

Sisekaitseakadeemia
Halduskolledž

Maris Vaino

KESKASTMEJUHTIDE KARJÄÄRIPERSPEKTIIVID
AVALIKUS SEKTORIS

Lõputöö

Juhendaja:
Merle Nurmoja, MSc

Tallinn 2009

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Keskastmejuhtide karjääriperspektiivid avalikus sektoris	
Töö autor: Maris Vaino	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas
Allkiri:	
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja võrkeelne kokkuvõte inglise keeles. Lõputöö maht on 44 lehekülge ning lõputöö sisaldab kolme joonist. Kasutatud on 28 allikat, millest 10 on eestikeelsed ja 18 inglisekeelsed. Käesoleval tööl on kaks lisa. Lõputöö eesmärk on uurida avaliku sektori organisatsioonides töötavate keskastmejuhtide karjääriväljavaateid ning selgitada välja, kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasise karjääri juhi tööga avalikus sektoris. Lõputöö esimeses osas antakse ülevaade karjääri alastest teoreetilistest seisukohtadest. Lõputöö teises osas kirjeldatakse uurimismetoodikat. Eesmärgi täitmiseks viis autor perioodil 18. veebruar kuni 27. veebruar 2009. aastal läbi ankeetküsitluse ministeeriumite, ametite ja inspeksioonide keskastmejuhtide seas. Ankeetküsimustik sisaldas 14 küsimust, millest 11 oli suletud ning kolm avatud küsimused. Lõputöö kolmandas osas aga antakse ülevaade tehtud uuringust ja saadud tulemustest. Uuringust selgus, et suurem osa uuringus osalenud keskastmejuhtidest mõistavad karjäärina siiski teenistusalast liikumist kõrgemale ametikohale ehk vertikaalset liikumist. Uuringust selgus, et enamik keskastmejuhte on praegusel hetkel rahul oma senise karjääriga ning suurem osa keskastmejuhtides näevad end ka viie aasta pärast töötamas Eesti avalikus teenistuses. Samuti selgus tulemustest, et Eesti avalikku sektorit peetakse konkurentsivõimeliseks ning heaks arenguvõimaluste pakkujaks tööandjana. Lähtuvalt uuringu tulemustest tehakse järeldused ja ettepanekud.</p>	
Võtmesõnad : karjäär, karjääri etapid, karjääri arendamine, keskastmejuhid, avalik sektor	
Keywords : career, career stages, career development, middle-level managers, public sector	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:

SISUKORD

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. KARJÄÄR.....	6
1.1 Karjääri olemus.....	6
1.2 Karjäärimudelid	8
1.2.1 Schein`i kolmedimensiooniline karjäärimudel	8
1.2.2 Driver`i karjäärimudelid	9
1.3 Karjääri etapid ja karjääri platoo	10
1.4 Karjääri arendamine	14
1.4.1 Karjääri planeerimine ja juhtimine	15
1.5 Karjäär avalikus sektoris	17
2. UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS.....	19
2.1 Uurimismeetod	19
2.1.1 Valimi kirjeldus	19
2.1.2 Meetod ja protseduur	19
3. UURIMISTULEMUSED	21
3.1 Uurimistulemused.....	21
3.2 Uurimistulemuste analüüs	28
3.3 Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	31
SUMMARY	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISA 1. ANKEET	39
LISA 2. VALIM	43

SISSEJUHATUS

Avalikku sektorit peetakse sageli konservatiivsemaks, vähem veetlevamaks ja äärmiselt kantseleilikuks (Connelly 2000:10). Kuid hoolimata erasektori kõrgematest palkadest peetakse avalikku sektorit siiski konkurentsivõimeliseks karjääri tegemise mõistes. Avalikus sektoris töötamist peetakse harivamaks kui erasektoris. (Rees jt 2005)

Eestis on avalike teenistujate arv aasta-aastalt kasvanud. Samuti on suurenenud noorte osakaal Eesti avaliku sektori ametnikkonna hulgas. Noortele on aga teadupärast omane katsetamine ning nende huvid, aga ka karjäärieelistused, võivad muutuda üsna kiiresti. Eesti avalike teenistujate järelkasvule mõeldes on noore ametnikkonna karjäärijuhtimise küsimus seega äärmiselt oluline. Kuna Eesti riik on üsna väike, on talle iseloomulikud veel mitmed eripärad. Näiteks on väiksemates riikides karjäärialased protseduurid sageli seotud sotsiaalse keskkonna ning personaalsete suhetega. Samuti on väikese riigi väikestes asutustes võimalused karjääriredelil liikumiseks piiratud. (Rees, Järvalt, Metcalfe 2005) Niisiis võime tõdeda, et oma noore ametnikkonna järjepidev arendamine ning seeläbi nende pühendumuse suurendamine on Eesti suuruse riigi jaoks mitte vähetahtis küsimus.

Karjääri on defineeritud paljude autorite poolt, aga üldiselt mõistetakse karjääri all positsioone ja ametikohti, mida töötaja läbib ning millega kaasneb tema staatuse muutus ja ootuste täitumine (Tamberg 2000:89). Karjääri vaadatakse ka kui tööga seotud kogemusi, püüdlusi, ootusi, väärtusi ning vajadusi indiviidi elu jooksul (Greenhaus, Callanan, Godshalk 2000:8-9). Lisaks peetakse karjääri sünonüümiks edukale teenistuskäigule (Tamberg 2000:89). Avaliku sektori kontekstis tähendaks see liikumist spetsialisti ametikohalt keskastmejuhi kohale ja keskastmejuhi kohalt tippjuhi kohale.

Juhtide järelkasvu küsimus on aktuaalne nii mujal maailmas kui Eestis ning selle teema tähtsust näitab ka asjaolu, et Riigikantselei avaliku teenistuse osakond on esmakordselt välja töötanud järelkasvuprogrammi Newton Programme tulevastele potentsiaalsetele tippjuhtidele. Nimetatud programm käivitus 2009. aasta jaanuaris ning kestab kuni käesoleva aasta oktoobrini. Järelkasvuprogrammis osalevad avaliku teenistuse keskastmejuhid ja spetsialistid. Selle programmi eesmärgiks on edendada süsteemselt juhpotentsiaaliga töötajate arengut, tugevdada teadlikku karjäärikujundust, anda

teoreetilisi ja praktilisi juhtimisteadmisi ning kujundada võimalikult lai arusaam Eesti riigi toimemehhanismidest ning arengusuundadest. Programmi tulemusena kasvab keskastme juhtide ja spetsialistide valmidus võtta suuremat vastutust oma töövaldkonnas ning vajadusel täita tippjuhi ametikohustusi. (Riigikantselei ... 22.03.09)

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida Eesti avaliku sektori organisatsioonides töötavate keskastmejuhtide karjääriväljavaateid ning selgitada välja, kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasist karjääri juhi tööga avalikus sektoris. Otsus käesolevat teemat uurida tulenes eelkõige autori otsesest kokkupuutest Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamisega ja soovist välja selgitada avalikus sektoris töötavate keskastmejuhtide hoiakuid oma tööandja suhtes ning uurida kui atraktiivne tööandja on Eesti avalik sektor.

Lähtuvalt eesmärgist sõnastas lõputöö autor järgmised hüpoteesid:

1. Eesti avalikus sektoris töötavad keskastmejuhid seovad oma tulevikukarjääri juhina pigem avalikus sektoris.
2. Avalikku sektorit eelistatakse karjäärivõimaluste osas stabiilse töö ning võimaluse eest oma riigi heaks midagi ära teha.

Lõputöös kasutatakse andmekogumismeetodina ankeetküsimustikku, mille alusel viidi avaliku sektori keskastmejuhtide seas läbi küsitlus. Küsimustiku valimi moodustavad Eesti avaliku sektori keskastmejuhid, täpsemalt ministriumite, ametite ja inspeksioonide osakonna juhatajad. Ankeetküsimustik on koostatud vahendi www.eFormular.com abil, kuna antud vahend võimaldas küsitluse läbi viia ja andmeid koguda Interneti vahendusel.

1. KARJÄÄR

1.1 Karjääri olemus

Varem mõisteti karjääri kui eluaegset, pensionini kestvat tööd ühes ja samas asutuses, millega kaasnesid üldjuhul ametikõrgendused. Organisatsiooni kujutati siis püramiidina ning usinaid ja lojaalseid töötajaid ootas ees tee selle tippu. Töötajaid tunnustati eelkõige edutamise kaudu. Seega oli karjäär oma esialgses tähenduses töötaja tee asutuse juhtkonda ehk kõrge positsioon ja sellega kaasnevad hüved, mis said osaks vaid vähestele (Baruch ja Peiperl 1997). Oli tavaline, et inimesel oli elu jooksul vaid üks töökoht. Karjääri nähti siis pigem kui edasiliikumist kellegi teise abiga, mis sai teoks tänu kuulekusele ja lojaalsusega juhile. (Rees jt 2005) Varase definitsiooni kohaselt on karjäär inimese käik või areng läbi elu (Woodd 1999). Kui varem nähti karjääri töövalikuna, siis nüüd nähakse seda hädavajaliku lisana tööjõukorralduses (Rees jt 2005). Inimesed töötavad elu jooksul erinevates organisatsioonides, kuna tehnoloogia kiire areng, globaliseerumine ning muutused elukeskkonnas ja inimestes endis on muutnud töötamise terve elu kestel vaid ühes asutuses peaaegu et võimatuks. Muudatused ühiskonnas ning tehnoloogias on muutnud ka karjääri olemust ja selle mõistmist. (DeCenzo, Robbins 2005:224-225) Seega on karjäär aja jooksul toimunud eesmärgipäraste ja tahtlike tegevuste tulemus. Karjääri tähendus muutub samamoodi nagu muutub ühiskonna tööstruktuur (Young, Marshall, Valach 2007). Ka praegu on organisatsioonid muutumises ning need muutused mõjutavad ka karjääri arengut tulevikus (Schein 1996).

Mõiste karjäär võib omada inimeste jaoks erinevaid tähendusi. Mõnedele on karjäär tõukeks, mis rahuldab peamised majanduslikud vajadused. Teistele samastub karjäär aga staatusega (Rees jt 2005). Üldistatult võib öelda, et karjäär tähendab positsioone ja ametikohti, mida töötaja läbib ja millega kaasneb töötaja staatuse muutus ning tema ootuste täitmine (Tamberg 2000:89) Arthur'i hinnangul on karjäär ka tööga seotud kogemuste jada inimese eluea ulatuses (Woodd 1999). Karjäär on tõus teenistuses, edu mingil alal (Leemets, Mäearu, Raadik, Erelt 1999:264). Igapäevases kasutuses mõistetakse karjääri kui järjestikuseid töökogemusi (Rees jt 2005). Seda nähakse veel kui tööalast edenemist, mis toob kaasa nii staatuse kui ka sissetuleku suurenemise.

Karjääri on käsitletud ka kui tööga seotud kogemusi ja otsuseid, püüdlusi, ootusi, väärtusi ning vajadusi inimese eluaja jooksul (Greenhaus jt 2000:8-9). Karjääri on nimetatud sünonüümiks edukale teenistuskäigule (Tamberg 2000:89). Seega on erinevatel autoritel erinevad lähenemised karjäärile.

Hall'i arvates on karjäär isiku poolt elu kestel tajutud tööalaste hoiakute ning käitumiste jada. Hall'i väitel tuleks karjääriks pidada ka igal ajaperioodil tehtud tööd. Hall eristab karjääris subjektiivset ja objektiivset külge. Karjääri subjektiivne külg on inimese väärtuste ja hoiakute muutumine terve elu jooksul. Objektiivseks küljeks on aga inimese valikud ja tegevused, mis on tehtud tööga seonduvalt. (Hall 2002:79) Nii subjektiivse kui ka objektiivse karjääri puhul on keskpunkti inimene (Alas 2005:109-110).

Arthur võttis kasutusele ka piirideta karjääri mõiste. Piirideta karjäär on kõike muud kui traditsiooniline karjäärilähenemine ning see on vastand organisatsioonilisele karjäärile (Arthur 1994). Piirideta karjääri iseloomustab sõltumatus ühest ja samast organisatsioonist (Oja 2003).

Wilensky defineerib varajast karjääri järgmiselt: omavahel seotud, prežtiisi järgi hierarhiliselt korraldatud selliste tööde järjestatus, mille järgi inimesed liiguvad edasi järjestatud ennustatavat rada mööda. Selline arusaam karjäärist on tüpiseerinud tavapärase avaliku sektori karjääri struktuuri. Hall iseloomustas hiljem karjääri vertikaalsest edukusest lähtuvalt, mis tähendab ronimist mööda ühist püramiidi ja rahalisi preemiaid. Seda lähtumist hakkasid muutma erinevad keskkonna mõjutused nagu globaalne konkurents, majanduslangus ning avalikus sektoris toimunud muutused. Sellised muutused viisid karjääri defineerimise fundamentaalsete muutusteni. Hall toob rõhuasetuse muutuse 1980-ndatel alguse saanud traditsiooniliselt karjäärilt muutlikule juhtimisele. Muutlikku karjääri iseloomustavad indiviidi, mitte organisatsiooni poolt juhitud suhteid. Muutlikku karjääri defineeritakse psühholoogilise edukuse kaudu, mis on indiviidile ainulaadne ja võib tähendada isiklikku saavutust, uhkustunnet, perekondliku õnne saavutamist. Eduka muutliku karjääri jaoks vajalikud personaalsed omadused sisaldavad pidevat õppimist, eneseteadlikkust, isiklikku vastutust ning autonoomsust. Traditsiooniline lojaalsus ja pühendumus organisatsioonile ei ole uuendusliku karjääri puhul niivõrd tähtsad. Muutliku karjääri esile kerkimist toetavad hulk uuringuid, kuid traditsiooniline karjäär iseloomustab endiselt tänapäeva organisatsioone (McDonald, Brown, Bradley 2004).

Mõistet karjäär võib vaadelda üsna mitmeti. Nagu eelpoolöeldust järeldada võib, omas mõiste karjäär varem kitsamat tähendust, aga aja jooksul on arusaam karjäärist laienenud. Klassikalist karjäärialast liikumist ühelt töökohalt teisele, millega kaasnevad staatuse muutused, nimetatakse lineaarseks karjääriks (Greenhaus jt 2000:8). Kuid enam ei ole karjäär ainult liikumine ametiredelil ülespoole, ka liikumine samal tasapinnal on karjäär (Baruch, Peiperl 1997).

1.2 Karjäärimudelid

1.2.1 Schein'i kolmedimensiooniline karjäärimudel

Schein'i kolmedimensioonilises karjäärimudelis käsitletakse karjääri laiemalt. Antud karjäärimudeli kohaselt ei ole karjääri tegemine mitte ainult ametikoha vahetus, vaid karjääri on võimalik teha ka ühe ametikoha piires (Türk 2005:374). Edgar Schein eristab kolme karjäärialast liikumist: vertikaalne, horisontaalne ja radiaalne liikumine (Hellriegel, Slocum, Woodman 1983:186-187).

Vertikaalne karjäärialane liikumine on inimeste tööalane liikumine organisatsiooni erinevatel hierarhilistel tasanditel. Selle kohaselt liigub karjääri kestel enamik inimesi organisatsiooni hierarhilistel tasanditel edasi, kuid siiski on see protsess inimeste puhul väga erinev ja vaid vähesed jõuavad tippu. Seega võib vertikaalne liikumine olla suunatud üles- ja allapoole. Ka hierarhiliste tasandite võimalused on organisatsiooniti väga erinevad: kui mõnede asutuste hierarhiline astmestik on väga lame, siis teised pakuvad mitmeid tasandeid. (Hellriegel jt 1983:186)

Horisontaalse liikumise korral toimub inimeste tööalane liikumine organisatsioonis samal hierarhilisel tasandil erinevates allüksustes ja ametikohtadel, olles seotud erinevate tööalaste funktsioonidega ja tehniliste aspektidega. Siinjuures on oluline roll töötajate teadmistel, oskustel ja kogemustel, mida omandatakse liikudes mööda erinevaid ametikohti. Ka horisontaalne liikumine on inimeste puhul erinev. Mõni töötaja jääb terve karjääri kestel samale tasemele, teine aga liigub palju.

Organisatsioonid kasutavad sellist liikumist ka valmistamaks töötajaid ette hilisemaks edutamiseks juhtivale kohale ehk vertikaalseks liikumiseks, kus on oluline omada ülevaadet organisatsioonist tervikuna. (Hellriegel jt 1983:186-187)

Radiaalne liikumine aga seisneb töötajate liikumises organisatsiooni samal hierarhilisel tasandil ja ametikohal. Antud liikumine kaasneb töötaja vastu tekkinud usaldusega ning võimaldab töötajal läheneda asutuse juhtimistsentrile ja osaleda suuremal määral asutuse juhtimises. Suureneb ka töötaja vastutus ning teda kaasatakse rohkem autoriteetsemate ja olulisemate otsuste tegemisse. Radiaalne liikumine toimub tihti kahe eelmise liikumise vahepeal, kuigi võib toimuda ka ilma teiste liikumiseta. Inimene võib jõuda organisatsiooni „keskmesse“ ka ilma ametikohta muutmata. Radiaalne liikumine aitab töötajat paremini ette valmistada horisontaalseks ja vertikaalseks karjääriks. (Hellriegel jt 1983:186-187)

1.2.2 Driver`i karjäärimudelid

Driver`i karjääriteooria põhineb ideel, et karjäärile orienteeritud inimeste karjäär omandab aja jooksul stabiilse kognitiivse struktuuri. Ta eristab nelja karjääri orientatsiooni ehk karjäärimudelit: lineaarne, eksperdi, spiraalne ja ajutine karjäär (Sundby, Derr, Driver 2007; Fisher, Schoenfeldt, Shaw 1999:139-142).

Lineaarse karjääri puhul tehakse karjäärilased otsused varakult ning valitakse ala, millele soovitakse pühenduda (Fisher 1999:139-142; Sundby jt 2007; Woodd 1999). Sellele mudelile on omane hierarhiline liikumine just ülespoolne (Sundby jt 2007). Lineaarse karjääri tegijaid motiveerib üldjuhul saavutusvajadus, mida esineb eelkõige juhtidel. Kirjeldatud mudel on kõige enam kooskõlas karjääri stereotüüpidega ja hierarhilise karjääriga. (Fisher 1999:139-142).

Eksperdi karjääri mudel on iseloomulik neile, kes arendavad ennast ühe kindlalt välja valitud valdkonna ja tegevuse piires (Fisher 1999:139-142; Sundby jt 2007; Woodd 1999). Töötajate soovid ja ka võimalused hierarhiliselt edasi liikuda on piiratud ning seetõttu saavad nad taotleda vaid pädevuse parandamist ja tõstmist. Töötajad arendavad

ennast ja täiendavad oma oskusi, kuid nende igapäevatöö jääb samaks. (Fisher 1999:139-142) Ekspertkarjäär on iseloomulik just neile, kes on valinud kindla valdkonna ning jäävad selle juurde, nad ei tee suuri muutusi oma karjäärivalikutes ega suunas. Muutuda võib küll ametikoht, aga kord juba valitud valdkond jääb samaks. (Sundby jt 2007)

Spiraalse karjääri puhul on tegemist inimestega, kes oma elu jooksul vahetavad mitmeid kordi töövaldkondi (Fisher 1999:139-142; Sundby jt 2007; Woodd 1999). Antud mudeli juurde kuuluvad tsüklilised muutused ning seejuures on nende liikumiste vahel spiraalne seos (Sundby jt 2007). Inimesed soovivad arendada oma isiksust ning teha erinevaid töid. Sellised inimesed naudivad uusi võimalusi ja väljakutseid, mida uus töö võib pakkuda. Spiraalne karjäärimudel on omane nendele juhtidele, kes tahavad ennast proovile panna erinevate asutuste arendamisel ja ka rajamisel. (Fisher 1999:139-142)

Ajutise karjäärimudeli kohaselt liiguvad inimesed sihitult mööda erinevad asutusi ja ameteid ning vahetavad karjääri suunda (Fisher 1999:139-142; Sundby jt 2007; Woodd 1999). Sellistele inimestele on oluline sõltumatuse säilitamine ja konkreetsete kohustuste mitte võtmine. Antud karjäärimudel on omane eelkõige vabakutselistele töötajatele (Fisher 1999:141-142). Ajutise karjääri puhul võivad karjäärialased otsused muutuda iga paari aasta tagant (Sundby jt 2007).

1.3 Karjääri etapid ja karjääri platoo

Üks traditsioonilisi viise karjääri analüüsimiseks on jagada see etappideks. Üldjuhul eristatakse viite tüüpilist karjääri etappi, mis on omased enamikele inimestele olenemata nende ametist. DeCenzo ja Robbins nimetavad karjääri etappideks karjääri uurimist, karjääri rajamist, karjääri keskaika, hilist karjääri ja loobumist. (DeCenzo, Robbins 2005:229-233) Greenhaus, Callanan ja Godshalk eristavad karjääri aga järgmisteks etappideks: ettevalmistus tööks, organisatsiooni tulek või sisenemine, varajane karjäär, karjääri keskmine etapp ja hiline karjäär (Greenhaus jt 2000:117-121). Steers ja Black jagavad karjääri erinevalt eelnevatest lähenemistest seitsmeks etapiks: uurimine, varajane etapp ehk katsetamise faas, varajane etapp, keskmise etapi esimene pool ehk

areng, keskmine etapp ehk säilitamise faas, hilise etapi esimene pool ehk platoo ning hilise etapi teine pool ehk loobumine (Steers, Black 1994:647).

Esimese ehk ettevalmistuse etapi ülesandeks on Greenhaus`i, Callanan`i ja Godshalk`i arvates kutsealase enesehinnangu moodustamine ja täiustamine ning alternatiivsete tegevusalade väärtuste tundmaõppimine. Ettevalmistuse etapis uuritakse erinevaid tegevusalasid ja kujundatakse välja vähemalt esialgne ameti valik. Inimene töötab selle etapi käigus välja ametialase ettekujutuse iseendast. Eelnevalt nimetatud ülesannete ja eesmärkide saavutamine eeldab tähelepanuväärset kursisolekut oma talendist, väärtustest ning huvidest. Enesepildi ja töötamisest ettekujutuse saamine tekib alates lapsepõlvest kuni noorukiajani. (Greenhaus jt 2000:117-118) DeCenzo ja Robbins`i karjääri esimeses ehk karjääri uurimise etapis valitakse haridustee võttes nõuandeid ja eeskujusid oma sugulastelt, sõpradelt ja treeneritelt. Samuti luuakse selles faasis pilt iseendast, määratletakse oma talendid, eesmärgid ja unistused. (DeCenzo, Robbins 2005:230) Eelnevalt nimetatud etappidega langevad kokku Steers`i ja Black`i poolt välja pakutud esimene etapp ehk uurimine. Uurimise etapis toimub töömaailma uurimine, inimesed otsivad selles etapis, millisel alal karjääri teha ning omandavad vastavat haridust (Steers, Black 1994:647).

Organisatsiooni tuleku või sisenemise etapis (vanuses 18-25) valitakse välja amet ja organisatsioon inimese enda poolt väljavalitud karjäärialal. Positiivne tulemus selles tasemes oleks see, kui töövalik rahuldab inimese karjääriväärtusi ning inimene saab töös kasutada oma talenti. Kahjuks on paljud individuaalsed töövalikud põhinenud ebareaalsel infol ning seetõttu kogetakse rahulolematust, kui reaalne töö ei vasta ülehinnatud ootustele (Greenhaus jt 2000:118-119). Teist etappi võib nimetada ka karjääri rajamiseks, mille käigus otsitakse tööd ning valitakse välja esimene töökoht. Selles etapis valdab inimest ebakindlus seoses uute tegevustega. (DeCenzo, Robbins 2005:230) Steers ja Black nimetavad teiseks etapiks katsetamise faasi, kus omandatakse esimene töökoht ning kohanetakse tööeluga (Steers, Black 1994:647).

Kolmandaks etapiks on Greenhaus`i, Callanan`i ja Godshalk`i arvates varajane karjäär (vanuses 25-40), mis hõlmab tegelikult kahte vahemikku, endale täiskasvanute maailmas niši leidmist ja püüdu „jääda“ väljavalitud teed järgides ellu. Kui ametiala ja esmane töökoht on välja valitud, siis on otsustava tähtsusega ülesandeks enese sisseseadmine oma karjääris ja organisatsioonis. Varajase karjäär ajal on indiviidi

ülesandeks saada teadmisi teenistuskohast ja organisatsioonist ning saada tunnustatud kui asjatundlik kaastööline asutusele. (Greenhaus jt 2000:120) Selles etapis on inimestel kõrged eesmärgid ja ootused, kuid vajalikud oskused ja kogemused nende realiseerimiseks enamasti puuduvad (Türk 2005:357). Ka Steers ja Black nimetavad karjääri kolmandaks etapiks varajase karjääri ning nende arvamuse kohaselt on selles etapis töötaja leidnud endale valdkonna, millele spetsialiseeruda ja pühenduda. Varajases etapis toimuvad Steers'i ja Black'i arvates vajalikud tööalase üleminekud ning edutamised. (Steers ja Black 1994:647) DeCenzo ja Robbins nimetavad seda etappi karjääri keskpaigaks ehk keskmiseks karjääriks. Karjääri keskpaik on periood, kus ollakse paigal või seatakse uusi ambitsioone ning jõutakse maksimaalse produktiivsusele. Ka DeCenzo ja Robbins'i hinnangul toimuvad selles etapis üleminekud või edutamised. (DeCenzo, Robbins 2005:229-233)

Neljandaks etapiks Greenhaus'i, Callanan'i ja Godshalk'i hinnangul on keskmine karjäär (vanuses 40-55). Inimese keskmise karjääri etapile paneb alguse keskea ülemineku periood, mis on sillaks varajase ja keskmise täiskasvanuea vahel. Sel perioodil hindab tõenäoliselt inimene ümber oma varajase karjääri ajal domineerinud elu ülesehituse. Siis tuleb alustada uue elu ülesehituse kujundamist, et liikuda täielikult üle keskmisesse täisikka. Olenemata sellest, kas uus elustruktuur sobib eelnevaga kokku või siis on tegemist väikesema või põhjaliku eemaldumisega, satub indiviid kesk-karjääri ajal vastamisi mitmete spetsiifiliste, tööga seonduvate probleemidega. (Greenhaus jt 2000:120) DeCenzo ja Robbins nimetavad aga karjääri neljandaks etapiks hilist karjääri. Need, kes keskmise karjääri etapist edasi liiguvad, kogevad hilise karjääri perioodil enamasti kui meeldivat aega, kus saab puhata ja nautida staažika töötaja positsiooni. Selles perioodis tekib võimalus omandatud teadmisi teistele õpetada. Sel etapil hakatakse mõtlema ka pensionile minekust või võimalusele end mujal teostada. (DeCenzo, Robbins 2005:229-233) Steers ja Black nimetavad neljandaks etapiks aga keskmise etapi ehk arengu faasi. Arengu faasis saavutab töötaja oma professionaalsuse ning organisatsioonilise identiteedi. Selles etapis toimub ka valik erinevate karjääriteede vahel. (Steers, Black 1994:647)

Viienda karjääri etapi on Greenhaus, Callanan ja Godshalk nimetanud hiliseks karjääriks. Selles etapis domineerib kaks peamist ülesannet. Esmalt, indiviid peab olema organisatsioonile jätkuvalt tulemuslik kaastööline ning säilitama eneserespekti tunde ja väärikuse. Töövõime ja enesest lugupidamise säilimist takistavad aga sageli

muudatused inimeses endas. Teiseks, indiviid peab hilise karjääri ajal nägema ette ja koostama plaani edukaks pensionile jäämiseks, nii et tööst vabastamine ei muserdaks inimest ja et erruminekule järgnevad aastad oleksid sisukad, rahuldustpakkuvad ning meeldivad. Hiline karjäär ulatub laias laastus 50-ndate eluaastate keskpaigast pensionile jäämiseni. (Greenhaus jt 2000:121) Lisaks nimetatakse viiendat karjääri etappi loobumiseks. Loobumine on ettevalmistus pensionile minekuks. Selles faasis peab inimene leppima vähenenud rolli ja vastutusega ning staadium on raske pea kõigile. (DeCenzo, Robbins 2005:229-233) Steers ja Black on märkinud viiendaks keskmise etapi teise poole ehk säilitamise faasi ning toovad selles staadiumis välja hoopiski suurema vastutuse võtmise. Säilitamise faas on iseloomulik 45-55 aastastele. (Steers, Black 1994:647)

Steers'i ja Black'i seisukohast jaguneb karjäär veel hilise etapi esimeseks pooleks ehk platooks ning teiseks pooleks, teisisõnu loobumiseks. Platoo etapis tegelevad töötajad ohtudega, mida kujutavad töökohale nooremad ja aktiivsemad töötajad. Lisaks on töötajad selles faasis huvitunud uute tegevusvaldkondade arendamisest kindlustamaks oma karjääri organisatsioonis. Loobumise staadiumis planeeritakse pensionile minekut ning otsitakse omale asendajat. Inimesed harjuvad selles etapis vähenenud töökoormusega. Alati ei pea kohe pensionile minema, vaid võib ka koormust alandada. (Steers, Black 1994:647)

Karjääri platoo on karjääri punkt, kust edasise edutamise tõenäosus on väga väike. Kuigi karjääri platoo võib esineda igas karjääri etapis, siis see on iseloomulik ja levinud pigem üle neljakümne aastastel inimestel. Seetõttu on karjääri platoo probleemiks enamasti keskealistele ja vanematele inimestele ning esineb peamiselt keskmises karjääri etapis. (Greenhaus jt 2000:221-224) On inimesi, kes saavutavad aga oma karjäärilae varakult ja kelle edasine edutamine on ebatõenäoline, neid nimetatakse platooinimesteks (Türk 2005:359). Platoo seisund võib tekitada inimestes rahulolematust, ebaselgust ja vähendada töösoorituse kvaliteeti ning ajendada inimesi otsima uut tööd (Greenhaus jt 2000:221-224; Trembley jt 1995). Platooseisundit saab liigitada struktuurseks, sisuliseks ja eluliseks platooks. Struktuurne platoo on tingitud organisatsiooni hierarhilisest ülesehitusest ning ilmneb siis, kui inimesele ei ole oma töös enam väljakutset. Sisuline platoo on aga olukord, kus indiviid ei sobi kõrgematele ametikohtadele. Sisuline platoo võib olla tingitud ka täiusliku kompetentsi omandamisest oma valdkonnas. Eluline platoo tähendab seda, et inimene on oma

tööülesanded täitnud ning tal ei ole enam millegi poole püüelda. Eluline platoon on iseloomulik just keskealistele ja vanematele inimestele. (Greenhaus jt 2000:221-224)

1.4 Karjääri arendamine

Karjääri arendamine on süsteemne protsess, mida mõjutavad mitmed organisatsioonisisised ja -välised asjaolud (Maandi 2008).

Viimase 20 aasta jooksul on karjääri arendamise vallas toimunud drastilised muutused. Aastaid tagasi koostati programme töötajate heaks nende tööalase elu edendamiseks ning karjääri arendamine aitas organisatsioonidel hoida ja meelitada ligi andekaid töötajaid. Tänapäevases maailmas on need ajad aga kadumas. Samuti on muutunud ka töökohad sellisena nagu me neid aastakümneid teadsime. Kulutuste vähendamine, ümberkorraldused, tööprotsessi kavandamine ja globaliseerumine on viinud selleni, et inivid on ise vastutav oma karjääri eest ja see ei ole enam organisatsiooni kohustus. Seega peab töötaja olema valmis milleks iganes, et oma karjääri edendada ja arendada. (DeCenzo, Robbins 2005:224)

Samas paljud kaasaegsed organisatsioonid tegelevad aktiivselt oma töötajate karjääri arendamisega (Steers, Black 1994:647). Tänapäeval on organisatsiooni roll töötaja karjääri arendamisel soodustada töötaja iseseisvuse kujunemist ning aidata erinevate koolituste kaudu säilitada töötajate teadmisi ja oskusi (DeCenzo, Robbins 2005:224). Kaasaegsete karjääri arendamise programmide olemus seisneb töötajate oskuste, võimete ja teadmiste täiendamise toetamises. See tähendab, et organisatsioon tutvustab oma eesmärgid ja tulevikuplaane, pakub arenguvõimalusi, finantsabi, loob ajalisi võimalusi. Kui inimesed teavad, mis eesmärgid ja tulevikuplaanid asutusel on, siis saavad nad selle järgi teha ka oma plaane. Igapäevasel ametkohal peaks töötajatel olema võimalus omandada huvitavaid ja väljakutseid pakkuvaid töökogemusi. Organisatsioon loob töötajatele ajalisi võimalusi end töökõrvalt täiendada ning pakub ka finantsabi, näiteks tasub mingi osa koolitusest. (DeCenzo, Robbins 2005:224) Töötajate karjääri alast arengut saab organisatsioon toetada mitmete meetodite ja tegevuste abil. Võimalik on arendada töötajate karjääri läbi karjääri nõustamise ja tööseminaride. Karjääri nõustamise raames valgustatakse töötajaid erinevatest karjäärivõimalustest

organisatsioonis ning oskustest, mida nende võimaluste kasutamiseks vaja läheb. Karjääri arendamiseks on võimalik tegeleda ka karjääri sobitamisega, mis eeldab organisatsiooni ametikohtade järjestamist. Töötajad liiguvad ametikohtadel nii, et oleks võimalik kasutada olemasolevaid oskusi ning samas arendada ka uusi, mis on kasulikud nii neile endile kui ka organisatsioonile. Oluliseks tegevuseks töötajate karjääri arendamisel on ka karjääriinfo levitamine. Organisatsioon teavitab töötajaid vabanenud ametikohtadest, et nad saaksid soovi korral kandideerida. (Steers, Black 1994:647)

Indiviidil on üha suurem roll ja vastutus oma karjäärialase arengu eest ning organisatsiooni eesmärk on oma töötajaid toetada erinevate meetodite abil nende arengut, seetõttu võib öelda, et tänapäeval on karjääriarendamises oluline organisatsiooni ja indiviidi koostöö ehk partnerlus (Maandi 2008).

1.4.1 Karjääri planeerimine ja juhtimine

Kitsamas tähenduses võib karjääri planeerimist mõista kui arengut, liikumist, tegevuse või tõusu kavandamist mingi konkreetse elukutse või asutuse raames. Laiemalt hõlmab karjääri planeerimine elukutse valikut, koolitust, astumist tööellu, tööalast karjääri, pensionile jäämist ja tegevust pensionipõlves (Jamnes ja Savisaar 1998:7). Karjääri puhul on oluline selle õige planeerimine (Connelly 2000:48). Karjääri planeerimine rajaneb vajadusest tulenevate eesmärkide saavutamisest. Karjääri planeerimine kirjeldab analüüsile ja otsustele keskendunud protsessi, kus inimene on ise oma elu aktiivne kujundaja (Jamnes ja Savisaar 1998:8).

Teadlik karjääri planeerimine võimaldab inimesel omada kontrolli oma elu üle. Karjääri planeerimine mõjutab inimese elu tervikuna, kuna on seotud erinevate rollidega ja sõltub inimese arenguetapist ja iga etapi vajadustest. Karjääri planeerimine kestab peaaegu kogu inimese teadliku elu. Karjääri planeerimine on jätkuv protsess, mida peab pidevalt korrigeerima ja mis hõlmab muutusi läbi kogu inimese elu (Jamnes ja Savisaar 1998:7-8, 10). Karjääri planeerimine kujundab üksikisikute edasiliikumist organisatsioonis ning seda võib vaadelda kui karjäärisüsteemi kujundavat osa. Karjääri planeerimist peaks juhtima asutus (Armstrong 1999:551-552).

Karjääri planeerimine on karjäärijuhtimises võtmetegevuseks. Karjääri planeerimisel kasutatakse kogu seda teavet, mis saadakse organsatsiooni hinnangutest oma vajaduste kohta ja juhtimise järjepidevuse plaanidest. Saadud teave viiakse individuaalsete karjääri arendamise kavade vormi ning tuuakse välja üldised meetmed, mis on suunatud juhtimise arendamisele, karjääri nõustamisele, õpetamisele ja juhtivpersonali ettevalmistamisele. (Armstrong 1999:562-563)

Tänaseks on traditsiooniline karjääriredel jäänud minevikku. Praeguses keerukas karjäärilabürindis enam ei oodata, et organisatsioon võtaks endale täieliku vastutuse inimese arengu eest. Karjääri eesmärkide sõnastamine ja nende saavutamiseks sobiva tee leidmine on inimese enda ülesanne. Inimene peab ise määratlema, mida ta tahab saavutada ja kuidas soovitud saavutada. (Heller 2003:15) Asutustel on oma töötajate ees üha vähem kohustusi. Nii inimesed kui ka tööandjad kohanevad aegamisi asjaoluga, et tuleb ise enda eest seista. Küll aga peab organisatsioon parimatele töötajatele pakkuma väljakutseid ning rahuldama nende vajadused, et säilitada nende jäämine oma meeskonda. (Schein 1996)

Karjäärijuhtimist, nagu karjääri mõistet, on defineeritud mitmeti. Karjäärijuhtimist võib kirjeldada kui jätkuvat arengut, milles indiviid kogub iseenda ja töömaailma kohta asjakohast teavet, arendab välja selgepiirilise ettekujutuse oma oskustest ja annetest, väärtustest ja eelistatud eluviisist, alternatiivsetest tegevusaladest, ametitest ja organisatsioonidest. Karjäärijuhtimise käigus töötab inimene eeltöödeldud info põhjal välja tõsielu arvestavad karjääri eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks valmistab indiviid ette tegevuskava, viib selle ellu ning hangib tagasisidet eelnimetatud tegevuskava tõhususe ja seatud eesmärkide saavutamise kohta. Karjäärijuhtimine on individuaalne, mitte organisatsiooniline tegevus. Karjääri korraldamisel lasub vastutus indiviidile ning organisatsioonid on loobumas aktivisti rollist. (Greenhaus jt 2000:12) Karjäärijuhtimine koosneb nii karjääri planeerimisest kui ka juhtimise järjepidevusest (Armstrong 1999:551). Karjäärijuhtimist kujundavad juhid, kes täidavad töötaja karjääri juhtimisel erinevaid rolle: hindamine, nõuandmine, treenimine (Swart jt 2005:281-282). Organisatsiooni ülesandeks aga on pakkuda töötajale ressursse ja võimalusi, et arendada nende karjääri (Hall 2002).

Karjäärijuhtimine on pidev protsess, mis puudutab nii töötajat kui tööandjat. Tänapäeval rõhutakse senisest suuremat töötaja vastutust enda karjäärijuhtimises. Inimene peab

olema ise aktiivne ning kujundama oma karjääri. (Hall 2002) Traditsiooniliselt on karjäärijuhtimine olnud suunatud indiviidile. Hiljuti on karjäärijuhtimist aga hakatud pidama rohkem seesmiselt-orienteerituks, paindlikuks ja liikuvaks ning eesmärgistatuks individuaalse töötaja poolt (McDonald jt 2004). Peamisteks nõueteks tuleviku karjäärijuhtimises on saamas eneseusaldus ja enesejuhtimine (Schein 1996).

1.5 Karjäär avalikus sektoris

Avalike teenistujate arv Eestis on aasta-aastalt kasvanud. Kasvanud on ka noorte ametnike arv Eesti avalikus sektoris. See näitaja on aga hoopis vastupidine Lääne riikidega, kus avalikus teenistuses ei tööta väga palju noori. Ühest varasemast uuringust Eesti ametnikega tuli välja, et osad avalikud teenistujad tunnevad muret noore ametnikkonna üle, kuna noored võivad näha muid võimalusi ja ahvatlusi tööturul ning seega vahetada sektoreid ja huvisid. Paljud noored, kes on kiiresti karjääri teinud lahkuvad Eestist, kuna ei ole nõus sammu tagasi astuma. Kiire tõus karjääriredelil mõjutab ka generatsioonide vahelist suhtlust. Näiteks ministeeriumis töötavad valdavalt noored ametnikud, aga ametites seevastu keskealised ametnikud. Stabiilsust peeti avaliku sektori puhul oluliseks ning stabiilsust soovitakse saavutada läbi keskealiste ametnike. Lisaks mõjutab avaliku sektori stabiilsust ka poliitilised eesmärgid. (Rees jt 2005)

Eesti avaliku sektori probleem on see, et ta on aeglane ning lame. Karjääris edasi liikumine samastub uute kogemuste saamisega ning oskuste parandamisega. Liikumine on avatud töökoha süsteemi poole, kus avalikke teenistujad võetakse tööle mingi kindla ülesande täitmiseks. Eesti väike tööturg mõjutab avalikku sektorit. Kui asutused on väikesed ja osakondades on tööl vähe inimesi, siis on raske luua karjääriredelit, mis koosneks kuni neljast astmest. Seega on karjääriarenguks piiratud võimalused ning paljud saavutavad oma tipu kiiresti ning edasi ei ole neil kuhugi areneda. Asutuste väiksus nõuab kõigilt rollide ja kohustuste paljusust. Väiksemates riikides on karjäärialased protseduurid tihti seotud sotsiaalse keskkonnaga. Ühiskondades, kus kõik tunnevad kõiki, on suhted pigem personaalsed. Antud olukord iseloomustab ka Eesti ühiskonda. Paljud kasutavad mitteametlikke mooduseid suhtluseks ning „networkinguks“. Väikeses avalikus sektoris on loomulik, et sotsiaalne võrgustik on lai

ning et karjäär sõltub kohati veel sidemetest. (Rees jt 2005) Avalikku sektorit on sageli peetud konservatiivsemaks, vähem veetlevamaks ja äärmiselt kantseleilikuks (Connelly 2000:10). Kuid hoolimata erasektori kõrgematest palkadest peetakse avalikku sektorit siiski konkurentsivõimeliseks karjääri tegemise mõistes. Avalikus sektoris töötamist peetakse harivamaks kui erasektoris. Üldine raamistik, mis avaliku teenistujate karjääri reguleerib on õigusraamistik. (Rees jt 2005)

Eesti avaliku sektori organisatsioonides ei ole strateegilist karjäärijuhtimist, sest juhid keskenduvad vaid põhimõttele „siin ja praegu“. Karjäärijuhtimise programmid on pigem erandid. Väikese riigi väikestes asutustes on piiratud võimalused karjääriredelil tõusmiseks või edasi liikumiseks. Ei ole olemas programme ette valmistamiseks praeguseid töötajaid tulevikus vabade kohtade täitmiseks. Organisatsioonid ei mõtle nii palju tuleviku peale, vaid lähtuvad praegustest vajadustest. Kuna avaliku sektori karjäärivõimalused on väikesed, siis toodi alternatiividena välja töörikastamist, rotatsiooni ning töötajate arendamist. Rotatsioon aga ei ole Eesti avalikus sektoris eriti kasutusel. (Rees jt 2005)

Garanteerimaks töötajate taset spetsialiseerumises, on loodud arenguveestluste süsteem. Juht ja alluv lepivad kokku oma praeguses arengutasandis ja otsustavad, mida oleks vaja edasi arendada. Ühtlasi arutatakse arenguveestluste käigus karjääriredeli üle, kas töötaja on oma praeguse töökohaga rahul või tahaks ta teha midagi muud. Kuigi arenguveestluste süsteem on kasutust leidnud, kaheldakse siiski nende tulemuslikkuses praeguses Eesti avalikus teenistuses. (Rees jt 2005)

Praeguses avalikus sektoris on antud juhtidele nende tegevuses väga vabad käed. Vabad käed on antud ka alluvate tasustamises. Täna on kasutusel väga erinevad palgaskeemid ja –korraldus. Seetõttu on tekkinud olukord, kus ametnikud tunnevad suuremat vastutust oma juhtide kui seaduse või avaliku huvi ees. Seega avaliku huvi teenimine võib olla see läbi takistatud. (Riigikantselei 2006:12)

2. UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS

2.1 Uurimismeetod

2.1.1 Valimi kirjeldus

Käesoleva lõputöö uuringu sihtrühmaks on Eesti avaliku teenistuse keskastmejuhid, täpsemalt ministeeriumite, ametite ja inspeksioonide osakonnajuhatajad. Autor koostas valimi (vt lisa 2) ministeeriumite, ametite ja inspeksioonide kodulehekülgedelt võetud andemete abil. Ankeedid (vt lisa 1) saadeti vastamiseks laiali 18. veebruaril 2009 ning nende täitmiseks ja tagastamiseks anti aega poolteist nädalat, ankeetide tagastamise tähtaeg oli 27. veebruar 2009. Ankeetküsimustikud edastati 461-le keskastmejuhile. Täidetud ankeedi tagastas 143 keskastmejuhti, mis moodustab 31% valimist. Vastanutest 81 olid naised ja 62 mehed. Vastanute hulgas oli kõige suurem osavõtt vanusevahemikus 30-39 aastat 40% ning vanusevahemikus 40-49 aastat 23%. 18% vastanutest kuulus vanusegruppi 50-59 ning 15% vastanutest olid vanuses 20-29. 4% ehk 6 vastanut oli vanusegrupis 60 ja vanemad. Vastanutest 44% olid ministeeriumi ametnikud, 44% vastanutest olid ametite ning 12% vastanutest olid inspeksioonide töötajad. Ankeet on välja toodud lõputöö lisa 1 ja valimi asutuste nimekiri lõputöö lisa 2.

2.1.2 Meetod ja protseduur

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks uuris autor karjäärilast teoreetilist materjali ning koostas seejärel ankeetküsimustiku.

Ankeetküsitlusega sooviti uurida avaliku sektori organisatsioonides töötavate keskastmejuhtide karjääriväljavaateid ning selgitada välja, kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasise karjääri juhi tööga avalikus sektoris. Ankeet koostati elektroonilise vahendi eFormular abil. Autor koostas ankeedi

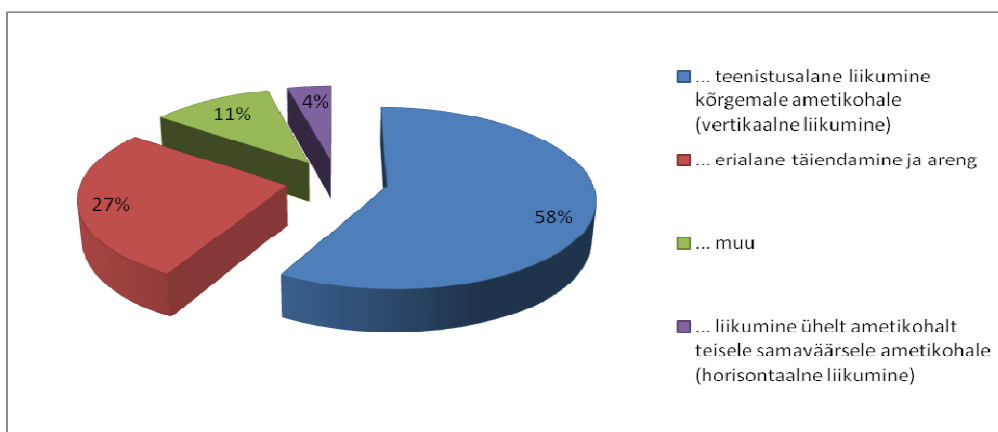
www.eFromular.com keskkonnas, kuna see võimaldas ankeetküsitluse läbi viia võimalikult kiiresti ning Interneti vahendusel. Antud meetod oli autori arvates kõige efektiivsem, kuna valim oli suur ja mõeldamatu oleks olnud ankeetküsitlused paber kandjal laiali saata. Ankeet koosnes valdavalt suletud küsimustest, mida toetasid täpsustamist võimaldavad vastusevariandid (nt variandi „muu“ puhul oli võimalik vastust täpsustada või infot juurde lisada). Lisaks 11-le suletud küsimusele sisaldas küsimustik ka kolme avatud küsimust. Kahe küsimuse puhul palus lõputöö autor vastajatel põhjendada oma vastust. Ankeedi alguses küsiti ka vastajate taustaandmeid nagu sugu, vanus, staaž keskastmejuhina ja staaž avaliku sektori juhina ning asutuse tüüp.

3. UURIMISTULEMUSED

3.1 Uurimistulemused

Käesolevas peatükis annab lõputöö autor ülevaate uuringutulemustest.

Esimese küsimusega soovis autor teada saada, **mida eelkõige tähendab keskastmejuhtide jaoks mõiste „karjäär“** (vt joonis 1). 58% (82) vastanu jaoks tähendab sõna „karjäär“ eelkõige teenistusalast liikumist kõrgemale ametikohale ehk vertikaalset liikumist. 27% (39) keskastmejuhti vastasid, et nende jaoks aga on karjäär eelkõige erialane enesetäiendamine ja areng. 4% (6) uuringus osalejatest märkis, et karjääri all mõistavad nad eelkõige liikumist ühelt ametikohalt teisele samaväärsele ametikohale ehk horisontaalset liikumist. Vastajatel pakuti võimalust valikvastuse „muu“ abil täpsustada või lisada oma arusaam mõistest „karjäär“. 11% ehk 16 vastanut andsid siinkohal lisainfot. Enam kommenteeriti, et karjäär tähendab neile nii teenistusalast liikumist kõrgemale ametikohale, liikumist ühelt ametikohalt teisele samaväärsele ametikohale kui ka erialast enesetäiendamist ja arengut (9% ehk 13 vastanut). Üksikud keskastmejuhid märkisid, et karjäär on nende jaoks ka juhtimisalane areng, liikumine ühest kohast teise ja kõrgemale ametikohale ning volituste või vastutuse suurenemine ametikohta muutmata.



Joonis 1. Mõiste „karjäär“ tähendused

Järgmise küsimusega uuriti, **kuivõrd rahul on uuringus osalejad praegusel hetkel oma senise karjääriga.** Vaid 20% (29) märkis, et on väga rahul oma praeguse karjääriga. 76% (108) vastas, et nad on oma senise karjääriga rahul. Ligi 3% (4) ei ole üldse rahul oma senise karjääriga ning 1% (2) ei osanud seda hinnata.

Avatud küsimusele, **millised asjaolud on aidanud kaasa Teie senisele karjäärile avalikus sektoris,** toodi esile peamiselt järgmisi asjaolusid:

- 1) enesetäiendamine ja koolitused (32 vastanut ehk 22%);
- 2) kogemused (22 vastanut ehk 15%);
- 3) haridus (23 vastanut ehk 16%);
- 4) teadmised, oskused, kompetentsid ja pädevus (26 vastanut ehk 18%);
- 5) juhused ja kokkusattumised (20 vastanut ehk 14%);
- 6) personali liikumine ja struktuuri muudatused (8 vastanut ehk 5%);
- 7) sobivad isikuomadused (9 vastanut ehk 6%).

Mõned keskastmejuhid tõid abistavate asjaoludena välja ka töökuse, muutused riigis, avalikus sektoris ja valdkonnas, huvi teha karjääri, missioonitunne, huvi valdkonna vastu ning töötahe. Veel märgiti ära järgmised abistavad asjaolud: õppimisvõime, suhtlemisoskus, head töötulemused, sidemed sama valdkonna inimestega, sihikindlus, pühendumine, vastutuse võtmise soov, tehnoloogia areng, toetav juht ja motiveeriv töökeskkond. Mõned näited vastustest:

„Erialane areng ja pidev enesetäiendamine ning soov anda endast maksimum ja oskus jääda ausaks enda ja teiste ees.“

„Erialane haridus ja kogemus, uuendusmeelsus ja tööalane pühendumine.“

„Ametiasutuse lai tegevusvaldkond - seega on olnud võimalik ka asutuse sees teha päris olulisi muudatusi omaenda tegemistes.“

„Töökus, enese täiendamine ja eriala tundmine.“

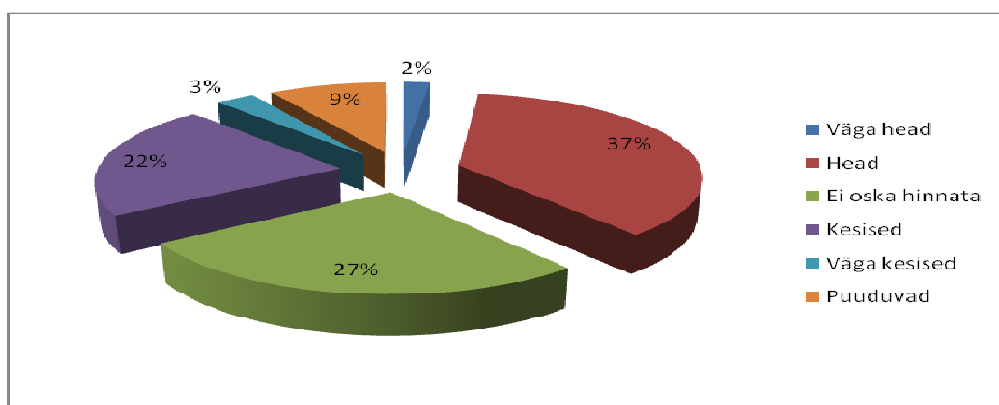
„Soov panustada, areneda, leida lahendusi. Missioonitunne avaliku sektori ülesannete täitmiseks.“

„Korralik haridus, hea keeleoskus, õiged ja õigeaegsed otsused/valikud. Teatud määral ka juhused ja isikuomadused.“

Autor uuris järgmise küsimusega, **millised asjaolud on takistanud keskastmejuhtide senist karjääri arengut.** 52 (36%) vastanu arvates takistavad asjaolud puuduvad või neid ei ole siiani esinenud. Keskastmejuhid pidasid senisele karjääri arengule

takistusteks: eriala spetsiifilisust (4), ebapiisavat võõrkeele oskust (5), ebapiisavat haridust (5), lühikest karjääriredelit (8 ehk 5%) ja vabade või sobivate ametikohtade puudust (7). Takistavate asjaoludena tood välja veel ka ressursside nappus (2), suur töökoormus (2), mis ei võimalda enesetäiendamise tegeleda, laiskus ja huvi puudus (8 ehk 5%), kõrgemal tasemel tehtavad kaalutlemata otsused (2), tippjuhtkonna huvi puudus probleeme eos lahendada (1), vähene delegerimise oskus (1), ebapiisavad teadmised (2), vähene juhtimiskogemus (1), isiklikud põhjused (4), isikuomadused (5), ametikohtade politiseeritus (3), väike tutvusringkond (1), rahulolu praeguse ametikohaga (1), liigne bürokraatia (1), liiga suur stabiilsus (2), pakutud motivatsioonipakett (1) ja vanus (5). Üks uuringus osalenu ei osanud hinnata, millised asjaolud on tema senist karjääri arengut takistanud.

Seejärel palus autor uuringus osalenutel hinnata, **milliseks hindavad nad enda karjäärivõimalusi oma organisatsioonis** (vt joonis 2). Kõigest 2% (3) vastanutest hindas enda karjäärivõimalusi oma asutuses väga heaks ja 37% (53) vastanutest hindavad enda karjäärivõimalusi oma organisatsioonis heaks. 27% (38) vastanutest aga ei oska hinnata enda karjäärivõimalusi. 32 (22%) keskastmejuhti arvas, et nende karjäärivõimalused oma organisatsioonis on kesised ning 3% (4) vastanutest märkis, et nende võimalused on väga kesised. 13 (9%) vastanut tõdes, et karjäärivõimalused nende asutuses puuduvad.



Joonis 2. Hinnangud karjäärivõimalustele

Küsimusele, **millisena näete oma karjääri viie aasta pärast**, vastas 23% (33) uuringus osalenud keskastmejuhtidest, et näevad end viie aasta pärast töötamas mõnes teises avaliku sektori asutuses. 25% ehk 36 vastanut näeb end viie aasta pärast töötamas samas

asutuses ja samal ametikohal. Kõigest 8% (12) vastanutest näeb oma karjääri viie aasta pärast mõnes erasektori ettevõttes. 12 (8%) keskastmejuhti näevad end viie aasta pärast töötamas samas organisatsioonis kõrgemal ametikohal ning 10 (7%) keskastmejuhti näevad end viie aasta pärast töötamas samas asutuses mõnel teisel samaväärsel ametikohal. 28% (40) uuringus osalenutest valis vastusevariandi „muu“ ning täpsustas oma karjääri nägemust viie aasta pärast. Uuringus osalenud keskastmejuhid kommenteerisid oma nägemust karjäärist järgmiselt:

- 1) nägemus puudub (9), kuna ei planeeri karjääri nii pikalt ette;
- 2) olen pensionil (6);
- 3) muus riigis samal ametikohal (4);
- 4) teises avaliku sektori või erasektori asutuses (3);
- 5) kõik variandid on võimalikud (3);
- 6) akadeemilises asutuses (3);
- 7) samas asutuses samal ametikohal, kui töö on piisavalt väljakutseid pakkuv (2);
- 8) samas organisatsioonis samaväärsel või kõrgemal ametikohal (2);
- 9) erasektoris (2);
- 10) olen eraettevõtja (2).

Üksikud keskastmejuhid märkisid veel, et näevad end viie aasta pärast töötamas sihtasutuses, teises avaliku sektori asutuses, arendusasutuses teadurina, samas asutuses, teises avaliku sektori asutuses või erasektori ettevõttes kõrgemal ametikohal ning kusagil mujal samas valdkonnas.

Avatud küsimusele, mis **aitaks Teil teha positiivset otsust jääda oma praegusesse asutusse**, vastati väga erinevalt. 16 (11%) uuringus osalenud keskastmejuhi hinnangul ei ole neil põhjust praegusest asutusest lahkuda ning nad plaanivad praegusesse organisatsiooni edasi jääda. 9 (6%) vastanu arvates on nende jäämine oma praegusesse asutusse võimatu. Vastanute arvates mõjutaks neid jääma oma praegusesse organisatsiooni: kõrgem töötasu (24 ehk 17%), huvitavamad tööülesanded ning uued väljakutsed (30 ehk 21%), hea töökeskkond (13 ehk 9%), asutuse ja oma valdkonna areng (4), sobiv kollektiiv (10 ehk 7%), tunnustamine (4), avalikkuse suhtumise muutumine ametnikkonda (3), organisatsiooni väärtuste ja -kultuuri muutumine (2), ametikoha vahetus (4), parem motivatsioonipakett ja –süsteem (6), avaliku sektori kui terviku maine tõus (1), arenguvõimaluste olemasolu ja enesetäiendamise võimalus (13

ehk 9%), paindlik töökorraldus (3) ja vastutuse suurenemine (3). Positiivse otsuse aitaks langetada ka: kolleegide lugupidamine ning usaldus (4), juhtkonna toetus (2), stabiilsus (5), personali vahetus (2), juhtimisstiili muutmine või juhtkonna vahetus (3), struktuuri muudatused (1), valdkonna vahetus (1), koostööpartnerite rahulolu (1), organisatsiooni arenemisvõimelisus (2), ametikoha ja positsiooni väärtustamine (1), selgus asutuse arengusuundades (1), usaldus tööandja ja töötaja vahel (1), bürokraatia vähenemine (1) ning huvitava pakkumise puudumine (2).

Järgnevalt soovis autor teada saada, **milliseid tegevusi planeerivad keskastmejuhid ette võtta järgneva viie aasta jooksul, et oma karjääriplaane ellu viia**. Selle küsimuse juures oli ankeetküsimustike täitjatel võimalik valida erinevate ette antud vastusevariantidest mitu sobivat ning samuti lisada vajadusel ka midagi enda poolt. 65% (94) vastanutest planeerivad end koolitada, 61% (88) võtavad endale uusi ülesandeid, 39% (55) vastanutest kandideerivad uutele ametikohtadele ja 7% (10) teevad ettepaneku edutamiseks. 15 (10%) vastanut valisid vastuse muu.

Küsimusele, **kui tõenäoline on, et Teid oma organisatsioonis edutatakse viie aasta jooksul kõrgemale ametikohale**, vastas ainult 3 (2%) keskastmejuhti, et nende edutamine viie aasta jooksul kõrgemale ametikohale on väga tõenäoline. 11% (15) vastanut väitsid, et nende edutamine praeguses asutuses on tõenäoline. 40% (57) uuringus osalenuid märkis, et nad ei oska seda hinnata. 35% ehk 50 vastanut oli arvamusel, et nende edutamine praeguses organisatsioonis ei ole tõenäoline. 13% (18) arvates ei ole nende edutamine üldse tõenäoline.

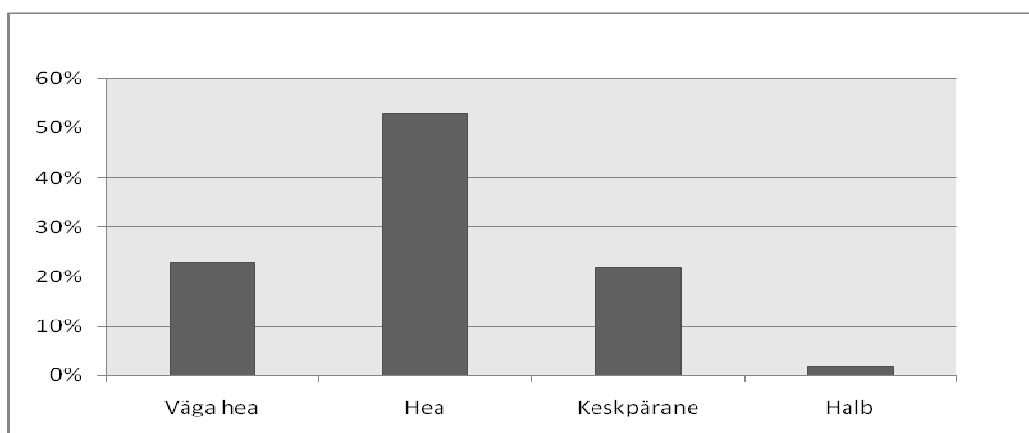
Järgmise küsimusega uuris autor, **kas keskastmejuhtide jaoks on oluline, kas nad töötavad juhina avalikus või erasektoris**. 45% (65) uuringus osalenud keskastmejuhtidest vastas, et nende jaoks on oluline, kas töötada juhina avalikus või erasektoris, aga 40% (57) vastanu arvates ei ole see oluline, kas töötada juhina avalikus või erasektoris. 15% (21) vastasid, et ei oska öelda, kuivõrd nende jaoks on oluline, kas nad töötavad juhina avalikus või erasektoris. Autor palus vastust ka põhjendada ning siinkohal mõned näited saadud kommentaaridest:

„Jah, kuna avalikus sektoris on head arenguvõimalused, huvitav töö ning haritud ja intelligentsed töötajad.“

„Jah. Olen avalikus sektoris töötamise valiku teinud juba ülikoolis eriala valikul ning järgneva tööalase tegevusega. Avalikus sektoris töötamise eeliseks pean võimalust otseselt mõjutada riigi ja oma tegevusvaldkonna riiklikku arengut.“

„Ei, avalik- ja erasektor pakuvad erinevaid väljakutseid. Mõlemal on oma eripärad, mõlemad on huvitavad.“

Seejärel uuris lõputöö autor, **kui suuri arenguvõimalusi pakkuv tööandja on avalik sektor** (vt joonis 3). 23% (33) vastanut märkis, et Eesti avalik sektor pakub tööandjana väga häid arenguvõimalusi. 53% (76) uuringus osalenud keskastmejuhtide arvates on Eesti avalik sektor häid arenguvõimalusi pakkuv tööandja. Keskpäraseks arenguvõimaluste pakkujaks peab Eesti avalikku sektorit 22% (31) vastanud keskastmejuhtidest. Ainult 2% (3) vastanute arvates on Eesti avalik sektor tööandjana halb arenguvõimaluste pakkuja.



Joonis 3. Eesti avalik sektor arenguvõimaluste pakkujana

Järgnevalt uuris autor, **kas ankeedi täitnud keskastmejuhtide hinnangul on avalik sektor Eestis sama konkurentsivõimeline** (karjääri võimalused, palk, arenguvõimalused) **kui erasektor**. 70% (100) vastanute arvates on avalik sektor Eestis sama konkurentsivõimeline kui erasektor. 30% ehk 43 vastanut olid aga teisel arvamusel, et avalik sektor Eestis ei ole sama konkurentsivõimeline kui erasektor.

Viimase kahe küsimusega soovis autor välja selgitada **avaliku sektori kui tööandja eeliseid ja puuduseid erasektori ees**. Mõlemale küsimusele oli ette antud

vastusevariandid ning võimalus ka ise sobiv vastus kirjutada või oma valikut kommenteerida.

Uuringus osalenud keskastmejuhtide arvates on avaliku sektori kui tööandja eeliseid erasektori ees: võimalus oma riigi heaks midagi ära teha (62% ehk 89 vastanut), stabiilne töö (55% ehk 79 vastanut) väljakutseid esitav töö, kus saab end proovile panna (52% ehk 74 vastanut), avaliku teenistuse seadusest tulenevad hüved (47% ehk 67 vastanut), koolitused ja välislähetused (43% ehk 61 vastanut), konkurentsivõimeline palk (19% ehk 27 vastanut). 4% ehk 6 vastanut valis vastusevariandi muu. Eelistena toodi välja veel madalamat tööpinget, suurt organisatsiooni, ülesannete erinevust, kindlat kuutöötasu, paremat informeeritust ja laiemaid võimalusi, organisatsiooni arendamise võimalust läbi võrdlemise ja kogemustevahetuse välisriikidega. Ühe vastanu arvates ei ole avalikul sektoril eeliseid erasektori ees.

Eesti avaliku sektori kui tööandja puudusteks aga erasektori ees on 79 (55%) vastanu arvates liigne bürokraatia ja paberimajandus. 49% (70) vastanut märkis puudusteks ka jääkuse ja aeglase muudatustele reageerimise ning 55 (38%) keskastmejuhti pidas miinuseks pidevat avalikkuse tähelepanu. Lisaks märkis 34% (49) vastanut, et avaliku sektori puuduseks on veel mitte konkurentsivõimeline töötasu. 42 (29%) keskastmejuhti arvas, et miinuseks on vertikaalsete karjäärivõimaluste piiratus avaliku sektori organisatsioonides ning 16 (11%) vastanut märkis puuduseks ka avaliku sektori organisatsioonide hierarhilise ülesehituse. 11% (16) vastanutest valis vastusevariandi muu ning andsid siinkohal lisainfot. Kolme uuringus osalenud keskastmejuhi arvates ei ole avalikul sektoril olulisi puudusi erasektori ees. Avaliku sektori puudustena erasektori ees tõid keskastmejuhid välja järgmisi asjaolusid: avaliku sektori politiseeritus, avaliku sektori tegevuste piiratust, ebaefektiivne juhtimine ja populism, palju eakaid ja puuduva arenemisvõimega ametnikke, vähe tähelepanu asutuse sotsiaalsele küljele, võimumängud, piiratud võimalused ettevõtlusega tegelemiseks. Mõned näited:

„Avalik sektor ja erasektor on Eesti muutunud sarnasemaks nii töökorralduslikult kui ka töötasustamise mõttes, seega ei saa öelda, et ühel oleks olulisi puudusi teise ees. Mõlemal on omad head ja vead.“

„Avalik sektor on liialt politiseeritud, kusjuures tegutsetakse mitte riigi huvides, vaid tihti mingi väikese kildkonna, st erakonna huvides, et edaspidigi võimul püsida ükskõik mis vahendeid selleks valides.“

„Juhtimise ebaefektiivsus (tipptasandil), populism.“

„Võimalik, et tulenevalt pidevast tähelepanu all olemisest, aga vähe pööratakse tähelepanu organisatsiooni sotsiaalsele küljele, st meeskonna kujundamisele ka väljaspool tööd, peamine on koguaeg tööülesanded ja ei üritata tekitada terve ameti meeskonda (või ei osata).“

„Võimumängud, mida mängitakse lihtsalt võimu ja äratagemise pärast, erasektoris ei saa kaua ebaefektiivselt tegutseda ega pikka aega rumalaid otsuseid teha.“

„Suur sõltuvus poliitilistest otsustest.“

3.2 Uurimistulemuste analüüs

Käesolevas peatükis analüüsib lõputöö autor 143 keskastmejuhi vastuseid selle kohta, millised on keskastmejuhtide karjääriväljavaated ning kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasise karjääri juhi tööga avalikus sektoris. Samuti analüüsib autor avaliku sektori eeliseid ja puudusi erasektori ees.

Uuringu tulemustest selgus, et suurem osa keskastmejuhtide (57% ehk 82 vastanut) jaoks tähendab mõiste „karjäär“ eelkõige teenistusosalast liikumist kõrgemale ametikohale ehk vertikaalset liikumist. 39 (27%) keskastmejuhi jaoks tähendab „karjäär“ eelkõige erialast enesetäiendamist ja arengut. Liikumist ühelt ametikohalt teisele samaväärsele ametikohale seostas karjääriga vaid suhteliselt väike osa uuringus osalejatest (4% ehk 6 vastanut). Mõned näited vastanute kommentaaridest:

„Minu meelet on karjäär nii teenistusosalane kõrgemale liikumine, samal positsioonil olles vastutuse suurenemine kui ka erialane täiendamine.“

„Karjäär võib olla nii horisontaalne kui vertikaalne. Minu enda jaoks on karjäär ennekõike vertikaalne.“

„Ametialaste volituste või vastutuse suurenemine ametikohta muutmata ning teenistusosalane liikumine kõrgemale ametikohale.“

„Vale on pidada karjäärriks ainult teenistusosalast edasi liikumist, sest see ei saa üldjuhul ikkagi toimuda ilma erialase enesetäiendamise ja arenguta, mis on eeldused teenistusosalaseks karjäärriks ja tähtis on teha eelkõige karjääri erialases mõttes, siis tuleb ka soovi korral muu.“

Niisiis võime üllatuslikult tõdeda, et vaatamata karjääri mõiste olulisele laienemisele, peab siiski nii suur osa keskastmejuhte karjääriks silmnähtavalt alt üles suunas ehk vertikaalset liikumist. Tõenäoliselt võib selle põhjuseks olla asjaolu, et vertikaalse liikumisega kaasneb sagedamini erinevaid hüvesid (nii materiaalseid kui mitteraiaalseid) kui horisontaalse liikumisega ning karjäärina kaldutaksegi seetõttu tajuma just sellist liikumist, mis toob kaasa tuntavaid muutusi.

Uuringutulemustest selgus, et keskastmejuhid pidasid oma ametikohal oluliseks enesetäiendamist ja arendamist ning huvitavate tööülesannete täitmist. Schein'i teooria kohaselt võiksime pidada seda radiaalseks liikumiseks. Uute ülesannete lisamine valmistab töötajaid paremini ette horisontaalseks ja vertikaalseks liikumiseks. Samuti tõuseb töötaja kompetentsus läbi enesetäiendamise ja arengu.

Uuringu tulemustele toetudes leidis esimene hüpotees, Eesti avaliku sektoris töötavad keskastmejuhid seovad oma tulevikukarjääri juhina pigem avalikus sektoris, kinnitust. 63% (91) uuringus osalenud keskastmejuhtidest näevad end viie aasta pärast töötamas avaliku sektori organisatsioonides. Vaid vähesed keskastmejuhid (12 ehk 8%) tõid välja, et soovivad siirduda erasektorisse ning mõned (4 ehk 3%) üldse Eestist lahkuda, kuid siiski domineeris soov töötada edasi avalikus sektoris. Uurimusest selgus, et 76% (108) keskastmejuhtidest on oma senise karjääriga rahul. 53 (37%) uuringus osalenud keskastmejuhi arvates on ka nende karjäärivõimalused oma praeguses organisatsioonis head. Tulemustest selgus siiski, et paljud ministriumite, ametite ja inspeksioonide keskastmejuhtidest ei oska hinnata edutamisevõimalusi oma organisatsioonis (27% ehk 38 vastanut). Vaatamata sellele, et keskastmejuhid ei oska hinnata enda edutamisevõimalusi oma organisatsioonides, soovib siiski enamus siduda oma edasise karjääri just avaliku sektoriga. Seega, kui ligi 60% praegustest keskastmejuhtidest plaanivad oma tulevikus töötada edasi siiski avalikus sektoris, siis eeldatavasti peaks tippjuhtidele olema ka vajalikul hulgal järelkasvu.

Ka teine lõputöö autori poolt püstitatud hüpotees leidis kinnitust. Avalikku sektorit eelistatakse karjäärivõimaluste osas eelkõige stabiilse töö (79 ehk 55%) ning võimaluse eest oma riigi heaks midagi ära teha (89 ehk 62%) tõttu. Lisaks tuli uuringu tulemustest välja, et Eesti avalik sektor pakub väljakutseid esitavaid tööülesandeid, kus saab end proovile panna ning avaliku teenistuse seadusest tulenevaid hüvesid. Avaliku sektori eelisteks peeti veel ka koolituste ja välislahetuste võimalusi ning konkurentsivõimelist

palka. Uuringust selgus, et keskastmejuhid on üldiselt karjääriga rahul (108 ehk 76%). Üksikud ministeeriumite ja ametite keskastmejuhid märkisid, et on väga rahul (29 ehk 20%) oma praeguse karjääriga. Seega võib siit järeldada, et Eesti avalik sektor pakub huvitavaid tööülesandeid ning suudab töötajaid motiveerida jääma ka edasipidi avalikku sektorisse tööle.

70% (100) uuringus osalenud keskastmejuhtidest peavad avalikku sektorit sama konkurentsivõimeliseks kui erasektorit. Lisaks tuli uuringust välja, et Eesti avalik sektor on häid arenguvõimalusi pakkuv tööandja (53% ehk 76 vastanut). Eesti avaliku sektori eelistena toodi enam välja võimalust oma riigi heaks midagi ära teha, stabiilset tööd, väljakutseid esitavat töö ning avaliku teenistuse seadusest tulenevaid hüved. Seega on uuringus osalenud keskastmejuhtide hoiakud Eesti avaliku sektori kui tööandja vastu head ning avalikku sektorit peetakse atraktiivseks tööandjaks. Hoolimata keskastmejuhtide heast hoiakust Eesti avaliku sektori vastu toodi välja ka mõned puudused. Puudustena toodi välja just bürokraatia ja paberimajandus, jäikus ja aeglane reageerimine ning suur avalikkuse tähelepanu. Kuna avalikud teenistujad teostavad avalikku võimu ning nende otsused võivad mõjutada tervet Eesti elanikkonda, siis seetõttu tunneb ka meedia nende kohta suurt huvi.

Uurimusest tuli veel välja, et kõrgem töötasu, huvitavamad tööülesanded, hea töökeskkond ning enesetäiendamise võimalused aitaks keskastmejuhtidel teha positiivset otsust jääda ka edaspidi oma praegusesse asutusse tööle. Järelkult on siiski osadel ametikohtadel madalamad palgad ning neid peaks proovima ühtlustada sarnaste ametikohtadega tööturul. Ka huvitavamate tööülesannete lisamine ning väljakutsed töös on motivatsiooniks keskastmejuhtide jaoks.

Uurimusest selgus, et keskastmejuhid püüavad ka ise aidata kaasa oma karjäärile. Oma karjääriplaanide elluviimiseks plaanivad 65% (94) uuringus osalenud keskastmejuhid end koolitada. 88 vastanut (61%) soovivad võtta endale juurde uusi tööülesandeid ning 55 vastanut (39%) kandideerivad uutele ametikohtadele. Üksikud uuringus osalenud keskastmejuhid märkisid, et teevad ettepaneku edutamiseks, seega näitavad ise tööandjale üles huvi ja soovi.

3.3 Järeldused ja ettepanekud

Analüüsid avaliku sektori ministriumites, ametites ja inspeksioonides läbiviidud uuringu tulemusi võib järeldada, et vaatamata karjääri mõiste olulisele laienemisele, peab enamus uuringus osalenud keskastmejuhtidest karjääriks siiski vertikaalset liikumist madalamalt ametikohalt kõrgemale.

Lähtudes karjäärikäsitlustest ning toetudes uuringus välja toodud seisukohtadele võib öelda, et Eesti avalik sektor on erasektori kõrval konkurentsivõimeline tööandja. Nii erasektoril kui ka avalikul sektoril on oma tugevad ja nõrgad küljed, kuid avalikku sektorit peetakse siiski konkurentsivõimelisemaks ning küllaltki atraktiivseks tööandjaks. Avaliku sektori töötajad hindavad stabiilset tööd, võimalust oma riigi heaks midagi ära teha, väljakutseid ja huvitavaid tööülesandeid, pakutavaid hüvesid ning koolitusi ja välislahetusi.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et keskastmejuhid peavad oma töös oluliseks kompetentsust ja pädevust. Sellele asjaolule viitab asjaolu, et paljud näevad karjäärina ka erialast enesetäiendamist ja arengut.

Uurimusest selgus, et keskastmejuhtide positiivset otsust, jääda oma praegusesse asutusse tööle, aitaks langetada vastanute arvates kõrgem töötasu, huvitavamad tööülesanded ning uued väljakutsed, hea töökeskkond, enesetäiendamise ja arendamise võimalused. Vastanud töid motiveeriva asjaoluna välja ka huvitavad tööülesanded ning uued väljakutsed.

Uurimustulemustest lähtuvalt on töö autori ettepanekud järgmised:

1. Avaliku sektori palkade ühtlustamine erasektori palkadega. Kaasajastada palgasüsteem avalikus sektoris.

Avaliku sektori asutustel tuleb veelgi enam pöörata tähelepanu palgapoliitikale ning proovida ühtlustada ametnike palgad võrreldes erasektoriga. Kuigi avaliku sektori palgad on järjest enam muutunud konkurentsivõimelisemaks, on töötasu siiski üks komponente, mis mõjutab edasisi karjäärivalikuid. Isegi avaliku sektori asutuste lõikes võivad olla samal ametikohtadel erinevad palgad, mistõttu tuleks kaasajastada avaliku

sektori palgasüsteem, et tagada erinevates asutustes sarnastel ametikohtadel samaväärne palk.

2. Töörikastamise ja roteerimise laialdasem kasutuselevõtt avalikus sektoris.

Keskastmejuhte motiveerib huvitav töö ning uued väljakutsed. Tavapärase töö huvitavaks muutmiseks ja väljakutsete lisamiseks on mitmeid võimalusi. Üheks võimaluseks näiteks on töörikastamine ning teiseks võib avalikus teenistuses võtta laialdasemalt kasutusele roteerimist. Näiteks saab tööd rikastada uute projektide juhtimisega, kus lisaks igapäeva tööle tuleb keskastmejuhtidele uusi tööülesandeid ning selle võrra suureneb ka vastutus. Läbi roteerimise on võimalik pakkuda aga uusi väljakutseid. Kui ühe ministeeriumi osakonna juhataja läheb mingiks teatud ajaks tööle teise ministeeriumi, siis saab ta seeläbi palju uusi kogemusi, mis aitavad tõsta tema kompetentsust.

3. Tippjuhid peavad leidma aega vestlemiseks keskastmejuhtidega ning keskastmejuhid peavad regulaarselt vestlema oma alluvatega.

Keskastmejuhid pidasid tähtsaks ka head töökeskkonda. Heas töökeskkonnas on väga olulised töötajate omavahelised suhted. Seega peaks iga keskastmejuht regulaarselt leidma aega oma alluvate jaoks ning nendega vajadusel vestlema. Lisaks alluvatega suhtlemisele peab keskastmejuhil olema võimalus rääkida regulaarselt ka tippjuhiga. Oluline on, et kõigil oleks võimalus oma muredest ning probleemidest rääkida ja et ei tekiks ülemäära suuri pingeid. Hea töökeskkonna tagamisele aitab kaasa kindlasti keskastmejuhtide omavaheline kogemuste jagamine, kuidas igapäevatöös esilekerkivaid küsimusi lahendada. Seega keskastmejuhid peaks aeg-ajalt omavaheline kokku saama ning oma kogemusi jagama.

4. Arendada avaliku sektori keskastmejuhtide arusaama karjäärist.

Uurimusest selgus, et enamus uuringus osalenud keskastmejuhtide jaoks on karjäär vertikaalne liikumine. Karjäär ei ole ainult ametiredelil kõrgemale ronimine, vaid ka enesetäiendamine ja kogemuste omandamine. Seega tuleb keskastmejuhte karjäärialaselt juhendada ning luua võimalused enesetäiendamiseks ja uute kogemuste omandamiseks.

5. Karjäärisüsteemide välja töötamine avaliku sektori asutustes.

Avaliku sektori asutustes tuleb välja töötada karjäärisüsteemid, mis lähtuks organisatsiooni eesmärkidest ning oleks kooskõlas ka töötajate huvide ja vajadustega. Läbi karjäärisüsteemide tuleb aidata keskastmejuhte karjääri planeerimisel ja juhtimisel. Karjäärisüsteemide olemasolu aitab tagada kompetentsete töötajate olemasolu organisatsioonis.

6. Avaliku sektori asutused peavad koolitama oma keskastmejuhte.

Keskastmejuhtide jaoks on oluline ka pidev enesetäiendamine ja arendamine. Koolitamine on avalikus sektoris üsna levinud. Kuid olenemata sellest, on uuringu tulemustest näha, et osades avaliku sektori organisatsioonides ei koolitata piisavalt oma keskastmejuhte. Ka raskes majanduslikus olukorras ei tohiks unustada ametnike koolitamist, kuna töötajad on asutuse olulisem ressurss. Alati ei pea tellima koolitusi väljast, heaks alternatiivseks lahenduseks on sisekoolitused. Näiteks oma eriala spetsialistid koolitavad oma asutuse teisi töötajaid või ka teiste avaliku sektori asutuste ametnikke.

KOKKUVÕTE

Karjäär on loodud läbi aja jooksul toimunud tegevuste. Karjääri tähendus muutub koos ühiskonna tööstruktuuriga. Seega muutub karjäär ka praegu, kuna organisatsioonid on pidevas muutumises.

Lõputöös „Keskastmejuhtide karjääriperspektiivid avalikus sektoris“ uuritakse avalikus sektoris töötavate keskastmejuhtide karjääriväljavaateid ning selgitatakse välja, kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasise karjääri juhi tööga avalikus sektoris. Lähtuvalt eesmärgist püstitas autor kaks hüpoteesi:

- 1) Eesti avalikus sektoris töötavad keskastmejuhid seovad oma tulevikukarjääri juhina pigem avalikus sektoris.
- 2) Avalikku sektorit eelistatakse karjäärivõimaluste osas stabiilse töö ja võimaluse eest oma riigi heaks midagi ära teha.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks koostati ankeetküsimustik. Küsimustik viidi läbi ministeeriumite, ametite ja inspeksioonide keskastmejuhtide seas. Töö esimeses peatükis antakse ülevaade erinevate autorite lähenemisest uuritavale teemale ja teine peatükk käsitleb uurimismetoodikat. Uuringu tulemused koondati ja analüüsiti töö kolmandas osas.

Hüpotees, Eesti avalikus sektoris töötavad keskastmejuhid seovad oma tulevikukarjääri juhina pigem avalikus sektoris, leidis kinnitust. Uuringu käigus selgus, et enamus uuringus osalenud keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasise karjääri avaliku sektori asutuses. Enamik uuringus osalenud keskastmejuhtidest on praegusel hetkel oma karjääriga rahul.

Hüpotees, avalikku sektorit eelistatakse karjäärivõimaluste osas stabiilse töö ning võimaluse eest oma riigi heaks midagi ära teha tõttu, leidis samuti kinnitust. Avaliku sektori eelistena toodi välja just võimalust oma riigi heaks midagi ära teha ning stabiilset tööd. Lisaks tõid uuringus osalenud avaliku sektori eelistena välja väljakutseid esitava töö, avaliku teenistuse seadusest tulenevad hüved ning koolitused ja välislähetused.

Lähtudes uuringutulemustest võib kokkuvõtvalt öelda, et avalikku sektorit peetakse konkurentsivõimeliseks ning heaks arenguvõimaluste pakkujaks. Avalikul sektoril on küll oma puudused, kuid uuringus osalenud keskastmejuhtide jaoks on Eesti avalik sektor atraktiivne ning nende hoiakud avaliku sektori kui tööandja vastu on positiivsed. Keskastmejuhid olid erinevate hinnangutega oma karjäärivõimaluste osas. Üks osa keskastmejuhte hindasid oma võimalusi heaks ja teine osa hindas neid kesiseks, kuigi oli ka neid, kes ei osanud oma karjäärivõimalusi hinnata. Lisaks selgus uuringutulemustest, et suurem osa uuringus osalenud keskastmejuhte mõistab karjäärina eelkõige vertikaalset liikumist. Enamus uuringus osalenud keskastmejuhtidest näevad end ka viie aasta pärast töötamas avalikus sektoris.

Uuringu tulemustest lähtuvalt teeb töö autor järgmised ettepanekud:

1. Avaliku sektori palkade ühtlustamine erasektori palkadega. Kaasajastada palgasüsteem avalikus sektoris. Tööriskastamise ja roteerimise laialdasem kasutuselevõtt avalikus sektoris.
2. Tippjuhid peavad leidma aega vestlemiseks keskastmejuhtidega ning keskastmejuhid peavad regulaarselt vestlema oma alluvatega.
3. Arendada avaliku sektori keskastmejuhtide arusaama karjäärist.
4. Karjäärisüsteemide välja töötamine avaliku sektori asutustes
5. Avaliku sektori asutused peavad koolitama oma keskastmejuhte.

SUMMARY

The thesis was written in Estonian, with a foreign language summary provided in English. The thesis comprises 44 pages and 3 figures. 28 sources were used, 10 of them in Estonian and 18 in English. There is 2 appendix to this thesis.

The goal of the research is to examine the career expectations of the middle-level managers in the public sector and to find out how many of the examined middle-level managers want to bind their future career with the manager work in the public sector. First part of the work gives an overview of the theoretical views of the career. The second part of the work focuses on the research methodology. To confirm the purpose, a questionnaire was conducted by the author. The study was carried out among from managers of departures of ministries, offices and inspectorates.

The questionnaire included 14 questions, 11 of them closed and three of them open questions. Third part of the work gives an overview of the research and the results. From the results of the study it turned out that most of the participants understand career as moving upward in the organizational hierarchy, known as vertical movement.

It appeared from the study that most of the middle-level managers are satisfied with their job at the moment and in five years they see themselves working in Estonian public sector. The results also showed that Estonian public sector is considered as competitive employer and offers good opportunities for development. According to the results of the study the conclusions and suggestions are made.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. 2003. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.
- Armstrong, M. 1999. A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- Arthur, M., B. 1994. *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry* (15(4), 295-306). Journal of Organizational Behavior.
- Baruch, Y., Peiperl, M. 1997. *Models of Careers: back to square zero* (Vol. 25 (4), pp. 7-22). Organizational Dynamics.
- Connelly, G. 2000. Human Resource Management. London: Kogan Page.
- DeCenzo, D., Robbins, S. 2005. Fundamentals of Human Resource Management. 8 ed. John Wiley & Sons.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J. 1999. Human Resource Management. 4 ed. Houghton Mifflin Company.
- Greenhaus, J., Callanan, G., Godshalk, V. 2000. Career Management. 3rd ed. London: The Dryden Press.
- Hall, D., T. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Heller, R. 2003. *Juhi käsiraamat*. Tallinn: Varrak.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. 1983. *Organizational Behaviour*. 3 ed. St. Paul: West Publishing Company.
- Jamnes, P., Savisaar, K. 1998. *Karjäär - kas redel või tee?* Tallinn: Koolibri.
- Leemets, T., Mäearu, S., Raadik, M., Erelt, T. 1999. *Eesti keele sõnaraamat*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Oja, K. 2003. Võimalikud horisontaalsed ja vertikaalsed karjääri teed hotelliettevetetele. [Magistritöö] Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool Sotsiaalteaduskond, Psühholoogiaosakond.
- Maandi, T. 2008. Karjäärijuhtimise eesmärgid, meetodid, tulemused ja probleemid Eesti äriettevetetes. [Magistritöö] Tallinn: Tallinna Ülikool Psühholoogia Instituut, Psühholoogia ja organisatsioonikäitumise osakond.
- McDonald, P., Brown, K., Bradley, L. 2004. *Have traditional career paths given way to protean ones?* (Vol. 10, pp. 109-129). Career Development International. School of Management, Faculty of Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.

- Rees, C., J., Järvalt, J., Metcalfe, B. 2005. *Career management in transition: HRD themes from the Estonian civil service* (Vol. 29, pp. 572-592). Journal of European Industrial Training.
- Riigikantselei. 2006. *Avaliku teenistuse aastaraamat 2006*. Tallinn.
- Riigikantselei. Avaliku teenistuse veebileht.
<http://www.avalikteenistus.ee/public/NewtonWEBi3veebr.doc> 22.03.32009
- Schein, E. H. 1996. *Career anchors revisited: Implications for career development i in the 21st century* (Vol. 00, pp. 80-88). Academy of Management Executive.
- Steers, R., Black, J. 1994. *Organizational Behavior*. 5 ed. Harper Collins College Publishers.
- Sundby, D., Derr, C., B., Driver, M. 2007. *A Career life to remember* (Vol. 12, pp. 333). Career Development International.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A. 2005. *Human resource development*. Elsevier.
- Tamberg, J. 2000. *Inimressursside juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnika Ülikooli kirjastus.
- Trembley, M., Roger, A., Tolouse, J., M. 1995. *Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers* (Vol. 48, pp. 221-237). Human Relations.
- Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Woodd, M. 1999. *The psychology of career theory – a new perspective?* (5/6, pp. 273-278). Career Development International.
- Young, Richard A., Marshall, Sheila K., Valach, Ladislav. 2007 *Making Career Theories More Culturally Sensitive: Implications for Counseling* (Vol. 56, pp. 4-18). The Career Development Quarterly.

LISA 1. ANKEET

Tere! Olen Sisekaitseakadeemia halduskorralduse eriala kolmanda kursuse üliõpilane Maris Vaino (maris.vaino@mail.ee). Palun Teilt abi oma lõputöö tegemisel.

Käesolev küsimustik on osa Sisekaitseakadeemia halduskorralduse erialal tehtavast lõputööst teemal „Keskastmejuhtide karjääriperspektiivid avalikus sektoris“. Küsimustik on koostatud selleks, et uurida avaliku sektori organisatsioonides töötavate keskastmejuhtide karjääriväljavaateid ning selgitada välja kui paljud uuritavatest keskastmejuhtidest soovivad siduda oma edasist karjääri juhi tööga avalikus sektoris.

Vastamisel teha rist kastikesse sobiva vastuse kõrval ja/või kommenteerida pikemalt. Uuringu käigus saadud andmeid käsitletakse konfidentsiaalselt ning üldistatud kujul – üksikankeetidest saadud tulemusi ei avalikustata.

Teie sugu

<input type="checkbox"/>	NAINE
<input type="checkbox"/>	MEES

Teie vanus

<input type="checkbox"/>	20 - 29
<input type="checkbox"/>	30 - 39
<input type="checkbox"/>	40 - 49
<input type="checkbox"/>	50 - 59
<input type="checkbox"/>	60 - ...

Teie staaž keskastmejuhina aastat, sellest avalikus sektoris aastat.

Asutuse tüüp, kus Te töötate:

<input type="checkbox"/>	Ministeerium
<input type="checkbox"/>	Asutus
<input type="checkbox"/>	Inspektsioon

1. Mida eelkõige tähendab Teile mõiste „karjäär“? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	... teenistusalane liikumine kõrgemale ametikohale (vertikaalne liikumine ehk nn alt üles liikumine organisatsioonis)
<input type="checkbox"/>	... liikumine ühelt ametikohalt teisele samaväärsele ametikohale (horisontaalne liikumine ehk nn liikumine samal hierarhilisel tasandil)
<input type="checkbox"/>	... erialane enesetäiendamine ja areng
<input type="checkbox"/>	... muu(palun täpsustage)

2. Kuivõrd rahul olete praegusel hetkel oma senise karjääriga? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Väga rahul
<input type="checkbox"/>	Rahul
<input type="checkbox"/>	Ei oska hinnata
<input type="checkbox"/>	Ei ole rahul
<input type="checkbox"/>	Ei ole üldse rahul

3. Millised asjaolud on aidanud kaasa Teie senisele karjääri arengule avalikus sektoris?

.....

4. Millised asjaolud on takistanud Teie senist karjääri arengut avalikus sektoris?

.....

5. Milliseks Te hindate enda karjäärivõimalusi oma organisatsioonis? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Väga heaks
<input type="checkbox"/>	Heaks
<input type="checkbox"/>	Ei oska hinnata
<input type="checkbox"/>	Kesiseks
<input type="checkbox"/>	Väga kesiseks
<input type="checkbox"/>	Puuduvad

Kommenteerige:

.....

6. Millisena näete oma karjääri 5 aasta pärast? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Samas asutuses samal ametikohal
<input type="checkbox"/>	Samas asutuses kõrgemal ametikohal (vertikaalne karjäär ehk nn alt üles liikumine organisatsioonis)
<input type="checkbox"/>	Samas asutuses mõnel teisel samaväärsel ametikohal (horisontaalne karjäär ehk nn liikumine samal hierarhilisel tasandil)
<input type="checkbox"/>	Mõnes teises avaliku sektori asutuses
<input type="checkbox"/>	Mõnes erasektori asutuses
<input type="checkbox"/>	Muu (palun täpsustage)

7. Mis aitaks Teil teha positiivset otsust jääda oma praegusesse asutusse?

.....
.....
.....
.....

8. Milliseid tegevusi planeerite Te ette võtta järgneva 5 aasta jooksul, et oma karjääriplaane ellu viia? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Koolitused
<input type="checkbox"/>	Uute ülesannete võtmine
<input type="checkbox"/>	Uutele ametikohtadele kandideerimine
<input type="checkbox"/>	Ettepanekute tegemine edutamiseks
<input type="checkbox"/>	Muu (palun täpsustage)

9. Kui tõenäoline on, et Teid oma organisatsioonis edutatakse 5 aasta jooksul kõrgemale ametikohale? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Väga tõenäoline
<input type="checkbox"/>	Vähem tõenäoline
<input type="checkbox"/>	Ei oska hinnata
<input type="checkbox"/>	Ei ole väga tõenäoline
<input type="checkbox"/>	Ei ole üldse tõenäoline

Palun põhjendage oma vastust

.....
.....
.....
.....

10. Kas Teie jaoks on oluline, kas töötate juhina avalikus või erasektoris? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

<input type="checkbox"/>	Jah
<input type="checkbox"/>	Ei
<input type="checkbox"/>	Ei oska öelda

Palun põhjendage oma vastust

.....
.....
.....
.....

11. Kui suuri arenguvõimalusi pakkuv tööandja on avalik sektor? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

	Väga hea
	Hea
	Keskpärane
	Halb
	Väga halb

12. Kas Teie hinnangul on avalik sektor Eestis sama konkurentsivõimeline (karjääri võimalused, palk, arenguvõimalused) kui erasektor? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

	Jah
	Ei

13. Millised on Eesti avaliku sektori kui tööandja eelised erasektori ees? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

	Avaliku teenistuse seadusest tulenevad hüved (pikem puhkus, staažist tulenevad lisatasud jne)
	Konkurentsivõimeline palk
	Stabiilne töö
	Koolitused ja välislähetused
	Välja kutsuv töö, kus saab ennast proovile panna
	Muu(täpsustage).....

14. Millised on Eesti avaliku sektori kui tööandja puudused erasektori ees? (Tehke rist kastikesse sobiva vastuse kõrval)

	Avaliku sektori hierarhiline ülesehitus
	Vertikaalsete karjäärivõimaluste (nn alt üles liikumise võimalused organisatsioonis) piiratus
	Mitte konkurentsivõimeline töötasu
	Liigne bürokraatia ja paberimajandus
	Pidev avalikkuse tähelepanu
	Muu(täpsustage).....

Aitäh vastamast!

LISA 2. VALIM

Ministeeriumid:

1. Haridus- ja Teadusministeerium
2. Justiitsministeerium
3. Kaitseministeerium
4. Keskkonnaministeerium
5. Kultuuriministeerium
6. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
7. Põllumajandusministeerium
8. Rahandusministeerium
9. Siseministeerium
10. Sotsiaalministeerium
11. Välisministeerium

Ametid:

1. Raviamet
2. Kaitseressursside Amet
3. Maaamet
4. Muinsuskaitseamet
5. Konkurentsiamet
6. Lennuamet
7. Maanteeamet
8. Patendiamet
9. Tarbijakaitseamet
10. Veeteede Amet
11. Tehnilise Järelevalve Amet
12. Veterinaar- ja Toiduamet
13. Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet
14. Maksu- ja Tolliamet
15. Riigihangete Amet
16. Statistikaamet
17. Kodakondus- ja Migratsiooniamet

18. Piirivalveamet
19. Politseiamet
20. Päästeamet
21. Ravimiamet
22. Sotsiaalkindlustuseamet
23. Tööturuamet
24. Tervishoiuamet

Inspeksioonid:

1. Keeleinspeksioon
2. Andmekaitseinspeksioon
3. Keskkonnainspeksioon
4. Taimetoodangu Inspeksioon
5. Tervisekaitseinspeksioon
6. Tööinspeksioon