

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Margit Põldaas-Brokko

**VALMISOLEK KARJÄÄRIMUUDATUSEKS JA KARJÄÄRI  
KOHANDAMISSUUTLIKKUS ORGANISATSIOONILISTE  
MUUDATUSTE OLUKORRAS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, *MSc*

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 156 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Margit Põldaas-Brokko .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162763HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: margitpb@hotmail.ee

Juhendaja: Velli Parts

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1. Organisatsioonilised muudatused .....	8
1.2. Karjääri olemus ja karjäärimudelid 21. sajandi algul .....	10
1.3. Karjääri planeerimine.....	13
1.4. Karjääri kohandamissuutlikkus ja tööalane konkurentsivõime .....	16
1.5. Organisatsiooniliste muudatustega kaasnevad emotsioonid .....	20
1.6. Kolm erinevat põlvkonda tööturul, nende erinevused ja sarnasused.....	23
1.7. Teoreetilise osa kokkuvõte.....	26
2. EMPIIRILINE UURING.....	28
2.1. Meetod .....	28
2.2. Ankeetküsitluse tulemused.....	31
2.2.1. Soovitud karjääriteed .....	31
2.2.2. Valmisolek karjäärimuudatusteks ning tajutud tööalane konkurentsivõime .....	32
2.2.3. Karjääri kohandamissuutlikkus .....	37
2.2.4. Emotsionaalne reageering muudatuste olukorras .....	40
2.3. Intervjuude tulemused.....	43
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	45
3.1. Vastused uurimisküsimustele .....	47
KOKKUVÕTE .....	51
SUMMARY .....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	57
LISAD .....	61
Lisa 1. Veebiankeedi küsimustik .....	61
Lisa 2. Intervjuu küsimustik .....	63

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaardistada finantssektori spetsialistide ja ekspertide grupi näitel (1) milline on töötajate valmisolek karjäärimuudatusteks ja karjääri kohandamissuutlikkus organisatsiooniliste muudatuste olukorras ja (2) kuidas see on seotud töötaja vanusega. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi veebipõhine küsitlus ja intervjuud. Nii veebipõhine küsitlus kui intervjuud viidi läbi grupi finantssektori spetsialistide ja ekspertide hulgas. Küsimustik koosnes 30 küsimusest ja väitest. Küsitluses osales 31 vastajat, kes esindasid kolme tööturul olevat põlvkonda - Y- ja X-põlvkonnad ning *BabyBoomers*'d. Viie, juba muutuse läbi teinud vastajaga viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud.

Töö on jaotatud kolme ossa, esimeses osas antakse ülevaade teoreetilistest seisukohtadest, millele tugineb empiiriline uuring. Töö teises osa on toodud läbi viidud ankeetküsitluse ja intervjuude tulemused ja analüüs. Kolmas osas sisaldab tulemusti ja analüüsi.

Saadud tulemused näitavad, et uuringus osalejad on üldiselt avatud muutustele ja hindavad enda toimetulekut muutustega positiivseteks. Karjääriplaneerimist üldiselt enda jaoks tavapäraseks tegevuseks ei peeta. Suurima orientatsiooniga karjääri planeerimisel on Y-põlvkond. Konkurentsivõime pärast on enim mures kõige vanem põlvkond, samuti hindavad nemad enim stabiilsust ning töötaksid võimalusel pikka aega sama tööandja juures. Kohanemine planeerimata karjäärimuutustega on saadud tulemuste põhjal kõige keerulisem X-generatsiooni esindajatel.

Võtmesõnad: karjäär, karjäärimuudatused, karjääri kohandamissuutlikkus, organisatsioonilised muudatused, emotsioonid

## SISSEJUHATUS

Iga organisatsiooni eesmärk on olla oma valdkonnas edukas ja konkurentsivõimeline, see aga nõuab pidevaid muudatusi nii protsessides kui ka töötajaskonnas. Seetõttu on erinevad muudatused vajalikud ning nendega tuleb kohaneda nii organisatsioonil kui indiviidil. Paljud suured organisatsioonilised muudatused finantssektoris on tingitud muudatustest seadusandluses, turutingimuste muutumisest, samuti täiendavatest karmimatest nõuetest riiklikul ja riigiüleasel tasandil. Organisatsiooniliste muudatustega toimetulek esitab nõuded töötaja kohanemisvõimele ja on sageli stressi allikaks. Van den Heuvel, Demerout ja Bakker (2014) toovad välja, et ebakindlustunne enda tuleviku osas (võimalik koondamine, teise allüksusesse üleviimine vmt), mis paljudel inimestel organisatsiooniliste muudatuste korral tekib, võib omakorda suurendada töötajate küünilisust ja vähendada pühendumust. Seda põhjusel, et pingelistes olukordades tekib inimestel kaitsereaktsioon nii töö- kui isiklike ressursside hoidmiseks. Mõtteviis (*meaning-making*), mida defineeritakse kui võimet anda isiklik tähendus keerulistele või ebaselgetele sündmustele, võib aidata töötajatel säilitada motivatsiooni ja mitte kaotada ennast muutuste protsessis, pigem aitab mõista, kuidas muutus tema enda jaoks mõttekas ning temale isiklikult kasulik on (Van den Heuvel *et al.*, 2014). Organisatsiooniliste muudatuste korral on oluline, et töötajad näeksid, millist kasu muudatused endaga kaasa toovad, vaid siis on neil motivatsiooni muudatustega kaasa minna ning need põhjustavad vähemal määral stressi (Van den Heuvel *et al.*, 2014). Teadmised selle kohta, kuidas muutused mõjutavad töötaja individuaalseid eesmärke, väärtusi ja veendumusi on Van den Heuvel *et al.* (2014) arvates olulised, kuna nende parema mõistmise abil saab kavandada tegevusi, mis aitaksid töötajatel vähendada ebakindlust muutuste olukorras ja seeläbi aidata kaasa edukamale kohanemisele.

Töölepingud on muutunud töötaja suhtes paindlikumaks, see teeb liikumise tööturul lihtsamaks. Üldiselt vahetavad töötajad töökohta varasemast oluliselt sagedamini, seda nii vabatahtlikult või sunniviisiliselt (nt ettevõtte likvideeritakse või toimuvad ettevõttes olulised struktuurimuudatused). Tööalane liikumine toimub nii vertikaalselt kui horisontaalselt, hõlmates erinevaid töökohti organisatsiooni sees ja organisatsioonide vahel. Töömaailma muutumine on toonud kaasa olukorra, kus varasemad karjäärimudelid ei ole rakendatavad ning töötaja

karjäärivõimalused on vähem prognoositavad (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005 viidatud Van der Horst, Klehe & Van der Heijden, 2017). Karjäär kuulub isikule endale, mitte enam organisatsioonile (Duarte, 2004 viidatud Savickas *et al.*, 2009) ning töötajad peavad olema valmis kogu (töö)eluaja jooksul võimalikeks karjäärimuudatusteks (Savickas, 2005, 2013 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017). Seetõttu on oluline, et töötajad mõistaksid tööturu toimimisest ning oleksid valmis kohanema ja muutustega toime tulema. Karjäärijuhtimise seisukohast on seega oluline nii teadlikkus sellest, kuidas töömaailm toimib, kui oskused ja suhtumine, mis võimaldavad indiviidil oma tööalaseid pädevusi pidevalt arendada, eesmärgiga leida endale sobivat tööd ja töötingimusi.

Karjäärriks nimetatakse inimese elukestvat haridus- ja tööalast arengut kõigi tema elurollide omavahelises kooskõlas (SA Innove, 2018), karjäär on tänapäeval indiviidi eneseteostuse vahend, samuti hüvede saamise allikas (Türk, 2005). Karjääri juhtimine koondab enda alla tegevused, mis kujunevad inimese karjääriülesannetest ja -kogemusest. Tegevused hõlmavad karjääri edendamise komponente (nt karjääriühenduste väljaselgitamine, karjäärivaliku tegemine, karjääriedu saavutamine), kuidas inimene kasutab oma karjäärivõimalusi ja kuidas ta nendega toime tuleb kui need aja jooksul muutuvad (nt töökoha kaotus, töö otsimine) (Wang & Wanberg 2017).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaardistada finantssektori spetsialistide ja ekspertide grupi näitel (1) milline on töötajate valmisolek karjäärimuudatuseks ja karjääri kohandamisvõimekus organisatsiooniliste muutuste olukorras ja (2) kuidas see on seotud töötaja vanusega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Koostada teoreetiline ülevaade organisatsiooniliste muutuste ja karjääri teemast 21. sajandi alguse kontekstis, sh seotud mõistetest ja terminitest;
2. Analüüsida organisatsiooniliste muutustega kohanemisega ja karjäärimuudatustega kaasnevaid probleeme ja emotsionaalseid reaktsioone töötaja perspektiivist ning põlvkondadevahelisi erinevusi tööturul toimuvatele muutustele reageerimisel ja konkurentsivõime tajumisel;
3. viia läbi veebipõhine ankeetküsitlus ja intervjuud olulisi muutusi läbi elavate finantssektori spetsialistide ja ekspertide hulgas;
4. saadud tulemuste põhjal teha analüüs ning esitada järeldused seotud küsimustele.

Käesolev töö koosneb kolmest osast. Töö esimese osa moodustab teoreetiline ülevaade uurimisteema seisukohalt olulisematest käsitlustest, millele empiiriline uuring tugineb. Töö teine

osa on empiirilise uuringu ülevaade ja tulemuste analüüs. Kolmandas osas teeb autor järeldused uuritud grupi tulemuste põhjal.

Autor tänab juhendajat Velli Partsi koostöö ja abi eest käesoleva töö valmimisel.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Organisatsioonilised muudatused

Organisatsioonilised muudatused on 21. sajandi tööelu lahutamatu osa. Töökohtade kaotamine ning uute loomine ning töötajate sobitamine töökohtadele sõltub paljuski väliskeskkonnast, ettevõtte tegevusest, uute toodete ja tehnoloogiate kasutuselevõtust, toodete ja teenuste nõudluse muutumisest, ettevõtte ümberstruktureerimisest ja paljust muust. Töökohtade loomise ja kaotamise dünaamika iseloomustab ettevõtte paindlikkust väliskeskkonna muutustega kohanemisel, samuti näitab ettevõtte võimet oma ressursse parema tulemuse eesmärgil ümber paigutada (Venesaar, 2003). Kohandumine kiiresti muutuvate oludega on väljakutse nii organisatsioonidele kui töötajatele. Enamasti seostatakse organisatsioonilisi muudatusi suurte negatiivsete emotsioonidega. See väljendub näiteks läbi töötajate negatiivsete reaktsioonide nagu ebakindlustunne, kehvem töömoraal, pettumustunne ja tööheaolu vähenemine, samuti muutustele vastutötav hoiak ja käitumine (Bellou, Xanthopoulou & Gkorezis, 2018; Van Dam, 2018).

Töötaja jaoks võib organisatsiooniline muudatus olla stressi ja ebakindlust tekitav. Töötaja võib kas kaotada oma töö või tekib talle hoopiski juurde võimalusi (nt uute ülesannete näol); muutus tekib aga ka siis, kui töötaja saab jääda oma senisele tööle, ilmselt vahetuda kolleegid, tekivad uued sotsiaalsed suhted, kaotada võidakse lähedased kolleegid. Organisatsiooniline muudatus võib aga olla ka positiivne ning pakkuda huvitavaid väljakutseid, anda võimaluse mõjutada nii organisatsiooni kui konkreetse töö tulevikku. Organisatsioonilisi muudatusi ja avatud piire võib näha ka kui võimalust muuta töö veel rohkem huvitavamaks ning väljakutseid pakkuvamaks. (Nielsen, 2018)

Bellou *et al.* (2018) rõhutavad laiema sotsiaalmajandusliku konteksti olulisust, milles organisatsioonid tegutsevad, organisatsiooniliste muudatuste tajumisel. Näiteks majanduslanguse ajal pärsib suurenenud töötuse määr suure tõenäosusega töötajate negatiivseid reaktsioone muutuste suhtes, kartuses kaotada oma töö. Organisatsiooniliste ümberkorralduste puhul on samas ootuspärane, et osa ametikohti koondatakse. Türk (2005) toob välja, et töö kaotust ei tohiks võtta



katastroofina. „Töö kaotuse korral ei tohi sattuda paanikasse, vaid tuleb analüüsida olukorda ning töötada välja positiivne ja realistlik programm.“ Ta toob välja, et olemasoleva töö kaotuse võib anda hea võimaluse leida endale veel sobivam väljakutse. Analüüsides oma tugevaid ja nõrku külgi ning sidudes need oma karjäärieesmärkidega, tuleb liikuda soovitud suunas, arendades puuduolevaid teadmisi, kogemusi ja oskusi.

Rafferty ja Jimmieson (2018) jõudsid oma uuringus tulemuseni, et töötajate hinnangute põhjal on organisatsiooni strateegia, struktuuri ja väärtuste muutmisel positiivne seos positiivsete tunnetega muutuste suhtes. Ühe võimaliku tõlgendusena toodi välja töötajate usk, et muutused avavad neile uusi võimalusi ja pakuvad uusi väljakutseid, mis omakorda loovad positiivse meelestatuse muutuste suhtes. Veel tõid nad välja pikaajaliste töötajate olulisuse, nende mõjukuse teadmiste ja kogemuste pagasi organisatsiooni jaoks. Kui pikemaajaliste töötajate meelestatus muutustele on negatiivne, võib see kanduda edasi teistele töötajatele ning seeläbi avaldada kogu kollektiivile negatiivset mõju muutusteks valmisolekuks. Liiga sagedased muutused võivad tekitada olukorra, kus töötajad küll tunnevad, et muutused on vajalikud, kuid nendel ei pruugi olla piisavalt ressursse, et tunnetada muutuseid positiivselt (Rafferty & Jimmieson, 2018).

Organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks vajalikest algatustest ei piisa, et tekitada töötajates muutuste suhtes positiivset hoiakut. Töötajate ebakindlust toimuvate muudatuste protsessis aitavad vähendada head suhtes juhtide ja alluvate vahel ning tajutud organisatsioonipoolne toetus (Georgalis, Samaratunge, Kimberley & Lu, 2015). Reio ja Wiswell (2000 viidatud Van der Horst et al., 2017) rõhutavad, et organisatsioonid peaksid üritama luua psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna, milles uudishimu on soodustatud ja tunnustatud hindamise, karjääri arendamise, samuti õiglase tasu kaudu.

Organisatsioon poolt peaks tulema muutuste ajal toetus oma töötajatele ning tagatud peaks olema mõistlik töökoormuse kogu muutuste protsessi vältel. Organisatsioon saab pakkuda oma töötajatele asjakohast koolitust ning aidata suurendada töötajate usku oma võimetesse eesseisvate muudatusega toimetulekul. Sellele aitab kaasa organisatsiooni personaliosakonna poolt kogutud teadmised muutuseid läbi tegevate töötajate kohta. Samuti on oluline, et töötajatele oleks kättesaadav korrektne ja tähtaegne informatsioon otsuste tegemiseks, õigeaegne ja aus kommunikatsioon tekkinud probleemidest muudatuste elluviimisel (Choi, 2011; Nielsen, 2018). Oluliste töökoha muudatuste juures organisatsioonis on tähtis jälgida, et informatsiooni jagamine eelseisvast oleks töötajate jaoks piisavalt selge. Halvasti planeeritud ja ebaselge informatsiooni

jagamine võib tingida ettevõtte jaoks oluliste töötajate rahuolematuse, usalduse kaotamise organisatsiooni vastu ning halvimal juhul töötajate lahkumise (Cullen, Edwards, Casper & Gue, 2014; Nielsen, 2018).

Nii organisatsiooni kui üksikisiku jaoks on vajalik, et eesotavate muutuste valguses oldaks avatud teineteise suhtes. Vaid sellisel juhul on võimalik tulemust mõlemale poolele positiivselt saavutada ning läbi muutuste parimat tulemust saavutada (Georgalis *et al.*, 2015). Ausus ja teineteisega arvestamine muudab ka inimesed muutuste suhtes avatumaks. Avatud inimesed näevad tõenäolisemalt muutusi pigem väljakutsetena kui ohuna (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004).

## **1.2. Karjääri olemus ja karjäärimudelid 21. sajandi algul**

Karjäär on inimese elukestev haridus- ja tööalane areng kõigi tema elu rollide omavahelises kooskõlas (SA Innove, 2018). Karjäär on eelkõige ametikohtade jada (Türk, 2005). Sullivan ja Baruch (2009) on karjääri määratluses toonud lisaks välja seotuse inimese tajudega, näiteks kuidas nähakse enda karjäärivõimalusi, kas töökoha kaotust tajutakse ebaõnnestumisena või nähakse selles pigem uut võimalust, kuidas hinnatakse karjääriedu.

Kui varem töötas inimene elu jooksul mõne üksiku tööandja juures, siis nüüd võib tööandjaid olla palju rohkem. Peale selle võib isik muuta oma karjääri suunda rohkem kui korra elus. Tänapäeva töökohad on ülikiires muutumises ja ebakindlate väljavaadetega (Greenhaus, Callan, DiRenzo, 2008 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017). Karjäärimudelites on 20. sajandi lõpul ja 21. sajandi algul toimunud olulised muudatused, klassikaline karjäär on taandunud. Karjääritee valik ei ole enam nii eesmärgipärane ja pikalt planeeritav (Van der Horst *et al.*, 2017; Türk, 2005). Eriti on see omane noortele, kel on suur potentsiaal, kuid samas on nad väga mobiilsed.

Töötaja karjääri iseloomustavad (1) karjäärialane liikumiskiirus, mis oleneb ühel ametikohal töötamise ajast ja ametikohtade vahetamise sagedusest; (2) karjääriprofiil, mis kujuneb ametikohtade järgnevuse alusel (inimeste karjääriprofiilid erinevad karjäärialaste liikumiste, ametikohtadel töötamise aja ja karjääri suuna poolest) ja (3) karjääri aktiivsusnivoo, mis tähendab karjääri eesmärgil tehtavat pingutust ametikoha vahetamisel (Türk, 2005).

Üksikisikud seisavad silmitsi mitmete väljakutsetega, kui nende eesmärk on tugevdada oma positsiooni tööturul, esmalt on vaja arendada enda nii tööalaseid ehk professionaalseid kui üldiseid oskuseid. Teine väljakutse on seotud vajadusega arendada karjääri kujundavaid oskuseid: töötajad peavad toime tulema tööalaste üleminekutega (*job transitions*), liikumistega horisontaalselt ja vertikaalselt seda nii organisatsioonisiselt kui -väliselt (teise organisatsiooni liikumine). Kolmas väljakutse on seotud pideva õppimise ja enese arendamise vajadusega (Peeters *et al*, 2017).

Van der Horst *et al.* (2017) on välja toonud, et inimesed, kes usuvad, et nende elu on kontrollitud välistest jõududest, nagu näiteks teised inimesed või saatus, ei ole tõenäoliselt võimelised vastutama oma karjääri ülesehitamise eest. Kontrollitunne enda tööalase karjääri üle peaks aga jääma töötajale, mistõttu on tänapäeval väga oluline, et inimesed tegeleksid õppimise ja enese arendamisele kõikides karjääri etappides. Varasemad uuringud on näidanud, et kõrge proaktiivsusega inividid (*proactive individuals*) on rohkem motiveeritud muutuste tegemiseks ja võimaluste arendamiseks, mis võimaldavad neil enda karjääri edendada (Jiang, 2017). Proaktiivsus karjääri planeerimises on ka muutustega kohanemisel oluline ning mõjutab karjääri kohandamissuutlikkust (Cai *et al.*, 2015; Jiang, 2017; Bocciardi, Caputo, Fregonese, Langher & Sartori, 2017).

Kontroll enda karjääri üle on oma olemuselt keeruline tänases kiiresti muutuv keskkonnas, töötaja vanuse suurenedes on see veel keerulisem. Keerukus ei tulene mitte üksnes tööülesannete iseloomu muutusest vaid ka tööjõu muutumisest, nt Lääne-Euroopas, kus vanus pidevalt kasvab. Zacher ja Griffin (2015) poolt läbi viidud uuring näitas, et karjääri kohandamissuutlikkus oli positiivselt seotud tööga rahuloluga, kuid see suhe tegelikkuses vanusega vähenes (Van der Horst *et al.*, 2017).

Türk (2005) toob välja, et karjääri peamine eesmärk on inimeste elulistest ja professionaalsetest vajadustest tulenevate eesmärkide täitmine. Sellest tulenevalt on karjäärieesmärgid väga erinevad ning erinevaks kujunevad ka inimeste karjääriteed. Karjääriteeks peetakse inimese tööalast edasi liikumist. Karjäärialases liikumises võib eristada mitmeid karjäärimudeleid:

**Kaleidoskoop karjäär** – koosneb erinevatest tööalastest rollidest, rõhuasetuse muutudes muutub ka rollide osakaal. (SA Innove, 2018)

**Horisontaalne karjäär** – tähendab liikumist teise valdkonda, otseselt ametit vahetamata. Lisanduvad uued oskused, teadmised, ka uued ülesanded. Horisontaalne karjäär ei nõua täielikku ümberõpet, kuid muudatusega kaasneb piisav areng.

**Vertikaalne karjäär** – Vertikaalne karjäär on kõige vanem ja klassikaline karjääri mudel, mis on omane eelkõige juhtidele ja tuleneb organisatsiooni hierarahlisest ülesehitusest (Türk, 2005). Enamasti toimub liikumine madalamalt ametikohalt aste-astmelt tippu, kuid liikumine võib toimuda ka ülevalt alla.

**Ametikohasisene karjäär** – eeldab pidevat juurdeõppimist, silmaringi avardamist, enda proovilepanemist, et olla oma ala suurepärase asjatundja, ekspert.

**Kannapööretega karjäär** – kannapöörde teeb inimene oma karjääris siis, kui ala, millel ta tegutseb, on ennast tema jaoks ammendanud. Inimene otsustab hakata tegema midagi täiesti uut, näiteks õpib uue eriala, hakkab ettevõtjaks, realiseerib oma unistused. Paljudel juhtudel saab selline karjäär alguse näiteks vallandamisest või koondamisest.

Türk (2005) toob lisaks välja veel järgmised karjäärimudelid:

**Eksperdikarjääri** puhul on tegemist töötaja arenguga ühe ala piires, mis on seotud tegevustega mingis konkreetseid oskusi nõudvas valdkonnas.

**Spiraalne karjäär** on töötajate liikumine samas organisatsioonis erinevates funktsionaalsetes valdkondades.

**Ajutine karjäär** on karjäärialane liikumine nii organisatsiooni sees kui organisatsioonide vahel, otsides paremat tööd.

**Karjääriredel** võimaldab viia töötajad madalamalt ametikohalt kõrgemale. Edukust näitab tippu jõudmine, selle kiirus ja pikkus on erinevad.

**Turniir** on karjääri mudel, kus karjääri aluseks on võistlus. Vaid kõige edukamad suudavad teha karjääri ja liikuda kõrgemale. Kui võistluses alla jäädakse, on see takistuseks tulevikus. Selle mudeli puuduseks on see, et olulised on kehtivad reeglid ja nende tundmine, oskuste ja kogemuste olemasolu. Õppimine ja areng on tagaplaanil.

„**Upu või uju**“ mudeli korral eeldatakse, et juhiks sünnitakse, loodetakse töötaja võimele juhina hakkama saada. Juhtideks edutatakse spetsiaalse ettevalmistuseta isikuid ega arvestata piisavalt nende sobivust antud ametikohale. Kui töötaja ei õigusta temale pandud lootusi, heidetakse ta kõrvale. Sellega võib organisatsioon aga kaotada hoopis hea spetsialisti.

Indiviidi karjäär on sõltuv tema otsustest ja arengu ning õppimise kaudu paindlikkuse suurenemisest, mis omakorda tagab suurema võimaluse nii organisatsioonisiseseks kui -väliseks liikumiseks ja ka edutamiseks. Hariduse, töö- ja elukogemuse kaudu omandatud oskused ja pädevused moodustavad karjäärikapitali (Winstanley, Woodall, 2000 viidatud Türk, 2005), mida

on vaja pidevalt arendada ja suurendada. Sellega on võimalik tagada enda konkurentsivõimelisus tööturul ja ka olemasolevas organisatsioonis.

### **1.3. Karjääri planeerimine**

Karjääri planeerimine (*career planning*) seisneb töötajate organisatsioonisisese liikumise teadlikus kujundamises ning selleks vastava plaani koostamises, kus fikseeritakse ametikohtade seosed ja töötajate võimalikud karjääriteed. Isiklik kohanemisvõime (*personal adaptability*) aitab kaasa nii organisatsiooni tulemuslikkusele kui ka töötaja karjääriedule, kuna see võimaldab inimestel jääda tootlikeks ja tööandjatele atraktiivseteks pidevalt muutuvates tingimustes (Fugate *et al.*, 2004).

Karjääri planeerimine indiviidi seisukohalt on elukestev teadlik õppimine ja valikute tegemine oma karjääri kujundamisel (SA Innove, 2018). Individuaalne karjääri planeerimine on seotud sellega, et järjepidevalt mõeldakse tulevaste karjääriarengutele ning sõnastatakse samme ja plaane, mis aitavad karjäärieesmärke saavutada (Neureiter & Traut-Mattausch, 2017). Türk (2005) toob välja, et karjääri planeerimine organisatsioonis on protsess, mille käigus fikseeritakse ametikohad ning nende seosed ja tööalase liikumise teed organisatsioonis. Karjääri juhtimiseks nimetab ta indiviidide ettevalmistamist karjäärriks ja selle plaanipärast korraldamist.

Karjääriplaneerimise teemaliste uuringutega alustati 1920. aastatel, mil peamiselt keskenduti karjäärihuvide väljaselgitamise teemale. Sealt edasi hakati uurima karjäärihuvi ja valikuid laiemalt, seal hulgas karjääriüleminekuid (*career transition*) ja kohanemisvõimet muutustega (*adaptability to change*), otsust vanaduspensionile suunduda (Wang & Wanberg, 2017). Vanadus ei tähenda tingimata tööturult lahkumist, pigem võib seda käsitleda kui hilise karjääri (*late-career*) arengujärku, mis võimaldab eakohast karjääri arengut ja kasvu (Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010 viidatud Wang & Wanberg 2017). Hazan ja Shaver (1990) leidsid oma uuringus aga, et suurema turvatundega (*securely attached*) töötajad kohanesid paremini ja neil oli vähem tööga seotud raskuseid kui nende eakaaslastel. Suurema turvatundega töötajatel esines väidetavalt vähem tööstressi ja nendel oli madalam läbipõlemise tase; nad tunnetasid enam seda, et juht neid toetab, oli vähem segadust kui tuli otsuseid eha ning nende töö tulemuslikkus oli parem (Ramos & Lopez, 2018).

Kui karjäärinõustamise keskmes oli 20. sajandil küsimus, kuidas aidata inimestel paremini otsustada, milline töö või amet neile sobiks, siis tänapäeval keskendutakse pigem inimeste individuaalsete psühhosotsiaalsete ressursside hindamisele ja tugevdamisele, mis aitavad neid hakkama saada tööalaste liikumistega (*occupational transitions*), individuaalsete arenguülesannete ja tööstressiga.

Täna on oluline indiviidi suutlikkus mõista, et tema tulevikukarjäär on aina enam piirideta (*boundaryless*) ning enda poolt juhitud. Indiviidi enesejuhtimise võime arendamine on väga vajalik karjääri kohandamissuutlikkuse (*career adaptability*) arendamiseks, tööelus on ainuke kindel asi see, et tööturg on ebakindel ja muutv (Uy, Chan, Sam, Ho & Chernyshenko, 2015). Karjääri planeerimine ei ole kunagi lõplik, see on pidev protsess, milles tuleb arvestada tööturul toimuvate muutustega ning teha vajalikke korrekture vastavalt vajadusele (Türk, 2005). Seega on karjääri planeerimine muutunud oluliselt paindlikumaks, samas raskesti juhitaavaks ning pidevalt muutumises olevaks.

Kutsevaliku valdkonna teadusuuringud on aidanud aru saada karjääri arendamise protsessidest. Üha enam kaootilisemas organisatsioonikultuuris kogevad töötajad oma tööelu jooksul mitmeid tööalaseid üleminekuperioode ning peavad võtma vastutuse oma karjääri kaardistamise ja navigeerimise eest. Need väljakutsed mõjutavad ka kutsepsühholoogia valdkondi, sest globaliseerumine, tehnoloogilised arengud ja postindustriaalne ühiskond on muutnud kutsealade olemust. Tuleb arvestada muutunud kommunikatsioonide arenguga, organisatsioonikultuur on muutunud oluliselt lamedamaks, tekkinud on virtuaalsed meeskonnad ning võimalus kaugtööks. Inimesed püüavad ise oma karjääri kulgemist kontrollida ning saada kasu ja rahulolu pigem oma teadlikust tegevusest kui tööandja poolt (Supeli & Creed 2016; King, 2004). See kõik on oluliselt muutnud töökeskkonda, milles tuleb areneda ja hakkama saada kõikidel tööturul olijatel.

21. sajandil on peamine küsimus, kuidas inimesed saaksid kujundada oma karjääri selliselt, et ei kannataks nende isiksus ega sotsiaalne identiteet. Ehk siis on oluline inimese arusaam iseendast, mis moodustab aluse, millelt lähtuvalt inimene suhtleb maailmaga ning hindab nii enda kui teiste käitumist (Valk, 2003). Kuidas tunda ära enda jaoks õige tee ja vajalikud oskused, mida arendada.

Kompetentsi kasvule ja ka edukale kohanemisele muutustega aitab kaasa elukestev õpe. See iseenesest ei loo uusi töökohti (Krillo, Nurmela, Eamets & Philips, 2010), kuid annab inimesele uusi teadmisi ning kindlustunnet tööturul konkureerimisel. Elukestva õppe peamiseks kasuks on

suurem enda ja oma tööga rahulolu, samas on oluline teada, kuhu teel ollakse. Valimatult erinevate teadmiste omandamine ei vii edasi. Oluline on teadmine, milline enesearendamine annab tulemuse, mis aitab valitud karjääriteel edasi. Eristama peaks ametialase- ja huviõppe. Huviõpe võib anda küll positiivseid emotsioone, kuid ametialasel edenemisel ei pruugi sellest kasu olla (Saar, 2006).

Karjääri edukust on tavaliselt kirjeldatud kolme mudeliga, (1) inimkapitali, (2) struktuurse ja (3) sotsiaalse kapitali vaates. Paljud teadlased usuvad, et haridus on inimkapitalis kõige olulisem komponent, kuid uuringud näitavad, et suhe hariduslike saavutuste ja karjääri edu vahel on suhteliselt tagasihoidlik. Tööturul toimetulekuks peetakse olulisteks just nn pehmeid oskusi, nagu näiteks suhtlemisoskus, kultuuriteadlikkus, meeskonnatöö valmidus (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013).

Töötajate karjäärialane liikumine sõltub inimesest endast, samuti ka organisatsioonist ning seda esindavatest juhtidest. Tänapäeval on karjäärialane edukus sõltuv suuresti sellest, kuidas indiviid tajub muutuseid, suudab õppida enda vigadest, tunneb ennast ja oskab luua endale sobivaid võimalusi. Oluline on hinnata oma karjäärivõimalusi ja võrrelda neid potentsiaalsete ametikohtadega praeguses ja võimalikes tulevastes organisatsioonides. Tööturul olija peab olema ise aktiivne ning oskama pakkuda oma tööd. Türk (2005) toob välja, et igale töötajale on olemas sobiv ametikoht, mis tuleb vaid üles leida. Üle võimete käiva töö saamine pakub vaid hetkelist rahuldust, mistõttu peaks suutma ennast objektiivselt hinnata ja mitte lasta end petta illusioonidest. Oluline on mitte minna vastuollu enda isiklike eesmärkidega. Igale ametikohale on olemas palju võrdväärseid kandidaate, seetõttu ei tohiks kaotust võtta traagiliselt. Töötaja peab targalt tegutsema, leidma ja säilitama endale tagavaravariandid, reaalsusmeele ja hoiduma peaks liigsetest ja põhjendamatu ambitsioonidest. Indiviidil endal on oluline roll karjääri juhtimisel, tema roll on koguda vajalikku informatsiooni enda ja töökeskkonna kohta ning võrrelda enda pädevusi võimalike valdkondadega. Sellele vastavalt peaksid välja kujunema reaalsed eesmärgid, samuti tagasisidesüsteem oma karjääri hindamiseks (Türk, 2005).

Tuleviku hoiakud orientatsioonis ja planeerimises, mis toetavad valmisolekut karjäärivalikuteks ja kohanemisvõimet, on võrdselt olulised edu ja rahulolu ettevalmistamisel kõigis elurollides (Savickas, 1997). Elanikkonna vananemine ja sellega kaasnev pensioniea tõus tähendab, et ka vanemad töötajad peavad jätkama kohanemist töö ja töötingimuste kiirete muutustega (Van der Horst *et al.*, 2017).

## 1.4. Karjääri kohandamissuutlikkus ja tööalane konkurentsivõime

Organisatsioonid on 21. sajandi algul üha vähem seotud oma töötajate karjääri kujundamisega, töötaja on ise vastutav oma karjääri kujundamise eest, võideldes pidevalt oma tööalase olukorra parandamise eest, muutudes seeläbi vajalikumaks nii oma praegusele kui ka tulevasele tööandjale. Karjääriülemineku teooriad, mille fookuses on karjääri kujundamine kogu inimese eluea jooksul, rõhutavad karjääri kohandamissuutlikkuse olulisust karjääri arengus. Näiteks elukaarepõhise lähenemise teooria käsitleb karjääri kujunemist protsessina, kus inimese areng toimub vastavalt elu- ja karjäärietappide kaupa; igal etapil on omad arengueesmärgid, mida vajadusel sõnastatakse ümber võttes arvesse toimuvaid muutuseid. See lähenemise kohaselt on inimesel võimalik muutuda igal elu- ja karjäärietapis (Ramos & Lopez, 2018).

Karjääri kohandamissuutlikkus kirjeldab hoiakuid, käitumist ja kognitsioone (*cognitions*), mis aitavad inimestel hästi toime tulla muutustega tööturul seeläbi, et kohandatakse end töödega, mis neile sobivad (Van der Horst *et al.*, 2017). Karjääri kohandamissuutlikkus aitab inimesel valmistuda praeguste ja tulevaste tööalaste muudatuste tegemiseks (Uy *et al.*, 2015; Jiang, 2017). Tegu on seega valmisolekuga toime tulla nii olukordadega, mis on seotud planeeritavate ülesannete ettevalmistamisega kui ka valmisolekuga hakkama saada olukorras, kus toimuvad ettenägematud muutused töös ning töötingimustes (Savickas, 1997).

Karjääri kohandamissuutlikkuse ressursid viitavad psühholoogilistele tugevustele, mis mõjutavad eneseregulatsiooni ülesannete, üleminekute ja traumadega toimetulekul (Savickas & Porfeli, 2012; Hirchi, 2014). Savickas ja Porfeli (2012) on öelnud, et karjääri kohandamissuutlikkus on mitmekülgne ja dünaamiline muutuja, mis võimaldab üksikisikul paindlikult hakkama saada töökoha nõudmistega.

Ametialane muutus on oluline elusündmus. Mitmed uuringud näitavad, et tööalane hõivatus on üksikisiku sotsiaalmajandusliku seisundi oluline näitaja ning mängib olulist rolli tööülesannete, oskuste pagasi, majandusliku kasu ja sotsiaalse identiteedi kujunemisel. Töökoha või ameti vahetus võib viia oma professionaalse võrgustiku ja sotsiaalse identiteedi olulise muutumiseni nii positiivses kui ka negatiivses suunas. Inimesed, kes muudavad tööandjat ametit muutmata, saavad tavaliselt jätkata oma tööalaste oskuste ja teadmiste rakendamist oma igapäevatoos, kui uuele ametikohale suundujal võib uue karjääri alustamine kaasa tuua olulisi väljakutseid. Teadmised erinevates võimalustest töö vahetamisel aitavad inimestel valida võimalike valikute vahel ning



edasisel karjääri planeerimisel, samuti aitab see tööandjatel aru saada töötajate reaktsioonidest, mis on oluliseks töö motivatsioonil, inimeste käitumisel ja nende hoidmisel (Zhou, Zou, Williams & Tabvuma, 2017).

Zhou *et al.* (2017) eristab töökoha vahetamisel kahte erinevat tüüpi protsessi: (1) liikumine teise tööandja juurde sarnasele töökohale (samal ametikohal tööandja vahetus); (2) liikumine teise tööandja juurde, samal ajal liikudes ka teisele töökohale (tööandja vahetus koos töökoha vahetusega). Selline eristamine on oluline, kuna kaks tööga seotud muudatust erinevad mitmel moel, mis võivad viia põhimõtteliselt erinevate tagajärgedeni järgneva heaolu ja töökoha käitumise suhtes.

Sotsiaalne klass viitab inimese suhtelisele positsioonile ühiskonna kultuurilises ja majanduslikus hierarhias ning peegeldab kontrolli, mõju ja võimu sellel positsioonil (Diemer *et al.*, 2013 viidatud Autin, Douglass, Duffy, England & Allan, 2017). Sotsiaalse klassi objektiivsed meetmed hõlmavad sissetulekut, haridustaset ja ametialast prestiiži. Subjektiivne sotsiaalne staatus on inimese subjektiivne tunnetus selle kohta, kus nad ühiskonnas seisavad ja mis on mõjutatud psühholoogilisest kogemusest teatud klassi osaks olemisest. Inimestel on teatud ootused, mis nende hinnangul antud klassiga kaasnevad. Seetõttu on oluline mõista käitumist sotsiaalse klassi kontekstis. Erinevate uuringute kontekstis on jõutud sotsiaalse staatuse ja karjääri kohandamissuutlikkuse vaheliste seosteni. Paremalt sotsiaalsel järjel olevad inimesed on edukamad, kuna nad tunnetavad oma karjääris rohkem vabadust ja võimalusi (Autin *et al.*, 2017).

Autin *et al.* (2017) jõudsid uuringus, mis viidi läbi bakalaureuseõppe lõpetanud tudengite hulgas, tõdemusele, et nii karjääri kohandamissuutlikkus kui ka tööalane tahe (*work volition*) (inimese tajutav võimekus hoolimata piirangutest teha ametialaseid valikuid (Duffy *et al.*, 2012 viidatud Autin *et al.*, 2017)) on prognoositavad sotsiaalse staatuse järgi. Kõrgema sotsiaalse taustaga inimesed tõenäoliselt saavutavad aja jooksul kõrgema tööalase tahte ja karjääri kohandamissuutlikkuse.

Loota, et pikema tööajalooga töötajad kohanduvad niisama lihtsalt karjäärimuudatusele kui nende nooremad kolleegid, ei ole realistlik. Võrreldes õpilastega, kes sisenevad tööturule esmakordselt, on kogenud töötajad erinevatel karjäärietappidel mures on senise positsiooni säilitamisega. Tulemuseks on erinev motivatsioon, väärtused, eesmärgid ja tööalased hoiakud. Kogenud töötajad on tavaliselt investeerinud oma varasematesse karjäärivalikutesse palju aega ja

energiat, see viitab kõrgele professionaalsele investeringule minevikus, millega kaasnevad ametialaste muutustega suured emotsionaalsed kulud, samuti piiratud tööalased alternatiivid. Mida kauem töötajad on töötanud samal erialal, sageli samal ametikohal, seda suuremad võivad olla raskused muutustega kohanemisel (Van der Horst *et al.*, 2017).

Karjääri kohandamist (*career adaptation*) on defineeritud ja mõõdetud mitmel erineval moel. Kõige mõjusam teoreetilisus tuleneb Savickas'lt. Teadlased kasutavad sageli tema nelja C mudelit (*concern, control, curiosity, confidence*) – mure, kontroll, uudishimu, usaldus, kui alusraamistikku karjääri kohandamissuutlikkuse kujundamisel ja hindamisel. Tavaliselt kasutatakse nelja C-d hoiakute või käitumise hindamise skaaladel (näiteks karjääri planeerimine, karjääri uurimine) (Hirschi, Herrmann & Keller, 2015).

Karjääri ülesehitamise teooria (*Career Construction Theory - CCT*) (Savickas, 2005, 2013 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017) kirjeldab karjääri kohandamist nelja omavahel seotud tahu (nn nelja C mudeli) kaudu:

- Karjääriplaneerimise olulisus (*career concern*) tähendab, et tuleviku jaoks tuleb ette valmistada. Käitumuslikult näitab see mõlemat, üldist kaasatust oma esmase karjääri ülesehitamiseks ja tulevase karjääri planeerimist, konkreetsete karjäärieesmärkide kujundamist (Van der Horst *et al.*, 2017), „mure oma karjääri pärast“ (Hirchi *et al.*, 2014), Ramos ja Lopez (2018) toovad välja, et mure näitab inimese ennetava ja tulevikku suunatud kaalutletust karjääriga seotud otsuste tegemisel;
- Tajutud kontroll enda karjääri üle (*career control*) tähendab, et inimesed tunnevad, et nende tulevik on nende enda käes ja vastutavad oma karjääri ülesehitamise eest (Savickas, 2005 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017), „teen otsused ise“ (Hirchi *et al.*, 2014), Ramos ja Lopez (2018) määratlesid kontrolli kui veendumust, et otsus on asjakohaselt hinnatud ja võetud vastutus karjääri ehitamise eest;
- Karjääriga seotud eneseusk (*career confidence*) kirjeldab inimese enese-efektiivsust või tajutud võimet või suutlikkust edukalt ellu viia oma karjäärieesmärkide saavutamiseks vajalikke meetmeid (Savickas, 2005 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017), „ülesannete tõhus täitmine“ (Hirchi *et al.*, 2014);
- Karjäärialane uudishimu (*career curiosity*) tähendab uudishimu erinevate karjäärivõimaluste suhtes ja soovi uurida nii ennast (isiklikud huvid, eesmärgid, oskused, kogemused) kui ka keskkonda (töökohad, organisatsioon, ametid, tööstusharu), et välja

selgitada sobivaid karjäärivalikuid (Van der Horst *et al.*, 2017). Seda on nimetatud ka „põnevil olekuks uute võimaluste osas“ (Hirchi *et al.*, 2014) ning Ramos ja Lopez (2018) järgi on uudishimu seotud avatusega, mis puudutab enda identiteedi ja karjäärivõime hindamist.

Van der Horst *et al.* (2017) on uurinud inimeste individuaalseid erinevusi, mis on seotud karjääri ülesehitamise teooria pakutud tahkudega, nendeks on sisemine kontrollikese (*locus of control*), üldine enesetõhusus (*generalized self-efficacy*) ja uudishimulikkus isiksusejoonena (*trait curiosity*). Sisemine kontrollikese näitab seda, kui suures ulatuses inimesed usuvad, et hüved, mida nad elus saavad, on nende enda tegevuse tagajärjeks (st inimene ise on vastutav enda elus juhtuva eest). Sisemist kontrollikeset seostavad nimetatud autorid nii tajutud kontrolliga enda karjääri üle, kui karjääriga seotud enesesusuga ning karjääriteemalise uudishimuga. Üldist enesetõhusust seostavad nad karjääriteemalise uudishimu ja karjääriga seotud enesesusuga. Uudishimulikkus isiksusejoonena on avatuse kui üldisema isiksuseomaduse (*openness to experience*) peamine komponent ja see hõlmab soovi uurida uudseid, väljakutset pakkuvaid ja ebakindlaid sündmuseid ning uudsuse väärtustamist. Muutuvas keskkonnas võib uudishimu aidata inimestel jälgida oma praegust keskkonda ja näha uudseid olukordi pigem väljakutse kui ohuna. Huvi tundmine suurendab stressi taluvust uute asjade proovimisel (Kashdan, 2007 viidatud Van der Horst *et al.*, 2017). Kokkuvõttes toetavad need järeldused seisukohta, et karjäärivõimalustega kohanemine võib olla oluline eneseregulatsiooni mehhanism stressi juhtimiseks ja heaolu edendamiseks karjääri ülemineku perioodidel (Ramos & Lopez, 2018).

Karjääri kohandamissuutlikkus on seotud indiviidi tööalase konkurentsivõimega (*employability*; eesti keeles ka tööhõivevõime), mida on määratletud kui indiviidi suutlikkust leida endale ja ka säilitada töökoht (Fugate *et al.*, 2004) või kui indiviidi (töötaja) pädevusi, mis viiakse vastavusse (välis)keskkonna nõudmistega ja tööturu olukorraga seeläbi, et asjakohaseid pädevusi omandatakse, luuakse ja täiendatakse pidevalt (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Fugate *et al.*, 2004). Fugate *et al.* (2004) määratlevad tööalast konkurentsivõimet tööalase aktiivse kohanemissuutlikkusena, mis võimaldab indiviidil identifitseerida ja realiseerida karjäärivõimalusi. Kuigi tööhõivevõime iseenesest ei garanteeri inimesele töökohta, suurendavad aktiivne kohanemine ja proaktiivsus, mis kontseptuaalselt on individuaalse tööalase konkurentsivõime aluseks, tõenäosust, et tööalaste muutustega (nt töökoha kaotus) või töökeskkonna nõudmistega saadakse hakkama.

Töölase konkurentsivõime olulised komponendid on karjääridentiteet (*career identity*) ja enesejuhtimine (*self-management*). Inimesed, kes suudavad mõtestada ja hinnata oma varasemat töökogemust (mida nad teavad ja oskavad), saavad omandatud rakendada ka muude tööde tegemisel, mida kiiresti muutuv elu neile tulevikus toob. Selge karjääriidentiteediga inimesed leiavad kiiresti vastused küsimustele „Kes ma olen?“ või „Kes ma sooviksin olla?“. See kujutab individuaalset võimet mõista mineviku töö kogemusi ja kujutleda oma tulevikku tingimustel, mis on vastavuses tema enda eesmärkide, väärtuste ja ootustega, samuti toime tulla hirmudega. Karjääriidentiteet ja enesejuhtimise oskus arenevad aja jooksul, kogemustega, mis saadakse töötades erinevates organisatsioonides, erinevatel töökohtadel. (Lo Presti & Pluviano, 2016)

## **1.5. Organisatsiooniliste muutustega kaasnevad emotsioonid**

Suured organisatsioonilised muudatused võivad vallandada töötajates suuri, sageli negatiivseid emotsioone. Muudatuste läbiviimine lõhub igapäevase tööritiini, suurendab töömahtu ning tekitab stressi. Samuti võivad organisatsioonilised muudatused katkestada juba juurdunud tavad, teadmised, positsioonid ja suhted. Esile kerkivad mure toodete ja teenuste kvaliteedi, klientide heaolu, müüginumbrite jms. pärast (Van Dam, 2018).

Suurte organisatsiooniliste muudatuste kontekstis on töötajal suhteliselt vähe valikuid kui toimuvad muutused ei ole töötajale vastuvõetavad. Üks võimalus on ettevõttest lahkuda. Negatiivsed emotsioonid muutuste osas soosivad seda valikut. Töötajal on ka valik ettevõttesse edasi jääda, kuid hoiduda olukordadest, mis võivad esile kutsuda negatiivseid tundeid, vaid otsida võimalusi, mis lasevad ennast paremini tunda ja muutustega kohaneda. Töötajad kohanevad muutustega kergemini, kui nad suudavad muutuseid enda jaoks positiivselt ümber hinnata (Van Dam, 2018).

Emotsioonid mängivad olulist rolli organisatsiooni käitumises, iseloomustades ja mõjutades organisatsiooni liikmete mitmekesisust organisatsioonilises kontekstis ja erinevatel positsioonidel. Mitmetest uuringutest, mis käsitlevad muutuste suhtes toimuvat reaktsiooni, on rõhutanud muutuste keskset rolli muutuste saaja üldiste kogemuste ja käitumise kujundamisel. Kui töötajal tuleb langetada otsus edasise osas ning valikuks on olude sunnil olemasolevast kehvemad võimalused, tekib ootuste ja reaalsuse vahel oluline lõhe, mis avaldab mõju motivatsioonile. Sama

emotsiooni tekitab olukord, kus muutustest tulenevalt pakutakse töötajale madalamat positsiooni või madalamaid oskusi nõudvat tööd (Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018).

Kui töö kaob, isegi kui see on ette teada, on see ikkagi šokk. Olukord vajab järele mõtlemist ja tuleb leida uus võimalus või väljakutse. Kui varasemalt on töökoht olnud turvaline ja kindel aastaid, siis ei ole lihtne minna ennast uuesti „pakkuma“. Oluline on mitte passiivseks muutuda, vaid hakata aktiivselt tegutsema, analüüsida tekkinud olukorda. Muutused toimuvad pidevalt meie ümber ja et edukalt hakkama saada, tuleb konkurentsipüsimiseks ka midagi ette võtta, oma teadmisi täiendada, enda oskuseid arendada, võimeid ajakohasena hoida (Saar, 2006). Muutustega kiirete kohanejatega on suuri muutusi lihtsam läbi viia, neil on soovi ennast proovile panna, soovi panustada võimalikult heale tulemusele, nad suudavad ennast motiveerida kuna soovivad oma senised teadmised proovile panna ning uusi kogemusi saada. Samuti suudavad nad kaasa haarata teisi enda kõrval ning olulisi kogemusi vahetada ning edasi anda.

Sageli on toimuvad muutused töötajatele vastumeelsed, sest nad kogevad seda kui vahendit, mis häirib juba tekkinud rutiini ja juba olemasolevaid sotsiaalseid suhteid. Samuti võib muutustega suureneda töömaht, kus täiendavaid ülesandeid peab jõudma teha olemasolevate tööde kõrvalt, tuleb luua uusi tööalaseid suhteid ning enamasti täita ka uusi strateegilisi eesmärgi. Enamuste inimeste jaoks on suurte organisatsiooniliste muudatuste protsess pikk, emotsionaalselt kurnav, stressirohke ja väsitav. (Shin, Taylor & Seo, 2012)

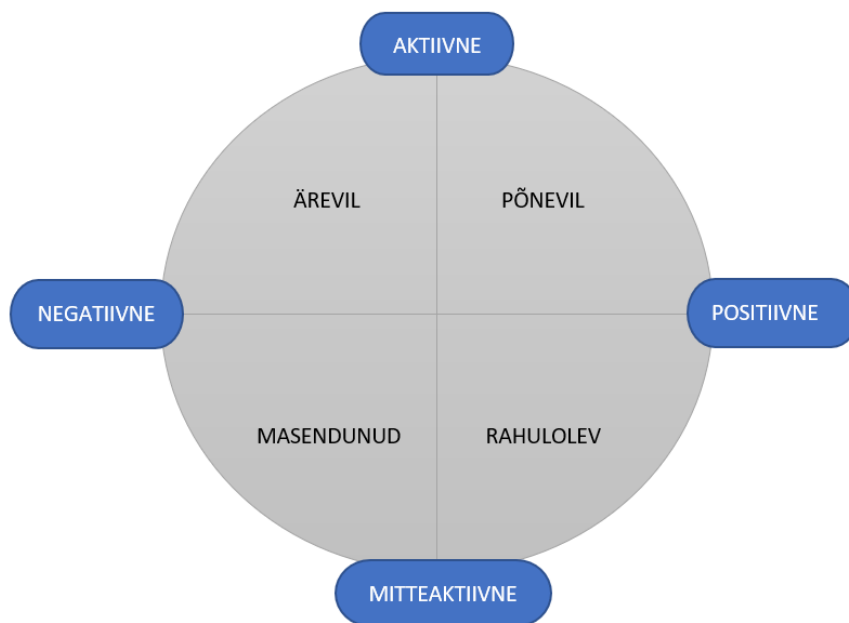
Ameti vahetamine on tugevalt seotud muutustest tingitud rahuloluga ning võib mõjutada tööga rahulolu mitmel põhjusel. Esiteks, töomaduste teooria viitab töötajate töö motivatsiooni ja tööga rahulolu kujundamisele põhitöökoha tunnuste (oskuste mitmekesisus, ülesannete identiteet, ülesannete tähtsus, iseseisvus ja tagasiside töökohalt) tähtsusele. Ametid erinevad oluliselt oma tööülesannete laadilt ja nendele seatud nõuete poolest. Ametialane muutus võib põhjustada töö järsu katkemise ja seega katkestada ka põhitöökoha oskused. Inimeste psühholoogilist reaktsiooni ametialastel muutustel mõjutavad tõenäoliselt eelmise ja uue töökoha peamiste ülesannete omaduste tajutavad erinevused. Teiseks, hiljutised tööjõu-uuringud näitavad, et inimkapital on märkimisväärselt ametikoha põhine. Inimkapital tähendab hariduse ja koolituse kaudu omandatud oskusi ja teadmisi, mis mõjutab inimese tööviljakust. Lisaks on töökoha vahetusega seotud ka palgaootused. Samas valdkonnas töö vahetamine võib anda ka kõrgema tasu, põhjusel, et inimesel on olemas juba varasemad oskused ja kogemused. Kui aga alustatakse uut karjääri, alustatakse sageli algusest ja madalamalt tasemelt, seda ka palga osas. See omakorda võib tekitada ebakõla

ootuste ja reaalsuse vahel, mis tekitab negatiivseid tundeid ja võib alla viia motivatsiooni suuremaks pingutuseks. Kolmandaks, tööga hõivatus on üksikisiku sotsiaalmajandusliku positsiooni peamine näitaja. Sama elukutse esindajad jagavad sageli suhteliselt sarnaseid tööülesandeid, tõekspidamisi ja sotsiaalset identiteeti (Zhou *et al.*, 2017).

Võib eeldada, et suur koormus, nii vaimne kui ka füüsiline, muutuste ajal tekitab töötajas olulisemalt suuremaid pingeid. See omakorda tekitab stressi ja võib tekitada vastumeelsust toimuvale ning anda lisa tõuke karjääri jätkamiseks väljaspool olemasolevat organisatsiooni. Seda ühelt poolt keerulisest olukorrast pääsemiseks, teiselt poolt tunnetatakse liigset survet, et eesootavas positiivset ja enda jaoks motiveerivat näha.

Oreg *et al.* (2018) toob välja, et muudatused käivitavad emotsionaalsed protsessid, mis mõjutavad muutuste saaja käitumuslikke reaktsioone muutuste suhtes. Näiteks kui töötaja kuuleb enda üksust mõjutavast olulisest struktuurimuutusest organisatsioonis, võib ta tunda põnevust. Sellisel juhul on teade tema emotsionaalsete protsesside käivitaja, kus põnevus on selle üheks komponendiks. Kuid see ei ole puhas emotsioon. Põnevuse tunne võib tekkida, kuna muudatust hinnatakse enda jaoks kui olulist võimalust, et muutusest kasu saada, kas siis isiklikult, organisatsiooni tasemel või mõlemalt poolt. Positiivne emotsioon võib esile kutsuda soovi jagada omi mõtteid muutuse tõhusama rakendamise osas (Oreg *et al.*, 2018).

Muudatustega seoses tekivad inimestel erinevad emotsioonid, mis olenevad vastava muudatuse ajast, millises eluetapis inimene hetkel on, milline on tema isiklike eesmärkide ja soovidega sobivus. Meeldivus või positiivne emotsioon on affektiivne seisund, mida iseloomustavad tunded nagu rõõm, ülevustunne, rahulolu ja õnn. Samas kui ebameeldivus või negatiivne affektiivsus on seotud tunnetega nagu viha, ärevus, kurbus. Russell ja Barrett (1999) väitsid, et need kaks mõõdet moodustavad peamise emotsioonide ringi struktuuri, kus erinevat tüüpi emotsioonid „jagunevad enam-vähem võrdselt ringi ulatuses ruumile“. Emotsioonide ringi saab jaotada neljaks emotsioonitüübi sektorist (Joonis 1): negatiivne ja mitteaktiivne (nt masendunud), negatiivne ja aktiivne (nt ärevil), positiivne ja mitteaktiivne (nt rahulolevad) ja positiivne ja aktiivne (nt põnevil) (Oreg *et al.*, 2018). Vastavaid emotsionaalseid seisundeid peaks ka muutuste toimumisel ning tegevusplaanide koostamisel arvestama.



Joonis 1. Emotsioonide ring muutuste olukorras

Allikas: Oreg *et al.* (2018, 69), autori koostatud

## 1.6. Kolm erinevat põlvkonda tööturul, nende erinevused ja sarnasused

Kuigi uuringutes on teavad erinevused tõlgendusel põlvkondade määratlemisel, on enamik teadlasi nõus, et tööturul on neli põlvkonda töötajaid: veteranid (sündinud aastatel 1925-1944), *Baby Boomers* põlvkond (1945-1964), X-põlvkond (1965-1981) ja Y-põlvkond (1982-2000) (Hart, 2006; Howe *et al.*, 2000; Yu & Miller, 2003 viidatud Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008). Käesolevas töös on lähemalt vaadeldud eelkirjeldatud kolme põlvkonna - *Baby Boomers*, X- ja Y-põlvkonna esindajaid.

Põlvkondade grupid jagavad enda ühiskondlikke ja ajaloolisi kogemusi, mis mõjutavad selle põlvkonna inimesi ning toovad välja erisused võrreldes teiste põlvkondadega. Smola ja Sutton (2002) väidavad, et inimese sotsiaalne keskkond, milles ta areneb ja kasvab, mõjutab nende isiksust, nende väärtushinnanguid organisatsioonide suhtes, nende töö eetikast, seda miks ja kuidas nad töötavad, samuti nende tööise elu eesmärke ja püüdlusi (Wong *et al.*, 2008). Põlvkondade

vahelised sarnasused ja erinevused tulevad hästi esile igapäevases koostöös (Maxwell & Broadbridge, 2014).

Keskealine on tööturul üldiselt rohkem rahul kui noor või eakas. Enamik neist on saavutanud ametialal soovitud edu ning nad on oma elukaarega jõudnud tippu. Noortel on veel vähe kogemusi ja ka väljaõpet, vanemaealised on hädas uue tehnoloogiaga, samuti ei ole keeleoskus piisaval tasemel. Sellest tulenevalt on keskealised kõige enam valmis tööturul liikuma ning uusi väljakutseid vastu võtma (Üksvärav, 2010).

Tajutav langus tööeetikas võib olla üks peamisi põhjustajaid põlvkondade vahelisi konfliktide põhjustajaid töökohal. Tolbize (2008) on oma uuringus välja toonud mitmeid põlvkondade vahelisi erinevusi. Näiteks, et nooremad töötajad on vähem pühendunud oma tööle ja tööle kuluv aeg on aina suurem, kui vanematel põlvkondadel. Kuid see, et noorem põlvkond ei tööta sama kõvast kui varasemad põlvkonnad, on vaieldav. On leitud, et kui vanus suureneb, siis teatud töö eetika väheneb. Samuti on erinevatel põlvkondadel erinevad eelistused õppestiilide osas. Enamik X- ja Y-põlvkonna esindajatest eelistavad õppida nii peamisi oskused (*hard skills*) kui pehmed oskused (*soft skills*) töökohal, samas kui vanem põlvkond eelistab omandada pehmed oskused (nt suhtlemisoskus, meeskonnatöö) töökohal ja peamised oskused klassiruumis. Kuid erinevuste kõrval on Tolbize (2008) toonud välja ka põlvkondade vahelisi sarnasusi, näiteks jagavad eri põlvkonnad sarnaselt muret muutuste suhtes, mis on seotud vähema ressursiga sama töö hulga tegemine, muutused nii organisatsiooni sise- kui väliskeskkonnas, tehnoloogia muutused, konkurentsivõime (Tolbize, 2008).

### ***Baby Boomers***

*Baby Boomers* põlvkonna esindajad väärtustavad töökoha turvalisust ja stabiilset töökeskkonda. Seda põlvkonda peetakse ka kõige lojaalsemaks organisatsioonile, tõenäoliselt on nad optimistlikud, idealistlikud ja juhitud (Hart, 2006; Loomis, 2000 viidatud Wong *et al.*, 2008). Veel on kirjeldatud *Baby Boomers*'d kui kohusetundlikke oma töös (Yu, Miller, 2003 viidatud Wong *et al.*, 2008), nad väärtustavad kõrgemaid positsioone organisatsioonis (McCrindle & Hooper, 2006 viidatud Wong *et al.*, 2008). Selle põlvkonna esindajaid kirjeldatakse kui indiviide, kes usuvad, et raske töö ja „ohverdamine“ on hind, mida peab maksma edukuse eest (Tolbize, 2008). Lisaks on veel välja toodud, et selle põlvkonna esindajad keskenduvad tõenäolisemalt konsensuse saavutamisele ja on suurepärased mentorid (Hart, 2006; Kupperschmidt, 2000 viidatud Wong *et al.*, 2008).



Mõnes ettevõttes või asutuses tööjõuvajadus väheneb, kuid ühiskonnas tervikuna mitte. Sündimuse vähenemisega peale tulevate noorte hulk väheneb, see võib kesta veel aastaid ning vanemaealised on tööturul vajalikud ja väärtuslikud. Nende kogutud teadmised, kogemused ja oskused on ettevõtte jaoks väga väärtuslikud. Mõni, kellel ees ootamas töölt lahkumine ja see ei valmista enam muret, hakkab näitama oma tegelikke võimeid ja oskuseid, julgeb avaldada arvamust ning langetada kaalukaid otsuseid. Kuid vaatamata sellele on eakale avanevaid teid jäänud väheseks. (Üksvärav, 2010).

Eakal on teenistuskäigu seisukohalt valikuvõimalusi vähem kui noorematel kolleegidel. Kuid neilt ei tohiks ära võtta võimalusi edasi liikumiseks ja enese arendamiseks. Just sisemiste tegutsemisajendite äralangemine on peamiseks põhjuseks, miks eaka tegutsemistahe langeb võrreldes varasemaga (Üksvärav, 2010).

### **X-põlvkond**

Seda põlvkonda iseloomustavad tavaliselt küünilisus, pessimistlikkus ja individualism (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002 viidatud Wong *et al.*, 2008). Mõned väidavad, et see põlvkond ei ole lojaalne konkreetsele ettevõttele või organisatsioonile, nad on iseseisvamad ja enesekindlamad kui varasemad põlvkonnad (Hart, 2006 viidatud Wong *et al.*, 2008). Selle põlvkonna jaoks on oluline töö- ja eraelu tasakaal, nende isiklikud väärtused ja eesmärgid on olulisemad kui tööalased (Wong *et al.*, 2008). Nad hindavad pidevat õppimist ja oskuste arendamist. Raha ei pruugi olla selle põlvkonna esindajatele motivaatoriks, kuid raha puudumine võib lasta nende motivatsioonil langeda. Nad on muutustele avatud ja nad eelistavad paindlikke võimalusi (Tolbize, 2008).

### **Y-põlvkond**

See põlvkond on kasvanud tehnikaajastul ja harjunud kasutama tehnoloogiat suures osas oma elus. Neid peetakse muutustega kergesti kohanevateks ja töökoha turvalisus ei tundu nende jaoks just väga oluline olema (Hart, 2006 viidatud Wong *et al.*, 2008). Nad peavad oluliseks oma oskuste arendamist ja nad naudivad uute võimalustega kaasnevaid väljakutseid. Nad naudivad kollektiivset tegutsemist ning on väga sotsiaalsed (Hart, 2006; Smola & Sutton, 2002; Tulgan & Martin, 2001 viidatud Wong *et al.*, 2008). Lisaks hindavad nad vastutuse omamist ja nende sisendiga arvestamist otsustamisel ja tegevustes (McCrandle & Hooper, 2006 viidatud Wong *et al.*, 2008).

Y-põlvkonna erinevused käitumisel tööturul on olemas, sellele viitavad mitmed uuringud Euroopas ja mujal. Isiklik karjääriareng on Y-põlvkonnale oluline, neil on suured ootused töö sisule, koolitustele ja täiendõppele, karjääriarengule ja rahalistele hüvedele. Neid ootuseid peetakse iseloomulikuks just sellele põlvkonnale. Samuti on välja toodud, et Y-põlvkonnal on realistlikud ootused oma esimesele töökohale, kuid nad otsivad siiski kiiret arengut ja uute oskuste arendamist, samal ajal tagades mõistliku ja rahuldust pakkuva elu väljaspool tööd (Maxwell & Broadbridge, 2014).

Noored hindavad rohkem tööalast vabadust ja vaheldusrikkust. Noorte karjääri kujundamisel tuleb arvestada, et varajane edu on hilisema arengu ja karjääri aluseks. Sageli paigutatakse noored aganende kvalifikatsioonile mittevastavatele ametikohtadele, arvestades organisatsiooni hetkevajadusi (Türk, 2005). Seetõttu ei püsi noored pikalt sellistel ametikohtadel. Ühelt poolt ei paku ametikoht piisavalt väljakutseid, teiselt poolt ei jõuta soovitud liikumiseni nii kiiresti kui eeldatakse. CVKeskuse poolt 2015.aastal läbi viidud uuringust selgus, et Y-põlvkonna esindaja töötab Eestis keskmiselt ühel ametikohal 19,3 kuud, samas kui X-põlvkond töötavad keskmiselt ühel ametikohal pea kuus aastat ehk siis nooremast põlvkonnast 3,6 korda kauem (CVKeskus.ee, 2015).

## **1.7. Teoreetilise osa kokkuvõte**

Kiiresti muutuv töökeskkond on loonud tööturu olukorra, kus organisatsioonilised muudatused toimuvad üha kiiremini. Et olla konkurentsivõimeline ning toimuvate muutustega toime tulla, on ettevõtetel vaja muutuda, mis omakorda loovad vajaduse töökohtade muutmiseks, sageli ka kaotamiseks. See omakorda muudab keeruliseks inimeste karjääri planeerimise ja arendamise. Karjääri planeerimine on pidev ja kestav protsess, mis nõuab isikult enda karjääri arendamisel ja kujundamisel üha suuremat paindlikkust ja pidevat kohanemist, see omakorda eeldab pidevat arengut, enese täiendamist, aga ka ümberõpet. Karjääri valik ei ole enam nii eesmärgipärane ja pikalt ette planeeritav. Üha enam on vaja valmis olla võimalikeks suurteks muutusteks, mida sageli ei ole töötajal võimalik ette planeerida, seeläbi ka enda karjääri kujundamisel planeerida.

Tööturul olijad peavad olema valmis suuremahulisteks muudatusteks kogu tööise elu vältel, see tähendab, et muudatustega kohanemine on oluline kõikidele põlvkondadele, kes tööturul osalevad.

Konkurentsivõimelisena püsimine eeldab enese pidevat arendamist. See seab organisatsioonidele vastutuse tagada enda töötajatele arenguks sobiv pinnas ning üha enam peab töötaja võtma vastutust iseenda arendamise ja muudatustega kohanemise osas. Tööandja saab olla toeks töötajate arendamisel, kuid vastutus enda karjääri ning selle arendamise eest lasub töötajal.

Karjääri kohandamissuutlikkus kirjeldab hoiakuid, käitumist ja tunnetust, mis aitab inimestel hästi toime tulla muutustega tööturul, sobitades ennast töödega, mis neile sobivad (Van der Horst *et al.*, 2017). Oluline on arendada ja kohandada oma karjääri vastavalt sellele, millises etapis inimene oma elu ja karjääriga on. Ka hilisemas karjääris tuleks vastu võtta eale sobivaid väljakutseid ning nendes vastavalt võimetele areneda, kohandada ja edasi liikuda. Emotsioonidel on suur osa muutumise protsessis. Kui muutused tunduvad töötajale positiivsed, ta näeb nendes enda jaoks arengut ja edasiminekut, on töötaja valmis muudatuste protsessi panustama ning selles aktiivselt osalema. Kui aga muutustega kaasneb negatiivne emotsioon ja töötajale ei ole tehtavad muudatused vastuvõetavad, tuleb arvestada võimaliku lahkumisega organisatsioonist.

Oluline on mõista tööturul koos töötavate põlvkondade erinevusi ning nendega arvestada muutuste juhtmisel. Kuna elanikkond Euroopas vananeb, on oluline, et vanem põlvkond saaks tööturul võimalikult kaua ja täisväärtuslikult osaleda. See nõuab sellelt põlvkonnalt oluliselt suuremat pingutust muudatustega kohanemisel, enese pidevat täiendamist ning soovi jätkuvalt tööturul osaleda ja oma karjääri vastavalt kohandada.

Teoreetilisele osale tuginedes on välja töötatud empiirilise uuringu ülesehitus ning koostöös juhendajaga koostatud uuringus kasutatud küsimustik.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Uuringu sihtrühmaks on finantssektori töötajad, kelle töös on toimunud või toimumas suured tööalased muutused seoses organisatsiooniliste muudatustega.

Empiirilises uuringus otsib autor vastust järgmistele küsimustele:

1. Milline on sihtrühma valmisolek karjäärimuudatusteks ja tööalane konkurentsivõime ning kuivõrd see on seotud töötaja vanusega?
2. Milline on sihtrühma karjääri kohandamissuutlikkus ning kas see on seotud töötaja vanusega?
3. Milline on sihtrühma emotsionaalne reaktsioon muutustest teada saades ja kas ning kuidas see aja jooksul muutunud on? Kas emotsionaalne reaktsioon on seotud vanusega?
4. Millised on sihtrühma eelistused ja/või soovid edasise karjääri osas?

### 2.1. Meetod

Töös seatud ülesannete lahendamiseks sisendi saamiseks viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus kasutades *Google Forms*'i keskkonda, kus küsimustikule on lihtne vastata ning mis andis vastajatele võimaluse anonüümseks jääda. Enne küsitluse välja saatmist viidi läbi pilootuuring kahe inimesega, mille käigus testiti küsimuste mõistmist ning vastamiseks kuluvat aega. Veebipõhise ankeetküsitluse küsimustik on esitatud lisas 1. Lisaks viidi läbi viie juba muutuse läbi teinud töötajaga läbi poolstruktureeritud intervjuud, milles kasutatud küsimused on toodud lisas 2.

Küsitluse läbiviimiseks pöördus töö autor ühe suurettevõtte poole, kus suured muutused aset leidmas on, paludes luba muutuseid läbielavate töötajate hulgas uuringuks vajalik küsitlus läbi viia. Lisaks kasutas töö autor veel mugavusvalimit ning saatis kutse uuringus osaleda 11 inimesele, kelle tööelus on suured muutused viimase poole aasta jooksul aset leidnud ning kes töötavad samas valdkonnas. Kuna käesoleva töö raames analüüsitakse töötajate isiklikku karjääri arengut, ei ole analüüsitud andmeid eraldi nimetatud ettevõtte seisukohalt ning ei ole nimetatud ettevõtet ka kuidagi eraldi välja toodud. Kõik küsitluses osalejad on või olid enne muudatust finantssektori

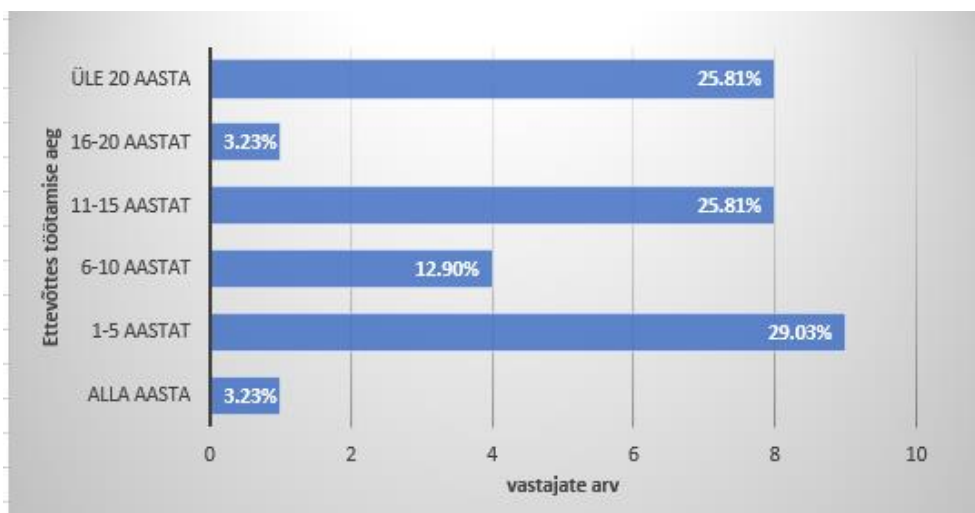
spetsialistid või eksperdid. Vastajaid ei eristata soo järgi, kuna valimis osalenud meeste osakaal oli järelduste tegemiseks liialt väike.

Küsitluses osalejate vanuseline jaotumine on toodud tabelis 1. Kokku vastas kõikidele küsimustele 31 vastajat, sh Y-põlvkonna esindajaid kokku 15 (kuni 25 aastane ja vanusegrupp 26-36 aastat), X-põlvkonna esindajaid 10 (vanusegrupid 37-45 ja 46-54 aastat) ning *BabyBoomers*'d kokku 6 (55 aastane või vanem).

Tabel 1. Uuringus osalenute vanuseline jaotuvus

Vastaja vanus	Vastajate arv	Osakaal (%)
kuni 25 aastane	3	9,68
26-36 aastane	12	38,71
37-45 aastane	6	19,35
46-54 aastane	4	12,90
55 aastane või vanem	6	19,35
<b>Kokku</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

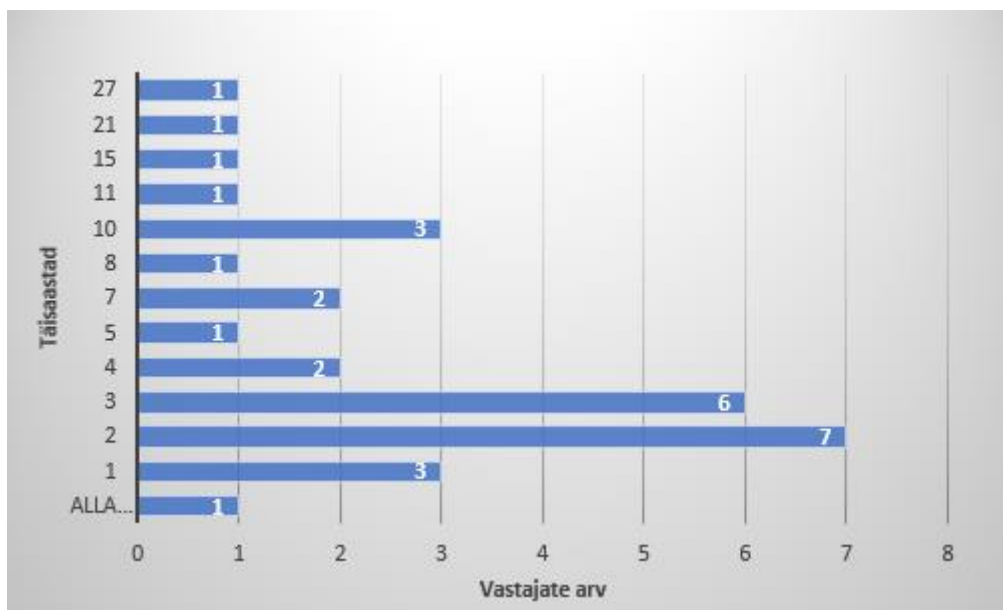
Allikas: Autori arvutused



Joonis 2. Muutuste eelses ettevõttes töötamise aeg

Allikas: Põltaas-Brokko (2018), autori koostatud

Muutuste eelsel ajal (vt joonis 2) oli 29,03% vastajatest konkreetses ettevõttes töötanud 1-5 aastat, 25,81% vastanutest 11-15 aastat, 25,81% üle 20 aasta, 12,90% 6-10 aastat, 1 vastaja oli töötanud alla aasta ning 1 vastaja 16-20 aastat.



Joonis 3. Muutuste eelsel ametikohal töötamise aeg täisaastates

Allikas: Põltaas-Brokko (2018), autori koostatud

Nagu nähtub joonisel 3 toodud andmetest, oli muutuste eelsel ametikohal kõige suurem hulk vastajaid töötanud 2 aastat (23,33%) või 3 aastat (20%). 23,33% vastajatest olid muutuste eelsel ametikohal töötanud enam kui 10 aastat, kaks neist enam kui 20 aastat. Üks vastaja ei olnud oma muutuste eelsel ametikohal töötamise aega välja toonud.

Ankeetküsitlusega koguti andmeid 2018. aasta novembris. Küsimustik saadeti kokku 69 vastajale e-kirja teel ning vastamiseks oli aega üks nädal. Selle perioodi jooksul saadeti vastajatele ka üks meeldetuletuskiri. Kuna esialgse vastamise perioodi jooksul ei laekunud piisaval hulgal vastuseid, pikendati vastamise perioodi veel ühe nädala võrra ning saadeti uus meeldetuletus palvega uuringus osaleda. Pikendatud vastamisaja lõpuks oli laekunud 31 vastust, mis teeb vastamismääraks 45%.

Suletud vastuste statistiliseks analüüsimiseks kasutati MS Excelit ja andmeanalüüsiprogrammi IBM SPSS Statistics. Andmete analüüsimisel on kasutatud kirjeldava statistika meetodeid (aritmeetiline keskmine (M), standardhälve (SD), miinimum- ja maksimumväärtused). Skaalade usaldusväärsuse hindamiseks on kasutatud reliaabluskoeffitsenti Cronbach'i alfa ( $\alpha$ ). Analüüsis toodud keskmised väärtused, Cronbach'i  $\alpha$  ja osakaalud on ümardatud kahe komakohani, standardhälve on ümardatud kolme komakohani. Väärtus N tähistab vastajate arvu.

Tunnustevaheliste seoste tuvastamiseks on läbi viidud korrelatsioonanalüüs, korrelatsioonikordajana on kasutatud Spearman'i rho ( $\rho$ ).

Poolstruktureeritud intervjuud toimusid perioodil veebruar – märts 2019.

## **2.2. Ankeetküsitluse tulemused**

Ankeetküsitlus on jaotatud kahte ossa. Esimene osa sisaldab küsimusi töö ja karjääri ning teine organisatsiooniliste muutuste olukorra kohta. Tööd ja karjääri puudutava bloki kaks esimest küsimust olid avatud küsimused. Tööd ja karjääri kirjeldava osa suletud küsimustes esitatud väidetele oodati hinnangut Likerti tüüpi viiepalliskaalal, kus 1 märkis madalaimat hinnangut üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – osaliselt nõus, osaliselt mitte, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult.

### **2.2.1. Soovitud karjääriteed**

Tööd ja karjääri puudutava bloki esimeses avatud küsimuses paluti vastajatel kirjeldada oma unistuste tööd või ametikohta, kui nad võiks teha täpselt seda, mida teha sooviksid. Vastustest selgus (vt tabel 2), et paljud praegused finantsvaldkonna tugiteenuste spetsialistid ja eksperdid näeksid ennast parema meelega hoopis loomingulisematel ametikohtadel (nt sisekujundaja, käsitöö valmistaja, graafiline disainer, filminäitleja), mitmel juhul toodi välja soov suuremale töötaja paindlikkusele. Samuti sooviti töötada inimestega, sh heategevuslikes projektides enam osaleda. Neli vastajat tõid välja soovi ettevõtjaks hakata. Samuti toodi välja soovi oma karjääris horisontaalselt areneda. Kolm vastajat ei osanud välja tuua konkreetset unistuste tööd või ametikohta. Vaid viis vastajat 31-st tõid välja, et see töö, mida nad täna teevad, on see, mida nad ka tegelikult teha soovivad.

Teisele küsimusele, „Millisel ametikohal või millist tööd tegemas sooviksite end näha kolme aasta pärast?“, vastas 12 inimest e. 38,71% kõikidest vastajatest, et kolme aasta pärast teevad nad ilmselt sama või sarnast tööd kui täna ehk siis enne muutust. Lisaks tõi üks vastaja välja pensionile jäämine, märgitud oli ka väga kindlaid, praegusest tööst erinevaid valdkondi, kus soovitakse kolme aasta pärast ennast näha. 6 vastajat e. 19,35% kõikidest vastajatest sooviks kolme aasta pärast olla FIE või siis enda väikese ettevõtte juht. Enamus vastajaid, kes näevad ennast kolme aasta pärast

ettevõtjana või oma ettevõttega seotud, kuulusid Y-põlvkonna esindajate hulka. Kaks vastajat ei osanud oma soovi välja tuua.

Tabel 2. "Unistuste töö või ametikoht" ja "Ametikoht või töö 3 aasta pärast" vastuste kokkuvõte

Vastajagrupp	Unistuste töö või ametikoht		Ametikoht või töö 3 aasta pärast	
	N		N	
Y-põlvkonna esindajad	4	loominguline töö (käsitöö, graafiline disainer, näitleja)	5	sarnane töö praegusega
	1	töö inimestega	5	FIE, (väike)ettevõtte juht
	3	midagi ise luua ja juhtida, olla "oma aja peremees"	5	meeskonna juht, fondijuht, projektijuht, oma ettevõttega seotud
	5	pangandus, raamatupidamine, analüütik		
	2	ei tea, ei oska öelda		
Kokku Y-põlvkonna vastajaid	15		15	
X-põlvkonna esindajad	5	loominguline töö (sisekujundaja, käsitöö valmistamine, ei meeldi tähtajad)	2	midagi, mis paneks silma särama; loominguline
	2	töö inimestega	4	praegusega sarnasel ametikohal
	3	spetsialist, ametöötleja, projektijuht	1	juht
			1	enda tööanija
			1	konsultant, koolitaja
			1	ei oska vastata
Kokku X-põlvkonna vastajaid	10		10	
BabyBoomers esindajad	2	heategevus, meditsiinitöötaja	3	praegusega sarnasel ametikohal
	2	spetsialist, sisekontroll	1	Väiksema koormusega töö või vabatahtlik
	1	endale tööandja	1	ilmselt pensionil
	1	ei oska öelda	1	ei tea
Kokku BabyBoomers 'i vastajaid	6		6	

Allikas: Autori koostatud

Saadud vastustest nähtub, et oluline osa vastajatest (38,71%) näeb kolme aasta perspektiivis ennast liikumas horisontaalset karjääriteed pidi. Märkimisväärselt paljud teeksid aga hoopis kannapööretega kajääri ning alustaksid oluliselt erinevas valdkonnas, kui seda on senine.

### 2.2.2. Valmisolek karjäärimuudatusteks ning tajutud tööalane konkurentsivõime

Valmisolekut tööalasteks muudatusteks mõõdeti neljaväitelise „avatus tööalaste muudatustele“ alaskaalaga Fugate ja Kinicki (2008) dispositsioonilise tööhõivevõime küsimustikust. Skaala reliiablus jäi antud valimis madalaks: Cronbach`i  $\alpha = 0.53$  saadi kolme esimese väite kohta ning kolmeväitelist skaalat kasutatakse ka edasistes analüüsid (st välja jäeti väide „mul on keeruline



kohaneda planeerimata karjäärimuutustega“). Kolmeväitelise muudatustele avatuse skaala väidete keskvärtus on 4,29 (SD=0.445), mis lubab väita, et vastajate valmisolek tööalasteks muudatusteks on pigem kõrge.

Tabel 3. Avatus muutustele väidete vastuste statistika

Avatus muutustele	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
<b>Üldjuhul on minu meelest tööalastel muutustel positiivsed tagajärjed</b>					
kõik vastajad kokku	31	3	5	4,29	0,739
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	3	5	4,60	0,632
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,10	0,738
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	3,83	0,753
<b>Peaaegu end tööalastele muudatustele avatuks</b>					
kõik vastajad kokku	31	3	5	4,39	0,667
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	4	5	4,67	0,488
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,30	0,823
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	4	3,83	0,408
<b>Tulen edukalt toime tööga seotud (sh organisatsioonilistele) muutustega</b>					
kõik vastajad kokku	31	4	5	4,19	0,402
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	4	5	4,40	0,507
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	4	4	4,00	0,000
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	4	4	4,00	0,000
<b>Mul on keeruline kohaneda planeerimata karjäärimuutustega</b>					
kõik vastajad kokku	31	1	5	2,61	0,955
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	2,47	1,124
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	4	2,90	0,738
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	4	2,50	1,049

Allikas: Autori koostatud

Ka üksikväidete kirjeldavast statistikast on näha, et vastajad hindavad tööalaseid muutuseid üldiselt positiivseteks ning peavad end tööalastele muudatustele avatuks ning hindavad ka enda toimetulekut tööga seotud muudatustega üsna edukaks. Samas nähtub tulemustest, et kõige vanemad küsitluses osalenud (*Baby Boomers* põlvkonna esindajad) on esimest kolme väidet hinnanud pisut madalamalt võrreldes X- ja Y- põlvkonna esindajatega, kes peavad ennast tööalastele muudustele enam avatuks ja arvavad, et tööalastel muutustel on üldjuhul positiivsed tagajärjed. Korrelatsioon vanuse ja muudatustele avatuse vahel on negatiivne ja märkimisväärne (Spearman'i  $\rho = - 0.666$ ,  $p \leq 0.001$ ), osutades nooremate vastajate suuremale muudatustele avatusele vanemate vastajatega võrreldes.

Planeerimata karjäärimuutustega kohanemist (vt tabel 3 viimane väide) hinnati vastajate poolt küllaltki erinevalt: nii Y- põlvkonna kui *Baby Boomers*'te grupis on vastuste variatiivsus üsna suur, mis näitab, et osa vastajaid neis alarühmades ei nõustu üldse sellega, et neil oleks planeerimata karjäärimuutusega keeruline kohaneda samas kui teised arvavad, et sellega on „nii ja naa“ (ehk siis valiti viiepallise vastusskaala keskpunkt).

Tajutud tööalast konkurentsivõimet mõõdeti neljaväitelise skaalaga, mille reliaablus oli hea (Cronbach'i  $\alpha = 0.886$ ). Väidete kirjeldav statistika on esitatud tabelis 4. Sarnaselt muutustele avatusega on tajutud tööalane konkurentsivõime negatiivselt seotud vanusega (Spearman'i  $\rho = -0.657$ ,  $p \leq 0.001$ ), mis näitab, et vanemad vastajad tunnetavad enda võimalusi tööturul väiksematena kui nooremad.

Tabel 4. Tööalase konkurentsivõime skaala väidete kirjeldav statistika

<b>Tööalane konkurentsivõime</b>	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
<b>Olen edasiste töövõimaluste osas optimistlik (leian kindlasti uue töö, kui peaksin praeguse tööandja juurest lahkuma)</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,90	0,944
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	4	5	4,53	0,516
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,60	0,843
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	4	2,83	0,753
<b>Tean, mis ma pean tegema, et leida endale uus, sobiv töö</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,97	0,836
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	3	5	4,27	0,799
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,00	0,667
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	4	3,17	0,753
<b>Tunnen end tööturul konkurentsivõimelisena</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,90	0,831
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	4	5	4,40	0,507
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	3,70	0,675
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	4	3,00	0,894
<b>Mul on teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis võimaldavad mul alustada uut karjääri mõnes teises valdkonnas kui praegune töö</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,77	0,845
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	4,13	0,834
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	3,60	0,699
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	4	3,17	0,753
<b>Skaala väidete keskmine</b>				<b>3,89</b>	<b>0,75</b>

Allikas: Autori koostatud

Edasiste töövõimaluste osas leida endale uus töö, kui olemasolev töökoht peaks kaduma, erinevad kolme põlvkonna vastused märkimisväärselt: kõige enesekindlamad uue töö leidmise võimaluste osas on Y-põlvkonna esindajad ja *Baby Boomers*'te hinnang on madalaim. Endale sobiva töö leidmiseks vajalike sammude osas on vastused sarnasemad, madalamad tulemus on *Baby Boomers*'i põlvkonnal (M=3,17). Ka väite „Tunnen ennast tööturul konkurentsivõimalisena“ (vt tabel 4) puhul on Y-põlvkonna keskmine näitaja oluliselt kõrgem kui *Baby Boomers*'i oma, vastavalt M=4,40 ja M=3,00. Kõige positiivsemaks hindavad oma teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis võimaldaksid alustada uut karjääri mõnes muus valdkonnas, kui praegune töö, Y-põlvkonna esindajad (M=4,13) ja kõige madalamalt hindavad ennast vanima põlvkonna esindajad (M=3,17).

Ka üksikväidete analüüsist, kus on välja toodud vastused kolme põlvkonna lõikes, nähtub selge trend, et kõige optimislikumad on tööturvõimaluste suhtes Y-põlvkonna esindajad, neile järgnevad X-põlvkonna esindajad ja *Baby Boomers*'ite põlvkonna esindajad hindavad enda võimalusi kõige tagasihoidlikumateks. Kuigi kõigi vastajate arvamust edastav skaala väidete keskvärtus lubab väita, et sihtrühm hindab enda konkurentsivõimet tööturul pigem kõrgeks, näeme, et see hinnang peegeldab pigem nooremate vastajate seisukohta.

Valmisolekut tööalasteks muudatusteks saab hinnata ka organisatsioonilise mobiilsuse eelistamise kaudu, mille vastandiks on eelistus töötada ühes ettevõttes või organisatsioonis pikaajaliselt. Tööandjaga seotust puudutavate väidete skaala (Tabel 5) koostamisel on kasutatud Briscoe, Hall ja Frautschy DeMuth (2006) organisatsioonilise mobiilsuse eelistamise skaalat. Viieväitelise skaala reliaablus oli väga hea (*Cronbach*'i  $\alpha = 0,874$ ) ja skaala väidete keskvärtuseks on 2,92 (SD=0,860). Vastajatel paluti hinnata, kuivõrd on viis väidet nende jaoks tõesed kasutades viieballilist vastusskaalat, kus 1 tähendas väga vähe või üldse mitte, 2 – üldiselt ei ole, 3 – teatud määral, 4 – märkimisväärselt, 5 – väga suurel määral.

Kuigi vastajate vastused on suure erinevusega, on praeguse tööandja blokis keskmiselt üsna kõrgelt hinnatud turvatunnet, mida annab ühes ettevõttes pikka aega töötamine (Tabel 5). Ootuspäraselt tunnevad *Baby Boomers*'ite põlvkond end turvaliselt pikka aega samas ettevõttes töötades (M=4,17; SD=0,408). Keskmiselt õnnetumana tunnekisid ennast *Baby Boomers*' esindajad, kui peaksid praeguse tööandja juurest lahkuma (M=3,83), X-põlvkonna vastav näitaja M=3,30, Y-põlvkonnal M=2,80. Samuti eelistavad *Baby Boomers*'i põlvkonna esindajad pigem jääda tööle tuttavasse organisatsiooni, kui otsida endale uut tööd (M=4,00).

Tabel 5. Organisatsioonilise mobiilsuse eelistamise skaala väidete kirjeldav statistika

<b>Seotus praeguse tööandja/organisatsiooniga</b>	<b>N</b>	<b>Miini mum</b>	<b>Maksi mum</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mulle meeldib turvatunne, mille annab ühes organisatsioonis pikka aega töötamine					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,65	0,877
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	3,33	0,724
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,80	1,135
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	4	5	4,17	0,408
Oleksin õnnetu, kui peaksin praegusest töökohast (tööandja juurest) lahkuma					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,16	1,036
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	2,80	1,082
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,30	0,949
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	3,83	0,753
Eelistan jääda tööle tuttavasse organisatsiooni/ettevõttesse ja mitte otsida endale uut tööd					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,39	1,054
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	3,00	1,254
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	3,60	0,699
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	4,00	0,632
Kui tööandja pakuks töösuhet pensionieani, ei otsiks ma kunagi tööd mõnes teises organisatsioonis/ettevõttes					
kõik vastajad kokku	31	1	5	2,39	1,202
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	3	1,80	0,775
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	1	4	2,40	1,075
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	5	3,83	1,169
Ideaalis töötaksin kogu elu vaid ühe tööandja juures					
kõik vastajad kokku	31	1	5	2,03	1,080
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	3	1,60	0,737
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	1	4	2,10	0,994
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	5	3,00	1,414
<b>Skaala väidete keskmine</b>				<b>2,92</b>	<b>0,860</b>

Allikas: Autori koostatud

Kui tööandja pakuks võimalust töötada kuni pensionieani samas organisatsioonis, teeksid *Baby Boomers* 'i esindajad seda meelsasti,  $M=3,83$ . Y-põlvkonna esindajad seda pigem ei teeks,  $M=1,80$ . X-põlvkonna esindajate vastused erinesid grupi siseselt üsna palju ( $SD=1,075$ ), kuid ka nemad hindasid keskmiselt pensionieani samas ettevõttes töötamist suhteliselt madalalt  $M=2,40$ . Kogu elu vaid ühe tööandja juures töötamist hinnati üldiselt madalalt, kõikide vastajate keskmine  $M=2,03$ , kõige madalam ja ühtsem tulemus oli Y-põlvkonna esindajatel ( $M=1,60$ ;  $SD=0,737$ ).

Eelistus organisatsioonilise mobiilsuse suhtes on negatiivselt seotud vanusega (*Spearman*'i  $\rho = -0.551$ ,  $p \leq 0.001$ ) – ehk siis vanemad inimesed on rohkem orienteeritud ühe tööandja juures pikemat aega töötamisele samal ajal kui nooremad vastajad näevad end tööelu jooksul tööandjat vahetamas ega soovi pensionieani samas organisatsioonis töötada.

### 2.2.3. Karjääri kohandamissuutlikkus

Karjääri kohandamissuutlikkust hinnati kolme komponendi alusel: 1) karjääriplaneerimise olulisus ehk karjäärimotivatsioon, 2) karjääriga seotud uudishimu ehk proaktiivne suhtumine oma töövaldkonda ja karjääri ning 3) karjäärialane enesekindlus ja karjäärioptimism. Karjääriplaneerimise olulisust mõõdeti kolmeväitelise skaalaga, mille reliaablus oli hea (*Cronbach*'i  $\alpha = 0.886$ ), karjääriteemalise uudishimu mõõtmiseks kasutati samuti kolmeväetelist skaalat ja selle reliaablus oli enam-vähem nõuetele vastav (*Cronbach*'i  $\alpha = 0.664$ ). Karjäärialast enesekindlust hinnati ühe väitega ja karjäärioptimismi mõõtis kolmeväeteline alaskaala (*Cronbach*'i  $\alpha = 0.684$ ).

Tabel 6. Karjäärimotivatsiooni skaala väidete kirjeldav statistika

<b>Karjäärimotivatsioon</b>	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
<b>Karjääriplaneerimine on minu jaoks loomulik tegevus</b>					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,16	1,157
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	3,60	1,121
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,10	0,994
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	3	2,17	0,983
<b>Olen viimase kolme kuu jooksul enda jaoks läbi mõelnud, millised on minu isiklikud tööalased oskused ja võimed, mis võimaldavad mul tööl edukas olla</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	4,00	0,966
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	4,33	0,900
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,80	0,919
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	5	3,50	1,049
<b>Olen kursis praeguse olukorraga tööturul (milliseid töötajaid otsitakse, milliseid töökohti pakutakse)</b>					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,87	1,176
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	4,33	0,900
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,60	1,265
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	5	3,17	1,329
<b>Skaala väidete keskmine</b>				<b>3,68</b>	<b>0,94</b>

Allikas: Autori koostatud

Vaadates vastajate hinnanguid karjääriplaneerimise olulisusele näeme (Tabel 6), et nooremad vastajad (Y-põlvkond) arvavad, et nad on paremini kursis tööturu olukorraga ning tegelenud ka enda tööalaste tugevuste ja nõrkuste analüüsimisega rohkem võrreldes X-põlvkonna ja *Baby Boomers*'itega. Väide „Karjääri planeerimine on minu jaoks loomulik tegevus“ on saanud madalaima keskmise tulemuse (M=3,16), mis näitab, et karjääri planeerimist ei peeta väga loomulikuks tegevuseks.

Karjääriga seonduv uudishimu (Tabel 7) on vastajate seas üsna kõrge (skaala väidete keskmine on 4,09 palli). Jällegi joonistub välja üksikväidete vastuseid vaadates seos vanusega: X- ja Y-põlvkonna esindajad on rohkem hoidnud end kursis töövaldkonnas toimuvate arengutega ning tegelenud enesetäiendamisega kui *Baby Boomers* põlvkonna esindajad.

Tabel 7. Karjääriga seotud uudishimu skaala väidete kirjeldav statistika

<b>Karjääriga seotud uudishimu</b>	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
Olen hoidnud end kursis arengutega, mis minu töövaldkonda puudutab (uued suunad, töövõtted)					
kõik vastajad kokku	31	3	5	4,42	0,620
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	3	5	4,47	0,640
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	4	5	4,60	0,516
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	4,00	0,632
Olen viimasel paaril aastal end sihikindlalt täiendanud eesmärgiga olla tööturul konkurentsivõimeline					
kõik vastajad kokku	31	2	5	4,03	0,875
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	4,13	0,915
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	4	5	4,40	0,516
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	2	4	3,17	0,753
Olen viimasel paaril aastal osalenud täiend- või tasemekoolitustel, et saavutada enda tööalaseid eesmärke					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,84	1,128
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	2	5	4,13	0,834
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	1	5	3,90	1,287
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	4	3,00	1,265
<b>Skaala väidete keskmine</b>				<b>4,09</b>	<b>0,69</b>

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 8 on toodud vastused karjäärioptimismi hindavate väidete kohta. Skaala väidete keskväärtus on üsna kõrge (4,16 palli), mis näitab sihtrühma üsna positiivset suhtumist keerulistesse või raskematesse aegadesse ning usku, et nendega saadakse hakkama. Vaadates

vastuste jagunemist vanusegruppide lõikes näeme, et erinevused kolme põlvkonna hinnangutes ei ole suured.

Tabel 8. Karjäärioptimismi skaala väidete kirjeldav statistika

<b>Karjäärioptimism</b>	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
<b>Loodan tavaliselt parimat ka siis, kui töö (ettevõttes) on ebakindlad ajad</b>					
kõik vastajad kokku	31	2	5	3,97	0,706
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	3	5	4,00	0,756
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,00	0,667
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	3,83	0,753
<b>Tööelus keskendun alati positiivsele (püüan näha kõiges midagi head)</b>					
kõik vastajad kokku	31	3	5	4,10	0,597
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	3	5	4,13	0,640
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,10	0,568
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	4,00	0,632
<b>Usun, et ka tööalased muudatuste puhul kehtib mõte, et "igas halvas on midagi head"</b>					
kõik vastajad kokku	31	3	5	4,42	0,720
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	4	5	4,60	0,507
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	3	5	4,40	0,843
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	4,00	0,894
<b>Skaala väidete keskmine</b>				<b>4,16</b>	<b>0,53</b>

Allikas: Autori koostatud

Karjääriga seonduv enesekindlust hinnati kahe väitega „Ma ei tunne, et minust sõltub minu karjäär/tööalane edu“ ning „Mul ei ole kartust enda tööloigu kadumise või ametialase ümberõppe ees“. 65,5% vastanuist ei nõustunud sellega, et karjääriedu ei sõltu neist, neli vastajat valis vastusevariandi „nii ja naa“ ning seitse vastajat (22,6%) nõustusid sellega, et karjäär/tööalane edu ei sõltu neist endist. Vaadates hinnagute keskväärtusi kolme vanusegrupi lõikes näeme lineaarset seost vanusega ehk nooremad vastajad on rohkem seda meelt, et tööalane või karjääriedu sõltub neist endist ning vanemad vastajad tajuvad, et see täiel määral nii ei ole.

Väite „Mul ei ole kartust enda tööloigu kadumise või ametialase ümberõppe ees“ (Tabel 9) puhul on kõige suurem hajuvus Y-põlvkonna esindajate vastustes (SD=1,280), kuid põlvkondade lõikes on keskmised tulemused üsna sarnased.

Analüüsides vanuse seost karjääri kohandamissuutlikkuse erinevate aspektidega selgus, et karjäärioptimism ei ole vanusega seotud, karjäärimotivatsioon ja karjääriga seotud uudihimu on

vanusega negatiivselt seotud (vastavalt Spearman'i  $\rho = -0.418$ ,  $p = 0.019$  ja Spearman'i  $\rho = -0.560$ ,  $p = 0,001$ ).

Tabel 9. Karjääriga seonduv enesekindlus

Väide	N	Miini mum	Maksi mum	M	SD
Ma ei tunne, et minust sõltub minu karjääri/töölane edu					
kõik vastajad kokku	31	1	5	2,16	1,369
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	1,53	1,125
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	1	4	2,60	1,265
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	1	5	3,00	1,549
Mul ei ole kartust enda tööloigu kadumise või ametialase ümberõppe ees					
kõik vastajad kokku	31	1	5	3,81	1,078
sh. Y-põlvkonna esindajad	15	1	5	3,93	1,280
sh. X-Põlvkonna esindajad	10	2	5	3,70	0,949
sh. <i>BabyBoomers</i> esindajad	6	3	5	3,67	0,816

Allikas: Autori koostatud

#### 2.2.4. Emotsionaalne reageering muutuste olukorras

Tabelis 10 ja 11 toodud küsimustele võis vastaja anda mitu vastust. Saadud tulemustest nähtub (Tabel 10), et suur osa vastajatest hakkas muutusest kuulates koheselt tegutsema ning uusi võimalikke väljakutseid otsima ning turuvõimalusi analüüsima. Üle poolt vastajatest tõid välja, et hakkasid mõtlema uutele väljakutsetele väljaspool organisatsiooni (64,52%), mis lubab eeldada, et eesootav muudatus ei vasta nende töötajate ootustele või ei nähta edasist võimalust organisatsioonis jätkamiseks. 48,38% vastajatest tõid välja organisatsioonisiseste uute väljakutsete otsimise ja sama palju vastajaid märkis, et nad võtsid asja rahulikult, küll aja jooksul selgub, mis saab. Pea sama suure osakaaluga (41,94%) märgiti, et tunti põnevust eesootavate väljakutsete ees ning ollakse muutuste suhtes positiivselt meelestatud. 9 vastajat tõid välja, et esmasel teadasaamisel tekkis neis ebakindlus, mis tekitas hirmu eesootava ees. Kaks vastajat märkisid, et ei teinud/tee midagi, vaatan, mis juhtub. Üks vastaja märkis, et esialgsed plaanid muutusid ja planeeritud muudatust tema töös planeeritud ajal ei toimunudki. Need vastajad, kes tundsid põnevust eesootavate muutuste suhtes, tõid samal ajal välja, et eesootava muutus tekitas ka hirmu ja ebakindlust ning andis tõuke uute väljakutsete otsimiseks nii organisatsiooni siseselt kui väliselt.



Muudatusest teadasaamine tekitas töötajates vajaduse oma senist karjääri üle vaatama hakata ning hinnata oma võimalusi tööturul. Olulisi põlvkondadevahelisi erinevusi siin välja ei tulnud.

Tabel 10. Vastuste statistika küsimusele „Mida tundsate ja tegite saades teada, et Teie töökoht lähiajal kaob/võib kaduda?“

Mida tundsate ja tegite saades teada, et Teie töökoht lähiajal kaob/võib kaduda?	Vastuste arv	Protsent kõikidest vastajatest
Tundsin põnevust eesootava väljakutse ees	13	41.94
Tekkis ebakindlus, see hirmutas mind	9	29.03
Olin mõnda aega kurb ja masendunud	3	9.68
Hakkasin ringi vaatama organisatsiooni sees, otsima siin uusi väljakutseid (töövõimalusi)	15	48.39
Hakkasin mõtlema väljakutsetele väljaspool organisatsiooni	20	64.52
Võtsin asja rahulikult, et küll aja jooksul selgub, mis edasi saab	15	48.39
Hakkasin aktiivselt uut töökohta otsima (panin CV üles tööportaali, vaatasin regulaarselt tööpakkumisi, ütlesin sõpradele-tuttavatele, et olen avatud tööpakkumistele)	4	12.9
Läksin õppima või täiendkoolitusele, et enda tööalast konkurentsivõimet suurendada	3	9.68
Olin juba varasemalt plaaninud oma töökohta lähiajal muuta/töölt lahkuda (nt pensionile jääda)	4	12.9
Ei teinud/tee midagi. Vaatan, mis juhtub	2	6.45
Muu... /märgitud etapid muutusid ajas/	1	3.23

Allikas: Autori koostatud

Kui muutustest oli juba aega mööda läinud, hindasid 61,29% vastajatest oma uut olukorda kõige suuremal määral väitega „Olen olukorraga kohanenud ja teen oma tööd, seni kuni saan“ (tulemused on toodud tabelis 11). 32,26% vastanutest tõid välja, et nüüd kui on olnud aega mõelda ja kohaneda toimivate muutustega, on nad hakanud mõtlema uutele väljakutsetele. 9 vastajat tõi välja, et nad on toimunud muudatustest saanud häid kogemusi ning tunnevad endiselt põnevust. 19,35% juhtudel märgiti, et otsitakse aktiivselt uut tööd, seda nii ettevõtte siseselt kui ka väljaspool organisatsiooni. Kolm vastajat märkisid, et neil on oluliselt rohkem tööd ja stressi kui esialgselt arvasid, loodetud põnevust ei tunta. Lisaks toodi välja uuele tööle liikumine, samuti, et ollakse valmis uuteks väljakutseteks. Tabelist 11 ja 12 nähtub, et planeeritud muutused ei toimunud esialgselt planeeritud kiirusel ja seetõttu on üle poolte uuringus osaleja veel oma varasemal ametikohal.

Tabel 11. Vastuste statistika küsimusele tunnete ja plaanide kohta, kui muutustest teadasaamisest on aega mööda läinud

	Vastuste arv	Protsent vastajatest
Tunnen endiselt põnevust, olen saanud häid kogemusi	9	29.03
Mul on oluliselt rohkem tööd ja stressi, ei tunne sellist põnevust kui lootsin	3	9.68
Olen olukorraga kohanenud ja teen oma tööd, seni kuni saan	19	61.29
Olen hakanud mõtlema uutele väljakutsetele	10	32.26
Otsin aktiivselt uut tööd praeguse tööandja juures	6	19.35
Otsin aktiivselt uut tööd väljaspool organisatsiooni	6	19.35
Läksin õppima (tasemeõpe kõrgkoolis, pikem täienduskoolitus vmt)	0	0.00
Muu... /Leidsin uue töö; aktiivselt uut tööd veel ei otsi, kuid avatud pakkumistele; Olen rahul enda tehtud muudatusega; olen rahul, töötan uues kohas; liigun oma unistuse suunas olla ise enda "peremees"/	5	16.13

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 12 on näha, et 58,06% vastanutes töötab hetkel veel oma endisel ametikohal, 19,35% vastajatel ei ole lähiajal veel reaalselt muudatust toimumas. 22,58% vastanutest kas juba töötab või on peagi liikumas uuele ametikohale kas organisatsiooni sees või väljaspoole organisatsiooni. Üks neist varasemaga sarnasele ametikohale.

Tabel 12. Vaadeldud perioodil karjääris toimunud muutuste statistika

Vaatlusperioodil karjääris toimunud muutus	Vastajate arv	Protsent vastajatest
Jah, töötan/alustan lähiajal tööd samas organisatsioonis, teisel ametikohal	2	6.45
Jah, töötan/alustan lähiajal tööd teises organisatsioonis, sarnasel ametikohal	1	3.23
Jah, töötan/alustan lähiajal tööd teises organisatsioonis, teisel ametikohal	4	12.90
Ei, töötan veel samal ametikohal	18	58.06
Ei, minu töös ei ole lähiajal tegelikku muudatust toimumas	6	19.35
Kokku	31	100.00

Allikas: Autori koostatud

## 2.3. Intervjuude tulemused

Intervjuud viidi läbi viie juba muudatuse läbi teinud spetsialistiga perioodil veebruar – märts 2019. Töö eesmärgist lähtuvalt oli oluline hinnata kuivõrd valmis on töötajad oma karjääri kohandama muutustega, mis on tingitud organisatsioonilistest muudatust ja mille aega töötajad ise määrata ei saa. Poolstruktureeritud intervjuudel kasutatud küsimused on toodud lisa 2.

Neli intervjuueeritavat kinnitasid, et kui muutused ei oleks tulnud organisatsiooni poolt, ei oleks nemad planeerinud oma karjääris sel ajahetkel muudatusi ette võtta. Pigem oleksid nad soovinud oma varasemal ametikohal jätkata. Ühel vastajal oli plaanis lähiaajal oma karjääris muudatus teha, tema jaoks tulid organisatsioonilised muudatused „õigel ajal“.

Intervjuude tulemustes selgus, et kõik viis intervjuueeritavat on enda hinnangul muutusega hästi toime tulnud, nad on leidnud endale uued väljakutsed, mis vastavad nende oskustele ja on samaväärsed või paremad võrreldes muutuste eelse ametikohaga. Kaks intervjuueeritavat leidsid uue töö samas ettevõttes, üks sarnasel ametikohal, teine liikus teise valdkonda kuid samaväärsele ametikohale. Kolm intervjuueeritavat liikusid muutuste eelsest organisatsioonist välja, üks neist leidsid samaväärse töö samuti finantssektoris, üks intervjuueeritav alustas uue väljakutsega avalikus sektoris. Üks intervjuueeritav otsustas koondamise kasuks ning võtab endale aega edasise osas järele mõelda ning mõne aja möödumisel otsustada, millises suunas edasi liikuda.

Intervjuueeritavad tõid välja, et esialgne hirm muutuse ees oli suurem kui muutuse toimumise käigus. Kogu protsessile tagasi vaadates hindasid nad üldiselt muutust ja sellest saadud kogemust pigem positiivseks. Negatiivse poole pealt toodi esile kommunikatsiooni, mille selgusetust hinnati segadust tekitavaks, vahel ka liigse stressi põhjustajaks. Samuti hinnati muutusega kaasnevat töökoormust oluliselt suuremaks kui algselt arvati. Toodi välja ka esialgne hirm muutustejärgse väljakutse leidmisel ja karjääri jätkamise võimalused soovitud tasemel ja valdkonnas. Üks intervjuueeritav tõi välja, et muutustest teada saades oli kindel, et ta soovib peale muutuseid alustada millegi päris uuega muus valdkonnas kui senine. Muutuste järel avanes aga võimalus jätkata samas valdkonnas suurema vastutuse ja võimalustega ametikohal.

Tulemustest ilmnes, et neil töötajatel, kes olid pikemalt muutuste-eelsele ametikohal/organisatsioonis töötanud, oli keerulisem oma tööd „ära anda“. Ühelt poolt toodi välja, et töö, mida tehti, oli sobilik ja endiselt huvitav, teiselt poolt aga ei soovitud ette võtta muutust,

mis paratamatult uute väljakutsetega kaasneb. Kaks intervjueeritavat tunnistasid, et tagasi vaadates tundsid nad ennast oma ametikohal liiga mugavalt, et hakata muutusi otsima. Mõlemad tõid välja, et tegelikult ei olnud neil oma muutuste eelsel ametikohal enam olulist arengut ja nad soovisid uskuda, et see, mida nad teevad on hetkel parim. Üldiselt olid kõik viis rahul oma karjääri arenguga ning muutused olid toimunud üsna etteaimatavalt. Vastaja, kes uut väljakutset vastu ei olnud võtnud, hindas „aja mahavõtmist“ enda jaoks oluliseks, kuna varasema töö üle andmine oli küllalt pingeline, et enda järgmiseid karjääri samme planeerida ja teadlikult suunata. Samuti hindasid vastajad saadud kogemust pigem positiivseks ning tõid välja olulisena enda arengu seisukohalt. Samas, uuesti sama protsessi läbi teha ei soovita. Veel toodi kahe intervjueeritava poolt välja, et esialgne hirm muutuse suhtes oleks olnud väiksem, kui teadmised tööturust ja erinevatest võimalustest oleksid olnud suuremad.

Organisatsiooni poolse toe muutustega kohanemisel tõid välja neli intervjueeritavat. Eriti toodi välja võimalus oma edasiste plaanide arutamiseks oma vahetu juhi või personalitöötajaga. Oma soovide väljatoomisel saadi koos hinnata töötaja oskusi ja kompetentsi sobiva lahenduse leidmisel. Üks intervjueeritav mõõnis enda vähest aktiivsust ja soovi juhiga oma edasisi samme arutada, uue väljakutse leidis ta iseseisvalt, väljaspool organisatsiooni.

### 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Indiviidi karjäär on 21. sajandil oluliselt vähem prognoositav kui varasemalt, muutused toimuvad üha kiiremini ja sagedamini, mistõttu on oluline, et iga töötaja oleks teadlik tööturu toimimisest, oma oskustest, võimetest ja ka nõrkustest, millele suuremat tähelepanu pöörata, et olla tööturul konkurentsivõimeline ning valmis toimuvate muutustega kaasa minema ja nendega ka toime tulema. Tööandja ei ole enam töötaja karjääri kujundaja vaid tugi, kes saab pakkuda oma töötajatele arenemiseks sobivat keskkonda, kasvatades seeläbi oma töötajate konkurentsivõimelisust tööturul.

Uuringu tulemustest selgub, et vastajad hindavad ennast üldiselt tööalastele muudatustele avatuks ning toimetulekul muutustega edukaks. Viidates CVKeskuse 2015. aasta uuringule, kus Y-põlvkonna esindajad püsivad keskmiselt ühel ametikohal alla kahe aasta, võib järeldada, et tööturul olev noorim põlvkond on oma valikutes rahutum ja nende liikumine on oluliselt kiirem ka muutuste olukorras ning võiks eeldada, et nende jaoks ei ole planeerimata karjäärimuutustega kohanemine ja toimetulek nii keeruline kui vanematele põlvkondadele, kuid tabelis 3 toodud tulemused näitavad, et Y-põlvkonna ja *Baby Boomers*'te tunnetus on väga sarnane. Tulemused on põlvkondadesiseselt väga erinevad, mis viitab sellele, et hinnang ei pruugi olla seotud vanusega vaid pigem inimeste emotsioonide, tajude ja üldiste hoiakutega. Sama võib väita ka tööturu ja enda arendamist kirjeldavate väidet juures (Tabel 6 ja 7).

Mõneti üllatav oli, et vaid viis uuringus osalenud vastajat (16,13% kõikidest vastajatest) hindasid oma senise ametikoha selliseks, kus nad tegelikult ennast ka näha sooviksid. Suurem hulk vastajaid teeksid võimalusel muud tööd. Samas selgus intervjuudest ja ka küsimustiku vastustest, et tegelikkuses näevad pea pooled vastajad ennast kolme aasta pärast siiski tegemas valdavalt sarnast tööd kui täna. Siit võib järeldada, et suur osa töötajatest ei tegele karjääri planeerimisega ning lasevad „asjadel lihtsalt kulgeda“, see aga teeb nad haavatavad toimuvate muutuste suhtes ning on mõistetav ka madalam konkurentsivõimelisuse tajumine tööturul, seda eelkõige kahe vanema põlvkonna poolt.

Intervjuude tulemustes selgus, et pikka aega samal ametikohal töötanud inimestel on keerulisem toime tulla oma tööst loobumise ja selle „ära andmisega“. Mitte ainult vanus, vaid ka samal ametikohal töötamise aeg võib olla seotud raskustega kohanemisel suurte karjäärimuudatustega (Brouwer et al., 2011 viidatud Van der Horst et al., 2017). Van der Horst et al. (2017) leidsid oma uuringus, et vanemaealiste töötajate karjääri mure tulemused olid madalamad, seda näiteks planeerimise ja kaasamise osas, samuti karjääri kontrolli otsuste osas ja karjääri uudishimu näitajates. Kui nende uurimuse tulemused näitasid, et töötajad, kellel oli pikem ametiaeg samal kohal, paistsid üldiselt vähem muretsevat oma karjääri pärast, siis tabelis 9 nähtub, et *Baby Boomers*'ite põlvkond on kõige enam mures oma tööloigu kadumise pärast, samuti uue töö leidmise osas kui peab olemasoleva tööandja juurest lahkuma (Tabel 4). Ootuspärane on, et vanemad töötajad tunnevad ennast turvaliselt pikka aega samas ettevõttes töötades, kuid ettevõtteid ei ole täna enam valmis pakkuma eluaegset karjääri.

Karjääri kohandamissuutlikkust on hinnatud kolme komponendi alusel: (1) karjäärimotivatsioon, (2) proaktiivne suhtumine oma töövaldkonda ja isiklikku karjääri ning (3) karjäärioptimism. Kuigi karjääriplaneerimist enda jaoks loomulikuks tegevuseks ei peeta, ilmneb, et viimase kolme kuu jooksul on suur hulk vastajaid siiski mõelnud enda tööalastele oskustele ja võimetele (Tabel 6), vastajate keskmine tulemus on suhteliselt kõrge ( $M=4,00$ ). Eeldada võib, et see on osade vastajate jaoks seotud toimuvate muudatustega seotud, kus on vaja teha otsused edasise karjääri osas. Samas võiks selline analüüs olla iga inimese jaoks regulaarne tegevus, et tunnetada enda kohta tööturul ning teada enda tugevusi ja nõrkusi, mille arendamisega tegeleda. Arusaam tööturu toimimisest, tööjõu vajadusest (milliste oskustega töötajaid vajatakse), millised on tööturu üldised suunad, annab kindluse tööturul osalemisel ja ka suunised enda arendamiseks. Kui enda teadliku arendamisega ei tegeleta, on ühel hetkel oskused võrreldes teiste tööturul osalejatega oluliselt madalamad ning uuesti „ülestöötamine“ võib osutuda väga keeruliseks. Kindlasti on oluline täiend- ja ümberõpe, kuid iga inimene peab mõista enda soove ja vajadusi, millega on võimalik oma karjääriteel edasi liikuda ning millised võimalused on antud ajahetkel sobivad ja jõukohased. Ka vanemas eas on võimalik leida sobivaid ümberõppe ja täiendkoolituse võimalusi, näiteks saaksid vanemad töötajad olla edukad juhendajad ja mentorid, anda edasi enda kogutud teadmisi ning seeläbi ka ise areneda ja uusi kogemusi saada, mis omakorda suurendavad nende konkurentsivõimalusi.

Kuna suurem osa vastanutest (Tabel 12) kas töötab veel samal ametikohal (58,06%) või kelle töös ei olnud küsitluse hetkel tegelikku muutust toimunud (19,35%), ei saa hinnata seost karjääri

planeerimise ja tegeliku muutustega kohanemise vahel. Samuti ei olnud samal põhjusel võimalik hinnata seost pikaajaliselt samal ametikohal ja ettevõttes töötamise ning raskuste vahel edasiste väljakutsete otsimisel ja leidmisel. Et muutuste järel oleks võimalik hinnata töötajate tegelikku kohanemist muutustest tingitud karjäärimuudatustega, oleks vajalik muutuste lõppedes sama vastajate grupi hulgas läbi viia uus küsitlus, mis laseks hinnata töötajate ootuste ja plaanide realiseerumist võrreldes tegelike muudatustega. Viie muutuse juba läbi teinud vastaja põhjal saab väita, et nemad on oma karjääri kohandamisega väga hästi toime tulnud, nad suudavad toimunut analüüsida ja on ilmselt tulevasteks muutusteks olulise kogemuse võrra rikkamad. Valdavalt valisid nemad horisontaalse karjääritee, liikudes samaväärsele ametikohale kas organisatsiooni sees või varasemast organisatsioonist välja. Samuti võib nende osas eeldada, et nad on tulevikus aset leidvate muutuste jaoks paremini ettevalmistatud ja ka juba teadlikumalt valmis.

### **3.1. Vastused uurimisküsimustele**

Töö eesmärgiks oli välja selgitada grupi finantssektori töötajate näitel, milline on nende valmisolek karjääri kohandamiseks organisatsiooniliste muudatuste olukorras. Uuringu sihtrühmaks on finantssektori spetsialistid ja eksperdid, kelle töös on toimunud või toimumas suured tööalased muutused seoses organisatsioonis toimuvate muudatustega.

Uuringu käigus otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

#### **1. Milline on sihtrühma valmisolek karjäärimuudatusteks ja tööalane konkurentsivõime ning kuidas see on seotud töötaja vanusega?**

Saadud tulemuste põhjal hindavad uuringus osalejad enda valmisolekut karjäärimuudatusteks kõrgeks. Üldiselt hindavad kõik kolm põlvkonda uuringus osalejaid tööalaseid muutuseid positiivseteks ning ennast muutustele avatuks. Tulemustest selgus, et nooremad vastajad on enam muutustele avatud võrreldes vanematega, korrelatsioon vanuse ja muudatustele avatuse vahel oli märkimisväärne ja negatiivne.

Sarnaselt muutustele avatusega oli tajutud tööalane konkurentsivõime samuti negatiivses seoses vanusega. Vanemad vastajad tunnevad enda tööalaseid võimalusi võrreldes noorematega

väiksematena. Vanemaealiste jaoks on tööturg väga palju muutunud võrreldes ajaga, mil nemad oma karjääri alustasid. Neil on vaja kõige rohkem muutuda ja kohaneda, et tänasel tööturul konkurentsivõimelisena püsida ja nõutavate muutuste ja arengutega kaasas käia. Tulemustest selgus aga, et just vanem põlvkond tegeleb kõige vähem enda erialase täiendamise.

## **2. Milline on sihtrühma karjääri kohandamissuutlikkus ning kas see on seotud töötaja vanusega?**

Karjääri kohandamissuutlikkust ja karjääriplaneerimise olulisust hindasid kõige kõrgemalt Y-põlvkonna esindajad, kelle vastustest tuli välja, et ka nende hinnang enda teadlikkusest tööturu olukorrast on kõige kõrgem. Samas hinnati kõikide põlvkondade esindajate poolt madalalt väidet „Karjääri planeerimine on minu jaoks loomulik tegevus“ (kõikide vastajate  $M=3,16$ ), mis näitab, et karjääri planeerimist loomulikuks tegevuseks ei peeta ühegi põlvkonna poolt. Y-põlvkonna esindajate keskmine tulemus oli teistest põlvkondadest kõrgem, kuid võib eeldada, et kuna nemad on alles oma karjääri alguses ning otsivad endale õiget ja sobivat kohta tööturul, on seetõttu karjääri planeerimine nende eluetapis hetkel ka olulisemal kohal. Karjääriga seotud uudishimu (Tabel 5) on nähtavalt suurem X- ja Y-põlvkonna esindajate vastustes.

Karjäärioptimismi skaala väidetest (Tabel 8) selgub, et kõigi kolme põlvkonna hinnangud on suhteliselt positiivsed (skaala väidete keskvärtus  $M=4,16$ ). Sellest võib järeldada üldist positiivset suhtumist keerulistesse aegadesse ning usku, et muudatustega saadakse hakkama. Üllatavalt suur hulk (22,6%) vastajaid tõid välja, et karjäär/tööalane edu ei sõltu neist. Vanusegruppide võrdlusest nähtub, et vanem põlvkond tajub rohkem, et tööalane edu ei ole täiel määral neist endist sõltuv. Kui karjäärioptimism on lineaarselt seotud vanusega, siis nii karjäärimotivatsioon kui ka karjääriga seotud uudishimu on vanusega negatiivselt seotud.

## **3. Milline on sihtrühma emotsionaalne reaktsioon muutustest teada saades ja kas ning kuidas see aja jooksul muutunud on? Kas emotsionaalne reaktsioon on seotud vanusega?**

Uuringus osalejad reageerisid valdavalt positiivselt eesootavatele muutustele. Pea pooled vastajad nägid muutustes võimalust enda arendamiseks ja uute väljakutsete loomiseks. Seda kinnitab ka Rafferty ja Jimmieson' i (2018) poolt läbi viidud uuringu tulemus. Kui töötaja näeb muutustes enda jaoks kasu, suhtub ta muutusesse positiivselt. Veebiküsitluse tulemustes tõid üheksa vastajat välja, et neil tekivad ebakindlus muutuste suhtes ning see tekitab neis hirmu. Samas pani see vastajaid tegutsema uute väljakutsete leidmisel kas siis organisatsiooni siseselt või



organisatsioonist välja. Oluline osa vastajatest märkis, et alustas uute väljakutsete otsimist organisatsioonist välja, see viitab võimalusele, et ei soovita toimuvate muudatustega kaasa minna või siis ka hirmule, et olemasolevas organisatsioonis ei pruugi muutuste järgselt olla sobivaid võimalusi. Intervjuudel toodi välja, et esialgne uudis ehmatas ja tekitas teatava ebakindluse. Ühe negatiivsete emotsioonide põhjusena toodi kommunikatsiooni ja esialgsete plaanide muutust. Samuti toodi välja asjaolu, et erinevaid muutuseid on korruga liialt palju ja vahel ka mitu suurt muudatust samal ajal. See ei lase töötajatel piisavalt keskenduda, tekitab kurnatustust ning stressi. Sellises valguses on ka lihtsam võtta vastu otsus organisatsioonist lahkuda ning olla avatud uutele võimalustele väljaspool organisatsiooni. Intervjueeritavate hinnangul oli tagasi vaadates kogu protsessist palju õppida, kuid uuesti sama läbi elada pigem ei soovita. Pikemat aega muutuste eelsel ametikohal töötajad tõid välja, et neil oli raske oma varasemast tööst „lahti lasta“ ning see „ära anda“ ning alustada millegi uuega uute inimeste keskel. Olulisi põlvkondade vahelisi erinevusi siin esile tuua ei saa. Emotsioonid on samuti suuresti seotud inimeste tunnete ja üldiste hoiakutega. Pigem võib eeldada, et tekkivad emotsioonid on seotud töötaja tunnete ja soovidega toimuva muutuse suhtes ning nii positiivne kui negatiivne emotsioon tekib sõltumata vanusest.

#### **4. Millised on sihtrühma eelistused ja/või soovid edasise karjääri osas?**

Üllatavalt suur hulk vastajaid tõid välja, et sooviksid ideaalis tegeleda muus valdkonnas kui nad toimetavad täna. Samas tuli vastustest välja, et kannapööretega karjääri nad tegelikkuses suure tõenäosusega siiski ette ei võtaks. Karjäärialases liikumises toodi eelistatuna välja nii horisontaalselt kui vertikaalselt liikumist, samuti ametikohasisest karjääri. Intervjuude tulemustest selgus, et kui muutused ei oleks organisatsiooni poolt „pealesunnitult“ toimunud, ei oleks suure tõenäosusega vastajad muutust veel ette võtnud. Samas tõdeti, et see oli hea võimalus oma soove ja võimalusi analüüsida ning teadvustada enda jaoks oluline.

Saadud tulemustele tuginedes teeb töö autor järelduse, et töötajad teavad üldiselt tööturul toimuvast vähem kui võiksid. Enda oskuste ja vajaduste hindamise ning teadliku karjääriplaneerimisega tegeletakse vähe, mis omakorda muudab inimesed toimuvate muutuste poolt haavatavaks. Siin saavad palju kaasa aidata organisatsioonid, koolitades oma ettevõtte töötajaid, samuti peaksid töötajad ise olema aktiivsemad, hindama oma oskusi, võimalikke puuduseid, mida arendada, et olla tööturul konkurentsivõimelised ning mis võimaldaks arendada on karjääri soovitud suunas. Arenemine on oluline igas vanuses ja igal ametikohal.

Magistritöö tulemusi ei ole võimalik laiendada kõikidele finantssektori töötajatele, kuna uuringus osalesid suhteliselt kitsa valdkonna spetsialistid ja eksperdid. Uuringu läbiviimise perioodil ei olnud uuringus osalejatel planeeritud muutused veel lõpule jõudnud, seetõttu oli väike ka muutuste järgse tagasiside andjate hulk (vaid viis vastajat), mis kindlasti ei luba teha üldistusi kogu sihtrühma lõpliku muutustest tingitud karjääri kohandamise kohta. Edaspidiseks uurimisteenaks pakub töö autor välja karjääri kohandamise uurimise muutuste olukorras kogu muutuste perioodi vältel, et hinnata töötajate tunnetust tegeliku karjääri kohandamisega, hinnates emotsioone ja tegelikku toimetulekut kogu muutuste perioodi vältel, viies valitud sihtrühmas läbi korduvmõõtmisi.

## KOKKUVÕTE

Kui varasemalt sai inimene töötada ühel ametikohal või ühe tööandja juures pea terve oma tõise elu jooksul, siis praegusel tööturul tuleb arvestada paljude ja sageli kiirete ja suuremahuliste muutustega, mis nõuavad individilt karjääri kohandamist olukorras, mis ei ole tema enda poolt soovitud/planeeritud. Indiviidi karjäär on sõltuv tema otsustest ja arengu ning õppimise kaudu paindlikkuse suurenemisest, mis omakorda tagab suurema võimaluse nii organisatsioonisiseseks kui -väliseks liikumiseks. Töötajal on oluline hinnata enda hetkevajadusi ja ka -võimalusi ning areneda igas karjääritee etapis.

Muutustega kohanemine ning nende tööelu loomuliku osana võtmine on suureks eeliseks, et hakkama saada ebastabiilsustega tänasel tööturul, iga inimene peab hea seisma enda karjääri edendamise, selle arendamise eest ja olema muutustele avatud. Muutused ettevõtete ja organisatsioonide jaoks on vältimatud kui soovitakse olla edukad ning konkurentsipüüdis. Sama on iga üksiku inimese karjääri ning selle kujundamisega. Oluline on paindlikkus ning võimekus kohaneda ning vajadusel ümber õppida, seetõttu on tänapäeval suhteliselt tavapärane, et inimesed jõuavad oma tõise elu jooksul õppida mitut eriala ning alustada kaht või enamatki karjääri.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada finantssektori spetsialistide ja ekspertide näitel (1) milline on nende valmisolek karjäärimuudatuseks ja karjääri kohandamissuutlikkus organisatsiooniliste muutuste olukorras ja (2) kuidas see on seotud töötaja vanusega. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milline on sihtrühma valmisolek karjäärimuudatusteks ja tööalane konkurentsivõime ning kuidas see on seotud töötaja vanusega?
2. Milline on sihtrühma karjääri kohandamissuutlikkus ning kas see on seotud töötaja vanusega?
3. Milline on sihtrühma emotsionaalne reaktsioon muutustest teada saades ja kas ning kuidas see aja jooksul muutunud on? Kas emotsionaalne reaktsioon on seotud vanusega?
4. Millised on sihtrühma eelistused ja/või soovid edasise karjääri osas?

Uuring viidi läbi finantssektori spetsialistide ja ekspertide grupis. Kvantitatiivses uuringus osales kokku 31 töötajat, ankeetküsitlus viidi läbi veebikeskkonnas, kus vastajatele esitati 30 küsimust. Kvalitatiivse uuringu läbiviimisel kasutati poolstruktureeritud küsimustikku ning intervjuud viidi läbi viie töötajaga.

Töö teoreetilises osas on antud ülevaade organisatsioonilistest muudatustest, karjäärast ja karjäärimudelitest 21. sajandi alguses ning sellega seotud mõistetest ja terminitest, karjääri kohandamissuutlikkusest ja tööalasest konkurentsivõimest, vaadeldud on organisatsiooniliste muudatustega kaasnevaid emotsioone ning põlvkondade vahelisi erinevusi ja sarnasusi. Käesoleva töö raames vaadeldi peamiselt kolme (Y- ja X- põlvkond ning *Baby Boomers*'d) hetkel tööturul olevat põlvkonda.

Vastajad hindavad ennast üldiselt muutustele avatuks ja tööalaseid muudatusi pigem positiivseteks. Tulemustest nähtus, et Y-generatsioonil on suurem orientatsioon oma karjääri juhtimisel, nemad tunnevad ennast ka enim konkurentsivõimelistena. *Baby Boomers*'ite põlvkonna esindajad hindasid enda konkurentsivõimet teiste põlvkondadega võrreldes madalamaks ning nendel oli ka suurim hirm töökoha kaotamise ees. Seotus tööandjaga on ootuspäraselt kõige suurem vanima põlvkonna esindajatel. Y-põlvkonna esindajad hinnang karjääriplaneerimist loomulikuks tegevuseks pidamisel on vanemate põlvkondade võrreldes küll kõrgem (Tabel 6), kuid saadud tulemus näitab, et karjääri planeerimist loomulikuks tegevuseks ei peeta (kõikide vastajate keskmine vaid 3,16). Karjäärioptimismi hindavate väidete keskväärtus on aga üsna kõrge ( $M=4,16$ ), mis näitab sihtrühma positiivset suhtumist keerulistesse aegadesse ning usku, et raskustega saadakse hakkama.

Karjääriga seonduva enesekindluse väidete seos vanusega oli lineaarne, nooremad vastajad tunnetasid rohkem, et nende karjääriedu sõltub neist endast ning vanemad vastajad tajusid, et täiel määral nii see ei ole. Muudatuste olukorda sattudes olid pea pooled vastajad positiivselt meelestatud, nad nägid muutustes enda jaoks võimalust. Samas 64,52% vastajatest tõid välja, et nad hakkasid muudatustest kuulates otsima ka ettevõtteväliseid võimalusi enda karjääri jätkamiseks. See näitab, et üle poolt vastajatest kas ei soovi või ei pea muudatuse järgselt võimalikuks enda jätkamist muudatuste eelses ettevõttes. Intervjuudes toodi välja, et kuigi toimunud muutus oli emotsionaalselt ja füüsiliselt kurnav, oli see hea kogemus ja tagasi vaadates peeti enda karjääri muudatust pigem positiivseks.

Käesolevatele uuringu tulemustele tuginedes saab väita, et kuigi töötajad peavad valdavalt ennast muutustele avatuks, on nende teadlikkus tööturul toimuvast suhteliselt madal. Enese arendamine ja muutustega kursis olemine annaks suurema kindluse ja konkurentsivõimelisuse tööturul ka vanemale põlvkonnale. Kuigi karjääriplaneerimine on tänases kiiresti muutuv asjas aina keerulisem, võiks tööturul osalejatel olla parem ülevaade enda olemasolevatest ja parandamist vajavatest oskustest. See annaks suurema enesekindluse ja ka teadlikkuse endale uute võimaluste loomisel.

Kuna uuringu läbi viimisel jäi osalejate arv suhteliselt tagasihoidlikuks, ei saa saadud tulemusi üldistatult kasutada, kuid uuringu tulemused annavad siiski ülevaate erinevate põlvkondade valmisolekust karjäärimuudatuseks ning karjääri kohandamissuutlikkusest organisatsiooniliste muudatuste kontekstis.

Edaspidiseks uurimisteemaks pakub töö autor teema uurimise kogu muutuste perioodi vältel, et hinnata töötajate tunnetust enda valmisolekust tegeliku karjääri kohandamisega, hinnates nende emotsioone ja tegelikku toimetulekut erinevates muutuste etappides, viies valitud sihtrühmas läbi korduvmõõtmisi.

## **SUMMARY**

### **PREPAREDNESS FOR CAREER CHANGE AND CAREER ADAPTABILITY IN ORGANIZATIONAL CHANGE ENVIRONMENT**

Margit Põldaas-Brokko

The goal of each organization is to be successful and competitive, this requires constant change in both processes and staff. Different changes are necessary and need to be adapted by the organization and the individual. Many major organizational changes are due to changes in the law, market conditions, as well as additional stricter requirements at national and international level. Adaptation with organizational changes are challenging for employees and are often a source for high stress levels. Employees need to see motivation and benefit from change, only then are the changes successful and less stressful.

In the 21<sup>st</sup> century employment contracts have become more flexible. Employees change jobs much more frequently than before. The movements take place horizontally and vertically, between jobs and organization. Career paths are less predictable, workers must be prepared for continuous change and take responsibility for their own career.

The purpose of this Master's thesis was to ascertain (1) what is the preparedness of employees for career change and career adaptability in organizational change environment and (2) how it is related with the age of an employee. Study was conducted on a group of financial sector employees.

During the empirical study, the author proposed the following questions:

1. What is the target group's employability and preparedness for career change, and how is it related to the age of the employee?
2. What is the career adaptability of the target group and is it related to the age of the employee?

3. What was the target group's emotional response to the changes and how has it changed over time? Is the emotional response related to the age of the employee?
4. What are the target group's preferences and / or wishes for furthering their careers?

This work consists of three parts, the first part is a theoretical overview of the most important approaches to the research topic on which empirical research is based. The second part of the work is an overview of empirical research and analysis of the results. In the third part, the author draws conclusions based on the results.

The organization also has its own responsibility and the opportunity to support and assist its employees in their career development. When planning major changes, it is important to plan specific activities for informing and motivating employees to go along with the changes. Three generations (Generation Y, generation X and Baby Boomers) differences and similarities were studied.

In the course of this Master's theses, an electronic questionnaire (30 questions) was carried out, which could be completed online. 31 specialists and experts responded to the questionnaire. The questionnaire is divided into two parts. The first part contains questions about work and career, the second part contains questions about the situation of organizational change. In addition to the electronic questionnaire, interviews were carried out with five specialists who had already completed their organizational changes. Semi-structured interviews were conducted from February to March of 2019.

In the results of the research, it was surprising that only five respondents (16.13% of all respondents) rated their current position as satisfying. More respondents would work in a different position.

The results show that the participants in the study are generally open to change and judge their coping with change as positive. Generally, career planning is not considered a normal activity for themselves. The generation Y has the greatest orientation in career planning. For the sake of competitiveness, the oldest generation is most concerned, they also value stability and would work for the same employer as long as possible. Adapting to unintended career changes is the most challenging for generation X.

Based on the results obtained, the author of the thesis concludes that employees generally know less about the labor market than they could. Organizations can contribute a lot by training their employees. Also employees themselves should be more active by assessing their skills and potential shortcomings to be more competitive in the labor market.

For further research, the author of the thesis presents a career adaptation study throughout the period of change in order to assess the employees' perception of change and actual career adjustment, assessing emotions and actual inaction throughout the period of change.

**Keywords:** career, career changes, career adaptability, organizational change, emotions



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Autin, K.L., Douglass, R.P., Duffy, R.D., England, J.W., Allan, B.A. (2017). Subjective social status, work volition, and career adaptability: A longitudinal study. *Journal of Vocational behavior*, Vol. 99, 1-10.
- Bellou, V., Xanthopoulou, D. & Gkorezis, P. (2018). Organizational change and employee functioning. M. Vakola, & P. Petrou (toim), *Organizational Change*, 15-23. London and New York: Routledge
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 67-82.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., Frautschy DeMuth, R.L. (2006) Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 30-47.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., Li, Q., Han, X., Jiang, P., Fang, Z., Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 86, 86-94.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, Vol. 50 (4), 479-500.
- Cullen, K.L., Edwards, B.D., Casper, Wm.C., Gue, K.R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, *Job Satisfaction, and Performance*. *J Bus Psychol*, Vol. 29, 269-280.
- CVKeskus.ee (10. juuni 2015.a.). Kasutamise kuupäev: 06.11.2018.a. Noored püsivad ühel ametikohal alla kahe aasta. Allikas: <http://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/noored-pusivad-uhel-ametikohal-alla-kahe-aasta/>
- Fugate, M., Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. - *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 65, 14-38.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, Vol. 40(1), 89-113.

- Hirschi, A., Herrmann, A., Keller, A.C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, 1-10.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. - *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. (S. o. Department of Management, Toim.) - *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 112-133.
- Krillo, K., Nurmela, K., Eamets, R., Philips, K. (2010). Elukestva õppe roll turvalise paindlikkuse kujundamisel Eestis. Tartu
- Lo Presti, A., Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a Compass for career success. *Organizational Psychology Review*, Vol. 6 (2), 192-211.
- Maxwell, G.A., Broadbridge, A. (2014). Generation Y graduates and career transition: perspectives by gender. *European Management Journal*, Vol. 32, 547-553.
- Neureiter, M., Traut-Mattausch, E. (2017). Two sides of the career Resources coin: Career adaptability Resources and the impostor phenomenon. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 98, 56-69.
- Nielsen, K. (2018). How workers' appraisals of change influence employee outcomes. M. Vakola, & P. Petrou (toim), *Organizational Change*, 78-87. London and New York: Routledge
- Oreg, S., Bartunek, J.M., Lee, G., Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, Vol. 43 (1), 65-86.
- Peeters, E., Nelissen, J., De Cuyper, N., Forrier, A., Verbruggen, M., De Witte, H. (2017) Employability Capital: A Conceptual Framework Tested Through Expert Analysis. *Journal of Career Development* 1-15
- Rafferty, A.E, Jimmieson, N.L. (2018). Individual and external coping Resources as predictors of employees' change attitudes. M. Vakola, & P. Petrou (toim), *Organizational Change* (lk 47-62). London and New York: Routledge
- Ramos, K., Lopez, F. G. (2018). Attachment security and career adaptability as predictors of subjective well-being among career transitioners. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 104, 72-85.
- SA Innove. (2018). <http://www.rajaleidja.ee/karjaar-karjaariplaneerimine-karjaariteenusd>. Viimati külastatud 20.09.2018
- SA Innove. (2018). <http://www.rajaleidja.ee/karjaariteed-2/>. Viimati külastatud 22.09.2018

- Saar, T. (2006). Karjääri keerdtrepp. Kuidas luua endale meelepärast tööelu? Tallinn: Äripäeva kirjastus AS.
- Savickas, M. L. (märts 1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, LifeSpace Theory. *The Career Development Quarterly*, 45.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., van Esbroeck, R., van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 239–250.
- Savickas, M.L., Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, 661-673.
- Shin, J., Taylor, M.S., Seo, M.-G. (2012) Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(3), 727-748.
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, Vol. 35 (6), 1542– 1571.
- Supeli, A., Creed, P.A. (2016). The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit. *Journal of Career Development*, Vol.43 (I), 66-80.
- Tolbize, A. (16.08.2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota, 14
- Türk, K. (2005) Inimressursi juhtimine. Tartu. Tartu Ülikooli Kirjastus, 446 lk.
- Üksvärav, R. (2010). Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn, TEA Kirjastus, 302 lk.
- Uy, M.A., Chan, K-Y., Sam, Y.L., Ho, M.R., Chernyshenko, O.S. (2015) Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 86, 115-123.
- Van Dam, K. (2018). Feelings about change. M. Vakola, & P. Petrou (toim), *Organizational Change*, 67-75. London and New York: Routledge
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B. (2014) How psychological Resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 (6), 847-858.
- Valk, A. Identiteet. (2003) Allik, J., Realo, A., Konstabel, K. Isiksusepsühholoogia. Tartu Ülikooli Kirjastus, 357 lk.
- Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. - *Human Resource Management*, Vol. 45 (3), 449-476.

- Van der Horst, A.C., Klehe, U.-C., Van der Heijden, B.I.J.M. (2017). Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 99, 132-145.
- Venesaar, U. (2003). Töökohtade loomine ja kaotamine Eesti ettevõtetes. Ettevõttemajandus Eestis ja Euroopa Liit. I teadus-ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid (Pärnu 7.-8. veebruar 2003), Mattimar, Tallinn. Pärnu.
- Wang, M., Wanberg, C. R. (2017). 100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 (3), 546–563.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, 878-890.
- Zhou, Y., Zou, M., Williams, M., Tabvuma, V. (2017). Is the grass greener on the other side? A longitudinal study of the impact of employer change and occupational change on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 99, 66-78.

# LISAD

## Lisa 1. Veebiankeedi küsimustik

### I Töö ja karjäär

1. Milline on Teie unistuste töö või ametikoht (mida Te teeksite, kui võiksite teha täpselt seda, mida soovite)?

---

2. Millisel ametikohal või millist tööd tegemas sooviksite end näha kolme aasta pärast?

---

### Palun hinnata järgmisi väiteid kasutades vastusskaalat

1 - üldse ei nõustu; 2 - pigem ei nõustu; 3 - osaliselt nõus, osaliselt mitte; 4 - pigem nõustun; 5 - nõustun täielikult

3. Üldjuhul on minu meelest tööalastel muutustel positiivsed tagajärjed
4. Pean end tööalastele muudatustele avatuks
5. Tulen edukalt toime tööga seotud (sh organisatsiooniliste) muutustega
6. Mul on keeruline kohaneda planeerimata karjäärimuutustega
7. Olen hoidnud end kursis arengutega, mis minu töövaldkonda puudutab (uued suunad, töövõtted)
8. Olen viimasel paaril aastal end sihikindlalt täiendanud eesmärgiga olla tööturul konkurentsivõimeline
9. Olen viimasel paaril aastal osalenud täiend- või tasemekoolitustel, et saavutada enda tööalaseid eesmärke
10. Mul ei ole kartust enda tööloõigu kadumise või ametialase ümberõppe ees
11. Olen edasiste töövõimaluste osas optimistlik (leian kindlasti uue töö, kui peaksin praeguse tööandja juurest lahkuma)
12. Mul on teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis võimaldavad mul alustada uut karjääri mõnes teises valdkonnas kui praegune töö
13. Tean, mida ma pean tegema, et leida endale uus, sobiv töö
14. Karjääriplaneerimine on minu jaoks loomulik tegevus
15. Olen viimase kolme kuu jooksul enda jaoks läbi mõelnud, millised on minu isiklikud tööalased oskused ja võimed, mis võimaldavad mul tööl edukas olla
16. Tunnen end tööturul konkurentsivõimelisena
17. Olen kursis praeguse olukorraga tööturul (milliseid töötajaid otsitakse, milliseid töökohti pakutakse)
18. Mulle on tähtis tööalasel edukas olla

## Lisa 1 järg

19. Loodan tavaliselt parimat ka siis, kui töö (ettevõttes) on ebakindlad ajad
20. Tööelus keskendun alati positiivsele (püüan näha kõiges midagi head)
21. Usun, et ka tööalaste muudatuste puhul kehtib mõte, et „igas halvas on midagi head”
22. Ma ei tunne, et minust sõltub minu karjääri/tööalane edu

Mil määral on järgmised viis väidet Teie jaoks tõesed? Kasutage vastamiseks järgmist skaalat:

1 - Väga vähe või üldse mitte; 2 - Üldiselt ei ole; 3 - Teatud määral; 4 - Märkimisväärselt; 5 - Väga suurel määral

23. Mulle meeldib turvatunne, mille annab ühes organisatsioonis pikka aega töötamine
24. Oleksin õnnetu, kui peaksin praegusest töökohast (tööandja juurest) lahkuma
25. Eelistan jääda tööle tuttavasse organisatsiooni/ettevõttesse ja mitte otsida endale uut tööd
26. Kui tööandja pakuks töösuhet pensionieani, ei otsiks ma kunagi tööd mõnes teises organisatsioonis/ettevõttes
27. Ideaalis töötaksin kogu elu vaid ühe tööandja juures

## II Organisatsiooniliste muutuste olukord

1. Mida tundsate ja tegite saades teada, et Teie töökoht lähiajal kaob/võib kaduda? (Valida võib mitu varianti)

- Tundsin põnevust eesootava väljakutse ees
- Tekkis ebakindlus, see hirmutas mind
- Olin mõnda aega kurb ja masendunud
- Hakkasin ringi vaatama organisatsiooni sees, otsima siin uusi väljakutseid (töövõimalusi)
- Hakkasin mõtlema väljakutsetele väljaspool organisatsiooni
- Võtsin asja rahulikult, et küll aja jooksul selgub, mis edasi saab
- Hakkasin aktiivselt uut töökohta otsima (panin CV üles tööportaali, vaatasin regulaarselt tööpakkumisi, ütlesin sõpradele-tuttavatele, et olen avatud tööpakkumistele)
- Läksin õppima või täiendkoolitusele, et enda tööalast konkurentsivõimet suurendada
- Olin juba varasemalt plaaninud oma töökohta lähiajal muuta/töölt lahkuda (nt pensionile jääda)
- Ei teinud/tee midagi. Vaatan, mis juhtub
- Midagi muud, täpsustage palun \_\_\_\_\_

2. Millised on Teie tunded ja plaanid nüüd, kui muudatusest teadasaamisest on aega mööda läinud? (Valida võib mitu varianti)

- Tunnen endiselt põnevust, olen saanud häid kogemusi
- Mul on oluliselt rohkem tööd ja stressi, ei tunne sellist põnevust kui lootsin
- Olen olukorraga kohanenud ja teen oma tööd, seni kuni saan
- Olen hakanud mõtlema uutele väljakutsetele
- Otsin aktiivselt uut tööd praeguse tööandja juures
- Otsin aktiivselt uut tööd väljaspool organisatsiooni
- Läksin õppima (tasemeõpe kõrgkoolis, pikem täienduskoolitus vmt)
- Mõni muu variant, nimetage palun \_\_\_\_\_

3. Kas Teie karjääris on toimunud muudatus? (Valida üks vastus)

- Jah, töotan/alustan lähiajal tööd samas organisatsioonis, teisel ametikohal
- Jah, töotan/alustan lähiajal tööd teises organisatsioonis, sarnasel ametikohal
- Jah, töotan/alustan lähiajal tööd teises organisatsioonis, teisel ametikohal
- Ei, töotan veel samal ametikohal.
- Ei, minu töös ei ole lähiajal tegelikku muudatust toimumas
- Muu

Lõpetuseks Teie andmed

- Teie vanus:  
kuni 25 aastane; 26-36 aastane; 37-45 aastane; 46-54 aastane, 55 aastane või vanem
- Ettevõttes (ettevõtte, kus muudatus toimus/toimub) töötamise aeg  
Alla aasta; 1-5 aastat; 6-10 aastat; 11-15 aastat; 16-20 aastat; üle 20 aasta
- Muutuste - eelsel ametikohal töötamise aeg: \_\_\_\_\_ aastat (täisaastates)

**Lisa 2. Intervjuu küsimustik**

1. Kui muutus ei oleks organisatsioonilistest muudatustest tingituna toimunud, kas oleksite soovinud lähiajal oma karjääris muutust ette võtta?
2. Kuidas hindate toimunud muutust nüüd kui see läbi on? Millised on erinevused esialgsete emotsioonidega?
3. Kuidas hindate oma toimetulekut toimunud muutusega?
4. Millised on Teie edasised tegevused peale muutust? Kas ja kuidas leidsite uue töö?
5. Kas uue väljakutse otsimisel/leidmisel oli abiks ka varasem tööandja? Milles abi seisnes?
6. Kas uus väljakutse ühtib Teie sooviga/plaaniga karjääri kujundamisel?  
Teie staaž muutuste eelses ettevõttes/ametikohal