemine kui jätkusuutliku arengu eeldus on kõigi nelja autori uuringutes läbivaks oskuseks. Lisaks kattuvatele oskustele leiab autorite uuringutes ka nimetatuna ainulaadseid oskuseid. Nii on näiteks Yntema (1960) kuue ülekantava oskuse hulgas sihikindlus ja fakti-, nime ning nägudemälu; Van der Heijde & Van der Heijden (2006) nimekirjas leiame isikliku paindlikkuse oskuse sisesel ja välisel tööturul ning tasakaalu saavutamise töö- ja eraelu vahel; Misra & Mishra (2011) kuue teguri hulgas on nimetatud ka karjääriarendus, ülesandele orienteeritus, tööalane tunnus, efektiivne ajakasutus ja valmisolek väljakutseteks ning autorite Rosenberg et al., (2012) nimetatud kaheksa oskust sisaldavad teiste hulgas ka elementaarset kirja- ja arvutusoskust, haldamis- ja juhtimisoskust, IT oskust ning tööeetikat.

Võrreldes tööalase konkurentsivõime kitsa käsitlusega hõlbustab laiendatud käsitlus indiviidil liikumist töökohtade vahel nii sisesel kui välisel tööturul (Thijssen et al., 2008), tähtsustades lisaks indiviidi olemasolevatele tööalastele kompetentsidele ka ülekantavaid oskuseid. Seetõttu on tänapäeval üheks olulisemaks ülekantavaks oskuseks karjäärijuhtimise oskus, mis toetab töötajat oma talendi müümisel töajuturul. Karjäärijuhtimise oskuse arendamise võimalused on erinevaid, näiteks enesehinnangu ja sotsiaalse võrgustiku loomise arendamine, ning tehnikad nende värskest õpitud teadmiste ja oskuste rakendamaks.

Tööalase konkurentsivõime laiendatud käsitlus ei sisalda kontekstuaalseid tegureid. Fugate et al., (2004) selgitavad pühendumist vaid inimkesksetele ülekantavatele oskustele selgitusega, et indiviididel on praktiliselt võimatu anda sisendit välistele teguritele, näiteks tööandja värbamiskriteeriumitele (varasem töökogemus ja tööalased oskused). Käesoleva töö autori arvates on tööalased ülekantavad oskused äärmiselt olulised indiviidi tööalase konkurentsivõime näitajad. Siiski, ei ole ka see käsitlus piisav, ennustamiseks indiviidi võimalikku tööga hõivatust tulevikus.

### **2.3 Tööalase konkurentsivõime kõikehaarav käsitlus**

*„Tööalane konkurentsivõime on töötajate võime, valmisolek ja soov jääda tööturu jaoks atraktiivseks (pakkumise tegur) prognoosides muutusi tööülesannetes ja*

*töökeskkonnas (nõudluse tegur) ning neile muudatustele reageerides“ De Grip et al., (2004, 216).*

Tänapäevase nõudliku ja kiirelt areneval töömaastikul jäävad eelnevad lähenemised liiga kitsaks, sest tööga hõivatuse saavutamine ei sõltu vaid indiviidist ja tema oskustest, arvestada tuleb ka väliste ehk kontekstuaalsete teguritega. See muudab definitsiooni mitmetahuliseks, sisaldades lisaks personaalsetele teguritele ka organisatsiooni ja institutsionaalse taseme tegureid.

Kontekstuaalsete tegurite olulisust inimese tööalase konkurentsivõime määramisel rõhutavad Forrier & Sells (2003), pakkudes, et üheltpoolt sõltub töö leidmine indiviidi võimekustest ja soovist, teisalt võib ennustada töö leidmist vaid arvesse võttes erinevaid kontekstuaalseid tegureid. Brown et al. (2003) on veelgi konkreetsemad, tõestades oma uuringus, et tööalase konkurentsivõime määrab peamiselt tööturg, mitte indiviidi võimed, sest tööalane konkurents on suhteline ja ei sõltu vaid konkreetse töö nõudmiste täitmisest, vaid ka oma positsioonist võrreldes teiste töötajatega. Sarnasele tulemusele jõudis ka Chan (2012) oma uuringus Hiina ülikoolide tudengite tööalase konkurentsivõime olulisuse teemal. Ta uuris ülikoolide lõpetajate tööturule sisenemise võimalusi peale ülikooli lõpetamist ning tõestas, et Hiinas on töökoha leidmisel konkurentsieelis peamiselt eliitkoolide ja majanduskeskustes asuvate ülikoolide lõpetajatel. Selline olukord on tekkinud põhjusel, et Hiina tööandjad kasutavad värbamisel peamiselt sөлumismeetodit, mistõttu suur hulk tavaülikoolide lõpetajatest ei pääse isegi töövestlusele tippettevõtetesse või valitsusasutustesse.

Kõikehaarava käsitluse raames on mõned autorid lisanud teema käsitlusele ka jätkusuutlikkuse ning pakkumise ja nõudluse mõisted. Näiteks Van der Heijde & Van der Heijden (2006) ja Van der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs, (2009) defineerivad tööalast konkurentsivõimet kui jätkusuutlikku konkurentsieelist nii ettevõtte tasemel kui karjääriedu indiviidi tasemel, tunnustades tööalase konkurentsivõime jätkusuutlikkust.

Ka autorite Hillage & Pollard (1998) tavapärasest laiem käsitlus sisaldab pakkumise ja nõudluse tegureid, sest inimese jaoks sõltub tööalane konkurentsivõime tema teadmistest, oskustest ja suhtumistest (varad); kuidas ta neid varasid kasutab ja presenteerib tööandjale (oma oskuste maksimaalne ära kasutamine) ning töö otsimise kontekstist (isiklikud asjaolud ja töjõuturu olukord). Lisaks traditsioonilisele töökohale peetakse siin silmas tööhõivet kui üldist nähtust, mis ei pea olema vaid ühe tööandja juures vaid kaasatud on ka projektitöö ning eraettevõtlus.



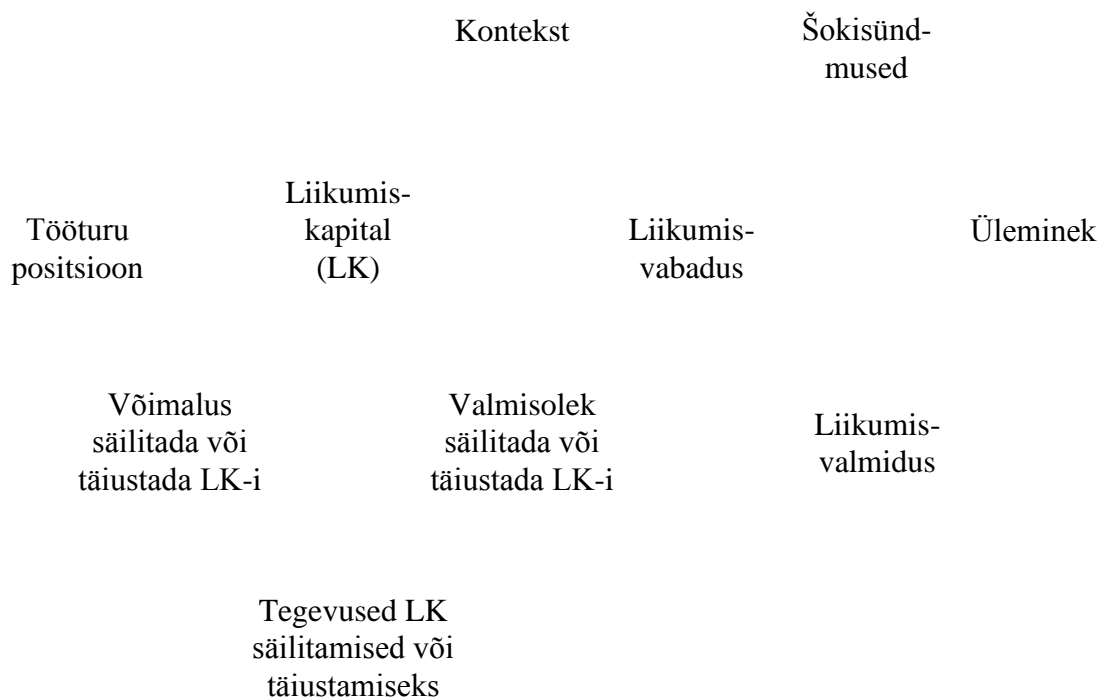
Käesoleva töö autori arvates avab kontekstuaalsete tegurite kaasamine mõiste käsitluses kõige igakülgsemalt töölase konkurentsivõime olemust ja kõikehaaravust. Sellest tulenevalt on see käsitlus edasise töö aluseks.

## 2.4 Töölase konkurentsivõime mudelite ülevaade

Käesoleva töö raames on uuritud erinevate autorite poolt väljatoodud töölase konkurentsivõimet mõjutavaid tegureid, kokku üheteistkümnes uuringus. Nendes uuringutes nimetatud tegurite põhjal on käesoleva töö autor loonud koondtabeli, mis asub Lisas 2. Neist uuringutest viies leidis käesoleva töö autor töölase konkurentsivõime mudeleid, mida on järgnevalt lähemalt uuritud, nende loomise ajalises järjestus.

Jätkates käesolevas töös varasemalt töölase konkurentsivõime defineerimisel loodud eristust, on autor leidnud, et enamus uuritud mudelitest järgivad kõikehaarava töölase konkurentsivõime käsitlust, sisaldades lisaks personaalsetele ja ülekantavatele oskustele ka kontekstuaalseid tegureid. Esimesena käsitletud mudelile on teksti iseloomustamiseks on lisatud autorite poolt koostatud mudel.

Kontekstuaalseid tegureid kaasavas uuringus on autorid Forrier & Sels (2003) loonud töölase konkurentsivõime dünaamilise ahela, mis on näha Joonisel 1.



**Joonis 1.** Töölase konkurentsivõime protsessi mudel (Forrier & Sels, 2003)

Autorite Forrier & Sels (2003) mudeli põhitegurite ahela lõppfaas ehk üleminek tähendab uut tööga hõivatust või töörolli tööturul, misjärel võib kogu tsüklil uuesti alata. Mudeli väärtus seisneb selles, et see ei segmenteerii indiviide sihtgruppide järgi vaid on kasutatav võrdselt kõikidele sihtgruppidele igas tegevusvaldkonnas. Forrier & Sels (2003) kasutavad mudelis ainulaadset väljendit liikumiskapital, mida nad selgitavad kui indiviidi iseloomumadusi ja kompetentse, mis mõjutavad liikumise võimalusi tööturul. Liikumiskapitali kujundavad indiviidi valmisolek, võimalused ja tegevused selle säilitamiseks või suurendamiseks. Kuigi mudelis on välja toodud indiviidi isiklik valmisolek oma kompetentside arendamiseks, on lisatud ka kontekstuaalsed tingimused ning šokisündmused. Šokisündmustena viidatakse nii positiivsetele kui negatiivsetele põhjustele, mille tulemusena teeb indiviid oma praeguses tööhõives muudatusi, need on näiteks abikaasa pikaajaline töölähetus või tööandja pankrot.

De Grip et al., (2004) vaatlevad tööalast konkurentsivõimet erinevate tööstusharude vaatevinklist ning löid sünteesitud indeksi, et võimaldada tööalase konkurentsivõime võrdlust erinevate majandussektorite vahel. Personaalsete teguritena mõõdab indeks indiviidi valmisolekut ja võimekust arendada konkurentsivõimet, et jääda tööturul atraktiivseks. Kontekstuaalsete teguritena vaatleb indeks tööalase konkurentsivõime vajadust tööstusharupõhiselt, arvestades ka kindlas tööstuharus toimuvaid arenguid. Nendeks arenguteks võivad olla nii tehnoloogiline, organisatsiooniline, majanduslik kui demograafiline. Lisaks vaadeldakse tööalase konkurentsivõime rakendamise tingimusi tööstusharude üleselt.

Thijssen et al., (2008) uurivad Thijssen'i (1998)<sup>3</sup> loodud tööalase konkurentsivõime ahela mudelit, mis algab ainulaadse väljendiga töötaja tööalase konkurentsivõime raadius. Seda mõistet tõlgendavad mudeli autorid kui kogumit töödest ja ülesannetest, mida indiviid suudab täita täielikult tänu oma praegustele kompetentsidele. Ahel jätkub olemasoleva tööhõive iseloomustajate, ülemineku tingimuste ja väljavaadetega tulevasele tööhõivele ehk üleminekuga. Tööalase konkurentsivõime raadiuse laiendamise võimalusteks on personaalsed õppimisoskused ja kontekstuaalsed tingimused ehk tööandjapoolseid pakutavad koolitusvõimalused (Thijssen et al., 2008).

Autorite Hogan et al., (2013) integreeruva mudeli eripära seisneb selles, et pööratakse tähelepanu psühholoogiste tegurite mõistmisele. Selle eesmärk on vähendada

---

<sup>3</sup> Thijssen (1998) artikkel on kättesaadav hollandi keeles ja käesoleva töö autor ei valda hollandi keelt.

lõhet psühholoogide kirjeldatu ja tööandjate tegelike vajaduste vahel tööturu sotsiaalsete oskuste nõudlusest. Nad leidsid, et nii karjääriedu kui tööalane konkurentsivõime sõltuvad sotsiaalselt soositud viisil käitumisest, seda eriti suhtlemisel värbajate, tööandjate ja juhtidega. Seetõttu on uuringu autorid arvamusel, et tööalase konkurentsivõime abil on tööandjatel võimalik määratleda tõenäosust, kas kandidaat panustaks tulevikus nende organisatsiooni. Selle võimaluse määramiseks on autorid välja töötanud mudeli, mis koosneb kolmest integreeritud tegurist, mille abil hinnatakse kandidaadi potentsiaalsust ettevõttesse positiivselt panustajana:

- Tööandjal on töötajaga meeldiv suhelda ehk sotsiaalne inimestevaheline sobivus.
- Töötaja võimekus antud töö tegemiseks ehk võimed, ekspertiis, teadmised.
- Töötaja valmisolek töö pingutada ehk ambitsioon, tööeetika ja innukus.

Lisaks kõikehaarava tööalase konkurentsivõime käsitluse mudelitele on Fugate et al., (2004) loonud mudeli, mis põhineb laiendatud käsitlusel, jättes välja konkreetseid tegureid. Fugate et al., (2004) pühendusid mudeli koostamisel sellistele inimkesksetele teguritele nagu karjääriidentiteet, isiklik kohandumisvõime ja sotsiaalne ning inimkapital. Nende kolme teguri ühisosa moodustabki tööalase konkurentsivõime. Autorid on valinud laiendatud tööalase konkurentsivõime käsitluse põhjusel, et indiviid ei suuda mõjutada kontekstuaalseid tegureid.

Kõikide uuritud mudelite ülesehituse ühiseks tunnuseks on mudelite alguseks olev tegur - töötaja olemasolev tööalane konkurentsivõime<sup>4</sup>, mis on erinevate autorite uuringutes siiski erinevalt nimetatud. Olemasolevale konkurentsivõimele on autorid mudeli loomise käigus lisanud erinevaid kontekstuaalseid tegureid, olenevalt uuringu hüpoteesi rõhuasetusest. Igas vaadeldud mudelis on erinevatel teguritel eraldiseisvalt oma väärtus, kuid koos loovad nad terviku omavahel seotud komponentidest, mis mõjutavad töötajate tööga hõivatuse perspektiivi lähemas tulevikus nii sisesel kui välisel tööturul. Mudelite erinevused tulenevad näiteks sellest, et uuritud on erinevaid sihtrühmasid või on uuringu rõhuasetus erinevatel teguritel, näiteks Forrier & Sels (2003) on loonud kõikidele sihtgruppidele üheselt sobiva mudeli, De Grip et al., (2004) mudel võimaldab võrdlust erinevate majandussektorite vahel ja Hogan et al., (2013) on pühendunud tööalase konkurentsivõime psühholoogilistele teguritele.

Samuti on üritatud muuta tööalast konkurentsivõime kontseptsiooni mõõdetavaks, mis on aga äärmiselt keeruline, sest tegemist on mitmeid osapooli ühendava nähtusega, mis

---

<sup>4</sup> Olemasolevale tööalase konkurentsivõime erinevate nimetuste ülevaate leiab käesoleva töö alapeatükis 2.1 Tööalase konkurentsivõime kitsas käsitlus.

mõjutab indiviidi praegust tööga hõivatust ja see ei ole konstantne indiviidi iseloomustaja. Seetõttu ei anna loodud mudelid iga sisendi puhul alati sama väljundit.

### 3. TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME KOLM TASANDIT

Käesoleva töö raames on autor uurinud tööalase konkurentsivõime mõiste arengut ja muutumist alates esmakordsest mainimisest 20.sajandi alguses kuni tänapäevani. Lisaks on uuritud ja võrreldud erinevate autorite teema käsitlust ning mõiste defineerimise põhimõtteid, samuti analüüsitud katseid selle dünaamilise olemuse mõõdetavaks muutmisel. Kõik see on viinud arusaamiseni, et lisaks tööalase konkurentsivõime mõistete võrdlusel tekkinud kolmesele jaotusele (kitsas, laiendatud ja kõikehaarav) jaguneb selle olemus veelkord kolmekihiliseks, vaadelduna erinevate tasemete poolt. Käesoleva töö eristab kolme osapoole taset, mis kõik väljendavad tööturul hakkamasaamise võimalust:

1. Tööalane konkurentsivõime ehk tööga hõivatus, nähtuna institutsionaalselt seisukohalt ja tõlgendatuna kui võimaliku täistööhõive näitajana.
2. Tööalane konkurentsivõime ehk töötajate tööga hõivatus, nähtuna organisatsiooni seisukohalt ja tõlgendatuna kui võimaliku tööjõu pakkumise ja nõudluse sobitamise näitajana muutuv organisatsioonis.
3. Tööalane konkurentsivõime ehk atraktiivne töö, nähtuna töötaja seisukohalt ja tõlgendatuna kui tööga hõivatusena atraktiivsel töökohal ning selle hõivatuse säilitamist kas sisesel või välisel tööturul.

Thijssen et al., (2008) ja Van der Heijde & Van der Heijden (2006) põhjal.

#### 3.1 Institutsionaalne tasand

Käesolevas alapeatükis on tööalase konkurentsivõime teemat laiendatud nii rahvusvahelise kui ka institutsionaalsel tasemel tegevustele, uurides loodud teemakohaseid poliitikaid, struktuure ja arenguprogramme, mille läbiv eesmärk on kindlustada töötaja positsiooni tööturul ehk kokkuvõttes toetada töötaja tööalase konkurentsivõime säilimist ja arendamist riiklikul ja rahvusvahelisel tasemel.

Sotsiaalmajanduslikud indikaatorid näitavad, et inimkapital on oluline tegur majandusturgudel, kus kvalitatiivsed oskused, võimed ja teadmised on riigi majanduse nurgakiviks (Magableh, Kharabsheh, & Al-Zubi, 2011). Käesoleva globaliseerumise ja rahvastiku vananemise ajastul on Euroopa Liidu üheks peamiseks väljakutseks vastata Euroopa Liidu riikide elanike ootustele usaldusväärse tasakaalu säilitamisel sotsiaalsete ja majanduslike eesmärkide vahel. Alates 2006.aastast käsitletakse seda väljakutset mõistena turvaline paindlikkus (*flexicurity*) (Anca, 2012). Mõistet turvaline paindlikkus on

esmakordselt nimetanud sotsioloog Hans Adriaansens Hollandis 1990.aastatel (Lehwess-Litzmann, 2012) ja edaspidi on see mõiste kasutusel olnud enamasti Euroopa Liidu programmides ja strateegiates. Turvaline paindlikkus on strateegia, mille eesmärk on samaaegselt suurendada nii paindlikkust kui turvalisust tööturul ehk saavutada tasakaal paindliku töökorralduse ja turvalise liikumise töökohtade vahel nii, see võimaldaks luua rohkem ja paremaid töökohti. Seetõttu peaks paindlikkust ja turvalisust tööturul vaatlema teineteist täiustavate mõistetena, mitte vastanditena (European Commission, 2007). Paindlikuma tööturu lõppeesmärk peaks olema parandada Euroopa suutlikkust rahvusvahelise väärtusahela tipus (Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fond, 2009).

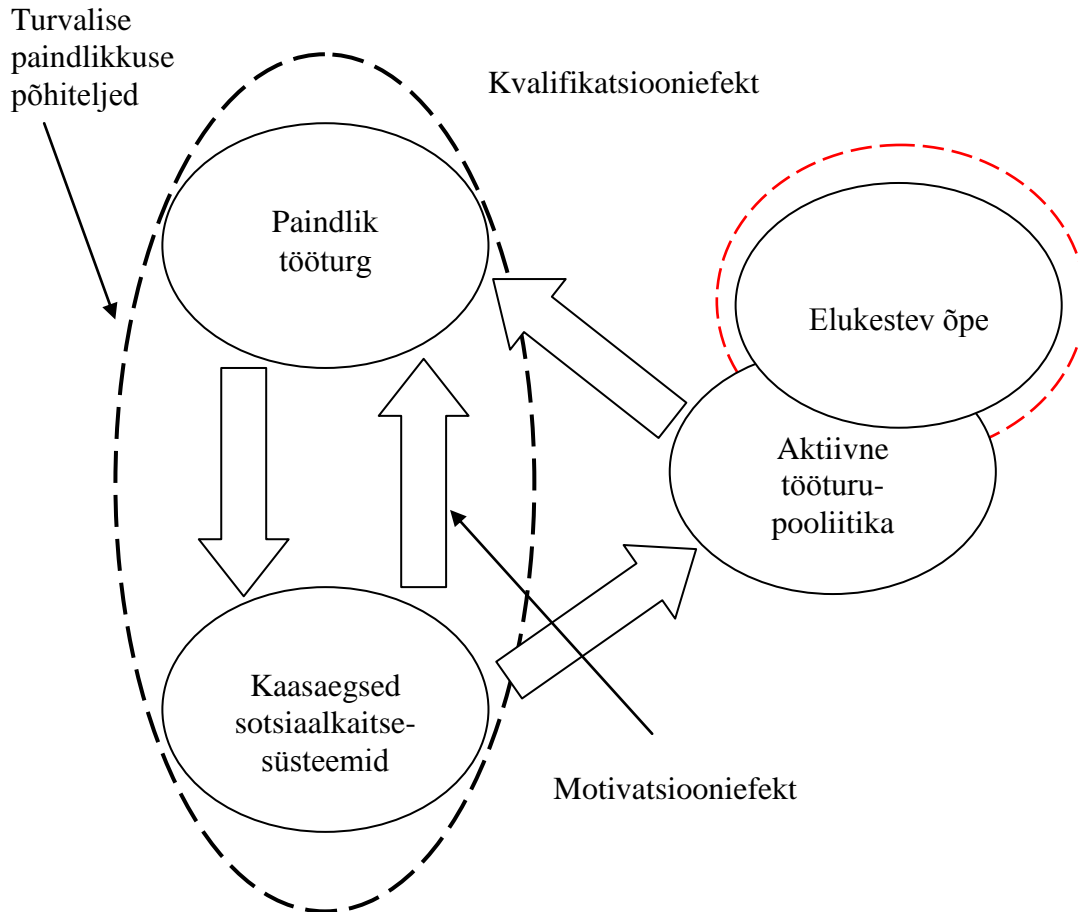
Praktilisel tööturul hõlmab turvalise paindlikkuse mõiste mitmeid sotsiaalsüsteemi komponente ja kajastab nende võimet tulla nii Euroopa kui ka liikmesriikide tasandil toime meie ühiskonna ja majanduse ees seisvate ülesannetega. Majanduse kiire reageerimisvõime tagamisele suunatud tööturu paindlikkus saavutatakse nende nelja elemendi koosmõjus: paindlik tööseadusandlus, tõhus sotsiaalkaitstesüsteem, tulemuslik aktiivne tööturupoliitika ja efektiivne elukestva õppe süsteem (Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fond, 2009; Riigikogu, 2008).

Aktiivse tööpoliitikana käsitletakse turvalise paindlikkuse kontseptsioonis töö kaotanud või töö kaotamisohus inimestele suunatud poliitikat, mis aitab nii töötutel kui ka tööotsijatel leida sobiv töö (Vörk, Kaarna, Nurmela, Osila, & Leetmaa, 2010a).

Tõhus sotsiaalkaitstesüsteem sisaldab nii rahalisi toetusi, nt töötushüvitised, pensionid, peretoetused jm; kui teenuseid, nende mahtu ja kättesaadavust, kas riiklikult või erasektori pakutud, nt tervishoiuteenus, haridusteenus, ühistransport, tööpoliitika meetmed, lastehoiuteenus jm; maksustamine; tööturu reguleeritus, sh ametiühingutega kaetus ning sotsiaalse kaitse pakujate iseloom: perekond, omavalitsus, keskvalitsus jm. Sotsiaalkaitstesüsteemi ja selle rahastamiseks vajaliku maksusüsteemi kujundamisel on üheks põhieesmärgiks muuta need süsteemid tööhõivesõbralikumaks. See tähendab indiviidide huvitatust töötamiseks samaaegselt tagades piisava sotsiaalse kaitse. Kui toetused tagavad inimestele piisava sissetuleku töö kaotamisel või tööjõust väljumisel siis teenused aitavad vähendada tööealiste inimeste hooldamiskoormust kas laste või eakate tõttu ja aitavad seeläbi tööealiste inimeste tööga hõivatust suurendada (Vörk, Nurmela, Karu, & Osila, 2010b).

Efektiivne elukestva õppe süsteemi komponent on lisatud ajaliselt kõige viimasena esimesele kolmele traditsioonilisele turvalise paindlikkuse elemendile, olles muutunud

tiheadalt seotuks teiste komponentidega kogu raamistikus. (Krillo, Nurmela, Eamets, & Philips, 2010). Joonisel 2 on toodud kõik neli turvalise paindlikkuse komponenti ja nende omavaheline seos.



Joonis 2. Elukestva õppe roll turvalise paindlikkuse raamistikus Madsen (2006) viidatud Krillo et al., (2010) kaudu.

Euroopa Liidu turvalise paindlikkuse põhimõtet ei ole võimalik kohaldada igas riigis ühtemoodi liikmesriikide heterogeensuse ja liikmesriikidest sõltuvate rahaliste aspektide tõttu (Lehwess-Litzmann, 2012). Nii on sellise koostöö institutsionaalne vorm avatud kooskõlastusmeetod ehk iga liikmesriik vastutab oma turvalise paindlikkuse mudeli loomist eest. Iga liikmesriigi valitsus ja tööandjad määravad peamiselt kindlaks turvalise paindlikkuse ulatuse ja vormi, mida tööturgudel kohaldatakse riikliku poliitika ja äriühingute sisemiste tegevuspõhimõtete kaudu. Euroopa Liidu tasemel on loodud kaks peamist foorumit, tööhõivekomitee ja sotsiaalkaitsekomitee, milles osalevad kõik liikmesriigid. Turvalise paindlikkuse teemalistel aruteludel on sageli esile tõstetud Taani

turvalise paindlikkuse mudelit, kus on ühendatud paindlikud töökaitsealased õigusaktid ning sissetulekukaitse töötutele ja suured kulud aktiivsele tööturupoliitikale (Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fond, 2009).

Sarnaselt töölasele konkurentsivõimele, eeldab indiviidi tasandil turvaline paindlikkus vajadust muutuda kohanemisvõimelisemaks vastavalt tööturu pidevatele muutustele (Lehwess-Litzmann, 2012). Inimestelt oodatakse valmisolekut teha mittestandardseid töid ja muuta sagedamini töökohti ning isegi elukutseid. See tähendab indiviidi isiklikku vastuvõetavust madalamale töökohakindlusele, elukoha ja liikumise raadiuse muutmist ning koolitusel ja ümberõppel osalemist ka vanemas eas. Vastutasuks lubatakse töötajale töölase konkurentsivõime säilimist ja ka tõusu, pöörates suurt tähelepanu ebasoodsas olukorras olevatele töötajatele.

Käesoleva töö aluseks on töölase konkurentsivõime käsitus, kus on arvesse võetud lisaks indiviidi olemasolevale töölasele konkurentsivõimele ning ülekantavatele oskustele ka kontekstsutaalseid tegureid. Nii sisaldab see samaaegselt nii tööturu pakkumise tegurit ehk töötajate võimeid, valmisolekut ja soovi jääda tööturu jaoks atraktiivseks kui ka nõudluse tegurit ehk prognoosimist muudatusi tööülesannetes ja töökeskkonnas. Lisatud on ka vajadus nendele muutustele reageerida. Sarnaselt töölasele konkurentsivõimele, eeldab ka turvaline paindlikkus indiviidi tasandil vajadust kohanduda vastavalt tööturu pidevatele muutustele. Institutsionaalsel tasemel aga on turvalise paindlikkuse eesmärk suurendada samaaegselt nii turvalisust kui paindlikkust tööturul, et tagada majanduse kiire reageerimisvõime. Eelnevale toetudes on töö autor arvamusel, et turvalise paindlikkuse kontseptsioon mõjutab positiivselt indiviidi tööalast konkurentsivõimet ning mõlemad kontseptsioonid tugevdavad üheskoos töötaja positsiooni muutuval tööturul. Käesoleva töö autori arvamus põhineb järgneval - indiviidist sõltumatult on majanduslikud muudatused viinud tööturul madalama töökohakindluseni, suurema mobiilsuse ning eluagse õppe vajaduseni. Indiviidi hakkamasaamist sellises olukorras soodustab lisaks ametikohapõhistele oskustele ka erinevate töölase konkurentsivõime ehk ülekantavate oskuste olemasolu. Näiteks paindlik tööturg eeldab ka indiviidide paindlikkust, mis sageli tähendab töökoha vahetamist või ajutist töötust enne järgmist tööga hõivatust. Indiviidi edukat liikumist tööturul aga toetavad mitmed töölased konkurentsivõime kompetentsid, näiteks adapteerumisvõime, tööturu tundmine ning oma oskuste ja teadmiste turundamise oskus. Kaasaegsed sotsiaalkaitstesüsteemid, sisaldades nii rahalisi toetusi kui teenuseid, on suunatud nõrgemal või halvemal positsioonil olevate inimeste toetuseks, et tõsta nende konkurentsivõimet tingimustes, mida nad ei saa kontrollida aga need on kõigile tööturul



olijatele võrdsed. See on insitutsionaalne panus indiviidi tööalase konkurentsivõime toetamiseks, mille järele on nii tööturu kui ka riiklik vajadus. Aktiivse tööturupoliitika toel on indiviidil lihtsam leida uut tööga hõivatust, sealhulgas on oluline osa elukestva õppe elemendi raames indiviidi valmidus arendada uusi kompetentse. Sellisena on institutsioonilisel tasemel loodud turvaline paindlikkus ja indiviidi isiklik kõrge tööalane kompetentsivõime teineteist täiustavad kontseptsioonid, mille ühine eesmärk on indiviidi tööturu positsiooni tugevdamine.

### 3.1.1 **Institutsionaalse tasandi tegevused Eestis**

*„Eestis on vaja jagatud arusaama sellest, millist teed pidi liikuda teadmiste- ja innovatsioonipõhise ühiskonna suunas. Oleme edukad vaid juhul, kui teadvustame vajadust pidevalt juurde ja ümber õppida, olla ettevõtlik ja loov, et kiirelt muutuv keskkonnas toime tulla. Õppimine ja oma oskuste teadlik kasutamine peab muutuma aktiivse eluhoiaku lahutamatuks osaks.“* (Vabariigi Valitsus, 2014b, 2)

Turvaline paindlikkus ei ole Eesti jaoks uus termin, sest see kontseptsioon on juba 2009.aastal jõustunud töölepingu seaduse aluseks, mille tulemusena on Eesti töölepingu seadus uuendatud paindliku tööseadusandluse põhimõttel, eesmärgiga suurendada nii paindlikkust kui turvalisust, arvestades samaaegselt ka mõlema osapoolle (tööataja ja tööandja) huve (Riigikogu, 2008). Lisaks uuendatud töölepingu seadusele on riik panustanud olulisel määral ka aktiivsete tööturumeetmete kättesaadavuse suurendamisesse ning tervikliku elukestva õppe süsteemi loomisesse, mille eesmärk on suurendada inimeste tööalast konkurentsivõimet. Käesoleva töö raames on uuritud hetkel kehtivaid aktuaalseid institutsionaalsel tasemel loodud ja Vabariigi Valitsuse poolt kinnitatud strateegiaid ja arenguprogramme, mis mõjutavad indiviidi tööalast konkurentsivõimet kõige enam.

2011.aastal kinnitas Vabariigi Valitsus Eesti konkurentsivõime kava "Eesti 2020" ja selle uuendus kinnitati 2014.aastal. Uuenenud Eesti konkurentsivõime kava "Eesti 2020" lähtub omakorda Euroopa uue majanduskasvu ja tööhõive strateegiast Euroopa 2020 . Kava on Euroopa Liidu riikide kokkuleppel loodud eesmärgiga saavutada Euroopa Liidu konkurentsivõime jätkusuutlik suurendamine, keskendudes kolmele põhivaldkonnale: teadmus ja innovatsioon, jätkusuutlikum majandus ning kõrge tööhõive tase ja sotsiaalne kaasatus (Vabariigi Valitsus, 2014b). Sellest lähtuvalt kirjeldab "Eesti 2020" peamisi poliitikasuundi ja meetmeid Eesti konkurentsivõime tõstmisel, seades eesmärgid 2015. ja

2020. aastaks. Näiteks on eesmärk tõsta tööhõive määra 20-64 aastaste seas 2015. aastaks 72%ni ning 2020. aastaks 76%ni (2012.aastal oli see näitaja 71,7%) (Vabariigi Valitsus, 2014b). Lähiaastate peamine fookus on hariduse ja tööhõive valdkonnal, rõhuasetusega pikaajaliste ja noorte töötute tööturule integreerimisel ning oskuste arendamisel. Tootlikkuse ja tööhõive tõstmise saavutamiseks on konkurentsivõime kavas eraldi hariduse ja sidusa ühiskonna valdkond, mis keskendub valitsuse poliitikale tööturu toimimise teemadele. Selle valdkonna käsitletavateks teemadeks on kõikide ühiskonnagruppide aktiivne kaasamine ühiskonnas ja kvalifitseeritud tööjõu pakkumine ning hariduse kvaliteet ja kättesaadavus kõigil haridustasemetel. See saavutatakse läbi järgmiste põhisuundade: Haridussüsteemi kvaliteedi parandamine ning kohandumine demograafiliste muutustega;

- Tööjõu väljaõppe vastavusse viimine kaasaegse tööturu vajadustega (sh kasutades paremini Euroopa Liidu siseturu ja teiste poliitikate võimalusi);
- Kõrghariduse rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamine;
- Aktiivse tööturupoliitika mõju suurendamine ning rahastamise jätkusuutlikkus (sh töövõime reform<sup>5</sup>);
- Tervena elatud eluaastate suurendamine läbi tervisekäitumise parandamise ja õnnetusjuhtumite edasise vähendamise ning läbi tervishoiutaristu arendamise (sh alkoholi- ja tubakapoliitika).

(Vabariigi Valitsus, 2014b).

Eesti 2020 strateegia esimest põhisuunda uurides (haridussüsteemi kvaliteedi parandamine ning kohandumine demograafiliste muutustega) jõuti järeldusele, et kuna Eesti haridussüsteem on toimiv, siis laiahaardelise uue süsteemi loomine ei ole vajalik. Siiski on olemasolevas süsteemis parendamist vajavaid kitsaskohti. Nende kitsaskohtade nimetamise ja võimalike lahenduste leidmise eesmärgil töötati 2009-2011.aastatel välja aruanne „Eesti hariduse viis väljakutset“ (Vabariigi Valitsus, 2014a). Aruandes nimetatud väljakutsed on järgnevad:

- Haridusasutuste võrgu korrastamine, sealhulgas põhikooli ja gümnaasiumi lahutamine;
- Õpetajakoolituse kvaliteedi tõus koos õpetajatele väärrika palga tagamisega;
- Põhikooli riiklikus õppekavas ja gümnaasiumi riiklikus õppekava ning põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses sätestatu tegelik ellurakendamine;

---

<sup>5</sup> Töövõime reform pühendub tööealise vähenenud töövõimega inimese töövõime parima kasutamisele tööturul

- Kõrghariduses õiglast juurdepääsu kindlustava ning õppe kvaliteeti toetava rahastamismudeli juurutamine;
- Tööandjate oluliselt laiem kaasamine õppekavaarendusse nii kutse- kui kõrghariduses.

(Haridus- ja Teadusministeerium, 2011)

Väljakutsetele lahenduse leidmiseks on aruandes ettepanek Eesti tervikliku elukestva õppesüsteemi väljakujundamiseks, sest „*praegu pole Eesti haridussüsteemi osad (üldharidussüsteem, kutseharidussüsteem, kõrgharidussüsteem, täiskasvanu-haridussüsteem) ja seda toetavad struktuurid (standardid, kvalifikatsiooni süsteem, kvaliteedikindlustus, sotsiaalsed tuge ja kaitset pakkuvad tugistruktuurid) vajalikul määral seostatud ega toimi terviklikult*“ (Haridus- ja Teadusministeerium, 2011, 7). Sellest ettepanekust lähtuvalt loodi „Eesti elukestva õppe strateegia 2020“, mille kinnitas Vabariigi Valitsus 2014.aasta veebruaris, mis toetab konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ eesmärgid ning ka Eesti säästva arengu riikliku strateegia „Säästev Eesti 21”<sup>6</sup> eesmärgid (Vabariigi Valitsus, 2014a). Sellise üleshitusega toetab Eesti elukestva õppe strateegia 2014-2020 erinevate rahvuslike ja ka rahvusvaheliste strateegiate eesmärgid ja on hetkel üks Eesti haridusvaldkonna tähtsamaid arenguid suunav dokument, olles aluseks riigi hariduseelarve valikutele aastatel 2014–2020. Kolme kuu jooksul peale strateegia vastuvõtmist<sup>7</sup> koostab Haridus- ja Teadusministeerium selle rakendusplaani, kus planeeritud tegevusi näidatakse koos indikaatorite, eelarvete ja vastutajatena aastate lõikes. Elukestva õppe strateegia eesmärk on luua kõigile Eesti inimestele nende vajadustele ning võimetele vastavad õpivõimalused kogu elukaare jooksul, et tagada neile isiksusena väärika eneseteostuse võimalused ühiskonnas ning töö- ja eraelus (Vabariigi Valitsus, 2014a). Varasemalt koostatud haridusstrateegia projektidest eristub käesolev strateegia selle põhjal, et see on valikute strateegia, kus käsitletakse vaid kõige olulisemaid elukestva õppe toimimise kitsaskohti, millele lahenduse leidmine on ühiskonna jaoks kriitilise tähtsusega ning mõjutab paljude eesmärkide saavutamist (Vabariigi Valitsus, 2014a).

Vastavalt varasemalt kirjapandud viiele lahendust vajavale väljakutsele on „Elukestva õppe strateegia 2014-2020“ raames loodud omakorda strateegilised eesmärgid:

---

<sup>6</sup> Säästev Eesti 21 on Eesti riigi ja ühiskonna arendamise strateegia aastani 2030, mille eesmärgiks on ühendada globaalsest konkurentsist tulenevad edunõuded säästva arengu põhimõtete ja Eesti traditsiooniliste väärtuste säilitamisega.

<sup>7</sup> Kolm kuud lõpeb mais 2014

- Muutunud õpikäsitus. Iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetava, õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendav õpikäsitus on rakendatud kõigil haridustasemetel ja -liikides.
- Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning koolijuhid. Õpetaja/õppejõu ja koolijuhi töö hindamine ja tasustamine on vastavuses nendele ametikohtadele esitatavate nõuete ja töö tulemuslikkusega.
- Elukestva õppe võimaluste ja töömaailma vajaduste vastavus.
- Digipööre elukestvas õppes.
- Võrdsed võimalused elukestvaks õppeks ja õppes osaluse kasv.

(Vabariigi Valitsus, 2014a)

Nende eesmärkide rakendamiseks koostab Haridus- ja Teadusministeerium, koostöös teiste ministeeriumide esindajatega, arengukavast ja rakendusplaanist lähtuvalt järgmised programmid:

- Üldharidusprogramm
- Kutseharidusprogramm
- Kõrgharidusprogramm
- Täiskasvanuharidusprogramm
- Õpetajate ja koolijuhtide koolituse programm
- Õppevara programm
- Õppe- ja karjäärinõustamise programm
- Tööturu ja õppe tihedama seostamise programm
- Koolivõrgu programm

(Vabariigi Valitsus, 2014a)

Kuigi Eesti elukestva õppe strateegia rakendusplaan ei ole veel valminud, tundub loodud strateegia toetavat elukestva õppe kontseptsiooni kui ühte tööturu uut mõistet, kaasates õppimise erinevaid vorme kogu inimese elukaare vältel. Peatükis 3.1 toodud joonisel 2 on rõhutatud elukestva õppe olulisust turvalise paindlikkuse mudeli raamistikus, sest tulemuslik elukestev õpe kindlustab indiviididele tööturul nõutavate oskuste õpetamise. Nii suurendatakse ühelt poolt töötajate tööalast kindlustunnet ning teisalt tagatakse oskuste vastavus tööandjate vajadusega. See tagab töötajate paindliku adapteerumise muutuv keskkonnas (Krillo et al., 2010), mis omakorda toetab tööalase konkurentsivõime olemust, sest indiviidi ülekantavaks oskusteks on teiste tegurite hulgas ka isiklik paindlikkus ning adapteerumisvõime.

Siiski, lisaks tööturu tänastele oskuste vajadustele, tuleks riigi tasandil arvesse võtta ka pikemaajalist perspektiivi, pakkudes individidele võimalust nende tulevikus prognoositud oskuste ja teadmiste arenguks. Näiteks läbimõeldud ja majanduslikule olukorrale vastav elukestva õppe strateegia toetab „toimetulekut elanikkonna vananemise (õpetades vanemaealistele oskusi/teadmisi, mis on muutuvates oludes vajalikud), globaliseerumise (konkurentsieelise saavutamise üheks vahendiks on kahtlemata töötajatele „õigete“ oskuste õpetamine) ja tehnoloogilise muutusega (õpetades oskusi, mis on vajalikud tehnoloogilistest uuendustest tingitud paremate töömeetodite efektiivsuse rakendamiseks, et muutustest suuremat kasu lõigata)“ (Krillo et al., 2010, 5).

Aktiivne tööturupoliitika on mitmesuguste programmide koondnimetus, mille ühine eesmärk on institutsionaalsel tasemel toetada indiviidi tööturule sisenemist ja töökoha leidmist ning tema tööalaste kompetentside arendamist, parendades samal ajal üldist tööturu olukorda. Eesti riigis on toimiv Tööturuteenuste ja -toetuste seadus, mille eesmärk on tööturuteenuste osutamise ja tööturutoetuste maksmise reguleerimine, milles on sätestatud, et *käesolevas seaduses ja teistes õigusaktides sätestatud korras töötuskindlustushüvitiste, töölepingute kollektiivse ülesütlemise hüvitise ja tööandja maksejõuetuse hüvitise maksmine on Töötukassa eesmärk* (Tööturuteenuste ja -toetuste seadus, 2014). Üldine Töötukassa eesmärk on aga töötajatele, tööotsijatele ja tööandjatele kiiresti muutuval tööturul turvatunde pakkumine, abistades nii töötajat töö kui tööandjat töötaja leidmisel. Nii aitab Töötukassa kaasa tööalase elanikkonna võimalikult kõrgele tööhõivele ning pikaajalise töötuse ja tööturult tõrjutuse ennetamisele (Töötukassa, 2014).

Eesti Töötukassa pakub 2014.aasta andmetele tuginedes 27 erinevat tööturuteenust, mida Töötukassa statistika andmeil kasutati märtsis 2014 13 318 korral. Statistikas arvestatakse kasutuskordi, sest üks isik võib ühe kuu jooksul mitut teenust kasutada, näiteks lõpetades ühte koolitust ja alustades järgmist. Kõige populaarsem oli märtsikuus tööalase koolituse teenus 4242 kasutuskorraga, millele järgnes karjäärinõustamine 1956 korraga. Seevastu töökoha kohandamise ja sotsiaalse rehabilitatsiooni teenust ei kasutatud sel kuul kordagi. Andmed põhinevad aktiivsete tööturumeetmete statistika põhjal.

Indiviid tunnetab tavaliselt Töötukassa olemasolu tähtsust tööelu šokisündmuste<sup>8</sup> järgselt. Näiteks kui ettevõtte pankroti või ühinemise käigus koondatud töötaja on enne töö kaotamist olnud pikaajaliselt tööga hõivatud ühe tööandja juures. Sellisel juhul võivad indiviidil küll tööalased kompetentsid olla tööturul nõutud tasemel aga puudub teadmine

---

<sup>8</sup> Šokisündmus on Forrier & Sells (2003) tööalase konkurentsivõime mudeli üks teguritest – positiivne, negatiivne või neutraalne sündmus, mis mõjutab inimeste tööga hõivatuse jätkamist.

tööturul liikumisest ning oma oskuste turundamisest. Töötukassa pakub infot tööturu pakkumiste kohta ning vajadusel võimaldab osalemist Töötukassa poolt pakutavatel täiendavatel ning ümberõppe koolitustel. Lisaks uue tööhõive leidmisel abistamisele pakub Töötukassa informatsiooni ja tuge sotsiaalkaitsesüsteemide kaudu erinevate toetuste ja hüvitiste kaudu, näiteks töötuskindlustushüvitis, koondamishüvitis, ravikindlustus jms.

Töötajate tööalane konkurentsivõime teema on muutunud oluliseks poliitiliseks temaks nii Euroopa Liidus kui Eestis institutsioonilisel tasandil ja sellest lähtude on juba muudetud seadusloomet ning välja töötatud mitmeid programme. Käesoleva töö autori arvates on üheks olulisemaks seaduse muudatusteks 2009.aastal vastu võetud muudetud töölepingu seadus, mis tugineb turvalise paindlikkuse põhimõttel. Strateegiatest ja arenguprogrammidest näib hetkel kõige konkreetsemalt tööalast konkurentsivõimet edendavat Eesti elukestva õppe strateegia, sest lisaks soovitude ja eesmärkide kirjapanekule töötatakse nende põhjal välja ka konkreetset rakendusplaani, detailsete eelarvete, tegevuste ja mõõdikutega.

### **3.2 Organisatsiooniline tasand**

Tööalane konkurentsivõime organisatsiooni vaatest lähtuvalt tähendab organisatsiooni tähelepanu koondamist sellistele personalialastele tegevustele, mis toetavad organisatsiooni kõige enam kahe vastuolulise väljakutse vahel, milleks on kas paindlikud ja tööturu jaoks atraktiivsed töötajad või töäjõu volavuse takistamise strateegia (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009).

Vastavalt käesolevas töös varasemalt uuritule, asendab tööalane konkurentsivõime kontseptsioon varasemaid turvalisi mõisteid nagu töökohakindlus, organisatsiooni poolt juhitud karjääriteed ja eluagne töökoht. Uus kontseptsioon eeldab indiviidi isikliku vastutuse võtmist enda kompetentside arendamise ja säilitamise ning karjääritee arengu eest. See oluline vastutuse liikumine tööandjalt töötajale võib indiviidi jaoks tekitada esialgu vastumeelsust. Erialasele kirjandusele toetudes (näiteks Clarke & Patrickson, 2008, Nauta et al., 2009) eeldatakse siinkohal siiski tööandja toetust, aitamaks töötajat tööalase konkurentsivõime olulisuse teadvustamisel ning selle kasutegurit mõistmisel tuleviku karjäärisammudes. Lisaks lasub organisatsioonil kohustus oma töötajate tööalase konkurentsivõime arendamisel ja säilitamisel nii, et kui praegusel tööandjal indiviidile tööhõivet enam pakkuda ei ole on individid tööturul atraktiivsed teistele tööndjatele (Clarke & Patrickson, 2008). Seega, kui tööandjad soovivad täita oma kohustusi muutunud

tööturu tööalases suhtes siis nad peavad pakkuma abi töötajatele nii spetsiifiliste tööalaste kui ka ülekantavate oskuste arendamisel, pakkudes näiteks karjäärinõustamise abi ja vajaduspõhist ümberõpet (Thijssen et al., 2008), koolitusi isikutevaheliste, suhtlemisoskuse, probleemilahendamise, meeskonnatöö ja otsuste tegemise oskuste ehk ülekantavate oskuste arenguks. Varasemaga võrreldes on vajalik suuremat tähelepanu pöörata eneseanalüüsi ja eneseturundamise kompetentside arendamise ning karjääri isemajandamise kasutegurite selgitamisel (Clarke & Patrickson, 2008) ning samuti elukestva õppe julgustamisel. Lisaks on vajalik vanemaealistele sobivate arenguprogrammide loomist (Wittekind et al., 2010), sest traditsioonilised koolitusprogrammid sobivad üldjuhul vaid noortele.

Lisaks juba nimetud tööalase konkurentsivõime oskuste arendamisele on oluline ka selgitada töötajatele psühholoogiliste lepete olemust. Psühholoogiline lepe on sisuliselt kogum mitteformaalseid ootusi ja kohustusi, mis reguleerivad töötaja ja tööandja vahelisi suhteid ning nende peamiseks eesmärgiks on ebakindluse vähendamine (Randmann, 2013). Oluline on märgata, et psühholoogiliste lepete kvaliteedi määrab pigem organisatsiooni juhtkond ning personaliosakond kui töötaja, olles tööandjatena domineerivamal ja eelispositsioonil töötingimuste ja töösuhte loomisel ning arendusel (Randmann, 2013), samal ajal kui selle uue psühholoogilise leppe sees oodatakse töötajalt vastutuse võtmist oma karjääri eest. Vastutasuks ootab töötaja tööandjalt vajaliku toetuse pakkumist oma tööalase konkurentsivõime suurendamiseks (Forrier & Sels, 2003).

Kirjanduses on välja toonud kolm erinevat organisatsioonilisel tasemel tööalase konkurentsivõime üldistavat strateegiat. Esimeseks strateegiaks on avaratumise strateegia, mis on eriti sobiv haridus-parendamise (*education-enhancing*) kultuurile. Seda strateegiat tähtsustavad ettevõtted loovad tingimused töötajate tööalase konkurentsivõime parendamiseks. Need on pigem mitteformaalsed koolitus- ja arendustegevused, mida ei piira formaalse koolituste ja arenguvõimaluste põhimõtted. Näiteks enesejuhtimise õppimine (Thijssen et al., 2008).

Teine strateegia on müügistrateegia, mis on sobiv mobiilsele või üleminekut toetavale kultuurile. Sellist strateegiat tähtsustavad organisatsioonid on suunatud oma töötajate talentide/annete kasutamisele, aidates neil leida tööd nii sisesel kui välisel tööturul, ilma ilmse omapoolse töötajate tööalase konkurentsivõime raadiuse laiendamiseta. Tegevused selle strateegia raames toetavad ja aitavad kaasa üleminekut ühelt ametikohalt teisele, sealhulgas pakkudes ülevaadet vabadest töökohtadest sisemiselt ja väliselt tööturul. Samuti andes võimaluse töötajate oskuste hindamiseks ning toetades

karjäärivalikuid ja pakkudes näiteks organisatsioonist lahkumise (*outplacement*) teenust (koondamisnõustamine). (Thijssen et al., 2008)

Kolmas on tarbimisstrateegia, mis on sobiv lepingutega piiratud (*contract limited*) kultuurile. Seda strateegiat iseloomustatakse sageli kui *Laissez-faire* lähenemist. Organisatsioonid peavad töötajate praeguseid tööalaseid kompetentse tarbekaubaks, mida võib kasutada ja eksploateerida ilma omapoolse investeeringuta. Ette planeerimine ja töötajate mobiilsuse võimaluste laiendamine ei ole selles strateegias personaliosakonna töö filosoofia. Selge nägemus töötajate vajalikest oskustest selgub vajadusepõhiselt tõuke (töö lõppemisel lahkuma survestamine) - ja tõmbestrategieal (uue töökoha pakkumine). Tarbimisstrateegiana võib olla tegemist nii naiivsuse kui tahtlikkusega. Eeldatakse töötaja omapoolset investeeringut erinevate ressurssidena oma tööalase konkurentsivõime säilitamiseks. (Thijssen et al., 2008)

Käesoleva töö autor on arvamusel, et tänase tööturu jaoks on sobivaim avaraumise ja müügistrateegia kooslus, sest edukateks osutuvad need organisatsioonid, kes pakuvad töötajatele arendusvõimalusi mitte ainult tööalaste kompetentside arenguks vaid ka ülekantavate oskuste arenduse toetamisel. Need tööandjad saavad ihaldatud tööandjateks (Clarke & Patrickson, 2008), sest oskavad tööalase konkurentsivõime olemust kasutada personalitöö instrumendina, eesmärgiga parendada töötajate heaolu nii töö- kui ka väljaspool tööd (De Cuyper et al., 2008). Vaid avaraumise strateegia üksi jääb piiratuks, sest toetudes Van der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs (2009) uuringu tulemustele, soodustab tööalase konkurentsivõime oskuste arengut kõige enam nii formaalse kui informaalsete õppimise koos rakendamine. Mistõttu tööalase konkurentsivõime säilitamiseks ja suurendamiseks ei ole töötaja huvides õppimise piiramine kas ainult formaalse koolitus- ja arenguprogrammideks või personaliosakonna strateegiatel põhinevateks informaalsetele koolitusvõimalusteks. Avaraumise strateegia aga põhineb vaid informaalsetel koolitustegevusel.

Erialakirjandusele toetudes arutlevad tööandjad sageli, kas piirideta karjääri ajastul on tööalase konkurentsivõime kultuuri loomine organisatsiooni jaoks jätkusuutlik tegevus. Näiteks Scholarios et al. (2008) leidsid, et tööandjapoolne valdav lähenemine tööalase konkurentsivõime arengule oli vajaduspõhine, kus oskuste säilitamine sõltus organisatsiooni vajadusest. Tööandjad küll väljendasid oma töötajate tööalase konkurentsivõime teemal küll huvi aga tegelikud poliitikad ja tegevused kippusid maha jääma. Siiski, arenenumad Põhja-Euroopa riikides oli näha suuremat teadlikkust karjäärijuhtimisel, kasutades mentorlust ja karjääri planeerimise toetamist. Seevastu



hilisem, autorite Nauta et al., (2009) uuring jõudis järeldusele, et organisatsioonisisese indiviidi individuaalset arengut toetava kultuuri loomine on tööandjale äärmiselt kasumlik, sest nimetatud töökultuuriga harjunud töötajad liiguvad uuele töökohale pigem sisesel kui välisel tööturul. Need töötajad kalduvad uut tööga hõivatust otsima mitte rahulolematusest vaid harjumusest muudatustega ja uute väljakutsete vajadusest. See on aga käesoleva töö autori arvates tööalaselt konkurentsivõimelise töötaja omadus. Tööalase konkurentsivõime kultuuri loomise peamiseks eelduseks on organisatsiooni juhtkonna veendumus nimetatud kultuuri vajaduses ja selle kasumlikkuses. Võimalusi nimetatud kultuuri loomiseks on erinevaid, näiteks töötajatele esitavate tööülesannete jagamine ja mõlemapoolne (organisatsioon ja töötaja) investeering koolitusse ja arendusse.

### **3.3 Töötaja tasand**

Tänapäeval peetakse tööalast konkurentsivõimet varasema töökohakindluse alternatiiviks, sest selle tähtsus ei piirdu vaid tööturule sisenemise toetamisega, vaid on oluline ka töötaja karjäärivõimaluste kindlustamisel. Teemakohane kirjandus, institutsionaalsel ja organisatsioonilisel tasemel strateegiad pühenduvad nüüd peamiselt indiviidi võimele säilitada töö sisesel ning välisel tööturul (Forrier & Sels, 2003) ning töötajat kirjeldatakse tööturul muudatuste algatajana (Fugate et al., 2004). Mistõttu eeldatakse töötajalt vastutuse võtmist enda tööalase konkurentsivõime säilitamise ja arendamise eest, mitte ootamist tööandjalt töökohtade säilitamist või karjääriritee juhtimist (Clarke & Patrickson, 2008) ega institutsionaalsel tasemel täistööhõive organiseerimist (Forrier & Sels, 2003).

Eelnevat arvestades saavad tööalasest konkurentsivõimest kasu peamiselt need töötajad, kellel on kõrgelt arendatud ja tööturul nõutud oskused. Tööelu on muutunud keerulisemaks ja dünaamilisemaks ning vähem turvaliseks, mistõttu nähakse karjääri aina enam kui projektide jada. Nii otsivad tänapäeva tööandjad värbamiseks ennastusaldavaid, sõltumatuid ja innovatiivseid ettevõtjaid, kellel on väga hea suhtlemisoskus ja suurepärane koostöövõime. Clarke & Patrickson (2008) pakuvad, et tööjõuturul on suuremad valikuvõimalused neil indiviididel, kes on valinud oma tööalase konkurentsivõime juhtimise. See tähendab töötajatele oma oskuste, teadmiste ja võimete hindama õppimist ning seejärel nende kompetentside oskuslikku turundamist, kas siis sisesel või välisel tööturul. Nad teavad, kes nad on, mis on neil pakkuda tööandjale ja oskavad oma oskusi

turundada tööturul ning suudavad näidata initsiatiivi ja küpsust, mitte ebaküpset tööalast sõltuvust tööandjast.

Kui indiviid on valinud tööalase konkurentsivõime juhtimise, siis on äärmiselt vajalik ja oluline oskus õiglaselt hinnata oma tööalast konkurentsivõimet ehk tunnetatud tööalase konkurentsivõime oskust. De Cuyper, Van der Heijden, & De Witte (2011) on defineerinud tunnetatud tööalase konkurentsivõime kui töötaja tunnetatud võimalustena saada uus või samaväärne töökoht. Tunnetatud tööalase konkurentsivõime oluliseimad ennustajad on tööalaste kompetentside olemasolu ja nende tase (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Wittekind et al., 2010). Nimetatud kompetentside arenduse teemal on autorid aga eriarvamustel. Kui De Cuyper et al., (2008) toetavad nii ametikohapõhiste kui karjäärioskuste arendust siis Wittekind et al., (2010) on arvamusel, et tunnetatud tööalase konkurentsivõime puhul on olulisem tööalaste ametikohapõhiste kompetentside olemasolu kui nende arendamine. Van der Heijde & Van der Heijden (2006) toetavad seda seisukohta, põhjendades seda tõsiasjaga, koondamiste käigus muutuvad kõige tõenäolisemalt üleliigseteks töötajad, kelle ametikohapõhised oskused on puudulikud, aegunud või töö nõudmistele mittevastavad. Käesoleva töö autori arvates on nii ametikohapõhiste kui tunnetatud tööalase konkurentsivõime kompetentside arendus on võrdselt olulised, et olla edukad kaasaegselt tööturul.

Kõrge tunnetatud tööalane konkurentsivõimega töötajad tunnetavad tõenäolisemalt ka oma töökohti kindlamatena, mis seostub positiivselt ka üldise heaoluga, nii töö kui eraelus (De Cuyper et al., 2008). Organisatsiooni jaoks aga ei pruugi kõrge tunnetatud tööalase konkurentsivõimega töötajad igas olukorras positiivne tegur olla. Põhjus seisneb tõsiasjas, et kõrge tunnetatud tööalase konkurentsivõimega indiviidid on enesekindlamad ning nende jaoks on lisaks sisemisele tööturule ka välisel tööturul edukas liikumine lihtsam kui madalama tunnetatud tööalase konkurentsivõimega töötajate jaoks (De Cuyper, Van der Heijden, & De Witte, 2011).

Eelmises alapeatükis nimetatud kolm üldistavat organisatsiooni tasemel tööalase konkurentsivõime strateegiat võib laiendada ka indiviidi tasemele. Siin on võimalik töötajaid eristada olenevalt nende individuaalselt valitud tööalase konkurentsivõime arendamise strateegiale. Esimene grupp on avardujad, kes on hariduse ja koolituste põhikasutajad, jättes samal ajal tähele panemata võimalused kasutada omandatud uusi oskusi tööturul. Teine grupp, müüjad, liiguvad raskusteta tööjõuturul uue töö otsingul, isegi ilma lisakoolitusega. Neil on teatud karjäärioskused, mida nad ka täielikult ära kasutavad. Kolmas grupp, tarbijad, ei märka võimalusi ei avarduda ega tööalaseid oskusi

kasutada. Nad eeldavalt kas kaudselt või otseselt, et nende kompetentsid kestavad pensionieani, omandades nii ootava suhtumise kas naiivsusest (ilma mõtlemata) või tahtlikult (ootavad tööpakkumisi ilma omapoolse investeeringuta). (Thijssen et al., 2008).

Töölase konkurentsivõimelised töötajad on seega inividid, kes soovivad ja suudavad olla samaaegselt nii enesealgatuslikud kui paindlikud, arvestades lisaks individuaalsetele teguritele ka institutsionaalsel ja organisatsioonilisel tasemel võimalusi ja piiranguid, eesmärgiga jääda tööturul atraktiivseks.

### **3.4 Töölase konkurentsivõime kui jagatud vastutus.**

Töölase konkurentsivõime erinevate vaadete uurimise tulemusena jõudis käesoleva töö autor arusaamisele, et töölase konkurentsivõime on jagatud kolmepoolne vastutus, tähtsustades lisaks töötaja isiklikku vastutuse võtmist oma oskuste ja karjääri arengul ka organisatsiooni personaliosakonna tegevusi (nt koolitusfondid) ning institutsionaalsel tasemel poliitikaid (nt tööseadusandlus). Kõigi nimetatud vaadete ühiseks eesmärgiks on säilitada ja rikastada inividide töölase konkurentsivõimet (De Grip et al., 2004) ning tuua pikaajalist kasu igale osapoolele (Clarke & Patrickson, 2008). Mistõttu on äärmisel oluline kolme osapoole koostöö ning nende omavaheline efektiivne kommunikatsioon.

Poliitiline sekkumine töölase konkurentsivõime valdkonnas on erinevatel viisidel olnud tähtis tegur töötaja positsiooni tugevdamisel tööturul. Euroopa Liidu tasemel kasutusel olev turvalise paindlikkuse kontseptsioon ja selle soovitustest lähtuvalt liikmesriikide loodud rahvuslikud strateegiad toetavad töötaja töölase konkurentsivõime arengut. Aina olulisemaks on saanud riigi roll ja selle võimekus, eesmärgiga muutuvates majanduskeskkonna tingimustes oma kodanikele edukaks toimetulekuks pakkuda elukestva õppe, kui turvalise paindlikkuse ühe elemendi, raames konkurentsivõimelisi teadmisi ja oskusi (Krillo et al., 2010). Siiski, ei peaks töölase konkurentsivõime arendamine olema vaid riiklik prioriteet, sest selle olulisuse teadvustamine on ka tööandjate ja töötajate huvides. Nii on organisatsioonilise taseme roll oma töötajate töölase konkurentsivõime oskuste arendamine formaalsete koolituste või personaliarengu strateegiate kaudu. Käesoleva töö autor on arvamusel, et organisatsioonid võiksid oma personali ja arengustrateegiate väljatöötamisel lähtuda institutsionaalsetest suundumustest, eesmärgiga muuta nii organisatsioon kui selle töötajad paindlikumaks töölase

konkurentsivõime oskuste arendamise kaudu. See on tänapäevasel piirideta karjääridega tööturul oluline, sest sellised ettevõtted saavad töötajate hulgas ihaldatud tööandjateks.

Töölase konkurentsivõime oskuste arengut soodustab kõige paremini formaalse ja informaalsete õppimise rakendamine (Van der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs, 2009). Töötaja jaoks tähendab see mitte ainult formaalsetes koolitus- ja arenguprogrammides osalemist vaid ka osalust personaliosakonna strateegiatel põhinevates informaalsetes arenguprogrammides.

Tänapäevane tööalase konkurentsivõime käsitlus eeldab indiviidi isikliku vastutuse võtmist enda kompetentside arendamise ja säilitamise ning karjääritee arengu eest. Nimetatud käsitlus viitab olulisele vastutuse liikumisele tööandjalt töötajale. Siiski, praktilisel tööturul ei ole vastutuse üleminek tööandjalt töötajale laialdane (Clarke & Patrickson, 2008). Jätkuvalt on paljudel töötajatel ootus, et tööanda juhivad karjääre läbi tööpetsiifilise klassiruumi koolituse ja arenduse, samal ajal kui tööandja on arvamusel, et töötaja tegeleb isemajandavalt karjääriarendusega. Sarnase efektiivse kommunikatsiooni puuduse võib tuua välja ka Rosenberg et al., (2012) kolmepoolsest uuringu tulemustest. Nimetatud uuringu tulemusena selgus, et kuigi kõik osapooled pidasid nimetatud oskusi oluliseks konkurentsieeliseks, ei võtnud ükski vastajapool vastutust, et ülikooli lõpetajate tööle asumisel oleksid neil omandatud tööalaste konkurentsivõime oskused. Mistõttu võib järeldada, et praktilisel tööturul on olemas erinevused üliõpilaste, ülikooli ja personalijuhtide arvamustes. Siinkohal on oluline efektiivne kommunikatsioon majandusharu ja õppeasutuse vahel. Kui tööandjad ei kommunikeeri õigeaegselt oma vajadusi, on õppeasutuste suutlikkus adekvaatsele lõpetajate ettevalmistusele vähendatud. Teisalt, kui tööandjad kommunikeerivad oma vajadusi, siis õppeasutused peavad oma õppekavasid õigeaegselt kujundama, lisades õppekavasse loengud tööalase konkurentsivõime teemadel, mida majandusharu ootab ja mida lõpetajad vajavad tööelu alustamiseks. Õpilased omaltpoolt peavad mõistma, et leidmaks tööd konkurentsitihedal töajuturul, peavad neil eelnevalt olema vajalikud oskused. Kuna hariduse väljund on majandusharule sisend siis sellises ärisuhtes peab tootja (üliõpilane ja ülikool) mõistma, milliseid oskusi tarbija (tööandja) vajab. Kui need grupid töötavad vaakumis siis tulevikus ei ole tulemas kvaliteetseid töötajaid ülikoolide lõpetajate hulgast (Rosenberg et al., 2012 ) Kuna tööalase konkurentsivõime kontseptsiooni eesmärk on indiviidi positsiooni tugevdamine tööturul, mistõttu on vajalik kolme taseme koostöö ning nende omavahelise efektiivne kommunikatsioon, sest praktilisel konkurentsitihedal tööturul on kriitilise tähtsusega ülekantavate oskuste olemasolu. aga kui ülikoolides neid oskusi ei õpetata, siis

tulemuseks on ülikooli lõpetanud noorte madal tööhõive. Selline olukord võib tekkida pelgalt ülekantavate oskuste puudumise tõttu, sest hoolimata ametialaste kompetentside olemasolust, ei tunne noored tööturule sisenemisel tööturgu, ei ole tuttavad karjääri isemajandamise põhimõttega ega oma läbirääkimiste oskust olemasolevate teadmiste turundamiseks.

Ülikoolid ja tööandjad, kes võtavad vastutuse väljatöötatud poliitikate ja praktikate kaudu tõsta indiviidide tööalast konkurentsivõimet loovad eelisseisundis olevaid inimesi. See võib tekitada vastupidiselt soovitudle aga hoopis ebavõrdsust. Koolide arvestuses on võimalik sellist ebavõrdsust tulevikus vähendada institutsionaalsel tasemel „Elukestva õppe strateegia 2020“ programmide kaudu. Haridus- ja Teadusministeerium koostab hetkel „Elukestva õppe strateegia 2020“ rakendamise plaani, kus planeeritud tegevusi on vajalik näidata koos indikaatorite, eelarvete ja vastutajatena aastate lõikes. Nimetatud programmideks on käesolevas töös juba varasemalt nimetatud järgmised programmid:

- Üldharidusprogramm
- Kutseharidusprogramm
- Kõrgharidusprogramm
- Täiskasvanuharidusprogramm
- Õpetajate ja koolijuhtide koolituse programm
- Õppevara programm
- Õppe- ja karjäärinõustamise programm
- Tööturu ja õppe tihedama seostamise programm
- Koolivõrgu programm

(Haridus- ja Teadusministeerium, 2011)

Kuigi need programmid ei ole valminud käesoleva töö valmimise ajaks, on autor arvamusel, et institutsionaalsel tasemel loodud haridusprogrammid aitavad vähendada ebavõrdsust tööalase konkurentsivõime oskuste õpetamise alal.

Organisatsioonilisel tasemel on seadusloome kaudu keerulisem nimetatud võrdsusest hoiduda. Mistõttu on jääb ettevõttele tänasel päeval otsustamise vabadus, kas ja kuidas oma töötajate tööalast konkurentsivõimet säilitada ja arendada. Siiski, on käesoleva töö autor arvamusel, et tööalase konkurentsivõime kultuuri loomise tulemusena ettevõttes on pikas perspektiivis see kasumlik nii töötaja kui tööandjale. Ühe selgelt eristuva kasutegurina on nimetatud kultuuri tulemusena ka tööjõu voolavuse vähenemist (Nauta et al., 2009).

Erinevate tasemete koostöö tulemuslikkus ei ole kasumlik pelgalt noortele vaid kõikidele tööhõives osalejatele, vaid on kriitilise tähtsusega nii töötutele ja koondatutele kui ka töötavatele inimestele tänapäevasel turbulentsel töömaastikul (Wittekind et al., 2010). Selle olulisus seisneb selles, et tööalane konkurentsivõime hõlbustab indiviidi liikumist töökohtade vahel nii sisemisel kui välisel tööturul ja on eriti kasumlik muudatuste keskel olevatele töötajatele, töökaotuse ja tööotsingutega hakkamasaamisel (Fugate et al., 2004).

### **3.5 Arutelu**

Käesolevas magistritöös on uuritud tööalase konkurentsivõime kontseptsiooni arengut, erinevaid käsitusi ning kolme tasandit. Töö eesmärk oli uurida kaasaegse nimetatud kontseptsiooni indiviidi perspektiivist. Autoripoolseks eelduseks oli, et parima tulemuse töötaja tööalase konkurentsivõime säilitamiseks ja suurendamiseks annab kolme taseme koostöö (institutsionaalne, organisatsiooniline ja indiivid) ja omavaheline efektiivne kommunikatsioon ja teineteist toetav tegevus.

Võttes vaatluse alla erinevate autorite tööalase konkurentsivõime defineerimise põhimõtted leidis käesoleva töö autor, et tööalast konkurentsivõimet selgitab kõige paremini definitsioon, kus on arvesse võetud lisaks indiviidi olemasolevale tööalasele konkurentsivõimele ning ülekantavatele oskustele ka kontekstsutaalseid tegureid. Nii sisaldab see samaaegselt nii tööturu pakkumise tegurit ehk töötajate võimeid, valmisolekut ja soovi jääda tööturu jaoks atraktiivseks kui ka nõudluse tegurit ehk prognoosimist muudatusi tööülesannetes ja töökeskkonnas. Lisatud on ka vajadus nendele muudatustele reageerida.

Institutsionaalne panus indiviidi tööalase konkurentsivõime suurendamiseks toimub turvalise paindlikkuse raamistikku kuuluvate komponentide kaudu ehk aktiivse tööturupoliitika, elukestva õppe, kaasaegsete sotsiaalkaitstesüsteemide ja paindliku tööseadusandluse kaudu. Praktilisel tööturul on need elemendid ka Eestis juba rohkem või vähem kasutusel seadusloome või strateegiatena. Paindliku seadusandluse meetmeks on 2009.aastal jõustunud töölepingu seaduse aluseks turvalise paindlikkuse kontseptsioon, eesmärgiga tagada majanduse kiire reageerimisvõime, arvestades samaaegselt ka mõlema osapoolle (töötaja ja tööandja) huve. Sotsiaalkaitstesüsteemide ja aktiivse tööturupoliitika arenduse raames on 2010.aastal läbi viidud Praxise analüüsid, mille järelduste põhjal tehtud ettepanekud sisalduvad 2014.aastal kinnitatud uuenenud Eesti konkurentsivõime

kavas "Eesti 2020", aktiivse tööturupoliitika mõju suurendamise ning rahastamise jätkusuutlikkuse põhisuuna all. Üheks olulisemaks ettepanekuks oli töövõime reform ja hoolduskoormuse vähendamine, eesmärgiga tööealiste indiviidide tööhõive suurendamine.

Elukestva õppega arendamise raames on välja töötatud „Elukestva õppe strateegia 2020“, mis toetub erinevate Euroopa Liidu ja rahvusliku tasemete strateegiatel. Vabariigi Valitsus kinnitas elukestva õppe strateegia 2014.aasta veebruaris ja järgneva kolme kuu jooksul koostab Haridus- ja Teadusministeerium selle rakendamiseks plaani, kus planeeritud tegevusi näidatakse koos indikaatorite, eelarvete ja vastutajatena aastate lõikes. Käesoleva töö valmimise ajaks ei olnud rakendamise plaan veel valminud. Elukestva õppe strateegia on oluliselt laiem formaalharidussüsteemist ja see loob ühtse arusaama Eestile sobivast haridussüsteemist ja selleni viivatest sammudest läbi erinevate institutsionaalsel tasemel juhitud programmide.

Käesoleva töö autor peab jätkusuutlikuks just sellist läbimõeldud tegevust, kus institutsionaalsel tasemel loodav seadusloome ja strateegiad lähtuvad eelnevatel programmidel ning toetuvad veel omakorda Euroopa Liidu turvalise paindlikkuse raamistikust. Kirjeldatud süsteemse tegevuse tulemusena on institutsionaalse taseme tegevus kasumlik sisend organisatsioonilisele ja indiviidi tasemele, tulemaks toime kiirete muutustega tööturul. Eelnevale toetudes on töö autor arvamusel, et turvalise paindlikkuse kontseptsioon mõjutab positiivselt indiviidi tööalast konkurentsivõimet ning mõlemad kontseptsioonid tugevdavad üheskoos töötaja positsiooni muutuväl tööturul.

Käesoleva töö autor leidis, et organisatsiooniliselt tasemelt eeldab tööalase konkurentsivõime kolmepoolne lähenemine kohustuse võtmist oma töötajate tööalase konkurentsivõime arendamist ja säilitamist, eesmärgiga muuta nad atraktiivseks ka teistele tööandjatele. See tähendab tööandjale nii töötajate ametialaste kui ka ülekantavate oskuste arendamisse panustamist. Käesolevas töö raames käsitletud uuringute põhjal on leitud, et töötajate oskuste arendamine pigem vajaduspõhine, kus oskuste säilitamine sõltub organisatsiooni vajadusest (Scholarios, et al., 2008). Siiski, on töös välja toodud ka vastupidist arvamust, mille põhjal on töötajate arendamine kasumlik lisaks organisatsiooni suurema paindlikkuse saavutamisele ka toetada tööjõu volavuse vähenemisel (Nauta et al., 2009). Seda põhjusel, et kui ettevõttes on indiviidi individuaalset arengut toetava kultuur siis uuringu tulemusena otsivad töötajad uusi tööalaseid väljakutseid pigem organisatsiooni siseselt.

Indiviidi tasandil eeldab aga kolmepoolne lähenemine vajadust kohanduda vastavalt tööturu pidevatele muutustele, seda nii tööalase konkurentsivõime kaasaegse käsitluse

kui ka turvalise paindlikkuse põhimõtte kaudu. Infot, milliste kompetentside arendamist prioritseerida, saab töötaja nii institutsionaalsel tasemel, näiteks seadusloome ja jätkusuutliku haridussüsteemi kaudu ning tööandjalt koolitus- ja arendussüsteemi kaudu. Praktilisel tööturul ei ole vastutuse üleminek tööandjalt töötajale laialdane (Clarke & Patrickson, 2008). Jätkuvalt on paljudel töötajatel ootus, et tööanda juhib karjääre läbi tööspetsiifilise klassiruumi koolituse ja arenduse, samal ajal kui tööandja on arvamusel, et töötaja tegeleb isemajandavalt karjääriarendusega.

Eelnevast lähtudes on käesoleva töö autor arvamusel, et Eestis institutsionaalsel tasemel planeeritavad tegevused on kooskõlas Euroopa Liidu turvalise paindlikkuse raamistiku komponentidega. Tõsiasi, et nii elukestva õppe strateegia kui uuendatud konkurentsikava Eesti 2020 lähtuvad Euroopa konkurentsikavast Euroopa 2020, on kasumlik Eesti elanikele nii rahvuslikul kui Euroopa Liidu tasemel.

Siiski esineb vajadus elukestva õppe strateegia raames järgmise etapina loodavate programmide raames pöörata kõrgendatud tähelepanu tööturu ja õppe tihedama seostamise programmile. Selle väljatöötamisel ja elluviimisel on äärmiselt oluline tööandjate ja ülikoolide esindajate kaasamine. Seda põhjusel, et planeerides ja rakendades rahvuslikul tasemel laiaulatuslikke haridusalaseid programme, peab olema efektiivse kommunikatsiooni võimalus majandusharu ja õppeasutuse vahel esitamaks mõlemapoolseid konstruktiivseid ettepanekuid. Sest üliõpilastel ja ülikoolil lasub ülesanne, et üliõpilased oleksid võimelised arendama vajalikke oskusi tööellu sisenemiseks ja oma karjääri edendamiseks. Kui tööandjad ei kommunikeeri õigeaegselt oma vajadusi, on õppeasutuste suutlikkus adekvaatsele lõpetajate ettevalmistusele vähendatud. Teisalt, kui tööandjad kommunikeerivad oma vajadusi siis õppeasutused peavad oma õppekavasid õigeaegselt kujundama, lisades õppekavasse loengud tööalase konkurentsivõime teemadel, mida majandusharu ootab ja mida lõpetajad vajavad tööelu alustamiseks. Õpilased omaltpoolt peavad mõistma, et leidmaks tööd konkurentsitihedal töajoturul, peavad neil eelnevalt olema vajalikud oskused. Teema on oluline, sest lähtuvalt Rosenberg et al., (2012) uuringu tulemustest on jätkuvalt praktilisel tööturul on olemas erinevused üliõpilaste, ülikooli ja personalijuhtide arvamustes tööalase konkurentsivõime vajalikkuse teemal. Kõik osapooled küll pidasid seda vajalikuks aga vastutust ei võtnud ükski osapool.

Turvalise paindlikkuse raamistikus on kõik elemendid omavahelises seoses ning olulised. Siiski, Eestis on institutsionaalsel tasemel vajalik kaasaegsete sotsiaalsüsteemide arendus, seda eriti lapsehoiu- ja hooldusteenuse arenduse osas. Sest tööealiste elanike hooldamiskoormuse vähendamine laste või eakate suhtesuureneb ka tööealiste indiviidide



tööhõive. Hetkel kehtiv sotsiaalkaitsesüsteem toetab pigem lühiajalist tööhõivest eemal viibimist, kuivõrd pikemaajaline töötus tekitab kõrget vaesuse riski.

Samuti peab käesoleva töö autor oluliseks, et elukestva õppe strateegia programmide raames jõuaks ka organisatsioonideni teadlikkus töötajate tasemeõppe toetamise vajadusest. Institutsionaalsel tasemel on seda juba soodustatud seadusloomega, näiteks tasemeõppe puhul õppepuhkuse võimalusele.

Institutsioonilise tasandi tegevused peaksid olema loodud mitte ainult tänastele vajadustele toetudes vaid tuleks arvesse võtta ka pikemaajalist perspektiivi, pakkudes indiviididele võimalust nende tulevikus prognoositud oskuste ja teadmiste arenguks (Krillo et al., 2010). Näiteks läbimõeldud ja majanduslikule olukorrale vastav elukestva õppe strateegia toetab toimetulekut elanikkonna vananemise, globaliseerumise ja tehnoloogilise muutusega.

Kokkuvõttena on autor arvamisel, eesmärgiga muuta töötajad iseseisvamaks, suurendada paindlikkust tööandja jaoks ja toetada tööhõives osalejaid konkurentsivõimeliseks tööjõuks muutumisel on kriitilise tähtsusega koostöö institutsionaalse, organisatsioonilise ja indiviidi tasemel, vastastike vajaduste ning võimaluste analüüsimise kaudu.

## KOKKUVÕTE

Töölase konkurentsivõime kontseptsioonile suurema tähtsuse asetamine üldise majandusarengu kontekstis muudab oluliseks ka käesoleva teema uurimise töötaja perspektiivist. Selle eelduseks on töölase konkurentsivõime kontseptsiooni ja seda mõjutavate tegurite põhjalik tundmine ning olemasolevate teadmiste võimalikult efektiivne kasutamine.

Magistritöö autor lähtus tööd koostama asudes eesmärgist uurida töölase konkurentsivõimet kolmest aspektist ning pakkuda lahendusi, mille tulemusel võiksid kõik osapooled saada oodatud kasu. Lahendusena muutuks töötaja iseseisvamaks, tööandja jaoks oleks tagatud paindlikkus ning ka institutsionaalsel tasemel oleks garanteeritud tugi töölase konkurentsivõime saavutamisel.

Tööturu paradigma muutuse tulemusena on tööturul tekkinud mitmed uued mõisted, mis kõik toetavad indiviidi töölase konkurentsivõimet kui dünaamilist nähtust. Erilist tähelepanu väärib aga siinkohal fakt, et uued mõisted toetuvad mitteformaalsusele ja tunnetuslikkusele, eeldades samaaegselt töötajapoolset aktiivsust, algatusvõimet ja vastutuse võtmist.

Võttes vaatluse alla erinevate autorite töölase konkurentsivõime defineerimise põhimõtted, leidis autor, et tööalane konkurentsivõime on mitmemõõtmeline nähtus, mis mõjutab olemasolevat tööga hõivatust ja tööd tulevikus ning koosneb paljudest teguritest. Kuigi tegurite paljususe tõttu on keeruline moodustada ühtset mõistet on kõikide autorite uuringutes selle kontseptsiooni läbivaks teemaks indiviidi olemasolev tööalane konkurentsivõime ehk töösoorituseks vajalik isiklik võimekus. Olenevalt tegurite kasutusest, eristati käesolevas töös kitsast, laiendatud ja kõikehaaravat käsitlust. Erinevatele uuringutele tuginedes on käesoleva töö autor arvamusel, esimesed kaks käsitlust jäävad kaasaegse tööturu vajadusi arvestades liiga kitsaks, sest praktilisel tööturul mõjutavad indiviidi tööga hõivatust ka kontekstuaalsed tegurid. Mistõttu põhineb käesolev töö arusaamal, et tööalane konkurentsivõime on võime liikuda iseseisvalt tööturul, kasutades oma potentsiaali jätkusuutliku tööhõive kaudu.

Siiski peab käesoleva töö autor oluliseks rõhutada laiendatud käsitluse olulisust, sest see sisaldab ülekantavaid oskuseid. Töö autor on erinevate uuringute analüüsimisel leidnud, et läbivateks ülekantavaks oskusteks on koostöö- ja suhtlemisoskus ning süsteemne mõtlemine kui jätkusuutliku arengu eeldus. Lisaks peab töö autor veel olulisteks sihikindlust, isiklikku paindlikkust, efektiivset ajakasutust, väljakutsete armastust ja

karjääriarenduse oskust. Nende tegurite põhjal loodud tööalase konkurentsivõime mudelite kasutegurina näeb käesoleva töö autor, et need näitavad igale osapoolle (institutsionaalne, organisatsiooniline, indiviid) millistes etappides on vajalik sekkumine, kindlustamaks tööalase konkurentsivõime protsesside jätkumist.

Kuna tööalane konkurentsivõime on kombinatsioon erinevatest teguritest ning ka ajas muutuv nähtus, siis on seda keeruline mõõdetavaks muuta. Samuti on komplitseeritud nende tegurite täpse mõju tööhõivele kindlaksmääramisel, sest tööalane konkurentsivõime ei ole konstantne indiviidi iseloomustaja, vaid on muutuv erinevatel ametikohtadel ja erinevates organisatsioonides.

Käesoleva töö autor on jõudnud järeldusele, et tööalane konkurentsivõime ei garanteeri tegelikku sobivat töökohta vaid see mõjutab tööga hõivatust ja tööd tulevikus. Samuti on autor arvamusel, et tööalane konkurentsivõime on oluline igale vanusegrupile, nii töötutele ja koondatutele kui ka tööga hõivatutele.

Eesmärgiga muuta töötajad iseseisvamaks, suurendada paindlikkust tööandja jaoks ja toetada tööhõives osalejaid konkurentsivõimeliseks tööjõuks muutumisel, eristati töös institutsioonilise, organisatsioonilise ja indiviidi taseme vaated ning tegevused. Kõikide vaadete ja tegevuste uurimisel lähtuti siiski indiviidile tulenevast kasutegurist, sest töötaja jaoks on tööalane konkurentsivõime kriitiline oskus, et efektiivselt toime tulla organisatsiooniliste muutustest tuleneval töökohakindluse vähenemisega.

Kõige üldisema järeldusena on võimalik välja tuua toetus töö autori väljapakutud eeldusele, et parima tulemuse töötaja tööalase konkurentsivõime säilitamisele ja suurendamisele annab kolmepoolne (institutsionaalne, organisatsiooniline ja indiviid) toimiv kommunikatsioon ja teineteist toetav tegevus. Sellest tulenevalt on autori ettepanekud järgmised:

- Elukestva õppe strateegia raames loodavatate programmide hulgas pöörata kõrgendatud tähelepanu tööturu ja õppe tihedama seostamise programmile. Selle väljatöötamisel ja elluviimisel on äärmiselt oluline tööandjate ja ülikoolide esindajate kaasamine. Seda põhjusel, et planeerides ja rakendades rahvuslikul tasemel laiaulatuslikke haridusalaseid programme, peab olema kõikidel osapooltel võimalik esitada konstruktiivseid ettepanekuid, olles samaaegselt õigeaegselt teadlik edasistest võimalikest muudatustest.
- Turvalise paindlikkuse raamistikus on kõik elemendid omavahelises seoses ning olulised. Siiski, Eesti jaoks on äärmiselt oluline hetkel kaasaegsete sotsiaalsüsteemide arendus, seda eriti lapsehoiu- ja hooldusteenuse arenduse osas.

Sest vähendades tööaliste elanike hooldamiskoormust laste või eakate tõttu, saab nii tööaliste indiviidide tööhõivet suurendada.

- Elukestva õppe strateegia raames jõuaks ka organisatsioonideni teadlikkus töötajate tasemeõppe toetamise vajadusest. Institutsionaalsel tasemel on seda juba soodustatud, õppepuhkuse lisamisega seadusloomesse.
- Institutsioonilise tasandil tehtavad strateegiad peaksid olema loodud mitte ainult tänastele vajadustele toetudes, vaid ka tulevikuprognose arvestades. Seda tõsiasi on märganud ka elukestva õppe strateegia loomisel, oluline on nüüd, et seda ka vastavas reaalse tegevuse programmis arvestada.
- Organisatsioonilisel tasemel on vajalik üleminek tööalase konkurentsivõime eest vastutuse võtmisel tööandjalt töötajale. Siinkohal ei tohi tööandja jätta töötajat toetuseta, vajalike koolituse ja programmide toel ning tööalase konkurentsivõime kultuuri loomise tulemusena organisatsioonis.

Parendamist ning tähelepanu vajavad valdkonnad on omavahel tihedalt seotud, mistõttu erinevaid ettepanekuid rakendades avaldub positiivne mõju ka teistele valdkondadele.

Kindlasti ei ole käesoleva töö näol tegu lõpliku ja täiusliku lahendiga, arvestades tööalase konkurentsivõime muutuvat olemust. Eesmärgiga toetada indiviidi tööalase konkurentsivõime säilimist ja arengut on kriitlise tähtsusega, et iga kolme vaate esindajad oleksid teadlikud tööturul toimuvatest muudatustest ning ajakohastaksid oma tegevusi või programme vastavalt.

Käesolevat magistritööd saab edaspidi kasutada nii peateema kui kõrvalteemana teiste tööturu kontseptsioonide uurimisel. Samuti on võimalik kasutada käesolevat tööd edaspidi teoreetilise alusena Eesti elukestva õppe strateegia põhjal loodavate programmide rakendusplaanide tegevuste mõõtmisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Anca, I. (2012). The Worlds of Flexicurity-Labour Market Policies in Europe. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 133-138.
- Beveridge, W. H. (1909). *Unemployment. A Problem of Industry*. London: Longmans, Green and Co.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, 107-126.
- Chan, W. K. (2012). Employability does not necessarily lead to competitiveness. *Chinese Education and Society*, 21-37.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Emerald Relations*, 121-141.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 488-509.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 1486-1503.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 211-233.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 689-708.
- Euroopa Elu- ja Tööttingimuste Parandamise Fond. (2009). Foundation findings: Turvaline paindlikkus – küsimused ja ülesanded.
- European Commission. (2007). Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. *Communication from the Commission*.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 14-38.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21 Century. *Academy of Management Executive*, 8-16.

- Haridus- ja Teadusministeerium. (2011). *Eesti hariduse viis väljakutset*. Tallinn: Haridus- ja Teadusministeerium. Kasutamise kuupäev: 26. 04 2014. a., allikas [http://elu5x.kogu.ee/public/documents/materjalid/Haridusstrateegia\\_PROJEKT\\_8\\_1\\_k.pdf](http://elu5x.kogu.ee/public/documents/materjalid/Haridusstrateegia_PROJEKT_8_1_k.pdf)
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy. *Research Brief 85*.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-16.
- Krillo, K., Nurmela, K., Eamets, R., & Philips, K. (2010). *Elukestva õppe roll turvalise paindlikkuse kujundamisel Eestis*. Tartu.
- Leetmaa, R. (2002). Aktiivse tööturupoliitika meetmed. *Riigikogu toimetised*, 132-141.
- Lehwess-Litzmann, R. (2012). What Does Flexicurity Have to Gain from the Capability-Approach? *Management Revue*, 119-139.
- Magableh, I. K., Kharabsheh, R. A., & Al-Zubi, K. A. (2011). Employability of graduates: Role of SMES and alternative curriculum. *Europeal Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 22-35.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 197-219.
- McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 191-195.
- McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 191-195. doi:10.1080/0042098042000316092
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behaviour*, 365-380.
- Misra, R. K., & Mishra, P. (2011). Employability Skills: The Conceptual Framework & Scale Development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 650-660.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 233-251.
- Nilsson, S., & Ellström, P.-E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 26-45.
- OECD. (1993). *Employment Outlook*. Paris.

- Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004). Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, and Employee Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 81-98.
- Philips, K., & Loova, M. (2005). Madala kvalifikatsiooniga töötajad Eestis. *Eesti sotsiaalteaduste Vaastakonverents*. Tartu: Estonian Social Science Online.
- Randmann, L. (2013). *Differences in psychological contracts in Estonia : the role of individual and contextual factors : thesis for the degree of Doctor of Philosophy*. Tallinn: EBS Print.
- Riigikogu. (2008). *Seletuskiri. Töölepingu seaduse eelnõu juurde*. Tallinn: Riigikogu.
- Rosenberg, S., Heimler, R., & Morote, E.-S. (2012). Basic employability skills: a triangular design approach. *Education + Training*, 7-20.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 121-139.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., . . . Group, t. I. (June 2008. a.). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Süß, S., & Becker, J. (2013). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers. *Personnel Review*, 223-240.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 165-183.
- Töötukassa. (22. 05 2014. a.).
- Tööturuteenuste ja -toetuste seadus RT I 2001 § 23 lõige 1. (22. 04 2014. a.).
- Vabariigi Valitsus. (2014a). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Tallinn: Vabariigi Valitsus. Kasutamise kuupäev: 26. 04 2014. a.
- Vabariigi Valitsus. (2014b). *Uuendatud konkurentsivõime kava 'Eesti 2020'*. Tallinn. Kasutamise kuupäev: 10. May 2014. a., allikas [https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/Eesti%202020/Eesti2020%2008.05.2014%20KINNITATUD\\_kodulehele.pdf](https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/Eesti%202020/Eesti2020%2008.05.2014%20KINNITATUD_kodulehele.pdf)
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 449-476.

- Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijjs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 19-37.
- Võrk, A., Kaarna, R., Nurmela, K., Osila, L., & Leetmaa, R. (2010a). *Aktiivse tööpoliitika roll turvalise paindlikkuse kujundamisel Eestis*. Tallinn: PRAXISE Toimetised Nr1/2010.
- Võrk, A., Nurmela, K., Karu, M., & Osila, L. (2010b). *Sotsiaalkaitsesüsteemi roll turvalise paindlikkuse kujundamisel Eestis*. Tallinn: Praxise toimetised Nr2/2010.
- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: a 15-year longitudinal study on employability and work-family conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 124-156.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behaviour*, 566-586.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 179-201.
- Yntema, T. O. (1960). The transferable skills of a manager. *Journal of the Academy of Management*, 79-86.



## **RÉSUMÉ**

### **The Concept of Employability from the Employee Perspective**

**Kadri Kaskpeit**

The master thesis deals with the meaning of employability from the employee's perspective. It is a theoretical study.

The relevance of the subject lays in the fact that during the turbulent changes in economy, more emphasis is based on employability as the alternative of the previous job security. Changes in economy also have effectuated changes in a paradigm of a labour market which has caused the evolvement of the new definitions. For example, previous job security and lifetime employment are replaced by new psychological contracts between employer and employee, job crafting, lifelong learning and new career forms i.e protean and boundaryless careers. New definitions are based on non-formality and cognitivity. The definitions and their impact on employability is also discussed in this thesis and it has been found that all these new definitions on labour market enhance the employee's employability.

Aim of this master thesis is to study the trilateral view of the employability and offer the solutions for each party to gain the most profit from this concept. As a result, the employee would become more independent, flexibility would be granted for employee and also on the institutional level the support would be granted in order to gain the employability.

Author starts with a discussion on the changing nature of the employability, followed by analysis the concept of the employability. The relevance of the contextual factors have been emphasised during this discussion, in addition to such factors as individual's current employability radius and transferable skills. This way it includes both, supply factors as employees capacity, willingness and desire to remain attractive for labour market and demand factors as forecasting the changes in tasks and work environment. Additionally, the need to act upon these changes is relevant.

In last chapter the trilateral approach towards employability has been examined. The discussions on institutional level are based on flexicurity which is the essential strategy initiated to simultaneously increase both, flexibility and security on labour market. In addition to three main elements of the flexicurity (flexible labour market, generous

welfare systems and active labour market policies) also lifelong learning has been included now. Similarly to employability, also flexicurity expects employees to adapt to continuous changes of labour market. In author's opinion the flexicurity has a positive impact on employability and in collaboration, both concepts strengthen the employee's position on a turbulent labour market.

While studying the different concepts of employability as well as the reciprocal relationship on this subject between institutional, organisational and employee level the author's assumption has been confirmed – employability is a trilateral responsibility, which demands the proactivity of the employees during their career development. It is also influenced by the organisational level by employers' personnel and people strategies (training funds) and policies on an institutional level (legislation). Reciprocal relationships among these dimensions are discussed and author has found that the main goal of the trilateral collaboration is preservation and enrichment of an individuals' employability as well as the longitudinal profitability for all three participants.

In terms of suggestions, author emphasizes the importance of continuous development of the legislation and strategies on institutional level. Additionally, on organisational level the support from employer to employee is crucial while the responsibility of individuals career management has been shifted from employer to individual. The support mentioned is developing individual's work-related and transferable skills through formal and informal trainings and personnel development programs.

Author of the master thesis believes that the theoretical analysis and findings made in this study could also serve as a basis for future employability related research topics.

**LISAD**

## Lisa 1. Mõisted

**Aktiivne tööturupoliitika (ATP)** hõlmab mitmesuguseid programme, mille ühine eesmärk on toetada indiviidi tööturule sisenemist ja töökoha leidmist ning tema tööalaste kompetentside arendamist, samal ajal parendada üldist tööturu olukorda (OECD, 1993).

**Aktiivse tööturupoliitika programmid** on riiklikud töövahendussüsteemide tegevused, tööturukoolitused, stardiabi, subsiidiumid erasektori tööandjatele ja ning erimeetmeid noortele ja puuetega inimestele (OECD, 1993). ATP mõju on võimalik hinnata nii makrotasandil, näiteks ATP mõju tööpuudusele ja reaalpalkadele, kui ka mikrotasandil, näiteks iga konkreetse programmi mõju selles osalenuile. Ideaalvariandis tuleks kasutada mõlemat lähenemist (Leetmaa, 2002).

**Elukestev õpe** hõlmab formaalharidussüsteemi (lasteaed, põhikool, gümnaasium, kutseõppeasutus, kõrgkool) kõrval ka sellest väljaspool pakutavat täiendus- ja ümberõpet, mitteformaalset ja informaalset õpet kogu selle mitmekesisuses (Vabariigi Valitsus, 2014a).

**Individuaalne töö kujundamine** on füüsiline (muutes tööülesannete piire), psühholoogiline (muutes oma mõtlemist tööülesannete vaheliste seoste suhtes) ja sotsiaalne (muutes olemasolevat koostööd / omavahelist suhtlust ja suhteid kolleegidega) tegevus, mida individid teevad oma tööülesannetes või töö tunnetatud piirides (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

**Inimkapitali teooria** kohaselt on sissetuleku suuruse aluseks indiviidi tootlikkus, mis sõltub inimkapitali tehtud investeeringute suurusest (Philips & Loova, 2005).

**Karjääri identiteet** on karjääri teadvustamine ning sarnaneb rolli identiteedi, kutseidentiteedi ja ettevõtte identiteediga, sest need kõik viitavad sellele, kuidas in defineerivad ennast konkreetsetes töö kontekstis (Fugate et al., 2004).

**Kvalifikatsioon** on mingiks tööks vajalike omaduste ja oskuste kogum või erialane ettevalmistus, mille mõõtmisel piirduakse tavaliselt haridustasemega. Kutsekvalifikatsioonide tunnustamise hõlbustamiseks on Euroopa Liidus loodud direktiiv 2005/36. Direktiivi rakendamist Eestis koordineerib haridus- ja teadusministeerium (Philips & Loova, 2005).

**Liikumiskapital** on indiviidi iseloomustajad ja kompetentsid, mis mõjutavad liikumise võimalusi tööturul (Forrier & Sels, 2003).

**Piirideta karjäär** on vastupidine organisatsioonisisesele karjäärile ja rõhutab karjääri piiritlematust ühe organisatsiooni piirides (Randmann, 2013).

**Protaanlik karjäär** on inimese, mitte organisatsiooni, juhitud karjäär ja mida inimene aeg-ajalt taasleiutab, vastavalt inimese enda muutumisele ja keskkonna muudatustele. (Mõiste on tuletatud Kreeka jumala Proteus järgi, kes suutis soovi korral kuju muuta) (Hall, 1996).

**Psühholoogiline lepe** on individuaalne uskumus vastastikuse kohustuste (*reciprocal obligation*) põhimõttesse töötaja ja tööandja vahel (Rousseau, 1989).

**Tunnetatud tööalane konkurentsivõime** on töötaja tunnetatud võimalused saada uus või samaväärne töökoht (De Cuyper et al., 2011).

**Tunnetatud sisene turustamisvõime** on indiviidi uskumus, et on praegusele organisatsioonile väärtuslik (Eby et al., 2003).

**Tunnetatud väline turustamisvõime** on indiviidi uskumus, et on väärtuslik teistele tööandjatele (Eby et al., 2003).

**Turvaline paindlikkus** on strateegia, mille eesmärk on samaaegselt suurendada nii paindlikkust kui turvalisust tööturul ehk saavutada tasakaal paindliku töökorralduse ja turvalise liikumise töökohtade vahel nii, see võimaldaks luua rohkem ja paremaid töökohti.

**Töölase konkurentsivõime kultuur** on organisatsioonisisene indiviidi individuaalset arengut toetav kultuur (Nauta et al., 2009).

**Töölase konkurentsivõime raadius**, mis on kogum töödest ja ülesannetest, mida keegi oskab täita *täielikult* tänu tema praegustele kompetentsidele. Sellele lisanduvad praeguse tööhõive näitajad, tulevase tööhõive perspektiivid, (olemasoleva THV raadiuse) avadardavad ja ülemineku tingimused (Thijssen et al., 2008).

**Ülekantavad oskused** sisaldavad sotsiaalseid ja suhtlemisalaseid oskuseid, mis on vajalikud lisaks tööga hõivatuse saavutamiseks ka selle säilitamisel ning üleminekul uuele tööle ning säilitavad oma väärtuse väga erinevates tööolukordades ja muudavad inimese kaitstumaks ebastabiilsel tööturul (De Grip et al., 2004).

**Lisa 2. Töölase konkurentsivõime tegurite koondtabel**

<b>TEGUR</b>	<b>TEGURI SELGITUS</b>	<b>ALLIKAS</b>
Töötaja varad	Teadmised, oskused ja suhtumised	Hillage ja Pollard (1998)
Nende varade kasutamise oskus	Karjäärijuhtimise ja tööotsimise oskus, strateegiline lähenemine eh tööturu arengutele vastav kohanemisvõimelisus ja realistlik ülevaade tööturu võimalustest, sh valmisolek tööalaseks ja geograafiliseks mobiilsuseks.	Hillage ja Pollard (1998)
Eneseesitlus ja muljekujundus	Oma oskuste maksimaalne ärakasutamine.	Hillage ja Pollard (1998)
Kontekst	Isiklikud (nt vanus, töövõimetus) ja välised tegurid (nt tööturu keskkond). sh võimalikud barjäärid (nt töövahendustegevus – värbamisfirmad, vakantside kuulutamine, olukord tööturul, ametikoha asukoht jms.	Hillage ja Pollard (1998)
Tööturu positsioon	Mudeli alguspunkt. Võib olla erinev, nt tööga hõivatud, töötu, õpilane, mitteaktiivne jne. Tähtis teada, sest 1) näitab in praeguseid tööturu võimalusi 2) lähtepunkt/ võrdluspunkt tuleviku muudatuste hindamiseks tööturul 3) see võib mõjutada võimalusi tööturul tulevikus.	Forrier & Sels (2003)
Liikumiskapital ( <i>movement capital</i> )	Inimese iseloomustajad ja kompetentsid, mis mõjutavad mobiilsuse võimalusi tööturul, jaguneb kaheks: 1) suutlikkus või teadmine kuidas - indiviidi oskused, teadmised ja kogemused ehk tehniline võimekus (signaalid- individuaalsed iseloomustajad või tegevused, mis annavad aimu indiviidi võimekusest, karjäärilugu, koolituse ajalugu, teised biograafilised iseloomustajad; käitumuslikud võimekused, enesetõhusus ja tööturu iseloom 2) indiviidi eelistused või karjääriootused, teadmine miks?	Forrier & Sels (2003)
Liikumisvabadus	Tunnetatud liikumisvabadus tööturul, piiratud väliste ja kontekstuaalsete teguritega.	Forrier & Sels (2003)

<b>TEGUR</b>	<b>TEGURI SELGITUS</b>	<b>ALLIKAS</b>
Kontekst	Sisese ja välise tööturu iseloomustajad. Mõõdikuks võib olla majanduslik olukord, töötuse tase v vabade töökohtade arv	Forrier & Sels (2003)
Üleminek, siire ( <i>transition</i> )	Uus tööturu positsioon. Tööturu üleminekud tööalase konkurentsivõime näitajatena: töö, korralik töö, rahuldustpakkuv töö või vabatahtlik tööturu positsioon	Forrier & Sels (2003)
Liikumisvalmidus	Sõltub mh alternatiivide hulgast ja kas praegus tööturu positsioon vastab karjääriootustele. Sisaldab ka töötamise lõpetamise soovi, õppima asumise soovi, ajutisele tööle siirumise soovi jne.	Forrier & Sels (2003)
Šokisündmused	Šokk võib olla positiivne, negatiivne v neutraalne. Tavalised šokid: 1) sündmused väljaspool tööd (hooldust vajab pereliige, abikaasa pikaajaline töölähetus), isiklikud tööalased sündmused (edutamisest ilmajäämine), ev-t mõjutavad sündmused (ühinemine, pankrot)	Forrier & Sels (2003)
Tegevused liikumiskapitali säilitamiseks või täiustamiseks	Eesmärk, et in oskused ei kahaneks. Võimalused: koolitus, tööülesannete laienemine ja rikastamine, töö rotatsioon, karjäärinõustamine	Forrier & Sels (2003)
Võimalus ja valmisolek säilitada või täiustada liikumiskapitali	Osalemise ulatus sõltub suuresti võimalustest. Suur mõju on nii ev kui riiklikel poliitikatel.	Forrier & Sels (2003)
Isiklik adapteerumisvõime	Koosneb: optimism, õppimisele kalduvus, avatus, sisemine kontrollikese ja üldine enesetõhusus. Need omadused mõjutavad tugevalt töövõimaluste äratundmist ja elluviimist.	Fugate et al., (2004)
Karjääri identideet	In enesemääratlus karjääri kontekstis, kirjeldades "kes ma olen" v " kes ma tahan olla"	Fugate et al., (2004)
Sotsiaalne ja inimkapital		Fugate et al., (2004)

TEGUR	TEGURI SELGITUS	ALLIKAS
Olemasoleva tööjõu tööalane konkurentsivõime tööstusharus	Kaks indiviidi dimensiooni - töötaja valmisolek (mõõdab inimese soovi osaleda tegevustes, mis hoiavad teda tööturul atraktiivsetena) ja võimed (seotud võimega arendada oma tööturu positsiooni). Kolm näitajat, et mõõta olemasoleva tööjõu tööalast konkurentsivõimet, igaühes nimetatud 3 dimensiooni: mobiilsus/liikuvus, koolitus ja funktsionaalne paindlikkus (kvalit -soov teha rohkem kui töökirjeldus ette näeb või kvant - ületunnitöö, vahetuste vahetamine).	De Grip et al., (2004)
THV vajadus, tööstusharus	Vajadus sõltub tööstusharu arengutest: tehnoloogiline, organisatsiooniline, majanduslik, demograafiline.	De Grip et al., (2004)
THV rakendamise tingimused	Tingimused, kus töötajad saavad oma tööalast konkurentsivõimet rakendada erinevates tööstusharudes. Kontekstuaalsed tingimused. Kui indiviidi tööalane konkurentsivõime on ebapiisav siis on töötajate tööalase konkurentsivõime poliitikasse investeerimine kasumlik nii töötajale kui organisatsioonile.	De Grip et al., (2004)
Individuaalsed tegurid	<b>THV oskused ja tunnused</b> Personaalsed kompetentsid, Põhiomadused, Basic üldoskused, Peamised üldoskused, Kõrgel tasemel üldoskused, Kvalifikatsioonid, Töölaste teadmiste tase, Seotus tööturuga <b>Demograafilised tunnused Tervis ja heaolu</b> Tervis, Puue <b>Töötsimine, Kohanemine ja Mobiilsus</b>	McQuaid & Lindsay (2005)
Personaalsed asjaolud	<b>Olmetingimused</b> Otsesed hoolduskohustused, Muud perekondlikud ja hoolduskohustused, Muud leibkonnakohustused. <b>Töökultuur. Ligipääs ressurssidele</b> Transport, Finantskapital, Sotsiaalne kapital	McQuaid & Lindsay (2005)
Välised tegurid	<b>Nõudlust mõjutavad tegurid</b> Tööjõuturu tegurid Makroökonomilised tegurid, Vabade töökohtade iseloomustajad, Värbamise tegurid. <b>Tugifunktsioonide võimalus</b> Tööseaduse tegurid, Muud poliitikaalased tegurid	McQuaid & Lindsay (2005)
Ametialane kompetents	Töösoorituseks vajalikud kompetentsid	Van der Heijde & Van der Heijden, 2006



<b>TEGUR</b>	<b>TEGURI SELGITUS</b>	<b>ALLIKAS</b>
Ettenägelikkus ja häälestumine	Isiklikult ja loovalt valmistumine ja kohadumine tuleviku muudatustele, püüeldes parima võimaliku tulemuse suunas	Van der Heijde & Van der Heijden, 2006
Isiklik paindlikkus	Võime kergelt adapteeruda kõikide võimalike muudatustega sisesel ja välisel tööturul, mis ei kuulu oma otsese tööala juurde	Van der Heijde & Van der Heijden, 2006
Kollektiivi tunnetus	Osalemine ja esinimine erinevates töögruppides, sh organisatsioonid, meeskonnad, töölased kogukonnad ja teised võrgustikud, mis sisaldab vastutuse, teadmiste, kogemuste, tunnete, autasude, ebaõnnestumiste, eesmärkide jms jagamist.	Van der Heijde & Van der Heijden, 2006
Tasakaal	Kompromissi leidmine vastanduvate tööandja huvide ning samuti enda vastanduva töö, karjääri ja erahuvide ning tööandja ja töötaja huvide vahel.	Van der Heijde & Van der Heijden, 2006
Praeguse tööhõive näitajad	Töösoorituseks vajalik isiklik võimekus	Thijssen et al., (2008)
Tööjõu olemasolev tööalane konkurentsivõime	Tööalase konkurentsivõime raadius. Töösoorituseks vajalik isiklik võimekus	Thijssen et al., (2008)
Tulevase tööhõive perspektiivid		Thijssen et al., (2008)
(Olemasoleva konkurentsivõime) Avadardavad tingimused:	Personaalsed (õppimisoskused) ja kontekstuaalsed (organisatsiooni toetus)	Thijssen et al., (2008)
Ülemineku tingimused:	Personaalsed (mobiilsuse oskused) ja kontekstuaalsed (organisatsiooni toetus)	Thijssen et al., (2008)
Tööalased kvalifikatsioonid		Wittekind et al, (2010)
Valmidus arendada uusi kompetentse või vahetada töökohti	Positiivne suhtumine töö vahetamise, töö sisusse, tööülesannetesse ja koolitustel osalemisesse.	Wittekind et al, (2010)

<b>TEGUR</b>	<b>TEGURI SELGITUS</b>	<b>ALLIKAS</b>
Tööturu tundmine	Võimalustest teadmine ja eneseesitluse oskus, sh teiste veenmine oma oskustest	Wittekind et al, (2010)
Oskuste ajakohastamine ja karjääriareng		Misra & Mishra (2011)
Ülesandele orienteeritus	In on valmis uuteks väljakutseteks ja tööülks	Misra & Mishra (2011)
Töölane tuntus	Juhid ja ala professionaalid teavad töötajat, tuntus on saavutatud läbi tööalase tegevuse.	Misra & Mishra (2011)
Professionaalne võrgustik		Misra & Mishra (2011)
Efektne ajakasutus		Misra & Mishra (2011)
Väljakutsete armastus		Misra & Mishra (2011)
Töötaja võimed töö tegemiseks		Nilsson & Ellström (2012)
Töötaja formaalsed tunnustused ja läbirääkimise oskus.	Olukorras, kus toimub võistlus töökohtadele. Enda turundamise oskus ja värbaja jaoks sobivate kompetentsivormide rõhutamine.	Nilsson & Ellström (2012)
Tööandjal on töötajaga meeldiv suhelda	Sotsiaalne inimestevaheline kokkusobivus	Hogan et al., (2013)
Töötaja on võimeline seda tööd tegema	Võimed, ekspertiis, teadmised. Õppimisvõimeline ja võimeline töökohustusi täitma	Hogan et al., (2013)
Töötaja valmisolek palju tööd teha	Ambitsioon, tööetika, innukus.	Hogan et al., (2013)