

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristi Unt  
**KARJÄÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE AS-i SEB PANK**  
**KONTAKTIKESKUSE TÖÖTAJATELE**  
Magistritöö

Juhendaja: külalisprofessor Milvi Tepp

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,  
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kristi Unt .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123304

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.unt@seb.ee

Juhendaja külalisprofessor Milvi Tepp:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. AS SEB PANK JA KONTAKTIKESKUSE KONSULTANDI KARJÄÄRIMUDEL .....	6
1.1 AS-i SEB Pank strateegia ja organisatsioon .....	6
1.2 SEB Grupi personalipoliitika põhimõtted ja talendijuhtimine.....	10
1.3 Kontaktikeskuse roll SEB jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnas .....	13
1.4 Kontaktikeskuse karjäärimudel.....	16
2. RESSURSIPÕHINE LÄHENEMINE INIMRESSURSI STRATEEGILISELE JUHTIMISELE JA KARJÄÄRIMUDELITE ROLL SELLE ELLUVIIMISEL .....	21
2.1 Ressursipõhine lähenemine strateegilisele inimressursi juhtimisele .....	21
2.2 Ressursipõhine lähenemine inimressursi juhtimisele ja sisene tööjõuturg .....	27
2.2.1 Sisemine tööjõu turg ning selle toimimise põhimõtted .....	27
2.2.2. Sisene tööjõuturg ja kärjäärisüsteemid.....	29
2.3 Karjääri planeerimine kui vahend ressursipõhise lähenemise rakendamiseks.....	32
2.3.1 Scheini karjääriteooria .....	32
2.3.2 Driveri karjäärimudelid .....	35
3. AS-i SEB PANK KONTAKTIKESKUSE KARJÄÄRIMUDELI ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD UUE KARJÄÄRIMUDELI LOOMISEKS .....	39
3.1. Analüüsi eesmärgid ja meetodid .....	39
3.2 Kvalitatiivse uuringu kirjeldus .....	41
3.3 Kvantitatiivse uuringu kirjeldus.....	43
3.4 Kvantitatiivse uuringu tulemused .....	45
3.5 Kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs ja arutelu .....	50
3.6 Ettepanekud kontaktikeskuse töötajate karjäärimudeli koostamiseks .....	52
3.6.1 Kontaktikeskuse sisene karjäär .....	53
3.6.2 Liikumine kontaktikeskusest väljaspoole.....	57
KOKKUVÕTE .....	60
SUMMARY .....	62

VIIDATUD ALLIKAD .....	65
LISAD .....	68
Lisa 1. Küsimustik kontaktikeskuse töötajatele.....	68
Lisa 2. Kompetentsimudel kontaktikeskuse töötajatele.....	69
Lisa 3. Puuduvad kompetentsid erinevate ametikohtade lõikes ja võimalikud ametikohad Jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas .....	73
Lisa 4. AS SEB Pank koolitusprogramm.....	77
Lisa 5. Nõutud tootekompetentsid erinevatel tasemetel SEB kontaktikeskuses .....	78

## ABSTRAKT

Magistritöö pealkiri on: Karjäärimudeli väljatöötamine AS-i SEB Pank kontaktikeskuse töötajatele.

Antud magistritöö **põhieesmärgiks** oli välja töötada karjäärimudel kontaktikeskuse konsultandi või nõustaja ametikohal töötavatele inimestele ja kirjeldada ära karjäärialased arenguvõimalused lähtuvalt ametikohal nõutavatest pädevustest.

Täna kehtiv AS-i SEB Pank kontaktikeskuse karjäärimudel on piiratud rakendatavusega ning ei toeta kontaktikeskuse töötajate arengut.

Magistritöös kasutati kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Analüüsi eesmärgiks oli välja selgitada võimalikud karjääriteed AS-i SEB Pank kontaktikeskuse töötajatele. Viidi läbi küsitlus kontaktikeskuse töötajate hulgas, mille eesmärgiks oli analüüsida kontaktikeskuse töötajate hinnanguid ja ootusi karjäärisüsteemile.

Magistritöö tulemusena töötas autor välja ettepanekud tänase kontaktikeskuse karjäärimudeli täiustamiseks, mis loob selgema ettekujutuse nende arenguvõimalustest nii kontaktikeskuse sees kui jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnas laiemalt.

Magistritöö raames kogutud andmeid on võimalik edaspidi kasutada SEB Panga Personali- ja koolitusdivisjonil.

Võtmesõnad: karjäär, karjäärimudel, vertikaalne karjäär, horisontaalne karjäär.

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva teadmumahukates organisatsioonides on töötajaskond kujunenud oluliseks ressursiks, mille tulemusliku rakendamise võimaluste leidmine on üheks prioriteetseks ülesandeks inimressursi juhtimise valdkonnas. Keerulises tööjõuturu olukorras keskenduvad organisatsioonid ühe enam olemasolevatele inimestele arenguvõimaluste pakkumisele organisatsiooni sees. Üheks selliseks lahenduseks on karjäärisüsteemide kujundamine ja erinevatele töötajaskonna gruppidele karjäärimudelite väljatöötamine.

AS-i SEB Pank peamine eesmärk on olnud pakkuda alati kõikides teeninduskanalites parimat teenindust. Seda organisatsiooni tervikeesmärki on tähtsustatud aastaid. Kui veel paar aastat tagasi, tähtsustati juhtimisotsustes domineerivalt efektiivsuse kasvu, siis täna on juhtimine suunatud tugevalt strateegilisele inimeste juhtimisele haarates nii töötajate motiveerimist, arendamist, kui ka kogu ressursi paremat planeerimist. Keskendutakse sisese tööjõuturu arendamisele ja karjääriplaneerimisele, mis peab olulisel määral tagama teadmumahuka organisatsiooni jätkusuutliku arengu pikemas perspektiivis.

Käesoleva magistritöö **põhieesmärgiks** oli välja töötada karjäärimudel kontaktikeskuse konsultandi või nõustaja ametikohal töötavatele inimestele ja kirjeldada karjäärialased arenguvõimalused lähtuvalt ametikohal nõutavatest pädevustest. Magistritöö probleemiks oli asjaolu, et konsultandi karjäärimudel ei vasta täna kontaktikeskuses olevatele funktsioonidele ja ametikohtadele.

Karjäärimudel on karjäärijuhtimise süsteemi üks osa, mis toetab töötajate karjääriotsuseid ametikohtade vahetamisel SEB-s ning suunab töötajaid oskuste ja pädevuste sihipärasel arendamisel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised **uurimisülesanded**:

- tutvustada erinevaid ressursipõhiseid vaateid ning karjääriteooriaid;
- viia läbi kvantitatiivne uuring kontaktikeskuse konsultantide seas, analüüsida eksisteerivat karjäärimudelit ja töötajate hinnangut sellele;

- viia läbi empiiriline uuring konsultantide liikumiste kohta AS-is SEB Pank kontaktikeskuses ning teostada kontaktikeskuse ametikohtade tööülesannete ja pädevuste analüüs;
- pakkuda välja lahendusi, kuidas saaks läbi kasutusel oleva mudeli täiustamise luua uue ning enam motiveeriva karjäärimudeli, kontaktikeskuse töötajatele.

Antud magistritöös on kolm peatükki. Esimene peatükk tutvustab AS-i SEB Pank kui organisatsiooni, hõlmates organisatsiooni tutvustust, struktuuri, peamised tegevusalasid. Samuti personalipoliitika põhimõtteid – põhiprintsiipe, eesmärged, strateegiat. SEB Panga tänast tulemus- ja talendijuhtimist ehk kuidas täna toimub töötajate süsteemne arendamine ning kuidas on see seotud tulevikus vajamineva ressursi planeerimisega ja ettevalmistamisega. AS-i SEB Pank jaepanga ning kontaktikeskuse üldist tutvustust, struktuuri, tänaseid kompetentsi ja karjäärimudelit. Autor toob esimeses peatükis välja ka peamised tänased vastuolud ja puudujäägid kehtivas karjäärimudelis.

Teises peatükis keskendub autor inimressursi strateegilisele juhtimisele. Ta uurib kuidas toetab strateegiline inimressursi juhtimine organisatsiooni strateegia elluviimist ning kuidas oskuslikult planeeritud ressurs tagab ettevõtte tulu ning loob konkurentsieelise. Samuti vaadeldakse millised teooriad (näiteks tööjõuturu teooria, karjääri teooria) toetavad inimressursi paremat planeerimist ning läbi selle organisatsiooni võimekuste tagamist.

Kolmandas peatükis analüüsib autor eksisteerivat kontaktikeskuse karjäärimudelit ja kontaktikeskuse töötajate hinnangut sellele. Toetudes analüüsile pakub töö autor välja ettepanekud uue karjäärimudeli koostamiseks kontaktikeskuse töötajatele, milleks on:

- kontaktikeskuse töötajate areng võimalikele kaardistatud ametikohtadele jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas ning suurem tähelepanu horisontaalsele karjäärile;
- vajalike koolituste ja kompetentside arendamine, et liikuda kontaktikeskusest välja;
- tänase karjäärimudeli tasemete arvu viimine kaheksalt neljale, põhjenduseks spetsialiseerumine kontaktikeskuse siseselt;
- kompetentsimudeli uuendamine vastavalt spetsialiseerumisele kontaktikeskuse siseselt.

# 1. AS SEB PANK JA KONTAKTIKESKUSE KONSULTANDI KARJÄÄRIMUDEL

## 1.1 AS-i SEB Pank strateegia ja organisatsioon

AS-i SEB Pank (edaspidi SEB Pank) sajabrotsendiline omanik on börsil noteeritud emaettevõtte Skandinaviska Enskilda Banken AB, mis on tähelepanuväärse ajalooa Põhjamaade finantsteenuste pakkuja SEB Grupi emaettevõtte. SEB Grupp on juhtiv Põhjamaade finantsteenuste grupp. Kliendisuhetele keskenduva pangana pakub SEB Rootsis ja Balti riikides finantsnõustamist ning laia valikut finantsteenuseid. Taanis, Soomes, Norras ja Saksamaal keskendub pank korporatiiv- ning investeerimispangandusele, osutades täisteenust nii äriühingutele kui ka asutustele. SEB äritegevuse rahvusvahelist iseloomu kinnitab tõsiasi, et pangal on esindused 20 riigis üle maailma. SEB Grupis on ligi 16 000 töötajat. (Aastaruanne 2013)

SEB Pank Grupp Eestis on SEB Gruppi kuuluv Eesti finantsgrupp, mis teenindab eraisikuid, äriettevõtteid ja avalikku sektorit. SEB Pank Gruppi Eestis kuuluvad lisaks AS SEB Pangale, kolm tütarettevõtet: AS SEB Varahaldus, AS SEB Liising ning AS SEB Elu- ja Pensionikindlustus. Kõigi tütarettevõtete 100%-line omanik on AS SEB Pank. (*Ibid*)

AS SEB Pank on Eesti juhtiv universaalpank. SEB Pank Grupi kliente, keda on üle 873 700, teenindab 1071 töötajat. Kliente teenindatakse mitmete kanalite kaudu, milleks on 29 pangakontorit, 259 elektroonilist Postipanka, 308 pangaautomaati ja 8120 kaardimakseterminali. Kasutusel on üle 539 000 deebet- ja krediitkaardi. Peale selle kasutab 76% klientidest SEB internetipanga ja SEB ärikliendi internetipanga teenuseid. (*Ibid*)

AS-i SEB Pank Grupi juhtimisstruktuur koosneb juhtimisorganitest ning juhtimisorganite poolt moodustatud struktuuriüksustest. AS SEB Pank Grupi struktuur on kujutatud joonisel 1.





Joonis 1. Struktuur AS SEB Pank Grupp

Allikas: (Aastaruanne 2013)

Panga juhtimisorganid on (AS SEB Pank põhikiri):

- Panga aktsionäride üldkoosolek;
- Panga nõukogu;
- Panga juhatus.

SEB Panga Grupil Eestis on kõrgeimaks juhtimisorganiks aktsionäride üldkoosolek, mis toimub korraliselt üks kord aastas. Nõukogu planeerib SEB Pank Grupi tegevust, annab juhatusle tegevusjuhised AS SEB Panga Grupi juhtimise korraldamisel ja teeb järelevalvet nii Panga Grupi kui ka juhatuse tegevuse üle. (AS SEB Pank põhikiri)

AS SEB Pank Grupp jaguneb viieks valdkonnaks ja kolmeks tütarettevõtteks. Jaepanganduse ja tehnoloogia valdkond on SEB Panga suurim äriüksus, kus töötab üle poole panga töötajatest ning mis annab ka ligi poole panga ärimahust. Valdkond teenindab panga ligi 500 000 aktiivset eraklienti ja 34 000 väikese ja keskmise suurusega ettevõtet ning vastutab terve panga tooteportfelli arendamise eest. Jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonna töötajaskond moodustab seisuga 30.04.2014 kogu Panga Grupist 55,6%. Jaepanganduse ning tehnoloogia valdkonnas töötab 595 inimest. Suurima osa jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnast moodustab kontorivõrk, mis on jaotatud neljaks regiooniks. Regioonides töötab mitmesugustel ametikohtadel kokku 401 töötajat. Lisaks kuuluvad jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonda:

- Kontaktikeskuse divisjon - 64 töötajat;
- Äriarenduse divisjon – 64 töötajat;
- Creditdesk osakond – 46 töötajat;
- Turunduse ja Kommunikatsioonidivisjon – 7 töötajat;
- Ärianalüüsi Grupp – 4 töötajat;
- Riskihaldamise osakond – 5 töötajat.

Teise suure valdkonnana on SEB struktuuris esindatud infotehnoloogia valdkond. Infotehnoloogia valdkond jaguneb kaheks peamiseks osaks:

- Tarkvara arendus;
- Tarkvara ülalhoid.

Tarkvara ülalhoid jaguneb omakorda kaheks peamiseks osaks, milleks on tarkvara ülalhoid ja infrastruktuuri arendus. Infotehnoloogia valdkonnas töötab 30.04.2014 seisuga 127 töötajat. AS-is SEB Pank tegi 2013. aastal kulutusi infotehnoloogia ja elektrooniliste toodete arendusele 3,1 miljonit eurot. (Aastaruanne 2013)

Kolmanda suure valdkonnana saab välja tuua finantsjuhtimise ja operatsioonide valdkonna. Antud valdkond jaguneb järgmisteks osadeks:

- Administratsioonidivisjon, mis vastutab füüsilise turbe, halduse jmt eest;
- Hangete osakond, mille vastutusvaldkonnaks on SEB Pank Grupi hangete korraldamine;
- Finantsdivisjon, mille peamiseks vastutusvaldkondadeks on raamatupidamine, maksupoliitika, juhtimisarvestus ja analüüs ning selle aruandlus;
- Operatsioonide divisjon, kelle vastutusvaldkonda jäävad: maksed, sularaha, finantsturud koos sealse kauplemisega, kliendiandmete haldamine jmt.

30.04.2014 seisuga töötab antud valdkonnas 118 töötajat.

Neljanda suure valdkonnana toob töö autor välja ettevõtete panganduse valdkonna, kus seisuga 30.04.2014 töötab 79 inimest. Ettevõtete panganduse valdkond teenindab Eesti suuri ja keskmiseid ettevõtteid, rahvusvaheliste korporatsioonide tütarettevõtteid, panku ja finantsinstitutsioone. Teenustena pakutakse olemasolevatele ja uutele klientidele finantseerimise, käibekapitali ja likviidsuse juhtimise ning raha- ja valuutaturgude lahendusi ning finantsnõu.

Väikseim valdkondadest on 21 töötajaga krediidivaldkond. Krediidivaldkonna peamiseks vastutusaladeks on:

- Laenuotsuste protsessi juhtimine ning laenuotsuste tegemine;
- Riskipoliitika ja protseduuride väljatöötamine ning rakendamine;
- SEB Panga Grupi riskide analüüs ning aruandlus.

SEB Pank Gruppi kuulub 3 tütarettevõtet: AS SEB Liising, AS SEB Elu- ja pensionikindlustus ning AS SEB Varahaldus.

AS SEB Elu- ja Pensionikindlustus (edaspidi SEB Elu- ja Pensionikindlustus) on elukindlustusselts, mille eesmärk on pakkuda Eesti turul sobivaimat elu- ja pensionikindlustuse terviklahendust. Seisuga 30.04.2014 töötab SEB Elu- ja Pensionikindlustuses 56 töötajat. (AS SEB Pank kodulehekülj)

AS SEB Liising (edaspidi SEB Liising) pakub eraklientidele sõidukiliisingut ning äriklientidele väga laia liisinguteenuste valikut ja faktooringuteenust. Seisuga 30.04.2014 töötab SEB Liisingus 31 töötajat. (*Ibid*)

AS-i SEB Varahaldus (edaspidi SEB Varahaldus) kaheks peamiseks tegevusvaldkonnaks on investeerimisfondide valitsemine ja vahendamine ning institutsionaalsete portfelli haldamine. Seisuga 30.04.2014 töötas SEB Varahalduses 14 töötajat. (*Ibid*)

SEB Pank Grupi missioon on aidata inimestel ja ettevõtetel saavutada edu, pakkudes neile finantsvahendeid ja head nõu. SEB Grupi visiooniks on olla usaldusväärne partner edasipüüdlikele klientidele. (Vahearuanne IV kvartal 2013)

Tabel 1. AS SEB Pank Grupp majandusnäitajad seisuga 31.12.2013 (miljonites eurodes)

Olulisemad numbrid (miljonites eurodes)	31.12.2013 (12 kuud)	31.12.2012 (12 kuud)
Puhaskasum	72.80	71.30
Keskmine omakapital	738.70	666.60
Omakapitali tulukus (ROE)%	9.86	10.70
Varad, keskmine	4,313.00	4,143.50
Vara tulukus (ROA), %	1.69	1.72
Neto intressitulu	78.60	81.20
Puhas intressimarginaal (NIM), %	1.87	2.01
Personalikulud	-32.90	-33.60

Allikas: (Vahearuanne IV kvartal 2013)

## 1.2 SEB Grupi personalipoliitika põhimõtted ja talendijuhtimine

SEB Panga Grupi visioon on olla usaldusväärne partner edasipüüdlikele klientidele. Selle visiooni edasiviimiseks ja toetamiseks on oluline, et SEB Panga Grupp suudaks kaasata, hoida, arendada ja premeerida õigeid talente. SEB grupp on arengule suunatud. (Aastaruanne 2013)

SEB Grupi personalipoliitika on ühistel väärtustel põhinev kokkulepe, mis kirjeldab organisatsioonikultuuri ja inimeste juhtimise põhimõtteid. Personalipoliitika sätestab üldised arusaamad selle kohta, kuidas SEB Grupp juhib ettevõtte suurimat vara – inimesi. SEB Grupil Eestis on ühtne personalipoliitika, mis lähtub SEB Grupi personalipoliitika põhimõtetest, mis on aluseks töötajate värbamisel, arengu ja karjäärijuhtimisel, tasu ja soodustuse määramisel, suhtlemis- ja juhtimispõhimõtete rakendamisel ning töösuhte lõpetamisel.

SEB Grupi personalipoliitika põhimõtted sisaldavad järgmisi punkte (Personalipoliitika... 2009):

1. Tööle värbamine;
2. Juhtimine;
3. Karjäär ja areng;
4. Tasu ja soodustused;
5. Suhtlemine/kommunikatsioon;
6. Töökeskkond ja atmosfäär;
7. Töösuhte lõppemine.

Inimesed loovad oma teadmiste, oskuste, kogemuse ja hoiakutega ettevõtte väärtuse ja konkurentsieelise ning on seetõttu üks organisatsiooni olulisemaid juhtimisvaldkondi. Antud magistritöös suunab töö autor oma tähelepanu AS-ile SEB Pank (edaspidi SEB Pank).

SEB Pank soovib olla parima kliendirahulolu ning kõrgeima omakapitali tootlikkusega pank Eestis. Selle eesmärgi täitmiseks vajatakse parimaid juhte ja spetsialiste ning arengule ja tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri. SEB Pank edu võtmeteguriks on ettevõtlikud ja pühendunud inimesed, kes on suunatud eesmärgi täitmisele ning valmis võtma vastutust oma töö tulemuste ja iseenda arengu eest. (Personalipoliitika... 2009)

SEB Panga juhid vastutavad, et oleks tagatud õigete inimeste töötamine õigetel ametikohtadel. Töötaja areng on panga ja töötaja ühine vastutus - oma teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamine on iga töötaja põhiülesanne ja kohustus, organisatsioon peab looma selle

jaoks parima võimaliku keskkonna. SEB Pank toetab aktiivselt arenguprotsessi, pakkudes süsteemseid väljaõppeprogramme, erinevaid sise- ja väliskoolitusi, juhendamise- ja mentorlusprogramme ning muid arenguvõimalusi. (*Ibid*)

SEB Pank usub ja soodustab püsivat ja dünaamilist tulemustele orienteeritud töökultuuri kui pikaajalise edu saavutamise vahendit ja stimuleerib tulemuste saavutamist ning õiget käitumist. Tulemusjuhtimise protsess – selgete ja ühiste eesmärkidele suunatud tulemusmõdikute seadmine, eesmärkide täitmise pidev jälgimine ja tulemustele vastava tasusüsteemi loomine – on pangas kehtiva tulemusjuhtimise kultuuri alus. (Aastaruanne 2013)

SEB Pank, olles osa rahvusvahelisest pangagrupist, pakub erinevaid võimalusi rahvusvaheliseks tööks ja karjääriks. Samuti toetatakse mõtteviisi, et kõige tulemuslikum on töötaja areng läbi väljakutseid pakkuvate ülesannete tema enda töökohal. Töötaja arengut suunatakse ka läbi juhendamise ja mentorluse ning erinevate koolitus- ja arendusprogrammide. (Personalipoliitika...2009)

Personalipoliitika üheks oluliseks valdkonnaks on talendijuhtimine. SEB Pank pakub täiendavaid arenguvõimalusi erakordse tulemuslikkuse ja kõrge potentsiaaliga spetsialistidele ja juhtimistalentidele. Talendijuhtimine tähendab terviklikku lähenemist inimeste värbamisele, arendamisele ja juhtimisele organisatsioonis, seal hulgas süsteemset tegevust tipptegijate ehk talentidega. Talentide all mõistetakse töötajaid, kes on oma valdkonnas erakordsete tulemuste ning kõrge arengupotentsiaaliga (nii juhid, kui spetsialistid). Talendijuhtimise eesmärk on (Talendijuhtimine 2010):

- tunnustada ja motiveerida iga-aastaselt parimaid talente;
  - pakkuda erinevate valdkondade tipp-tegijatele võimalus kogemuste vahetamiseks;
  - toetada parimate töötajate isiklikku ja professionaalset arengut SEBs;
  - anda võimalus osaleda panga jaoks oluliste uuendusprojektide väljatöötamisel SEB talendijuhtimise süsteem hõlmab järgmisi, omavahel seotud protsesse (Talendijuhtimine 2010):
- 1) Tulemus- ja arenguestlused (*Performance and Development Discussion - PDD*);
  - 2) Talendiarutelud (*Talent review*);
  - 3) Talendiprogrammid: Talendiakadeemia (*SEB Talent Academy*) ja Tippjuhi akadeemia (*SEB Executive Academy*);
  - 4) Juhtide reservi arendamine ning järelkasvu planeerimine (*succession planning*).

Tulemusjuhtimine on aastaringne äri ja inimeste juhtimise protsess, mille abil viiakse ellu SEB Panga strateegiat ja äriplaani. Tulemusjuhtimise abil ühtlustatakse panga strateegilised eesmärgid iga töötaja individuaalsete eesmärkidega, hinnatakse töötajate tulemuslikkust ja potentsiaali, antakse tagasisidet ning koostatakse individuaalne arenguplaan. Protsessi oluline osa on iga-aastased tulemus- ja arenguestlused (*Performance and Development Discussions - PDD*). Tulemus- ja arenguestlused koosnevad kahest osast: aasta- ja poolaastavestlus. Aastavestlus viiakse läbi kõikide töötajatega detsembrist veebruarini, kohustuslik poolaastavestlus juunist-augustini. Mõlemad vestlused dokumenteeritakse ühes arenguestluste vormis. Tulemus- ja arenguestluste tulemused ja hinnang on üks eeldus tellerite atesteerimisel. Järgmisele ametikohale saamisel on vajalik tulemus- ja arenguestluste hinnanguks saada vähemalt “vastab ootustele”. (Tulemusjuhtimine 2009)

Personalipoliitika üks võtme-eesmärke on töötajate karjääri juhtimine. Organisatsioonis on võimalik inimestel valida horisontaalne, vertikaalne või radiaalne karjääriritee. Lisaks sellele on mitmetele ametikohtadele loodud ka kompetentsimudelid, karjäärimudelid ning arengumaatriksid, mille eesmärgiks oli siduda ametikohad kindlaksmääratud palgatasemetega. Täna on SEB Panga Jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas kompetentsi ja karjäärimudelid järgmistel ametikohtadel:

- teller,
- kontaktikeskuse konsultant,
- erakliendihaldur,
- ärikliendihaldur.

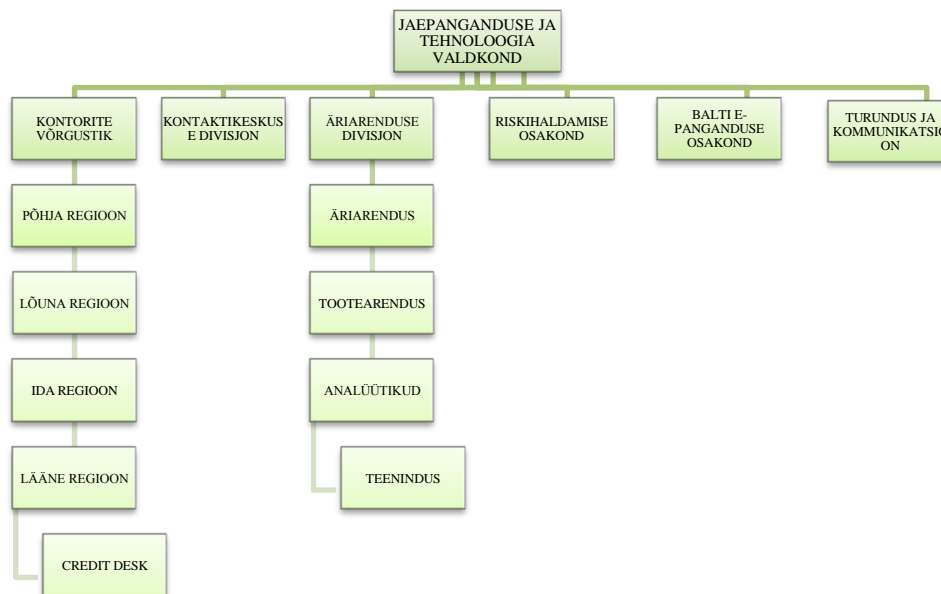
Kompetentsimudelid on nõuete kogumid töötajale, töösooristuse ja tulemuslikkuse saavutamiseks. Kompetentsimudelid on kirjeldatud vajalikud teadmised ja käitumisviisid, mida töötaja sellel ametikohal peab omandama.

Ettevõtte karjäärimudelites hinnatakse töötajaid lähtuvalt SEB talendijuhtimise süsteemist (Personalipoliitika...2009).

### 1.3 Kontaktikeskuse roll SEB jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnas

SEB Jaepanga ja tehnoloogia valdkond on täna SEB pangas kõige suurema töötajaskonnaga valdkond. Joonisel 2 on toodud SEB jaepanga ja tehnoloogia valdkonna struktuur, mis koosneb kontorite võrgustikust, äriarenduse divisjonist, kontaktikeskusest, riskihaldamisest ja turundusest- ja kommunikatsioonist. Kontorite võrgustik on jaotatud regioonideks. Põhja, Lõuna, Lääne ja Ida regiooni tööd juhivad suurendatud otsustusõigusega regionaalsed juhid, kes vastutavad oma regiooni kliendisuhete arendamise eest. Kontorite võrgustik koos Credit deski osakonnaga moodustavad jaepanganduse divisjoni. (Sepp 2011)

Kontaktikeskus kuulub iseseisva divisjonina jaepanganduse valdkonda ning vastutab kahe teeninduskanali: telefoni- ja kirjakanali eest. Optimeeritud kontorivõrk ning kliendi käitumisharjumuste muutuste tõttu ei ole kunagi varem kontaktikeskuse kui teeninduskanali poole pöördunud nii palju kliente. Iga kuu käsitleb kontaktikeskus umbes 60 000 kliendikontakti. Need sisaldavad sissetulevaid kliendi kõnesid ning kirju, väljaminevaid müügikõnesid, läbi erinevate taotluste tulnud kontakte ning sotsiaalmeedia vahendusel tulnud kontakte.



Joonis 2. AS-i SEB Pank Jaepanga ja tehnoloogia valdkonna struktuur

Allikas: (AS SEB Pank kodulehekül)

1. mai seisuga töötab kontaktikeskuses kokku 66 töötajat, kes on jagunenud viie erineva teenindusgrupi vahel, nii nagu on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Struktuur. AS-i SEB Pank kontaktikeskuse struktuur

Allikas: (Autori koostatud)

Kontaktikeskuses töötab 66 töötajat, kes jagunevad teenindusgruppide vahel järgmiselt:

- eraklientide teenindusgrupp, töötajaid 23. Peamiseks vastutusvaldkonnaks on sissetulevate kõnede teenindamine ning vastamine lihtsamatele kirjalikele kliendikontaktidele.
- kirjaliku klienditoe grupp, töötajaid 12. Peamiseks vastutusvaldkonnas on klientide kirjalikele pöördumistele vastamine ja raskemate kaebuste lahendamine.
- äriklientide teenindusgrupp, töötajaid 12. Teenindab nii ärikliendi sissetulevaid kõnesid, kirjalikke kontakte ning teeb lihtsamaid nõustamisi igapäevapanganduse ja muude pangatoodete osas.
- nõustajate teenindusgrupp, töötajaid 15. Kellede tänane peamine tööülesanne on eraklientidele müügipakkumist tegemine ning halduriga ja haldurita eraklientide nõustamine telefoni teel.
- viienda teenindusgrupina on struktuuris äritoe teenindusgrupp, kes vastutab nii kaugkanalis pakutava kvaliteedi, analüüsi kui muu taolise eest. Selles teenindusgrupis on töötajaid 3.



Kontaktikeskuse töötajate keskmine staaž panganduses on 8,2 aastat ning töötajate voolavus aastas keskmiselt kuni 2%. Töötajate arv kontaktikeskuses on kolme aasta jooksul kasvanud 30%.

Iga päevaga on selge, et kliendid otsivad pangakontorisse kohale tulemisele alternatiivseid võimalusi ning tehnoloogia arengust lähtuvalt muutuvad tooted ning nendega seonduv kiiresti, mis teeb kontaktikeskusest kui teeninduskanalist, aina olulisema. Samuti soovivad paljud kliendid nii nagu sõpradegagi, suhelda läbi erinevate sotsiaalmeedia kanalite ning ka see on täna kontaktikeskuse kui kaugkanali teenindada.

Kontaktikeskuses on ääretult oluline hoida kõrget või väga kõrget pangatoodete ja –teenuste kompetentside taset ning seetõttu on kontaktikeskuse töötajatele välja töötatud nii kompetentsimudel kui karjäärimudel. Kompetentsimudel loodi 2010. aastal eesmärgiga saada lihtne, praktiline ja kõigi kontaktikeskuse töötajate poolt lihtsalt mõistetav ning kasutatav tulemusjuhtimise tööriist. Kontaktikeskuse kasvades sai üha selgemaks, et on vaja kokkulepitud kriteeriume erinevate tasandite töötajate eesmärgistamiseks, hindamiseks, arendamiseks ja värbamiseks.

Kompetentsimudelis kirjeldati ära sarnaselt telleri ja erakliendihalduri kompetentsimudelile nii nimetatud baaskompetentsid, mis siis sisaldasid vajalike:

- strateegiate tundmist;
- õigusaktide tundmist;
- toodete tundmist;
- protseduuride ja poliitikate tundmist;
- nõudeid keelele, käitumisele ja hoiakutele.

Kompetentside hindamine on jagatud kaheksa erineva taseme vahel ehk iga kompetents on kirjeldatud kaheksa erineva tasemega. Eesmärk oli läbi kompetentsimudeli tõsta töötaja ja organisatsiooni rahulolu. Kui töötaja teab millised kompetentsid millisel tasemel on nõutud ning näeb pikka arengut, loob see selgust, pühendumust ning tulemuslikkust. Kompetentsimudeli eesmärk oli hinnata töötajate toodete teenuste jmt teadmiste taset. Kompetentsimudeli eesmärgi kohaselt hindab ennast kõigepealt töötaja ise ja seejärel arutatakse arenguestlusel juhiga läbi kõik teadmised ning tasemed ning lepitakse kokku millele panustada järgmistel perioodidel.

## 1.4 Kontaktikeskuse karjäärimudel

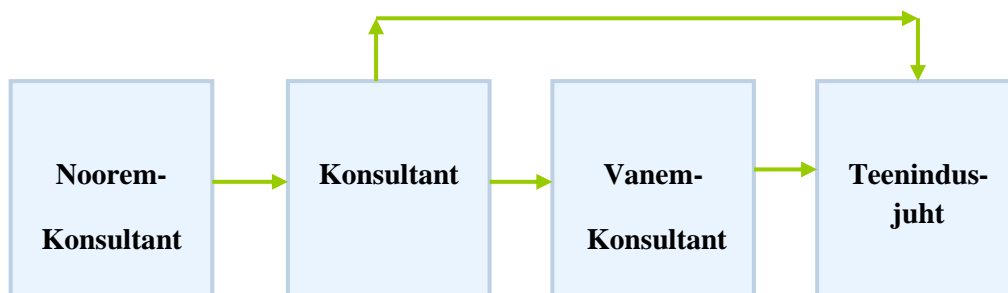
Kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudeli loomise eesmärgiks oli (Kontaktikeskuse...2012):

- 1) kehtestada selge ja läbipaistev SEB Panga kontaktikeskuse konsultandi ametikoha arengumudel, mis on lihtsa ülesehitusega, arusaadav ja motiveeriv;
- 2) siduda konsultantide ametikohad kindlaksmääratud palgatasemetega;
- 3) tõsta töötajate kindlustunnet, motivatsiooni ja väärtustada pikaajalist konsultandikogemust ja staaži.

Kontaktikeskuses on järgnevad konsultandi ametikohad (Kontaktikeskuse...2012):

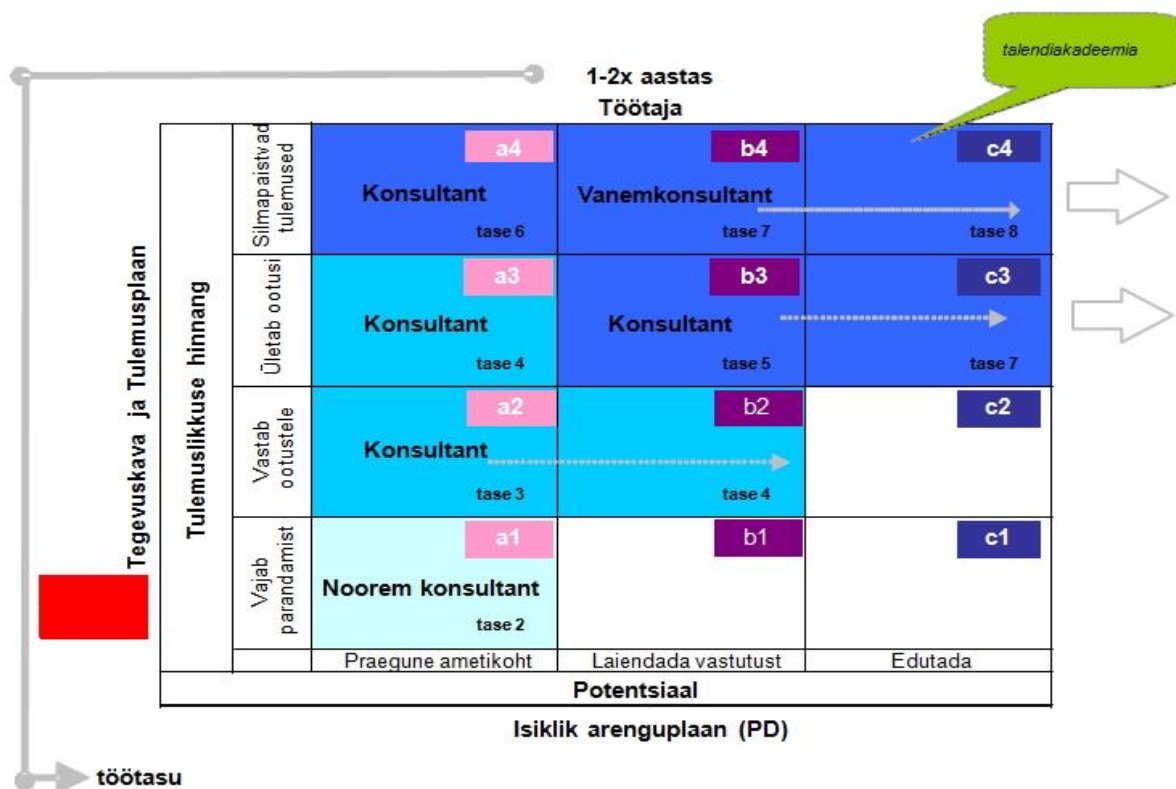
- 1) Nooremkonsultant. Nooremkonsultandi ametikohal töötavad nii katseajal kui ka katseaja läbinud ja nooremkonsultandi atesteerimise sooritanud konsultandid. Nooremkonsultandi ametikohale võetakse töötaja tööle avaliku konkursi korras.
- 2) Konsultant. Konsultandi ametikohale asumise eelduseks on konsultandi ametikoha atesteerimise edukas sooritamine.
- 3) Vanemkonsultant. Vanemkonsultandi ametikohale saamise eelduseks on väga head hoiakud, pidev võtme-eesmärkide ületamine, lisaülesannete võtmise, sh nooremate kolleegide juhendamise valmidus ja/või väga hea juhtimispotentsiaali olemasolu. Vanemkonsultandi ametikoht võimaldab asendada teenindusjuhti ja/või täita (osaliselt) teenindusjuhi ülesandeid. Konsultantide karjäärimudelil on nooltega näidatud konsultantide ametikohtade vahelised võimalikud liikumissuunad.

Nooremkonsultandi, konsultandi ja vanemkonsultandi ametikohtadele tööle asumise eelduseks on vastava ametikoha atesteerimise sooritamine, millega kaasneb vastava palgataseme kehtestamine. Kõrgemale palgatasemele jõudmiseks on alati vaja eelnevalt läbida atesteerimine, mis koosneb testist e-koolis, konsultandi töö kvaliteedi hindamisest ja vestlusest. Kompetentsi hoidmiseks ja tagamiseks tuleb igal aastal sooritada test e-koolis. Atesteerimisele pääsemise eelduseks on eelnevalt täidetud tulemuskaart ning põhiväärtustega kooskõlas olevad hoiakud. Joonisel 4 on kajastatud võimalikud kontaktikeskuse konsultandi liikumissuunad.



Joonis 4. Võimalikud liikumissuunad kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudelil  
 Allikas: (Kontaktikeskuse...2012)

Konsultantide arengumaatriksi alusel paigutatakse kõik konsultandid ühte maatriksisse (vt joonis 5), st et nooremkonsultandi, konsultandi ja vanemkonsultandi oskusi, käitumist ja eesmärkide täitmist on võimalik võrrelda omavahel samadel tingimustel.



Joonis 5. Kontaktikeskuse konsultandi arengumaatriks  
 Allikas: (Kontaktikeskuse...2012)

Siinkohal selgitab autor konsultandi arengumaatriksi sisu kasutatud tähiste (A1, A2 jne.) kaupa.

Nooremkonsultandid paigutuvad konsultandi arengumaatriksis alati ruutu A1 (palgatase 2) st „vajab parandamist” ja „säilitada praegune ametikoht”. Paigutus konsultandi arengumaatriksis ei sõltu sellest, kas töötaja on katseaja läbinud või mitte.

Konsultandi ametikohal töötava töötaja paigutamiseks konsultandi arengumaatriksis on 5 võimalust (Kontaktikeskuse...2012):

1. Vastab ootustele/säilitada praegune ametikoht (ruut A2 - palgatase 3)
  - töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 1 aasta nooremkonsultandina;
  - konsultandi ametikoha atesteerimisele lubamise tingimused on täidetud.
2. Vastab ootustele/laiendada vastutust (ruut B2 – palgatase 4)
  - töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 2 aastat (sh 1 aasta konsultandina tasemel 3);
  - konsultandi ametikoha atesteerimisele lubamise tingimused on täidetud;
  - näitab üles initsiatiivi ja täidab lisaülesandeid.
3. Ületab ootusi/säilitada praegune ametikoht (ruut A3 - palgatase 4)
  - töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 2 aastat (sh 1 aasta konsultandina tasemel 3);
  - konsultant täidab atesteerimisele lubamise tingimusi, sh ületab märgatavalt võtme-eesmärke;
  - konsultanti võib tuua hoiakute ja käitumise osas eeskujuks;
  - tulemus- ja arenguveestlusel on juhi hinnang „ületab ootusi“.
4. Ületab ootusi/laiendada vastutust (ruut B3 – palgatase 5)
  - töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 3 aastat, millest 1 aasta konsultandina tasemel 4;
  - konsultant täidab atesteerimisele lubamise tingimusi, sh ületab märgatavalt võtme-eesmärke;
  - konsultanti võib tuua hoiakute ja käitumise osas eeskujuks;
  - näitab üles initsiatiivi eesmärkide täitmisel, on valmis olema juhendaja;
  - tulemus- ja arenguveestlusel on juhi hinnang „ületab ootusi“;
5. Silmapaistvad tulemused/säilitada praegune ametikoht (ruut A4 – palgatase 6)

- töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 4 aastat, millest 1 aasta konsultandina tasemel 5;
- konsultanti võib tuua hoiakute ja käitumise osas eeskujuks;
- näitab üles initsiatiivi eesmärkide täitmisel, on olnud korduvalt juhendajaks;
- on valmis töötama mõlemas meeskonnas, oskab käsitleda kõiki kliendikontakte;
- tulemus- ja arenguvestlusel on juhi hinnang „erakordne“;

Vanemkonsultandi ametikohal töötava töötaja paigutamiseks konsultandi arengumaatriksis on 2 võimalust (Kontaktikeskuse...2012):

1. Vastab ootustele/edutada (ruut C3 – palgatase 7)

- töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 5 aastat, millest 1 aastat konsultandina tasemel 6;
- täidab vanemkonsultandi ametikoha atesteerimisele lubamise tingimusi, sh ületab märgatavalt võtme-eesmärke;
- näitab üles initsiatiivi eesmärkide täitmisel, on olnud korduvalt juhendajaks;
- on valmis töötama mõlemas meeskonnas, oskab käsitleda kõiki kliendikontakte;
- tulemus- ja arenguvestlusel on juhi hinnang „ületab ootusi“;

2. Silmapaistvad tulemused/laiendada vastutust (ruut B4 – palgatase 7)

- töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 5 aastat, millest 1 aasta konsultandina tasemel 6;
- ületab vanemkonsultandi ametikoha atesteerimisele lubamise tingimusi, sh ületab märgatavalt võtme-eesmärke;
- teda võib tuua hoiakute ja käitumise osas eeskujuks;
- näitab üles initsiatiivi eesmärkide täitmisel, on olnud korduvalt juhendajaks;
- on valmis töötama mõlemas meeskonnas, oskab käsitleda kõiki kliendikontakte;
- tulemus- ja arenguvestlusel on juhi hinnang „ületab ootusi“;

3. Silmapaistvad tulemused/edutada (ruut C4 – palgatase 8)

- töötaja soovituslik tööstaaž on vähemalt 7 aastat, millest 1 aasta konsultandina/ vanemkonsultandina tasemel 7;
- ületab vanemkonsultandi ametikoha atesteerimisele lubamise tingimusi sh ületab olulisel määral võtme-eesmärke;

- käitumine ja hoiakud on kõikides olukordades erakordselt head;
- tulemus- ja arenguestlusel on juhi hinnang „silmapaistvad tulemused“;
- vajadusel asendab teenindusjuhti;
- näitab üles initsiatiivi ja täidab lisaülesandeid, on juhendaja jne.
- suudab tagada igas olukorras kontaktikeskuse töö katkematu voolu;
- julgeb ja tahab vastu võtta otsuseid enda pädevuse piirides;
- tulemus- ja arenguestlusel on juhi hinnang „erakordne“.

Kehtivas karjäärimudelil on kõik erinevad kompetentsitasemed seotud erineva karjääritasemetega ning otseselt seotud palgatasemetega. Hetkel mil karjäärimudel loodi oli probleemiks suur personali voolavus ning tagasiside töötajatelt, et puuduvad pikaajalised karjäärivõimalused.

Tänases olukorras kehtiv karjäärimudel enam 100%liselt ootustele ei vasta. Arengut soodustava organisatsioonina soovib SEB rohkem panustada kompetentside kasvule ning töötajaid läbi selle motiveerida ning panna tundma vastutust oma karjääri eest. Seega tänane lahendus, mis on seotud otseselt palgatasemetega ei sobi üldisesse personalijuhtimise strateegiasse, kus peamine rõhk oli töötajate arendamisel ning läbi sisemise tööjõuturu edasiliikumisel.

Peamised puudused tänases karjäärimudelil:

- on ainult kontaktikeskuse sisene ning ei näe ette võimalust arenguks väljaspoole kontaktikeskust;
- puudub selge seos kompetentsimudeliga;
- ei vasta tänasele vajadusele ametikohtade osas. Palju uusi funktsioone ja ametikohti;
- puudub kindel seos nõutud koolitustega (kohustuslikud koolitused);
- SEB Grupil Eestis on alates 2014 aastast palgavestlused kõigi töötajatega, kus palgatõusu protsent on seotud otseselt SEB Gruppi tulemustega. Seetõttu ei ole tänane ühtlase sammuna toodud palgatõus karjäärimudelil enam ajakohane.

## **2. RESSURSIPÕHINE LÄHENEMINE INIMRESSURSI STRATEEGILISELE JUHTIMISELE JA KARJÄÄRIMUDELITE ROLL SELLE ELLUVIIMISEL**

Siin peatükis annab autor ülevaate, kuidas erinevad autorid on käsitlenud inimressursi strateegilist juhtimist, läbi ressursipõhise vaate. Kuidas seda toetab sisemine tööjõuturg ning millist rolli omavad karjäärimudelid selle elluviimisel.

### **2.1 Ressursipõhine lähenemine strateegilisele inimressursi juhtimisele**

Ettevõtte on kogum nähtavatest ja nähtamatutest ressurssidest, mis on vajalikud teatud turul edukaks tegutsemiseks. Et saada ja jääda turul tegijaks, on vaja luua või tekitada konkurentsieelis ning tänapäeval turul toodetega eristumine ei ole enam väga lihtne. (Fossa, Knudsenb 2003)

Ressursipõhine teooria kujutab organisatsiooni ressursse kui unikaalset paketti, millel on võim anda organisatsioonile konkurentsieelis võrreldes teiste samas harus või valdkonnas tegutsevate organisatsioonidega. Barney sõnastusest lähtuvalt sisaldavad organisatsiooni ressursid organisatsiooni strateegilisi varasid. Näiteks organisatsioonilised omadused, võimekused ja teadmised ning protsess, mida kasutatakse et luua ja ellu viia strateegia. (Millmore *et.al* 2007, 26)

Ressursipõhine lähenemine suunab mõtlema inimestest kui väga võimekast ressursist, mitte pelgalt kulubaasist. Ressursipõhine teooria toob välja, et ainult need organisatsioonid on võimelised looma pidevat ning jätkusuutlikku konkurentsieelist, kes teevad seda harvaesineval ning järeletegemist mittevõimaldaval moel. (Saá-Perez, Garcia-FalcOn 2002)

Konkurentsieelis kerkib esile organisatsioonile iseloomulikest ressurssidest või võimekustest, mida organisatsioon ise kontrollib ja mida organisatsioon teeb hästi võrreldes konkurentidega. See tähendab, et isegi niinimetatud tavalised või traditsioonilised ressursid nagu tehnoloogia ja tootmine võivad luua väärtust. Ressursipõhine teooria siinkohal

argumenteerib, et neid ressursse on lihtne imiteerida ning nad kaotavad seetõttu suhteliselt lihtsalt oma konkurentsieelise, seetõttu on inimressurss, mille imiteerimine on väga raske, väga väärtuslik. (Fossa, Knudsenb 2003)

Barney definitsiooni kohaselt toob autor tabelis 2 välja ressurside need omadused, mis võimaldavad organisatsioonil jõuda konkurentsieeliseni.

Tabel 2. Konkurentsieeliseni viivad ressurside omadused

<b>Harvaesinev</b>	Ressursid ja võimekused peavad olema harvaesinevad või unikaalsed, just kindlale organisatsioonile, et luua konkurentsieelist. Ühiselt saadaolevad ehk mitte harvaesinevad ressursid ja võimekused aitavad organisatsioonil jääda ellu, kuid ei kindlusta konkurentsieelist.
<b>Jäljendamatu</b>	Need ressursid ja võimekused mida on võimalik teistel jäljendada või järgi teha, ei ole enam konkurentsieelis. Eelised peavad olema järjepidevad, et nad oleksid jäljendamatud. Ainult siis loovad nad püsiva konkurentsieelise ja tagavad edu.
<b>Mitte asendatav</b>	Alternatiiv tähendab väljakutset organisatsiooni konkurentsieelisele, kus tema ressursid ja võimekused jäävad jäljendamatuks, kus on võimalik kasutada alternatiive viimaks ellu sama strateegiat, kus see on võimalik. Konkurentsieelise seab ohtu see, kui organisatsiooni võimekustest või ressurssidest on kasvõi osa võimalik asendada alternatiivse meetodiga.
<b>Efektiivselt organiseeritud</b>	Lisaks omades väärtuslikke, harvaesinevaid, jäljendamatu ja mitte asendatavaid ressursse ja võimekusi peab organisatsioon olema võimalikult efektiivselt organiseeritud, et aru saada konkurentsieelise potentsiaalid ja seda ülal hoida.

Allikas: (Millmore *et.a* 2007, 28)

Barney teooria kohaselt on olemas kolme liiki ressursid: füüsilised, inimlikud ja organisatsioonilised. Selle kohaselt kujutavad inimressursid endast: kogemusi, teadmisi ja arusaama, et töötajad ja juhid loovad organisatsiooni konteksti. Kolmandana väljatoodud organisatsioonilised omadused ei ole ressursipõhise vaate kontekstis vähemtähtsad. Organisatsioonilised ressursid sisaldavad formaalseid ressursse, nagu struktuur ning



süsteemid planeerimiseks, koordineerimiseks ja kontrollimiseks ning mitteformaalseid nagu sisemised ja välised suhted. (*Ibid*)

Robert Grant jagab ressursid kuueks kategooriaks: finantsilised, füüsilised, inimlikud, tehnoloogilised, mainega seotud ning organisatsioonilised. Ta toob välja, et mõned nendest ressursidest on raskesti tabatavad. Neid on raske mõõta raamatupidamislikus kontekstis kuid nad on siiski eluliselt olulised organisatsioonile, kes on need kogunud ja arendanud. Ressursside unikaalsus või heterogeensus on palju rohkem kui samalaadsus ja homogeensus. (Millmore *et.al* 2007, 26)

Granti teooria kohaselt tuleb tuua ressursid kokku, et luua võimekused. Kuid siiski on võimekused rohkem kui kogum ressursse, see nõuab koordineeritus kaastatud inimeste ning koostöö osas ning samuti koordineeritust inimeste ning teist tüüpi ressursside vahel. Võimekusi võib näha ka kui organisatsiooni rutiinide kogumit, kuhu on kaasatud need, kes saavad aru organisatsiooni rutiinidest ning käituvad erinevates olukordades alati asjatundlikul ja tulemuslikul viisil. Organisatsiooni rutiinide loomine ja seeläbi võimekuste loomine, aitab välja tuua linki konkurentsieelise, mis omakorda aitab elluviia strateegiat. Illustreerituna on see ahel toodud joonisel nr 6. Organisatsioon loob konkurentsieelise kui ta rajab rutiinid või võimekused, mida teised ei ole veel eelistanud või millest aru saanud. (Millmore 2007, 27)



Joonis 6. Ressursipõhine lähenemine strateegiale

Allikas: (Millmore *et.al* 2007, 30)

Tänases majanduslikus kontekstis, kus toimub suurel määral turgude globaliseerumine, pidev kliendinõudmiste muutumine, ning kus turule tuleb iga päev aina uusi ja uusi tooteid, on inimesed ja nende juhtimine aina kasvava tähendusega. Inimressurss mõjutab väga suurel määral organisatsiooni arengut ning võimekusi. Inimressurss on muutunud organisatsiooni strateegiliseks varaks, sest inimeste teadmised, oskused, loovus, koostöövõime ja

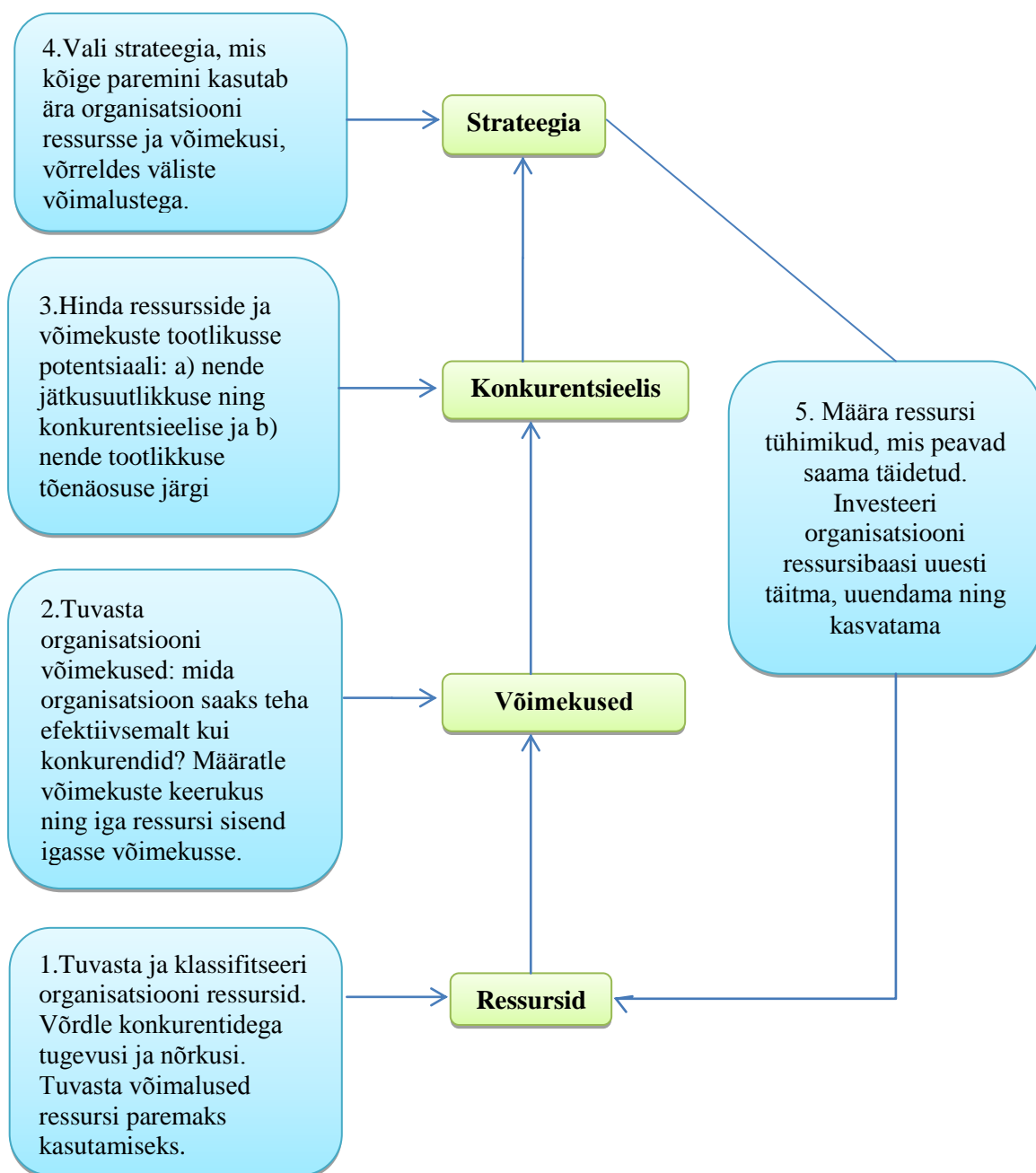
motivatsioon on kaasajal olulised konkurentsieelise allikad. Inimressurss ehk tööjõud on inimesed, kes kasutavad vaimseid ja füüsilisi jõupingutusi, et luua kaupu ja teenuseid. Tänapäeva tööturgudele ja ühiskonnale on iseloomulik inimressursi järjest suurenev väärtustamine. (Saá-Perez, Garcia-FalcOn 2002)

Seetõttu saab ressursipõhist teooriat väga hästi vaadata koos inimressursi juhimisega, sest just ressursipõhine vaade seab inimressursi organisatsiooni võimekuste ja ressurside komplektis üsna keskele kohale. Eelnevalt tõid nii Barney kui Grant oma mudelites ühe ressursina välja inimesed. Ressursil, mis on kordineeritud, juhitud ja seotud teiste strateegiliste ressursidega on rohkem väärtust, kui lihtsalt ressursikogumil. See näitab, et inimressursi juhtimine üldistes tingimustes on eluliselt oluline ning see on ka võtme ühendus ressursipõhise teooriaga. (Millmore *et.a* 2007, 34)

Inimkapitali kui ressursi võib defineerida kui ühte võimet, mis aitab saavutada ootuspäraseid tulemusi, ühel tegevusalal. Laiemalt tähendab see tööks vajalike oskuste, teadmiste, võimete ja teiste karakteristikute kategooriat, mis sisaldab ka selliseid faktoreid nagu haridustase, kogemused, koolitused ja kognitiivne võimekus. Samuti saadavalolev informatsioon, mis selles kategoorias võib mõjutada töötaja teadmisi ja võimekusi. (Hirschi 2012, 374)

Strateegiline inimressursi juhtimine on inimressursi funktsiooni sidumine strateegiliste eesmärkidega, et parandada organisatsiooni tulemuslikkust (Bratton 2011). Robert Grant väidab, et strateegia on defineeritud kui oskust siduda organisatsiooni siseseid oskusi ja teadmisi, väliskeskkonna poolt loodud võimaluste ja riskidega (Grant 1991). Strateegilise inimressursi juhtimise põhieesmärk on luua organisatsiooniline võimekus läbi oskuslikku, pühendunud ja motiveeritud inimkapitali ning seeläbi saavutada konkurentsi eelis (Armstrong 2012, 16).

Selleks, et tagada tulemuslik strateegiline inimressursi juhtimine on vaja omada ülevaadet ressursidest, võimekustest, oskustest ja teadmistest. Mida on vaja juurde arendada, millised võimekused/ressursid peavad olema alati tagatud, seejärel milline strateegi valida. Sellist analüüsi kirjeldab R. Granti poolt välja toodud mudel (vt. Joonis 7), mille kaudu saab analüüsida organisatsiooni strateegiat just ressursipõhisest vaatest, sest just võimekused ja ressursid on strateegia aluseks.



Joonis 7. Ressursipõhine lähenemine strateegia analüüsile

Allikas: (Grant 1991)

Organisatsiooni/äri strateegiline planeerimine ja inimressursi planeerimine on integreeritud protsessid. Inimressursi planeerimise aluseks on organisatsiooni strateegilised eesmärgid, kuid inimressurss mõjutab organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja võimalikke ärilisi valikuid. Inimressursi strateegiline planeerimine on seotud organisatsiooni sise- ja

väliskeskonna analüüsiga. Samuti töötajate kompetentside ja oskuste analüüsiga. Organisatsioonil peab analüüsi tulemusena tekkima ülevaade vajalikest ja puuduolevatest ressurssidest ning organisatsioon peab olema valmis oma ressursibaasi investeerima, kas siis koolitades ümber olemasolevaid inimressursi või võtta vastu strateegiline otsus ja tagada osad ametikohad ajutise välise tööjõuga. (Grant 1991)

Inimressursi organisatsioonis saab vaadata nagu ladu või kogumit inimkapitali, millest osa on otseselt võimalik siduda konkurentsieelisega. Raskesti mõõdetavatest ressurssidest toob Grant välja just töötajapõhised oskused ja teadmised, kui organisatsiooni kõige olulisema strateegilise vara. (Millmore *et.al* 2007, 34).

Personal peab olema võimeline lisama väärtust firma toodetele-teenustele ja omama harvaesinevat oskuste kombinatsiooni, mis sisaldab kõrgetasemelisi tehnilisi oskusi, organisatsiooni kui süsteemi olemuse mõistmist ja pühendumist organisatsiooni edule kaasaaitamisele. (Alas 2001)

Kui meie ühiskond on harjunud mõtlema, et inimesed on organisatsioonile väga suur kulubaas ning kõik mida saab on viimastel aastatel automatiseeritud, et tagada ülim efektiivsus, siis nüüdseks on inimesed omandanud ja omandamas organisatsioonidele väga väärtusliku vara mainet.

Ühe konkurentsieelisena saab ressursipõhisest vaatest välja tuua tööjõu paindlikkuse. Võtmeteguriks organisatsioonile vastata efektiivselt muutuvale ja ebakindlale ärikeskkonnale on tööjõu paindlikkus ja kohanemisvõime. (Wilton 2010)

Uurijad on esile tõstnud kaks eraldiseisvat tööjõu paindlikkuse strateegiat: sisene ja väline tööjõu paindlikkus. Üheltpoolt välise tööjõu paindlikkus, toob välja peamiselt lühiajalised ametikohad või nn. ajutise tööjõu vajaduse katmise või osalise tööajaga töötajad. Teiselt poolt organisatsioonisisene tööjõu paindlikkus räägib rohkem inimressursi hulgast organisatsioonis, mis peab igal ajahetkel olemas olema. Juhtimise vaatevinklist on oluline omada erinevate oskustega tööjõudu, sest seda paindlikum kogu ressurss kompetentside ja oskuste poolest on. Juhtimistrateegia peab siinkohal organisatsioonis kindlasti julgustama töötajaid võtma erinevaid rolle ning laiendama oma olemasolevaid rolle ning vastutust. (Michie, Sheehan 2005)

## 2.2 Ressursipõhine lähenemine inimressursi juhtimisele ja sisene töøjõuturg

### 2.2.1 Sisemine töøjõu turg ning selle toimimise põhimõtted

Töøjõuturuks saab nimetada mehhanismi, läbi mille inimtööd ostetakse ja müüakse nagu kaupa. Töøjõuturg on vastastikusel sõltuvuses olevate ostu- ja müügi-tehingute protsess: tööturul saavad kokku tööandjad (töøjõu nõudlus) ja töövõtjad (töøjõu pakkumine). Töøjõuturg loob järjekindla suhte, mis eksisteerib töötajate ja organisatsiooni vahel. Töøjõunõudlus hõlmab täidetud ja vabu töökohti ning töøjõu pakkumine töötavat ja mittetöötavat töøjõudu. Töøjõu nõudlus näitab, kui palju ja milliseid töötajaid ettevõtte vajavad. Töøjõu pakkumine näitab, kui palju on neid inimesi, kes tahavad töötada pakutud tingimustel. Iga organisatsiooni jaoks on äärmiselt vajalik omada õigeid inimesi koos õigete oskuste, teadmiste ja omadustega, õigetel ametikohtadel. (Wilton 2010)

Värbamisallikatest lähtuvalt jagunevad töøjõuturud kaheks:

- Organisatsioonisiseseks töøjõuturuks (*Internal labour market*) peetakse seda, kui väljastpoolt organisatsiooni värvatakse ainult nendele ametikohtadele, mis on nõ. organisatsiooni sisenemise ametikohad „entry positions“. Kõrgemad ametikohad täidetakse organisatsioonisisese ressursi arvelt. (Lazear, Oyer 2003)
- Organisatsiooniväline töøjõuturg (*External labour market*), kust värvatakse erinevaid töötajaid ning mis on eristatav nii geograafiliselt kui professionipõhiselt.

Organisatsiooni jaoks on nõutava töøjõu saamiseks kaks võimalust „teha“ või „osta“. Esimene kahest on põhimõtteliselt erinevate inimressursijuhtimise tegevuste kogum täitmaks organisatsiooni inimressursi vajadust ning tehes seda läbi olemasoleva töøjõu arendamise. See on pikemaajaline ning läbimõeldud protsess. Teine võimalus on nõutava inimressursi hankimine läbi värbamise väliselt töøjõuturult, hetkel, mil töøjõud on nõutud. Strateegia „teha“ on selgelt fokuseerunud organisatsiooni sisemisele töøjõule ning strateegia „osta“ selgelt välisele töøjõu hankimisele. (Wilton 2010)

Ressursipõhine vaade toetab selgelt „teha“ kontseptsiooni, sest ressursipõhine teooria viitab tuumkompetentside arendamisele organisatsioonis sees. Tuumkompetentsideks nimetatakse neid võimekusi, mis annavad organisatsioonile strateegilise eelise konkurentide ees. Tuumkompetentsid arenevad välja kollektiivsest õppimisest organisatsioonis, eriti kui on

võimalik välja tuua erinevad oskused ja siduda need erinevate tehnoloogiatega. (Millmore *et.al* 2007, 30)

Sisemise tööjõuturu eesmärk on luua töötaja jaoks sellised töötingimused ning arenguvõimalused, mis teevad töötajale tööandja vahetues liiga kalliks nii materiaalselt kui ka psühholoogiliselt. Sisemise tööjõuturu osadeks on sisemine värbamine, sisemised liikumisvõimalused, töösuhete kindlus, tasustamine üle turu keskmise taseme, pensionid ja teised hüved ning protseduuriline õigus. Sisemise tööjõuturu osad on otseselt seotud organisatsiooni tulemuslikkusega, läbi kulude voolavuse, sisaldades kulutusi ka värbamisele ja valikule ning väljaõppele väljaspool organisatsiooni. Samuti mitteotseselt läbi töötajate tulemuslikkuse – suur personalivoolavus tekitab katkestused tootmisprotsessides ning meeskonna dünaamilisuses. (Krausert 2013, 74-75)

Organisatsioonisisene tööjõuturg saab soodustada töötajate motivatsiooni ning tagada strateegiline ning läbimõeldud inimressursi juhtimine, mis toetaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke ning suurendaks organisatsioonilist võimekust. Sisemist tööjõuturgu on kutsutud ka nõ. tööjõu laoks. Selle kõige laiemas tähenduses on sisemine tööjõuturg mehhanism, läbi mille olemasolevatele töötajatele on omistatud eriline roll organisatsioonis. (Wilton 2010)

Läbi ajaloo on olnud sisemise tööjõuturu kohta erinevaid arvamusi. 1984ndal aastal väitis Osterman toetudes majanduslikule teooriale, et palga ja tingimused panevad paika nõudlus ja pakkumine ja sisemine tööjõuturg ei mängi selle juures mingit rolli. (Royal 1999)

Samas mitteradikaalsed majandusteoreetikud nagu Pfeffer ja Cohen nägid sisemise tööturu keskmes oskuste ja teadmiste kontseptsiooni. Nad uskusid, et sisemine tööjõuturg on loodud organisatsiooni sellises ulatuses, mis on vaja organisatsiooni spetsiifiliste oskuste, teadmiste või koolituste hoidmiseks. (Pfeffer, Cohen 1984)

Radikaalsed majandusteoreetikud nagu Braverman ja Edwards on nõus väitega mis puudutab organisatsiooni spetsiifilisi oskusi ja nende sidumist sisemise tööjõuturuga, kuid nende erinevus tuleb tõlgenduses. Need teoreetikud näevad organisatsiooni spetsiifilisi oskusi ja tehnoloogia kasutamist kui laiema bürokraatlikuma strateegia kujunemist töötajate kontrollimisel. Sisemine tööjõuturg on välja toodud kui üks eraldiseisev kontrolli vorm. (Pfeffer, Cohen 1984)

Sisemise tööjõuturu tähtsus hakkas kasvama 70date aastate lõpust 80date algusest, mil turule hakkasid tekkima esimesed nõ. ajutise tööjõu pakkujad. Enne seda oli aeg, kui näiteks arvuti programmeerijad said üldõppe koolist ning nad olid pigem lojaalsed oma professionile

kui ühele kindlale organisatsioonile. Programmeerijad vahetasid töökohti tihti ning nende suures „voolavuses“, ei nähtud midagi valet. Kuna programmeerijaks õpiti koolis või iseseisvalt, ei olnud tavaks ka programmeerijaid organisatsiooni kulul koolitada. Töötasu määras väline tööjõuturg. Selline liikumine muutus organisatsioonidele kulukaks, mitte ainult kasvavate palkade näol, vaid tihti lahkusid organisatsiooni jaoks võtmetöötajad ning kaasnesid nii operatsiooni kui äririskid. Organisatsioonid otsustasid pöörata rohkem tähelepanu karjäärivõimalustele, koolitustele ning oskuste laiendamisele, et läbi selle tagada pidev vajalik ressurss ning vähaendada nii kulusid kui riske. Samuti on see iga päevaga üha olulisem, kuna aina rohkem inimesi töötab oma staaži täis ühes ja samas ettevõttes. (Osterman 1984)

### **2.2.2. Sisene tööjõuturg ja karjäärisüsteemid**

Nii nagu eelmises peatükis tuli välja, on inimesed kõige väärtuslikum ressurss kaasaegsetes organisatsioonides ning pakkudes neile pikaajalist stabiilset karjääri on „võit-võit“ olukord mõlemale osapoolale, nii organisatsioonile kui ka töötajale. Mitte miski ei oma paremat mõju kui värvata õiged inimesed ja lasta neil areneda koos organisatsiooni enda kasvuga. Selline olukord loob juhtkonnale järjepidevuse ning töötajatele teadmise ning ka keskkonna, kus areneda. (Patric, Kumar 2011, 24)

Sisemine tööjõuturg jagab töötajad, esmasteks ja teisteks töötajateks. Esmased töötajad sisemisel tööjõuturul saavad reeglina töötasu, turust veidi kõrgemal tasemel. Töötajad moodustavad järjekorra niinimetatud headele töödele sisemisel tööjõuturul. Esmaseid töökohti iseloomustatakse kui kõrgema palgataseme ja tingimustega, karjääri võimalustega ja formaalsete ja läbiräägitud tingimustega töösuhte. Teisesed tööd on reeglina madala palgaga ja kesiste tingimustega, kõrge voolavusega ametikohad, kus ei ole nõutud kõrged ega spetsifilised oskused ning töötajad on reeglina suhteliselt madala haridustasemega. Alati ei ole ka võimalik liikumine teiselt positsioonilt esimesele, kuna puudub vajalik haridustase või hoiakud ja käitumine. (Mylett, Zanko 2002, 146)

Sisemise tööjõuturu kontseptsiooni on vahetevahel tõlgendatud kui tulemusjuhtimise spetsiaalset vormi. Hierarhiline organisatsioon koos eraldiseivate sisenemispositsioonide ja karjääri süsteemidega ja mis väga laial määral kaitseb oma töötajaid mõjutuste eest välisel tööjõuturul. Sisemisele tööjõuturule iseloomulikud jooned on: ametialane väljaõpe koos märkimisväärse osaga organisatsiooni spetsiifilisest inimkapitali investeringust, hästi

defineeritud protseduurid ja organisatsiooni normid. Sisemiste tööjõuturgude eelistuseks on see, et organisatsioonid õpivad oma töötajate tootlikkuse kohta, kasutavad seda informatsiooni töötajate määramiseks ametikohtadele ja seeläbi säästavad värbamise ja kontrollimisele tehtavatelt kulutustelt. (Eriksson 2003,2)

Kui tööandja on loonud sobiva struktuuri sisemisel tööjõuturul, mis soodustab oma oskuste ja teadmiste laiendamist määral, mis aitab omandada kõrgemat kompetentsi ning seeläbi olla valmis edasiliikumiseks organisatsiooni erinevatel ametikohtadel. Organisatsiooni poolt jälle oskuslikult kokku seatud struktuur võimaldab tagada õige kompetentsi ja oskustega töötajad õigel hetkel. Samas ei tohi kindlasti olemasolevat ressursi üle kvalifitseerida. Kui on ühele ametipositsioonile liiga palju nõ. varutöötajaid, siis ei soodusta see organisatsiooni püsimist töötajate seas, vaid lahkumist, sest kõigile lihtsalt ei teki karjäärivõimalusi. Siinkohal saab öelda, et sisemine tööjõuturg kui vahend kindlustab ning toetab töötajate pikaajalist kogemust ja staaži. Teiselt poolt näitab see koos produktiivsuse kasvuga töötajate pühendumist ning tahet ühes ja samas organisatsioonis töötada ning karjääri teha. Seega saab kindlalt väita, et sisemine tööjõuturg toetab karjäärivõimalusi. (Krishnan, Maheshwari 2011)

Karjääri juhtimine on tähtsaks tööriistaks organisatsioonile, toetamaks mitte ainult töötaja karjääri, vaid ka tagama vajalikke oskusi ja teadmisi vajalikul hetkel. Karjäärijuhtimine on eriti kasulik situatsioonides, kus tootlikkus sõltub peamiselt teadmiste rakendamisest, mitte niiväga füüsilisest energiast. Seeläbi saavutatud töötajate lojaalsus muutub eriti kriitiliseks pikaajaliselt kõrgeima tootlikkuse saavutamiseks. Oma uuringutes on erinevad autorid välja toonud, et sidudes personaalse töötaja karjääri ning organisatsiooni vajadused, on organisatsioon loonud just sellise sisemise tööjõuturu, mis on parim mõlemale poolele ning toetab nii pühendumist kui seeläbi ka paremat organisatsiooni eesmärkide saavutamist. (Krishnan, Maheshwari 2011)

Karjäärade olemus on dramaatiliselt muutunud viimase kolme aastakümne jooksul. Peamisteks põhjusteks on edusammud tehnoloogias, kasvanud tööjõu mitmekülgsus ja muutused organisatsioonide struktuurides. See on põhjustanud ühelt poolt töötajate tähelepanu kasvu iseenda karjääri juhtimisele ning vähem selles osas usaldatuse organisatsioonidele. Teiselt poolt ka tööandjad suunavad oma inimressursi poliitikaid vahetama vastutust karjääri eest, rohkem töötajatele. Sellised muutused on avaldanud sügavat mõju, kuidas karjäärid on arenenud, tuues välja aina rohkem mitte-lineaarseid ja vähem ette ennustatavaid karjäärisüsteeme. (Hirschi 2012, 369)



Karjäärijuhtimine oma olemuselt on protsess, mis hõlmab karjääri uurimust, karjääri eesmärkide arendamist ja karjääri strateegiate kasutamist, karjääri eesmärkide saavutamiseks. Karjäärijuhtimise käsitluses on viimasel ajal palju välja toodud, et tunnustus ja arenguvõimalused võivad olla palju tugevamad motivaatorid kui raha ja anda tulemuseks isegi langenud käibe puhul, kõrgema kliendirahulolu ning kõrgema kasumlikkuse organisatsioonile. Seda meeles pidades, on kõige parem välja tuua selged ootused tulemuslikkusele nii, et töötajatel on võimalik edu saavutada mõlemal rindel, nii personaalset kui tööalast arengut silmas pidades. Töötajad peavad aru saama, et nende tööandja on pühendunud ning pingutab töötajate teadmiste kasvu nimel nii, et neil oleks võimalik laiendada oma tööalast horisonti ning võtta mingi aja möödudes vastu uusi väljakutseid. (Patric, Kumar 2011, 24-25)

McDanielsi ja Gysberi käsitluse kohaselt on karjäär täielik kogum psühholoogilisi, sotsioloogilisi, hariduslikke, füüsilisi, majanduslikke ja muutuvaid faktoreid. Greenhaus on oma käsitluses öelnud, et karjäär on järjepidev protsess, läbi mille inividid läbivad erinevaid staadiume, millest igäühte saab iseloomustada kui paketti, mis sisaldab unikaalseid muresid, skeeme ja ülesandeid. Hall defineerib karjääri kui individuaalse karjääriplaneerimise ja organisatsioonilise karjäärijuhtimise protsessi tulemust. Inimressursi juhtimise vaatekohast ei ole karjäär edutamine karjääriredelil ainult ülespoole, läbi mitmetasandiliste hierarhiate kasvav vastutus, rahalised preemiad ja veel rohkem aja veetmist töö juures. See on pigem tugi töötajatele, et nad suudaksid olla rohkem vastuvõtlikud muutustele, rohkem kindlad endas ja oma tulevikus, kui turust tulenevalt on vaja organisatsioonil muudatusi läbi viia. See on läbi sisemise tööjõuturu toimimise potentsiaalsete ametikohtade avanemine töötajatele ja nende organisatsioonis püsimine väärtuse kasv tööandjale. (Patric, Kumar 2011, 25)

Läbi kogemuste ja teadmiste kasvu kasvab töötaja töösuhte kindlus ja väärtus organisatsioonile. Selleks, et säilitada töösuhte kindlus, samas kasvatada kompetentse ning jätkata arengut on vaja nii töötaja kui organisatsiooni seisukohast, et karjäär oleks kohanemisvõimeline.

Karjääri kohanemisvõimet on käsitletud mitmes erinevas võtmes. Savicas kirjeldab karjääri kohanemisvõimet kui konstruktsiooni, mis vaatab kuidas inivid konstrueerib või ehitab üles oma karjääri ning viib selle ellu omal ametikohal. Selles käsitluses on see käitumuste, hoiakute ja teadmiste, mida töötaja kasutab, sobitamine ametikohale. Morrisoni ja Halli käsitluse kohaselt on karjääri kohanemisvõime metakompetents, sest see võimaldab

töötajal arendada teisi kompetentse. Kosseks ütleb, et kohanemisvõime on võime muuta karjääri tingimusi ja saada paremini ja avatumalt hakkama stressiga uue karjääri kontekstis. (Hirschi 2012, 370)

Selle peatüki kokkuvõtteks saab öelda, et sisemine tööjõuturg toetab karjäärisüsteeme organisatsioonis. Sõltuvalt oma omadustest, täidab sisemine tööjõuturg mitmeid erinevaid organisatsioonisiseseid funktsioone. Näiteks, otsides võimalust töötajate säilitamiseks, sisemine tööjõuturg käitub nagu motivatsiooniallikas, luues positiivse psühholoogilise lepingu, läbi tingimuse areneda (karjäärijuhtimine), saada koolitusi ning pakkuda laiemaid karjäärivõimalusi. (Wilton 2010)

## **2.3 Karjääri planeerimine kui vahend ressursipõhise lähenemise rakendamiseks**

Hilistest 90nendatest kuni 20nendate keskpaigani kasutasid pangad karjääri, meelitamaks noori pankureid, sidudes neid väga aeglase arenguga läbi väga hierarhilise organisatsiooni, lepitades neid karjääri pikaealisusega. Väga kaua aega olid pangad tehnoloogia arengust puutumatud ning neid peeti väga manuaalseteks ning bürookraatlikeks asutusteks. Kõik mis sai nii eesliinis kui tagatoas oli standardiseeritud. Pangad on töötanud väga pikki aastaid väga suletud sisemiste tööjõuturgudega, kuhu pääseda oli peaaegu võimatu. Kõik ülemised ametikohad täideti alumist earvelt, igale karjääri sammule laienes rahaline preemia ning eesmärk oli saautada järgmine edutamine ning sellega kaasnevad hüved. Väga pikka aega peeti pankasid kui suletud organisatsioonideks ning tihti töötati pankades mitme põlvkonna kaupa. Ehk loodi karjääri alus mitte ainult ndale kui indiviidile vaid ka tulevastele põlvedele. (McKinlay 2013)

### **2.3.1 Scheini karjääriteooria**

E. Scheini karjääriteooria kohaselt toimub töötajate organisatsioonisisene karjäär kolmes dimensioonis (Hellriegel *et.al* 1989, 510):

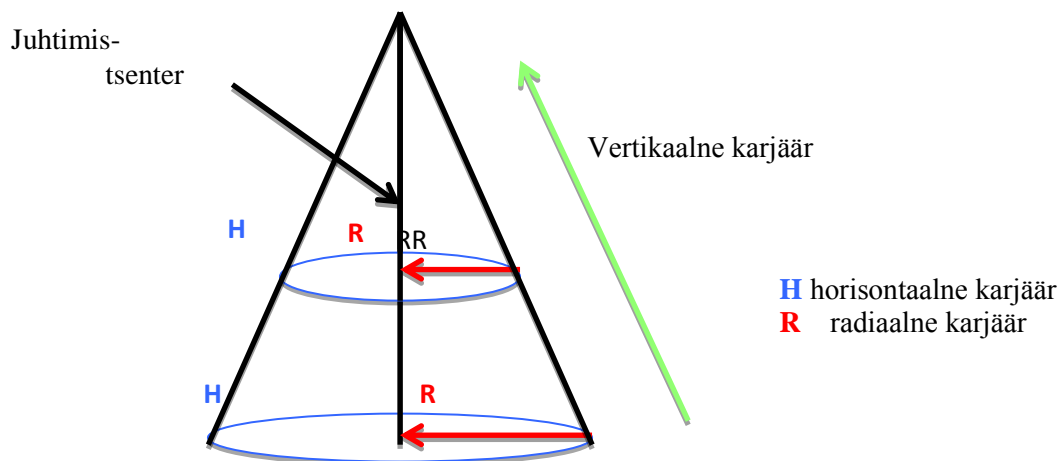
- 1) vertikaalne liikumine (*vertical movement*) – mille kohaselt on võimalik inimeste tööalane liikumine organisatsiooni mitmesugustel hierarhilistel tasanditel, millega kaasneb nende võimutasandi ja ulatuse muutus. Vertikaalne liikumine võib olla

suunatud nii ülespoole kui ka allapoole, tuues kaasa muudatusi organisatsiooni juhtimises. (Türk 2001, 229)

- 2) horisontaalne liikumine (*horizontal movement*) - seisneb inimeste tööalases liikumises samal hierarhilisel tasandil. Erinevalt eelmisest dimensioonist on siin põhirõhk pandud erinevatele tööalastele funktsioonidele, toodetele ja programmidele, mille vahetamine võimaldab omandada uusi oskusi ja teadmisi. Horisontaalne liikumine võib olla lühiajaline või pikaajaline. Selline liikumine võimaldab töötajatel liikuda organisatsiooni ühest allüksusest ja tökohalt teise ning valmistada neid ette vertikaalseks liikumiseks. (*Ibid*)
- 3) radiaalne liikumine (*movement towards the center*) - seisneb inimeste tööalases liikumises samal hierarhilisel tasandil, millega ei pruugi kaasneda töökoha vahetus. Radiaalne liikumine võimaldab töötajatel läheneda organisatsiooni juhtimistsentrile ja tuumikule, et saada osa organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessist. (*Ibid*)

Schein vaatleb organisatsiooni kui koonust, mille kolm dimensiooni loovad ettekujutuse töötajate võimalikust organisatsioonisisestest karjäärirajadest. Organisatsioonidel on enamasti nendes dimensioonides eri struktuurid ja piirid.

Alloleval joonisel 8 on toodud Scheini kolmedimensiooniline karjäärimudel.



Joonis 8. E. Scheini kolmedimensiooniline karjäärimudel

Allikas: (Türk 2001, 227)

Lisaks kolmedimensioonilisele karjäärisüsteemile defineeris Edgar Schein karjääriankru (*career anchor*), mis on väga laialdaselt kasutatud karjäärijuhtimise tööriistana paljudes ettevõtetes. Karjääri ankur on kombinatsioon inimese annetest, tegutsemismotiividest ja väärtushinnangustest, mis läbi kogemuse välja kujunevad ning kinnistuvad ja millest inimene ei ole nõus tööalaseid valikuid tehes loobuma. Kui inimesel seisab ees tööga seotud otsus, siis mõjutab tema karjääriankur valikut. Seega on valiku tegija jaoks oluline eneseanalüüs, et mõista, mis temale tähtis on. Vormiliselt defineerides on karjääriankur pädevuste, motiivide ja väärtuste mudel enesetunnetamiseks, mis juhib ja kitsendab karjäärivalikuid (Greenhaus, Callanan 2006, 65-69)

Edgar Schein on öelnud, et peamine millega organisatsioonid inimressurssi planeerides silmitsi seisavad on oskus siduda pidevas muutuses olevad organisatsiooni vajadused, pidevalt muutuvate töötaja vajadustega. Karjääriankrute teooria valmis eesmärgiga uurida põhjalikult sisemist karjääri. (Schein 1990, 1)

Karjääriankrute teooria annab põhjendusi inimeste sobivuse kohta erinevatele töökohtadele. Scheini teooria järgi on meil kõigil üks domineeriv karjääriankur ning mõistes, mis on meie ankur, saame me valida karjääri või rolli, mis pakub meile kõige rohkem rahuolu oma tööga. Ankrud on laiapõhjalisemad, sest nad rõhutavad töökogemust ning tagasisidestamise tähtsust arengu vormimisel, sest hinnangu iseenda karjääriankrute kohta annab töötaja ise. Tööandjal tekib seeläbi võimalus aru saada töötajapoolsest karjäärisüsteemi eelistusest ning tugevatest külgedest. Inimesed kinnistuvad teatud tüüpi karjääri saavutamisele ning neil kujuneb ameti või elukutsega seotud mina-pilt. See minapilt koosneb kolmest komponendist, mis kujundavad inimese karjääriankru (Yarnall 1998):

- tajutud võimed ja oskused;
- tajutud motiivid ja vajadused;
- tajutud hoiakud ja väärtused.

Nagu ka eelnevates peatükkides on välja toodud, rõhutab Scheini karjääriankrute teooria mitterahalistele motivaatoritele läbi mille tõsta töötajate rahulolu. Karjäärimudeleid koostades ning töötajaga koos karjääri planeerides on heaks taustaks töötaja sobivuse hinnang ametikohale. Seetõttu peetakse Scheini teorial tuginevaid karjääri planeerimise tööriistu kahepoolseteks. Üheltpoolt aitab see töötajal teha õigeid valikuid ning seeläbi tõsta motivatsiooni ning rahulolu ning teiselt poolt on organisatsioonil kindlus, et suurema tõenäosusega töötab töötaja antud ametikohal, nii suurema tulemuslikkuse kui

efektiivsusnäitajatega. Inimressurssi planeerides on organisatsioonidel reeglina mingi hulk inimesi ning arenguplaanid inimeste jaoks, et kõik töö saaks vajalikul määral tehtud ja inimesed arendatud. Sellises mõtteviisis on kaks põhimõttelist viga. Esiteks organisatsioon teeb eeldused motiivide, vajaduste ja väärtuste kohta töötajale, mis tegelikkuses ei pruugi sobida. Teisisõnu ei pruugi karjääriankur sobida planeeritud karjäärisüsteemi. Teiseks, teeb organisatsioon liiga vähe töö/ametikohta põhist planeerimist ja seetõttu eksib missugust inimest, missuguste oskustega ja ankrutega on vaja tulevikus. (Schein 1990, 4)

Sarnasusi võib leida Scheini karjääriankrute ja teiste karjääri mudelite vahel. Näiteks Driveri neli karjäärikontseptsiooni lineaarne, lühiajaline, püsiv ja spiraalne, näitavad sarnasusi üldises juhtimises, autonoomuses ja iseseisvuses, tehnilistes funktsionaalsetes teadmistes, arvestades indiviidi isikuomadusi ning soove.

### 2.3.2 Driveri karjäärimudelid

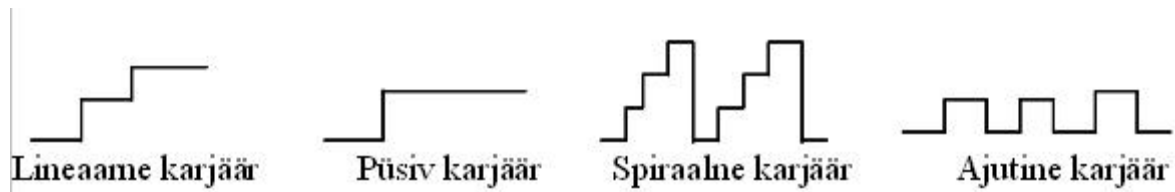
Selles peatükis püüab autor välja tuua veel ühe teooria kinnitamaks, et kõik karjäärisüsteemid ei pea olema vertikaalsed ning aina olulisemaks muutub karjääri planeerimine võrdselt kahe osapoole jaoks.

Tulemuslikkust saab vaadata kui funktsiooni mis sisaldab teadmisi ja motivatsiooni. Driveri karjääri kontseptsiooni saab pidada kohaks, kus kohtuvad individ ja organisatsioon. Seda seepärast, et üheltpoolt vaadatuna sisaldab töötaja karjäär erinevaid ametikohti, arengut ja tegevusi ühes või mitmes organisatsioonis kogu tööelu ajal ning teiselt poolt ja organisatsiooni poolt pakutud erinevaid karjäärivõimalusi. Driveri karjäärikontseptsioon on püstitatud neljale sambale, milleks on (Larsson *et.al* 2005, 2):

- lineaarne karjäär;
- püsiv karjäär;
- spiraalne karjäär;
- ajutine karjäär.

Töötaja karjäärikontseptsiooni saab teada nii nagu Scheini mudeli puhul peale küsimustiku täitmist. Karjäärikontseptsioonid on empiiriliselt seotud motivatsiooniliste erinevustega. Kui näiteks lineaarse karjääri puhul eelistab individ saavutusi ja mõjuvõimu, siis püsiva karjääri puhul eeldatakse ühekordset valikut ning töösuhte kindlust. Spiraalse karjääri puhul on faktoriks loovus ja ajutise karjääri puhul hoopis sõltumatus ja uudsus. (Larsson *et.al* 2005, 4)

M. Driver käsitleb karjääri järgmise nelja mudelina, mis on kujutatud joonisel 9.



Joonis 9. Driveri karjääri neli mudelit

Allikas: (Larsson *et.al* 2005, 4)

Oluline on arusaam, et Driveri karjäärikontseptsioonid ei ole loodud vaid selleks, et töötajad saaksid ennast hinnata. Loodud on samuti nagu Edgar Scheini karjääriankrud kahepoolseks koostööks, tegemaks õigeid otsuseid inimressurssi planeerides, arendades ning organisatsiooni strateegiat ellu viies. (Larsson *et.al* 2005, 4) Karjäärisüsteemid on organisatsiooni kultuuri olulised osad ning organisatsiooni kultuur on oluliseks toeks organisatsioon strateegia elluviimisel.

Tabelis 3 toob autor näite Driveri poolt loodud erinevate karjäärisüsteemide seotusest inimressurssi juhtimisega.

Tabel 3. Erinevate karjäärisüsteemide võrdlus inimressursi juhtimisega

	<b>Püsiv karjäär</b>	<b>Lineaarne karjäär</b>	<b>Spiraalne karjäär</b>	<b>Ajutine karjäär</b>
<b>Strateegia</b>	Parendab praegust töökohta läbi kvaliteedi tõstmise	Konkurentsivõimeline, turuliider, kasv suuruses, mahus	Olemasolevaid kompetentse kasutades uutes olukordades nende mitmekesisusele rõhudes	Kohesed uutest võimalustest sõltuvad eesmärgid
<b>Struktuur</b>	Stabiilne, lame, funktsionaalne	Kõrge püramiid	Matrix, projektipõhine	Mitteametlik, ajutised <i>ad hoc</i> meeskonnad
<b>Tulemuslikkuse hindamise faktorid</b>	Kvaliteet, täpsus, asjatundlikkus	Kulu efektiivsus, tulu, suutlikkus juhtida	Loovus, oskuste mitmekesisus, meeskonnatöö	Kiirus, paindlikkus, võimalusi äratundev
<b>Tasu</b>	Tunnustus, töösuhte kindlus, eelarve usaldus	Edutamine, organisatsioonilised boonused, juhiks arenemine	Vahelduv töö, üle funktsioonide projektid, loov tegevusvabadus, isiklik areng	Rahalised boonused, vahelduv töö, iseseisvus spetsiaalset ülesanded

Allikas: (Larsson *et.al* 2005, 4)

Seega klassifitseerides organisatsiooni kultuuri kasutades sama karjäärikontseptsiooni loogikat on meil võimalik laiendada olemasolevat olukorda, lisades mõlemad seotud faktorid nii dünaamiline sobivus strateegiaga ja inimesed. (Larsson *et.al* 2005, 5)

Nii ka selle teooriaga jõuame sinna, et kasutades õigeid inimesi õigel ametikohal õigel ajal on nii organisatsioonile kui indiviidile väga oluline. Töötada nende inimestega, kes teevad tööd kõrge motiveerituse tasemega, olles sobival ametikohal on oluline mistahes strateegia elluviimisel. Seega saab öelda, et strateegia ja organisatsioonikultuur moodustavad organisatsioonilise kapitali, mis näitab kui hästi organisatsiooniline karjäärkontseptsioon toetab organisatsiooni strateegiat, koos sobiva struktuuri, töösoorituse hindamise ja tasustamisega. (Larsson *et.al* 2005, 6) Nii saab ka erinevate karjääriteooriate ohjal kindlalt väita, et õiged ja sobivad karjäärisüsteemid toetavad organisatsiooni strateegia elluviimist.



### **3. AS-i SEB PANK KONTAKTIKESKUSE KARJÄÄRIMUDELI ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD UUE KARJÄÄRIMUDELI LOOMISEKS**

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja töötada karjäärimudel kontaktikeskuse konsultandi või nõustaja ametikohal töötavale inimesele ja kirjeldada ära karjäärialased arenguvõimalused lähtuvalt ametikohal nõutavatest pädevustest.

Peamisteks puudujääkideks tänases konsultandi karjäärimudelis, tulenevalt muutunud olukorrast on järgmised aspektid:

- on ainult kontaktikeskuse sisene ning ei näe ette võimalust arenguks väljaspoole kontaktikeskust.
- puudub selge seos kontaktikeskuse kompetentsimudelig;
- ei ole vastavuses tänaseks muutunud kohustuste ja ametikohtade töö sisuga;
- SEB Grupil Eestis on alates 2014 aastast palgavestlused kõigi töötajatega, kus palgatõusu % on seotud otseselt SEB Gruppi tulemustega. Täna­ses karjäärimudelis, on tasemetevaheline liikumine fikseeritud kindla summana.

Antud peatükis kirjeldatakse analüüsi meetodeid, tulemusi ning pakutakse välja autoripoolsed lahendused.

#### **3.1. Analüüsi eesmärgid ja meetodid**

Tänane kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudel on taganud töötajate püsivuse ning väikese voolavuse ehk täpselt selle mis aastal 2011 oli karjäärimudeli loomise põhieesmärgiks, vähendada töötajate voolavust ning hoida ja kasvatada töötajate tootealaseid kompetentse. Esimese kontaktikeskuse karjäärimudeli eel, oli töötajate voolavus väga suur ning peamiseks eesmärgiks seetõttu sai töötajate ja nende kompetentside hoidmine. Täna­seks on olukord muutunud, kuivõrd töötatud staažid on väga kõrged ning töötajad valmis vastu võtma uusi väljakutseid.

Lähtudes organsatsioonist ning eelpool loetletud puudujääkidest, mis on seotud ettevõttes toimiva konsultandi karjäärimudeliga ning teises osas käsitletud teoreetilistest seisukohtadest on käesoleva peatüki eesmärk analüüsida kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudeli täiustamise võimalusi ning sellest lähtuvalt vastavate ettepanekute tegemine SEB Panga Personali-ja koolitusdivisjonile SEB Panga kontaktikeskuse konsultandile uue karjäärimudeli loomiseks.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist, püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded, milleks on:

- uurida konsultantide senist liikumist AS-is SEB Pank kontaktikeskuses viimase kolme aasta jooksul.
- viia läbi kvalitatiivse uuringuna intervjuud jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonna juhtidega, kaardistamaks võimalikke tulevasi ametikohti, kuhu oleks kontaktikeskuse konsultandil võimalik liikuda.
- viia läbi kvantitatiivne uuring kontaktikeskuse konsultantide seas, analüüsivaks nende hinnangut eksisteerivale karjäärimudelile ja töötajate ootusi karjäärile.
- pakkuda välja lahendusi, kuidas saaks läbi kasutuseloleva mudeli täiustamise luua uue ning enam motiveeriva karjäärimudeli, kontaktikeskuse töötajatele.

Käesoleva töö uurimismeetodina on kasutatud nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Kvalitatiivne uurimus on segu ratsionaalsusest, avastuslikkusest ja intuiitsusest, kus uurija oskused ning kogemus mängivad tähtsat rolli andmete analüüsis. Kvalitatiivsed meetodid on kõige sobivamad, kui uuringu eesmärgid nõuavad nähtuse süvavaadet (Ghauri, Gronhaug 2002, 96-99). Kvalitatiivse uurimuse andmestiku võivad moodustada mitmesugused dokumendid: 1) kirjad, 2) päevikud ja 3) ametlikud dokumendid.

Kvalitatiivse uurimismeetodina viis töö autor läbi järgmiste dokumentide analüüsi:

- kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudel;
- kontaktikeskuse töötaja kompetentsimudel;
- kontaktikeskuse töötaja koolitusprogramm.

Töö autor uuris AS-i SEB Pank jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas võimalikke tuleviku ametikohti kontaktikeskuse töötajatele ehk arenguvõimalusi väljaspool kontaktikeskuse divisjoni, intervjuerides erinevaid juhte jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnas. Samade intervjuude käigus kaardistati puuduvad kompetentsid, mida on vaja juurde õppida, et oma karjäärimudelis liikuda kontaktikeskusest välja. Lisaks kvalitatiivse

uuringuna, uuris töö autor, kuhu on liikunud töötajad kontaktikeskusest viimase kolme aasta jooksul.

Kvantitatiivse uuringuna viis töö autor läbi kirjaliku küsitluse AS-i SEB Pank kontaktikeskuse töötajate seas, kaardistamaks tänast olukorda nii karjäärivõimalustest arusaamisel, karjääri planeerimisel kui ka juhi toetusest ning kompetentside laiendamise võimalustest. Küsimustiks kasutati Likerti skaalat. Likert skaala (*Linkert Scale*) on kategoriaalse, mittevõrdleva skaala tüüp, mis määrab ära vastajate nõustumise astme teatud väidetega, mis on seotud mingi hoiaku hindamisega/mõõtmisega. Likerti poolt 1932.a. väljatöötatud skaalat peetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks. Vastamisel palutakse küsitletavatel avaldada arvamust näiteks 4-pallisel skaalal: alati, enamasti, mõnikord, mitte kunagi. Kõige rohkem kasutatakse Likerti 7-pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mitterõustumist ja hinnang „7“ väitega absoluutset nõustumist. (Boone, Boone 2012)

Läbiviidud uuringu küsimustik koosnes 11 küsimusest (küsimustik on toodud Lisas 1). Küsimustiku läbiviimise eesmärk oli aru saada kuidas hindavad töötajad tänast kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudelit, kas see on selge ning üheselt mõistetav. Kuidas kontaktikeskuse töötajad enda jaoks defineerivad karjääri, kas liikumist ainult vertikaalselt või ka horisontaalselt. Kuidas hindavad töötajad täna iseenda, enda juhi ja organisatsiooni panust karjääri ja teadmiste kasvatamisse.

## **3.2 Kvalitatiivse uuringu kirjeldus**

Käesoleva töö raames viis autor läbi mitu erinevat kvalitatiivset uuringut. Esiteks viis töö autor läbi järgmiste dokumentide analüüsi:

- Kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudel;
- Kompetentsimudel;
- Koolitusprogramm (vt Lisa 3).

Seejärel kaardistas töö autor võimalikud ametikohad jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas kuhu kontaktikeskuse divisjoni töötajad võiksid edasi liikuda. Samuti viidi läbi intervjuud erinevate üksuste juhtidega jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas saamaks aru,

millised on nende üksuses kontaktikeskuse töötajatele sobivate ametikohtadele esitatavad nõuded kompetentsidele. Intervjuud viidi läbi järgmiste juhtidega:

- Äriarenduse divisjoni juht;
- Turunduse- ja kommunikatsiooniosakonna juht;
- Riskihaldamise osakonna juht;
- Balti e-kanalite osakonna juht.

Võimalike ametikohtadena kuhu liikuda kaardistati järgmised ametikohad:

- Erakliendihaldur;
- Äriklendihaldur;
- Kliendikommunikatsiooni spetsialist/juht;
- Analüütik äriarenduse divisjonis;
- Arendusjuht äriarenduse divisjonis;
- Teenindusjuht;
- Arendusjuht tootearenduses;
- Riskijuht;
- Turunduse projektijuht;
- E-kanalite – spetsialist, arendusjuht, müügijuht;

Samuti palus autor hinnata kontaktikeskuse kompetentsimudelil olevaid kompetentse ning lisada nõutavad tasemed nende üksuses olevatele ametikohtadele.

Peamisteks puuduolevateks kompetentsideks toodi välja:

- Oskust hinnata toodete, teenuste ja protsesside riske;
- Erinevad juhtimisega seotud kompetentsid (muudatuste juhtimine, projektijuhtimine, protsesside juhtimine jne);
- Tootespetsiifilise seadusandluse tundmine;
- Analüüsi ja tabeltöötamise oskus;
- Eneseväljenduse ja presentatsioonide koostamise oskus;
- IT tellimuste koostamine;
- Prioritiseerimisoskus;

Enamus puudevatest kompetentsidest on töö käigus omandatavad. Ning väga paljud koolitustena olemas tänases koolitusmoodulis. Täna on juhtimisega seotud kompetentsid pigem juhtidele suunatud.

Viimase kvalitatiivse uuringuna, uuris töö autor, kuhu töötajad on liikunud viimaste aastatega ehk vahemikus 01.01.2010-01.04.2014:

- 10 töötajat on SEB Pangast lahkunud. Põhjusteks mujale elama kolimine, uued väljakutsed, töötaja surm.
- 9 töötajat on läinud lapsehoolduspuhkusele.
- 5 töötajat on teinud karjääri SEB-s, neist 4 jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas ning 1 töötaja SEB Panga tütarettevõttes.

Lisaks on 80% töötajatest liikunud igal aastal kontaktikeskuse sisesel karjääriredelil.

### **3.3 Kvantitatiivse uuringu kirjeldus**

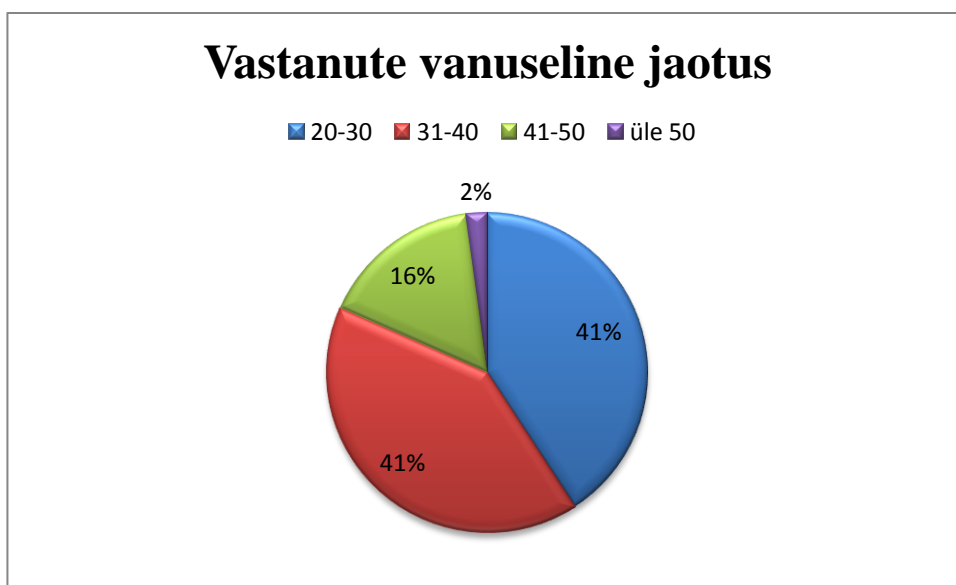
Kvantitatiivse uuringu käigus uuritakse AS-i SEB Pank kontaktikeskuse töötajate arusaamist ja hinnangut konsultandi karjäärimudelile. Ajavahemikul 7.aprillist kuni 11.aprillini 2014. aastal viis töö autor läbi küsitluse AS-is SEB Pank kontaktikeskuse konsultantide seas, et saada teada töötajate hinnangut tänasele konsultandi karjäärimudelile ning uurida töötajate arusaamu ning ootusi oma karjääri suhtes. Uurimismeetodina kasutas autor kirjalikku küsimustikku, mida pidas andmete kogumiseks uuringu eesmärgist ja üldvalimi suurusest lähtuvalt kõige sobilikumaks. Küsimustikku, kvantitatiivse meetodina, kasutati, kuna valim oli suhteliselt suur ning küsimustik andis võimaluse saada kõige põhjalikumad vastused.

Küsimustik, mis on esitatud lisa 1, on autori poolt koostatud. Küsimustik viidi läbi järgmistel ametikohtadel töötavate töötajatega:

- erakliendi konsultant, eraklientide teenindusgrupp;
- erakliendi konsultant, kirjaliku klienditoe grupp;
- erakliendi nõustaja, nõustajate teenindusgrupp;
- telemarketingi konsultant, nõustajate teenindusgrupp;
- ärikliendi konsultant, äriklientide teenindusgrupp;
- kontaktikeskuse analüütik;
- kontaktikeskuse teenindusjuht.

Uuringu valimisse kuulusid SEB Panga kontaktikeskuse töötajad, kes olid oma ametialast karjääri pangas alustanud kas telleri või kontaktikeskuse konsultandi ametikohalt. Tulenevalt magistritöö põhieesmärgist, milleks on välja töötada uus karjäärimudel

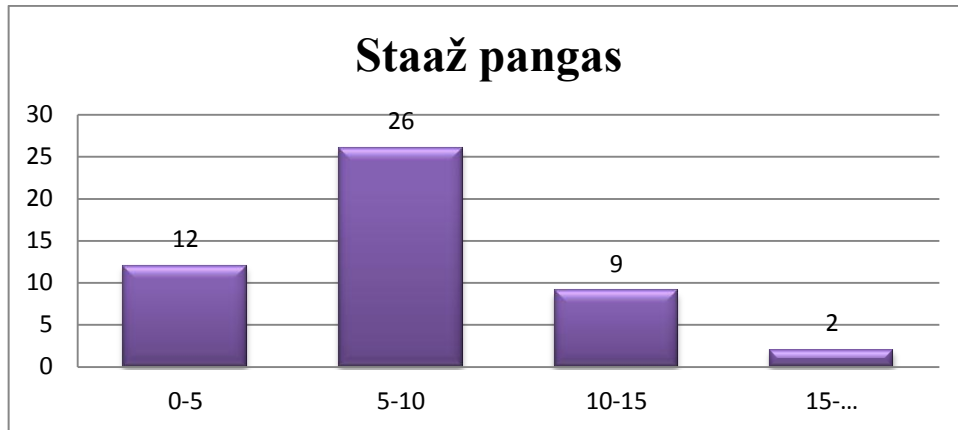
kontaktikeskuse töötajatele ja kirjeldada ära karjäärilased arenguvõimalused lähtuvalt ametikohal nõutavatest pädevustest, kaasati küsimustiku täitmisse kõik ajavahemikul 07.04.2014-11.04.2014 tööl viibinud kontaktikeskuse töötajad. Küsimustik edastati elektrooniliselt 66le töötajale. Kokku vastas sel ajavahemikul 49 töötajat, kes moodustavad 76,5% kontaktikeskuse töötajaskonnast. Vastanute vanuseline jaotus on toodud joonisel 10.



Joonis 10. Küsimustikule vastanute vanuseline jaotus

Allikas: (Autori koostatud)

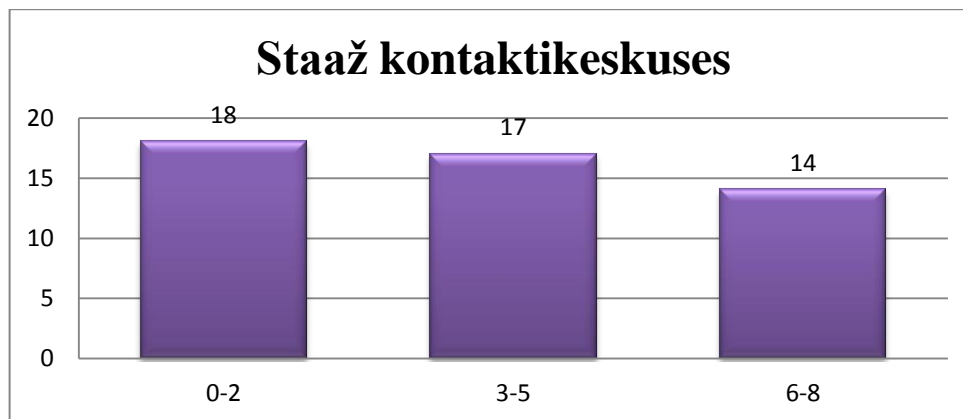
Uuringus osalejatest 46 olid naised ning 3 mehed ning nende tööstaaž panganduses ja kontaktikeskuses jagunes nii nagu on näidatud joonisel 11.



Joonis 11. Vastanute staaž AS-is SEB Pank

Allikas: (Autori koostatud)

Autor analüüsis ka vastanute tööstaaži kontaktikeskuses. Tulemused on toodud joonisel 12.



Joonis 12. Küsitletute staaž AS-i SEB Pank kontaktikeskuses.

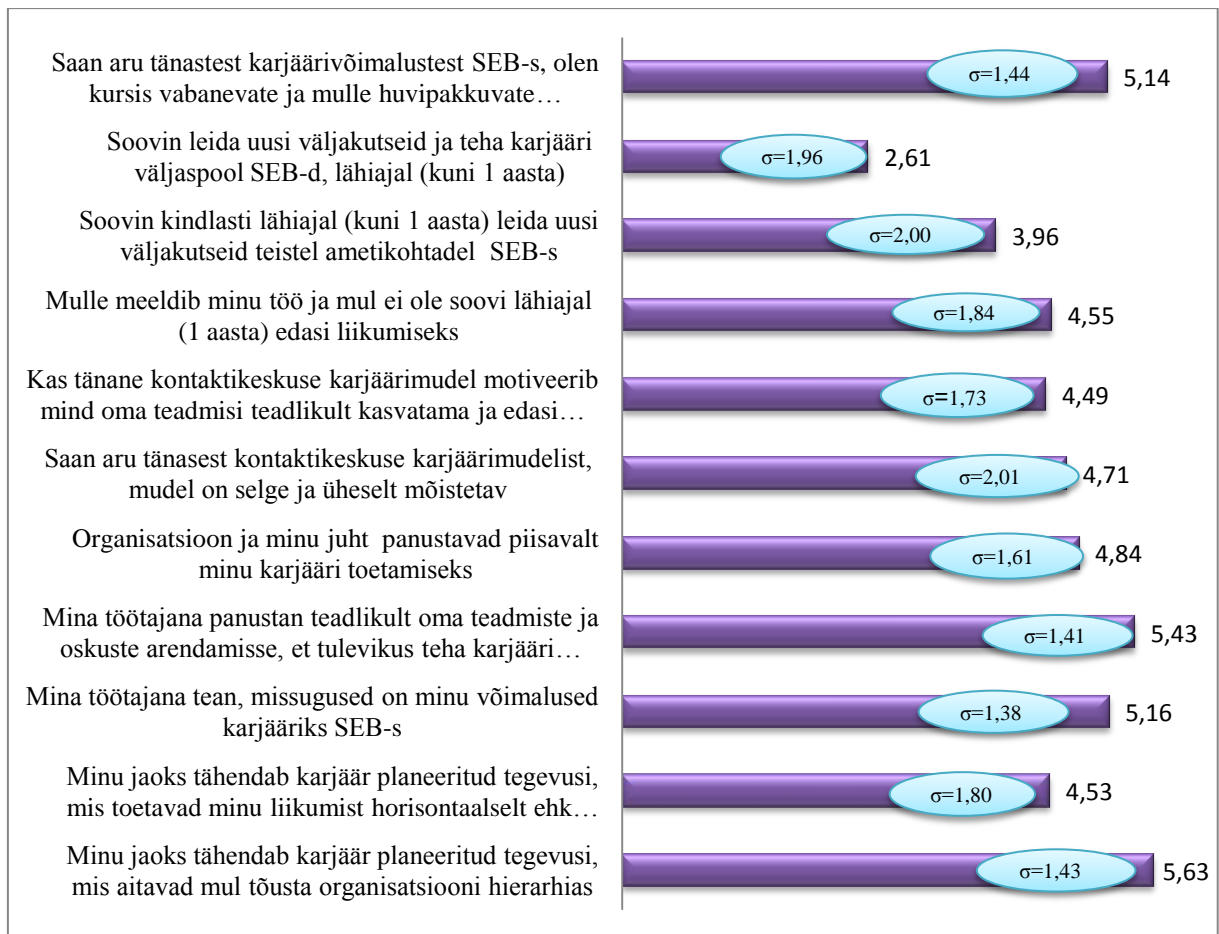
Allikas: (Autori koostatud)

### 3.4 Kvantitatiivse uuringu tulemused

Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli teada saada töötajate hinnangut erinevatele karjääriga seotud küsimustele. Uuring koosnes 11 väitest, mis on toodud lisas nr 1.

Kvantitatiivse uuringu tulemused kirjeldab töö autor lahti teemade põhiselt, analüüsides kogu valimi keskmisi tulemusi, lähtuvalt töötajate staažist kontaktikeskuses.

Joonisel 13 on välja toodud vastanute keskmised hinnangud ning standardhälbed ( $\sigma$ ).

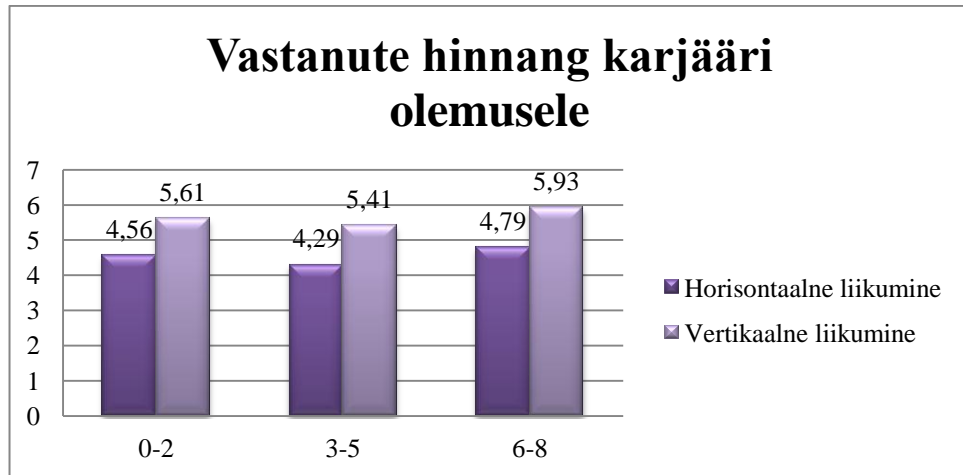


Joonis 13. Kvantitatiivse uuringu valimi keskmised tulemused

Allikas: (Autori koostatud)

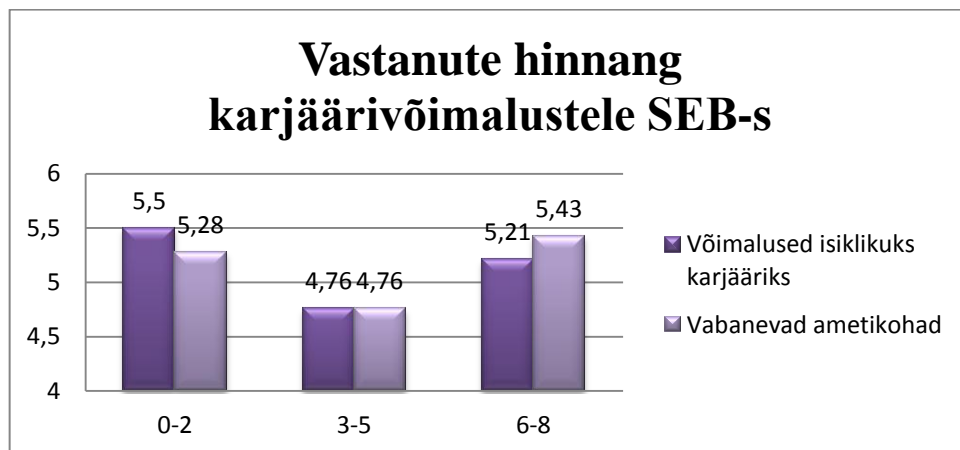
1. Esimene teema - vastajate arusaamine karjääri olemusest. Enamuse vastanute jaoks tähendab karjäär eelkõige liikumist vertikaalselt, hierarhias kõrgemale. Vertikaalse liikumise valimi keskmiseks hinnanguks oli 5,63 ( $\sigma$ 1,44). Horisontaalset liikumist hinnati keskmisega 4,53,  $\sigma$ (1,80). Siinkohal on olenemata töötajate staažist arusaam karjäärist ühesugune ehk igas staažijaotuses peetakse karjääriks rohkem tänasele karjäärimudelile tuginevat vertikaalset liikumist (vt joonis 14).





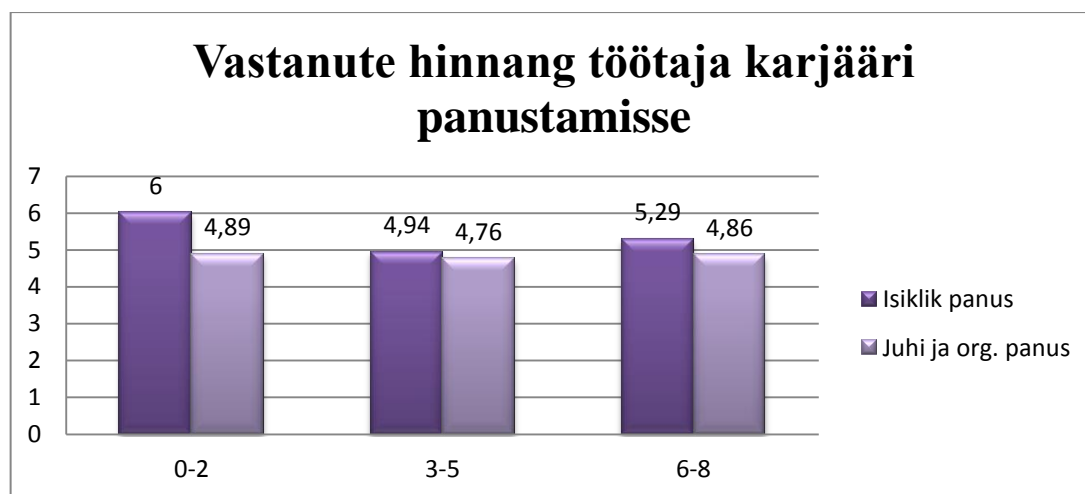
Joonis 14. Vastanute hinnangud karjääri olemusele sõltuvalt nende staažist.  
Allikas: (Autori koostatud)

2. Teise teemana soovis autor teada, kui palju töötajat on kursis üldse liikumisvõimaluste ning vabanevate ametikohtadega SEB-s. Siinkohal tuli välja, et hinnang isiklikele karjäärivõimalustele SEB pangas hinnati valimis keskmiselt 5,16,  $\sigma(1,38)$  ning teadlikke karjäärivõimalusi SEB ning informatsiooni vabanevate ametikohtade kohta 5,14,  $\sigma(1,44)$ . Kõige teadlikumad nii karjäärivõimalustest kui vabanevatest ametikohtadest on uued töötajad staažiga 0-2 aastat ning need töötajad kellede staaž kontaktikeskuses on rohkem kui 5 aastat, mida kajastab joonis 15.



Joonis 15. Vastanute hinnang isiklikele karjäärivõimalustele ning informeerituse tase vabanevatest ametikohtadest SEB-s sõltuvalt nende staažist  
Allikas: (Autori koostatud)

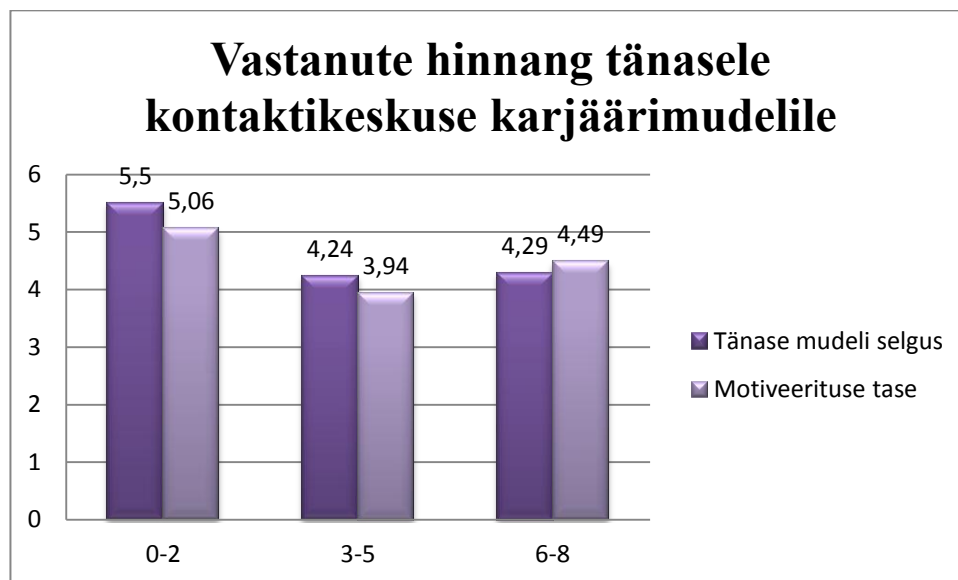
3. Kolmanda teemana uuris autor kontaktikeskuse töötajate hinnangut kompetentside kasvu. Mil määral hindavad töötajad oma isiklikku panust kompetentside kasvu ning seeläbi isiklikku arengusse ning samuti juhi ja organisatsiooni panust töötaja arengusse. Jooniselt 15 selgub, et töötajad hindavad oma isiklikku panust kõrgemalt, valimi keskmine hinnang 5,43,  $\sigma(1,41)$ , kui juhi ja organisatsiooni panust, mille keskmine hinnang oli 4,83,  $\sigma(1,61)$ . Siinsest analüüsist tuli välja, et teadlikult panustavad oma kompetentside arendamisse töötajad staažiga 0-2 aastat, mis on täiesti põhjendatud uuele tööle asumisega. Samuti on see töötajaskond ka see, kes on kõige rohkem rahul nii oma otsese juhi kui ka organisatsioonipoolse panusega. Kõige negatiivsema hinnangu andsid taaskord need, kellede tööstaaž kontaktikeskuses jääb vahemikku 3-5 aastat (vt joonis 16).



Joonis 16. Vastanute hinnang töötaja karjääri panustamisel, sõltuvalt nende staažist  
Allikas: (Autori koostatud)

4. Neljanda teemana, soovis autor töötajate hinnangut tänasele AS-i SEB Pank kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudelile. Tänase karjäärimudeli selgust ning mõistetavust töötajale hinnati valimi keskmiste järgi 4,71,  $\sigma(2,01)$ . Kas karjäärimudel motiveerib töötajaid teadlikult oma teadmisi ja kompetentse kasvatama sai hinnanguks 4,49,  $\sigma(1,73)$ . Sellest küsimusest joonistust välja, et tänane karjäärimudel motiveerib töötajaid esimestel tööaastatel, kuid hilisemat liikumist karjääriliikumisenä enam selliselt ei väärtustata (joonis 17). Töötajad, kes on olnud kontaktikeskuses ametis 0-2 aastat andsid tänasele karjäärimudelile hinnangu 5,5. Need kes on tööl olnud 3-5 või 6-8 aastat hindasid karjäärimudelit 4,2 punktiga. Samuti selgus analüüsist, et kõige vähem

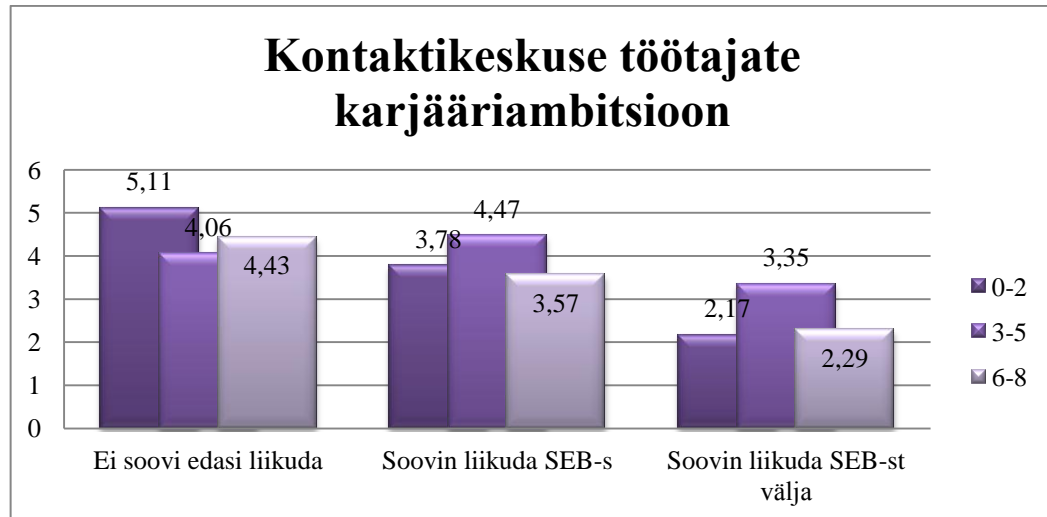
motiveerib tänane karjäärimudel oma teadmisi kasvatama töötajaskonda, kellede staaž jääb vahemikku 3-5 aastat.



Joonis 17. Vastanute hinnang tänasele kontaktikeskuse karjäärimudelile, lähtuvalt nende staažist

Allikas: (Autori koostatud)

5. Viienda ja viimase teemana soovis töö autor saada aru, kui suur on töötajate karjääriambitsioon ning kui kriitiliseks nad hindavad vajadust leida uusi väljakutseid. Kogu valimi keskmine hinnang oma töö meeldivusele oli 4,55,  $\sigma(1,84)$ . Töötajate hinnang aasta jooksul leida uusi väljakutseid SEB-s oli 3,96 ning  $\sigma(2,00)$ . Töötajate hinnang vajadusele liikuda SEB-st välja uutele väljakutsetele kuni 1 aasta jooksul, sai valimi keskmiseks hinnanguks 2,61  $\sigma(1,96)$ . Kõige vähem soovivad liikuda kontaktikeskusest välja need töötajad kellede staaž on üle 5 aasta. Kõige ambitsioonikamad leidmaks uusi väljakutseid väljaspool SEB-d kui ka SEB siseselt, on töötajaskond staažiga 3-5 aastat. Antud punkti illustreerib joonis 18. Nende kolme küsimuse puhul saab öelda, et töötajatel väga suurt soovi liikumiseks ei ole. Selle võib tingida asjaolu, et sellekohaseid konkreetseid plaane ei ole tehtud, küll aga kui tehakse mõni hea pakkumine siis lahkutakse.



Joonis 18. Vastanute karjääriambitsioon sõltuvalt staažist

Allikas: (Autori koostatud)

Kindlustunnet lisab, et töötajad ei soovi lahkuda SEB-st, pigem leida endale uusi väljakutseid kontaktikeskuse siseselt või SEB-s laiemalt.

### 3.5 Kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs ja arutelu

Läbiviidud kvalitatiivne analüüs näitas, et senine karjäärimudel on puudulik ning et tegelikult on olemas võimalused kontaktikeskuse töötajate liikumiseks SEB pangas. Analüüsid SEB kontaktikeskuse kompetentsimudelit ning viies läbi intervjuusid juhtidega jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas, selgus, et vajalikud kompetentsid liikumaks kontaktikeskusest välja on töötajatel täiesti olemas ning palju neist, mida vaja on juurde õppida saab omandada uuele ametikohale asudes või läbi töövarjuks käimise. Konsultandi karjäärimudeli analüüsist selgus, et täna on rohkem panustatud vertikaalsele liikumisele, mis võib olla ka põhjus, et töötajad seda karjäärina rohkem tunnetavad, kuigi SEB-s on võimalikud mõlemad liikumissuunad. Viimastel aastatel on aina rohkem suunatud töötajaid horisontaalsele liikumisele. Nii nagu peatükis number kaks on Edgar Scheini teoorias välja toodud, on horisontaalses liikumises pööratud tähelepanu erinevatele tööalastele funktsioonidele, toodetele ja programmidele, mille vahetamine võimaldab omandada uusi oskusi ja teadmisi. Horisontaalne liikumine võib olla lühiajaline või pikaajaline. Selline liikumine võimaldab

töötajatel liikuda organisatsiooni ühest allüksusest ja töökohalt teise ning valmistada neid ette vertikaalseks liikumiseks.

Kvantitatiivse uuringu kokkuvõtteks saab järeldada, et töötajad teadvustavad rohkem karjäärina ülespoole liikumist ning vähem horisontaalset karjääri. Üldiste karjäärivõimalustega vabanevate ametikohtade näol ollakse kursis. Töötajad leiavad, et nad ise teadlikult kasvatavad oma teadmisi ja oskusi, et teha tulevikus karjääri SEB Pangas ning ei näe ennast lähiajal organisatsioonist välja liikumas. Kõige rohkem tunnetavad juhi ja organisatsioonipoolset panust uued töötajad, kellede staaž jääb vahemikku 0-2 ja need töötajad, kes on kontaktikeskuses töötanud rohkem kui 5 aastat. Siinkohal on väga paljus tegemist nende töötajatega, kes on kontaktikeskuses töötanud erinevatel ametikohtadel ning teinud karjääri just kontaktikeskuse siseselt. Töötajad, kes on töötanud kontaktikeskuses 0-2 aastat on väga rahul ning neid motiveerib kontaktikeskuse tänane karjäärimudel. Töötajad, kes on tänast tööd teinud 3-5 aastat on reeglina need, kes on kõige rohkem valmis liikuma uutele ametikohtadele SEB Pangas, samuti need kes on kõige suurema tõenäosusega liikuma SEB-st välja ning need kellede hinnangud on enamuses väidetes kõige negatiivsemad.

Siia juurde on hea mainida, et enamus 3-5 aastase staažiga töötajatest jääb vanusevahemikku 31-40 eluaastat, kes on jällegi parim ja arenguvõimelisem töötajaskond. Lisaks tuleb mainida, et analüüsist tuli välja, et see on ka see töötajaskond, kes on kõige vähem kursis nii vabanevate ametikohtadega kui üldse karjäärivõimalustega SEB-s. Samas need kes on kontaktikeskuses töötanud 6-8 aastat soovivad uutele ametikohtadele liikuda vähem. Samuti joonistub välja, et töötajad kellede kogu pangandusstaaž jääb vahemikku 5-10 aastat ning kontaktikeskuse staaž vahemikku 3-5 aastat on töötajaskonna osa, mis on täna kõige rahulolematum ja kõige suurema liikumissooviga.

Üheks põhjuseks, miks tänane karjäärimudel ei motiveeri töötajaid oma teadmisi kasvatama, on tänaseks peaaegu olematuks muutunud teadmiste erinevused, tänase karjäärimudeli erinevate tasemete vahel. Kontaktikeskuse töötajate funktsioonid on muutunud oluliselt mitmekesisemateks. Töötajate teadmispõhiseid tasemeid eristataksegi peamiselt oskuste järgi. Näiteks kas eraklientide teenindusgrupi töötaja oskab vastata vaid üldliinile tulevatele kõnedele ning puuduvad oskused kliendile vajadusel kirjalikult vastata. Täna karjäärimudel on jaotatud peamiselt pangatoodete tundmise järgi. Arvesse pole võetud spetsiifilisi ning funktsioonipõhiseid oskusi. Teiseks peamiseks põhjuseks on see, et töötajad, kes on kontaktikeskuses alustanud oma panganduskarjääri on selleks ajaks tihti valmis

liikuma uutele ametikohtadele, kuid tänane kontaktikeskuse karjäärimudel on ainult kontaktikeskuse sisene. Täna puuduvad karjäärivõimalused väljapoole kontaktikeskust ning sellisteks liikumisteks töötajaid ka ei koolitata.

Järeldustena saab arutelust välja tuua järgmist:

- Eksisteeriv karjäärimudel on ainult kontaktikeskuse sisene, kuigi vajalikud kompetentsid liikumiseks jaepanga erinevatele ametikohtadele on olemas;
- Karjäärimudel ei ole vastavuses tänaseks muutunud kohustuste ja ametikohtade töö sisuga;
- Karjäärimudel on otseselt seotud kindlate, fikseeritud palgatasemetega;
- Karjäärimudel ei ole seotud kompetentsimudeliga, hindamine toimub eraldi;
- Kompetentsimudelis on kaheksal tasemel kompetentside eristamine liigselt detailne, ning jätab vähe ruumi töötaja ja juhivahelisteks aruteludeks;
- Kompetentsimudelis on puudujääke, sest funktsioone, mida kontaktikeskus täna katab on juurde tulnud;
- Koolitusprogrammis, ei ole esmatasanditel järgmiseid koolitusi nagu muudatuste juhtimine ja projektijuhtimine, mis on olulised tänases kontekstis, kus SEB Pank läbib mitmeid muudatusi ning väga palju on töötajatel erinevaid osalemisi erinevates töögruppides ja projektides.

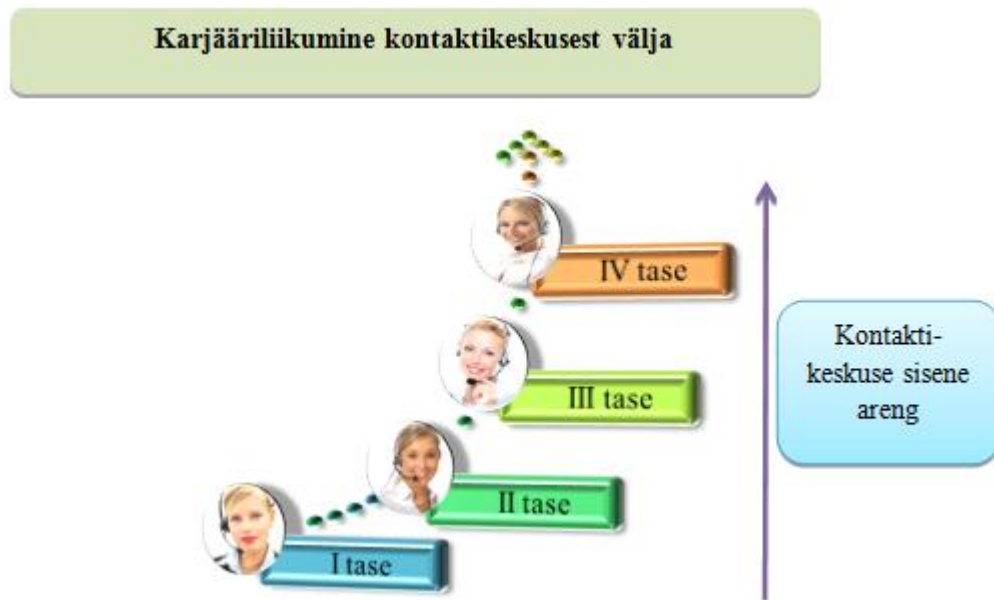
Ümbritsev keskkond on pidevas muutmises ning seetõttu on loomulik, et karjäärimudel ja kompetentsimudel on ajas muutuv.

### **3.6 Ettepanekud kontaktikeskuse töötajate karjäärimudeli koostamiseks**

Tulenevalt kontorivõrgu vähenemisest ning elektrooniliste kanalite võidukäigust, on muutunud kontaktikeskuse roll ajas palju. Tavalisest kõnelele ja kirjadele vastamise üksusest on tänaseks saanud paljude erinevate keerukusastmetega ja paljusid erinevaid funktsioone kandev üksus. Sellest tulenevalt on muutunud ka kontaktikeskuse töötajate kompetentsid, oskused ning õigused. Kontaktikeskuse töötajate arenguteena pakub töö autor välja kaks vaadet kontaktikeskuse töötaja karjäärimudelile:

- kontaktikeskuse sisene karjäär;
- liikumine kontaktikeskusest välja.

Joonisel 19 on välja toodud mõlemad karjäärimudelid üldises visuaalses plaanis.



Joonis 19. Kontaktikeskuse töötaja karjääriliikumine

Allikas: (Autori koostatud)

Tasemete I, II, III ja IV puhul tegemist on töötajate liikumisega kontaktikeskuses sees, edasi toimub töötajate liikumine kontaktikeskusest välja.

### 3.6.1 Kontaktikeskuse sisene karjäär

Kontaktikeskuse sisene karjäärimudel on jaotatud nelja erineva taseme vahel. Uus töötaja kontaktikeskuses alustab reeglina erakliendi konsultandi ametikohalt, kuna see on ametikoht mis loob tervikpildi kontaktikeskuses pakutavatest teenustest, kliendivaatest ning tunnetuse, kuhu soovin liikuda tulevikus.

Kui uus töötaja alustab tööd konsultandina, siis esimesed neli kuud on ta noorem konsultandi ametikohal. Esimesed kolm nädalat omandab noorem konsultant esimesed teadmised õppeklassis toimuva koolitusprogrammi raames. Seejärel liikudes oma ametikohale kontaktikeskuse nooremkonsultandina, alustab ta tööd juhendaja käe all. Juhendaja määratakse uuele töötajale 1 kuuks ning juhendajaks on reeglina kontaktikeskuse vanem konsultant. Kui on saavutatud teatav kindlus ja kogemus igapäevastes tegevustes ning

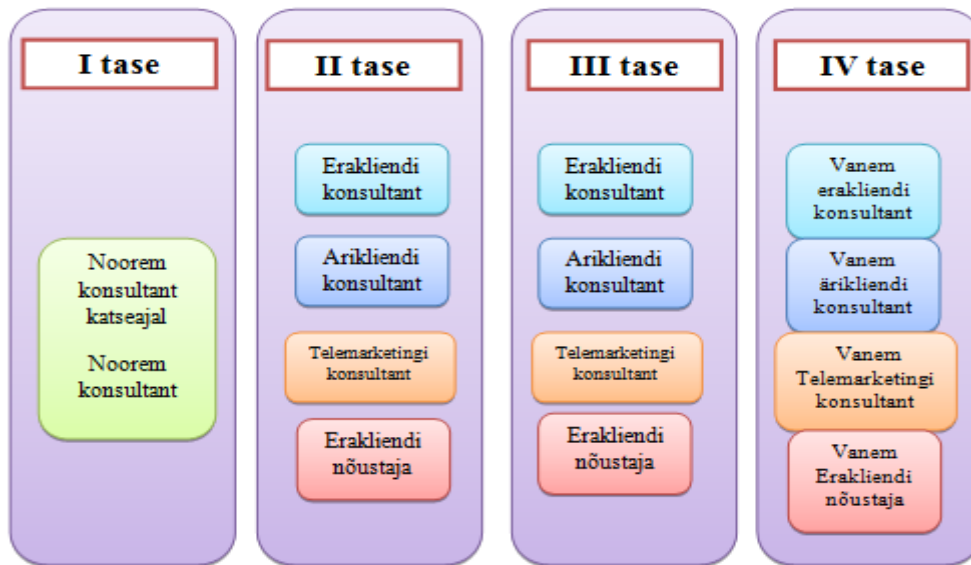
omandatud juurde veel teadmisi, siis toimub kvalifikatsiooni hindamine ja positiivse tulemuse korral omistatakse töötajale nooremkonsultandi kvalifikatsioon. Kuid ametinimetuseks jääb siiski noorem konsultant. Noorem konsultant peab:

- omama teadmisi SEB Panga Grupist ning SEB Grupist ning ajaloost. Teadma SEB Põhiväärtusi ning oskama põhjendada, miks klient peab valima SEB Panga. Teadma, kuidas klienti identifitseerida.
- tundma SEB Panga kodupanga strateegiat, klienditeenindusstandardit ning Head Tava;
- omama esmast nõustamisoskust ning baastadmisi pangatoodete ja -teenuste kohta. Peab oskama leida informatsiooni panga koduleheküljelt ning oskama juhendada kliente elektroonilistes kanalites;
- tundma peamisi protseduuri reegleid, ning suutma igapäevast tööd teha kolleegi abiga.

Edaspidine spetsialiseerumine kontaktikeskuse siseselt kujuneb välja vastavalt lisanduvatele tööülesannetele ja konsultandi valmisolekule vastutust võtta. Kui konsultant tunneb ennast kindlalt ja on valmis suuremaks vastutuseks, siis on võimalus hakata ennast arendama ärikliendi suunal, telemarketigi suunal või kui huvi pakub finantseerimise pool, siis on võimalus ennast arendada finantseerimise valdkonnas ja sama seaduspärasus kehtib ka investeringute puhul. Erinevad spetsialiseerumise võimalused erinevatel tasemetel on toodud joonisel 20.

Kontaktikeskuse sisesel karjääriplaneerimisel on töötaja esimene nõuandja ja suunaja tema otsene juht, kes omab ettevõtte strateegiliste suundumuste informatsiooni. Kuna karjääri planeerimisel on ka töötajal oluline vastutus, siis see protsess toimib kõige tulemuslikumalt just osapoolte koostöös.





Joonis 20. Karjääriliikumised spetsialiseerumisel kontaktikeskuses

Allikas: (Autori koostatud)

Liikuda spetsialiseerumisel valitud ametikohale on võimalik vabade kohtade tekkimisel, kuid vajalike kompetentside arendamisega saab karjääriliikumist alustada. Tootealased kompetentsid mis on igal ametikohal vaja on toodud Lisas nr 5. Igal ametikohal erineval tasemel on nõutud erinevad tootekompetentsid. Olulisemaks erinevuseks tasemete vahel peetakse võrdselt tootekompetentside järgmiseid oskusi:

- I tasemel on töötajal baastadmised pangatoodetest ning oskus informatsiooni leida. Peamiselt töötab I tasemel olev konsultant juhendajaga või vajab igapäevases töös kolleegi abi.
- II taseme töötaja, töötab iseseisvalt. On võimeline nõustama klienti algtasemel ning üldinformatsiooni piires. Oskab lahendada kergemaid kliendikaebusi ning oskab välja tuua nõustamise käigus kasu kliendile.
- III taseme töötaja on pädev nõustaja oma spetsialiseerumisega valdkonnas. Samas omab teadmisi vähemalt üldinformatsiooni piires kõigist pangatoodetest. III taseme töötaja oskab näha protsesse tervikuna ning teha ettepanekuid nende parendamiseks. Samuti oskab teha ettepanekuid kuidas saavutada parim kliendirahulolu ning vastavalt sellele ka kliente teenindada.
- IV taseme töötajat eristab III taseme töötajast peamiselt juhendamisoskus. IV taseme töötaja on juhendajaks I taseme kolleegidele ning on samuti võimeline

asendama oma teenindusgrupi teenindusjuhti. Omab oskust lahendada keerulisi kliendiprobleeme ning vajadusel oskab klientidele vasta ka kirjalikult. IV taseme konsultant on kaasatud erinevatesse projektidesse ning kvaliteedimõõtmistesse.

Ühelt tasemelt teisele liikumine toimub alati peale kvalifikatsioonihindamist ning arutelu töötaja ja otsese juhi vahel.

Tootekompetentsid mis on kirjeldatud lisas 5 on kirjeldatud ka nõuetena ametikohtade lõikes tabelis 4. Toon siinkohal näiteks erakliendi konsultandi nõuded erinevatel tasemetel igapäevapanganduse toodete tundmise osas.

Tabel 4. Erakliendikonsultandi kompetentsinõuded igapäevapanganduse valdkonnas

Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Igapäevapangandus Tooted ja kanalid	Kontod			
	Arveldused ( k.a. SEPA ja välismaksed ning pangalingi ja maksemoodilis tehtud makse)	*Teab toodete olemust ja sisu.	* Teab müügiargumente.	
	Valuutavahetus	* Oskab toote erinevaid võimalusi seletada.	* Oskab kliendile pakkuda alternatiive (k.a kliendile, kes viibib välismaal)	
	Paketid	*Oskab orienteeruda hinnakirjas.	* Oskab tooteid võrrelda.	
	E-arved ja e-arve püsimakse	*Oskab ja teab kuidas lepinguid sõlmida/muuta/lõpetada	* Teab keda kaasata küsimuse lahendamisel.	* Oskab kontorit juhendada
	Püskorraldus	* Teab milliseid dokumente on vaja.	*Oskab lahendada keerulisemaid tootepõhiseid küsimusi	* Toetab kontorit kaebuste lahendamisel
	Sularaha	*Oskab klienti juhatada õigesse kanalisse.	* Suudab enamikele küsimustele iseseisvalt vastuse leida	* Pakub kolleegile tootepõhist abi
	Kiirteavitamine	*Oskab kasutada vajalikke pangaprogramme	* Oskab klienti sujuvalt juhendada erinevtes kanalites liikumisel	
	Arveldusteenuste ületoomine	* Otsib vajadusel kolleegide abil kliendile parima lahenduse/õige vastuse	* Teab erisusi era- ja ärikliendile pakutavast	
	Mobiilimakse			
	Deebetkaardid (k.a. virtuaalkaart)			
	Maksete kogumine e-arvega			
	Internetipank ja Ärikliendi IP (k.a, mobiilipanga rakendus, Baltic Online ja pangaliides)			
Telefonipank ja postipank	teab kanali olemust ja sisu. Oskab orienteeruda hinnakirjas. Otsib vajadusel kolleegide abiga kliendile parima lahenduse	Oskab ja teab kuidas tehinguid teha, kuidas lepinguid sõlmida/muuta/lõpetada, Teab milliseid dokumente on vaja. Oskab kasutada vajalikke pangaprogramme.	Oskab lahendada keerulisemaid küsimusi.	Tase 3 + aitab ja juhendab teisi
Äriklient	Teab erinevaid kaupmeeste makselahendusi. Oskab leida sellega seotud informatsiooni. Vajadusel registreerib vihje.	Tase 1 + oskab selgitada taotlemisega ja lepingu sõlmimisega seotud protsesse. Oskab vastata kliendi küsimustele kontaktisiku abiga.	Tase 2 + oskab analüüsida kliendi situatsiooni. Oskab kaardistada kliendi vajadusi ning teha sellele vastavaid pakkumisi. Oskab sõlmida/muuta/lõpetada lepinguid.	Tase 3 + juhendab ja toetab teisi

Allikas: (Autori koostatud)

Kui töötaja soovib spetsialiseeruda ükskõik millises suunas, on see kokkulepe töötaja ja tema otsese juhi vahel. Koos planeeritakse võimalik karjäär ning vajalikud koolitused. Samuti kohalduvad kohustuslikud koolitused ning muud liikumiseks vajalikud nõuded näiteks töövarjupäev jne.

### **3.6.2 Liikumine kontaktikeskusest väljaspoole**

Teise karjäärimudelina pakub töö autor välja liikumisvõimaluse kontaktikeskusest väljaspoole. SEB kui teadmumamahuka organisatsiooni arenduse eesmärgiks on inimestega seotud juhtimissüsteemide ja -protsesside arendamine.

Kontaktikeskusest väljaspoole liikumine toimub vabade töökohtade olemasolul ning alati viiakse SEB Pangas läbi läbipaistev ning avatud värbamisprotsess. Võimalikud kontaktikeskusevälised ametikohad, kuhu kontaktikeskuse töötajatel on võimalik edasi liikuda, on toodud joonisel 21:

- erakliendihaldur;
- äriklendihaldur;
- projektijuht, turunduse ja kommunikatsiooni divisjon;
- jaepanga riskijuht;
- kliendikommunikatsiooni spetsialist/juht;
- arendusjuht, äriarenduse divisjon
- äriarendusjuht, äriarenduse divisjon;
- tootejuht, äriarenduse divisjon;
- kanali müügijuht, äriarenduse divisjon;
- partnersuhete juht, äriarenduse divisjon;
- teenindusjuht, äriarenduse divisjon;
- e-kanalite spetsialist/arendusjuht.



Joonis 21. Kontaktikeskuse konsultandi karjäärivõimalused liikumisel kontaktikeskusest välja  
Allikas: (Autori koostatud)

Liikumaks eelpooltoodud ametikohtadele on oluline isiklikus karjäärimudelil tähelepanu pöörata erinevatel ametikohtadel vajalikele kompetentsidele. Vajalikud kompetentsid erinevatel ametikohtadel on toodud lisa 3.

Kui juhiga peetud tulemus- ja arenguevestluse käigus selgub näiteks töötaja soov edaspidi võimaluse olemasolul töötada näiteks arendusjuhina tootearenduse valdkonnas, lepitakse kokku töötaja personaalne arengukava.

Personaalne arengukava näeb ette:

- tööks vajalikke väliskoolitusi;
- kohustulikke e-koolitusi;
- osalemist töögruppides, erinevates initsiatiivrühmades;
- töövarjuks olemist;
- võimalusel lühiajalist töösiiret (kuni 3 kuud) näiteks suveperioodil.

Need on väga olulised, sest paljud kompetentsid mida uuel ametikohal on vaja, ei ole koolituste käigus õpitavad. Lisas number kolm on toodud loetelu jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonnas olevatest võimalikest ametikohtadest, kuhu on kontaktikeskuse töötajatel suur võimalus areneda, koos ametikohapõhiselt loetletud kompetentsidega.

Tulevikus oleks vajalik suuremat tähelepanu ülepangaliselt koondada horisontaalse liikumise turundamiseks. Täna on horisontaalne liikumine ülepangaliselt üheks liikumisvõimaluseks, kuid mõistena karjäärimudelites, mitte niipalju kasutatud. Töötajatele tuleks selgelt kommunikeerida, et horisontaalne liikumine on üks osa karjäärimudelitest ning näeb ette võimalusel liikumist kontaktikeskusest välja. Täna on karjäärimudelil puudus väljaspoole teadvustatud liikumisvõimalus täielikult. Töötajad küll liikusid, kuid selleks puudus eelnev planeeritud ja struktureeritud väljaõpe ning ettevalmistus.

Kontaktikeskuse töötajatel on lisaks tänasele väga tugevale pangatoodete kompetentsile lisaks ka väga tugev kliendivaade ja tunnetus, mida tootearenduses aina rohkem vaja läheb, et oma konkurentsieeliseni jõuda.

## KOKKUVÕTE

Töötajate, kui teadmismahukate organisatsioonide väärtusliku ressursi hoidmine ning pideva arendamine on SEB Pangas oluliseks valdkonnaks, kus töötajate karjäärilase liikumise suunamiseks ja toetamiseks on organisatsiooni juhtidel oluline teada, millest sõltub töötajate karjäärilane liikumine ja kuidas oleks seda võimalik positiivses suunas mõjutada.

Käesoleva magistritöö **põhieesmärgiks** oli välja töötada ettepanekud uue karjäärimudeli koostamiseks kontaktikeskuse konsultandi ametikohal töötavatele inimestele ja kirjeldada ära karjäärilased arenguvõimalused nii kontaktikeskuse siseselt kui karjääriliikumisel kontaktikeskusest välja. Antud teema on SEB Pangas aktuaalne, sest kontaktikeskus on tänaseks järjepidevalt kasvav üksus, ning kompetentside hoidmine ning arendamine järjepidev ning uusi väljakutseid toov teema.

Töö autor püstitas eesmärgi saavutamiseks sissejuhatuses toodud uurimisülesanded, mis leidsid kajastust järgmiselt:

- magistritöös anti **teoreetiline ülevaade** erinevate autorite karjäärikäsitlusest, karjääri planeerimisest, karjääri juhtimisest ja karjääriliikuvuse põhimõtetest läbi ressursipõhise teooria;
- töö **empiirilises osas** viis autor läbi konsultantide karjääriliikumiste analüüsi konsultandi ametikohalt võimalike karjääriliikumiste määratlemiseks, dokumentide analüüsi ning vajalike kompetentside kaardistus, liikumaks kontaktikeskusest välja;
- **analüüsi tulemusena** koostas autor karjäärimudeli ettepanekud konsultandi ametikohal töötavale töötajale ja esitas pädevuste loetelu, mida on erinevatel karjääriliikumise suundadel vajalik arendada.

Analüüsi tulemusena valmisid karjäärimudelid konsultandi ametikohal töötavatele töötajatele, kus peamiselt eristatakse:

- kontaktikeskuse sisene spetsialiseerumine;
- liikumine kontaktikeskusest välja.

Välja toodi erinevatel ametikohtadel vajalikud kompetentsid ning ettepanekud antud kompetentside omandamiseks.

Töö aktuaalsust kinnitavad järgmised magistritöö **järeldused**:

1. käesolevas töös koostatud karjäärimudel on mõeldud rakendamiseks AS-is SEB Pank, kuna mudeli väljatöötamisel on lähtunud jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas olevatest võimalikest ametikohtadest ja vajalikest kompetentsidest;
2. karjäärimudeli ettepanekud valmisid konsultandi ametikohale, kuna töötajate arv sellel ametikohal on järjepidevalt kasvav ja praktiline vajadus kõrge, kuna tänane kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudel ei ole vastavuses ajas muutunud kohustuste ja ametikohtade töö sisuga;
3. kui töötaja näeb karjäärimudeli vahendusel ettevõttesisest arenguvõimalust, siis jääb ta ettevõttesse kauemaks, omandab uusi oskusi ja tööülesandeid, mida toetab igati ka AS-i SEB Pank personalipoliitika;
4. ettevõttel tekib oluline kulude kokkuhoid, suureneb nii töötajate kui klientide rahulolu kui olemasolev lojaalne töötaja omandab uued pädevused ja jätkab mõnel muul ettevõttele vajalikul ametikohal võrreldes väljastpoolt uue töötaja värbamisega ja koolitamisega;
5. esitatud karjäärimudeli ettepanekud näitavad ära põhilised liikumissuunad, kuid praktikas võib liikumine olla ka horisontaalne erinevate ametikohtade vahel ja samuti liikumine rotatsiooni põhimõttel erinevate valdkondade vahel;
6. töötajate karjäärialane teadlikkus vajab suuremat ettevõttepoolset kommunikatsiooni ja toetust;
7. mudeli praktiline väärtus kontaktikeskuse konsultantidele, erinevate võimalike ametikohtade ja karjäärimudelite väljatoomises ning pädevuste loetelus mida karjääriliikumisel arendada tuleb.

Kokkuvõtteks võib öelda, et väljatöötatud ettepanekud kontaktikeskuse konsultandi karjääriliikumisteks määratleb töötaja võimalikud arengusuunad ja vajalikud pädevused, mis on kriitilise tähtsusega organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning kujundab seeläbi selgema nägemuse sellest, kuidas töötaja organisatsioonile kasu toob ning millised on ootused töötaja suhtes.

## **SUMMARY**

### **CAREER MODEL DEVELOPMENT FOR THE SEB BANK CALL CENTRE WORKERS**

Kristi Unt

It is important for SEB Bank to keep and constantly develop employees as knowledge-based organizations valuable resource. To support and guide the career movement of the employees, it is important to know for the managers, from which aspects employees career movement depends and how is it possible to impact it in a positive way.

The main objective of this Master's thesis was to develop suggestions for the new career model, designed for the employees working as consultants in the contact center and to describe possibilities for career development in the contact center and outside the contact center. The subject is actual in SEB Bank, because today the contact center is constantly growing unit, and keeping the competencies and constant development is a challenging subject.

For reaching the aims of the thesis author rose in abstract research tasks and they were reflected as following:

- In Master's thesis, there were given theoretical overviews from different authors about career approach, planning, management and movement principles through resource-based theory.
- In empirical part of the thesis author conducted the analysis of career movement from the position of a consultant in SEB Bank outside the contact center, analysis of the documents and mapping of the needed competences.



- As a result of the analysis the author compiled suggestions for the employee working as a consultant and submitted the list of competences, needed to develop in different directions of career movement.

As a result of the analysis the career models for employees working as a consultant were completed and differentiated mainly:

- Specialization inside the contact center;
- Movement out from the contact center.

Different competences and suggestions to acquire needed competences were pointed out.

Actuality of the work is confirmed by the following Master's thesis conclusions:

1. Career model, compiled in the thesis, is meant to be applied in AS SEB Bank, because the development of the model originates from the potential positions and needed competences in bank's retail and technology area;
2. Career model suggestions were developed for consultant's position, because number of employees for this position is constantly growing and the practical need is high as today's contact center consultant career model is not compliant with the responsibilities that have changed in time and with operational content of the work;
3. If employee sees through a career model the possibility to develop within the company, then employee is more likely to stay longer in the same organization, acquire new skills and tasks, which are to the utmost supported also by AS SEB Bank personnel policy;
4. Company will obtain important cost saving, employee and customer satisfaction will increase, if loyal employee will gain new skills and will continue to work in some other essential position in the company, compared with the new persons hiring and training;
5. Submitted career model suggestions show the main career movement directions, but in practice there can be also a horizontal career within different positions and rotation in different areas;
6. The career awareness of the employees need stronger communication and support from the company;
7. Model's practical values for the consultants of the contact center in pointing out different positions and career models and list of competences needed to be developed for career movement;

In conclusion, it can be said that, developed suggestions for career movement of the contact center consultant will define possible development directions and needed competences for employees, that are with critical importance for reaching organization's goals and are framing through that clearer view about, how employee will gain profit to the organization and what are the expectations towards the employer.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aastaaruanne (2013). SEB Eesti finanstaruanded. SEB Panga kodulehekülg  
[http://www.seb.ee/sites/default/files/web/files/aruanded/seb\\_pank\\_aa\\_2012.pdf](http://www.seb.ee/sites/default/files/web/files/aruanded/seb_pank_aa_2012.pdf) /  
(11.03.2014)
- AS SEB Pank kodulehekülg [www.seb.ee](http://www.seb.ee) (11.03.2014)
- AS SEB Pank põhikiri (2008)
- Alas, R., (2001). Personalijuhi tulevik, Director
- Armstrong, M., (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. London: KoganPage
- Bratton, J., (2011). Strategic human resource management, Human Resource Management Chapter two  
<http://www.docstoc.com/docs/82269709/Human-Resource-Management-American-Airline> (11.03.2014)
- Boone, H., N., Boone, A., D., (2012). Analyzing Likert Data, Journal of extension, <http://www.joe.org/joe/2012april/tt2.php> (11.04.2014)
- Eriksson, T., Werwatz, A., (2003). The prevalence of internal labour markets – New evidence from Panel Data. Working Paper 04-19, pp.
- Fossa, N., J., Knudsenb, T., (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage, Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))
- Ghauri, P., Gronhaug, K., (2002). Research Methods in Business Studies: A Practical Guide. 2<sup>nd</sup> ed. s.l.: Financial Times Prentice Hall.
- Grant, R., M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. - *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., (2006). Encyclopedia of Career Development (2.Vols.) s.l.: Sage Publications, Inc.

- Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. and Beynon, H., (2008). Organisations and the transformation of the internal labour market - *Work, Employment and Society*, Vol. 15, No. 1, pp. 25–54
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., (1989). *Organizational Behaviour*. 5th ed. New York: West Publishing Company.
- Hirschi, A., (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. – *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 40, No. 4, pp. 369-383
- Kontaktikeskuse konsultandi karjäärimudel (2012). SEB Panga [siseveeb](#).
- Krausert, A., (2013). HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. - *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 1, pp. 67–87
- Krishnan, T., N., Maheshwari, S., K., (2011). A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures. - *Career Development International*, Vol. 16, No. 7, pp. 706-732
- Lazear, P., E., Oyer, P., (2003). Internal and external labor markets: A personnel economics approach, Working Paper 10192, National bureau of economic research
- Larsson, R., Brousseau, K., R., Kling, K., Sweet, P., L., (2005). Building motivational capital through career concept and culture fit, Lund University and Decision Dynamics
- McKinlay, A., (2013). Banking, bureaucracy and the career: the curious case of Mr Notman - *Business History*, pp. 431-447
- Michie, J., Sheehan, M., (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. - *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 445-464
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T., (2007). *Strategic Human Resource Management*. 1th ed. Prentice Hall/Financial Times
- Mylett, T., Zanko, M., (2002). In through the out door: critiquing the internal labour market concept. – *Labour and Industry*, Vol. 13, pp. 146-167
- Osterman, P., (1984). Choice of employment systems in internal labour market, [web.mit.edu/osterman/www/Choice-ILM.pdf](http://web.mit.edu/osterman/www/Choice-ILM.pdf) (22.03.2014)
- Osterman, P., (1987). Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. - *Industrial Relations*, Vol. 26, No. 1, pp. 46–67
- Patrick, H., A., Kumar, A., (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. - *Business Management Dynamics*, Vol. 1, No.5, pp.24-31

- Personalipoliitika SEB Grupp Eestis (2009). ASi SEB Pank Protseduur 12-1100. SEB Panga siseveeb.
- Pfeffer, J., Cohen, Y., (1984). Determinants of Internal Labour Markets in Organisations. - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 550–572.
- Royal, C., (1999). Internal labour markets – the current debate and a theoretical framework, School of Industrial Relations and Organisational Behaviour, The University of New South Wales
- Saá-Pérez, P., Garcíá- Falcón, J., M., (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities. - *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 123-140
- Schein, E. H., (1990). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development.  
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf?...>  
 (28.03.2014)
- Sepp, T (2011) 100 päeva Põhja regiooni. SEB Kliendileht. Väljaanne nr 34, lk 5-6
- Talendijuhtimine (2010). ASi SEB Pank Protseduur 12-1300-10. SEB Panga siseveeb
- Tulemusjuhtimine (2009). ASi SEB Pank Protseduur 12-1300-12. SEB Panga siseveeb
- Türk, K., (2001). Personali juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Üksvärav, R., (2010). Organisatsioon ja üksikisik. TEA Kirjastus
- Vahearuanne IV kvartal (2013). SEB Eesti finanstaruanded. SEB Panga kodulehekülg  
<http://www.seb.ee/seb/finantsaruanded/seb-est-est-finantsaruanded> (11.03.2014)
- Wilton, N., (2010). An Introduction to Human Resource Management. University of the West of England
- Yarnall, J., (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK. - *Career Development International*, Vol. 3, No.2, pp. 56-61

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik kontaktikeskuse töötajatele

Hea kolleeg

Palun Sul leida 10 minutit, et täita allolev küsimustik. Küsimustik on osa minu magistritööst, mille eesmärk on välja selgitada parim võimalik karjäärimudel kontaktikeskuse töötajatele.

	Üldse ei nõustu				Nõustun täielikult		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Minu jaoks tähendab karjäär planeeritud tegevusi, mis aitavad mul tõusta organisatsiooni hierarhias			3	4			
2. Minu jaoks tähendab karjäär planeeritud tegevusi, mis toetavad minu liikumist horisontaalselt ehk samaväärsete ametikohtade vahel teistes valdkondades	1	2	3	4	5	6	7
3. Mina töötajana tean, missugused on minu võimalused karjääriks SEB-s	1	2	3	4	5	6	7
4. Mina töötajana panustan teadlikult oma teadmiste ja oskuste arendamisse, et tulevikus teha karjääri SEB pangas	1	2	3	4	5	6	7
5. Organisatsioon ja minu juht panustavad piisavalt minu karjääri toetamiseks	1	2	3	4	5	6	7
6. Saan aru tänasest kontaktikeskuse karjäärimudelist, mudel on selge ja üheselt mõistetav	1	2	3	4	5	6	7
7. Kas tänane kontaktikeskuse karjäärimudel motiveerib mind oma teadmisi teadlikult kasvatama ja edasi liikuma	1	2	3	4	5	6	7
8. Mulle meeldib minu töö ja mul ei ole soovi lähiajal (1 aasta) edasi liikumiseks:	1	2	3	4	5	6	7
9. Soovin kindlasti lähiajal (kuni 1 aasta) leida uusi väljakutseid teistel ametikohtadel SEB-s	1	2	3	4	5	6	7
10. Soovin leida uusi väljakutseid ja teha karjääri väljaspool SEB-d, lähiajal (kuni 1 aasta)	1	2	3	4	5	6	7
11. Saan aru tänasest karjäärivõimalustest SEB-s, olen kursis vabanevate ja mulle huvipakkuvate ametikohtadega	1	2	3	4	5	6	7

Naine

Mees

Minu vanus	
20-30	
31-40	
41-50	
Üle 50	
Staaž pangas	
0-5	
5-10	
10-15	
Üle 15	
Staaž kontaktikeskuses	
0-2	
3-5	
6-8	

## Lisa 2. Kompetentsimudel kontaktikeskuse töötajatele

### I osa – strateegilised teadmised

Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
<b>Teadmised SEB grupist, SEB Eestist</b>	On olemas teadmised SEB grupist, kohalikust strateegiast, ajaloost ja juhtkonnast.	Tase 1 + teab nii enda individuaalseid, kui ka oma üksuse ning divisjoni eesmärgi.	Tase 2 + Oskab mõelda kaasa ning näitab üles initsiatiivi üksuse eesmärgi täitmiseks	Tase 3 + olen valmis koolitama ja juhendama
<b>Põhiväärtused, SEB Hea Tava</b>	Teab kust leida infot SEB missiooni ja visiooni kohta. Oskab nimetada SEB Panga põhiväärtusi. Teadmised Hea Tava üldistest põhimõtetest.	Tase 1+ oskab seletada lahti kuidas toimida vastavalt põhiväärtustele. Oskab kasutada SEB Panga eeliseid argumentidena. Teadvustab ja käitub vastavalt Hea Tava A ja B osade juhistele.	Tase 2 + juhendab igas kliendisituatsioonis meie põhiväärtustest. Käitub vastavalt üksuses kokkulepitud Hea Tava C osale.	Tase 3+ on oma hoiakute ja käitumistelt nii meeskonnas kui klientidega eeskujuks.
<b>Teadmised seadustest/compliance</b>	Omab baasteadmisi seadustest, teab mida vastav seadus reguleerib ja kust neid leida.	Tase 1 + oskab seoseid luua oma igapäevase tööga.		
<b>Kliendi identifitseerimine ja "Tunne oma klienti" kord.</b>	Tunneb vastavaid protseduurireegleid ja "Tunne oma klienti kord" ja käitub vastavalt neile. Teab millal ja kuidas klienti identifitseerida. Suudab tuvastada kas klient on identifitseeritud. Oskab kõnes kasutada soft identifitseerimise protseduurireeglit.	Tase 1 + Teab millist infot me millal väljastame. Oskab teha päringuid rahvastikuregistrisse.	Tase 2 + Oskab toetada kontoreid. Teab milliste dokumentide alusel toimub kliendi identifitseerimine (nüüri- kui jur isik) ning esindusõigus. Oskab käituda kliendi surma, pankroti, likvideerimise korral.	Tase 3 + Oskab lahendada keerulisi situatsioone ja probleeme. On võimeline antud teemal koolitada.
<b>Turvalisus ja pangasaladus</b>	Tunneb protseduurireegleid ja "Rahapesu ja terrorismi rahastamise tokestamise" kord. Saab aru turvalisuse ja konfidentsiaalsuse olulisusest.	Tase 1 + Teab millist infot me millal väljastame.	Tase 2 + Oskab toetada kontoreid.	Tase 3 + Oskab lahendada keerulisi situatsioone ja probleeme. On võimeline antud teemal koolitada.
<b>Kodupanga strateegia</b>	Saab aru mida tähendab Kodupanga strateegia.	Tase 1 + teab millised tingimused peab olema täidetud, et klient saaks SEB kodupanga kliendiks.	Tase 2 + juhendab kodupanga strateegiast oma igapäevases kliendisuhetluses ning oskab kasutada seda konkureentsi eelisena.	Tase 3 + juhendab kolleegide kodupanga strateegia kohta teadmiste omandamise ning rakendamise osas. Võimeline koolitama.

## Lisa 2 järg

### II osa – personaalsed omadused

Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
<b>IT oskus</b>	IT sõbralik, tunneb tööks vajalikke programme ja rakendusi.	Tase 1 + oskab vastavaid programme iseseisvalt kasutada.	Tase 2 + on huvitatud oma IT oskusi arendama, kohandama vastavalt uutele võimalustele ja lahendustele.	Tase 3 + võimaline teisi koolitama ja juhendama.
<b>Koostöö</b>	Teab kelle poole küsimustega pöörduda, positiivse suhtumisega	Tase 1 + aktiivne meeskonna mängija, oskab leida kompromisse.	Tase 2 + toetav kolleeg, on valmis tegema ekstra sammud kolleegide aitamiseks	Tase 3 + oskab juhendada, teeb ettepanekuid kuidas meeskonna tööd paremaks muuta.
<b>Initsiatiivi näitamine, julgus</b>	Juleküsimusi küsima ja arvamust avaldama.	Tase 1 + näeb kohti mida saab paremaks muuta, avaldab selle kohta arvamust	Tase 2 + genereerib ja jagab ideid, näitab initsiatiivi nende elluviimiseks.	Tase 3 + valmis võtma initsiatiivi ja vastutust ideede ja ettepanekute rakendamisel.
<b>Efektivsus</b>	Käitub vastavalt protseduureeglitele ja väljakujunenud tavadele ning järgib ettenähtud efektiivsuse kriteeriume. Pingutab, et efektiivsus oleks saavutatud täismahus.	Tase 1 + näeb kohti, kus tänases tegevuses annaks efektiivsemalt tegutseda. Oskab leida tasakaalu efektiivsuse ja kvaliteedi vahel, oskab oma aega planeerida.	Tase 2 + oskus otsida viise, kuidas parema tulemuseni jõuda.	Tase 3 + teed parendus- ja arendusettepanekuid kuidas olemasolevaid protsesse efektiivsustada.
<b>Iseseisvus (iseseisva töö oskus). Enese arendamine</b>	Teab kust leida protseduuregleid ning juhendeid, oskab neid kasutada.	Tase 1 + orienteerub panga protsessidest ja reglementides. Teab millistest kanalitest leida vajalikku infot.	Tase 2 + Hoiab pidevalt end kursis erinevate muudatustega (sh protseduureeglitega). Tihti võtab initsiatiivi kolleegide informeerimisel muudatustest.	Tase 3 + valmis juhendama teisi.
<b>Stressijuhtimine</b>	Ei ärritu kliendi või situatsiooni peale vaid püüab mõista ja leida lahendusi	Tase 1 + oskab tuvastada stressi indikaatoreid ning teab kuidas neid kontrollida	Tase 2 + oskab meeskonna pingeid maandama.	Tase 3 + suudab igas situatsioonis olla toeks ja juhendada kaatõõtjaid.
<b>Vastutustundlikkus</b>	On pühendunud klientidesse ja organisatsiooni, mõistab kuidas tema käitumine organisatsiooni kuvandit mõjutab.	Tase 1 + näeb kohti kus saab paremaks tegutseda, teeb erinevatest käitumissituatsioonidest järelegi.	Tase 2 + jagada ideid kuidas tänases tegevuses annaks vastutustundlikumalt tegutseda.	Tase 3 + võimeline juhendama ja koolitama. Oskab lahendada keerulisi olukordi.
<b>Motivatsioon</b>	Sisemiselt motiveeritud SEB-s töötamiseks	Tase 1 + teeb seda mis on vaja ilma selleta, et keegi mõjutaks.	Tase 2 + leiab alati põhjuse ja jõudu asja lõpuni viimiseks isegi siis, kui on olemas takistus.	Tase 3 + oskab motiveerida kolleege.
<b>Tagasiside andmine</b>	Oskab ja julgeb anda tagasisidet kui teema tundub ebaselge.	Tase 1 + oskab anda konstruktiivset tagasisidet kolleegi käitumise või situatsiooni kohta nii kolleegile kui ka otsesele juhile.	Tase 2 + oskab välja tuua need küljed, millele tuleb kõige rohkem tahelepanu pöörata.	Tase 3 + oskab meeskonnas tekkinud keerulisi situatsioone lahendada
<b>Empaatia</b>	Suhtub lugupidavalt oma kolleegidesse, sõbralik. Saab aru teiste emotsioonidest.	Tase 1 + oskab oma käitumist vastalt kohandada.	Tase 2 + toetab ja aitab teidi, käitub diplomaatiliselt.	Tase 3 + oskab keerulisi situatsioone lahendada
<b>Klientidele orienteeritus</b>	Soovib kliente aidata	Tase 1 + saab aru situatsiooni tekkimise põhjusest, oskab kliendi seisukohast lähtuvalt lahendusi pakkuda	Tase 2 + teeb ettepanekuid kuidas tänases tegevuses annaks olukorda paremaks muuta.	Tase + valmis juhendama ja koolitama
<b>Positiivne mõtlemine</b>	Mõtleb positiivselt, suhleb klientide ja kolleegidega positiivselt.	Tase 1 + püüab ehitada positiivset keskkonda enda ümber.	Tase 2 + oskab oskab leida isegi keerulistes situatsioonides positiivseid külge.	Tase 3 + oskab meeskonnas tekkinud keerulisi situatsioone lahendada
<b>Paindlikus, oskus muudatustega kaasa tulla</b>	On avatud muudatustele, saab aru nende vajadustest.	Tase 1 + toetan muudatuste ellu viimist, osaleb selles aktiivselt	Tase 2 + jagab ideid kuidas muudatusi paremini rakendada	Tase 3 + oskab teisi juhendada
<b>Tulemustele orienteeritus</b>	Teab enda eemärke, tegutseb nende saavutamise nimel	Tase 1 + teab oma üksuse ja divisjone eemärke, otsib parimat viisi nende saavutamiseks.	Tase 2 + jagab ideid kuidas paremini tulemusteni jõuda nii enda kui ka meeskonna eesmärgi suhtes.	Tase 3 + juhendab kolleege.



## Lisa 2 järg

### III osa – suhtlemisoskus

Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase	
Suhtlusoskus	<b>Võõrkeel - suuline</b>	Võõrkeele (vene või inglise) algetadmised, saab kliendi küsimusest aru	Tase 1 + tunneb panga terminoloogiat, saab klienti võõrkeeles teenindada	Tase 2 + saab vabalt võõrkeeles kliendiga suhelda	Tase 3 + oskab klieti teenindada keerulises situatsioonis, aitab kolleege.
	<b>Võõrkeel - kirjalik</b>	Võõrkeele (vene või inglise) algetadmised, saab aru kliendi kirjalikust küsimusest.	Tase 1 + tunneb panga terminoloogiat, saab kliendile võõrkeeles kirjalikult vastata.	Tase 2 + valdab võõrkeelt.	Tase 3 + aitab kolleege, aitab võõrkeeles kirja põhju koostada
	<b>Suhtlusoskus</b>	Oskab kliendiga meekdivalt suhelda, jälgib oma keelekasutust ja emotsioone.	Tase 1 + oskab ärata kliendis huvi, oskab kliendi veenma.	Tase 2 + oskab käituda keerulistes situatsioonides	Tase 3 + juhendab ja koolitab teisi
	<b>Kirjalik suhtlemine</b>	Oskab kirjutada korrektses keeles, kasutades kirja põhjasi ning oskab kohandada neid konkreetsest kliendiküsimusest lähtuvalt. Lähtub SEB kirjutamise Heast Tavast ning kirjade kvaliteedimudelest.	Tase 1 + Oskab ise kirju koostada. Oskab kirju struktureerida, s.h. teha kokkuvõtteid.	Tase 2 + oskab kirja põhju koostada SEB kirjutamise Heast Tavast lähtuvalt. Vastab järelevalveasutuste kaebustele.	Tase 3 + juhendab teisi ning jagab parimat kogemust.
	<b>Suhtlusoskus sotsiaalmeedias</b>	Tunneb vastavaid reegleid kuidas sotsiaalmeedias suhelda.	Tase 1 + omab vastavaid oskusi ja tehnilisi teadmisi.	Tase 2 + oskab käituda keerulistes situatsioonides	Tase 3 + juhendab teisi ning jagab parimat kogemust.
	<b>Suhlemine telefoni teel</b>	Oskab meekdivalt ja viisakalt kliendiga suhelda. Jälgib oma emotsioone ja keelekasutust. Tunneb klienditeeninduse standarte (SEB Hea Tava ning kõnede kvaliteedimudel). Teab kuidas suunata kontakt kontorisse/haldurile.	Tase 1 + Oskab juhtida vestlust. Hoolitseb kliendirahulolu hoidmise eest ka juhul, kui klient väljandab rahulolematust.	Tase 2 + tuleb toime konfliktsituatsioonidega. Teab väga hästi teenindusstandardid ja kasutab neid oma igapäevases töös.	Tase 3 + juhendab kolleege ja jagab parimat kogemust. On valmis konfliktsid kliente üle võtma.
	<b>Suhlemine video kaudu</b>	Oskab meekdivalt ja viisakalt kliendiga suhelda. Jälgib oma emotsioone ja keelekasutust.	Tase 1 + oskab kontrollida enda käitumist, välimust	Tase 2 + oskab kontrollida enda käitumist ka keerulistes ja ootamatites situatsioonides-	Tase 3 + juhendab teisi ja jagab parimat kogemust
	<b>Kuulamine</b>	Oskab klienti kuulata lõpuni, ei räägi peale	Tase 1 + tunneb aktiivse kuulamise tehnikat, juhivad vestlust vastavalt kliendisituatsioonile.	Tase 2 + oskab käituda keerulistes situatsioonides	Tase 3 + juhendab teisi ja jagab parimat kogemust
	<b>Usaldusväärsus</b>	Teab kust õiget informatsiooni leida/abi küsida. Ei jaga kliendile valet informatsiooni.	Tase 1 + tunneb ennast kindlalt toodete teadmises ning protseduurides. Enesekindel kliendi teenindamisel.	Tase 2 + oskab käituda keerulistes situatsioonides	Tase 3 + juhendab teisi ja jagab parimat kogemust
	<b>Konfliktide lahendamine</b>	Oskab ennast kontrollida, ei ärritu.	Tase 1 + tunneb meetodeid kuidas konfliktsituatsioone lahendada.	Tase 2 + oskab käituda mitterahulolevate klientidega.	Tase 3 + toetab ja aitab kolleege keerulistes situatsioonides. Juhendab ja jagab kogemusi

## Lisa 2 järg

### IV osa – nõustamisoskus

	Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Nõustamisoskus	Müügioskus	Oskab presenteerida panga tooteid kliendile, tunneb panga toodete eeliseid	Tase 1 + oskab kliendi vajadusi väljaselgitada ja seostada neid panga toodetega ja pakkumisega.	Tase 2 + Oskab leida kliendile parimat lahendust, näeb erinevates kliendisituatsioonides müügipotenstiaali ning oskab seda kasutada.	Tase 3 + juhendab teisi
	Nõustamisoskus	Oskab analüüsida kliendisituatsiooni. Vestluse käigus oskab küsida õigeid lisaküsimusi kliendivajaduste väljaselgitamise eesmärgiga.	Tase 1 + Tunneb nõustamise metodoloogiat	Tase 2 + kuulab klienti aktiivselt, nimetab (toob välja) kliendivajadusi, teeb kokkuvõtteid ning oskab kliendivajadusi prioritseerida nende tähtsuse järjekorras.	Tase 3 + juhendab teisi ning jagab parimat kogemust.
	Läbirääkimise oskus.	Oskab baasteadmisi läbirääkimise kohta (teoreetilised teadmised).	Tase 1 + julgeb oma arvamust avaldada ja kommunikeerida, kasutab läbirääkimise tehnikat oma töös.	Tase 2 + tunneb ennast kindlalt erinevate tüüpi klientidega, oskab ümber lükata klientide vastuväiteid.	Tase 3 + juhendab teisi
	Lahenduse presenteerimine, kliendi kasu väljatoomine.	Tunneb SEB toodete eeliseid.	Tase 1 + teeb pakkumise/leiab lahenduse mis vastab kliendi ootustele, selgitab miks antud lahendus/toode sai valitud, toob välja kliendi kasu. Kui on mitu alternatiivi, siis selgitab ka neid, et klient saaks valida.	Tase 2 + oskab teha sobivaid ja arusaadavaid pakkumisi lähtudes kliendi vajadustest ning tuleviku plaanidest/tegevustest. Tunneb lisamüügi tehnikaid, oskab anda kliendile sobiva nõu.	Tase 3 + juhendab teisi ning jagab parimat kogemust.
	Kokkulepe saavutamine	Oskab presenteerida panga tooteid kliendile, tunneb panga toodete eeliseid	Tase 1 + proaktiivselt suunab kliente halduriga kohtumisele või lepingut sõlmima.	Tase 2 + teab kuidas lõpetada vestlust kokkulepe saavutamiseks.	Tase 3 + juhendab teisi

### V osa – toodete ja teenuste tundmine

	Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Tooted ja teenused	Toodete/teenuste teadmised	Teab toote olemust, kust kohast infot leida ja kelle poole pöörduda abi saamiseks	Tase 1 + tunneb hinnakirju, tingimusi, protseduureegleid.	Tase 2 + tunneb toote kasutamist tulenevaid nüansse.	Tase 3 + valmis teisi koolitama ja juhendama
	Teadmised protsesside kohta	Oskab üldteadmisi protsesside kohta.	Tase 1 + oskab protsesse kliendile selgitada.	Tase 2 + oskab leida vastuse ka raskemate küsimuste puhul.	Tase 3 + valmis teisi koolitama ja juhendama
	Info leidmine	Teab pangasüsteeme ja oskab neid kasutada. Teab kust infot leida ja kelle poole pöörduda.	Tase 1 + orienteerub panga protsessidest ja reeglimentidest.	Tase 2 + teeb ettepanekuid kuidas informatsiooni otsimist efektiivsemat muuta.	Tase 3 + valmis koolitama ja juhendama

**Lisa 3. Puuduvad kompetentsid erinevate ametikohtade lõikes ja võimalikud ametikohad Jaepanga ja tehnoloogia valdkonnas**

<b>Võimalik ametikoht</b>	<b>Puuduv kompetents</b>
<b>Analüütik CRM</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Koostööoskus
	Prioritiseerimisoskus
<b>Arendusjuht e-kanal</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Arusaamine arenduse tendidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus	
<b>Arendusjuht Tootearendus</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Arusaamine arenduse tendidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
	Tootearenduse ja eeskirjade korra tundmine ja järgimine (eeskirjade kirjutamise oskus)
	Tootega kaasnevate riskide hindamine ja mõistmine kõikide tooterühmade kaupa
Tooteid puudutavate seaduste ja jm õigusaktide tundmine	
<b>Arendusjuht ÄAD CRM</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Arusaamine arenduse tendidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus

	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Grupijuht Tootearendus</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Arusaamine arenduse tendentsidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
	Tootearenduse ja eeskirjade korra tundmine ja järgimine (eeskirjade kirjutamise oskus)
	Tootega kaasnevate riskide hindamine ja mõistmine kõikide tooterühmade kaupa
	Tooteid puudutavate seaduste ja jm õigusaktide tundmine
<b>Grupijuht CRM</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Arusaamine arenduse tendentsidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Jaepanga riskijuht</b>	Analüüsi ja tabeltöötamise oskus
	Koostööoskus
	ORMISE või KRI-de tundmine ja jälgimine
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Tootearenduse ja eeskirjade korra tundmine ja järgimine (eeskirjade kirjutamise oskus)
	Tootega kaasnevate riskide hindamine ja mõistmine kõikide tooterühmade kaupa

<b>Kanali müügijuht</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	Arusaamine arenduse tendidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Kliendikommunikatsiooni juht</b>	Arusaamine arenduse tendidest interneti jms tehnoloogias
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Kliendikommunikatsiooni spetsialist</b>	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
<b>Müügijuht e-kanal</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Partnersuhete juht</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine

	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Spetsialist e-kanal</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	IT tellimuste koostamine
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
<b>S</b>	
<b>Teenindusjuht</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	IT tellimuste koostamine
	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Turunduse Projektijuht</b>	Juhtimisoskus
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus
<b>Äriarendusjuht</b>	Analüüsi ja tabelitöötluse oskus
	Arusaamine arenduse trendidest interneti jms tehnoloogias
	IT tellimuste koostamine
	Koostööoskus
	Presentatsioonide ettevalmistamise ja esinemisoskus
	Prioritiseerimisoskus
	Projektijuhtimine
	Seoste nägemise ja loomise osakus erinevate IT süsteemide ja lahenduste vahel
	Strateegia väljatöötamise ja taktikalise elluviimise oskus

## **Lisa 4. AS SEB Pank koolitusprogramm**

**I moodul keskendub töötaja enese arengule ja koolitused sobivad kõikide tasandite töötajatele.**

Enesejuhtimine

Arukas ajajuhtimine

Stressijuhtimine

Arenguestlused - töötaja roll arenguestlusel

**II moodul lihvimiskursi, mida on vaja meeskonnas edukaks töötamiseks. Seega sobivad koolitused kõikide tasandite töötajatele.**

Mina ja meie meeskond, sh DISC mudel (spetsialistidele)

Mina ja minu meeskond, sh DISC mudel (juhtidele)

Juhendamine spetsialistidele

Suhete juhtimine

Tagasiside andmine

Eneseväljendus ja esinemine

Projektijuhtimine

**III mooduli koolitused on mõeldud uutele ja tulevastele juhtidele.**

Spetsialistist juhiks (I osa)

Meeskonna juhtimine (II osa)

Koosolekute efektiivne läbiviimine

Arenguestlused juhile

Suhtlemisoskused juhile (sh tagasiside andmine)

Inimeste arendamine

Muudatuste juhtimine (põhitõed)

**IV mooduli koolitused on suunatud kogunud juhtidele, kes on kolmanda mooduli juba läbinud.**

Äriline mõtlemine (*programm on koostamisel*)

Inimeste arendamine, *coaching*

Muudatuste juhtimine (II osa)

Kommunikatsioon

## Lisa 5. Nõutud tootekompetentsid erinevatel tasemetel SEB kontaktikeskuses

### I osa – igapäevapanganduse tooted

	Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Igapäevapangandus	Kontod				X
	Arveldused (k.a. SEPA ja välismaksud ning pangalingi ja maksemoodilis tehtud makse)				
	Valuutavahetus				
	Paketid	*Teab toodete olemust ja sisu. * Oskab toote erinevaid võimalusi seletada.	* Teab müügiargumente. * Oskab kliendile pakkuda alternatiive (k.a. kliendile, kes viib välismaal) * Oskab tooteid võrrelda.		
	E-arved ja e-arve püsimakse	*Oskab orienteeruda hinnakirjas.	* Teab keda kaasata küsimuse lahendamisel.	* Oskab kontorit juhendada * Toetab kontorit kaebuste lahendamisel	
	Püsiikorraldus	*Teab milliseid dokumente on vaja.	* Oskab lahendada keerulisemaid tootepõhiseid küsimusi	* Pakub kolleegile tootepõhist abi	
	Sularaha	*Oskab klienti juhatada õigesse kanalisse.	*Oskab lahendada keerulisemaid tootepõhiseid küsimusi		
	Kiirteavitamine	*Oskab kasutada vajalikke pangaprogramme	* Suudab enamikele küsimustele iseseisvalt vastuse leida		
	Arveldusteenuste ületoomine	* Otsib vajadusel kolleegide abil kliendile parima lahenduse/õige vastuse	* Oskab klienti sujuvalt juhendada erinevates kanalites liikumisel * Teab erisusi era- ja äriklendile pakutatavast		
	Mobiilimakse				
	Deebetkaardid (k.a. virtuaalkaart)				
	Maksete kogumine e-arvega				
Äriklient spetsiifiline	Internetipank ja Äriklendi IP (k.a. mobiilipanga rakendus, Baltic Online ja pangaliides)				
	Telefonipank ja postipank	teab kanali olemust ja sisu. Oskab orienteeruda hinnakirjas. Otsib vajadusel kolleegide abiga kliendile parima lahenduse	Oskab ja teab kuidas tehinguid teha, kuidas lepinguid sõlmida/muuta/lõpetada, Teab milliseid dokumente on vaja. Oskab kasutada vajalikke pangaprogramme.	Oskab lahendada keerulisemaid küsimusi.	Tase 3 + aitab ja juhendab teisi
	Kaupmehe lepingud (pangalink, POS, e-commerce)	Teab erinevaid kaupmeeste makselahendusi. Oskab leida sellega seotud informatsiooni. Vajadusel registreerib vihje.	Tase 1 + oskab selgitada taotlemisega ja lepingu sõlmimisega seotud protsesse. Oskab vastata kliendi küsimustele kontaktisiku abiga.	Tase 2 + oskab analüüsida kliendi situatsiooni. Oskab kaardistada kliendi vajadusi ning teha sellele vastavaid pakkumisi. Oskab sõlmida/muuta/lõpetada lepinguid.	Tase 3 + juhendab ja toetab teisi



## Lisa 5 järg

### II osa – laenud ja finantseerimine

	Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Eraklient	Kinnisvara tagatisega laen	Teab SEB toodete eeliseid, müügiargumente ning protseduure. Oskab selgitada neid klientidele.	Tase 1 + oskab analüüsida kliendi situatsiooni. Oskab kaardistada kliendi vajadusi ning teha sellele vastavaid pakkumisi. Oskab selgitada laenu väljastamise protsessi.	Tase 2 + oskab leida vastuse ka raskemate küsimuste puhul. Oskab vastata küsimustele ka pangavälise kanalite kaudu esitatud taotluste kohta.	Tase 3 + toetab ja juhendab teisi.
	Laenuga seotud kindlustustoode				
	Krediitkaart				
	Tarbislaen				
	Liising				
Laenud ja finantseerimine Äriklendi spetsifiline	Finantseerimise alused	Teab toote olemust, teab kust kohast infot leida. Teab kelle poole pöörduda abi saamiseks. Teab äriklentide teenindamise protsessi.	Tase 1 + Oskab kaardistada kliendi vajadusi ning suunata kliendi õigesse kanalisse.	X	X
	Ettevõtte laenu				
	Liising				
	Faktoring				
	Trade finance (garantiid jne)				
Üldine	Lepingute järeleteenindus	Tunneb peamised protseduurid, suudab töötada kolleegide abiga.	Tase 1 + lähtub oma tegevustest protseduuridest, oskab anda kliendile informatsiooni olemasolevate laenude kohta. Keerulisemate situatsioonide puhul vaha kolleegi abi.	Tase 2 + annab klientidele detaalse informatsiooni toodete, nende omaduste ning tingimuste kohta. Oskab vastata jooksvatele küsimustele.	Tase 3 + juhendab ja toetab teisi.

### III osa – kogumine ja investeerimine

	Pealkiri	Noorem erakliendi konsultant, I tase	Erakliendi konsultant, II tase	Erakliendi konsultant, III tase	Vanem erakliendi konsultant, IV tase
Kogumine ja investeerimine Üldine	Investeeringu alused ning teadmised turusituatsioonist.	Teab peamised varaklassid, oskab klassifitseerida neid oodatava tulu ning riskide lähtuvalt. Teab riskide hindamise printsiipe.	Tase 1 + oskab selgitada mis mõjutab investeerimistulemusi lühijärgses ja pikaajalises perspektiivis. Teab kust leida informatsiooni turusituatsiooni kohta.	Tase 2 + oskab kommenteerida ning vastata kliendi küsimustele.	Tase 3 + juhendab ja toetab teisi.
	Hoiused	Teab toote olemust ning teenindusprotsessi. Oskab vastavalt sellele kliente teenindada, vajadusel kasutab kolleegi abi.	Tase 1 + lähtudes protseduureeglitest oskab anda kliendile informatsiooni toodete tingimustest ja sisust. Teab millistest süsteemidest saab leida informatsiooni kliendi lepingutest ja investeringute seisust, oskab antud informatsiooni kliendile arusaadavalt presenteerida. Keerulistes küsimustes kasutab kolleegi abi.	Tase 2 + annab kliendile detaalse informatsiooni toodete kohta, oskab vastata jooksvatele küsimustele.	Tase 3 + juhendab ja toetab teisi.
	II samba pensionifondid ja pensioniplaan				
	III samba pensionifondid				
	Väärtpaberikontod ja väärtpaberitehingud				
	Elukindlustus				
	Investeeringufondid				