

Sisekaitseakadeemia

Sisejulgeoleku instituut

Andris Viltsin  
MSI 120

**KARJÄÄRI PLATOO ESINEMINE POLITSEI - JA  
PIIRIVALVEAMETIS**

Magistritöö

Juhendaja:  
M. Kratovitš, MOB

Tallinn 2014

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Sisejulgeoleku instituut	Kuu ja aasta: jaanuar 2014
Töö pealkiri eesti keeles: Karjääri platoo esinemine Politsei - ja Piirivalveametis	
Töö pealkiri inglise keeles: Career Plateauing in Police and Border Guard Board.	
Töö autor: Andris Viltsin	Olen nõus oma magistritöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.
Allkiri:	
Lühikokkuvõte:  Karjääri platoo puhul on tegu seisundiga, kus töötaja edasine tõus karjääriredelil on vähetõenäoline. Põhjused jagunevad peamiselt organisatsiooni struktuurist ning konkreetsest isikust enesest tulenevateks. Nähtus võib tuua kaasa nii positiivseid kui ka negatiivseid reaktsioone, mistõttu võib kaasneda ka motivatsiooni ning tööviljakuse langus, rahulolematuse töötingimuste ja keskkonna suhtes. Magistritöös on autori eesmärgiks uurida karjääri platoo esinemist Politsei - ja Piirivalveametis, selle põhjusi ning mõju. Praktilise poole pealt on eesmärgiks teha konkreetseid ettepanekuid karjääri platoo negatiivsete ilmingute ärahoidmiseks või leevendamiseks.	
Võtmesõnad: Karjäär, karjääri platoo, struktuurne platoo, sisuline platoo, eluline platoo, töökeskkonna rahulolu, pühendumine, organisatsiooni struktuur.	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>Career plateau, content plateauing, hierarchical plateauing, life plateauing, deadwood, solid citizen, career gridlock, job satisfaction, organizational commitment, turnover, turnover intentions, mobility, career stages, career development.</i>	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Sisejulgeoleku instituudi juhataja:	Allkiri:
Vastab magistritöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. KARJÄÄRI PLATOO TEKKEMEHANISMID, MÕJU NING TOIMETULEKUSTRATEEGIAD .....	8
1.1. Karjääri platoo olemus.....	8
1.2. Karjääri platoo tekkepõhjused .....	14
1.3. Töötaja reaktsioonid karjääri platoo tekkimisele.....	17
1.4. Platooseisundi mõju juhtidele.....	23
1.5. Organisatsiooni, juhi ja töötaja võimalused platoo tekkimisel.....	24
2. KARJÄÄRI PLATOO ESINEMINE PPA-s .....	29
2.1. Uurimuse metoodika ja valim.....	29
2.2. Karjääri ja arengu võimalused PPA-s ning intervjueeritavate hoiakud....	32
2.3. Karjääri platoo tekkepõhjused, karjääri ja arengu takistused ning mõju organisatsioonile .....	38
3. ETTEPANEKUD KARJÄÄRI PLATOO NEGATIIVSETE ILMINGUTE ÄRAHOIDMISEKS .....	55
KOKKUVÕTE .....	68
SUMMARY .....	70
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	71
TABELITE JA JOONISTE LOETELU.....	76
LISAD .....	77

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval majandussurutise tingimuses on erinevate organisatsioonide jaoks kriitilise tähtsusega tagada efektiivne ning kvaliteetne personali juhtimine. Ettevõtete optimeerimine ning kulutuste vähendamine juhtimisele on üldine suundumus, mis toob kaasa konkurentsi tööjõuturul ning karjäärivõimaluste vähenemise. Sarnased protsessid toimuvad ka avalikus sektoris, kus surve vähendada riigi valitsemiskulusid on möödapääsmatu. Näiteks Politsei- ja Piirivalveametis (edaspidi PPA) oli 2011. aasta alguses 250 juhi ametikohta. Erinevate reformide ja struktuurimuudatuste tagajärjel on käesolevaks ajaks see number langenud 220-ni. Samal ajal on ka vähenenud isikkoosseis. 2011. aastal töötas ühendametis 5935 inimest. Täna on töotajaid 573 inimese võrra vähem, ehk siis 5362<sup>1</sup>. Siseministri määrusega 06.01.2014 nr 1-1/2 vähendati alates 2014 aastast PPA koosseisu 213 ametikoha võrra. Surve erinevate struktuuriüksuste liitmise ja juhtimise optimeerimise poole on saatnud politseid alates taasloomisest. Politseiametniku vaatevinklist muutub konkurents tihedamaks ja karjäärivõimalused organisatsioonis üha kitsamaks. Näiteks 2013. aastal PPA- st töökohalt lahkunud 49 teenistujat tõid ametivahetuse peamiseks motiiviks sobivama pakkumise leidmise teises asutuses või ettevõttes. Kirjeldatud protsesside tulemusena avastavad mitmed staažikad töötajad ennast olukorras, kus edasine ametialane areng on muutunud üsnagi vähetõenäoliseks, ehk siis saavutatakse karjääri platoo.

Enim levinud definitsioonina sõnastatakse karjääri platood kui karjääri punkti, kuhu jõudes töötaja tunnetab, et tema edasine liikumine ametiredelil ülespoole on üsna vähetõenäoline (FERENCE, Stoner & Warren 1977). Tegu on isikliku hinnangu ning tunnetusliku seisundiga, milles konkreetne isik on kaotanud usu ja lootuse oma võimalustesse saada parem ametikoht või kõrgem positsioon. Tulenevalt isiku suhtumisest võib esineda nii negatiivset (nn *deadwood*) karjääri platood, kui ka positiivset (nn *solid citizen*) (Viega 1981). Karjääri platoo puhul on tegu

---

<sup>1</sup> Andmed pärinevad Politsei ja Piirivalveameti administreerimistarkvara SAP väljavõttest seisuga 01.03.2014.

paratamatu nähtusega, mille saavutamine on varem või hiljem möödapääsmatu. Platoo esinemisel on peamiseks küsimuseks uuringute läbiviimisel negatiivsete ilmingute väljaselgitamine.

Käesolevas magistritöös keskendub autor karjääri platoo uurimisele Politsei - ja Piirivalveametis ning fookuses on asutuses erinevatel juhtimistasemetel töötavad juhid, nende tunnetus ja roll. Juhid on ametikohast tulenevalt saavutanud tihtipeale oma valdkonnas kompetentsuse tipu. Karjääriredelil edasine ülespoole liikumise tõenäosus on organisatsiooni struktuuri hinnates oluliselt aeglustunud. Nende motiveeritus ja hoiakud on asutuse efektiivse toimimise seisukohalt oluline küsimus, sest karjääri platoo negatiivne mõju juhtide seas võimendub ning kandub üle kogu organisatsioonile. Näiteks Near (1985) selgitas välja, et platoo saavutanud juhid tundsid oluliselt vähem huvi edasise enesearendamise suhtes, olid vähem avatud, neil oli kehvem tervis ning nad oli ka organisatsiooni ja oma vahetute juhtide suhtes palju kriitilisemalt meelestatud. Nende mantlipärijatel oli oluliselt suurem tõenäosus saavutada karjääri platoo varem kui platoo mitte saavutanud juhtide jälgedes käijatel.

Peamine põhjus, miks platooseisundit juhtide seas tuleb uurida, tuleneb nende rollist organisatsioonile püstitatud eesmärkide täitmisel ja ressursi juhtimisel. Juht peab motiveerima, eesmärgid seadma, looma tingimused ning olema avatud ja koostöövalmis. Kui juht tunnetab enese puhul platoo seisundit ja reageerib sellele negatiivselt, mõjutab see otseselt psühholoogilist kliimat ja tööefektiivsust kogu üksuses ning ka koostöös partneritega (Greenhaus *et al* 2000).

2011 aastal PPA-s läbi viidud sisekommunikatsiooni uuring (Turu-uuringute 2011) tuvastas organisatsioonis töötavate ametnike seas üsna mitmeid tugevalt negatiivseid hoiakuid ja seda nii organisatsiooni töökorralduse, asjaajamise, juhtimise kui ka muude töökeskkonna aspektide suhtes. Tõstmaks ühendasutuse töötajaskonna sisemist rahulolu ja motivatsiooni, on oluline roll üksikisiku murede ja arengusoovide mõistmisel. Tulenevalt läbiviidud muudatustest, on teravalt esile kerkinud karjäärijuhtimise roll ja juhi võime esilekerkinud väljakutsetega hakkama saada.

Magistritöös uuritud teema on aktuaalne, kuna autorile teadaolevalt pole karjääri platoo esinemist uuritud ei PPA-s ega ka Eesti avalikus sektoris üldiselt. Sisekaitseakadeemia halduskorralduse eriala kadett Rein Nõukas analüüsis oma 2004 aasta lõputöös vanemallohvitseride karjääri Üksik-sidepataljoni näitel ning leidis karjääri platoo esinemise. Tööülesannete iseloomust ning ametialase hierarhia sarnasusest tulenevalt võib Kaitseväge ja Politsei vahel tõmmata teatud paralleele, mistõttu võib karjääri platoo esinemist eeldada ka PPA-s. Teema on ka aktuaalne põhjusel, kuna hetkel on ühendametis töötavate juhtide keskmine vanus 41 eluaastat. Seaduses sätestatud eripensionini on neil jäänud veel töötada 10 kuni 15 aastat, mistõttu on oluline teada saada, millised on nende hoiakud kujunenud olukorra suhtes ning motiveeritus edaspidiseks.

Välismaistest autoritest on karjääri platoo esinemist politseiametnike seas käsitlenud näiteks Burke ning Mikkelsen (2006), viies läbi uuringu „*Examining the career plateau among police officers*“. Töö tulemusena leiti, et kui organisatsiooni sisenedes ei olnud väärtushinnangutes erinevusi, siis hiljem platoo saavutanud ohvitserid olid vähem karjäärile ning organisatsioonile pühendunud. Väärtustati pigem isiklikku heaolu. Neil esines kõrgem stressi tase ning valmisolek töökoha vahetuseks. Leiti, et politseitööle on tekkinud kuvand, kui „noore inimese elukutse“. Vanematele töötajatele tundus, et ainuüksi east tulenevalt on nende väljavaated edutamisele oluliselt väiksemad. Üldiselt - karjääri platoo saavutanu oli pigem naissoost, vallaline, kõrgema haridusega, lühema tööstaažiga, noorem ja töötas nädalas vähem töötunde, kui need, kes platood ei olnud saavutanud. Lisaks on karjääri platood politseis uurinud ka Cooper (1982) , McGinnis (1985) ja Burke (1989). Burke ei tuvastanud küll suuri erinevusi karjääriorientatsioonis, kuid leidis, et platoo saavutanud politseinikud olid siiski märgatavalt vähem huvitatud organisatsiooni käekäigu pärast, neil esines kõrgem stressitase ning pühendumine politseitööle kui karjäärile oli teisejärguline.

Eelnevast tulenevalt on käesoleva magistritöö oluliseks **uurimisprobleemiks küsimus, kas vähenenud karjäärivõimalused põhjustavad PPA juhtide seas**

**negatiivse karjääri platoo tekkimist ning millised on võimalikud lahendused negatiivsete hoiakute vähendamiseks.**

**Magistritöö raames läbiviidava uuringuga soovib autor leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:**

1. Kas ja kuidas PPA juhid tunnetavad karjääri platoo esinemist?
2. Mis on juhtide arvates esile kutsunud karjääri platoo tekke?
3. Millised on juhtide karjääri platooga toimetuleku strateegiad?

**Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:**

1. Analüüsida teoreetiliste allikate põhjal struktuurse - ja sisulise karjääri platoo tekkemehhanisme, mõju ja toimetulekustrateegiad.
2. Viia läbi juhtide seas poolstruktureeritud intervjuud ja analüüsida, kuidas nad karjääri platood ja sellega seonduvaid tendentse tajuvad.
3. Läbi teooria ja uuringutulemuste sünteesi teha rakendusettepanekud karjääri platooga toimetulekuks ning võimaliku negatiivse mõju vähendamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis avatakse karjääri platoo olemus, põhjused, mõjud, struktuurse ja isikliku karjääri platoo tekkevõimalused ning toimetulekustrateegiad (uurimisülesanne 1). Töö teine peatükk sisaldab autori poolt läbi viidud kvalitatiivset uuringut, kus autor keskendub platoo tekkepõhjustele ja hoiakutele. Kuna eesmärk on keskenduda inimeste karjääri platoo tunnetamise väljaselgitamisele, valis autor uurimisstrateegiaks fenomenograafilise uurimisviisi. Personaalsed intervjuud viidi läbi kaheteistkümne PPA-s töötava juhiga, kelle tööstaaž organisatsioonis on vähemalt 15 aastat. Intervjueeritavad pärinevad erinevatest valdkondadest ja struktuuriüksustest. Intervjueeritavate keskmine staaž on 21 aastat ja keskmine vanus 42 aastat. Magistritöö kolmandas peatükis teostab autor uuringu analüüsi ning sidudes intervjueeritavate hoiakud teoreetiliste lähtekohtadega, esitab ettepanekud karjääri platoo ennetamiseks ja negatiivsete mõjude vähendamiseks.

PPA uurimistööde komisjonilt on 17.01.2014 saadud luba ( 1.1 – 14/284-1) uuringu läbiviimiseks.

# 1. KARJÄÄRI PLATOO TEKKEMEHANISMID, MÕJU NING TOIMETULEKUSTRATEEGIAD

## 1.1. Karjääri platoo olemus

Karjääri platoo uurimine sai alguse 20. sajandi teisel poolel Põhja - Ameerikas. Sõdade järgsel perioodil alanud majanduskasv tekitas olukorra, kus töajõuturul esines kvalifitseeritud personali järele pidev puudus. Karjääri võimalused olid laialdased, konkurents madal ning ametiredelil liiguti edasi üsna kiiresti (Weiner, Remer, Remer 1992, Bardwick 1986). Kõik kes pingutasid, said ka väärikalt tasutud. Koos peale sõda sündinud põlvkondadega algas ka järk - järgult tihenev konkurents töajõuturul. Juhi positsioone täitsid üha nooremad, parema hariduse ja kompetentsiga töötajad. 70-ndate lõpuks jõuti läänemaailmas olukorda, kus töajõuturul oli üha enam kõrgelt haritud ja motiveeritud töötajaid, kel samas puudusid või olid piiratud võimalused eneseteostamiseks. Taustaks ühiskonnas valitsenud hoiak olla edukas ning uskumus, et hea töö saab alati väärikalt tasutud. 80-ndate alguseks aset leidnud majanduslangus ning ettevõtete restruktureerimine, liitmine ja optimeerimine tõid endaga kaasa koondamiste lained. Olukord töajõuturul muutus veelgi pingelisemaks. Uurijad märkasid, et iga aastaga kasvas kollektiivides töötajate hulk, kes olid rahulolematud oma karjääri ja arenguvõimaluste suhtes. Hakati otsima põhjuseid, seoseid ning mõju. Tekkinud olukorras kerkis esile nähtus, mida uurijad kirjeldavad kui „karjääri platoo“ (Bardwick 1986).

Nõukogude Eestis oli töajõuturg oluliselt riigi poolt kontrollitud ning paljuski seotud ideoloogiliste hoiakutega. Oluline muutus on toimunud peale Eesti taasiseseisvumist ning Euroopa Liiduga ühinemist ning töajõu vaba liikumise rakendamist. Nüüd võib väita, et ka meid mõjutavad samad reeglid, mis kehtivad ka teistes vabaturumajandusega maades. 2008. aastal alanud majanduslangus on seadnud surve alla ka avaliku sektori, mistõttu valitsemiskulude optimeerimine on olnud vältimatu. See on tekitanud olukorra, kus ka avaliku sektori asutustes on karjäärivõimalused muutunud oluliselt kitsamaks ning aeglasemaks.



Enim levinud definitsioonina sõnastatakse karjääri platood kui „karjääri punkti, kuhu jõudes edasine tõus ametiredelil on vähetõenäoline“ (FERENCE *et al* 1977). Karjääri platoo puhul on tegu loomuliku nähtusega. Liikumine mööda karjääriredelit toimub järk-järgult ning tööalane areng viib paratamatult töötaja karjääri punkti, kust edasine tõus karjääriredelil on kas võimatu või siis üpris ebatõenäoline (*ibid*).

Karjääri platoo defineerimisel ei keskenduta enam ainult ülespoole liikumise võimalustele, vaid võetakse arvesse ka teisi karjääri aspekte. Kaasaegsed organisatsioonid on oma struktuurilt ning ärimudelilt muutunud oluliselt vähem juhi rollile tuginevaks. Seetõttu vaadeldakse karjääri mitte ainult juhiks olemise aspektist, vaid ka kui võimalust saada täiendavat vastutust ning eneseteostamisvabadust (Allen *et al* 1998). Feldman ja Weiz (1988) laiendasid karjääri platoo olemust ning sõnastasid seda kui „seisundit, kus tõenäosus saada uusi tööülesandeid või täiendavat vastutust on vähetõenäoline“.

Lisaks eelnevale soovitab Chao (1990) eristada organisatsiooni sisest või organisatsioonide ülest karjääri platoo tunnetust. Tema hinnangul on oluline eristada, kas karjäärivõimalused puuduvad üleüldiselt või tunnetatakse ammendumist ainult konkreetse ettevõtte raames. Paljuski sõltub see ettevõtte tegevusvaldkonnast, kuna tuleb vaadata, kas sama elukutse raames pakuvad karjääri ka teised organisatsioonid. Karjääri ammendumine ühes ettevõttes ei pruugi seda olla tegevusvaldkonnas üldiselt.

Sarnast karjäärikäsitlust toetab samuti kaasaegne „piirideta“ (*boundaryless*) organisatsiooni mudel. Piirideta organisatsiooni mudeli puhul on tegu mitmete eraldiseisvate ja juriidilises mõttes iseseisvate ettevõtetega, kes samas oma igapäevategevuses on üksteisest tihedas sõltuvuses. Sellise ärimudeli tõttu ei piirdu ka tööalane karjäär ning areng ainult ühe ettevõtte poolt pakutava raamistikuga. Võimalused on oluliselt avardunud ja mitmekesisemad. (Greenhaus *et al* 2000)

Platoo on ametialase karjääri viimane etapp, enne mida on kogetud nii edu kui ka ebaedu (Near 1985).

Sõltumata ettevõtte tüübist võib karjääri platoo saavutamine olla häiriv igas vanuses. See võib tabada nii kõige madalamal positsioonil töötajaid kui ka asutuse tipus olijaid. Põhjused on fundamentaalsed ning paratamatud. Karjääri platoo jaguneb oma tekkepõhjustelt **struktuurseks** - , **sisuliseks**- ja **eluliseks** platooks (Bardwick 1986).

**Struktuurse platoo** tekkimise põhjuseid tuleb otsida organisatsiooni struktuurist, hierarhilisest ülesehitusest ning keskkonna demograafilisest olukorrast (organisatsiooni vanuseline koosseis). Karjäärivõimaluste ammendumine on sisse kirjutatud ning vältimatu probleem (FERENCE *et al* 1977). Tendentsina saavutavad inimesed struktuurse platoo üha nooremalt. Peamiseks põhjuseks jätkuv juhtimise optimeerimine ja organisatsiooni struktuuri kokku tõmbamine, nn lamedad organisatsioonid (*flattered organizations*) (Bardwick 1986). Struktuurse platoo allikateks on konkurents, vanus ja organisatsiooni vajadused. Platoo saavutatakse, kui jäädakse teistele konkurentidele alla ja seda just organisatsiooni huvide aspektist (FERENCE *et al* 1977).

**Sisuline platoo** tuleneb konkreetsest isikust enesest ehk siis isik tunnetab, et antud töö ei paku enam täit rahuldust, on ennast ammendanud ning ta ei leia selles enam midagi uut ja huvitavat. Lisaks on kõigil olemas kompetentsuse piir ning igaüks ei näe ennast juhi rollis. Tegu võib samal ajal olla nii konkreetse valdkonnas ammendumisega ja hierarhilise tipu saavutamisega, kust edasi lihtsalt pole kuhugile minna, kui ka teiselt poolt karjääri jätkamiseks piisava hariduse ja võimete puudumisega (FERENCE *et al* 1977). Sisemised aspektid tuginevad rahulolul enese hakkamasaamisega, kogemuste olemasolule ning võimalusele rakendada ja arendada oma võimeid, tunda ja näha võimalust iseseisvalt midagi saavutada (Kivipõld 2011).

**Elulise platoo** puhul on tegu isiklike püstitatud eesmärkide täitumise ning ammendumisega. Üldjuhul toimub see karjääri hilises faasis ning tabab pigem keskealisi ja vanemaid inimesi. Kui struktuurse platoo puhul on tegu igati normaalse ning paratamatu nähtusega, siis sisuline platoo on tihtipeale ärahoitav

või selle mõjud leevendatavad ning isiklik platoo alati väga raske ja depressioone tekitav. (Bardwick 1986)

Karjääri platoo uurimise keskmes on muutused isiku tööviljakuses ja motivatsioonis. Ference *et al* (1977) koostasid juhi karjääri mudeli, milles tuginesid produktiivsusele ning edutamistõenäosusele lähitulevikus. Tulemusena jagunesid juhid nelja põhigruppi (vt tabel 1): õppijad, tähed, tõhusad töötajad ja vähetõhusad töötajad.

Tabel 1. Karjääri mudel (Ference, Stoner, Warren 1977).

Sooritus (performance)	Edutamise tõenäosus tulevikus	
	Madal	Kõrge
Kõrge	<p><b>Tõhusad töötajad,</b> ehk siis positiivselt platoostunud (<i>solid citizens</i>)</p> <p>Struktuurselt platoostunud      Isiklikult platoostunud</p>	<p><b>Tähed</b> (<i>stars</i>)</p>
Madal	<p><b>Vähetõhusad töötajad,</b> ehk siis negatiivselt platoostunud (<i>deadwood</i>)</p>	<p><b>Õppijad,</b> ehk siis värskest alustanud (<i>comers</i>)</p>

Vastavalt mudelile eristatakse karjääri platoo tekkimist tõhusatel ja vähetõhusatel töötajatel. **Tõhusa töötaja** puhul on tegu platoo seisundiga, kus tootlikkus ning motivatsioon on säilinud organisatsiooni jaoks nõutaval tasemel, kuigi edasise arengu perspektiiv puudub. Tihti peale moodustavad tõhusad töötajad organisatsioonide põhiosa (Ference *et al* 1977). Isik on olukorra enese jaoks lahti mõtestanud ning leppinud. Sellisel juhul on tegu nõ **positiivse karjääri platooga**. **Vähetõhusate töötajate** puhul on tegu isikutega, kelle produktiivsus, motivatsioon ja panus organisatsioonile püstitatud eesmärkide täitmisel ei vasta ootustele. Ehk siis tegu on **negatiivse karjääri platooga** (Veiga 1981). See grupp on väga suureks väljakutseks ning nõuab rohkelt energiat juhtkonnalt vähese motivatsiooni, isiklike murede ja tööalase võimetuse tõttu (Ference *et al* 1977).

On tuvastatud, et karjääri platoo saavutanud isikute seas valitseb seisukoht, mille järgi edutamine sõltub paljuski nende endi kontrolli alt väljas olevatest subjektiivsetest asjaoludest, nagu vanus, õnnelik juhus ja võimalus. Vastupidiselt, mobiilsuse säilitanud isikud kalduvad põhjendama saavutatud edu isiklike aspektide kaudu, nagu sooritus, võimed ja treening. (Tremblay *et al* 1995)

Karjääri platoo uurimisel on kõige keerulisem tuvastada tunnetuse olemasolu ning arvestada erinevate seda mõjutavate aspektidega. Seetõttu on ka üsna iseloomulik, et uurijad on jõudnud erinevate tulemusteni, mille peamiseks põhjuseks on erinevad lähenemisviisid uuritavatele. Burk *et al* (2006) on võtnud platoo mõju hindamise aluseks 15-aastase tööstaaži organisatsioonis, samas kui Near (1985) ning Anderson *et al* (1981) tõmbasid piiri platoo saavutanud ja mittesaavutanud isikute vahel 20 aastase töökogemuse juurde. Tremblay *et al* (1995) ja Slocum *et al* (1985) eeldasid omakorda platoo tekkimist peale viit aastast töötamist konkreetset ametikohtal ehk siis uuringutes eeldasid autorid peale viie aasta möödumist platoo tunnetamist või selle mõjude ilmnemist.

Oluline faktor on platoo tunnetamise perioodi kestvus, mistõttu on Chao (1990) üsna kriitiline uuringute suhtes, mis tuginevad mõjude tuvastamisel ainult staaži aluseks võttes. Platoo kogemise jooksul peegeldatakse oma väärtushinnanguid üsna erinevalt ning see on pidevas muutuses. Sarnaselt lähenes probleemile ka Near (1985). Vastaja pidi ennustama edutamise tõenäosust tuleviku vaates, prognoosides, kas see võiks toimuda lähima 5, 10 või 20 aasta jooksul. Chao (1990) leidis, et aeg on pigem platoonid läbiv mõjutaja (mõjutab nii vanus, staaž kui ka ametiaeg), kuid samas mitte kõige tähtsam aspekt.

Objektiivse tulemuse saamisel on probleemiks kõikide platoo esinemist mõjutavate asjaoludega arvestamine. Chao (1990) leiab, et platoo on nii ajas kui keskkonnas varieeruv nähtus ning sõltub väga paljudest aspektidest, mistõttu tuleb ka uuringutes olla konkreetset situatsiooni analüüsides tähelepanelik ning arvestada kõikide mõjutajatega. Tema hinnangul on oluline eristada platoo erinevaid staadiumeid, kuna reaktsioonid tekkinud olukorrale erinevad platoostumise

protsessi vältel olulisel määral, sest platoo on isiku vaates ajas pidevalt muutuv nähtus (*ibid*).

Allen *et al* (1998) pööravad tähelepanu võimalusele, et isikul võib esineda korraga nii struktuurne kui ka sisuline platoo, kuna need on oma olemuselt üsna tihedalt seotud. Struktuurse platoo saavutanu võib üsna kiiresti saavutada ka sisulise platoo. Edutamisevõimalusteta ühel ametikohal veetnud isiku jaoks ammenduvad paratamatult ka kõik konkreetse ametikohaga seotud väljakutsed. (Allen *et al* 1998)

Slocum *et al* (1985), uurides platoo mõjusid 499 müügimehe seas, hindasid konkreetse isiku eelnevat karjääri ja töökeskkonda ning karjääri puudutavate hoiakute ja aspektide seoseid. Analüüsi käigus toodi välja hoiakute seosed erineva karjääri muustriga isikute vahel. Karjääri platoo esinemise või mitteesinemise eelduseks võeti töökohta vahetuse esinemine (*job change*). Kui isik ei olnud viie aasta jooksul töökohta vahetanud, liigitati ta karjääri platoo saavutanute gruppi. Müügivaldkonna ekspertidega konsulteerides jõuti järeldusele, et kui edutamisevõimalust pakuti, toimus see üldjuhul viie esimese tööaasta jooksul. Tuvastati, et platoo saavutamine oli tugevas seoses nii ettevõtte äristrateegia kui ka müügitöö väärtustamisega. Tulemused olid üsna üllatavad ja teiste uurijate poolt saavutatuga vastuolus. Näiteks olid platoo saavutanud oluliselt rohkem rahul tööandja ja vahetu juhiga. Ühe võimalusena saab seda seostada nn positiivse platoo tekkimisega ehk isik tunneb rahulolu saavutatud positsioonist, jääb endiselt produktiivseks ning ei soovigi uusi kohustusi enesele võtta (FERENCE *et al* 1977).

On oluline eristada, kas karjääri platoo on kui isiku teadlik valik või ebameeldiv ja vältimatu paratamatus (Chao 1990). Chao (1990) hinnangul tuleb karjääri platoo mõjude uurimisel keskenduda konkreetse isiku subjektiivsetele peegeldustele platoostumise algusest lõpuni, mitte raisata aega, analüüsima erineva tööstaažiga isikute töökeskkonna aspekte. Tremblay *et al* (1995) kinnitasid oma uuringus Chao seisukohti, tuvastades platoostumise tagajärjedena diametraalselt vastupidised reaktsioonid.

Ference *et al* (1977) uurisid platood, kasutades eksperthinnanguid ning põhjalikke intervjuusid 55 kogenud juhiga, eesmärgiga välja selgitada ning nii palju kui võimalik arvestada üksikisiku subjektiivse tunnetuse ja hinnanguga keskkonnale.

Karjääri platoo uurimisel on oluline mõista, kuidas subjektiivne hinnang tuleviku suhtes avaldab mõju hetkeolukorrale. Tuleb jälgida, millises karjääri etapis seda kogetakse, millised on isiku väärtushinnangud ja ootused, positsioon (näiteks juht või mitte), haridus jne (Chao 1990).

Kokkuvõtteks võib öelda, et karjääri platoo näol on tegu äärmiselt mitmetahulise nähtusega. Hoiakute ja arusaamise muutus karjäärivõimalustesse on põhjustanud muutusi ka platoo mõistmises. Nähtuse keskmes on alati olnud inimene, tema tunnetus ja hilisem käitumine.

## 1.2. Karjääri platoo tekkepõhjused

Karjääri platoo põhjusi analüüsid on oluline mõista, et tegu ei ole nähtusega, mida on võimalik täielikult ära hoida. Organisatsioonis tuleb keskenduda konkreetset hetke spetsiifikat arvestavate ja platoo esinemist põhjustavate tegurite tuvastamisele, kusjuures töötajate karjääri platoo tunnetust täielikult kaotada ei ole võimalik. (Bardwic 1986)

Et leida õige lähenemine, tuleb tuvastada konkreetset organisatsiooni ja kollektiivi mõjutavad faktorid. Ainult sellisel juhul on võimalik edukalt rakendada meetmeid negatiivse platoo ärahoidmiseks. (Tan *et al* 1994)

Greenhaus *et al* (2000) toovad välja kolm peamist tingimuste gruppi platoo tekkimisel:

- 1. Väline keskkond** (organisatsiooni hierarhiline struktuur, konkurents, ettevõtte ebapiisav või negatiivne kasv, optimeerimine kui äristrateegia, pensioni mõju karjääri mustriks, mis võib pidurdada nooremate töötajate edutamisevõimalusi, tehnoloogilise keskkonna muutus).

- 1. Juhtkonna hoiak** (isik on oluline antud positsioonis ning teda üritatakse hoida erinevate motivatsioonipakettidega organisatsioonis kinni, tegu võib olla väga kitsalt spetsialiseerunud oskustöölise või mingis lõigus võtmeisikuga. Indiviidist tulenevad takistused, nagu tõrked isikutevahelistes suhetes, isik ei vasta äriliste ootustele, tal puuduvad juhi rolliks vajalikud eeldused või esinevad kohanemisraskused).
- 2. Sisemised põhjused** (isiku prioriteediks on tasakaalustatud elustiil, mistõttu edutamine võib seada ohtu eraelus seatud prioriteedid).

Nagu eelnevast näha, on üheks oluliseks karjääri platoo tekkimise põhjuseks organisatsioonide hierarhiline struktuur. Seni kuni organisatsioonid on püramiidikujujulised ning võimalused midagi saavutada on ainult liikumisel järgmisele tasemele, seni on ka edasiste karjäärivõimaluste piiratus probleemiks (Near 1980). Organisatsiooni struktuur seab töötajad paratamatult olukorda, kus vähem kui 1% töövõtjatest võivad jõuda oma karjääri jooksul püramiidi tippu, mistõttu karjääri platoo tekkimine on kirjeldatud olukorras normaalne ja paratamatu (Bardwick 1983). Kui näiteks 1987. aastal jõudis üks keskastmejuht 20-st eesmärgini, siis 2001. aastaks ennustati näitaja langust 50-ni. Ehk siis 15 aastaga langeb võimalus keskastmejuhina tippjuhiks saada 2,5 korda (Cron & Slocum 1992).

Väga oluliseks karjääri platoo teket põhjustavaks teguriks on optimeerimine ja organisatsioonide juhtimistasandite ümberkorraldamine. Konkurents ning majanduslik surve on sundinud organisatsioone muutma oma struktuuri ning optimeerima sealhulgas ka juhtimist. Info liigub kiiremini, tootmisprotsess lihtsustub ning juhtimistasandeid ei ole enam nii palju vaja. Ühe koha kaotamisega organisatsiooni püramiidi tipus langeb automaatselt tervel real töötajatest võimalus edasi pürgida (Near 1980). Näiteks Near'i läbi viidud uuringust selgus (1980), et karjääri platoo on juhtide seas täiesti normaalne nähtus ning selle on saavutanud orienteeruvalt 60 % keskastmejuhtidest. Kuigi uuring on läbi viidud juba rohkem kui 30 aastat tagasi, võib paljuski selle järeldusi üle kanda ka tänapäeva rasketesse majanduslikesse tingimustesse. Ka Slocum *et al* (1985) leidsid, et reaktsioonid platoole olid üsna tugevas seoses ettevõtte tegevusvaldkonna, äristrateegia ja

turuosaga. Müügitöö puhul tähendas edutamine üsna tihti ka elukoha vahetust. Tulemuseks oli asjaolu, et negatiivselt platoostunud olid vähem aldis üldse töökoha ja keskkonna vahetuse suhtes. Turupositsioonide kaitsmisele keskendunud ettevõttes ilmnis ka oluliselt rohkem platoo negatiivseid mõjusid. (*ibid*)

Järgmine platoo tekkimist soodustav põhjus on üha tihenev konkurents töajöuturul. Hea haridusega noorte osakaal, kes tänapäeval töajöuturile sisenevad, on üha kasvavas trendis. Kui 60-ndatel ja 70-ndatel andis kõrgharidus suure tõenäosusega olulise eelise töajöuturile sisenemisel, siis tänapäeval tuleb üha enam koha eest võidelda teiste ambitsioonikate noortega. Ootused on kõrged ning oht pettuda, kui reaalsusele mittevastavad ootused ühtäkki ei täitu, äärmiselt suur. (Near 1980, Bardwick 1986)

Near (1980) leidis, et oluline karjääri platoo tekkepõhjus on ka töökultuuri muutumine. Platoo esinemise vältimatus põhjustab töösse suhtumise paradigma muutust. Üha enam ja enam väärtustatakse väljapoole tööd jäävat. Hingega töösse pühendumine kui kultuuri norm on taandumas. Järjest vastumeelsemalt jäädakse tööpõstile kauemaks kui nõutud ning ei olda huvitatud ületundide tegemisest. Vastupidiselt on olukord perekondades, kus kultiveeritakse vajadust olla edukas ja kus on ka vanemad või sugulased ise saavutanud edu oma karjääris. Sellises keskkonnas on soodumus platoo tekkimiseks oluliselt suurem (Weiner *et al* 1992). Near (1980) kinnitas sarnaseid seisukohti ning leidis, et samaväärselt vähestel võimalustega edutamisele ehk siis struktuursele platoole, võivad olla põhjuseks ka individuaalsed faktorid ehk konkreetse inimese enese vähene motiveeritus olla edutatud. Hinnatakse olukorda, eesmäärke ja võimalusi ning tehakse vähem stressi pakkuv valik. Eelistatakse pigem väärtusi, mis on seotud töökeskkonna ja -kultuuriga.

Slocum *et al* (1985) leidsid, et platoo tekkimise tõenäosus oli üsna tugevas seoses ettevõtte äristrateegia ja turuosaga. Kui äristrateegia oli agressiivne ning turu vallutamisele suunatud, oli ka ettevõttes töötavate inimeste hoiak suunatud pigem karjäärile. Bardwick (1986) kinnitas eelpool mainitud seisukohta, viies läbi küsitluse 15 eduka suurettevõtte juhi seas. Tulemusena tuvastas ta selge seose



ettevõtte äristrateegia, turuosa ja karjääri platoo tekkimise vahel. Edukas ja turul agressiivselt kasvavas ettevõttes on ka edule orienteeritud töäjõud. Vanemates ja turul oma positsiooni kindlustanud ettevõtetes töötades, tehakse valikuid sotsiaalse kindluse kasuks, mistõttu oli seal ka karjääri platoo oluliselt väiksem probleem.

Ka Near (1985) leidis seose ettevõtte suuruse ja platoo vahel, leides, et väikestes ettevõtetes on platoostumise oht oluliselt suurem. Põhjuseks võib olla asjaolu, et suuremates ettevõtetes on ka laiemad karjäärivõimalused. Lisaks leidis ta, et parem haridus vähendab oluliselt platoostumise riski.

Karjääri platoo mõju on äärmiselt mitmetahuline ning varieeruv. Karjääri platoo mõjude hindamisel on oluline tuvastada, kas karjääri võimalusi hinnatakse ainult organisatsiooni siseselt või üldises kontekstis (organisatsioonide üleselt). Struktuurse platoo tekkimisel on üsna tugev negatiivne seos töökeskkonna rahuloluga. Organisatsioonide ülese platoo puhul on jällegi tugev seos sisemiste töörahulolu (*intrinsic*) aspektide esinemisega. (Chao 1990)

### 1.3. Töötaja reaktsioonid karjääri platoo tekkimisele

Tulenevalt reaktsioonidest karjääri platoole, jagas Karp (1989) isikud nelja kategooriasse:

1. **Immuunsed** (*The immune*) - ei soovi edutamist, väärtustavad tööd, mitte karjääri.
2. **Kohanejad** (*The adapters*) - lepivad reaalsusega, hindavad olukorra enese jaoks ümber ning ootavad nii organisatsioonilt kui ka vahetult juhilt abi tuleviku ja ootuste ümbersõnastamisel olukorras, kus karjäär ei ole enam keskse tähtsusega eesmärk.
3. **Eitajad** (*The deniers*)- väldivad reaalsust ning ei lepi olukorraga, kaitsereaktsioonina pingutavad veel rohkem, teevad ületunde, kuid põhimõttelist produktiivsuse ja kvaliteedi kasvu sellega kaasa ei too.

4. **Enesesüüdistajad** (*The internalizers*) - süüdistavad tekkinud olukorras ainult ennast, mistõttu mõjub see negatiivselt nende enesehinnangule ning viib kokkuvõttes tööviljakuse vähenemisele.

Eelpool mainitud reaktsioonid eeldavad platoo tekkimist nõ organisatsioonide üleselt. Savickas (Savickas 1992, ref. Tan *et al* 1994) pakub välja ka viienda reaktsiooni, mis tuleb kõne alla käitumisena ainult konkreetse ettevõtte seisukohast:

5. **Lahkujad** (*leavers*) - ei lepi olukorraga ning otsustavad alustada uue karjääriga mõnes teises organisatsioonis.

Platoo uurijad ei ole suutnud leida selgeid ja universaalseid erisusi platoo saavutanud ja mitte saavutanud isikute vahel. Peamiseks probleemiks on just tunnetuse subjektiivsus ning selle olemasolu tuvastamine, mistõttu on ka raske mõista, kas tuvastatud reaktsioon on seotud karjääri platooga või mitte. (Near 1985)

Kui inimene kord juba hindab oma võimalusi edaspidi karjääri teha olematuks, siis on keeruline hinnata, kas tema motivatsioon ning muud negatiivsed nähtused on seotud platoo esinemisega või on just konkreetset isikuomadused põhjuseks, miks edutamist pole toimunud. Mis hetkel toimub muutus? Raske on prognoosida, kas karjääri võimaluste puudumise tunnetamine vastab tegelikkusele ja kas seda toetavad ka ümbritsevad oma hinnangutega. (Chao 1990)

Näiteks Caranazza (1981) uuris keskastmejuhtide tunnetust edasise karjääri suhtes ning leidis, et ainult 50%-l juhtudest langes see kokku ka vahetute juhtide arvamusega. Seega on karjääri platool tunnetuslikult tugev subjektiivne osa, mistõttu tuleb vaadelda konkreetset keskkonnas aset leidvaid protsesse ning uuritavat isikut mõjutavaid tegureid. Ainult siis on võimalik objektiivselt mõista platoo tekkimise põhjuseid ning esile kutsutavaid reaktsioone.

Eelnevaid seisukohti analüüsidest võib näha, et iga isik reageerib platoon saavutamisele üsna erinevalt. Ettevõtte jaoks on oluline tuvastada platoonistumise vorm ning selle mõjud. Organisatsiooni ja töötaja omavahelistele suhetele tuginedes kirjeldasid Leibowitz, Kaye ja Farren (1990) konkreetse isiku hoiakutest tulenevat reaktsiooni saavutatud platoonile ning leidsid neli erinevat võimalikku seisukohta (vt tabel 2);

- produktiivselt platoonistunud,
- mugavalt platoonistunud,
- ühepoolselt platoonistunud ja
- passiivselt platoonistunud.

Tabel 2. Platoonistumise seisud, tulenevalt organisatsiooni ja isiku omavaheliste käitumiste koosmõjust (Leibowitz, Kaye & Farren 1990).

		Isiku käitumine	
		aktiivne	passiivne
Organisatsiooni käitumine	aktiivne	Produktiivselt platoonistunud	Mugavalt platoonistunud
	passiivne	Ühepoolselt platoonistunud	Passiivselt platoonistunud

Produktiivselt platoonistunute puhul võib tõmmata paralleeli positiivse platooniga. Isikute sooritus on endisel kõrgel tasemel, neid tunnustatakse nii juhtkonna kui ka kolleegide poolt. Mugavalt platoonistunutele ei ole edutamine prioriteetne. Pigem soovitakse rahulikult ja ilma liigse stressita edasi töötada. Organisatsioon küll pingutab nende motiveerimisel ja arendamisel, kuid isikuid selline tegevus ei huvita või pigem isegi ärritab. See on töötajate grupp, kelle puhul kurdetakse tihtipeale passiivsust ja initsiatiivi puudumist. Liiga suur hulk mugavalt platoonistunuid võib oluliselt pärssida innovatiivsust ning põhjustada organisatsiooni paigalseisu. Ühepoolselt platoonistunute puhul on probleemiks organisatsiooni poolne toetus. Need isikud on endiselt aktiivsed ning hinnatud oma kolleegide juures (kui oma ala

eksperdid) kuid organisatsiooni jaoks on nad oma tähtsuse minetanud. Ühepoolset platoo tunutele tuleb pakkuda uusi võimalusi, väljakutseid ja koolitusi. Vastasel juhul on neil oht läbi põleda. Passiivselt platoo tunute puhul on tegu lootuse ja motivatsiooni kaotanud isikutega. Nad ei ole huvitatud enesetäiendamisest ega ka organisatsioonis toimuvatest protsessidest. Tegemine on isikutega, kes kipuvad tööülesannete täitmisest kõrvale kalduma levinud põhjendustega „ See ei ole minu vastutusala, kohustus, ülesanne jne“. Neil ei maksa oodata initsiatiivi, huvi ega ka kaasamõtlemit. Põhjuseks on nii isikust enesest tulenev vähene huvi platoo tegeleda, kui ka organisatsioonipoolsete reageeringute puudumine. (*ibid*)

Karjääri platoo mõju on otseselt seotud isiku väärtushinnangutega. Paljude töötajate jaoks on ametialane edu ning karjääriredelil edasi liikumine äärmiselt oluline. Sellistele väärtustele keskendunud töötaja jaoks on platoo saavutamine šokk ning märk stressi tekitavast ebaõnnestumisest. (Elsass 1989)

Sama leidis Greenhaus *et al* (2000), kelle hinnangul on karjäärile liialt suur panustamine seotud riskiga saavutada karjääri platoo varem ning pigem negatiivsel kujul. Tegemine võib olla isikutega, kes karjääri edendamisesse panustanud palju aega ja energiat. Kuna samal ajal on eraelu tahaplaanile jäänud ning kannatanud suhted lähedastega, võib platoo tunud isik tekkinud olukorda tunnetada ränga läbikukkumisena (*ibid*).

Vastupidist reaktsiooni näeme isikute puhul, kes ei ole edule orienteeritud ehk siis tagasihoidlikumad ootused ei pruugi endaga kaasa tuua pettumust karjäärivõimaluste ammendumisel, mida kinnitab ka Elsass (1989).

Kuna karjääri platoo saavutamine võib tekitada stressi, uurisid Elsass ja Ralston (1989) seoseid stressiga toimetuleku ja platoo poolt esile kutsutud reaktsioonide vahel. Uuringu tulemusena leiti, et platoo tunud isikute seas on oluliselt rohkem alkoholi ja narkootiliste ainete kuritarvitajaid.

Järgnevalt on näitlikustamiseks toodud tabelis (tabel 3 lk 22) erinevate uurijate poolt tuvastatud reaktsioonid karjääri platoo. Tulenevalt reaktsiooni iseloomust ja

mõjust on need jagatud positiivseks või negatiivseks. Nagu tabelist nähtub, võivad platoostunud isikud olla organisatsiooni suhtes kriitilised ja negatiivselt häälestatud (Elsass & Ralston 1989) või siis on nad vastupidi pigem rahulolevamad oma töökeskkonna ja tingimuste suhtes (Slocum *et al* 1985, Near 1985). Near, Elsass ja Ralston leidsid, et platoostunute suhted kolleegidega on pigem paremad, kuid Rosen *et al* (1990) leidsid, et platoostumise tulemusena kolleegide vahelised suhted pigem halvenevad.

Tabel 3. Karjääri platoo poolt esile kutsutud käitumine ja mõjud (autori koostatud)

<b>Positiivsed reaktsioonid platooseisundile</b>	<b>Negatiivsed reaktsioonid platooseisundile</b>
Mentorlus (Near 1985, Elsass & Ralston 1989)	Motivatsiooni langus, igavus, apaatus (FERENCE <i>et al</i> 1977, Greenhaus <i>et al</i> 2000)
Pikem ametiaeg (Near 1985)	Töövõime langus (FERENCE <i>et al</i> 1977, Bardwick 1986, Greenhaus <i>et al</i> 2000, Near 1985)
Uute oskuste omandamine (Slocum <i>et al</i> 1985)	Töökoha vahetus, lahkumine (Veiga 1981, Near 1980, Gould & Penley 1985, ref Chao 1990)
Suurem rahulolu vahetu juhiga (Slocum <i>et al</i> 1985)	Stress (Burke 1989, Bardwick 1986)
Kõrgem töökeskkonna rahulolu (Slocum <i>et al</i> 1985, Near 1985)	Organisatsiooni kritiseerimine (Elsass & Ralston 1989)
Madalam soov töökohavahetuseks (Slocum <i>et al</i> 1985)	Alkoholism, narkootikumid, sõltuvus (Elsass & Ralston 1989)
Uute oskuste omandamine (Greenhaus <i>et al</i> 2000)	Distantseerumine organisatsiooni identiteedist (Chao 1990)
Paremad perekondlikud suhted (Greenhaus <i>et al</i> 2000)	Töökeskkonna rahulolu langus (Chao 1990, Tremblay <i>et al</i> 1995)
Parem tervis (Slocum <i>et al</i> 1985)	Rahulolematus vahetu juhi suhtes (Near 1985, Tremblay <i>et al</i> 1995)
Hea läbisaamine kolleegidega (Near 1985, Elsass & Ralston 1989)	Huvi kadumine enesearendamise vastu (Near 1985)
Lojaalsus (Noe, Steffy ja Barber 1988, ref Chao 1990)	Rahulolematus karjäärivõimaluste suhtes (Veiga 1981)
Aktsepteerimine ja reaalsusega leppimine (Chao 1990)	Eitamine ja asendustegevused (Greenhaus <i>et al</i> 2000, Near 1980)
Suurem panustamine, et edutamise tõenäosus kasvaks. (Near 1980)	Halvemad suhted klientidega (Greenhaus <i>et al</i> 2000)
	Halvemad suhted kolleegide vahel (Rosen <i>et al</i> 1990)
	Pühendumine kõrvalistele tegevustele (Near 1985)

Chao (1990) hinnangul peitub erinevate uuringutulemuste põhjus asjaolus, et väga raske on kõiki võimalikke platoo tekkimist mõjutavaid faktoreid arvesse võtta. Näiteks Gould ja Penley (1985, ref Chao 1990) leidsid, et ametiaja pikkus oli

positiivselt seotud sooviga ametikohta vahetada. Aga Noe, Steffy ja Barber (1988, ref Chao 1990) jõudsid hoopiski vastupidisele tulemusele. Sama tuvastasid ka Slocum *et al* (1985), kelle uuringus selgus, et platoostunud olid pigem lojaalsemad oma ettevõttele. Platoon saavutanud ei pruugi olla vähemefektiivsed ja tülpinud, lisaks võivad nad olla hoopiski keskmisest rohkem rahul töökeskkonnaga (Near 1985). Veiga (1981) ei suutnud tuvastada platoostunute suhtumise erinevust juhtidesse võrreldes ülejäänud kollektiiviga, samal ajal kui Near (1985) leidis, et platoostunutel olid need suhted isegi paremad.

Enim esineb platoon negatiivset mõju, kui see tekib karjääri varajases faasis. Varajases staadiumis saavutatud platoon puhul on küll reaktsioon valulikum ja võimalus, et astutakse radikaalseid samme olukorra muutmiseks suurem. Hilisemalt, kui rakendatud sammud ei olnud edukad, hinnatakse üldjuhul oma olukord ümber ning lepitakse reaalsusega (Chao 1990). On ka tõenäolisem, et leitakse teised rahuldust pakkuvad väljundid ning lepitakse olukorraga. Near (1980) tuvastas platoon algfaasis nn eitamise ilmingud. Isegi kui tunnetati oma olukorra keerukust, ei kaotatud lootust paremate võimaluste tekkimisele „küll hea töö ükskord ära tasub“. Ehk siis platoon saavutamise ees ei kaasnenud koheselt tööviljakuse ja motivatsiooni langust, pigem vastupidi. Esimese reaktsioonina üritavad paljud pigem rohkem panustada. Seetõttu võib ka hilisem reaalsuse mõistmine tekitada veelgi teravama reaktsiooni.

Kokkuvõtteks võib öelda, et erinevad tulemused läbiviidud uuringutes (vt. tabel 3 lk 23), viitavad selgelt vajadusele läheneda platoon mõjude tuvastamisele konkreetset keskkonda ja indiviidi arvestades. Ilmselt on platoon esinemine paljude jaoks vältimatu, paratamatu ning normaalne nähtus (Bardwick 1986). Kogu tähelepanu on suunatud just negatiivse platoon ärahoidmisele (FERENCE *et al* 1977). Erinevaid reaktsioone analüüsides võib väita, et positiivne platoon on isegi kasulik nähtus nii töötajale kui ka organisatsioonile. Suures osas sõltub inimese hoiakust, kas see mõjub talle endale ja organisatsioonile positiivselt või negatiivselt.

#### 1.4. Platooseisundi mõju juhtidele

Juhtidel on keskne mõju oma alluvate motiveerimisel, eesmärgi püstitamisel, vajalike tingimuste loomisel ja ka sarnaste nähtuste nagu on seda karjääri platoo lahendamisel (Bardwick 1986). Kui juht ise platoostub, avaldab see otseselt või kaudselt mõju ka tema rollile. Near leidis (1980), et karjääri platoo mõju juhtidele on individuaalseid faktoreid arvestades oluliselt erinev võrreldes teiste gruppidega. Juhtidel võib domineerida soovimatus edasi liikuda, kuna üritatakse vältida edutamise kaasnivat ebamugavust ja täiendavat pinget. Juhtide puhul tulebki platoo tekkimisel otsida põhjusi pigem individuaalsetest aspektidest kui organisatsioonilistest. Nende seas on ka suurem osakaal positiivse platoo esinemisel (ca 70% platoo saavutanutest). Karjääri platoo rääkimist peavad juhid pigem tabuks ja nõrkuse märgiks. Selle olemasolust teatakse, kuid usutakse enese võimetesse platood vältida ning sellega kokku mitte puutuda („*See ei saa minuga juhtuda, milleks siis muretseda?*“).

Viimasena välja toodud reaktsiooni kinnitab ka Veiga (1981) uurimus juhtide seas (kokku 1733 inimest), kus selgus, et negatiivse platoo saavutanud juhid olid võrreldes oma kolleegidega (positiivselt platoo saavutanud) oluliselt suurema valmisolekuga töökoha vahetuseks.

Kui noorte keskastmejuhtide käest küsiti, kuidas nad reageeriksid platoo ilmnemisel, siis 20% arvas, et pühendaks rohkem aega perele, 50% arvas, et töötaks intensiivsemalt ning 30% lubasid mitte leppida olukorraga ja leida uue töökoha. Kui juhid on platoo saavutanud, siis tegelik reageering oli mõnevõrra erinev sellest, mis algselt ideaalidest mõjutatuna välja öeldi. Tegelikuses on töökoha vahetuse protsent 34% ning perekonnale pühendab ennast 44%. (Near 1980)

Staažikad juhid on üldjuhul üsna keerulises olukorras. Organisatsioonile on antud oma parimad aastad, ohvriks toodud isiklik elu, perekondade ja kogukonnaga ühte sulatud, lisaks tunnetatakse teatud hingelist seost nii töökeskkonna kui ka kollektiiviga, mistõttu on juhtidel raske vastu võtta radikaalseid samme töökoha vahetuse näol (Greenhaus *et al* 2000, Near 1980).

Juhid kalduvad karjäärivõimaluste puudumisel põhjuseks tooma pigem enesest väljaspool olevaid asjaolusid (juhtkonna surve, muudatused struktuuris) ning on kriitilised kehtiva karjäärisüsteemi suhtes. Vastupidiselt juhid, kes on kogenud horisontaalset või vertikaalset mobiilsust, selgitavad seda pigem isiklikust aspektist ning nende hinnangul on ka karjäärisüsteem pigem aus ja õiglane. (McEnrue 1989)

### 1.5. Organisatsiooni, juhi ja töötaja võimalused platoo tekkimisel

Karjääri platoo avaldab otsest mõju ning põhjustab töötaja hoiaku ja käitumise muutust töökeskkonnas (Tremblay *et al* 1995). Organisatsioonid peavad mõistma tekkinud konflikti põhjusi. Ühel hetkel jõuab töötaja arusaamisele, et ettevõtte jaoks on tema sooritus, panus ja tuleviku perspektiiv omandanud uue väärtuse (Duffy 2000).

Karjääri juhtimine on pikaajaline protsess, mille käigus töövõtja jõuab selgusele enese väärtuses, huvides, võimetes ning elustiili eelistustes. Loob kogetu põhjal realistlikud karjääri eesmärgid ning töötab välja ja rakendab strateegia eesmärgini jõudmiseks. Lõpuks üritab tunnetada valitud strateegia efektiivsust. Vastutus valikute ja otsuste eest karjääri juhtimises lasub tänapäeval üha enam ja enam töötaja õlgadel (Greenhaus *et al* 2000). Kuna karjääri juhtimise edukus sõltub eelkõige isikust, võib järeldada, et edukas toimetulek karjääri platooga eeldab samuti konkreetse isikuga enese tahet probleemiga tegeleda. Organisatsiooni roll on tagada võimalused.

Kuna platoo negatiivsed ilmingud võivad mõjutavad otseselt organisatsiooni konkurentsivõimet, teeb näiteks Near (1980) olukorra parandamiseks ettepaneku hinnata ümber ootused, leida alternatiivsed tunnustamise võimalused ning tunnustada ausalt olukorda, millesse ollakse sattunud. Tan *et al* (1994) kinnitasid, et avatud ja aus suhtlus on tõhus vahend negatiivse platoo ärahoidmisel. Töötaja peab teadma ja mõistma oma olukorda. Kui tööandja annab vastupidiselt põhjendamatuid lubadusi tuleviku suhtes, on üsna tõenäoline ka raske negatiivse platoo tekkimine tõe selgumisel.



Connor ja Fielden (1973) kritiseerivad organisatsioonide poolt valitud palga tõstmise strateegiat negatiivse platoo saavutanud personali motiveerimisel. Selle asemel soovitavad nad kulutada sama raha ja energia personali harimisele ning julgustamisele, alustamaks uue karjääriga. Ka Near (1985) leidis, et negatiivse platoo saavutanud juhid olid oma kolleegidest madalama haridusega. Ehk siis haridus aitab olukorda mõtestada ning sellega ka paremini toime tulla. Seisukohta toetavad ka Hall ning Louis (1988), kelle hinnangul on psühholoogilisest aspektist rahulolu saavutada oluliselt lihtsam kui läbi edutamise.

Slocum *et al* (1987) leidsid, et karjääri platoo ning konkreetse organisatsiooni tegutsemisstrateegia on omavahel tihedalt seotud. Avatus, uutele turgudele ja toodetele orienteeritus mõjutab karjääri platoonid positiivselt. Negatiivselt mõjub keskendumine turu kaitsmisele, liigne tööprotsessi standardiseeritus ning kasumi ja efektiivsuse jahtimine. Lisaks leiti ka otsene seos töökeskkonna rahulolu, organisatsioonikultuuri ning platoo esinemise vahel. Eluterve õhkkond töökollektiivis ja head töötingimused aitavad otseselt ära hoida negatiivse platoo tekkimist.

Kuidas motiveerida olukorras, kus igasugune edasine karjäär on vähetõenäoline? Feldman *et al* (1988) leidsid, et täiendava vastutuse andmine võib märkimisväärselt pidurdada paigalseisu negatiivseid mõjusid ehk siis ühe võimalusena radiaalse karjääri rakendamine ja isiku suuremat kaasamist tema ekspertiisi ulatuses otsuste tegemisel.

Hall (1985) soovib rakendada „projekti juhtimise strateegiat“ ehk siis kasutada lühiajalisi konkreetse ajalise piiri ning eesmärgiga projekte, mis võimaldaksid töötajal tunnetada loominguulist vabadust. Usaldus tõstab enesehinnangut ja projekti tulemus on selgelt tunnetatav, mistõttu tekib ka rahulolu eesmärgi saavutamisest.

Tulenevalt platoostumise vormist, esitavad Leibowitz, Kaye & Farren (1990) soovitused ja tegevused, mis on suunatud konkreetsele isikule, juhile ning ka organisatsioonile nähtuse ennetamiseks või selle negatiivse mõju ära hoidmiseks:

### 1. **Töötaja;**

- arenda erioskusi,
- tõsta haridust,
- küsi aktiivselt tagasidet,
- leia kontakt juhiga,
- tõsta enese nähtavust ja reputatsiooni organisatsioonis,
- selgita välja, millest tunned oma töös puudust,
- vaheta töökohta.

### 2. **Juhile;**

- muuda töökeskkond paindlikuks,
- julgusta uutmoodi lähenemist,
- anna aega uute kohustustega toime tulla,
- anna avameelset tagasisidet,
- toeta kollektiivi sisest õppimist (*peer coaching*),
- taga oskuste ja teadmiste arendamise võimalused,
- tõsta kõikide inimeste teened esile (mitte ainult tähtede),
- kasuta ka mittemateriaalset tunnustamist,
- tugevda kollektiivisidemeid sidemeid,
- rakenda projektijuhtimist.

### 3. **Organisatsioonile;**

- arvamusiidrite tekke soodustamine,
- avatud tegutsemisstrateegia,
- konkreetsete ja selgete ootuste kehtestamine,
- tasustada ainult konkreetse tulemuse eest,
- edutamine vastavalt oskustele ja võimetele,

- rakendada rotatsiooni süsteem ning toetada kogemuste horisontaalset levikut,
- organisatsiooni struktuuri ajakohastamine ja muutmine,
- võimaldada pikemaajalisemaid töölt eemaloleku puhkusi (sabbatical),
- luua ligipääs ja võimalused mentorluseks,
- tunnustada inimesi nende teadmiste ja oskuste eest, mitte töökohal veedetud aastate eest,
- julgusta tavatöötajaid olema programmides instruktorite rollis,
- tuleb luua platoostunutega kommunikatsioonikanalid, andmaks võimalusi nende motiveerimisvõimaluste väljaselgitamiseks.

**Kokkuvõttes, hinnates erinevate uurijate poolt välja toodud karjääri platoo tekkepõhjuseid ja mõjusid, võib väita**, et tegu on paratamatu ning normaalse nähtusega karjääri arengus. Platoo puhul võib olla tegu stressi tekitava läbikukkumisega või hoopiski rahulolu pakkuva lõpppunktiga karjääri teel. Tekkepõhjusi analüüsid on näha, et tegu on äärmiselt keerulise ning kompleksse nähtusega. Iga üksiku isiku platoostumise põhjusi otsides tuleb analüüsi alustada organisatsiooni äristrateegiast ja töökultuurist ning jõuda välja keskkonnani, kust konkreetne indiviid pärineb. Millised on ootused ja hoiakud edu ning karjääri suhtes. Kuhu tahetakse jõuda ning millest ollakse valmis loobuma? Kas on oluline suhted või materiaalne heaolu? Tuleb arvesse võtta kõik subjektiivsed asjaolud.

Sarnane olukord on ka karjääri platoo mõjuga nii töötajale kui ka organisatsioonile. Nähtus avaldab otseselt mõju konkurentsivõimele ja efektiivsusele. Pikaajase ja eduka karjääri tulemusena võib positiivselt platoostunud isik olla ettevõtte ning kollektiivi jaoks väärtuslik ja hinnatud liige. Arvamusliidrid ja mentorid omavad oskusteabe ja töökultuuri edasikandmise seisukohalt kesket rolli. Negatiivsed hoiakud vähendavad organisatsiooni konkurentsi tööjõuturul ning mõjutavad rahulolu töökeskkonnaga ning pärsivad arengu protsesse.

Platoo uurimise ajal telge jälgides võib märgata, et uuringute tipp-periood langes möödunud sajandi viimasele kahele kümnendile. Hilisemad uuringud on põhiliselt

kinnitanud varem tuvastatud seisukohti või siis otsinud vastuseid konkreetsetele esile kerkinud küsimustele. Analüüsisides platoo uurijate poolt esitatud seisukohti, võib autori hinnangul väita, et nähtuse teoreetiliste seisukohtade põhituumik on kinnitust leidnud ning allikaks erinevates tegevusvaldkondades läbi viidavatele uuringutele. Kuna platoo kui fenomeni olemasolu on suures osas paratamatu ning tõestust leidnud fakt, mille mõju valdkonniti väga erinev, on see autori hinnangul ka kinnituseks vajadusele uurida platoo negatiivsete mõjude esinemist just politseiteenistuse spetsiifikast lähtuvalt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et nähtuse uurimise seisukohalt on kõige olulisem keskenduda platoo ulatuse, selle tekke põhjuste ja negatiivse vormi esinemisele. Üksikisiku jaoks on oluline enese jaoks lahti mõtestada, kas tegu on probleemiga, mis vajab lahendamist või tegu on karjääri eesmärgi täitumisega. Organisatsiooni jaoks on peamine väljakutse keskenduda platoo negatiivse vormi ärahoidmisele ning tekkepõhjuste tuvastamisele.

## 2. KARJÄÄRI PLATOO ESINEMINE PPA-s

### 2.1. Uurimuse meetodika ja valim

Käesolevas magistritöös on läbi viidud kvalitatiivne uuring ning eesmärgile jõudmiseks valitud fenomenograafiline uurimisstrateegia. Eespool nimetatud strateegia valiku põhjuseks on eesmärk kirjeldada inimeste kogemusi, neid analüüsida ning võimalikult täpselt mõista olukorda, millesse nad on sattunud (Marton 1981:180, ref. Laherand 2008 143-144). Karjääri platoo puhul on kesksel kohal just konkreetse indiviidi subjektiivne tunnetus oma edasiste karjäärivõimaluste kohta ehk siis kui tõenäolisena ta tunnetab oma edasist ametikoha vahetust. Kui platoo tekkepõhjused lihtsustada ning jaotada objektiivseteks ja subjektiivseteks, siis probleemi uurimisel keskendutakse ikkagi üksikisiku tunnetusele ja reaktsioonidele. Ei ole oluline, kas tunnetusest tekkinud hinnang vastab tegelikkusele ja ka tulevikus tõeks osutub. Olukorra tajumine mõjutab käitumist ning konkreetset ajahetket tehtavaid karjääriotsuseid. Tulenevalt reaktsiooni intensiivsusest, iseloomust ja hoiakust kandub mõju üle nii kollektiivile, kui ka suuremal või vähemal määral kogu organisatsioonile.

Magistritöö teoreetilises osas jõudis autor järeldusele (lk 28), et uurijad, kes kasutasid karjääri platoo uurimisel kvantitatiivset uurimisviisi ning viisid läbi üldjuhul struktureeritud ankeetküsitluse, jõudsid üsna erinevatele ja tihtipeale vastupidistele tulemustele (vaata tabel 3 lk 22). Valitud strateegia ei andnud võimalust arvestada subjektiivse tunnetusega, mistõttu ei olnud alati võimalik tuvastada kõiki põhjusi, mis viisid leitud reaktsioonide ilmnemisele. Tulemus on sõltunud nii uuritavate tegevusvaldkonnast, keskkonna teguritest kui ka valitud kriteeriumitest. Tihtipeale oli raske aru saada, kas karjääri platoo oli tuvastatud reaktsiooni põhjus (näiteks avatuse puudumine) või hoopiski vastupidiselt aitas vastav reaktsioon ise kaasa karjääri platoo tekkimisele. Ka Syrjäla jt (1994:114-160, ref Laherand 2008) leiab, et fenomenograafiline uurimisstrateegia sobib olukorras, kus uurija hakkab huvi tundma nähtuse või mõiste vastu, mille kohta näib olevat hämmastavalt palju erinevaid arusaamu.

Kuna käesoleva magistritöö eesmärk on uurida karjääri platood Politsei - ja Piirivalveametis ning kitsamalt selgitada välja platoo tajumine ja tekkepõhjused. Autor viis läbi intervjuud organisatsioonis töötava kaheteistkümne staažika juhiga. Valimisse kuuluvate isikute näol on tegemist sisejulgeolekuvaldkonna ekspertidega, kes on ise silmitsi seisnud karjäärivalikutega, kandideerinud erinevatele ametikohtadele ning teinud oma alluvate suhtes karjääriotsuseid. Ametiaja jooksul on nad pidanud alluvatega läbi viima arenguvestluseid ja otsustama nende edutamisele esitamist. Töö autor leiab, et staažikad juhid tunnetavad ja peegeldavad kõige vahetumalt organisatsioonis valitsevaid hoiakuid karjäärivõimaluste suhtes. Intervjueeritavate keskmine staaž uuringu läbiviimise hetkel oli 21 aastat ning keskmine vanus 42 aastat. Ehk siis hinnates staaži ja vanust, võib eeldada, et need isikud on oma arengu ja karjääriga jõudnud positsioonile, kust edasised karjääri ootused ja võimalused on oluliselt vähenenud. Valimisse arvatud isikud töötavad nii korrakaitse kui ka kriminaalpolitsei valdkonnas. Struktuuriüksuse järgi paiknetakse nii administratsioonis, Põhja prefektuuris, Lääne prefektuuris, Lõuna prefektuuris kui ka Keskkriminaalpolitseis. Kaks vastanut töötasid vahetult enne 2010 aastal läbi viidud politsei-, piirivalve- ja kodakondsus- ja migratsiooniameti liitmist Piirivalveametis.

Valimisse kuulunud isikud töötasid järgmistel ametikohtadel:

1. Põhja prefektuuri korrakaitsebüroo politseijaoskonna juht, staaži 22 aastat.
2. Põhja prefektuuri korrakaitsebüroo keskuse juht, staaži 15 aastat.
3. Põhja prefektuuri büroo juht, staaži 20 aastat.
4. Põhja prefektuuri korrakaitsebüroo talituse juht, staaži 16 aastat.
5. Lõuna prefektuuri büroo juht, staaži 27 aastat.
6. Lõuna prefektuuri kriminaalbüroo talituse juht, staaži 20 aastat.
7. Lääne prefektuuri büroo juht, staaži 20 aastat.
8. Lääne prefektuur kriminaalbüroo talituse juht, staaži 22 aastat.
9. Keskkriminaalpolitsei kriminaalteabe büroo talituse juht, staaži 23 aastat.
10. Keskkriminaalpolitsei struktuuriüksuse juht, staaži 18 aastat .
11. Keskkriminaalpolitsei struktuuriüksuse juht, staaži 20 aastat.

12. PPA administratsiooni struktuuriüksuse juht, staaži 33 aastat.

Intervjueeritavatele esitas autor töö eesmärgiga seotud küsimused (magistritöö lisa 1) ning tulenevalt vastaja reaktsioonist, palus hoiakuid, mõtteid ning arvamusi kommenteerida. Peale intervjuude transkribeerimist teostas autor kolmeetapilise sisu kodeerimise, kus esimeses etapis toimus tekstisiseselt koodide otsimine, teises etapis loodi kategooriad ja koodid tabeltöötlusprogrammis Excel ning kolmandas etapis leidis aset kategooriate ja koodide lõplik selekteerimine.

Koodide selekteerimisel sarnased tunnused liideti ning järjestati vastavalt esinemistihedusele. Kokkuvõttes leidis autor 9 kategooriat ja 104 koodi (magistritöö lisa 2). Töös vaadeldi järgmiseid kategooriaid:

1. Karjääri ja arengu võimalused PPA-s
2. Platoo esinemine intervjueeritavate juures
3. Intervjueeritavate hoiakud töötamise suhtes PPA-s
4. Intervjueeritavate toimetuleku strateegiad
5. Karjääri platoo poolt esilekutsutav käitumine ja reaktsioonid PPA-s
6. Karjääri platoo tekkepõhjused
7. Karjääri ja arengu takistused
8. Karjääri platoo mõju organisatsioonile
9. Ettepanekud platoo leevendamiseks ja ärahoidmiseks

## 2.2. Karjääri ja arengu võimalused PPA-s ning intervjueritavate hoiakud

Intervjuu käigus esitati uuringust osavõtjatele küsimused selgitamaks platoo tunnetust nende isiklikust vaatevinklist ja ka selle kohta, kuidas nad hindavad platoo ilmumist oma kolleegide juures. Kõige enam seostasid vastajad platoo saavutamist motivatsiooniga ning selle esinemisega ehk siis platoostumist hinnati motivatsiooni muutumise aspektist.

PPA statistilisi andmeid analüüsid (vt tabel 4) võib öelda, et organisatsioonis töötaval umbes viiel ja poolel tuhandel inimese on võimalik karjääriotsuste tegemisel valida 629 erineva põhitöö vahel. Kui korrakaitsepolitseis töötab 2225 inimest ning erinevaid tööülesandeid on 122 ja kriminaalpolitseis 1261 inimese kohta on 90 põhitööd, siis on lootus personaalseid vajadusi arvestavaid väljakutseid leida üsna kõrge.

Tabel 4. PPA valdkondade põhitööde hulk ning valdkonnas töötavate ametnike arv (autori koostatud).

VALDKOND	kodakondsus - ja migratsioon	korrakaitse	kriminaal	piirivalve	tugi
Kirjeldatud erinevaid põhitöid	37	122	90	162	182
Valdkonnas töötavaid inimesi	365	2225	1261	1418	759

Hinnates karjääri ja arenguvõimalusi Politsei- ja Piirivalveametis, leidsid praktiliselt kõik intervjueritavad (10), et nad ei tunneta süsteemset, struktureeritud lähenemist ning selget ja pikaajalist arenguvisioni. Pidevalt muutuv keskkond, reformid, seadusandluse muudatused kajastuvad hoiakutes ebakindlust ja teadmatust tekitavalt.

*„päris selget visiooni ja mõtet minu hinnangul täna nagu ei ole ja ma ei näe „*



Mitmed vastajad ootasid suure huviga ees seisvat järjekordset reformi, tunnistades, et reform võib olla karjääri vaates nii võimalus kui ka risk. Küsitletud on kriitilised juhuse liiga suure rolli osas organisatsioonis toimivas karjäärivalikus. Nähti, et tihtipeale on vastuvõetud otsused justkui paratamatu protsessi tulemus, mitte teadlik ja sihikindel areng. Kui tekib võimalus, siis seda kasutatakse. Muutuvad prioriteedid ja poliitilised suunised võivad seni kehtinud seisukohad risti vastupidiseks pöörata.

*„Täna on ju see muutuste aeg, see maakondliku politsei ümberkorraldamine ja Nelijärve teesid, kriminaalpolitsei suurkogu teema ....., muudatused on tulemas. Millised on need positsioonid? Noh huvitavaid väljakutseid on.“*

Kuigi võimalusi on palju, ei tunnetanud vastajad organisatsioonipoolset tuge ja teadlikku tegevust karjääri edendamisel. Leiti, et kõik sõltub konkreetse isiku enese ambitsioonidest, võimetest ja aktiivsusest. Kriitikana toodi ka välja juhi positsioonile sobilike ametnike arendamise ja koolitamise programmide puudulikkuse. Hetkel on kogu täiendkoolitus suunatud pigem olemasoleva ametikoha piires vajalike teadmiste ning oskuste arendamisele. Valdkondade üleseid ja juhtimisalaseid koolitusi on väga vähe. Kõik vastajad mainisid, et on kuulnud, et teatud võimalused osa võtta juhi koolitusest on, kuid ei tea täpselt, millega on tegu, kuidas on võimalik kandideerida ja mis on koolituse sisu. Paljud juhid tõid välja, et on ise oma alluvatele korraldanud juhtimisalaseid lühikoolitusi. Kõik see on toimunud vastavalt võimalustele ja eelarve olemasolule. Süsteemset ning pikemaajalise eesmärgiga projekte pole olnud võimalik käivitada.

Ühe karjääri- ja arenguvõimaluste probleemina toodi välja asjaolu, et PPA kui organisatsioon on küll suur ja võimalusi palju, kuid erinevates valdkondades ametikohtadele esitatavad nõuded ning töö spetsiifika on väga erinevad. Kui töötaja on ühe valdkonna raames jõudnud keskastmejuhiks, siis samal tasemel juhi kohustusi teises valdkonnas täita on äärmiselt keeruline.

*„kui ma olen oma valdkonnas tipp, et mis ma siis seal olen?“*

Siiski leidis ka arvamusi, et organisatsiooni suuruse ning laia teenistuspiirkondade ja ametikohtade valiku tõttu hinnati karjääri valikuid ja võimalusi headeks.

*„ saatsime inimese piirile ja seal saab inimene hästi hakkama .... ehk siis piirivalvega ühes organisatsioonis olek on laiendanud neid võimalusi“.*

Analüüsides karjääri platoo esinemist intervjueeritavate juures, võib välja tuua kolm gruppi:

- 1) Juhid (6 juhti), kes ei näe hetkel mingeid karjääri võimalusi ning seda ei vertikaalselt ega ka horisontaalselt.
- 2) Juhid (4 juhti), kel puudub perspektiiv liikuda karjääriredelil ülespoole, kuid horisontaalse liikumise võimalusi nägid nad piisavalt ning pidasid neid vägagi tõenäoliseks.
- 3) Juhid (2 juhti), kes suhtusid optimistlikult oma karjäärivõimalustesse, nägid piisavalt arenguvõimalusi nii sama tasemega ametikohtade vahel, kui ka hindasid üsna tõenäoliseks võimalust liikuda ametiredelil ülespoole

Mitmed vastanud tunnistasid otse vestluse alguses ise, et on saavutanud platoo. Samas hilisema vestluse käigus tunnistati, et teatud karjääri arengud on siiski veel võimalikud. Põhjuseks küsitletute kalduvus hinnata platoostumist pigem motivatsiooni seisukohalt ning näha karjääri ainult vertikaalses liikumises. Ehk siis seisukohti analüüsides võib tunnetada teatud pessimismi just vertikaalse karjääri suhtes. Eelnevalt välja toodud hoiakuid karjääri ja arenguvõimaluste suhtes aluseks võttes, võib öelda, et selline hoiak on ka teatud määral arusaadav.

*„Ta kindlasti mind tabab ja ma arvan, et ta ongi juba tabanud“* Sama intervjueeritav hiljem – *„leian, et on mõeldav leida ka väga sisukat rakendust ja roteeruda samal tasemel“.*

Edasist karjääri nägid kõik uuringus osalejad pigem töötades PPA-s. Kaks vastanut olid nõus sobiva pakkumise korral liikuma ka spetsialisti ametikohale ning nägid seda isegi positiivses valguses. Üks juht väitis, et ei ole kunagi isegi vaadanud tööpakkumisi ning teine vastaja tõi välja, et ta põhimõtteliselt ei kandideeri ja ei võta kunagi ka ühestki konkursist osa.

*„ma olen suhteliselt konservatiivne .... ja ütleme, et me tulime ikkagi olukorrast, kus ülemus valis“.*

**Andmeanalüüsi käigus selgitati välja peamised positiivsed ja negatiivsed hoiakud karjääri suhtes PPA-s.** Küsimuste esitamise käigus peegeldasid intervjueeritavad positiivseid hoiakuid ametikoha suhtes ning võis tunnetada kõrget motivatsiooni. Positiivsete aspektidena võib välja tuua:

- 1) Organisatsiooni, valdkonna või elukutse tugev ning hinnatud identiteet.
- 2) Seadusest tulenevad sotsiaalsed garantiid pensioniea saabumisel.
- 3) Rahulolu saavutatud juhi positsioonist ja politseitööst.

**Organisatsiooni, valdkonna või elukutse tugev ning hinnatud identiteet.** Küsimusele oma edasiste karjääriplaanide kohta vastasid kõik uuringus osavõtjad, et seostavad seda PPA-ga ning soovivad töötada asutuses vähemalt pensioniea saabumiseni. Sellise hoiaku peamiseks põhjuseks on vastajate hinnangul organisatsiooni, valdkonna või elukutse tugev ning hinnatud identiteet.

*„Hingelt olen ikka politseinik ja selles mõttes ju kui minna tagasi, siis juba lapsepõlvest selle peale mõelnud“.*

*„olen selle otsuse kunagi teinud ja lubanud seda viimse hingetõmbe ja veretilgani teha ja ma nagu päriselt mõtlen ka seda. Ehk siis minu jaoks on oluline selle elukutse kuvand ja lojaalsus.“*

Ainult üks vastaja tunnistas, et on ka väljastpoolt organisatsiooni tööpakkumisi vaadanud, kuid prioriteet on siiski töötada endiselt PPA-s.

*„kui ma ütlen, et ma aknast välja ei ole vaadanud, siis ma valetaksin, .... kui tuleks pakkumine ka erasektorist, siis ma kindlasti kaaluksin seda“.*

Paljud (5) avaldasid mõtet töötada PPA-s ka peale pensioniea saabumist ning siis pigem spetsialisti ametikohal.

Identiteedi puhul võis tähendada nii organisatsiooni identiteeti üldiselt kui ka valdkondlikku identiteeti. Toodi selgelt välja erinevate elukutsete kuvandid ning maine „*krimkamees, piirivalvur, korrakaitse jne*“.

**Seadusest tulenevad sotsiaalsed garantiid pensioniea saabumisel.** Ühe olulise hoiakute allikana ja lojaalsuse põhjusena tõid vastajad välja seaduses sätestatud sotsiaalsete garantiide rolli. Kõikide küsitletute jaoks oli just politseiametnike eripension üks peamine väljatoodud mõjutaja edasise karjääri valikul.

*„...selles mõttes nagu mõeldud on, et selle verstepostini nagu jõuda tuleb siin süsteemis, et enne seda siit kindlasti välja ei lähe.“*

**Rahulolu saavutatud juhi positsioonist ja politseitööst.** Üldiselt kiirgasid enamik (10) vastanutest positiivset, aktiivset ja motiveeritud hoiakut. Tundsid ennast hetkel saavutatud positsioonis hästi, hindasid tööd kõrgelt ning leidsid, et uut ja huvitavat pidevalt muutuva keskkonna tõttu on piisavalt. Aastatega omandatud kogemused on töö kvaliteeti pigem tõstnud ning efektiivsust suurendanud. Kirjeldades karjääri ja arengu takistusi ning reaktsioone platoo tekkimisele, nimetati kõige enam just motivatsiooniga seotud aspekte. Ehk siis on aktiivne ja eesmärgile suunatud hoiak aidanud neil endil areneda ja karjääri teha ning sellise hoiaku puudumist teiste puhul nähakse tõsise takistusena edasiste väljakutsete saamisel.

*„Kuna meie organisatsioon on pidevas muutumises ja ümberreorganiseerimises, siis ma ei ole jõudnud, - ütleme et 27-ndal saab mul 9 aastat lii kluses ja mul ei ole selle aja jooksul tekkinud kordagi paigalseisu tunnet“.*

**Edasiste karjäärivõimaluste negatiivsete aspektide kirjeldamisel** toodi välja:

- 1) Enese liialt kitsast spetsialiseeritust ja sellest tulenevalt väheseid karjäärivõimalusi.
- 2) Juhtide valikuprotseduuri subjektiivsust.

Kaks vastajat tunnetasid ühe negatiivse probleemina enese puhul liialt kitsast spetsialiseeritust, mistõttu oli ka edasiste karjäärivõimaluste valik oluliselt piiratum. Üks juht ütles otse välja, et kui ta samal ametikohal peab karjääri lõpuni töötama „*tiksuma*“, oleks see tema jaoks samaväärne läbikukkumisega. Põhjuseks võib olla

ka asjaolu, et sama ametnik hindas ka ebaõiglaseks ja läbipaistmatuks juhiks määramise praktikad, pidades konkursse liialt subjektiivseteks ja kallutatuteks. Isik omas ka ise kogemust kandideerimise kohta, kus ta osutus mittevalituks ning hilisemalt mitteametliku tagasiside käigus väideti, et ta oli nõ liialt kvalifitseeritud, arvestades selle ametikoha profiili.

*„Ma olen neid erinevaid konkursiteateid lugedes vaadanud, et need nõuded on ikka kosmilised ... PPA-s üldjuhul pannakse inimene paika, sest kellelegi tundub, et see inimene sobib“.*

*„Omavahel öeldi, et sa olid liiga hea ja haritud selle koha jaoks“.*

**Kokkuvõtteks** küsitletute seisukohti karjääri ja arenguvõimaluste kohta PPA-s analüüsides võib väita, et võimalusi on piisavalt, kuid nende kasutamine sõltub igast konkreetsest isikust enesest. Tuleb olla valmis keskkonna muudatusteks, olla õppimis- ja kohanemisvõimeline, sest organisatsiooni tugi karjääri arendamisel on pigem passiivne.

Hinnates platoo esinemist intervjueeritavate juures, võib üsna suurt platoostunute osakaalu pidada ootuspäraseks. Peamine põhjus peitub asjaolus, et ainult kolmel inimesel oli staaži alla 20 aasta. Pigem väärib välja toomist, et kaheksa staažikat ametnikku näevad endiselt piisavalt väljakutseid organisatsioonis ning nendest kaks hindavad üsna kõrgelt võimalusi liikumaks ka karjääriredelil üles.

Üldhinnanguna võib väita, et intervjueeritud juhid olid oma hoiakutes PPA-s töötamise suhtes pigem positiivsed. Tegu on aktiivsete ja lojaalsete töötajatega, kellele igapäevatöö pakub piisavalt huvitavaid väljakutseid ning ammendumist ei tunnetata. Soovitakse töötada PPA-s karjääri lõpuni ning sarnast suhtumist hinnati ja oodati ka kolleegidelt.

### 2.3. Karjääri platoo tekkepõhjused, karjääri ja arengu takistused ning mõju organisatsioonile

Autor palus intervjueeritavatel välja tuua **karjääri platoo tekkepõhjused** ehk siis, miks on nende hinnangul töötajad sellisesse olukorda sattunud? Peamised põhjused vastajate hinnangul on:

1. inimesed on jäänud liiga kauaks oma ametikohale,
2. vahetud juhid ei pööra probleemile tähelepanu,
3. isik ise ei pööra probleemile tähelepanu,
4. PPA-s läbi viidud muudatused,
5. kaasamine,
6. ambitsioonid,
7. isiksuse tüüp (introvertsus),
8. politsei pension,
9. organisatsioonis töötavate inimeste kõrge keskmine vanus,
10. puudulik haridus,
11. ebaõiglane kohtlemine.

Kõige enam leiti, et platoo tekkimise põhjuseks või siis selle negatiivseks muutumises on oluline roll organisatsioonil ja vahetul juhil. Valdavalt tõdeti, et üldjuhul tunnetatakse probleemi olemasolu ning teatakse ka konkreetseid isikuid, kes on oma ametikohale nn „*liiga kauaks*“ jäänud, kuid puudub õigeaegne märkamine ja vahelesekumine, nii asutuse, kui ka vahetu juhi poolt. Vastajate hinnangul on tihtipeale vahetud juhid oma hoiakutes probleemi suhtes passiivsed ning negatiivselt platoostunute isikute puhul asutakse lahendusi otsima alles siis, kui see hakkab ilmselgelt häirima struktuuriüksuse tööd või seab ohtu püstitatud eesmärgi täitmise. Ehk siis probleemiga tegeletakse liiga hilja.

*„Ega enne keegi midagi ei tee, kui kuskil mingi jama juhtub“.*

Heideti ette, et organisatsioonis on küll platoo vältimiseks või siis negatiivse mõju vähendamiseks võimalusi piisavalt, kuid lahenduste otsimine sõltub põhiliselt isikust endast. Organisatsioon või vahetu juht üldjuhul aktiivselt ei sekku. Erisusena tõid kaks vastajat näiteid, kus nad on ise aktiivselt oma alluvaid suunanud ametikohta vahetama, eesmärgiga leida just see, konkreetset isikut arvestav tööülesanne ja keskkond. Üks vastaja leidis, et sarnaseid võimalusi on peale 2010 aastal toimunud muudatusi oluliselt enam, kuna erinevate ametikohtade valikuvõimalus laiem.

Mitmed vastanutest leidsid, et viimastel aastatel PPA-s läbi viidud muudatustel on samuti oluline osa platoo tekkimisel. Nähti, et üsna paljud töötajad ei ole suutnud muutustega kohaneda ning võib täheldada teatud ebakindlust ja raskusi enese positsioneerimisega organisatsioonis. Ei saada täpselt aru protsesside liikumise suunast ning ei leita endale muutuste raames eesmärke. Juhid ei saa aru oma otsustamisvabaduse ja pädevuse ulatusest.

*„Nende struktuurimuudatustega ma olen näinud küll jah, et mõned juhid on nii öelda muutunud nagu passiivseks .... nad ei tahagi midagi rohkemat enam“.*

Vähene kaasamine otsuste tegemisel ning kohalike erisustega mitte arvestamine mõjub intervjueeritavate sõnul negatiivselt. Nähakse, et kõrgemal seisvad juhid suhtlevad üha enam ja enam otse alluvatega, seavad ise detailselt sihte ja teostavad ka järelevalvet

*„Täna on ju nii, et peadirektor paneb otse mingi teksti siseveebi, siis on veel mingid tööplaanid, minister paneb mingisuguseid mõtteid idanema ja käima, vaata, et veel peaaegu käsu korras“.*

Teine oluline tegurite grupp platoo põhjuste tekkimisel pärineb subjektiivsetest asjaoludest. Kõige enam toodi välja (6), et kõik ei tahagi oma isikuomaduste tõttu juhiks saada. Juhi kohaga kaasnev kõrgem palk ei kaalu üle kaasnevat vastutust ja pinget.

*„ Noh minuga on nagu nii, et ma ei pea nagu olema juht, et mul ei ole seda sisetunnet, et ma pean olema juht ja ega kõik ei peagi juhid olema“.*

Üks vastaja tõi välja, et tihtipeale on just ülemäärane orienteeritus karjäärile platoo tekkimise põhjuseks. Ehk siis liiga kõrged ja ebarealistlikud ootused tuleviku suhtes. Tasakaalu puudumine töö ja eraelu vahel toob endaga kaasa probleeme isiklikus elus. Osaliselt eelnevaga seotud nähtusena tõi küsitletud välja riski liigse tööga ülekoormatuse tõttu läbi põleda, misjärel võib tekkida situatsioon, kus töötaja ei näe enam karjääril perspektiivi.

Subjektiivsetest aspektidest tõi üks vastaja välja ka isiksuse tüübi mõju platoo tekkimisele, oletades, et introvertse natuuriga töötajal on raskem edu saavutada, kuna on oht jääda edutamise seisukohalt oluliste isikute jaoks märkamatuks. Seetõttu on ka tõenäosus sattuda karjääri platoole suurem. Kui hinnata intervjueritavate toimetulekustrateegiaid ning välja pakutud takistusi karjääri platoo vältimisel, võib antud seisukohaga nõustuda, kuna mõlema kategooria puhul olid olulisel kohal ka avatus ja aktiivsus.

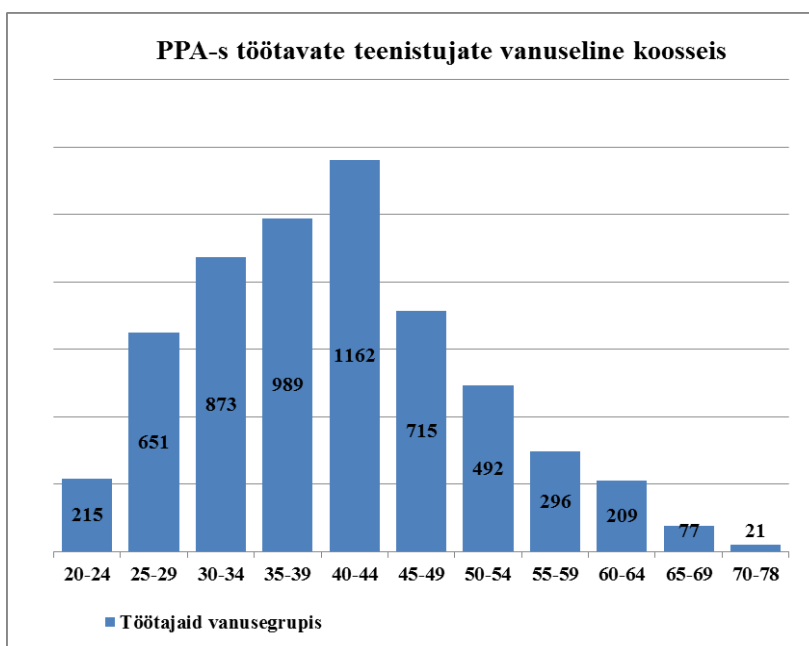
Mitmed vastajad leidsid, et kehtiv politseiametnike karjäärisüsteem ja ebaõiglane palgapoliitika mõjuvad negatiivselt juba platoostunud isikutele. Platoo tekkimisega võidakse leppida ning olla endiselt produktiivne, kuid kokkupuude ebaõiglase kohtlemisega võib muuta hoiakud negatiivseks.

*„... ja kui inimene teeb täpselt võrdset tööd, aga saab vähem palka, siis see tekitab frustratsiooni ja ma arvan, et see alles kogub tuure. Et minu hinnangul on see süsteem praegu ebaõnnestunud motivatsiooni koha pealt“.*

Kolm intervjueritavat tõi välja kehtiva seaduse alusel tulenevate sotsiaalsete garantiide mõju platoo tekkimisele. Üks tihti esinev põhjus vastajate hinnangul on pensioni iga ja selle suuruse sidumine ametikohaga. Kehtiva PPVS-i (§ 100 lg 1 p1) alusel on pensioni suuruse arvutamise aluseks teenistuse viie viimase aasta hulgast valitud soodsaim palgamäär. Mitu vastajat (3) tõi välja, et sarnane olukord valitseb ka üsna paljude madalama taseme juhtide seas, kes peale 2010. aasta ametite liitmist ei vasta oma ametikohale, põhjuseks mittevastav haridus. Seetõttu on nad teadlikud, et edasine liikumine karjääriredelil on välistatud. Samas ei soovi nad ka ametikohta vahetada, kuna seeläbi kannataks tulevikus terendav eripension.

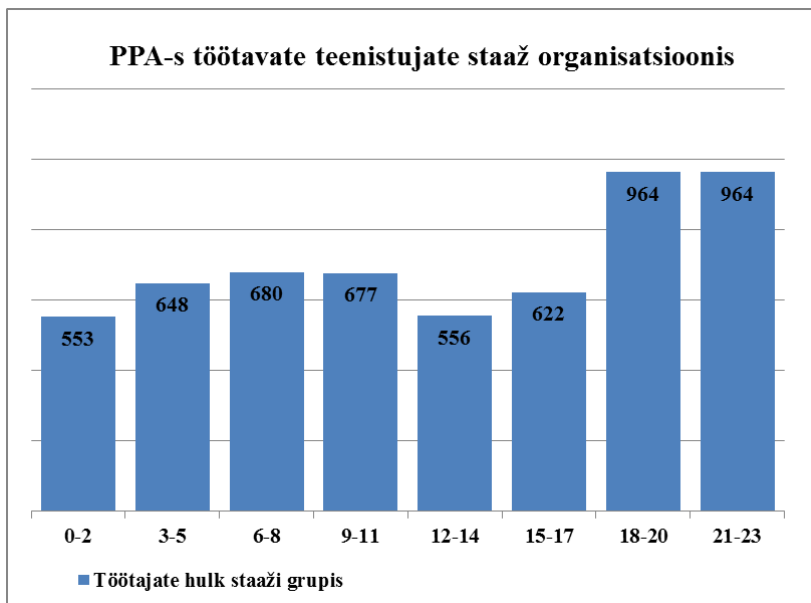


Erinevate uurijate (Näiteks: Ference *et al* 1977, Tremblay jt 1995, Bardwick 1986) hinnangul võib platoostumisele viidata ka töötaja vanus ning staaž organisatsioonis. Analüüsidest PPA personaliandmeid (vt joonis 1 lk 53) on näha, et enamik teenistujaid asub grupis 40 kuni 44 aastat. Noorte (20 kuni 24) osakaal organisatsioonis on äärmiselt väike ehk siis kõigest 3%. Antud asjaolu viitab PPA töötajate ebahütlasele jagunemisele erinevate vanusegruppide vahel. Kahtlemata peitub põhjus asjaolus, et 1991. aastal politsei taasloomise ajal ühines organisatsiooniga suur hulk samasse vanusegruppi kuulunud noori.



Joonis 1. PPA-s töötavate teenistujate vanuseline koosseis (autori koostatud).

Eelpool mainitud väidet kinnitab ka PPA-s töötavate inimeste staaži (vt joonis 2 lk 54) analüüs. Jooniselt võib näha, et kõige suuremad ametnike grupid on töötanud asutuses vahemikus 18 kuni 23 aastat. Kokku on selliseid inimesi 1928. Ehk siis kolmandik kogu organisatsiooni töötajatest asub eelpool nimetatud grupis. Võib üsna kindlalt eeldada, et need inimesed on enamuses jõudnud oma karjääri punkti, kus suuri muudatusi aset ei tohiks leida, mistõttu karjääri platoo ilmnemise oht nende seas on väga kõrge.



Joonis 2. PPA-s töötavate teenistujate staaž organisatsioonis (autori koostatud).

Mainitud platoostumise oht on kahtlemata progresseeruv, kuna organisatsioonis töötavate inimeste keskmine vanus ja staaž on stabiilses tõusus. Kinnitust antud seisukohale näeb tabelis 5.

Tabel 5. PPA-s töötavate teenistujate keskmine vanus (autori koostatud)<sup>2</sup>.

Aasta	2010	2011	2012	2013	2014
Keskmine vanus	39,31	39,52	40,06	40,29	40,55

Tabelis on näha, et asutuses töötavate inimeste keskmine vanus on viimase viie aasta jooksul pidevas ja stabiilses kasvus. Ehk siis võib eeldada, et tänu reformidele ja majandussurutisele ei ole organisatsioonist lahkujate asemele uusi töötajaid lisandunud, mistõttu ei ole ka uute töötajatega kaasnenud personali nooremist.

<sup>2</sup> Andmed pärinevad PPA personaliaruandest 01.03.2014. 2014 aasta andmed seisuga 1.03.14

**Järeldus** - analüüsid PPA demograafilist struktuuri ning teenistujate staaži, võib väita, et platoostumise oht on kõrge nii organisatsioonis juba tööl oleval inimesel, kui ka asutusega värskest liitunudel. Kui staažikad on eeldatavasti karjääri eesmärgi täitnud, siis noore siseneja jaoks on takistuseks vähesed karjäärivõimalused, kuna juhi positsioonidel on suhteliselt noored, kuid samas pikaajalise töökogemusega ametnikud, kel pensionini jäänud veel hulk aastaid.

Kui analüüsida intervjueeritavate poolt esitatud hinnanguid edasiste **karjääri ja arengu takistuste** kohta, võib välja toodud põhjused jagada **subjektiivseteks** ning **objektiivseteks** (keskkonnast tulenevateks). Peamised karjääri ja arengu **subjektiivsed** takistused vastajate hinnangul on:

- avatuse, lojaalsuse, aktiivsuse ja arenemisvõime puudumine,
- juhi positsioonist tulenev vastutus,
- pakutud töö ei olnud piisavalt väljakutset ja huvi pakkuv,
- nõuetele mitte vastav haridus,
- elukoha vahetusega seotud takistused,
- kitsas spetsialiseerumine,
- suhted vahetu juhiga,
- organisatsiooni vähene tundmine.

**Objektiivsete**, keskkonnast tulenevate takistustena nähti:

- organisatsioonis on noored juhid (ehk siis koht ei vabane niipea),
- töötajate kõrge keskmine vanus,
- sugu (juhtide seas on naisi kümme korda vähem kui organisatsioonis üldiselt),
- palk (liialt väike palgaerinevus ei motiveeri uut vastutust võtma).

Kõige rohkem (6) toodi välja, et ametnikult, kes soovib saada edutatud, oodatakse avatud, lojaalset, aktiivset ja arenemisvõimelist hoiakut. Juhiks saamisel tuleb olla valmis õppida, kohaneda ja muutustega kaasa minna.

*„Ma arvan, et see on kõik isikus kinni, et kui inimene tahab vinguda ja tunda, et ta on nüüd platoon peal kinni ja tunda nüüd, et ta kuskile ei saa ja PPA midagi ei tee ja riik midagi ei tee, siis on see puhtalt isikus endas kinni, mina ütlen, et kui keegi tahab kuskile minna, siis ta teeb endale eesmärgid ja liigubki sinna poole“.*

Analüüsides ülejäänud kategooriaid, on sarnaste ootuste esikohale tõstmine igati põhjendatud, kuna just hoiakute mõju nii platoon tekkel, kui ka mõjul on juhtide hinnangul kesksel kohal. Paljud juhid hindasid oluliselt enam just suhtumist ja hoiakuid, mitte aga ei tõstetud esikohale professionaalseid oskusi. Ühe vastaja kogemuse järgi on just töösse suhtumine see, mis karjääris saatuslikuks saab. Tihtipeale võetakse inimene tööle, hinnates tema oskusi, aga hilisem karjäär ja edutamisevõimalused sõltuvad suuresti hoiakutest.

*„Tööle me võtame inimese tema oskuste pärast, aga lahti laseme isikuomaduste pärast“.*

Ühe olulise subjektiivse takistusena toodi välja ka soovi vältida juhi positsiooniga kaasnevat vastutuse ja kohustuse koormat. Neli juhti vastanutest tõdesid, et hetkel on üsna keeruline leida häid madalama taseme juhte. Väljakuulutatud konkursid luhtuvad, kuna keegi ei kandideeri. Põhjustena toodi välja ka kõrgeid haridusnõudeid ning palka, mis ei ole tihtipeale konkurentsivõimeline, kuid peamist põhjust nähti just hoiakutes juhi positsiooniga kaasnevate täiendavate lisapingete suhtes. Ehk siis sarnast reaktsiooni nägime ka platoon tekkepõhjuste puhul kirjeldatud põhimõttelises orientatsiooni muutuses karjäärile.

*„See on selline vastutuse võtmine ja mugavus ja teades meil täna neid organisatsiooni hariduse probleeme ja raha probleeme ja kiiresti muutuvaid asju, siis inimesed ei taha seda vastutust võtta. Sul on mingi rütm ja oma asi ja hea on ju viriseda ja kui keegi pakub, siis vastu ka ei võta“.*

Isiklikust vaatevinklist tõid mitmed juhid välja, et neile on küll tehtud pakkumisi, kuid pakutud ametikohad ei tundunud neile piisavalt huvitavad ja väljakutset esitavad. Ehk siis sisuliselt sama probleemi kaks erinevat külge. Kaalutakse nii vastutust ja ametikohaga kaasnevat stressi, kui ka positiivse aspektina võimalust

ennast teostada. Tasakaal eneseteostamise võimaluste ning ametikohaga kaasneva pinge vahel on just tihtipeale määravaks.

Ühe olulise takistusena nähti ka elukoha vahetusega kaasnevaid küsimusi. Kaheteistkümnest vastajast üheksa leidsid, et elukoha vahetust eeldava ametikoha vastuvõtmine oleks nende jaoks kas problemaatiline või siis täiesti välistatud. Nendest kaks olid aga samas nõus asuma tööle politsei sideohvitserina mõnes teises riigis ning pere endaga kaasa võtma. Ehk siis piisava majandusliku kompensatsiooni korral oli nende jaoks ka elukoha vahetus võimalik. Ainult kaks juhti ei näinud elukoha vahetuses probleemi. Mõlemad tõid ka välja, et peamine põhjus sellises hoiakus seisneb asjaolus, et neil ei ole hetkel peret ja lapsi. Mitmed juhid leidsid, et organisatsiooni vaates on oluline toetada töökohalt kaugel elavaid ametnikke transpordi tagamisega. Leiti, et kuna politseiametnike palk ei ole hetkel konkurentsivõimeline, on oluline kompenseerida kõikvõimalikud muud töö käimisega seotud kulutused. Kui eelpool kirjeldatud nähtust analüüsida, siis võib leida teatud vastuolu hoiakute ja takistuste vahel. Kui hoiakutes nähakse just mobiilsusel ja rotatsioonil kesksel rolli platoo ärahoidmisel, siis tõrksus elukoha vahetuse suhtes jällegi mõjub olulise ning tihtipeale möödapääsmatu takistusena karjäärivõimaluste pakkumisel platoostunud isikutele. Lahendusena peab organisatsioon hakkama välja arendama täiendavaid kompensatsiooni meetmeid (elukoht, transport jne.) mobiilsusvõimaluste laiendamiseks.

Mitmed vastajad tõid välja, et tõenäosus üksuste vahel liikuda PPA siseselt on tugevas seoses ametikohale esitatud teadmiste ja oskuste laiapõhjalisusega. Mida spetsiifilisemad on nõudmised oskustele ja kitsam spetsialiseerumine (näiteks kriminalist), seda suurem on oht platoostuda. Ning vastupidi, mida rohkem on organisatsioonis sarnasel ametikohal olevaid teenistujaid ja universaalsemad nende oskused, seda lihtsam on ka leida uut väljakutset (nt. patrullteenistus, menetlus). Paljudel spetsiifilistel ametitel, nagu näiteks isikukaitse, eriüksus ja lennusal, on piiratud kogemuste ja oskuste tõttu oluliselt raskem leida väärilist väljakutset PPA siseselt. Vastajate hinnangul peab asutus sarnaste elukutsete puhul oluliselt rohkem pöörama tähelepanu ka selliste teadmiste arendamisele, mis aitaks ametnikel laiendada oma karjäärivõimalusi.

*„ Et kuna eluaeg on nii spetsiifilises valdkonnas oldud, et selles liinis nagu rohkem ei ole nagu midagi ja pigem jah nende võimaluste puudumiste tõttu on nagu enam vähem aru saada, et ega siit nagu üles ei ole minna“.*

Ühe olulise takistusena karjääri ja arengu teel nähti inimsuhteid. Läbisaamine vahetu juhiga on tihtipeale edutamise juures määrav. Antud aspekti nähti nii negatiivses kui ka positiivses valguses. Ühest küljest nähti ohtu, et edutamisotsused võivad olla tihtipeale liialt subjektiivsed ja kallutatud, kuid teisest küljest leiti, et igal juhul on kohustus järgida püstitatud eesmärki ning valida strateegia selleni jõudmiseks. Meeskonna komplekteerimine, selle koostöövõime ning pühendumine on tegurid, millest juht peab oma otsustes lähtuma ning hilisemalt strateegia õnnestumisel ka vastutuse võtma.

*„ Siis on ka täitsa loomulik, et kui tuleb uus mees, siis ta tahab moodustada ka oma meeskonna. Et sellega peaks siin mingil määral arvestama“.*

Mitmed juhid kritiseerisid valikuprotseduure. Võib öelda, et kriitika ei olnud ühesuunaline. Kui üks juht kritiseeris survet konkursse korraldada, siis teine juht kritiseeris just vastupidi, et neid ei toimu piisavalt ning otsused ei ole objektiivsed. Üks juht tõi näite, kus peale suunatud pakkumise esitamist vabanenud ametikohale, lahkus tema meeskonnast üks ametnik ainult seetõttu, et temale isegi ei antud võimalust kandideerida. Ehk siis ta ei saanud isegi võimalust proovida enese sobivust. Üldhinnanguna võib öelda, et kõik intervjuueritud juhid nägid suhteid olulise aspektina karjääri ja arenguvõimaluste realiseerumisel.

*„Siis kui me olime ta paika pannud, siis tuli täiesti kõrvalt inimene ja ütles, et tema oleks tahtnud ka kandideerida ja läks peale seda hoopiski ära ..... peale seda me oleme alati konkursi teinud kui positsioon vähegi lubab“.*

Üks vastaja tõi probleemina välja, et paljud PPA töötajad ei tunne piisavalt hästi organisatsiooni ja seal pakutavaid võimalusi. Ametikohti, kuhu liikuda kas horisontaalse karjääri mõistes või tihtipeale ka vertikaalse karjääri vaates, on piisavalt. Ei olda nendest teadlikud ning tihtipeale ei osata ennast ka ette valmistada ametikohale esitatud kriteeriumite täitmiseks (erinevad kursused, pädevust

kinnitavad tunnistused jne). Põhjused võivad peituda nii organisatsioonipoolses tegemata jätmises töötajate teavitamisel, kui ka konkreetse isiku enese passiivsuses.

Kui eelnevalt toodi välja subjektiivsed põhjused, mis karjääri võivad takistada, siis järgnevalt analüüsitakse objektiivseid põhjusi. Enamik intervjueeritavaid tõid ühe takistusena võimaliku edasise karjääri puhul välja kõrgemal positsioonil olevate juhtide vanuse. Probleemina seda olukorda ei sõnastatud. Pigem kirjeldati kui paratamatut ning objektiivset asjaolu, mida ei ole võimalik mõjutada. Vaadates PPA tippjuhtide (peadirektor, asetäitjad ja prefektid) keskmist vanust, mis on hetkel 41 aastat ning intervjueeritud juhtide keskmist vanust, siis see jääb põhimõtteliselt samasse suurusjärku (intervjueeritavatel 42). Samas on oluline mainida, et poolte tippjuhtide vanus jääb alla 40 eluaasta. Ehk siis kõrgemal seisvad juhid on üldjuhul nooremad ning lootus, et loomuliku voolavuse ja pensionile lahkumise näol vabaneb juhi koht, on minimaalne.

Huvitava ja eraldi uurimist vääri taksitusena tõi üks naissoost intervjueeritav välja soo probleemi. Tema hinnangul on PPA-s naissoost töötaja karjäärivõimalused oluliselt kitsamad. Ühest küljest on tegu traditsiooniliste hoiakutega soorollide suhtes ning politsei töö kui meheliku elukutse kuvandi mõjus. Teisest küljest suhtevõrgustikus ning karjäärivalikute tegemisel vahetu sõprus ja suhtlusringi eelistamises. Vastaja hinnangul on traditsiooniks, et meestel on omad suhtlusringid, kellega koos lävitakse ka väljaspool tööaega ning just sellise suhtlusringi mõju edutamise seisukohalt on äärmiselt oluline. Välja toodud takistust kinnitab ka fakt, et näiteks 38%<sup>3</sup> kõigist PPA-s töötavatest kriminaalpolitseinikest, korrakaitsepolitseinikest ja piirivalvuritest, on naissoost. Samade valdkondade kahekümne kaheksast büroo juhust (sh keskaparaat ja prefektuurid) on ainult üks naissoost juht (Keskkriminaalpolitsei kriminaaltulu tuvastamise büroo juht), ehk siis osakaal büroo juhtide seas ca 3%. Kuna naistel on büroo juhiks saamise tõenäosus võrreldes meessoost kolleegidega ligi kümme korda väiksem, väärib antud probleem kindlasti tõsisemat uurimist ning põhjuste väljaselgitamist (kas tegu on soolise diskrimineerimisega või mitte?).

---

<sup>3</sup> Andmed pärinevad PPA personaliaruandest seisuga 01.03.2014

**Välja toomaks karjääri platoo poolt esile kutsutud käitumisi ja reaktsioone** kolleegide seas, osutus reaktsioonide hindamisel objektiivse pildi saamisel takistuseks juba eelpool mainitud vastajate kaldumine samastama karjääri platoo motivatsiooni ammendumisega ning sealt tulenevalt kirjeldada platoo saavutanute käitumist ainult negatiivsetes aspektides. Kui kokku leidis autor kategooriasse kümme koodi, siis nendest kaks olid pigem neutraalsed ning ainult üks pigem positiivse iseloomuga.

Intervjueeritavatel platoo ulatuse ja vormi kohta üldisi hoiakuid küsides jäid vastajad ebalevaks ning ei julgenud ühest seisukohta võtta. Kõik vastajad olid nõus, et näevad karjääri platoo esinemist kaaskolleegidest juhtide seas. Samas leidis enamik (7), et juhtide seas on positiivselt ja produktiivselt platoostunud pigem enamuses. **Nad on säilitanud oma motivatsiooni ja tööviljakuse.**

*„ Kõik tahavad nagu hirmsasti teha ja isegi .... kellega palju kokku puutume, kes olid ka negatiivsed, on nüüd hoopis teine tera ja kõik tahavad ühte asja ajada ja mina küll ei tunne“.*

Kolme vastaja arvates võib see probleem olla pigem negatiivse iseloomuga just esimese taseme juhtide puhul, kus põhjendamatuid karjääri ootusi on oluliselt rohkem kui keskastme- ja tippjuhtide puhul. Kolleegide käitumist kirjeldades tõid intervjueeritavad välja **peamiste negatiivsete reaktsioonidena:**

1. motivatsiooni languse,
2. avatuse ja koostöö nõrgenemise,
3. ametikoha vahetuse,
4. asendustegevustele keskendumise.

**Kõige enam täheldasid uuringus osavõtjad kaaskolleegide negatiivse reaktsioonina karjääri platoole motivatsiooni langust ning passiivsuse teket.** Eelpool mainitud reaktsioonide ja ilmingute tekkimist organisatsioonis tunnetasid kõik intervjueeritavad. Kõige suuremat probleemi nähti juhtimise esimesel tasemel ehk siis välijuhtide, konstaablijaoskondade, kordonite ja patrullteenistuste juhtide juures. Paljude vastajate sõnul on just madalamal juhtimistasemel platoo ilmumise



nähud pigem negatiivsemad. Käitumist kirjeldati kui: „*tiksumine, tehakse täpselt nii palju kui vaja, pensioni ootamine, mugavustsooni langemine jne.*“

**Järgmine reaktsioonide grupp on seotud avatuse ja koostööga.** Vastajate hinnangul täheldavad nad pikka aega samal ametikohal töötavate kolleegide puhul negatiivselt just avatuse ja koostöövalmiduse vähenemist. Leiti, et üsna paljud juhid tõmbuvad endasse, koostöö muutub passiivseks, pealiskaudsemaks, kasvab vastumeelsus kompromisside tegemisel ning valdavaks muutub kriitiline hoiak ees seisvate muutuste ja süsteemi vastu. Negatiivselt hakatakse peegeldama juhtkonna otsuseid ning oma hoiakutes kasutatakse „sildistavaid“ väljendeid „Näiteks: *tammede all*“. Esineb nii küünilisust, vastandumist, kui ka manipuleerimist alluvate ja kolleegidega. Üks vastaja seostas selliseid hoiakuid 2010 aastal läbi viidud muudatustega ning leidis, et hetkel on märgata hoiakutes olulist paranemist. Muudatuste vajalikkusest on hakatud aru saama, olukorraga lepitakse ning on tekkimas positiivne suhtumise nihe eesseisvate võimaluste suhtes.

„*XX, kelles on toimunud küll muutus, et enne, kus ta oli avatud tegelane, suhtles siin ja nüüd .... tal ei ole nagu täna selgust, mis tast saab....*“. „*me teeme kõik omavahel ju koostööd ja noh kui sul on vaja läbi viia ka väga lihtne mingisugune politsei operatsioon ja kui sul on vastaspooleks selline, kellel puudub igasugune motivatsioon ...*“.

„*On tekkinud ka ilmselt mingi vastandumine - meie versus juhid, jaoskond versus keegi, patrull versus keegi, sellist vastandumist ja võib-olla see platoo väljendubki sellises negatiivses vastandumises kellegagi*“.

Esinemissageduselt järgmine välja toodud käitumisviis oli PPA siseselt enesele uue ametikoha leidmine (8). Toodi mitmeid näiteid ning kirjeldati olukordi. Ainult kahel väljatoodud juhul lahkus platoo saavutanud juht ka organisatsioonist. Samas arvati, et sarnane käitumisviis on pigem omane reatöötajale, kes ei ole osutunud edutatuks või siis tunnetab, et ei oma üksuses väljavaateid karjääriredelil tõusmiseks. Näiteks kirjeldas üks vastajatest, et tema talitusest on lahkunud vähemalt kolm patrullpolitseinikku, kes olid eelnevalt väljendanud selget soovi saada välijuhiks. Sobiva pakkumise tekkimisel, kasutasid nad võimalust liikuda teise struktuuriüksusesse. Üsna üksmeelselt arvati, et sarnane käitumine on

normaalne ja pigem positiivne ehk siis üksuse siseselt saavutatud karjääri platoo ei too endaga kaasa organisatsiooni vaates platoo tekkimist.

Kaks vastajat tõid ühe võimaliku käitumisena välja asendustegevustele keskendumise, mis ei ole tihtipeale seotud teenistuskohustustega. Põhitöö kõrvalt ollakse orienteeritud eraelus esinevate probleemide lahendamisele ning töökohustusi täidetakse ainult määral, mis ei sea ohtu ametikohal püsimist.

*„ Hakkavad siin täitsa teist asja ajama, näiteks naisel on seal firma või midagi ja siis teevadki ja oma töö siis kunagi ..“.*

Analüüsid **karjääri platoo mõju organisatsioonile**, leidsid uuringus kaasatud juhid, et nähtus võib avaldada nii positiivset kui ka negatiivset mõju. Intervjueeritavate hinnangul mõjutavad platoostunud teenistujad ning nähtuse poolt esile kutsutavad reaktsioonid enim organisatsiooni:

1. mainet,
2. konkurentsi tööjõuturul,
3. tööviljakust,
4. sisekliimat ja
5. karjäärivõimalusi.

Karjääri platoo mõju PPA-le kui organisatsioonile üldisemalt välja tuues, nägid küsitletud kõige enam (7) koostöö halvenemisest tekkivat organisatsiooni mainekahjustust. Nende hinnangul halveneb platoostunud isiku koostöö nii alluvate, kolleegide kui ka partneritega väljaspool organisatsiooni. Juhtide puhul võivad negatiivsest paigalseisust tulenevad hoiakud olla selgelt tunnetatavad. Mitmed vastajad tõid ühe võimaliku reaktsioonina selliste juhtide suhtes vältimise. Leitakse üksusest alternatiivsed kontaktid ning üritatakse esilekerkinud küsimused kiiremini ning efektiivsemalt lahendada. Sarnaste olukordade kohta toodi mitmeid näiteid isiklikust karjäärist, kus koostööpartner suhtles intervjueeritavaga otse, jättes kõrgemalseisva juhi protsessist välja just negatiivse hoiaku tõttu.

*„ ... on näha, sest neid ristumiskohti isegi ma ütlen on praktiliselt üle PPA ja ikka keegi helistab ja küsib, et teie tegelete sellega ja siis täpselt, kuidas sul see reaktsioon on, et kas teeme ära või teine asi, et kuule, et mis asja, meil on oma lõik ja kohe see vend sulle järgmine kord enam ei helista“.*

Positiivse poole pealt arvas kaks küsitletut, et produktiivselt platoostunud isik võib hoopiski organisatsiooni mainele hästi mõjuda. Kuna tegu on staažika spetsialisti või juhiga, kellel on karjääri jooksul omandatud hulgaliselt teadmisi ja kogemusi. Tihtipeale on sellised isikud arvamusiidrid, suhtlevad ladusalt meediaga ning esindavad organisatsiooni ehk siis üksmeelselt arvati, et platoo mõjub organisatsiooni mainele ja see, kas mõju on positiivne või negatiivne, sõltub platoostumise vormist.

Sama olukord on juhtide sõnul ka organisatsiooni konkurentsivõimega töajöuturul. Kui organisatsiooni siseneja puutub kokku kõigepealt platoostunud isikuga, mõjutab see otseselt edasisi karjäärivalikuid. Kui esimene kolleeg, kellega töökohta jagatakse, on kahekümne aastase staažiga ja organisatsioonis pettunud, siis värskel töötajal on valida, kas hoiakud üle võtta või üritada kiiremas korras töökeskkonda vahetada.

*„Meil tulevad noored särava silmaga politseinikud koolist ja siis läheb kolm kuud ja nad on selle ... vana patrullihundi nägu“.*

Sarnaselt mõjuga mainele, mõjuvad positiivselt ja produktiivselt platoostunud töötajad ning eriti just spetsialistid, kes on lisaks tublid mentorid, hoopiski organisatsiooni mainele töajöuturul positiivselt.

Järgmine intervjuueeritavate poolt tuvastatud mõju on seotud tööviljakuse ning efektiivsusega. Vastajate sõnul on see otseselt seotud konkreetse isiku reaktsiooniga platoo tekkimisele. Kui platoo saavutanu kaotab huvi ja motivatsiooni ning keskendub tööülesannetega mitte seotud asendustegevustele, mõjutab see ka otseselt tööviljakust. Leiti, et tihtipeale kipuvad negatiivselt platoostunud töötajad looma tööprotsessi bürokratlikke tõkkeid. Tööprotsessi käivitamiseks tuleb täita rida kehtestatud nõudeid, mille varjatud eesmärk ühe vastaja hinnangul on pigem tulemuseni jõudmisega venitada või siis üldse protsessi jätkamisest erinevatele

bürokratlikele põhjendustele viidates loobuda. Sarnaselt mõjuga organisatsiooni mainele, leidsid mitmed vastajad, et karjääri platoon positiivne ja produktiivne vorm võib tööviljakusele PPA-s mõjuda pigem positiivselt. Platoonunud ametnike näol on tegu spetsialistide või juhtidega, kes oma otsustes tuginevad rikkalikele teadmistele ja kogemustele, mistõttu tunnevad protsesse peensusteni ning suudavad eristada olulist ebaolulisest.

Sarnaselt maine ja tööviljakusega, leiti, et platoon avaldab mõju ka töökeskkonna rahulolule. Negatiivselt platoonunud juhi puhul juhtimise kvaliteet langeb ning tekitab pingeid ja rahulolematust alluvate seas. Kui juht on positiivselt platoonunud, võib see mõju olla jällegi vastupidine. Kõrgelt hinnatud ja staažikas juht, kes on suutnud säilitada motivatsiooni ja produktiivsuse, mõjub positiivselt ka alluvatele. Selline juht on hea eeskuju ning tõstab motivatsiooni ja rahulolu töökollektiivis.

Negatiivselt mõjutavad sisekliimat juhid, kes on motiveeritud oma ametikohal töötama ainult eelpool mainitud politsei pensioni tõttu. Üks vastajatest tõi näitena oma alluva, kes töötas patrullteenistuse juhina ning peale 46 eluaasta täitumist otsustas asuda tööle piirkonnakonstaabliks. Ehk siis varasemalt ei olnud sellisel isikul ei mingit lootust ega ka soovi karjääriredelil tõusta. Sobivamale ametikohale minemise otsust vastu võtmast takistas teda sotsiaalsete garantiide nõue (ei soovinud loobuda soodsamatest pensioni tingimustest). Intervjueeritavad leidsid, et selline olukord mõjub negatiivselt ka töökeskkonnale. Alluvad tunnetavad selliste juhtide hoiakuid selgelt, mistõttu kujutab see ohtu ka motivatsioonile kogu kollektiivis.

*„... kes ootavad oma pensioni kui mingit finaali, et need küll ei innusta oma kaastöötajat kuidagi positiivselt“.*

Toodi välja näiteid juhtidest, kes räägivad igal võimalusel pensioni saabumisest ning loevad tähtaja täitumiseni jäänud päevi. Ühe vastanu hinnangul näeb ta sellist hoiakut üsna suure osa kolleegide juures ja tema hinnangul muutub see probleemiks neli kuni viis aastat enne pensioniea saabumist. Üks vastaja tõi näiteks mitmeid tööaastate jooksul nähtud kolleege, kelle edutamise soov oli pigem motiveeritud soodsamatest pensionitingimustest, mitte ametialase edasiarenemise püüdest. Tema

hinnangul peitub sarnase käitumise kõige negatiivsem tagajärg asjaolus, et selline juht pidurdab samal ajal noorte ja perspektiivikate spetsialistide tõusu juhiks. Töökollektiivis tekib seisak ning platoo tunnetamine saavutab pigem negatiivse vormi. Intervjueeritud juhi sõnul alustas ta oma teenistust politseis just sarnase juhi alluvuses. Peale kahe aasta pikkust teenistust tunnetas ta paigalseisu ning reaktsioonina kasutas esimest ettejuhtuvat võimalust liikuda teise struktuuriüksusesse.

Kuna kirjeldatud probleem ilmnes erinevate vaatenurkade alt praktiliselt kõikides intervjuudes, on autori hinnangul antud nähtuse ulatus, olemus ja mõju organisatsioonile väärt põhjalikumat uurimist ning võimaliku lahenduse leidmist.

**Kokkuvõtteks võib öelda**, et karjääri platoo tekkel PPA-s on oluline osa keskkonna tingimuste ja subjektiivsete aspektide koosmõjul. Ühest küljest soodustab platoo tekkimist organisatsiooni demograafiline situatsioon, kuid teisest küljest mõjub tasakaalustavalt lai ning mitmekesine põhitööde valik.

Kui jätta kõrvale keskkonnast tulenevad piirangud karjääri võimalustes (ametikoht ja keskmine vanus organisatsioonis), on peamised intervjueeritavate poolt välja toodud karjääri ja arengu takistused pigem subjektiivse iseloomuga ning sõltuvad platoostunud isikust endast. Eduka karjääri jaoks eeldatakse avatuse, lojaalsuse, aktiivsuse, muutustega kohanemise ja õppimisvõime olemasolu. Subjektiivse poolega seotult on olulisel kohal suhted ning ka valdkond kus töötatakse. Kitsad kogemused ja spetsialiseeritus on pigem platoo tekkimist soodustav. Objektivistest asjaoludest toodi välja kõrgemal seisvate juhtide vanus. Huvitava ning eraldi uurimist vääriiva takistusena sugu.

Analüüsides küsitletud PPA juhtide poolt kirjeldatud reaktsioone karjääri platoo tekkimisele, võib näha, et need kattuvad suures osas teoorias välja pakutule (vt, tabel 2 lk 17). Ehk siis platoo kui nähtuse mõju PPA töötajale on kinnitust leidnud. Platoo ulatuse ja vormi kohta ei saa antud uuringu metoodikat kasutades objektivist seisukohta võtta, kuid vastajate hinnanguid analüüsides võib järeldada, et negatiivne platoo vorm on probleemiks pigem staažikatel esimese juhtimise taseme töötajatel.

Märkimist väärib asjaolu, et kui küsitlute hinnangul oli valdavaks arvamus, mille järgi on platoo esinemine organisatsioonis probleem, kuid kaaskolleegidest juhtide platooilminguid kirjeldades nähti peamiselt positiivsed reaktsioone ning arvati, et juhid on oma produktiivsuse pigem säilitanud. Samas erinevaid võimalikke reaktsioone kirjeldades kalduti esitama pigem negatiivseid näiteid. Kirjeldatud vastuolu põhjuseks võib olla eelpool mainitud negatiivses hoiakus karjääri platoo kui nähtuse suhtes.

Kui teooria järgi on üsna levinud reaktsioon platoole organisatsioonist lahkumine (Veiga 1981, Near 1980), siis PPA töötajate puhul leitakse uus väljakutse pigem organisatsiooni siseselt, mis ilmselt on seotud elukutse sotsiaalsete garantiide poolt põhjustatud käitumisega ehk karjääriotsuste langetamisel lähtub isik pragmaatilistest tulevikku suunatud asjaoludest.

Tugevaid seoseid võib leida karjääri platoo mõjus organisatsiooni konkurentsivõimele, tööviljakusele ja töökeskkonna rahulolule. Kas valdab positiivne või negatiivne mõju, ei õnnestunud antud uurimismeetodid kasutades üheselt ja objektiivselt välja selgitada. Leiti, et esineb nii ühtesid kui ka teisi näiteid. Mõju täpsemaks tuvastamiseks oleks vajalik läbi viia täiendav ning mitmekülgsem uuring.

### 3. ETTEPANEKUD KARJÄÄRI PLATOO NEGATIIVSETE ILMINGUTE ÄRAHOIDMISEKS

Käesoleva magistr töö viimases peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi ning esitab rakenduslikud ettepanekud karjääri platoo negatiivsete mõjude ärahooldmiseks. Esitatud ettepanekud lähtuvad intervjueritavate poolt uuringus esitatud reaktsioonidel ja hoiakutel, praktikas kogetud strateegiatel ning uurijate poolt kinnitust leidnud teoreetilistel seisukohtadel. Magistr töö autori hinnangul on küsitletud juhtidel rohkelt kogemusi personali ja karjääri otsuste tegemisel, mistõttu on nende hoiakutel kõrge praktiline väärtus.

Hinnates uuringu tulemusi, võib öelda, et valitud uurimisstrateegia õigustas ennast, kuna intervjuude käigus õnnestus saada hulgaliselt informatsiooni erinevate toimetulekustrateegiate, mõjude ja platoo tunnetamise kohta. Intervjueritavad olid avatud, vastasid meeleldi ning tunnistasid, et uuritav probleem on nende jaoks oluline ning huvitav. Kuna küsitletud juhtide näol oli tegu staažikate töötajatega, oli ka platoo ilmingu mõistmine nende puhul ootuspärane. Paljud juhid tunnetasid probleemiga isiklikku sidet ning peegeldasid siirast huvi võimalike lahenduste vastu. Uuringus kaasatud enamike juhtide positiivne ja produktiivne platoonustumine on PPA kui organisatsiooni jaoks kahtlemata väärtuslik informatsioon.

Mitmed uurijad on leidnud (Bardwick 1986, Near 1980), et üldjuhul juhtide puhul ei ole platoonustumine sama tõsine probleem, kui seda organisatsioonis hierarhiliselt madalamal astmel töötavatel inimestel. Näiteks Near (1980) leidis, et juhtide puhul ei ole platoo saabumine tavaliselt seotud negatiivsete ilmingutega ning pigem 70% juhtudel säilitatakse positiivne ja produktiivne suhtumine. Uurijate väidetel kinnituseks tõid mitmed küsitletud välja, et näevad samuti probleemi pigem organisatsioonis staažikate spetsialistide ja madalama taseme juhtide seas. Enamikel neist on takistuseks kas siis nõutava hariduse puudumine või siis puudub motivatsioon edasi pürgimiseks. Vastajad uskusid, et karjääri platoo kui probleem PPA-s muutub iga päevaga üha tõsisemaks. Sellist seisukohta kinnitab ka organisatsiooni stabiilne keskmise vanuse kasv (vt tabel 5 lk 54). Trembley *et al* (1995) ja Slocum *et al* (1985) on seisukohal, et karjääri platoo saabub juba peale

viit aastat töötamist ühel ametikohal. PPA töötajatest on 80% inimestel staaži rohkem kui 5 aastat. Ehk siis mainitud fakt viitab kahtlemata kõrgele platoostumise riskile asutuse töötajate seas.

Vastajate poolt välja toodud tekkepõhjused kattuvad üsna suures osas platoo uurijate poolt leitud. Põhiliselt nähti platoo tekkimises või siis edasistes karjääri takistustes motivatsiooni aspekte (sama leidsid Ference *et al* 1977 ja Greenhaus *et al* 2000), hariduse ja mobiilsuse puudumist (sama Bardwick 1986), suhte ja muudatuste mõju, sugu, ambitsioonide olemasolu (Greenhaus *et al* 2000) ning vähest aktiivsust probleemiga tegelemisel (Chao 1990). Eraldi täiendavat uurimist vajavate aspektidena töid vastajad välja eripensioni mõju ning võimaliku soolise diskrimineerimise rolli platoostumisel. Antud aspekt ja selle tagajärjed, väärivad autori hinnangul kindlasti oluliselt tõsisemat edaspidist uurimist.

Hinnates PPA ametnike platoostumist, tuleb kindlasti välja tuua vastanute seisukohad, mis viitasid asutuse suurusel ja põhitööde rikkalikust valikust tulenevatele laialdastele võimalustele. Ka Feldman ja Weiz (1988) soovivad vaadata platoo laiemalt ning arvestada ka võimalusi saada täiendavaid kohustusi ning väljakutseid. Enamik intervjueritavatest leidsid, et hetkel on asutuses väljakutset pakkuvaid tööülesandeid piisavalt, mistõttu seostati platoo saavutamine pigem konkreetse isiku poolse initsiatiivi puudumisega. Lisaks rikastavad olukorda reformidest ja struktuurimuudatustest tulenevad karjäärivõimalused.

Autori hinnangul avaldab olulist mõju platoo vormile ka PPA kui organisatsiooni tegutsemisstrateegia. Kui mitmed autorid (Slocum *et al* 1985, Near 1985) on leidnud, et platoo tekkimist soodustab agressiivne turu vallutamisele ja edule suunatud tegutsemisstrateegia, siis PPA, kui riigiasutuse puhul on sarnase nähtuse mõju tagasihoidlik. Üldjuhul ei tule politseisse tööle isikud, kes on suunatud materiaalsele edule ning karjäärile. Samuti mõjutab platood leevendava aspektina organisatsiooni ja elukutse tugev ning positiivne identiteet.

Võttes arvesse olulise platoostumise põhjusena välja toodud eripensioni mõju, mis saabub paljude vastanute jaoks 50-ndal eluaastal, siis **võib väita, et platoostumise oht on suur nii pikka aega organisatsioonis töötanud teenistujatel kui ka alles tööd alustanutel.**



Kuna antud uuringu raames kasutatud uurimisstrateegia seadis teatud piirangud platoo vormi tuvastamisel, on autori hinnangul oluline läbi viia täiendav uuring, rakendades kombineeritult nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid uurimisviise. Näiteks Trembley *et al* (1995) on ühe võimaliku kriteeriumina välja pakkunud viis aastat ühel ametikohal ehk siis tuleks küsitleda ja analüüsida kõiki teenistujaid, kes on töötanud samal ametikohal viis või rohkem aastat. Ühe võimaliku mudelina võib aluseks võtta Bardwick (1986:197) poolt pakutud viiekümne kolmest tegurist koosnevat küsimustikku, mille täitmisel tuleb hinnata subjektiivset reaktsiooni tugevust (nõrk, keskmine, tugev) ning ka muutust ajas (positiivne või negatiivne). Bardwick (*ibid*) hinnangul on kõige olulisem keskenduda just platoo negatiivse vormi ennetamisele, kuna karjääri platoo teke on täiesti normaalne ja paratamatu nähtus. Kuigi Bardwick'i poolt välja pakutud meetod on kahtlemata äärmiselt põhjalik ning detailset informatsiooni pakkuv, toob see endaga organisatsioonis töötavatele inimestele kaasa olulise bürokraatia kasvu ning ressursikulu.

Magistritöö üheks peamiseks eesmärgiks ja lahendamist vajavaks probleemiks oli leida võimalikud toimetulekustrateegiad ning koostada ettepanekud karjääri platoo negatiivsete ilmingute ärahoidmiseks.

Võttes aluseks ühe olulise, praktilist väärtust omava sisendina karjääri platoo negatiivsete mõjude ennetamisel intervjueeritavate hoiakuid ning strateegiaid ja kombineerida neid uurijate poolt esitatud tegevussuundadega (vt lk 27), võib sihtrühmad jaotada:

1. juhile suunatud strateegiad,
2. töötajale suunatud strateegiad ja
3. ettepanekud organisatsioonile.

Soovitustena juhile ja ka töötajale, võib esile tõsta nii intervjueeritavate poolt välja pakutud, kui ka uurijate poolt kinnitust leidnud (näiteks Bardwick 1986:77) tegevusi, mis on suunatud rutiini lõhkumisele ja töö sisu ning korralduse muutmisele. Autori hinnangul on juhi positsioonis asuval teenistujal oluliselt lihtsam platoostumisega leppida (väidet kinnitab ka Near 1980), kuna juhil on

teatud piirini tegutsemisvabadus, mis annab võimaluse leida enesele uusi eesmärged ning muuta rühmasetusi igapäevatoos ehk siis lõhkuda rutiini.

Töötaja seisukohalt oluline strateegia on samuti olla aktiivne, avatud ning analüüsida kujunenud olukorda objektiivselt. Koostöös juhiga leida platoostumise põhjused ning töötada välja tegutsemisstrateegia. Ühe olulise lahendusena pakuvad nii intervjuueeritavad kui ka uurijad (Bardwick 1986, Ference *et al* 1977) eneseharimist. Haridus tõstab töötaja konkurentsivõimet töajõuturul ning paljude vastajate hinnangul mõjub näiteks täiendkoolitustest osavõtt motiveeriva ja silmaringi laiendava faktorina.

Analüüsides intervjuueeritavate poolt esitatud strateegiaid, võis täheldada kõige enam aspekte, mis olid seotud:

- tööülesannete ümberkorraldamisega,
- töö iseloomust tuleneva uudsusega,
- töö ja eraelu tasakaaluga,
- kolleegide vahelise avatud ja ausate suhetega,
- võimalusega osa võtta arengut soodustavatest koolitustest ja programmidest ning
- platoon kui positiivse nähtuse tunnetamisega.

### 1) Tööülesannete ümberkorraldamine

Kõige enam levinud strateegiana platooniga toimetulekul, toodi välja täiendavate lisaülesannete võtmist, uute väljakutsete või olemasoleva ameti raames kitsamale arendamisele keskendumist.

*„Siis ma võtangi kätte ja teen selle liikluse asja pulkadeni selgeks ja hakkan siis oma majas korraldama“.*

Levinud vastus (7) oli ka olemasolevate tööülesannete ümberkorraldamine, rühmasetuste muutmine igapäevatoos või siis paratamatult reformidest tulenevad

struktuurimuudatused, mis on andnud võimaluse käesoleva ametikoha raames endas uut motivatsiooni leida. Ehk siis ühest küljest, on aidanud täiendavat motivatsiooni leida subjekti tahtest mitteolenevad keskkonna muutused ning teisest küljest, on kasutatud ära oma juhi positsioonist tulenevat võimalust muuta pädevuse piires oma töökeskkonda. Autori hinnangul on kirjeldatud strateegiad põhiliselt suunatud rutiini murdmisele ning lisaks uute positiivsete saavutuste otsimisele ametikoha piires.

## **2) Töö iseloomust tulenev uudsus**

Ligi pooled vastanutest (5) tõid välja, et kordumatud tööolukorrad ja uued juhtumid aitavad samuti motivatsiooni säilitada. Tööülesannete eduka täitmise korral saadakse positiivne emotsioon. Lisaks toodi välja ka võimalust läheneda tööülesannetele innovaativiselt. Kõik eelnevad seisukohad võib koondada ühise eesmärgi alla, kuna on suunatud samuti rutiini ja üksluse töökeskkonna vältimisele.

*„ ... iga menetlus, see on nagu eraldi lugu ja see tunne kui on mingi pime asi ja sa avastad, siis on selline hea tunne“.*

Põhjusena võib siin näha konkreetse elukutse omapära. Vastajad leidsid, et politseitöö spetsiifikaks on kordumatud olukorrad ja lahendamist nõudvad probleemid, mis vajavad iga kord uut lähenemist. Leiti, et näiteks iga politseioperatsioon, suurüritus, kriis või menetlus on mingil määral võrreldav uue töökohaga, millega kaasnevad uued partnerid ja lahendusstrateegiad.

## **3) Töö ja eraelu tasakaal**

Pooled juhtidest (6) tõid välja olulise strateegiana tasakaalu töö ja eraelu vahel. Leiti, et liigne keskendumine karjäärile ning tööle võib esile kutsuda põhjendamatult kõrged ootused tuleviku suhtes ning viia ametialase läbipõlemiseni. Aktiivne suhtlemine väljaspool töökeskkonda on aidanud neil luua uusi suhtevõrgustikke ning omandada täiendavaid kogemusi. Tihtipeale olid töövälised tegevused üsna lähedased põhitööle (näiteks: Kaitseliit, jahiselts, spordiklubi) ning nende raames saadud kontaktid on tulnud kasuks ka tööülesannete igapäevasel täitmisel.

*„Kui sul on nagu veel midagi, kas sa oled kuskil vabatahtlik või kaitseliidus või teed sporti ja sul on seal ka väljakutseid ja see pakub sulle kompensatsiooni ja sul ei ole, et elu koosneb ainult tööst ja see on ainus koht, kus ennast teostada“.*

Mainitud seisukohta kinnitab ka Greenhaus *et al* (2000), kelle hinnangul on tasakaal töö ja eraelu vahel oluliseks allikaks platoo tekkimisel.

#### **4) Avatud ja ausate suhete loomine kolleegide vahel**

Olulise asjaoluna toodi välja (4) töökollektiivis valitsevat õhkkonda, avatust ja ausaid suhteid. Positiivselt hinnati nii töökollektiivi, kui ka selles valitsevat õhkkonda ning lisaks väärtustati kollektiivis valitsevaid hoiakuid avatuse ja ausa tagasiside suhtes.

*„ ... ja see näitabki, kui oluline on ka näiteks kollektiiv, sest ütleme, et noh näiteks minul on vedanud ikka lihtsalt roppu moodi inimestega, et see on ikka haruldane ja ma olen ikka näinud väga erinevaid ... pingeid läbi aegade ,... et pigem ma nendel põhjustel seon küll oma tulevikku ainult PPA-ga“.*

Ehk siis uuritavate jaoks on oluline, et platoostumist ei muudaks raskemaks töökeskkonnast tulenev stress. Antud seisukohtadest võib järeldada, et platoostunud ametnike jaoks on oluline lisaks platoo ärahoidmisele ka keskkond, milles tuleb saavutatud platooga hakkama saada. Ehk siis siit võib ka järeldada, et organisatsioon ei peaks platoo ärahoidmisel keskenduma ainult platoostunutele, vaid ka neid ümbritsevale töökeskkonnale.

#### **5) Arengut soodustavad koolitused ja programmid**

Ühe olulise platood leevendava asjaoluna nähti ka võimalust saada osa väliskoolitustest. Kõrgelt hinnati võimalusi osa võtta erinevate programmide ja projektidega seotud seminaridest ja konverentsidest. Võimalusi nähti piisavalt ning neid kasutati aktiivselt. Koolitustel osalemist kirjeldati kui täiendava motivatsiooni allikat. Peale motivatsiooni on ka oluliseks võimalus laiendada silmaringi ning tutvuda mujal läbiproovitud töövõtetega.

*„Ja siis jah muidugi need erinevad koolitused. Tegelikult on meil ju praegu väga head võimalused läbi selle CEPOL-i, on võimalik ju saada väga häid ja huvitavaid koolitusi“.*

Kahtlemata suurendavad koolitused ka platoostunute konkurentsivõimet ning suurendavad võimalusi tulevikus saada täiendavaid väljakutseid, kuid eneseharimise põhirõhk intervjueeritavate hinnangul lasub jällegi rutiini murdmisel ning lisaks võimalusel ajutiselt töökeskkonnast väljuda.

#### **6) Platoo kui positiivne saavutus**

Huvitava seisukohana tõi üks vastanutest välja hoiaku platoo saavutamise viisi kohta, mida kinnitab ka näiteks Bardwick (1986). Tema hinnangul on oluline vahe, kas karjääri platoo on saavutatud või on sinna vastu enese tahtmist satunud. Ehk siis kui ametnik tunnetab, et ametikohale, millel on platoostunud, on jõutud peale pikka ning eesmärgipärast karjääri, enese tõestamist ja rasket tööd, on ka platoo tunnetamine positiivsena oluliselt lihtsam.

*„ ... ei ole sinna mitte kukkunud, vaid sa oled sinna roninud ja pingutanud“.*

**Antud seisukohta analüüsid võib järeldada**, et igal töötajal võiks olla selge nägemus oma karjäärist, mille saavutamisel ei järgne mitte negatiivne paigalseisu tunnetamine, vaid pigem rahulolu karjäärieesmärkide täitumisest. Sellisel juhul võib eeldada, et nähtusega kaasnevad pigem positiivsed ja produktiivsed hoiakud.

Toimetulekustrateegiaid kokku võttes võib väita, et suuremas osas on need suunatud rutiini vältimisele ning enese arendamisele ja täiendamisele. Rutiini vastu aitab nii töökeskkonna ja ülesannete ümberkorraldamine, töö ülesannetest tulenevad uudsed väljakutsed, erinevad täiendkoolitused, avatud suhted kolleegide seas ning tasakaal töö ja eraelu vahel. Koolitustest osavõtt ja olemasoleva ametikoha raames uute rõhuasetuste leidmine toob endaga kaasa lisaks rutiini murdmisele ka võimalust täiendada teadmisi ning tõsta konkurentsivõimet uute väljakutsete saamiseks.

Koondades vastajate puhul ilmnunud hoiakud ning praktikas rakendust leidnud strateegiad ning kombineerides neid erinevate uurijate poolt esitatud soovitustega, võib välja tuua järgmised ettepanekud;

1. Staažikate teenistujate mobiilsuse tõstmine lühiajalise stažeerimise või vabatahtliku rotatsiooni näol.
2. Ametnike koolitamine ja harimine, eesmärgiga laiendada karjäärivõimalusi ning tõsta valmisolekut karjääri platooga toimetulekuks.
3. Positiivse kuvandi loomine spetsialisti karjäärist, koos vajalike kompensatsioonimeetmete ja õigusliku regulatsiooni väljatöötamisega (juhist spetsialistiks).
4. Organisatsiooni süsteemne ning eesmärgipärane tegevus staažikate töötajate kaardistamise, hoiakute selgitamise ning karjäärivõimaluste arendamise näol.
5. Juhi ametikoha täitmisel kohustuslikus korras konkursi läbiviimine. Staaži kui ühe olulise kriteeriumi arvestamine kandidaadi valikul.
6. Ametnike motivatsiooni tõstmine ergutamise ning töökeskkonna ja töökultuuri parandamise näol.
7. Võrdse kohtlemise printsiibi järgimine.

### **Staažikate teenistujate mobiilsuse tõstmine lühiajalise stažeerimise või vabatahtliku rotatsiooni näol.**

Kõige tõhusam meede platoo ärahoidmisel on vastajate hinnangul töötajate mobiilsuse suurendamine. Seda nii uuele ametikohale liikumise näol samas struktuuriüksuses, kui ka üksuse ja teenistuspiirkonna vahetuses. Toodi välja, et võiks rakendada rotatsiooni ka partnerorganisatsioonidega, nagu Maksu – ja Tolliamet, Kaitsepolitsei, Päästeamet ja Prokuratuur. Samuti võiks soodustada ning suunata lühiajaliselt staažikaid töötajaid stažeerima organisatsioonisiselt teistesse valdkondadesse. Leiti, et selline liikumine kasvatab sünergiat, parandab

kontakte ja teineteisemõistmist. Toodi välja, et stažeerimine võib anda võimaluse täiendada teadmisi ja kogemusi ning laiendada hilisemaid karjäärivõimalusi. Tihtipeale ei juleta konkursil osaleda, kuna ei teata täpselt, mis on kõne all oleva töö sisu. Stažeerimine annab selle võimaluse ning tõenäosus, et hilisemalt tuleb valikus pettuda, langeb oluliselt. Veidi radikaalsema meetmena leiti, et ka rotatsioon võib olla väga tõhus platoo ennetamise vahend, kuid üldjuhul toetati rotatsiooni vabatahtlikku vormi. Suurimaks probleemiks sundrotatsiooni puhul toodi välja just elukohavahetusest tulenevad riskid, mis on seotud töötaja materiaalse olukorra halvenemisega ning peresuhete hoidmisega. Leiti, et piisava kompensatsiooni puhul on valmisolek elukoha vahetuseks oluliselt suurem.

*„Ma ise olen mõelnud näiteks sellist ajutist stažeerimist patrullis, et saad teada midagi sellist, mida ma ütlen ausalt korrakaitse poole pealt tean väga vähe. ... annaks nii minul kui ka kellelgi teisel uusi asju õppida, ajusid tuulutada ja proovida ... ja näiteks maakondades inimestele võimaluse näha, mis siin tehakse ja ehk kunagi tekib idee“.*

Mobiilsuse positiivset mõju kinnitavad ka erinevad uuringud (McEnrue 1989, Tremblay *et al* 1995), leides mobiilsuse säilitanud töötajate seas oluliselt madalama platoostumise määra.

### **Ametnike koolitamine ja harimine, eesmärgiga laiendada karjäärivõimalusi ning tõsta valmisolekut karjääri platooga toimetulekuks.**

Karjääri platoo tekkimise ennetamisel ja negatiivse mõju vähendamisel on intervjueeritavate arvates samuti oluline koht töötajate koolitamisel ja harimisel. Haridusse panustamises nähakse tõhusat vahendit karjäärivõimaluste laiendamisel ning professionaalsuse ja tulemuslikkuse kasvatamisel. Just käesoleva uuringu raames välja toodud kitsast spetsialiseeritusest tuleneva takistuse eemaldamine täiendavate oskuste ja kompetentsi loomise näol, aitab oluliselt suurendada võimalikke lahendusvõimalusi platoo ennetamiseks. Teiselt poolt on vastajate hinnangul koolitamisega võimalik tõsta ametnike valmisolekut toimetulekuks karjääri platoole jõudmisel. Platoostunud isik seisab tihtipeale silmitsi stressi tekitava probleemiga, seda endale teadvustamata. Nähtuse teadvustamine, probleemi tõstatamine ja lahenduste tutvustamine, on juba iseenesest oluline

leevendus. Koolituste korraldamine mõjub lisaks ka motiveeriva ja rutiini purustava faktorina. Lisaks tõstatati vajadust harida teenistujaid organisatsioonis pakutavate võimaluste kohta. Tutvustada erinevate valdkondade tööpetsiifikat ning kogemusi.

Otsese seose platoo ja hariduse vahel on tuvastanud ka näiteks Near (1980) ja Bardwick (1986), leides, et platoostunud olid pigem madalama haridustasemega. Uurijate hinnangul aitas parem haridus tulla ka paremini toime platoo tekkega ning lisaks tõstab haridus konkurentsivõimet tööturul.

**Positiivse kuvandi loomine spetsialisti karjäärist, koos vajalike kompensatsioonimeetmete ja õigusliku regulatsiooni väljatöötamisega (juhist spetsialistiks).**

Olulise meetmena nähti ka spetsialisti karjääri propageerimises ning positiivse kuvandi loomises. Leiti, et oluline on väärtustada edukust, mis ei ole ainult vertikaalsele karjäärile suunatud, vaid ka spetsialisti ametikoha raames tehtud arengut ja panust. Ühe võimalusena nähti laiendada spetsialisti karjääri ning eristada sama ametikoha raames erineva staaži ja kogemusega töötajaid. Sarnast eesmärki peaks kandma PPA-s ka teenistusastmed ja teenistusastmete ülendamise kord, kuid enamike intervjueritavate hinnangul on teenistusastmed oma maine kaotanud ning väärtus oluliselt devalveerunud. Lisaks spetsialisti karjääri propageerimisele leiti, et hetkel valitseb kahtlustav ja pigem negatiivne hoiak karjääri suhtes, kus juht asub tööle spetsialisti ametikohale. Üldise hoiakuna vaadeldakse seda läbikukkumisena ning sõnumina, et juht ei saanud oma teenistusülesannetega hakkama. Oluline on esile tõsta ning positiivselt kajastada juhte, kes on julgenud tunnistada karjääris saanud seisakut ning otsustanud teha järsu pöörde ja asuda realiseerima ennast spetsialisti ametis. Mitmete vastajate sõnul on sellise hoiaku tekitamises keskne roll organisatsioonil. Oluline on luua sarnast käitumismudelit toetav ja soodustav keskkond. Tuleb välja töötada vastavad kompensatsioonimeetmed ning õiguslik regulatsioon (et ei kannataks sotsiaalsed garantiid).

Mitmed intervjueritavad leidsid, et mobiilsusega mõjult sarnasena on ka tööülesannete ümberkorraldamine või siis täiendavate väljakutsete andmine



erinevate ühekordsete ülesannete või projektide näol. Projektidesse ning otsustusprotsessidesse kaasamine ja tavarutiinist välja toomine.

**Organisatsiooni süsteemne ning eesmärgipärane tegevus staažikate töötajate kaardistamise, hoiakute selgitamise ning karjäärivõimaluste arendamise näol.**

Mitmed vastajad leidsid, et tõhus vahend oleks organisatsiooni poolne aktiivsem sekkumine. Ühe võimalusena teatud staaži saavutanud ametnike kaardistamine, hoiakute väljaselgitamine ning võimaliku personaalse karjäärimudeli väljatöötamine ning toetamine. Potentsiaalsetest juhtidest reservi moodustamine ning koolitamine.

Praktiliselt kõik vastajad tõid välja juhi ja alluva vahelise suhtluse rolli, kui võimaluse platoostumise teemat ja hoiakuid tuvastada ning lahendada. Ühe võimalusena nähti kehtiva arenguvestluse korra<sup>4</sup> raames seda teha, kuid samas leiti (välja arvatud kaks vastajat), et arenguvestluse kord PPA-s ei ole piisavalt paindlik ning iga üksikut töösuhet arvestav. On muutunud pigem bürookraatlikuks lisakoormaks ning ei anna juhi ja alluva vahelises suhtes lisaväärtust. Üks juht tõi välja fakti, et temaga ei ole kogu karjääri jooksul kordagi arenguvestlust läbi viidud. Üheskoos leiti, et arenguvestluse regulaarsuse ja sisu osas võiks juhil olla suurem otsustamisvabadus. Vabanev aeg on võimalik suunata tegelemaks ametnikega, kellele on vaja rohkem tähelepanu pöörata.

**Juhi ametikoha täitmisel kohustuslikus korras konkursi läbiviimine ning staaži kui ühe olulise kriteeriumi arvestamine kandidaadi valikul.**

Järgmine meetmete kogum platoon mõju leevendamiseks on seotud erinevate karjääri arengut mõjutavate aspektidega. Oluline osa puudutas juhi kohale valimise protseduure ja konkursi läbiviimist. Leiti, et konkursi abil juhiks määramine võiks olla pigem reegel. Kuigi osa juhte leidis, et üsna paljude töötajate hoiak on kandideerimise suhtes pigem negatiivne. Ei taheta ise ennast esile tõsta ja end teistega konkursil võrrelda. Lahendusena pakuti, et konkursi raames võiks sellisel juhul olla ka suunatud pakkumisega kandidaadid. Enim kriitikat pälvis

---

<sup>4</sup> Kehtestatud Politseiameti peadirektori 08.09.2011 käskkiri nr 334, punkt 6.1. arenguarutelu ja arenguperspektiivid.

valikuprotseduuride objektiivsuse puudumine, mistõttu tehti ettepanek, et konkursi komisjonidesse võiks määrata ka erapooletuid isikuid. Valiku kriteeriumid peavad olema võimalikult selged ning ametikohast, mitte potentsiaalsest kandidaadist lähtuvad. Platoostumise tõenäosust hinnates võiks võrdsete kandidaatide puhul suurem staaž anda valikul olulise eelise. Ehk kui on kaks kandidaati, kelle isikuomadused ja kvalifikatsioon on võrdsed, siis kandidaat, kelle puhul tema staaži järgi võib eeldada kas siis platoon olemasolu või selle tekkimist, võiks olla eelistatud. Valimata jätmine võib tekitada olukorra, kus seni ehk positiivselt ja produktiivselt platoonunud, muutub hoiakutes negatiivseks. Noorema kolleegi valimata jätmine ei pruugi sama negatiivset reaktsiooni esile kutsuda, juhul kui sarnane hoiak on selgelt sõnastatud ning kollektiivis üldise toetuse leidnud. Nooremal töötajal säilib ka suurem tõenäosus leida tulevikus uusi väljakutseid.

### **Ametnike motivatsiooni tõstmine ergutamise ning töökeskkonna ja töökultuuri parandamise näol.**

Viimase ettepanekute grupi moodustavad erinevad motivatsiooniga seotud meetmed. Leiti, et platoonunud isiku ergutamine nii organisatsioonis tavaks olevaid meetodeid kasutades (näiteks teenetemärgid), kui ka materiaalne ergutamine erinevate preemiate ja tulemustasude näol üldisemalt, on keerulises majanduslikus olukorras endiselt päevakohane ning efektiivne lahendus. Lisaks arendada nn pehmeid väärtuseid parema töökeskkonna ja - kultuuri parandamisel. Rohkem ühisüritusi, töötaja märkamist ning lisaks tulemuse poole püüdlemisele ka kollektiivi heaolusse panustamist.

### **Võrdse kohtlemise printsiibi järgimine.**

Mitmed vastajad leidsid, et kehtiv politseiametnike karjäärisüsteem ja ebaõiglase palgapoliitika mõjuvad negatiivselt juba platoonunud isikutele. Kui samu teenistusülesandeid teostavad ametnikud teenivad erinevat palka, tekitab see pingeid nii isikute vahelistes suhetes, kui ka töökollektiivis üldiselt. Platoon tekkimisega võidakse leppida ning olla endiselt produktiivne, kuid kokkupuude ebaõiglase kohtlemisega võib muuta hoiakud negatiivseks. Ebavõrdsele kohtlemisele viitab ka ühe intervjuueeritava poolt välja toodud naissoost töötajate

oluliselt väiksem tõenäosus saada juhiks. Süüdistus vajab kindlasti põhjalikumat uurimist ning probleemi tõsiduse väljaselgitamist.

Lisaks eespool mainitule teeb autor ettepaneku täiendavalt uurida politsei eripensioni mõju platoostumise tekkele ning selgitada välja, kas nähtus võib kaasa tuua ka negatiivseid hoiakuid. Teine autoripoolne ettepanek on uurida intervjueeritavate poolt esile tõstetud võimalikku naissoost teenistujate ebavõrdset kohtlemist karjääriotsuste langetamisel, millele viitab nende oluliselt madalam osakaal PPA-s töötavate juhtide seas.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada karjääri platoo tajumine ja selle tekkepõhjused Politsei- ja Piirivalveametis ning uurimisprobleemi keskmes küsimus, kuidas ära hoida negatiivse karjääri platoo teke. Töö esimeses osas analüüsis autor teoreetilisi allikaid, selgitamaks struktuurse ja sisulise karjääri platoo tekkemehhanismid ja mõju. Töö teises osas viis autor eesmärgile jõudmiseks läbi fenomenograafilise uuringu ning kolmandas osas esitas analüüsile tuginevad rakenduslikud ettepanekud karjääri platoo negatiivse mõju ära hoidmiseks.

Magistritöö teoreetilises osas selgus, et karjääri platoo olemus, tekkepõhjused ning mõju on keerulise iseloomuga ning sõltuvad väga suures osas konkreetsest isikust ning keskkonnast. Täpse ja objektiivse tulemuse saavutamiseks tuleb arvestada mitmete erinevate aspektidega nagu: haridus, kultuuriline taust, staaž, vanus, sugu, organisatsiooni struktuur, strateegia, tegevusvaldkond ja vahetu juhi hoiak ning isiku ambitsioonid jne. Ühtlasi selgus, et karjääri platoo puhul on tegu normaalse ning tihtipeale vältimatu nähtusega, mis võib endaga kaasa tuua nii positiivse kui ka negatiivse käitumise. Oluline on mõista negatiivse platoo tekkimise põhjusi ning leida strateegiad kahjulike tagajärgede ennetamiseks ja vältimiseks.

Tuginedes käesoleva töö teoreetilises osas tehtud järeldustele karjääri platoo tekkepõhjustest, otsustas autor platoo mõistmiseks läheneda kvalitatiivset uurimismeetodit kasutades. Uurimisviisina osutus valituks fenomenograafiline uurimisviis, kuna karjääri platoo puhul on kesksel kohal just konkreetse indiviidi subjektiivne tunnetus oma edasiste karjäärivõimaluste kohta ehk kui tõenäolisena ta tunnetab oma edasist ametikoha vahetust. Uuringu käigus viis autor läbi kaheteistkümne PPA staažika juhiga poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus otsis vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kas ja kuidas PPA juhid tunnetavad karjääri platoo esinemist?
2. Mis on nende arvates mõjutanud karjääri platoo teket?
3. Millised on karjääri platooga toimetuleku strateegiad?

Paremaks uuringutulemuste mõistmiseks ning teooriaga sidumiseks analüüsis autor PPA personaliandmeid, eesmärgiga selgitada välja organisatsiooni demograafiline olukord ning staažikate töötajate osakaal. Uuringu lõpuks valmisid rakendusettepanekud karjääri platooga toimetulekuks ning võimaliku negatiivse mõju vähendamiseks.

**Töö tulemusena õnnestus välja selgitada** platoo esinemine intervjueritud juhtide puhul. Lisaks leidsid küsitletud ühiselt, et tunnetavad negatiivset karjääri platood organisatsiooni jaoks olulise ning kasvava probleemina. Analüüsid teoretikute seisukohti, intervjuusid ning PPA personaliandmeid, võib kokkuvõttes väita, et platoo saavutanud ametnike osakaal organisatsioonis on pigem kõrge ning võib avaldada negatiivset mõju asutuse käekäigule. Platoostumise oht varitseb nii staažikaid töötajaid kui ka värskest organisatsiooniga liitunud.

Analüüsidest vastajate seisukohti ning uurijate poolt leitud seoseid, võib platoo tekkepõhjustena PPA - s välja tuua erinevaid subjektiivseid ja objektiivseid aspekte. Olulisel kohal on motivatsiooni, aktiivsuse, ambitsioonide ja suhete roll. Käesoleva töö raames tõid mitmed vastajad esile politsei eripensioni rolli platoo tekkimisel ning pöörasid ka tähelepanu naiste vähesele esindatusele juhtide seas. Nimetatud probleemid väärivad kindlasti täiendavat ning põhjalikumat uurimist.

Valitud uurimisviis ei võimaldanud välja selgitada, milline platoostumise vorm on organisatsioonis valdav ehk kas PPA teenistujad on pigem positiivselt või negatiivselt platoostunud.

Magistritöö tulemusena esitas autor erinevad ettepanekud karjääri platoo leevendamiseks nii töötajale, juhile kui ka organisatsioonile. Organisatsioonile tehtud seitsme ettepaneku rakendamine (vt lk 63) aitab töö autori hinnangul oluliselt vähendada karjääri platoo saavutamise riski ning ära hoida negatiivset platoostumist Politsei- ja Piirivalveameti töötajate seas.

## SUMMARY

The subject of the master thesis is „Career plateau in Police and Border Guard Board“. The thesis is written in Estonian language followed by a summary both in Estonian and in English. The whole thesis consists of 88 pages, 70 pages of which form the main part. Author has used 39 different sources written in Estonian and in English, of which 37 are scientific sources. The thesis includes 2 figures, 5 tables and 2 annexes.

The aim of the thesis is to identify the perception of career plateauing in Police and Border Guard Board and the reasons for its formation. The research focuses on possibilities for avoiding the negative consequences induced by the above mentioned phenomenon. The phenomenographical research method was implemented and 12 middle level managers were interviewed in order to find out:

1. If and how the Police and Border Guard Board managers sense the career plateauing?
2. What has caused and influenced the occurrence of the career plateauing?
3. What are the strategies to manage the career plateauing?

As interviews with the managers were analyzed the research resulted in identifying the occurrence of career plateauing. All the respondents found that they sense the negative career plateau as the important and growing problem for the organization. Having analyzed the positions of the theorists, interviews and the personnel data of the Police and Border Guard Board, it can be argued that the proportion of the plateaued officials in the organization is rather high and can therefor negatively affect the Board's future efficiency. Both the experienced officials and newly joined members of the organization are in danger of plateauing.

The thesis results in the author making several suggestions for officials, managers and the whole organization in order to alleviate the career plateauing. The author estimates that implementing the seven propositions made to the organization (p 63) helps significantly reduce the risk of reaching the career plateauing and to avoid the negative plateauing in the Police and Border Guard Board.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU:

Allen, T.D. , Poteet, M.L. , & Russel, J.E.A. 1998. Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47 (2), 159 – 172. Välja otsitud Wiley Online Library 16.01.2014.

Anderson, J.C., Milkovich, G.T., & Tsui, A. 1981. A model of intra- organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6, 529-538. Välja otsitud JSTOR andmebaasist 06.01.2014.

Appelbaum, S.H. , Santiago, V. 1997. Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2 (1), 11-20. Välja otsitud EMERALD andmebaasist 21.05.2013

Appelbaum, S.H. ,Finestone, D. 1994. Revisiting Career Plateauing: Same Old Problems – Avant-garde Solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9 ( 5), 12-21. Välja otsitud [www.appelbaumconsultants.com](http://www.appelbaumconsultants.com) 03.06.2013

Bardwick, J. 1986. *The plateauing trap: How to avoid it in your career* . New York, NY: Amacom.

Burke, R.J. 1989. Examining the career plateau: some preliminary findings. *Canadian Police College Journal*, 13 (2), 77-86. Välja otsitud NCJRS.gov 19.11.2013.

Burke, J. ,Mikkelsen, A. 2006. Examining the career plateau among police officers. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703. Välja otsitud EMERALD andmebaasist 18.11.2013

Chao, G.T. 1990. Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management* , 16 (1), 181-193. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 18.11.2013

Cooper, W.H. 1982, „Police officers over career stages“, *Canadian Police College Journal*, 6, 93-112. Välja otsitud NCJRS andmebaasist 11.11.2013.

Connor, S.R., & Fielden, J.S. 1973. Rx for Manageril „self – sitters“. Harvard Business Review, 51, 113 – 120. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 08.01.2014

Duffy, J. 2000. The application of chaos theory to the career-plateaued worker. Journal of Employment Counseling, 37(4), 229-237. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 19.11.2013.

Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. 2000. Career management, third edition. Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Feldman, D.C., & Weitz, B.A. 1988. Career plateaus reconsidered. Journal of Management. 14(1), 69-80. Välja otsitud SAGE andmebaasist 12.01.2014.

Ference, T.P. , Stoner, J. A., & Warren, E. K. 1977. Managing the Career Plateau. The Academy of Management Review, 2(4), 602-612. Välja otsitud JSTOR andmebaasist 18.11.2013

Elsass, P.M., & Ralston, D.A. 1989. Individual responses to the stress of career plateauing. Journal of Management, 15(1), 35-47. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 12.11.2013

Hall, D.T. 1985. Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization. Human Resource Management, 24 (3), 271 – 292. Välja otsitud Wiley Online Library 16.01.2014.

Hall, D.T., & Louis, M. R. 1988. When careers plateau. Research Technology Management, 31 (2), 41 – 45. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 12.01.2014

Heilmann, S.G., Holt, D.T. & Rilovick, C.Y. 2008. Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15 (1), 59-68. Välja otsitud SAGE andmebaasist 16.04.2013

Karp, H.B. 1989. Supervising the plateaued worker. Supervisory Management, 31 (2), 41–45. Välja otsitud [http://www.researchgate.net/journal/0039-5919\\_Supervisory\\_management](http://www.researchgate.net/journal/0039-5919_Supervisory_management) 12.01.2014.



Kivipõld, K. 2011. Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations, Tartu Ülikooli Kirjastus, Välja otsitud Utlib andmebaasist 09.01.2014.

Laherand, M-L. 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn, OÜ Infotrükk.

\* Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadulisen tutkimuksen työtapa. Rauma: Kirjayhtymä.

Lapalme, M-E., Tremblay, M. & Simard, G. 2009. The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: the role of organizational and supervisor support. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1132-1145. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 19.11.2013.

Leibowitz, Z., Kaye, B.L. & Farren, C. 1990. What to do about career gridlock. *Training and Development Journal*, 4, 29-35. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 18.11.2013.

Lemire, L., Saba, T. & Gagnon, Y-C. 1999. Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector. *Public Personnel Management*, 28 (3), 375-391. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 19.11.2013.

Marton, F. 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10. 177 – 200. Välja otsitud Google Scholar andmebaasist 28.04.2014.

McEnrue, M. P. 1989. The Percived Fairness of Manageril promotion practice. *Human Relations*. 42 (9), 815 – 827. Välja otsitud SAGE andmebaasist 16.01.2014.

McGinnis, J.H. 1985, „Career development in municipal policing: part I“ *Canadian Police College Journal*, 9, 154-206. Välja otsitud NCJRS andmebaasist 11.11.2013.

McGinnis, J.H. 1985 „Career development in municipal policing: part II“ *Canadian Police College Journal*, 9, 254-294. Välja otsitud NCJRS andmebaasist 11.11.2013.

- Niglas, K. 2004. The Combined Use of Qualitative and Quantitative Methods in Educational Research. Välja otsitud Tallinna Ülikooli akadeemilise raamatukogu andmebaasist e-ait.tlulib.ee 16.09.2013.
- Near, J.P. 1980. The career plateau: Causes and effects. *Business Horizons*, 23 (5), 53-57. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 15.11.2013.
- Near, J.P. 1984. Reactions to the Career Plateau. *Business Horizons*, 27 (4), 75-79. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 18.11.2013.
- Near, J.P. 1985. A discriminant analysis of plateaued versus non-plateaued managers. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 177-188 Välja otsitud Sciencedirect andmebaasist 19.11.2013.
- Rosen, B. & Jerdee. T.H. 1990. Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs. *Human Resource Planning*, 13, 59-70.
- Tan, C.S. & Salomone, P.R. 1994. Understanding career plateauing: implications for counseling. *Career development quarterly*, 42 (4). Välja otsitud EBESCOhost andmebaasist 19.11.2013.
- Tremblay, M., Roger,A. & Toulouse, J-M. 1995. Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48 (3), 221-237. Välja otsitud SAGE andmebaasist 19.11.2013.
- Turu-uuringute AS. 2011. Sisekommunikatsioon. Politsei - ja Piirivalveamet. Välja otsitud PPA siseveebist 09.01.2014.
- Slocum, J.W. Jr., Cron, W.L., Hansen, R.W. & Rawlings, S. 1985. Business strategy and the management of plateaued employees. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 133-154. Välja otsitud EBESCOhost andmebaasist 19.11.2013.
- Veiga, J. 1981. Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes and path potential. *Academy of Management Journal*, 24, 566-578. Välja otsitud JSTOR andmebaasist 19.11.2013

Weiner, A., Remer, R. & Remer, P. 1992. Career Plateauing: Implications for Career Development Specialists. *Journal of Career Development* . 19 (1), 37-48.

Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 19.11.2013

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. PPA-s töötavate teenistujate vanuseline koosseis (autori koostatud)  
lk 42.

Joonis 2. PPA-s töötavate teenistujate staaž organisatsioonis (autori koostatud)  
lk 43.

Tabel 1. Karjääri mudel (FERENCE, Stoner, Warren 1977) lk 13.

Tabel 2. Platoostumise seisud, tulenevalt organisatsiooni ja isiku omavaheliste  
käitumiste koosmõjust (Leibowitz, Kaye & Farren 1990) lk 20.

Tabel 3. Karjääri platoo poolt esile kutsutud käitumine ja mõjud (autori koostatud)  
lk 22.

Tabel 4. PPA valdkondade põhitööde hulk ning valdkonnas töötavate ametnike arv  
(autori koostatud) lk 33.

Tabel 5. PPA-s töötavate teenistujate keskmine vanus (autori koostatud) lk 43.

## LISAD

Lisa 1. Uuringu tutvustus ja küsimused.

Lisa 2. Uuringu käigus leitud koodid ja kategooriad.

Lisa 1. Uuringututvustus ning küsimused.

### **Lugupeetud kolleeg,**

Pöördun Sinu poole seoses käsiloleva magistritööga „Karjääri platoo esinemine Politsei – ja Piirivalveametis“. Magistritöös uurin karjääri platoo poolt põhjustatavaid mõjusid nii üksikisikule kui ka organisatsioonile. Töö eesmärgiks on välja selgitada, kas keskastmejuhid tajuvad platoo esinemist ning kuidas sellega toime tulevad. Uuringu tulemusena soovin esitada konkreetseid rakenduslikke ettepanekuid karjääri platoo võimalike negatiivsete mõjude vähendamiseks või ärahoidmiseks.

### **Mis on karjääri platoo?**

Kui lühidalt kokku võtta erinevate uurijate poolt välja pakutud sõnastused, siis karjääri platoona võib kirjeldada töötaja karjääri seisundit, kus ta tunneb, et tööalane areng on pidurdunud ja edasine edutamine (nii horisontaalselt, kui ka vertikaalselt) on vähetõenäoline. Kaasajal ei vaadelda karjääri ainult madalamalt ametikohalt kõrgemale edutamise aspektist, vaid laiemalt tööalase arenguna, näiteks karjäärina nähakse ka täiendava vastutuse ja ülesannete saamist, osalemist organisatsiooni arenguprogrammides või võimalust õppida uusi teadmisi ja oskusi (näiteks magistriõppe läbimine, pikemaajaline koolitus või uue spetsiifilise oskuse omandamine jne).

Oluline on tähele panna, et karjääri platoo on tunnetuslik ja iga inimene tajub erinevalt oma võimalusi tööalaselt areneda, kuigi teoorias jagatakse karjääri platoo tekkepõhjused objektiivseteks ja subjektiivseteks. Objektiivsest vaatevinklist on platoole jõudmine paratamatu ning normaalne nähtus. Esimese ettejuhtuva näitena võib üsna kindlalt väita, et enamikel PPA 5500 teenistujast puudub puht matemaatiliselt võimalus saada peadirektoriks. Lisaks on ka mitmeid muid

objektiivseid takistusi ametikoha vahetamisel nagu haridus, vastava kvalifikatsiooni või kogemuse puudumine, kodakondsus, tervis (puue nt) jne.

Subjektiivsest vaatevinklist võib platoo tekkimine olla samuti täiesti paratamatu ja normaalne nähtus, sest kauaaegne töötamine samal ametikohal ja/või samas organisatsioonis võib tekitada tunde, et „kõik on paika loksunud“ ja mingeid muutusi ette näha ei ole. Mõned inimesed pelgavad loobuda väljakujunenud elurütmist ning suhtevõrgustikust, kuigi nad tunnetavad töö „ammendumise“ tunnet. Lähedaseks saanud kolleegid, väljakujunenud töövõtted, turvalisuse ja stabiilsuse võivad olla oluliseks põhjuseks, miks inimesed karjääri platoonid tajuvad.

Inimeste reaktsioonid platooseisundile võivad olla väga erinevad. Mõnikord on inimene enda jaoks olukorra lahtimõtestanud ja sellega leppinud. Tema panus ja tööviljakus on endiselt kõrge ning ta on ka organisatsioonile väärtuslik. Tihtipeale on ta kolleeg, kes oskab alati oma laialdastele kogemustele toetuses nõu anda, kes on alati abiks erinevate projektide eestvedamisel või siis toetab esilekerkinud lisatööde lahendamisel. Vahel aga tajuvad inimesed tööalase arengu peatumist kui ebameeldivat ja häirivat nähtust, mis mõjutab nende suhtumist iseendasse, organisatsiooni ja kaaskolleegidesse. Võib juhtuda, et tööviljakus kannatab ja ta on pigem nõus esimesel võimalusel uut väljakutset proovima.

### **Uuringu eesmärk?**

Läbiviidavas uuringus on eesmärk leida vastused järgmistele küsimustele;

4. Kas ja kuidas PPA keskastmejuhid tunnetavad karjääri platoo esinemist?
5. Millised on keskastmejuhtide karjääri platooga toimetuleku strateegiad?
6. Kuidas hindavad küsitletavad karjääri platoo mõju organisatsioonile?

Et saavutada püstitatud eesmärk ja leida vastused eelpool mainitud küsimustele, esitan intervjuu käigus järgmised küsimused;

1. Millised on Sinu hinnangul Sinu karjääri- ja tööalase arengu võimalused lähiaastatel?
2. Milliseid tööalaseid arenguid näed enne pensionile jäämist?
3. Kuidas hindad karjääri- ja tööalase arengu võimalusi PPA-s ning mil määral Sa seod oma tööalase tuleviku PPA-ga ?
4. Mil määral sa usud, et sind võib tabada karjääriplato ehk tunne, et tööalane areng peatub?
  - a. Kui tunnetad enese puhul karjääri plato esinemist, siis kuidas Sa tekkinud olukorraga toime tuled?
  - b. Kui sa ei tunneta karjääri plato esinemist, siis kuidas Sa enda hinnangul oled suutnud olukorda vältida?
5. Kas tunnetad karjääri plato esinemist teiste keskastmejuhtide juures? Kuidas on Sinu kogemusel juhid reageerinud tööalase arengu peatumisele? Palun too illustreerivaid näiteid.
6. Kui palju Sinu arvates mõjutab karjääri plato PPA-d kui organisatsiooni? Kuidas?
7. Mil määral Sinu arvates PPA-s tegeletakse keskastmejuhtidele karjääri- ja arenguvõimaluste loomisega?
8. Millised on sinu hinnangul Politsei- ja Piirivalveameti kui organisatsiooni võimalused plato ärahoidmisel või leevendamisel?



**Lisa 2.** Uuringu käigus tuvastatud kategooriad ja koodid.

### **1. Platoo esinemine intervjueritavate juures**

- Tunnetab et platoo on teda tabanud ( ka horisontaalne liikumine on vähetõenäoline).
- Vertikaalse karjääri võimalusi eriti! ei näe, või on välistatud.
- Ei näe võimalusi liikuda, sobivaid pakkumisi ei ole, või pole need tulnud sobival ajal.
- Tunnetab ja ka ootab horisontaalse liikumise võimalusi ja uusi väljakutseid.
- Võimalus liikuda väga väike, (kui siis rotatsiooni korras).
- Ei soovi liikuda, tunnetab et on leidnud endale sobiva positsiooni.
- Ei tunneta platood ja pole ka sellele mõelnud.
- On ka varasemas ametis tunnetanud platood (ca 6 a).
- Seostamine motivatsiooniga.
- Rutiini tunnetamine.

### **2. Hoiak töökohustuste suhtes**

- Kõik intervjueritavad avaldasid soovi politseis töötada karjääri lõpuni, on organisatsioonile lojaalsed (pensionini, tugev identiteedi tunnetus, viimse vere tilgani).
- Positiivne, asjalik, ja aktiivne, leiab ise pidevalt uut ja huvitavat, keskkond pidevalt muutub ja elu on põnev.
- Ei ole karjäärile orienteeritud , uut ametikohta ei otsi, keskendub olemasolevale.
- Soov töötada organisatsioonis ka peale pensionistatõõi taitumist (spetsialistina).
- Tunneb ennast hetkeametis hästi, töö meeldib, amendumist ei tunneta.
- Uuteks pakkumisteks avatud, kui võimalus tuleb (ka väljaspool, A passiivne).

- Kohusetundlik töösse suhtumine, Aastatega on kogemusi lisandunud ja kvaliteet ei ole kuhugile kadunud.
- Nõus liikuma ka spetsialisti karjäärile.
- Ei ole kandideerinud.
- Eesseisvate reformide tõttu ebamäärane tunne tuleviku suhtes.
- Rutiini ja nukruse tunnetamine.
- Kaaluks ka väljastpoolt tulevat pakkumist, avatud olekuga.
- Andke aega ja närin läbi ning saan igal pool hakkama.
- Ei näe organisatsioonis endale sobivat väljakutset, kuhu võiks liikuda.
- Kriitilisus organisatsioonis oleva tegutsemisvabaduse suhtes.
- Samalt ametikohalt pensionile minek oleks ebaõnnestumine.
- Kriitiline hoiak ja ebaõiglaste karjääriotsuste tunnetamine (pole otsustanud esimeseks valikuks, või ülekvalifitseeritud).
- Omab selget sihti ja arenguvisioni.

### **3. Toimetuleku strateegiad**

- Lisaülesannete võtmine (tugiüksuse liikmeks olek, projektides osalemine), uue oskuse omandamine või väljakutse leidmine 9
- Tööülesannete ümberkorraldamine, struktuurimuudatused ning reformidest, prioriteetide ja keskkonna muutumisest tulenevad põnevad väljakutsed 7
- Hobiga tegelemine, tasakaal töö ja isikliku elu vahel, aktiivne suhtlemine väljaspool töökeskkonda, (laiendab ka karjäärivõimalusi) 6
- Kordumatud tööolukorrad, iga juhtum on uus, huvitav aeg ja väljakutseid pakkuv töö, 5
- Eneseteostamisvabadus ja kaasamine (juhi positsiooniga kaasnev otsustamisvabadus)4
- Positiivne laeng tööülesannete eduka täitmise korral, aktiivsus ja pühendumine (menetlused),4
- Läbisaamine töökollektiivis, avatud ja aus suhtlemine 4

- Innovaatiline ja lahendustele suunatud lähenemine,<sup>3</sup>
- Võimalus käia väliskoolitustel (CEPOL),<sup>3</sup>
- Tunne et sa oled platoo saavutanud mitte sinna kukkunud.

#### **4. Karjääri platoo poolt esilekutsutavad reaktsioonid**

- Kõik töid välja **motivatsiooni** kadumise, sh: mugavustsooni, stagnatsiooni, rutiini, passiivsus, tiksumine, tehakse täpselt niipalju kui vaja, pensioni ootamine.
- Otsitakse organisatsioonisiselt uus töökoht (ainult kahel korral ka väljapoole).
- Avatuse ja koostöö halvenemine, kapseldumine, vastumeelsus muutuste suhtes ja valmisolek kompromisse teha.
- Positsioonist kinni hoidmine.
- Ollakse endiselt kohusetundlik, pühendunud ja lojaalne, aktiivne.
- Asendustegevused.
- Sildistamine, vastandumine, manipuleerimine.
- Bürokratiasse sukeldumine ning pealiskaudne ja küüniline suhtumine.
- Kriitiline hoiak juhtkonna suhtes.
- Süsteemis pettumine.

#### **5. Karjääri platoo mõju organisatsioonile**

- Maine kahjustamine - koostöö, suhtlus alluvate ja koostööpartneritega muutub passiivsemaks ja halveneb, neid inimesi hakatakse vältima ning kokkuvõttes kannatab organisatsiooni maine.
- Tööviljakus - tööpanus väheneb, kuna tegeletakse kõrvaliste asjadega, bürokratlike protsesside loomine (kooli puhul pikemas perspektiivis kasulik).
- Töö kvaliteet - juhtimise kvaliteet kannatab, juht ei täida oma rolli ja sealt tulenev negatiivne mõju kogu kollektiivile.

- Maine tööjõuturul - töökeskkonna rahulolu halvenemine, mõjub negatiivselt org sisenejatele.
- Kogenud ning teevad vähem üleliigseid tegevusi.
- Alluvad võivad tunnetada ja ka positiivsest küljest, neil on kogenud ja väärikas juht ( miks ei edutata).
- Kvaliteet - organisatsioonis suur hulk staažikaid ja oma tööd peensusteni tundvaid ametnikke.

## **6. Karjääri ja arengu takistused**

- Avatud, lojaalse ja aktiivse hoiaku puudumine, valmidus areneda, muutustega kaasa minna ja uusi oskusi omandada, (tööle me võtame inimese tema oskuste pärast aga lahti laseme isikuomaduste pärast).
- Ei ole nõus elukohta ja keskkonda vahetama, (piisava komp korral oleks mõeldav).
- Spetsiifilisi teadmisi nõudval ametikohal töötamine ja seetõttu teisele ametikohale liikumiseks teadmiste puudumine (konkurentsivõimelise koha saamiseks).
- Hirm väljakutse ja vastutuse ees, julguse puudumine midagi muud teha.
- Suhted ja tutvuse kaudu juhiks määramine (kes kellega viina võtab).
- Pakutud kohad ja töö iseloom ei ole olnud piisavalt huvi pakkuvad.
- Hierarhiliselt kõrgemal on noored juhid.
- Organisatsiooni toimimise tundmine.
- Konkursid (ei võta ise osa).
- Sugu, naistel on raskem juhiks saada.
- Inimesed liiguvad ainult siis kui juhtub midagi negatiivset.

## **7. Karjääri platoo tekkepõhjused**

- Väljastpoolt ei märgata ja tegeleta probleemiga õigeaegselt, kõik teavad aga ei tee midagi.

- Vahetu juhi passiivsus ja õigeaegse tagasiside ning reageerimise puudumine.
- Hoitakse (soojast) kohast sotsiaalsete garantiide pärast kinni ( nn.ei liigu eest ära), mõju sealt kolleegidele (*need kes ootavad pensionit kui finaali*) .
- Palk ei ole õiglane (pigem neg mõju).
- Organisatsioonis läbi viidud muudatused, sealt tulev ebakindlus, rasked otsused ning suutmatus ennast positioneerida.
- Juhtide valikul rutakad ja valed otsused, juhi pädevus.
- Passiivsus, kõik ei tahagi juhid olla.
- Ülekoormus ja läbipõlemine .
- Ametikoha nõuetele mittevastavus.
- Organisatsioon ei tegele juhtide arendamisega.
- Liigne pühendumine ja ootused karjäärile, (tasakaalu puudumine töö ja eraelu vahe).
- Juhiks kandideerimise võimaluse andmine (nõ suunatud pakkumise risk).
- Avatuse ja suhtlemise puudumine
- Karjäärisüsteem (põhitööde jaotus).
- Juhi pädevus, otsustus- ja tegutsemisvabaduse puudumine, ei kaasata protsessidesse, ei teata mis tegutsemise eesmärk on.
- Surve jõuda mingile positsioonile just sotsiaalsete tagatiste saavutamiseks (ehk siis paneb liikuma ka karjäärile mitte orienteeritud ametnikud).
- Kohalike erisustega mittearvestamine.
- Rutiini tekkimine.
- Bürokratia (pigem platoo muutmine negatiivseks).

## **8. Karjääri ja arengu võimalused PPA-s**

- Puudub süsteemne, struktureeritud ja selge visioon, (kõik läheb nii nagu läheb, juhuse osakaal ja justkui paratamatu protsess, kompamine, oht märkamatuks jääda).

- K ja A võimalusi piisavalt, asutus on suur ja lai ( eriti peale PV liitmist, eriti ka reatöötaja), kõik sõltub isikust endast.
- Vähe juhtimisalast **koolitust** või on need kaootilised, koolituse korraldus bürokraatlik ning ligipääs informatsioonile keeruline (mitte süsteemsed, ei arvestata erinevate tasandite vajadustega).
- Reformidest tulenevad karjääri võimalused.
- Kitsad valdkonnad ja kitsad teadmised raske on nende vahel liikuda.

## 9. Ettepanekud platoo leevendamiseks ja ärahooldmiseks

- Rotatsioon ,mobiilsus, uued väljakutsed ja keskkonna vahetus (vabatahtlik, kui finants võimaldaks siis ehk ka sund, loob sünergiat), ka partnerorganisatsioonidega, ajutine stažeerimine.
- Koolitamine ja selle soodustamine (juhi koolitus (enne ametisse nimetamist?), väliskoolitus, aitab positsioneerida, motiveerib ja tõstab taset, annab võimaluse liikuda ka teistele ametikohtadele).
- Arenguvestluses küsimuse arutamine (punkt 6.1.), inimesepõhine lähenemine ja juhivoolne aus tagasiside (samas ei juleta anda) ja reageerimine, (paindlikum kord).
- Konkursid (kõik ei võta osa) ja juhiks saamise kriteeriumid võiks olla selgemad, juhi valikut võtta väga tõsiselt, kaasata erapooletuid, Staaži ja kogemuste arvestamine edutamisel.
- Töö sisu ja rõhuasetuste muutmine ning täiendavate väljakutsete leidmine, pedagoogiline töö põhitöö kõrvalt.
- Spetsialisti karjääri laiendamine ja positiivse kuvandi loomine, erialase kuuluvustunde arendamine ja juhiv spetsialistiks (vanem , juht jne), mentorluse väärtustamine.
- Väljastpoolt süsteemne reageerimine, teatud staažiga ametnikud komisjoni (atesteerimiskomisjon), juhtide regulaarne küsitlemine ja hoiakute väljaselgitamine ka org üldiselt ( kord aastas?) ning potentsiaalsete juhtide kaardistamine ja reservi loomine.
- Staaži ja teenistusastmete väärtustamine (lae tõstmine)
- Projektide vedamine või nendesse kaasamine ( ka rohujuure tasand).

- Probleemi tõstatamine ja sellest rääkimine, platoostunud vajavad näpunäiteid (oli mitmeid juhte, kes ei olnud sellele varem mõelnud).
- Parem ülevaade organisatsiooni poolt pakutavatest karjäärivõimalustest.
- Ühisüritused.
- Ergutamine, tulemustasude maksmine.
- Võrdse töö eest võrdne palk.