

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduste valdkond
Johan Skytte poliitikauuringute instituut

Magistritöö

Katrin Pihl

**NOORTE RAHVUSVAHELINE KOGEMUS KUI
KONKURENTSIEELIS TÖÖTURUL? KVALITATIIVNE
UURING EESTI AVALIKU SEKTORI TÖÖANDJATE
HINNANGUTE PÕHJAL**

Juhendaja: Eneli Kindsiko, PhD

TARTU 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite seisukohad ning kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

/töö autori allkiri/

Kaitsmine toimub/kuupäev/ kell
...../kellaeg//aadress/ auditooriumis/number/.

Retsensent: /nimi/ (...../teaduskraad/),
..... /amet/

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö on kvalitatiivne uurimus, mille eesmärgiks on selgitada välja, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse mõju Eesti noorte konkurentsivõimele avaliku sektori tööandjate hinnangul? Seniste Eestis läbi viidud väheste valdkondlike uuringute tulemusel võib väita, et õpirändes osalenud noored ise hindavad õpirände mõju enda konkurentsivõimele kõrgeks, samal ajal kui tööandjate hinnangul on tegu pigem väheolulise teguriga, mis konkurentsieelist ei anna. Sellest tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks tõik, et tööturu osapoolte vahel esineb selge vastuolu ning tööturu subjektiivsed ja objektiivsed ootused ning vajadused ei ole kooskõlas.

Püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks ning uurimisülesannete lahendamiseks on töös kasutatud kvalitatiivset uurimisstrateegiat ning andmekogumise meetoditena poolstruktureeritud intervjuud ning dokumendianalüüsi. Uuringu tulemustest johtuvalt võib väita, et rahvusvaheline kogemus on Eesti tööturul üha olulisemaks muutuv inimkapital, mis võrdsete kandidaatide korral annab tööturul konkurentsieelise. Samuti arendab rahvusvaheline õpi- ja töökogemus erinevaid tööturul vajaminevaid kompetentse, mille olemasolu eristab neid konkurentidest. Üldise seaduspärasusena joonistus välja asjaolu, et rahvusvahelistumise ja Euroopa Liidu aspekt ei ole eriti tugevalt esindatud Eesti avaliku sektori asutuste strateegilistes dokumentides, samas ollakse aga rahvusvaheliselt aktiivsed ning rahvusvaheline koostöö on nende igapäevatöö osa.

Kuna kõnealust teemat on Eestis väga vähe uuritud, siis võib edaspidi kaaluda sarnase uuringu läbi viimist kvantitatiivselt veelgi laiema sihtrühma lõikes. Samuti pakub magistritöö autor täiendava teemana välja uurida Eesti avaliku sektori töötajate teadlikkust Euroopa Liidust ja enda igapäevatöö sidususest sellega. Kuna magistritöös ei käsitletud põhjalikumalt rahvusvahelise kogemuse ajalist dimensiooni soovitab magistritöö autor tulevikus uurida ka seda, kui pikk rahvusvaheline kogemus olema peaks, et see saaks konkurentsivõimet mõjutada.

Sisukord

SISSEJUHATUS	6
1.Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus tööturul	10
1.1.Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus inimkapitali teooriale tuginedes ..	10
1.2.Noorte suunalise haridus-ja tööturupoliitika roll ja olulisus.....	19
2.Noorte suunalise haridus- ja tööturupoliitika teoreetilised alused Euroopa Liidus ja Eestis	30
2.1.Noorte suunaline haridus- ja tööturupoliitika Euroopas	30
2.2.Noorte suunaline haridus- ja tööturupoliitika Eestis	33
3.Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus tööturul Eesti avaliku sektori näitel	36
3.1.Uurimisprotsessi kirjeldus	36
3.2.Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused	39
3.3. Järeldused ja ettepanekud.....	57
KOKKUVÕTE.....	62
Kasutatud kirjandus	66
LISAD.....	73
SUMMARY	82

Mõistete ja lühendite loetelu

Avalik sektor – töötamine riigi või kohaliku omavalitsuse ametiasutuse koosseisus valitaval või nimetataval ametikohal kas ametniku või töötajana (ATS, 2013).

Noor – vanusegrupp 18-29 eluaastat (Eurostat, 2015)

Rahvusvaheline kogemus - rahvusvaheline üliõpilas- ja noorte vahetus, rahvusvaheline vabatahtlik töö (nt Euroopa vabatahtlik teenistus), rahvusvaheline praktika ja/või töökogemus, osalemine rahvusvahelistes projektides.

HTM – Haridus- ja teadusministeerium

MNT – Maanteeamet

SIM – Siseministeerium

TLÜ – Tallinna Ülikool

MTA – Maksu- ja Tolliamet

EP – Eesti Pank

SA - Sihtasutus

ERF – Euroopa Regionaalfond

ILO – International Labour Organization

ISEP – International Student Exchange Programs

Erasmus+ - European Region Action Scheme for the Mobility of University Students

YFU – Youth for Understanding

ÜRO – Ühinenud Rahvaste Organisatsioon

SISSEJUHATUS

Euroopa Liidu üheks põhivabaduseks on inimeste vaba liikumine, mis annab liikmesriikide kodanikele õiguse elada, töötada ja reisida liidu piires. Alates 2014.aastast alanud rahastamisperioodist ning Euroopa2020 (Komisjon, 2016) majanduskasvu strateegiast on EL võtnud ühe prioriteetseima valdkonnana fookusesse hariduse ning tööhõive, täpsemalt kvaliteetse hariduse pakkumise ning selle vastavusse viimise tööturu nõudmistega. Seega võib lihtsustatult väita, et Euroopa Liit on võtnud uuel rahastamisperioodil eesmärgiks investeerimise kvalifitseeritud tööjõu ja inimeste arengusse ning majanduskasvu. Üheks selliseks investeerimisvahendiks on hariduspoliitika, sealhulgas erinevad programmid, mis võimaldavad ja soodustavad noorte mobiilsust ning rahvusvahelise kogemuse omandamist.

2013. aastal Sihtasutus Archimedes (Kaelep *et al.* 2013) poolt avaldatud uuringu tulemusena selgus, et 75% praktikantidest ja 68% rahvusvahelise kogemusega tudengitest hindasid õpirände mõju enda tööalasele karjäärile 'kõrgeks'. Samuti selgub 2014. aastal avaldatud Euroopa Komisjoni uuringust (Komisjon, 2014), et rahvusvahelises õpirändes osalenud tudengid seostasid enda mobiilsuskogemust suurenenud kompetentsidega rahvusvahelises koostöös ning samuti selle positiivset mõju tööturule sisenemisel. Samas uuringus toodi ka välja, et õpirändes osalenud noored omandavad eelkõige 'pehmeid oskuseid' (*soft skills*) nagu kultuuride vahelised erinevused, kohanemisvõime, paindlikkus, innovaatus, produktiivsus, motivatsioon, probleemilahendusoskused ning samuti meeskonnatöö oskus. Kõik need oskused on aga kaasaja tööturul muutumas üha olulisemaks.

Kuidas hindavad rahvusvahelist õpi- ja töökogemust aga tööandjad? Ühes vähestest Eestis antud teemal läbi viidud uuringutest (Taru, Lindeman, 2007) selgus, et välismaal õppimise ja/või töötamise kogemus ise ei suurenda konkurentsivõimet kandideerimisel ning tööandjad hindavad seda pigem vähetahtsaks. Vastava uuringu usaldusväärssust vähendab tõik, et see on ligi kümme aastat vana ning viidud läbi eelmisel

rahastamisperioodil, kui Eesti oli olnud alles kolm aastat Euroopa Liidu liige. Kõrgkoolilõpetanute tööturule sisenemise aspekte ning tööandjate hinnanguid neile on uuritud ka varem (Unt, Täht, 2014; Raun, 2012), kuid üheski neist ei ole teadvustatud või hinnatud rahvusvahelist kogemust kui potentsiaalset kriteeriumit või eelist töö saamisel.

Seega võib üldistatult väita, et seniste uuringute tulemusel (Kaelep et al. 2013) hindavad õpirändes osalenud noored ise õpirände mõju enda konkurentsivõimele kõrgeks ning näevad selles kindlat eelist tööturul. Tööandjate seisukohti hinnanud väheste uuringute alusel (Taru, Lindeman, 2007; Unt, Täht, 2014; Raun, 2012) on aga tegu pigem väheolulise teguriga, mis konkurentsieelist ei anna või mida ei ole tööle saamiseks vajaliku kriteeriumina üldse teadvustatud. Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö **uurimisprobleemiks** tõik, et tööturu osapoolte vahel esineb selge vastuolu ning tööturu subjektiivsed ja objektiivsed ootused ning vajadused ei ole kooskõlas. Seniste uuringute vähesusest ning ajalisest faktorist tulenevalt tuleks seda teemat ka oluliselt sügavamalt ja päevakohasemalt vaadelda, keskendudes eelkõige tööandjate ootustele ja hinnangutele Euroopa Liidu üha enam rahvusvahelisemas haridus- ja tööturu keskkonnas. Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitas magistritöö autor järgmised **uurimisküsimused**:

- 1) Kas ja kuidas hindavad Eesti avaliku sektori tööandjad värbamisel noorte rahvusvahelist kogemust?
- 2) Kas ja kuidas on rahvusvahelistumise ning Euroopa Liidu aspekt viidud avaliku sektori organisatsioonide strateegiadokumentidesse ning kuivõrd seda värbamisel arvestatakse?

Magistritöö eesmärk on selgitada välja, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse mõju Eesti noorte konkurentsivõimele avaliku sektori tööandjate hinnangul? Eesmärgi täitmiseks ja uurimusküsimustele vastamiseks on käesolevas magistritöös püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

- a. Selgitada, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus inimkapitali teooria valguses. (ptk 1.1)

- b. Kaardistada ja identifitseerida need unikaalsed oskused, teadmised ja kompetentsid, mille arengule aitab kaasa rahvusvaheline kogemus ning milline on nende roll noorte konkurentsivõime tõstmisel tööturul. (ptk 1.2)
- c. Anda ülevaade senistest uuringutest kaardistamiseks, kuidas on siiani hinnatud rahvusvahelist õpi- ja töökogemust erinevate tööturu osapoolte vaates. (ptk 1.2)
- d. Anda ülevaade, millised on Euroopa Liidu ning Eesti haridus- ja tööturupoliitika suunad lähiaastateks. (ptk 2.1 ja 2.2)
- e. Teooria ja uuringute tulemuste sünteesi põhjal teha vajadusel parendusettepanekuid valdkondlikeks arendusteks. (ptk 3.3)

Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimisstrateegiat ning andmekogumise meetoditena kasutatakse **poolstruktureeritud intervjuud** ning **dokumendianalüüsi**. Intervjuu küsimustik on koostatud töö autori poolt tuginedes teaduskirjandusele.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. **Esimeses peatükis** antakse ülevaade olulisemast temaga seotud teaduskirjandusest. Töö aluseks on võetud inimkapitali teooria, kuna see on üks levinumaid majandusteoreetilisi käsitlusi kirjeldamaks seost inimese hariduse, tööturu edukuse ja riigi majanduskasvu vahel. Samuti annab töö autor ülevaate senistest olulisematest valdkondlikest uuringutest. **Teises peatükis** annab töö autor ülevaate olulisematest Euroopa Liidu ja Eesti strateegilistest eesmärkidest ja programmidest, mis vastavat valdkonda puudutavad. **Kolmandas peatükis** tutvustatakse esmalt metodoloogiat ja uurimismeetodeid, mille järel esitatakse uuringu käigus saadud tulemused, analüüsitakse tekkinuid seoseid ning antakse soovitusi edasisteks valdkondlikeks parendustegevusteks.

Esialgelt kavatses magistritöö autor käsitleda 'noorena' 15-24 aastast indiviidi (ILO 2006:2), kes õpingute jooksul on omandanud kas rahvusvahelist õpi- või töökogemust ning juba tööturule suundunud. Kuna Eesti avalikus sektoris on aga see vanusegrupp väga vähesel määral esindatud, on töö empiirilises osas 'noort' paindlikumalt käsitletud vastavalt intervjuueeritavate tõlgendustele vahemikus 18-29 eluaastat. Vanuse alampiir tuleneb Avaliku teenistuse seaduse käsiraamatus (Lang *et al.* 2013:54) defineeritud teovõimelisuse printsiibist, mis on ka avalikku sektorisse tööle asumise

miinimumvanuseks. Vanuse ülempiiriks on käesolevas töös 29 eluaastat, mis on kasutusel ja esindatud erinevates Euroopa Liidu poolt läbi viidud temaatilistes uuringutes (Eurostat, 2015). Selline lähenemine võimaldab esiteks laiendada uuritava sihtrühma vanusevahemikku ning annab samal ajal võrreldavuse Euroopa Liidu poolt läbi viidud valdkondlike uuringutega. Töö fookus on suunatud ainult Eesti avaliku sektori töandjatele, et kitsendada uurimust ning võimaldada teha selgemaid järeldusi ühe kindla tööturu sihtrühma kohta konkreetses sektoris.

Käesolevas magistritöös mõistetakse 'rahvusvahelise kogemuse' all järgmisi tegevusi:

- rahvusvaheline üliõpilas- ja noorte vahetus (*international student mobility* või *study abroad*); programmid nagu Erasmus+, Dora Pluss, ISEP, YFU jt.
- rahvusvaheline vabatahtlik töö (nt Euroopa vabatahtlik teenistus);
- rahvusvaheline praktika ja/või töökogemus;
- osalemine rahvusvahelistes projektides.

Magistritöö autor ei ole käesolevas uurimuses piiritletud ega määranud ajalist raamistikku, mille jooksul on rahvusvaheline kogemus omandatud, vaid lähtub rahvusvahelise kogemuse kui terviku kontseptsioonist jättes empiirilises uuringus ajalise dimensiooni uurimissubjektide määratlenda.

1. Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus tööturul

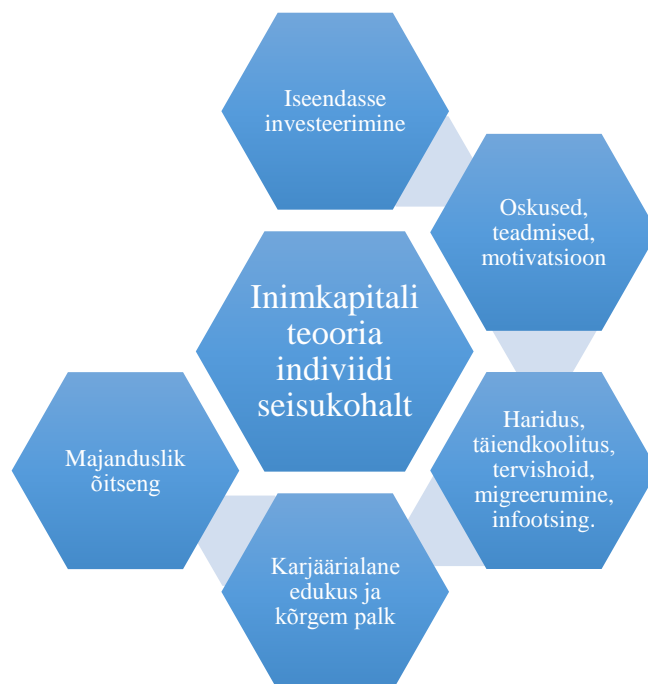
1.1. Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus inimkapitali teooriale tuginedes

Inimkapitali nähakse 21. sajandi teadmistepõhises ühiskonnas peamise majanduskasvu soodustavava faktorina. Kuid lisaks majandusele ilmneb inimkapitali mõju ka valdkondades nagu tervishoid, kogukonnakesksus ning tööleidmise potentsiaali soodustamine (Keeley, 2007). Inimkapitali teooria on üks levinumaid majandusteoreetilisi käsitlusi kirjeldamaks seost inimese hariduse, tööturu edukuse ja riigi majanduskasvu vahel. Inimkapitali teooria on aja jooksul teinud läbi suuri muutusi ning seda on järjepidevalt edasi arendatud, mis on olnud seotud majandusega ja inimkapitali definitsiooni selle arenguga kohaldamisega (Simion, Toba 2014). 'Inimkapital on indiviidi sees olevate oskuste, teadmiste ja motivatsiooni kogum, mille pealt on võimalik isiklikku tulu teenida' (*Ibid.*) Sarnaselt on inimkapital defineeritud ka Keeley (2007) poolt. Becker (1993) defineerib inimkapitali kui indiviidi investeeringuid endasse läbi tegevuste nagu hariduse omandamine, täiendkoolitus, tervishoid, elukohta vahetuseks valmisolek (*migration*) ning info otsimine hindade ja sissetulekute kohta'. On seisukohti, mis väidavad, et inimkapitali teooria kohaselt ammutavad individid ja ühiskond majanduslikku kasu investeerimisest inimestesse (Sweetland, 1996).

Peamise investeeringuna inimkapitali toovad erinevad autorid välja hariduse (Becker 1993; Sweetland, 1996; Schultz, 1961; Bouchard 2008). Schultz (1961) nimetas haridust ja teadmiste edendamist peamiste allikatena majanduskasvu saavutamisel. Hariduse kui olulisima inimkapitali ja selle seost sissetulekuga arendas edasi Becker (1975), kelle põhijärelduseks oli, et kõrgemalt haritud ja paremate oskustega individid teenivad peaaegu alati rohkem kui teised. Lihtsustatult võib seega väita, et mõned inimesed on karjäärilelil edukamad ja teenivad kõrgemat palka seetõttu, et nad investeerivad iseendasse rohkem. Inimkapitali ja tööturu omavahelist seost on uurinud Berntson *et al* (2006), kes lähtudes inimkapitali teooriast väitsid, et tööhõivevõime (*employability*) on indiviidi võime suurendada enda atraktiivsust tööturul, kus formaalharidus, oskuste

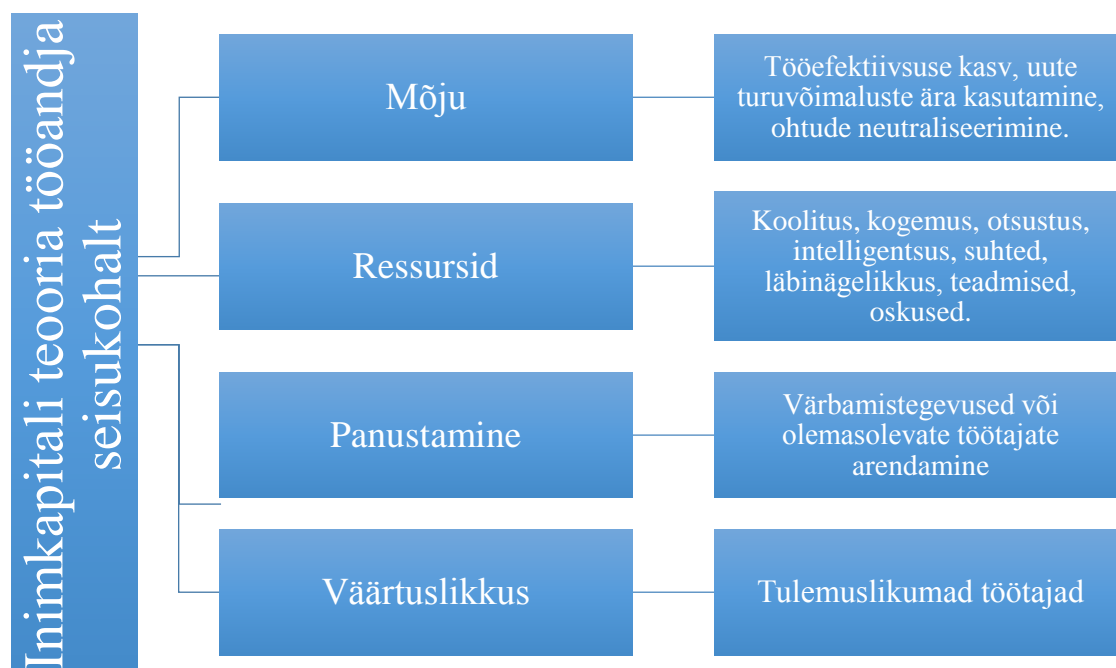
arendamine ja tööstaaž on olulisemateks tajutavat tööhõivevõimet mõjutavateks teguriteks. Haridusel ja oskuste arendamisel on positiivne seos tööle saamisega ning indiviidi enesesse investeerimine inimkapitali näol toob hiljem karjäärialast edu. Seega määrab indiviidi panustamine nendesse teguritesse ära tema võimalused uue töökoha leidmisel (*Ibid.*). Sarnase järelduseni jõudsid ka Biemann ja Braakmann (2013), kes toovad ühe sellise tegurina välja ka rahvusvahelise kogemuse ning väidavad, et lähtudes inimkapitali teooriast kasvatab rahvusvaheline kogemus indiviidi teadmiste ja oskuste väärtust tööturul, mis omakorda suurendab tema objektiivset karjäärialast edukust ning neile makstakse seetõttu ka kõrgemat palka. Rahvusvahelise kogemuse ja inimkapitali seost on uurinud ka Carpenter *et al.* (2001), kelle uurimuse tulemustest selgus, et tippjuhtide rahvusvaheline kogemus aitas juhitavatel asutustel olulisel määral tõsta organisatsiooni konkurentsieelist. Sarnase tulemuseni jõudsid ka Georgakakis *et al* (2016) lisades, et karjääriredelil edenemiseks peaksid juhid kasvatama enda rahvusvahelist inimkapitali, samal ajal hoides tugevaid sidemeid asutuse võtmeotsustajatega. Ülevaatlik skeem inimkapitali teooriast üksikindiviidi seisukohalt on välja toodud joonisel 1.

Joonis 1. Inimkapitali teooria üksikindiviidi seisukohalt (autori joonis Simion, Toba, 2014, Becker, 1993, Becker, 1975, Sweetland, 1996, Berntson *et al*, 2006, Georgakakis *et al*, 2016 järgi)



Tööandja seisukohalt nähakse indiviidi inimkapitali mõju ja strateegilist väärtust selles osas, kui palju see asutuse või ettevõtte tööd efektiivsemaks muudab, uusi turuvõimalusi ära kasutab või võimalikke ohte neutraliseerib (Barney, 1991; Ulrich, Lake, 1991; Lepak, Snell, 2002 kaudu). Inimkapitali ressursid asutuse siseselt jagunevad valdkondadesse nagu koolitus, kogemus, otsustus, intelligentsus, isiklikud suhted ja läbinägelikkus (*Ibid.*) Snell ja Dean (1992) uurisid inimkapitali seost personalitööga ning klassifitseerisid teadmised ja oskused kapitaliks, mis tõstab organisatsiooni produktiivsust ning mis omavad asutuse jaoks lisandväärtust. Organisatsioon panustab enda personali inimkapitali läbi värbamistegevuste või juba olemasolevate töötajate arendamise teel. Inimkapital muutub majanduslikus mõttes väärtuslikuks alles siis, kui see avaldub ka töötajate tulemuslikkuses. Ülevaatlik skeem inimkapitali teooriast tööandja seisukohalt on välja toodud joonisel 2.

Joonis 2. Inimkapitali teooria tööandja seisukohalt (autori joonis Barney, 1991; Ulrich, Lake, 1991; Lepak, Snell, 2002 kaudu, Snell, Dean, 1992 järgi).



Lepaki ja Snelli (2002) mudelis (vt Tabel 1) on erinevate inimkapitali liikide ja organisatsiooni personaliotsingu vaheline seos jaotatud neljaks – teadmispõhine personaliotsing (*knowledge-based employment*), töökohapõhine personaliotsing (*job-based employment*), lepinguline töö ja liidud ning partnerlussuhted. Kõige väärtuslikumaks ja unikaalsemaks peetakse neist töötajaid, keda otsitakse teadmispõhiselt, sest nemad moodustavad organisatsiooni 'tuuma' ning nende teadmised ja oskused on organisatsioonile samaaegselt nii strateegiliselt väärtuslikud kui ka unikaalsed. Teadmispõhist inimkapitali omavad töötajad on organisatsioonile üldjuhul nii väärtuslikud, et nendega soovitakse luua pikemaajaline töösuhe.

Tabel 1. Inimkapitali karakteristikud ja värbamise viisid (Lepak, Snell, 2002:520)

<p style="text-align: center;">Liidud ja partnerlussuhted</p> <p>Inimkapital, mis on unikaalne, kuid strateegiliselt vähetähtis. Töötaja värvatakse organisatsioonist väljast, kuid organisatsioonisiselt sellist töökohta ei looda.</p> <p>Koostööl põhinev personalipoliitika</p>	<p style="text-align: center;">Teadmispõhine otsing</p> <p>Organisatsiooni 'tuuma'; oma väärtuse tõttu suudavad need töötajad panustada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisse. Töötajate inimkapital on samal ajal nii organisatsioonile väärtuslik kui ka unikaalne. Värbamisviis, mis lähtub töötajate teadmistest ja kompetentsidest.</p> <p>Pühendumusel baseeruv personalipoliitika</p>
<p style="text-align: center;">Lepinguline töö</p> <p>Inimkapital, mis pole ei unikaalne ega väärtuslik. Töötajad, keda tellitakse väljast (<i>outsourcing</i>). Lühiajaline projektipõhine töö.</p> <p>Kuuletumisel põhinev personalipoliitika</p>	<p style="text-align: center;">Töökohapõhine otsing</p> <p>Inimkapitalil on strateegiline väärtus, kuid see pole eriti unikaalne. Ei tõsta asutuse konkurentsivõimet. Töötajad toovad organisatsioonile kasu läbi laialdaste ülekantavate oskuste. Töötajad on palgatud konkreetsete ülesannete sooritamiseks.</p> <p>Produktiivsusel põhinev personalipoliitika</p>

Beckeri (1993) järgi on tööandjal juba värvates indiviidi oskustest ja teadmistest objektiivne arusaam, mille alusel ta tööle võetakse. Seega võib kokkuvõtvalt väita, et rahvusvaheline kogemus kui inimkapital liigitub teadmispõhise inimkapitali alla, mida hindavad tööandjad lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiast ning eelnevalt hinnates, kui palju see asutusele kasu ja tööefektiivsust kaasa võiks tuua. Asutuse inimkapitali profiili ja väärtustatavad omadused, mis on aluseks uute töötajate

leidmisel, määrab üldjuhul ära selle personali- ja värbamispoliitika, mistõttu annab magistritöö autor järgnevalt ülevaate personalitöö juhtimise ja värbamise põhimõtetest rõhuga Eesti avaliku sektoril.

Arvestades üha enam rahvusvahelisemat majandus- ja elukeskkonda peavad riigiteenistujad erinevates Euroopa Liidu liikmesriikides mõistma ka teiste liikmesriikide avaliku teenistuse eripärasid. Laiema üldsuse surve nõuab riigiteenistujatelt üha efektiivsemat ajaplaneerimist ning strateegilist mõtlemist. Sealjuures on avaliku sektori spetsialistide töö efektiivsusest saanud võtmetegur sotsiaalse, majandusliku, kultuurilise, teadusliku ning tehnilise arengu globaliseerumise ning rahvusvahelistumise kontekstis. Võimekuse konkureerida globaalsel turul määrab ära tööjõud ning võimalused ja oskused selle sihipäraseks kasutamiseks. Selleks, et luua efektiivselt toimivat avalikku teenistust ning edukalt konkureerida globaalsel turul läbi rahvusvahelistumise protsessi, on vaja järjepidevalt parendada personalitöö valdkonda, mis võimaldab edukalt saavutada riigivalitsemise prioriteete ning eesmärke (Chlivickas 2015). Sarnase järelduseni jõuab ka Järvalt (2012), kui väidab, et töötajad on organisatsiooni toimimise ja soorituse peamiseks ressursiks.

Armstrong (2006:2) defineerib personalijuhtimist kui strateegilist ja sidusat lähenemist organisatsiooni kõige väärtuslikuma vara – töötajate juhtimisel, kes nii individuaalselt kui kollektiivselt panustavad organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. Personalijuhtimise peamiseks eesmärgiks on organisatsiooni edu saavutamine läbi töötajate. Kitsamalt vaadeldes jagunevad personalitöö eesmärgid Armstrongi (2006:8) järgi järgnevalt:

- Organisatsiooni efektiivsus;
- Inimkapitali juhtimine;
- Teadmiste juhtimine;
- Preemiate ja tasude juhtimine;
- Töötajate vahelised suhted;
- Erinevate vajaduste arvestamine;
- Reaalsuse ja retoorika vahelise lõhe vähendamine.

Sealjuures toob Armstrong eraldi välja kaks põhilist personalijuhtimise mudelit - ühilduv mudel ning Harvardi mudel. Armstrongi kontseptsioonide kirjeldusega nõustub ja arendab edasi Järvalt (2012), kes toob enda doktoritöös välja kolm sammast, mis moodustavad strateegilise personalitöö juhtimise. Esiteks, personalitöö juhtimine peab olema seotud organisatsiooni laiemaga strateegiaga. Teiseks, juhtidel on otsustav roll strateegilise personalitöö rakendamisel ning kolmandaks, rõhutatakse sidet personalitöö juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Samuti möönab Järvalt (2012), et algselt erasektoris kasutusel olnud mudelit võib kohandatult rakendada ka avalikus teenistuses, kuid sealjuures tuleb selgelt eristada mikro- ja makro tasemed, mis vastavalt tähendavad üksikut avaliku sektori organisatsiooni ning avalikku teenistust tervikuna.

Armstrong (2006:11) on varasemate uuringute ja teoreetiliste käsitluste baasil kokku võtnud erinevate teoreetikute ja autorite personalitööd defineerivad peamised karakteristikud, millest käesoleva magistritöö kontekstis pädevad järgmised – pühendumusele orienteeritus, töötajad kui inimkapital, personalitöö kui juhtide vastutus ja strateegilisus rõhuga sidususele. Allpool olevas tabelis 2 toob magistritöö autor nendest välja olulisemad, mis ühtivad avaliku teenistuse printsiipidega ja on kooskõlas Armstrong (2006) ning Järvalt (2012) välja arendatud personalijuhtimise mudelitega.

Tabelist nähtub, et olulisimateks personalitööd defineerivaks karakteristikuks erinevate mudelite lõikes on töötajate poolt omatav inimkapital ja läbivalt strateegiline ning sidus juhtimine. Töötajaid tuleb kõikidest mudelitest lähtuvalt näha kui asutuse suurimat väärtust, mis tagab selle konkurentsieelise. Samuti on oluline integreeritud strateegilisus, mis algab tippjuhtkonnast ning on organisatsioonis läbiv. Inimkapitali ja strateegilise sidususe olulisus väljendub nii personalistrateegia sidususes asutuse laiemate eesmärkidega, juhtide visioonis, keda ja miks värvata ning samuti selles, kui tulemuslik organisatsioon tervikuna on ja kui pühendunud on selle töötajad. Üldise seaduspärasusena võib välja tuua, et kõik kolm teoreetilist personalijuhtimise mudelit kätkevad endas enamust defineerivatest karakteristikutest, kuid ainult strateegilise sidususe ehk ühilduva mudeli puhul on kattuvus kõigis aspektides.

Tabel 2. Personalijuhtimise mudelite seos personalitööd defineerivate karakteristikutega (Autori tabel Armstrong, 2006 ning Järvalt, 2012 järgi)

Mudel	Fookus/sisu	Personalitööd defineerivad peamised karakteristikud (Armstrong 2006 alusel)			
		Pühendumusele orienteeritus	Töötajad kui inimkapital	Personalitöö kui juhtide vastutus	Strateegilisus rõhuga sidususele
Strateegiline sidusus ehk Ühilduv mudel (The Matching Model)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalijuhtimine ja organisatsiooni struktuur peavad ühilduma organisatsiooni strateegiaga; • Sidusus personalitöö poliitika ja praktiliste tegevuste vahel. 	X	X	X	X
Juhtide roll ehk Harvardi mudel (The Harvard Framework)	<ul style="list-style-type: none"> • Keskastmejuhtidel peab olema arusaam, kuidas nad soovivad kaasata töötajaid ning neid organisatsiooni poolt arendada ning millised personalitöö poliitikad ja praktikad neid eesmärke täita aitaksid; • Personalijuhid on tippjuhtide strateegilised partnerid uute poliitikate välja töötamisel. 		X	X	X
Organisatsiooni tulemuslikkus	<ul style="list-style-type: none"> • Oluline on teenistujate pühendumus organisatsioonile; • Rõhutatakse individuaalset ja organisatsioonilist tootlikkust ning edukust. 	X	X		X

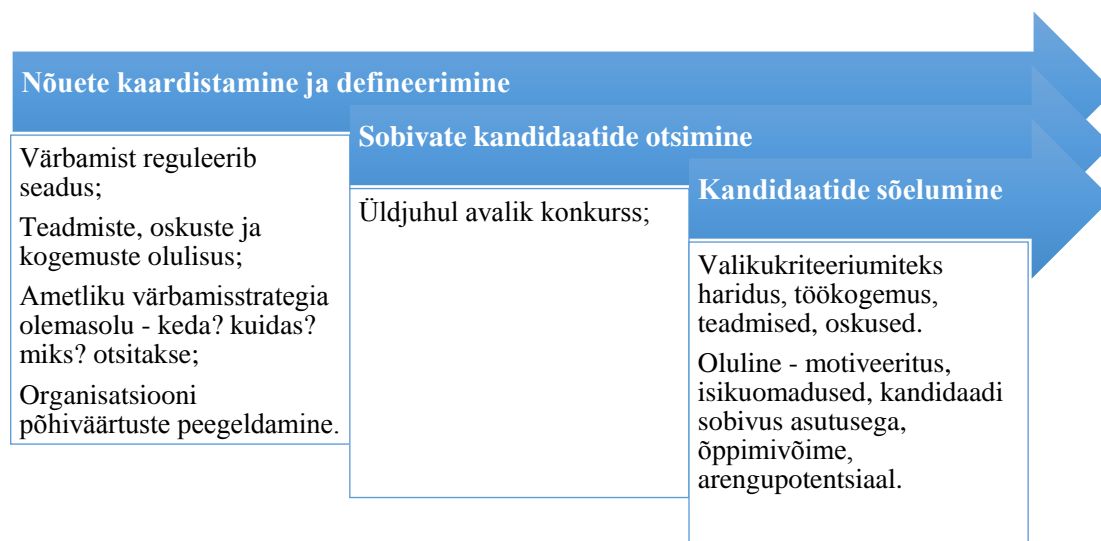
Chlivickas (2015) arutleb, et personalijuhtimise kontseptsioon tervikuna peaks olema arendatud võttes arvesse strateegilise juhtimise ja avaliku sektori reformi iseärasusi. Personalijuhtimise strateegia ja visioon peaksid olema koostatud arvestades riigiteenistuse üldiseid nõudeid, asutuste funktsiooni ning tegevuse valdkonda, personalipoliitikat ja personali juhtimise põhimõtteid. Töötajate ja laiemalt avaliku teenistuse võimekuse parendamine on olulised sammud ühiskonna kaasajastamise suunas, kus prioriteedid lasuvad intellektuaalsusel, kiirel kohanemisel muutustega, kohanemis- ja konkurentsivõimel. Järvalt (2012) lisab, et avaliku sektori jaoks on

strateegilise personalijuhtimise mudel ühendavaks ning analüütiliseks raamistikuks, mis on laiivaateline, siduv ning võimalustel baseeruv. Sellest johtuvalt võib kokkuvõtvalt mõõnda, et eduka personalitöö- ja juhtimise aluseks avalikus sektoris on strateegilised valikud, mis on kooskõlas organisatsiooni ning riigi eesmärkidega.

Nagu juba eespool mainitud ja lähtudes inimkapitali teoriast, tagab organisatsiooni edu selle isikuline koosseis. Seega võib väita, et üks enim organisatsiooni tulemuslikkust mõjutavaks teguriks on personali värbamine. Värbamist on defineeritud kui protsessi, mis tõmbab enda poole, sõelub ja selekteerib kvalifitseeritud inimesi mingile ametikohale organisatsioonis (The Labour Market Framework, 2010). Edukas värbamisprotsess lõppeb valikuga (Rahandusministeerium, 2016). Armstrong (2006) nimetab värbamise peamise eesmärgina saavutada minimaalsete kuludega piisav kvalifitseeritud töötajate arv, et rahuldada organisatsiooni personaliressursi vajadus. Värbamisprotsessi edukusel on üheks määravaks faktoriks organisatsiooni poolt kasutusel olevad strateegiad, mida arvestatakse lisaks muule ka uue personali värbamisel ja valikul (Richardson, 2003; Cania, 2014).

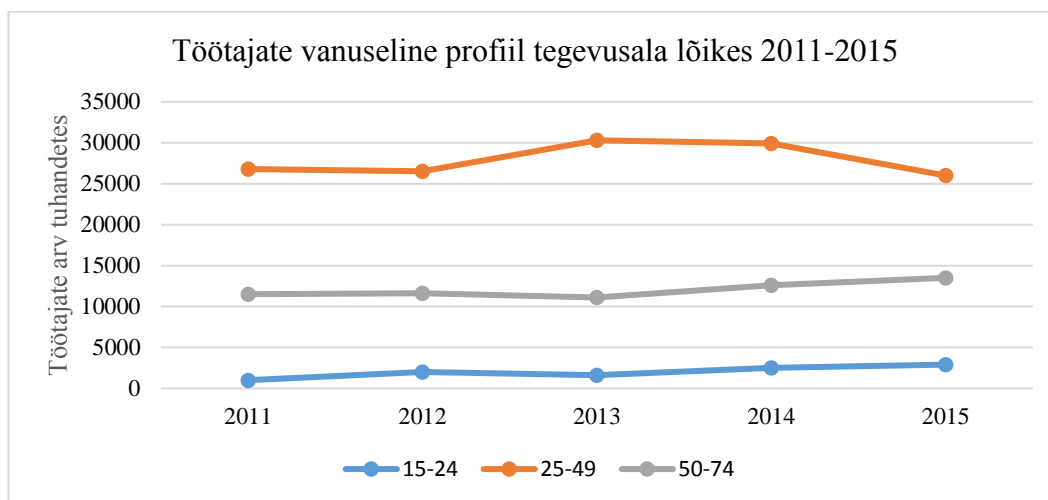
Tuues värbamisprotsessi Eesti ja avaliku sektori konteksti, seisneb peamine erinevus erasektorist selles, et ametnike värbamist reguleerib seadus ning vabanev ametikoht täidetakse üldjuhul avaliku konkursi korras (Rahandusministeerium, 2016). Sellegi poolest ei ole värbamine Eestis koordineeritud tsentraalselt ning kõigil avaliku sektori asutustel lasub õigus ja vastutus enda personalitöö ja värbamise korralduse eest. Värbamisprotsessi Armstrong (2006) mudeli järgi Eesti avalikus sektoris illustreerib joonis 3.

Joonis 3. Värbamine Eesti avalikus sektoris (autori joonis Armstrong 2006, ATVV 2016 järgi)



Lähtuvalt läbi viidud uuringutest (Statistikaamet, 2017) on avalikus sektoris oodatult tõusev trend mitte pensioneerumine, kuna tööturu lõikes kõige suurem kasv on aasta-aastalt stabiilselt vanusegrupis 50-74 (joonis 4). Sealjuures on vanusegrupp 15-29 tõusude ja mõõnadega ebaproportsionaalselt väike, mis annab indikatsiooni nii demograafilistest väljakutsetest kui ka noorte vähesest huvist või raskustest tööturule siseneda. Viimast tendentsi toetab ka hiljutine Statistikaameti (2016) uuring, millest johtub, et Euroopa noored seisavad üha enam tööturul silmitsi tõrjutusega, olles üheks peamiseks tööturu riskirühmaks. Hoolimata sellest, et majanduskriisijärgselt on Eesti noorte olukord tööturul paranenud ning nende töötuse määr oli 2015.aastal alla Euroopa Liidu keskmise, võib peamise probleemkohana välja tuua pikaajalise töötuse määra, mis on kõrgem kui Euroopa Liidu keskmine (Statistikaamet, 2016:122). Samast uuringust võib küll positiivse noodina tõdeda, et alates 2010. aasta majanduskriisist on noorte töötus olulisel määral vähenenud, kuid sellegi poolest seistakse silmitsi olukorraga, kus tööandjale on kogemus pahatihti määrava tähtsusega, mistõttu noored vanusegrupis 20-29 jäävad konkureerides alla juba kogenumale ja parimas tööeas olevale vanusegrupile. Noored ise toovad probleemsetena välja raskused õige eriala või ameti leidmisel, mis sageli võib lõppeda õpingute katkestamisega ja annab alust arvata, et sageli ei ole pärast keskkooli lõppu tehtud otsused erialavaliku kohta piisavalt läbimõeldud ja teadmised karjääriõpetusest võivad jääda puudulikuks (Statistikaamet, 2016).

Joonis 4. Avaliku sektori töötajate vanuseline profiil tegevusala avalik haldus, kohtud ja riigikaitse järgi (autori joonis Statistikaamet, 2017 järgi)



Johtudes trendist, et kõrgharidus vähendab töötururiske olulisel määral (Statistikaamet, 2016) annab magistritöö autor järgmises alapeatükis ülevate noorte suunalise haridus- ja tööturupoliitika rollist ja olulisusest. Töö autor võtab fookusesse ning keskendub rahvusvahelisele kogemusele kui ühele potentsiaalsele konkurentsieelisele 21.sajandi Eesti tööturul, täpsemalt avalikus sektoris.

1.2. Noorte suunalise haridus-ja tööturupoliitika roll ja olulisus

Käesolevas alapeatükis keskendub magistritöö autor kolmele olulisele teemale. Esmalt võtab autor käsitluse alla rahvusvahelistumise protsessi Euroopa haridusmaastikul, mille üheks alategevuseks on ka tudengimobiilsus. Seejärel antakse ülevaade rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse mõjust noorte konkurentsivõimele tööturul, millele järgneb ülevaade senistest uuringutest, mis käsitlevad tööandjate ja noorte hinnanguid rahvusvahelisele kogemusele.

Euroopa Kõrgharidusruumis on eesmärgiks seatud, et 20% lõpetajatest oleksid aastaks 2020 mobiilsuskogemusega (Komisjon, 2017). Selline ambitsioonikas eesmärk on üks väike osa Euroopa kõrgharidusruumi rahvusvahelistumisest, mis on osavalt kätkitud ka Euroopa2020 strateegiakavasse (Nowakowska, Skrzypek-Czerko, 2016).

Rahvusvahelistumine on termin, mis on kõrghariduses viimastel aastakümnetel kogunud üha enam populaarsust, kuid ühtset ja üheselt mõistetavat definitsiooni on sellele keeruline omistada. Altbach (2002:6) defineerib rahvusvahelistumist kui 'riikide, akadeemiliste asutuste või süsteemide spetsiifilisi poliitikaid ja algatusi toime tulemaks globaalsete trendidega'. Autor toob näidetena välja välistudengite värbamise, kõrgkoolide rahvusvahelise koostöö ning nende allüksuste loomise välismaale. Knight (2003:2; Knight 2004 kaudu) defineerib mõistet omalt poolt kui 'muutuste protsessi, mille käigus rahvusvaheline, kultuuridevaheline ja globaalne mõde saab osaks kõrghariduse eesmärgile, funktsioonile ja pakkumisele', samas tõdedes, et ühtset ning universaalset rahvusvahelistumise definitsiooni olemas ei ole (Knight, 2004). Sealjuures omistab Knight (2004) rahvusvahelistumisele suure tähtsuse riikide algatustes arendada ja värvata personali või 'ajusid' (*brain power*), mis on mõjutatud üha teadmispõhisemast majandusest, demograafilistest tendentsidest, tööjõu liikuvusest ning kasvavast teenuste vahetamisest. Riikidel lasub üha suurem surve ja huvi värvata silmapaistvamaid tudengeid ja teadlaseid teistest riikidest, et tõsta konkurentsivõimet valdkondades nagu majandus, tehnoloogia või teadus. Samuti omistatakse tänu rahvusvahelistumisele üha suuremat tähelepanu vajadusele omandada ja arendada kultuuridevahelisi teadmisi ning seda eriti tudengite ja töötajate seas. Rahvusvahelistumise protsessi juhtimisel kõrgharidusasutuse seisukohalt on kõige kriitilisemateks tegevusteks teiste seas rahvusvahelise visiooni väljendamine ning selle jõudmine kõigi töötajateni, soodustavate hoiakute kujundamine töötajate seas, võimeka meeskonna rajamine ning töötajate pidev arendamine, rahvusvahelistumise protsessi tulemuslikkuse pidev jälgimine, mõõtmine ja hindamine (Juhtsalu, 2014). Sellele sekundeerivad ka Thompson ja Strickland (1996), kes väidavad, et rahvusvahelistumist tuleb edu saavutamiseks järjepidevalt ning teadlikult juhtida. Seega võib väita, et rahvusvahelistumine juurdub haridusasutuses strateegilise protsessijuhtimise tulemusena läbi ja tänu selle töötajatele ning tudengitele.

Knight (2004:26) toob lisaks IKT-sektori arengule peamiste rahvusvahelistumise protsessi mõjutavate faktoritena välja veel näiteks üha sagedasemad rahvuslikud, rahvusvahelised ja kultuurilised konfliktid, mis suunab akadeemilist personali tudengeid aitama mõistma globaalseid probleeme ja kultuuridevahelisi suhteid. Sama suurt olulisust omab ka tööjõu mobiilsuse kasv ja kogukondade ja töökoha üha

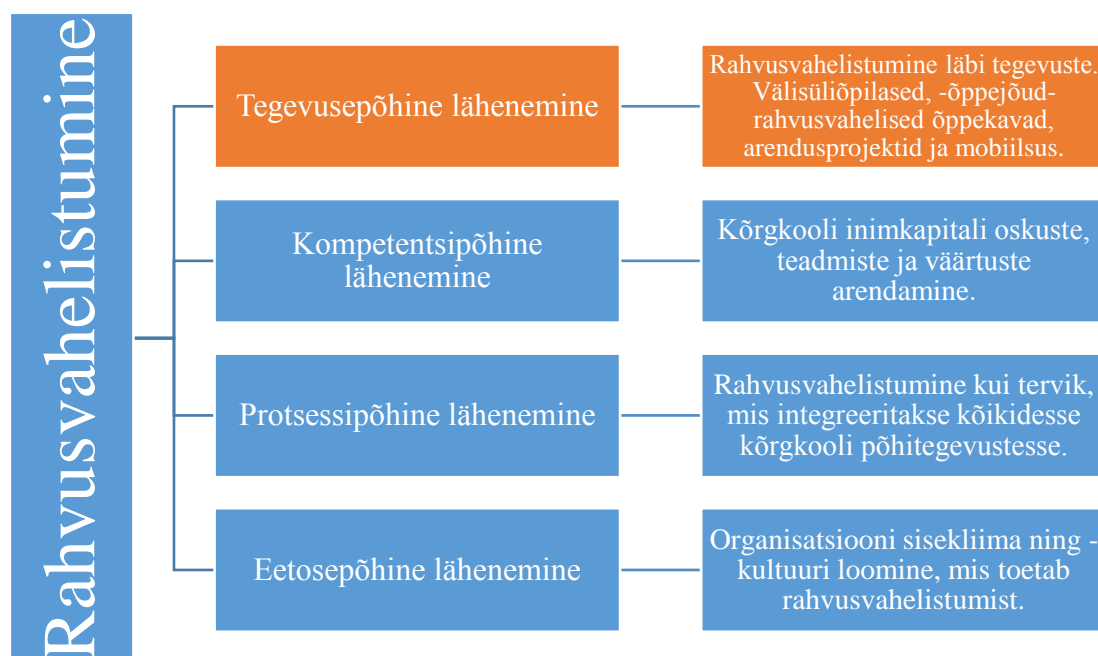
kultuurilisem mitmekesisus, mis nõuavad üha enam, et nii tudengid kui akadeemiline töötajaskond omaksid rohkem teadmisi ja oskuseid elamaks ja töötamaks kultuuriliselt mitmekesisel või erinevas keskkonnas. Temale sekundeerib Van der Wende (1997; Qiang, 2003 kaudu), kes identifitseerib rahvusvahelistumist kui 'mis iganes süstemaatilist ja jätkustuutlikku pingutust, mille eesmärgiks on muuta kõrgharidus vastuvõtlikuks nõuetele ja väljakutsetele, mis tulenevad ühiskondade, majanduse ja tööturu globaliseerumisest'. Mõlemad autorid jagavad arvamust, et rahvusvahelistumise protsess kõrghariduses on vajalik selle vastavusse viimiseks muutuva majanduse, keskkonna ja tööturu tingimustega.

Kõrghariduse rahvusvahelistumise puhul on kõige levinumaks tüübiks teiste kõrval tegevusepõhine lähenemine (Quiang, 2003), mille puhul vaadeldakse rahvusvahelistumise protsessi kui eraldiseisvate tegevuste kogumit arvestamata nende tegevuste omavahelisi suhteid, koosmõju ega kasu kõrgkoolile tervikuna. Mitmed autorid (Knight 2004, de Wit 1999, Quiang 2003, Söderqvist 2007) eristavad kõrghariduse rahvusvahelistumise puhul järgmiseid tegevusi (joonis 5) – akadeemiline mobiilsus, vahetusüliõpilaste vastuvõtt, arendusprojektid ning õppekavade arendamine.

Lisaks tegevusepõhisele lähenemisele eristatakse veel ka kompetentsipõhist, protsessipõhist ja eetose põhise lähenemist (Söderqvist 2007:27). Neist kõige kompleksemaks ning organisatsiooni tervikuna läbivaks on protsessipõhine lähenemine, mille puhul rahvusvahelistumist integreeritakse ning arendatakse institutsionaalselt ning mille käigus rahvusvaheline ja kultuuridevaheline mõõde saab kõrgkooli loomulikuks osaks (Knight, 1997). Tulenevalt protsessipõhisest lähenemisest võib seega väita, et rahvusvahelistumine pole mitte eesmärk omaette, vaid kõrgkooli igapäevane ja sisse juurdnud osa. Kompetentsipõhise lähenemise puhul on kõrgkooli suurimaks väärtuseks inimene ehk töötaja või tudeng ning eesmärgiks nende oskuste, teadmiste, suhtumiste ning väärtuste arendamine, et tagada töötajate ja tudengite rahvusvahelised teadmised ning kultuuridevahelised oskused (Quiang, 2003:250). Väärtustele ning hoiakutele keskendub ka eetosepõhine lähenemine, mis väärtustab organisatsioonisisese kultuuri või kliima loomist, mis toetab rahvusvahelistumise ideloogiat ilma milleta institutsionaalne rahvusvahelistumine ei saa kunagi aset leidma (*Ibid*). Eri lähenemisi kokku võttes võib väita, et need on teineteist täiendavad mitte välistavad.

Rahvusvahelistumine peab olema strateegiliselt juurutatud kõikidesse kõrgharidusasutuse põhitegevustesse väärtustades selle inimkapitali - töötajate ning tudengite oskuste, teadmiste ja toetavate hoiakute arendamist. Samal ajal peab kõrgkool olema samaväärselt suunatud nii sisse- kui väljapoole pannes rõhku nii rahvusvahelistumisele kodus, näiteks vahetusõppejõudude ja tudengite näol, kui ka rahvusvahelistumisele välismaal, võimaldades tudengitel ja töötajatel osa võtta erinevatest mobiilsustegevustest ning arendusprojektidest ja tegeledes aktiivselt turundustegevustega kõrgkooli rahvusvahelise tuntuse suurendamiseks.

Joonis 5. Rahvusvahelistumise protsess (autori joonis Knight 2004, de Wit 1999, Quiang 2003, Söderqvist 2007 järgi).



Euroopas sai rahvusvahelistumise protsess hoo sisse Euroopa Liidu loomisega, mis lõi vajaduse kõrgharidussüsteemi järele, mis ainult ei võimaldaks tudengitele riikide vahelist mobiilsust, vaid samal ajal kasvataks nende seas ka ühtset euroopalikku teadlikkust ning Euroopa identiteeti (Altbach 2002; Dima, Vasilache 2016). Tudengimobiilsuse kasvule aitas omalt poolt kaasa Bologna deklaratsioon, mille eesmärgiks oli 'panna alus Euroopa kõrgharidusruumile ning tutvustada seda üle kogu maailma' (Van der Wende, 2000:305) ning seeläbi muuta Euroopa kõrgharidus atraktiivsemaks ning konkurentsivõimelisemaks. Van der Wende (2000) toonitab

Bologna deklaratsiooni ja seega uue Euroopa kõrgharidussüsteemi majanduslikku mõõdet edendamaks eurooplaste tööhõivevõimet. Lisaks sellele võib Bologna protsessi eesmärkideks pidada veel ka mobiilsuse populariseerimist tudengite seas, kõrgetasemelise hariduse kindlustamist ning ühtse kvalifikatsiooniraamistiku kasustusele võttu. Haridusalaste eesmärkidena tuuakse veel välja ka tudengite ettevalmistamist tööturule suundumiseks, nende ettevalmistamist olemaks ühiskonnas aktiivsed kodanikud, tudengite personaalset arengut ning edasi liikumist teadmispõhisema ühiskonna ja majanduse poole (Nowakowska, Skrzypek-Czerko 2016). Järgnevalt käsitlebki magistritöö autor lähemalt akadeemilist mobiilsust kui potentsiaalset faktorit, mis võiks edendada noorte konkurentsivõimet tööturul ning muuta nad tööandjale värbamisel konkurentidega võrreldes atraktiivsemateks kandidaatideks.

Eelpool kirjutatust võib järeldada, et aina rahvusvahelisemas ja globaalsemas haridus- ning tööturukeskkonnas on Euroopa Liidu liikmesriigid ja haridusasutused üha enam sunnitud panustama erinevatesse protsessidesse ja tegevustesse, mis tagaks kõrgkooli lõpetajate kõrge tööhõive ning riigi tasemel madala noorte töötuse taseme. Üheks selliseks noorte tööhõivet soodustavaks faktoriks peetakse rahvusvahelist õpi- ja töökogemust (Crossmann, Clarke 2010; Bremer 1998; Tomescu-Dubrow 2015; Engel 2010; Janson, Teichler 2007). Weibl (2015:58) defineerib mobiilseid tudengeid kui 'indiviide, kes lahkuvad oma kodumaalt või pärituolupiirkonnast ning reisivad välismaale eesmärgiga seal õppida'.

Mitmed autorid on oma töödes leidnud seose rahvusvahelise õpi- või töökogemuse ning kõrgkooli lõpetajate edukuse vahel tööturul. Rahvusvaheline kogemus näib toetavat omadusi nagu kultuuriline tundlikkus ja kohanemisvõime, samal ajal muutes lõpetajad ka üha rahvusvahelisemas tööturu keskkonnas tööandjatele atraktiivsemaks (Crossman & Clarke, 2010). Kiirelt muutuses oleva tööturu ja majanduse tingimustes sõltub edukus tööturul ülekantavatest pädevustest, oskustest tulla toime globaalses maailmas ning personaalsetest ja professionaalsetest oskustest, mis ulatuvad üle rahvusriikide piiride (Tomescu-Dubrow, 2015). Konkureerivas majanduskeskkonnas panustavad nii era- kui avaliku sektori organisatsioonid palju aega ning energiat personali värbamise- ja arendamise protsessidele (Buyar, 2015). Organisatsiooni töötajad on muutumas üha

asendamatumaks osaks asutuse ressursisüsteemis, sest personal on see, kes määrab ära, kui efektiivselt toimivad asutuse ülejäänud ressursid. Organisatsioonid lähtuvad üha enam oma personalitöös kompetentsipõhisest lähenemisest, mis annab aimu, milliseid töötajaid asutus vajab olemaks ja saamaks veelgi edukamaks (Varga et al. 2016). Varga et al. (2016:155) defineerivad kompetentsi kui 'indiviidile iseloomulike oskuste kogumit, sellega seotud teadmiseid ja omadusi, mis võimaldavad tal edukalt sooritada mingi ametikoha või tööga seotud ülesandeid või tegevusi'. Järgnevalt tulevad arutluse alla kompetentsid ja oskused, mis on hinnas tänasel ja tuleviku tööturul.

Organisatsioonid on sisenenud kommunikatsiooni ajastusse, mistõttu on tööturul üha enam hinda läinud ka nn pehmed oskused (*soft skills*) nagu positiivne suhtumine, initsiatiivikus või meeskonnatöö oskused. Sealjuures omistatakse üha väikemat kaalu akadeemilisele edukusele, erialastele teadmistele või aktiivsusele tudengiorganisatsioonides (Jones et al. 2016). 'Pehmed oskused on katusnimetus, mis hõlmab endas mitmeid eluks vajalikke kompetentse nagu suhtlusoskus, emotsionaalne intelligentsus, juhiomadused, koostöö- ja läbirääkimisoskused ning stressi juhtimine' (Deepa, Seth 2013). Majandusfoorumi raporti 'The Future of Jobs' (2016) põhjal võib väita, et tööandjad pööravad peale formaalsetele kvalifikatsioonidele ja koolis õpitud oskustele (*hard skills*) tähelepanu ka sellele, et olemasolevatel või tulevastel töötajatel oleksid olemas tööga seotud praktilised oskused ja kompetentsid. Tänapäevane tööturg vajab sootuks teisi kompetentse kui kümme või viis aastat tagasi ning need muutused kiirenevad ajaga üha enam. Tänaval ja tuleviku tööturul on hinnas eelkõige oskused nagu loovus, probleemilahendusoskus, koostööoskus, kriitiline mõtlemine ja emotsionaalne intelligentsus (Insight, 2016). Sellist trendi kinnitavad ka Eestis läbi viidud uuringud. Sihtasutus Kutsekoda (Pärna, 2016) poolt tehtud ülevaates olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates nimetatakse universaalsete tulevikutöö oskustena just eelpool mainitud kompetentse ning isikuomadusi. Sarnase järelduseni jõuavad ka Deepa ja Seth (2013), kes rõhutavad pehmete oskuste väärtust ja nimetavad neid asendamatuks töökoha leidmisel ning toovad olulisimatenä välja hea suhtlemisoskuse ning võime töötada produktiivselt koos erineva taustaga inimestega. Heckman ja Kautz (2012) lisavad, et pehmed oskused ei taga edu mitte ainult tööturul, vaid indiviidi elukäigu jooksul üleüldiselt. Mitmed autorid on leidnud, et selliste oskuste ja karakteristikute omandamisele aitab kaasa

rahvusvaheline kogemus (Crossman, Clarke 2010; Stebleton et al., 2013; Tomescu-Dubrow 2015; Biemann, Braakmann 2013; Bremer 1998). Nendest olulisimad on välja toodud tabelis 3, kus magistritöö autor esitleb neid tänasel ja tuleviku tööturul vajaminevate kompetentside kontekstis.

Tabel 3. Rahvusvahelise kogemuse teel omandavate oskuste, teadmiste ja karakteristikute seos tuleviku tööturul vajaminevate kompetentsidega (autori joonis Pärna, 2016; Insight, 2016; Jones *et al*, 2016; Deepa, Seth, 2013; Crossman, Clarke 2010; Stebleton et al., 2013; Tomescu-Dubrow 2015; Biemann, Braakmann 2013; Bremer 1998 järgi)

Oskus/karakteristik	Tööturul vajaminevaid oskuseid/omadusi käsitlev uuring			
	Pärna (2016)	The Future of Jobs (2016)	Jones <i>et al</i> (2016)	Deepa, Seth (2013)
• kohanemisevõime	X			
• teadlikkus kultuurilistest erinevustest ja hakkama saamine kultuuriliselt mitmekesises keskkonnas	X			
• võõrkeele oskus	X			
• initsiatiivikus			X	
• kriitiline ja probleemilahenduslik mõtlemine	X	X	X	
• avatus ja suhtlemisoskus	X	X	X	X
• globaalne maailmavaade			X	
• paindlikkus		X		X
• meeskonnatööoskus	X	X	X	X

Crossmann ja Clarke (2010:603) väidavad, et üha globalieeruvamas maailmas tundub rahvusvahelise kogemusega kõrgkooli lõpetajatel olevat konkurentsieelis tööle saamisel nende ees, kelle teadmised on ainult kohalikust keskkonnast. Neile sekundeerib Lunn (2008:231), kes lisab veel, et see on rahvusriikide endi kultuurilistes, majanduslikes ja ühiskondlikes huvides, et nende kõrgkoolide lõpetajad oleksid piisava ettevalmistusega saamaks hakkama 'maailmakodanikena', keda iseloomustab rahvusvaheline taiplikkus ning kes on selles kontekstis vajaminevate oskustega varustatud. Rahvusvahelist kogemust peetakse indiviidi väärtuseks värbamisprotsessis ning samuti karjääriredelil üles poole liikumisel (Bremer, 1998). Sarnase tulemuseni jõudsid ka Biemann,

Braakmann (2013), kelle uurimusest selgus, et varasema rahvusvahelise kogemusega töötajad teenisid esimese viie aasta jooksul võrreldes kolleegidega kõrgemat töötasu ning olid üldjuhul ka oma senise karjääriga rohkem rahul. Võib kokkuvõtvalt väita, et seos rahvusvahelise kogemuse, tööturul hinnas olevate isikuomaduste ja -oskuste ning konkurentsivõime vahel tööturul on suur. Tänapäeval ja tulevikus üha enam väärtuslikumaks muutuvaid isikuomadusi ja oskuseid omandavad noored tihti lahkudes kodumaalt ning pannes end proovile võõras keskkonnas, seda kas õppides või töötades ning sageli osutub see võrreldes eakaaslastega konkurentsieeliseks samale töökohale kandideerides. Järgnevalt tutvustab magistritöö autor seniseid uuringuid rahvusvahelise kogemuse mõju ja olulisuse hindamisel nii tööandjate kui noorte endi vaates.

Seni läbi viidud rahvusvahelistes valdkondlikes uuringutes on oldud arusaamal, et rahvusvaheline kogemus on noorele töö leidmisel konkurentsieeliseks. Janson et al. (2009) poolt läbi viidud uuringus nõustuti rahvusvahelise kogemuse positiivse mõjuga töötaja konkurentsivõimele. Tööandjad hindavad rahvusvahelise kogemusega noori võrreldes selle mitte omajatega tugevamaks valdkondades nagu kohanemisvõime, ajaplaneerimine, enesekindlus, otsustusvõime ja püsivus. Sama järelduseni jõudis ka Bremer (1998), kelle uuringust nähtus, et tööandjad suhtuvad mõõduka positiivsusega noorte varasemale õpirände kogemusele, samas omistamata sellele liiga olulist tähtsust. Pigem nimetatakse olulistena oskuseid ja teadmiseid, mida õpiränne noortele annab, tuues esile näiteks keele- ja suhtlusoskuse paranemist, probleemilahendusoskust ning suuremat paindlikkust. Janson et al. (2009) uuringust selgus ka, et väiksemate organisatsioonide juhid suhtuvad rahvusvahelisse kogemusse suurema vaimustusega kui suuretevõtete juhid. Eriti kasulikuks hindasid tööandjad rahvusvahelist kogemust valdkondades nagu äri, sotsiaalteadused, humanitaarteadused ja keeled ning IKT. Janson et al. (2009) järeldustele sekundeerivad Crossman ja Clarke (2010), kelle tööandjatega läbiviidud kvalitatiivses uuringus ilmnevad tugevad positiivsed seosed kõrgkooli lõpetajate rahvusvahelise kogemuse ning tööhõive vahel ning kus eriti rõhutati rahvusvahelise kogemuse mõju karjääri algusetapis. Rahvusvahelise kogemusega noored täidavad kolleegidega võrreldes ka olulisel määral rahvusvahelise suunitlusega tööülesandeid (Engel, 2010).

Senised Eestis läbi viidud vähesed temaatilised uuringud rahvusvahelise kogemuse mõju suhtes nii soosivad pole. Sageli kipuvad õpirände ja rahvusvahelise töökogemuse mõju hindamise objektiivsed ja subjektiivsed tulemused erinema ning esineb tendentsi, kus tudengid ise vastavat kogemust pigem liigse optimismiga hindavad (Kaelep *et al.* 2013), kuid tööandjad sellest väga palju ei hooli. Eestis läbiviidud uuringu (Taru, Lindeman 2007) tulemustena ei anna välismaal õppimise või töötamise kogemus tööturul konkurentsieelist, kuid samas nõustutakse, et sellest võib olla kasu keeleoskuse ja isikuomaduste arendamisel. Teistes Eestis läbi viidud valdkondlikes uuringutes (Unt, Täht, 2014; Raun, 2012) käsitletakse küll tööandjate ootusi potentsiaalsetele töövõtjatele ning nimetatakse olulistena näiteks tulevase töövõtja haridustaset, eelnevat töökogemust ning sobivaid isikuomadusi, kuid rahvusvahelist kogemust vajaliku kriteeriumina kas ei teadvustata või nimetata üldse. Samas on Eestis uuritud rahvusvahelise kogemuse mõju noorte palgasoovile (Emmo, 2015), kust selgus, et Eesti noored, kes on välismaal töötanud, on enesekindlamad ning küsivad naastes eakaaslastega võrreldes keskmiselt 8,1% kõrgemat töötasu.

Bøe ja Hurley (2015) ei viinud uuringut küll läbi tööandjate seas, kuid see-eest analüüsisid võrdlevalt tudengimobiilsuses osalenud ning mitteosalenud vilistlaste karjäärilast edukust tööturul pärast lõpetamist. Uuringu tulemustest selgus, et mobiilsuses osalenud vilistlased olid töö leidmisel oluliselt edukamad kui mittemobiilsed noored ning teenisid ka kõrgemat palka. Tabelis 4 annab magistritöö autor ülevaate senistest Eesti ning rahvusvahelistest asja- ja ajakohasematest uuringutest ning uuringutulemustest, mis rahvusvahelise kogemuse mõju noorte konkurentsivõimele tööturul hinnanud on.

Tabel 4. Senised Eesti ja rahvusvahelised uuringud noorte rahvusvahelise kogemuse mõjust tööturul. (Autori tabel Taru, Lindeman 2007; Raun, 2012; Unt, Täht, 2014; Bøe, Hurley, 2015 Janson et al. 2009; Crossman, Clarke 2010; Bremer 1998 järgi).

Autor/uuring	Fookus	Peamised tulemused	Uurimismetoodika ja valim
Taru, Lindeman 2007	Eesti tööandjate ootused kõrghariduse lõpetajatele tööturule sisenedes.	Välismaal õppimine ei suurenda konkurentsivõimet; tööandjate jaoks väheoluline.	4 poolstruktureeritud intervjuud tööandjatega küsimustiku koostamiseks; internetiküsitlus 387 ettevõtte juhiga. Erasektor.
Raun, 2012	Eesti tööandjate ettekujutused ja hoiakud kõrgkooli lõpetanud noorte hariduse ja kompetentside suhtes	Rahvusvahelist kogemust kriteeriumina ei määratleta.	15 poolstruktureeritud intervjuud suurema ettevõttega.
Unt, Täht 2014	Tööle värbamisel arvesse võetavad kriteeriumid Eesti tööandjate pilgu läbi.	Rahvusvahelist kogemust kriteeriumina ei määratleta.	Intervjuud 15 suurema valdkondliku erasektori tööandjaga
Bøe, Hurley, 2015	Tööturu edukuse võrdlev analüüs õpirändes osalenud ja mitte osalenud Suurbritannia vilistlaste lõikes.	Õpirändes osalenud tudengid olid hiljem tööturul edukamad ning teenisid kõrgemat palka.	Ankeetküsitlus; respondente 233 185.
Crossman, Clarke 2010	Seos rahvusvahelise kogemuse ja edukuse vahel Austraalia tööturul.	Selge ja positiivne seos vilistlaste rahvusvahelise kogemuse ning konkurentsivõime vahel tööturul. Suurim mõju karjääri alustades.	Fookusgruppiintervjuu 15 tööandjaga era- ja avalikust sektorist.
Janson et al. 2009	Erasmus programmi mõju osalenud tudengite professionaalsele karjäärile Euroopa Liidu tööandjate vaates.	Õpirändes osalejad on konkurentsivõimelisemad ja nende 'soft skills' oskused on kõrgemad. Konkurentsieelis ilmneb enim kandideerimise viimases voorus.	Ankeetküsitlus; 312 respondenti. Avalik- ja erasektor.
Bremer, 1998	Õpirände mõju noorte edukusele Ungari tööturul Tempus programmi näitel.	Õpirändel on tööotsingutele ja konkurentsivõimele mõõdukalt positiivne mõju.	12 intervjuud erasektori tööandjatega.

Tudengite hinnang õpirändele või rahvusvahelisele töökogemusele on üldjuhul optimistlikult kõrge ning seda nimetatakse ühe võtmetegurina esimese töökoha leidmisel pärast õpinguid (Engel, 2010; Keogh, Russel-Roberts 2009). Sarnaselt tööandjate hinnanguga, arendab õpirändes osalemine nende endi arvates analüüsivõimet, erialast kriitilist ja võrdlevat mõtlemist, kultuuride vahelisi kompetentse ja parendab võõrkeeleoskust (Keogh, Russel-Roberts 2009), mida eelnevas alapeatükis mitmete autorite poolt välja toodi karakteristikutena, mis tänapäeva tööturul värbamisel konkurentide ees eelise annavad. Edu võtmeks peetakse seejuures head võõrkeele oskust ning rahvusvahelist kogemust üleüldiselt ja leitakse, et see kogemus on tööturul neile kindlaks eeliseks konkurentide ees töökoha saamisel (Janson, Teichler 2009). Sama seiskohta esindavad andmed ka Engeli (2010) uuringus. Mitmed erinevad autorid ja uuringud (Engel 2010, Keogh, Russel-Roberts 2009, Janson, Teichler 2009, Komisjon, 2011, Kaelep *et al.* 2013, Bremer, 1998) toovad tudengite hinnangul olulisemate karakteristikutena, mida rahvusvaheline kogemus või tudengimobiilsus neile andnud on ja tööturul konkurentsieelise annab, välja järgmised: paranenud võõrkeele oskus, kohanemisvõime ja teadlikkus teistest keskkondadest, kultuuriline teadlikkus, paindlikkus, innovaatilisus, suhtlemisoskus ning avatus.

Seniste magistritöö autorile teadaolevate uuringute põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et noorte hinnang enda rahvusvahelisele kogemusele kaldub olevat kõrgem ja optimistlikum kui tööandjate oma, kes siiski suhtuvad rahvusvahelisse kogemusse positiivselt soosivalt ja näevad selles pigem meediumit tööturul oluliste karakteristikute arendamiseks. Võrreldes rahvusvahelisi ja väheseid Eestis läbi viidud uuringuid, on Eesti tööandjad rahvusvahelise kogemuse suhtes mõõdukalt skeptilised ning on näidanud selle osas üles ka ükskõiksust. Prevaleerivaks seisukohaks on siiski see, et rahvusvaheline kogemus on tööturul noori eristavaks faktoriks ning aitab arendada nüüdisaja tööturul vajaminevaid oskuseid ja teadmisi. Sealjuures on läbi viidud uuringud Eestis olnud eranditult keskendunud erasektori profiilile.

2. Noorte suunalise haridus- ja tööturupoliitika teoreetilised alused Euroopa Liidus ja Eestis

Eesti haridus- ja tööturupoliitika on tugevalt mõjutatud Euroopa Liidu laiematest eesmärkidest ja arengusuundadest, mille tendentse ja strateegiaid suunavad omakorda rahvusvahelistumise ja globaliseerumise protsessid maailmas üldisemalt. Lähtuvalt magistritöö ülesehitusest on käesoleva peatüki eesmärgiks anda ülevaade, millised on Euroopa Liidu, sealhulgas Eesti, tulevikusuunad järgnevateks aastateks ja võtta vaatluse alla olulisemad haridus- ja tööturupoliitikat mõjutavad programmid ning meetmed, mis sellesse valdkonda suunatakse.

2.1. Noorte suunaline haridus- ja tööturupoliitika Euroopas

2014.aastal algas Eesti jaoks uus Euroopa Liidu rahastamisperiood (2014-2020), mida rakendatakse kuni aasta 2023 lõpuni. Nagu ka eelmise perioodi jooksul (2007-2013) nii on ka nüüd prioriteetne ja fookusesse võetud valdkond elukestev õpe ning haridus. Euroopa Liidu ja Eesti strateegilisi eesmärke kujundavaks raamistikuks on Euroopa Liidu majanduskasvu strateegia eelolevaks kümnendiks, mille eesmärgiks on 'muuta EL muutuvast maailmast arukaks, jätkusuutlikuks ja kaasavaks majanduseks' (Komisjon, 2015). Strateegia on suunatud majanduskasvu saavutamisele, mille aluseks on kolm peamist eesmärki:

- Arukas majanduskasv, mis baseerub investeringutel haridusse, innovatsiooni ja teadusuuringutesse;
- Jätkusuutlik majanduskasv, mis baseerub konkurentsivõimelisemal ja 'rohelistel' majandusel, mis on ressursse kokkuhoidvam;
- Kaasav majanduskasv, mis loob töökohti ja vähendab vaesust.

Strateegias on fookusesse võetud viis olulisemat valdkonda, milleks on tööhõive, innovatsioon, haridus, vaesuse vähenemine ning kliima/energeetika. Käesoleva magistritöö kontekstis olulisemate prioriteetidena võib välja tuua näiteks 20-64 aastaste elanike tööhõive viimine 75% ja 30-34 aastaste elanike kolmanda taseme kõrghariduse omandamine 40% rahvastikust (Komisjon, 2015). Kõik strateegiakava eesmärgid on omavahel tugevas seoses ja seega võib öelda, et kõrge haridustase aitab tõsta

tööhõivemäära, mis omakorda aitab vähendada vaesust liikmesriikides (Komisjon, 2010). Sarnaselt peamistele eesmärkidele on Euroopa Liit aluse pannud ka seitsmele peamisele juhtalgatusele, mis on aluseks majanduskavsule ja uute töökohtade loomise protsessile. Käesoleva magistritöö kontekstis väärivad mainimist eelkõige kaks – Noorte liikuvus (*Youth on The Move*) ja Uute töökohtade ja- oskuste loomise kava (*An Agenda for New Skills and Jobs*).

Noorte liikuvuse juhtalgatuse peamiseks eesmärgiks on parendada Euroopa kõrgharidusruumi tulemuslikkust ja rahvusvahelist atraktiivsust ning tõsta hariduse kvaliteeti kõigil haridustasemetel sealhulgas koolitusvaldkonnas. Juhtalgatus propageerib tudengite ja praktikantide mobiilsust ning tõstab noorte tööle saamise potentsiaali. Uute töökohtade ja- oskuste loomise kava eesmärgiks on luua tingimused tööturu uuendusteks, et tõsta tööhõivemäära ja tagada Euroopa Liidu ühiskondlike mudelite jätkusuutlikkus (Komisjon, 2010). Tabelis 5 on magistritöö autor kokku võtnud Euroopa2020 juhtalgatuste peamised tegevused nii Euroopa Liidus kui liikmesriikide keskselt haridus- ja tööturupoliitika valdkondades, mis on magistritöö kontekstis asjakohased.

Lisaks Euroopa2020 strateegiale on Euroopa Liit aluse pannud ka mitmete toetavatele tegevuskavadele ja programmidele, mis toetavad nii hariduse rahvusvahelistumist, noorte mobiilsust kui ka noorte tööhõivet. Nendest tuntuimad on Noortegarantii, Erasmus+ ja EURES. Neist noorte seas levinuim on ilmselt üle Euroopa Erasmus+, mis on Elukestva õppe programmist välja kasvanud Euroopa Liidu hariduse, koolituse, noorte ja spordi toetusprogramm. Programmi eelarve on perioodil 2014-2020 üle 14,7 miljardi euro ning selle eesmärgiks on anda üle neljale miljonile eurooplasele võimalus välismaal õppida, osaleda koolitustel, saada rahvusvahelisi kogemusi ning teha vabatahtlikku tööd. Erasmus+ programmi peamise eesmärgina on välja toodud toetada majanduskasvu, tööhõivet ning sotsiaalset võrdsust ja kaasatust ning edendada strateegia Euroopa2020 elluviimist (Komisjon, 2017).

Tabel 5. Euroopa2020 eesmärkide jagunemine haridus- ja tööturupoliitika valdkonnas. (autori tabel Komisjon, 2010 järgi).

Arukas majanduskasv		Kaasav majanduskasv	
Juhtalgatus – Noorte liikuvus		Juhtalgatus – Uute töökohtade ja -oskuste loomise kava	
EL	Liikmesriik	EL	Liikmesriik
<ul style="list-style-type: none"> • Integreerida ja parendada erinevaid mobiilsusprogramme (Erasmus, Tempus jt); • Viia järgmisele tasemele kõrgharidusruumi uuendamine sh tulemuste võrdlemine globaalses kontekstis; • Ettevõtluse juurutamine läbi mobiilsusvõimaluste; • Algatada noorte töölevõtmise raamistik ja kirjeldada peamised poliitikad vähendamaks noorte töötust – k.a kiirendada noorte tööturule sisenemist ja propageerida mobiilsusvõimalusi EL-s läbi töökohtade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viia riiklik haridussüsteem vastavusse tööturu nõudmistega; • Parendada ja kaasajastada haridussüsteemi avatust; • Tõsta noorte sisenemist tööturule läbi integreeritud tegevuste (nt nõustamine, õpipoisiõpe). 	<ul style="list-style-type: none"> • Defineerida ja rakendada 'flexicurity' kava teine faas võitlemaks töötuse vastu ja tõstmaks aktiivsuse määrasid; • Hõlbustada ja propageerida EL-i sisest tööjõu mobiilsust ning tulevikku vaatavat ja kõikehõlmavat tööjõu liikuvuse poliitikat, mis oleks paindlik ja vastaks tööturu nõudmistele. • Tugevdada sotsiaalpartnerite suutlikkust ja koostööd erinevate tööturu asutuste vahel; • Kindlustada, et vajaminevad kompetentsid osalemaks haridus- ja töömaastikul on omandatud ja üldiselt tunnustatud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakendada rahvuslik 'flexicurity' jalgrada vähendamaks tööturu segmenteeritust ja hõlbustamaks töökohta vahetamist; • Propageerida ja jälgida sotsiaalse dialoogi tulemuste rakendamist; • Panna alus riiklikule kvalifikatsiooni raamistikule; • Kindlustada, et vajaminevad kompetentsid osalemaks haridus- ja töömaastikul on omandatud ja üldiselt tunnustatud. • Panna alus partnerlustele haridus- ja töömaastikul, kaasates sotsiaalseid partnereid hariduse ja koolituse planeerimisse

2.2. Noorte suunaline haridus- ja tööturupoliitika Eestis

Kuna kõik need eesmärgid ja prioriteedid on saavutavad vaid kollektiivselt tegutsedes, on Euroopa Liit seadnud liikmesriikidele kohustuseks välja töötada ka vastavad riiklikud strateegiadokumendid ja tegevuskavad riiklike eesmärkide ja verstapostideni jõudmiseks, vastavalt konkreetse liikmesriigi arengutasemele, ambitsioonile ja võimekusele. Eesti vastavaks strateegiadokumendiks on Konkurentsivõime kava 'Eesti 2020', milles on kirjeldatud Eesti konkurentsivõime tõstmiseks püstitatud eesmärgid aastateks 2015 ja 2020 koos selleks vajaminevate tegevustega. 'Eesti 2020' peamiste eesmärkidenä võib välja tuua kaks – saavutada tootlikkuse kiire kasv ning taastada majanduskriisi eelne kõrge tööhõive tase. Lisaks on kavas veel 15 eesmärki, millest haridus- ja tööturupoliitikat puudutavad järgmised (Valitsus, 2016):

- Tõsta tööhõive määra vanusegrupis 20-64;
- Suurendada kolmanda taseme haridusega 30-34-aastaste inimeste osakaalu;
- Suurendada täiskasvanute (25-64) elukestvas õppes osalemise määra;
- Pikaajalise töötuse määra vähendamine;
- Noorte (15-24) töötuse määra vähendamine;
- Tööjõus osalemise määra suurendamine (vanusegrupp 15-64);

Eesmärkide täitmiseks on Vabariigi Valitsus formuleerinud ka valitsuse poliitika põhisuunad, millest käesoleva töö kontekstis olulisemateks on haridussüsteemi kvaliteedi parendamine, tööjõu väljaõppe vastavusse viimine kaasaegse tööturu vajadustega, kõrghariduse rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamine ja aktiivse tööturupoliitika mõju suurendamine. All olevas tabelis 6 on magistritöö autor kokku võtnud 'Eesti 2020' haridus- ja tööturupoliitikat puudutavate Valitsuse põhisuundade peamised tugipunktid.

Tabel 6. Eesti 2020 Valitsuse põhisuunad haridus- ja tööturupoliitika valdkonnas.
(autori tabel Valitsus, 2016 järgi)

Töøjõu väljaõppe vastavusse viimine tööturu vajadustega	Kõrghariduse rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamine	Aktiivse tööturupoliitika mõju suurendamine
<ul style="list-style-type: none"> • Suurendada tugiteenuste ning karjäärinõustamise kättesaadavust eesmärgiga paremini toetada õpilaste haridustee- ja erialavalikuid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Üliõpilaste mobiilsuse suurendamine saamaks mitmekülgsemat haridust; • Kõrghariduse rahvusvahelistumise toetamine; • Muuta Eesti kõrgharidus välistudengitele atraktiivsemaks; • Luua välistudengitele võimalused pärast õpinguid valitud erialadel Eestis tööle asuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noorte tööpuuduse vähendamine ja ennetamine; • Toetada noorte üleminekut haridusest tööturule.

'Eesti 2020' eesmärkide efektiivsemaks ja edukamaks saavutamiseks on välja töötatud ka mitmeid toetavaid siseriiklikke strateegiaid ja dokumente. Kõne all oleva teemaga on tugevas seoses Sotsiaalministeeriumi tegevuskava 'Noortegarantii', mille eesmärk on 'tagada, et alla 25-aastased noored saaksid hiljemalt nelja kuu möödudes töötuks jäämisest või formaalharidusest lahkumisest kvaliteetse töö-, haridustee jätkamise või koolituspakkumise' (Sotsiaalministeerium, 2015). 'Noortegarantiid' toetavad omakorda laiemad valdkondlikud strateegiad nagu Noortevaldkonna arengukava 2014-2020 ja Elukestva õppe strateegia 2020. Seega võib üldistatult väita, et noorte ja noorte tööturul osalemise temaatika on Eestis väga aktiivelt käsile võetud. Selle põhjuseks toob Sotsiaalministeerium (2015) välja eelkõige selle, et noored, kellel on vähene või puuduv töökogemus, on tööturule sisenedes üks haavatavamaid sihtgruppe ning seetõttu võivad nad tööturult eemale jääda aastateks. Noorte töötuse ühe peamise faktorina tuuakse esile nende puudulikku ettevalmistust tööturule sisenemiseks ja seal püsimiseks – puudu on nii vajalikest oskustest, õpingute kvaliteedist kui ka omandatud haridustasemest. Lisaks puudulikule haridustasemele pärsib noorte konkurentsivõimet tööturul ka vähene töökogemus – Sotsiaalministeeriumi statistika andmetel puudus 2012. aastal läbi viidud uuringu andmetel kõigist töötutest noortest 49% varasem töökogemus. 'Eesti Noortegarantii' koosneb mitmetest tegevustest, mis peaksid toetama noorte sisenemist tööturule ja ennetama töötust, sealhulgas propageerides teadlikke valikuid ja varajast tööharjumust noorte seas. Lisaks eelpool nimetatud strateegilistele dokumentidele

käsitlevad noorte haridus- ja tööpoliitika valdkonda Eestis ka veel näiteks Tööturu ja õppe tihedama seostamise programm, Kõrgharidusprogramm 2016-2019, Õppe- ja karjäärinõustamise programm ja Noorte valdkonna programm, mis on loodud erinevate strateegiate ja nende rakendusplaanide elluviimiseks.

Eelnevalt anti ülevaade olulisematest Eesti ja Euroopa Liidu noorte haridus- ja tööturupoliitikat kujundavatest strateegiatest ning programmidest. Kokkuvõtvalt võib väita, et noorte hariduse ja töötuse teema on EL-s käesoleval eelarveperioodil tugevalt fookuses ning sellesse valdkonda suunatakse erinevate algatuste ja meetmete näol arvestataval hulgal raha. Loomaks eeldused majanduskasvuks ja saavutamaks kriisieelne tööhõivemäär tuleb hariduse ja tööturu temaatikaga tegeleda rohujuure tasandil, et kõrgkooli lõpetavatel noortel oleks tööturule sisenemine lihtne ja edukas. Johtuvalt sellest nõustub magistritöö autor Weibli (2015) väitega, et Euroopa Liidu toetus mobiilsusprogrammidele nagu Erasmus+ on oma olemuselt eelkõige majanduslikku laadi, sest nende peamiseks eesmärgiks on arendada noorte oskuseid ja suurendada potentsiaali saada tööle ning seeläbi võidelda noorte töötusega.

Eelnevates peatükkides tutvustas töö autor olulisemaid teoreetilisi lähtekohti ja varasemaid uuringuid, mis on käsitlenud noorte rahvusvahelist kogemust ning olukorda tööturul üleüldiselt. Kokkuvõtvalt võib väita, et tulenevalt Euroopa Liidu ambitsioonikatest eesmärkidest, on rahvusvahelistumine ja noorte konkurentsivõimelisus tööturul seatud kõigi liikmesriikide ja Liidu ühiseks eesmärgiks. Ühe sellise konkurentsivõimet edendava faktorina käsitleb magistritöö autor käesolevas uurimuses ka rahvusvahelist kogemust, mida noored ise varasemate uuringute kohaselt kalduvad üle hindama ning omistavad sellele tööturule sisenemisel liigset tähtsust. Samal ajal suhtuvad Eesti tööandjad sellesse pigem ükskõikselt, kuid siiski väärtustades oskuseid ja isikuomadusi, mida rahvusvahelise kogemuse abil omandatakse. Tulenevalt sellisest lahkelist tööturu osapoolte hinnangute vahel uuribki töö autor magistritöö empiirilises osas kuivõrd oluliseks peavad Eesti avaliku sektori tööandjad noorte varasemat rahvusvahelist kogemust üha kiiremini muutuv ja areneval tööturul.

3. Rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus tööturul Eesti avaliku sektori näitel

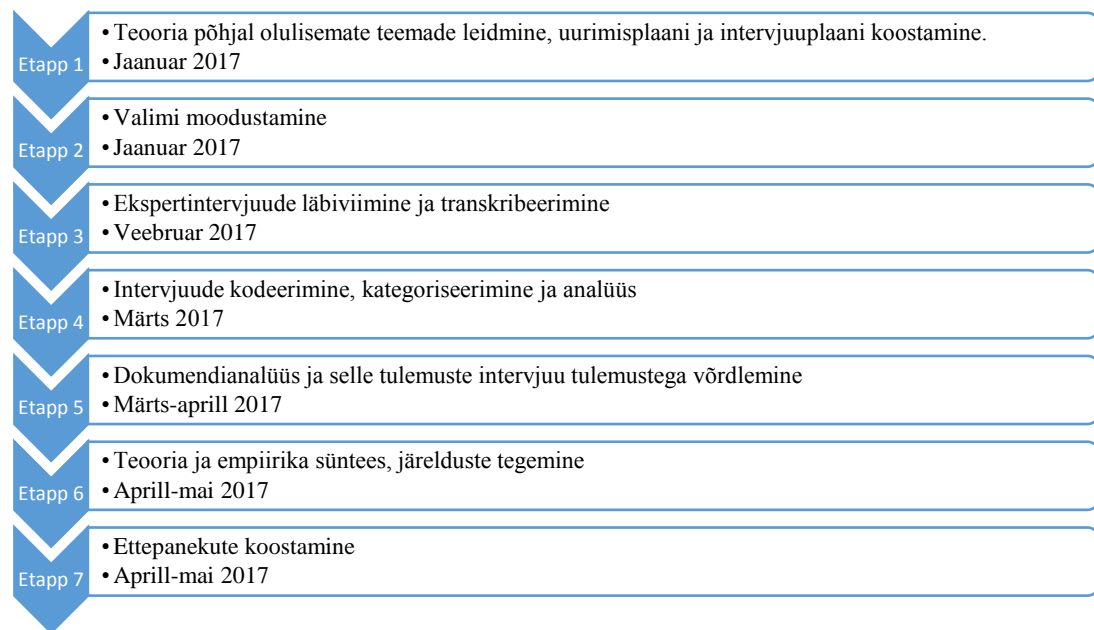
3.1. Uurimisprotsessi kirjeldus

Töö teoreetilises osas jõudis magistritöö autor seniste uuringute ja teoreetilisele materjalile baseerudes järelduseni, et seos rahvusvahelise kogemuse, tööturul hinnas olevate isikuomaduste ja -oskuste ning konkurentsivõime vahel tööturul on suur. Magistritöö empiirilises osas uurib autor, kuidas hindavad Eesti avaliku sektori tööandjad rahvusvahelise kogemuse olulisust ja mõju noorte konkurentsivõimele. Autor uurib avalikku sektorit, kuna senistes läbi viidud uuringutes on domineerinud erasektori profiil. Samuti on avalik sektor võrreldes erasektoriga rohkem mõjutatud Euroopa Liidu poliitilistest otsustest ja arengutendentsidest, mis autori hinnangul võiks anda adekvaatsema üldpildi sellest, kuidas Euroopa Liidu tööturu- ja hariduspoliitilised otsused noorte olukorda Eesti tööturul mõjutavad.

Noorte sihtrühm on magistritöös johtuvalt hiljutisest statistikast ja uuringutest, kus noorte olukorda tööturul on presenteeritud üha enam problemaatilisena ja võrreldes teiste vanusesektoritega ebaproportsionaalselt väiksena. Käesolevas peatükis kirjeldab magistritöö autor uurimisprotsessi ja selle raames tehtud valikuid ning läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi. Magistritöö uurimisplaan koosnes järgmistest etappidest, mis on välja toodud joonisel 6 ning detailsemalt selgitatud alljärgnevalt.

Magistritöös rakendati andmekogumismeetoditena poolstruktureeritud ekspertintervjuud ja dokumendianalüüsi ning andmete analüüüs viidi läbi kvalitatiivse sisuanalüüsi toel. Töö autor lähtub magistritöös Baxteri ja Eylesi (1997:506) loogikast, mille järgi mitme meetodi samaaegne kasutamine ja kombineerimine, täpne metodoloogia kirjeldus, informatsiooni välja toomine uuritavate isikute suhtes ning tsitaatide kasutamine kvalitatiivses uurimuses lisavad uuringule usaldusväarsust ja tõsiseltvõetavust.

Joonis 6. Magistritöö uurimisplaan (autori koostatud)



Magistritöö analüütiline osa on üles ehitatud lähtuvalt konstruktivistlikust paradigmast, mis põhineb arusaamal, et inividid otsivad subjektiivset arusaama maailmast, kus nad elavad ja töötavad ning omistavad seeläbi enda kogemustele subjektiivseid tähendusi. Uurimuse ülesandeks on toetuda nii palju kui võimalik just uuritavate subjektide isiklikele seisukohtadele uuritava teema kohta (Creswell, 2014).

Ekspertintervjuude küsimuste plaan baseerub käesoleva töö teoreetilisel osal. **Uuringu esimeses etapis** kaardistas autor teooriale tuginedes olulisemad teemad, mille alusel sai koostatud uurimisplaan ning intervjuuplaan. Intervjuuplaan koosnes neljast teoreetilise materjali põhjal selgunud põhiteemast ja 13 sisuküsimusest, millest mõned jagunesid omakorda ka alamteemadeks. Intervjuuplaan ja selle sidusus teooriaga on välja toodud lisa 1.

Sellele järgnes uuringu **teine etapp**, kus toimus valimi moodustamine. Kõikide uuringus osalenud asutuste esindajatega sai ühendust võetud e-maili teel. Valimi moodustamisel lähtus töö autor eesmärgistatud valimi kontseptsioonist (Silverman, 2011), mis võimaldas esiteks kaardistada võimalikult laia läbilõike Eesti avalikust sektorist ning samal ajal kaasata uurimusse respondente, kellel oli töö eesmärgist lähtuvalt uuritava teema kohta kõige rohkem informatsiooni (Patton, 2002). Sobivate asutuste leidmiseks kasutas töö autor nende ametlikke kodulehekülgi.

Uurimuse **kolmas etapp** keskendus poolstruktureeritud ekspertintervjuude läbiviimisele ja transkribeerimisele. Kõik intervjuud toimusid uuringus osalejatega näost-näku neile loomulikus keskkonnas, kas asutuse nõupidamisruumis või töötaja enda kabinetis. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 01.02.2017-17.02.2017. Ülevaade ekspertintervjuude valimist ja ajalisest toimumisest on kirjeldatud tabelis 7.

Tabel 7. Ekspertintervjuude valimi kirjeldus (autori koostatud)

Intervjuu nr	Asutus	Ametikoht	Nimi	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Intervjuu nr 1	Tallinna Ülikool	värbamisspetsialist	Anonüümne	01.02.2017	41 min
Intervjuu nr 2	Haridus- ja teadusministeerium	juht	Anonüümne	06.02.2017	75 min
Intervjuu nr 3	Eesti Pank	personalispetsialist	Anonüümne	09.02.2017	30 min
Intervjuu nr 4	Maanteeamet	juhtivspetsialist	Anonüümne	15.02.2017	42 min
Intervjuu nr 5	Siseministeerium	Nõunik	Anonüümne	16.02.2017	28 min
Intervjuu nr 6	Maksu- ja Tolliamet	personalispetsialist	Anonüümne	17.02.2017	25 min

Pärast intervjuude läbiviimist ja transkribeerimist alustas töö autor intervjuude kodeerimise, kategoriseerimise ja analüüsiga, mis on joonisel 6 välja toodud kui uuringu **neljas etapp**. Tulemuste analüüsimiseks kasutas magistritöö autor juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*) meetodit, mille korral vaadeldakse üheaegselt mitut analüüsivat juhtumit, mis loob eeldused suuremaks üldistamiseks (Kalmus, et al., 2015). Horisontaalne analüüsimeetod võimaldab mobiliseerida teadmist individuaalsetest juhtumitest ning otsida seoseid, erinevusi ja sarnasusi erinevate juhtumite vahel (Khan, VanWynsberghe, 2008). *Cross-case* metoodikast tulenevalt on analüüsi ja tulemuste esitamise osas kasutatud vabalt valitud tsitaate kõikidest intervjuudest konkreetse teema ja intervjuuküsimuste lõikes. Andmete sisu analüüsiks kasutati kvalitatiivse andmeanalüüsi programmi *NVivo 10*, kuhu sisestati kõik intervjuud transkribeeritud kujul. Analüüsimeetodina kasutas töö autor ka koodidest moodustatud sõnapilve, mille koostamisel selekteerusid välja intervjuueeritavate poolt enim kasutatud sõnad, mis olid esmaseks sisendiks teema puhul olulisemate aspektide leidmisel. Analüüsiprotsessi teises etapis järgnes kodeeritud andmete analüüs ning tulemuste esitamine. Sellele järgnes analüüsi kolmas etapp, kus töö autor sünteesis

saadud tulemusi varem esitatud teoreetiliste lähtekohtadega ning tõi välja nende ühisosa ja erinevused.

Uuringu **viendas etapis** viis magistritöö autor läbi dokumendianalüüsi, mille vajadus kinnitus pärast intervjuude läbi viimist. Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli hinnata, kuivõrd on asutuste strateegilistesse dokumentidesse ja kodulehele sisse viidud Euroopa Liidu ning rahvusvahelistumise aspekt, kas ja kuidas väljendub see asutuse personalitöös ning milline on võimalik ühisosa või erinevused võrreldes intervjuu tulemustega. Dokumendianalüüsis kasutatud strateegilised dokumendid on välja toodud tabelis 8.

Tabel 8. Dokumendianalüüsis kasutatud dokumentide nimekiri (autori koostatud)

Dokumendi nimi	Dokumendi liik
Tallinna Ülikooli arengukava 2015-2020	Arengukava
Maanteeameti strateegia 2017-2020	Strateegiline tegevusplaan
Siseministeeriumi 2016.aasta tegevuskava	Tegevuskava
Siseministeeriumi valitsemisala arengukava "Siseturvalisuse arengukava 2015-2020"	Arengukava
Haridus- ja teadusministeeriumi organisatsiooni arendamise kava 2016	Tegevuskava
Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisala arengukava "Tark ja Tegus rahvas" 2015-2018	Arengukava
Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016	Arengukava
Eesti Panga strateegia 2014-2018	Strateegia

Dokumendianalüüsile järgnesid teooria ning empiirilise osa süntees, nendest tulenevad järeldused ja nende alusel koostatud valdkondlikud parendusettepanekud, mis on vastavalt käesoleva magistritöö uuringu **kuues ja seitsmes etapp**.

3.2. Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused

Alljärgnevalt esitatakse andmeanalüüsi tulemused teooria põhjal loodud teemade kaupa. Iga teema juures kirjeldatakse põhjalikumalt tekkinud kategooriaid ja olulisemaid koode ning neid toetatakse valitud tsitaatidega teemaplokkide lõikes.

olulisusest noorte konkurentsivõime tõstmisel tööturul. Järgnevalt analüüsib magistritöö autor lähemalt intervjuude tulemusi tekkinud nelja teema lõikes.

Teema ”**Noorte olukord avalikus sektoris**” alla tekkis neli kategooriat. Kategooriad koos tekkinud koodidega on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. I teema koodid ja kategooriad (autori koostatud)

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema I: Noorte olukord avalikus sektoris	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge keskmine vanus; • Noorte osakaal väga madal; • Tööjõu vähene liikuvus – suletud organisatsioonid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitte pensioneerumine
	<ul style="list-style-type: none"> • Ühiskonna teenimine; • Avaliku sektori kaasajastumine - paindlikkus, innovaatus; • Kindlustunne; • Üha populaarsemaks muutuv; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliku sektori atraktiivsus
	<ul style="list-style-type: none"> • Pole püsivust; • Kogemuste ja ootuste ebakõla; • Ei talu rutiini; • Ebarealistlik palgaootus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemaatilised isiksuseomadused
	<ul style="list-style-type: none"> • Noorele ei vabane kinnises organisatsioonis kohta; • Erialaste oskuste ja teadmiste puudus; • Praktika kui karjäärivõimalus; • Vähene töökogemus; • Avatus värskele mõtetele; • Koostöö ülikoolidega; • Positiivne hoiak noorte suhtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tööturule sisenemine
	<ul style="list-style-type: none"> • Spetsiaalselt loodud töökohad; • Noortele sobiv ajutine tööstiil; • Tuleb kasuks rahvusvaheline kogemus; • Väljakutsed tulevikuks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Euroopa Liidu eesistumine

Kategooria **mitte pensioneerumine** juures võib olulisemate tulemustena välja tuua intervjueritud asutuste suhteliselt kõrge keskmise vanuse, mis läbilõikena valimist on keskmiselt 43 eluaastat. Konstruktivistlikust paradigmat lähtudes anti kõikidele intervjueritavatele võimalus 'noor' enda jaoks ise lahti mõtestada ja valdavaks arvamuseks oli, et noor on individid alla 30 eluaasta. Intervjueritud asutuste vanuselist koosseisu kokku võttes võib väita, et noorte osakaal neis on üpris madal. Lähtudes

sealjuures ILO (2006:2) definitsioonist on noorte osakaal intervjueeritud asutustes marginaalne ja pigem eelistatakse stabiilset ning staažikat töötajat, kes on organisatsioonile pühendunud ja jääb sinna pikemaks ajaks püsima. Sellist tendentsi toetavad ka varasemad uuringud, kus on välja toodud, et tööandjale imponeerib värbamisel eelkõige kogemus, mistõttu sageli eelistatakse vanemaealisi töötajaid (Statistikaamet, 2016).

''Me eeldame kompetentsi, me ju teame, et keda ma otsime. Stabiilsus on hästi oluline, et see, kes siseneb, see ka püsib asutuses, sest me ise panustame. Me paljudel juhtudel ju ka koolitame, sest iga asutus ongi ju oma eripäraga, me koolitame, see sisse elamise protsess ja selline adapteerimiskava, mis meil siis uue töötaja osas on välja töötatud omad protsessid. Me jah tahaksime, et kui me oleme panustanud, siis see püsivus ja pühendumus on ka asutusele'' (Intervjuu 4).

Sellest tulenevalt võib väita, et tööjõu liikuvus Eesti avaliku sektori asutustes on pigem madal ning need on oma olemuselt küllaltki suletud. Sarnast tendentsi toetab ka Statistikaameti ülevaade avaliku sektori vanuselisest profiilist (käesoleva töö lk 19).

Kategooria **avaliku sektori atraktiivsus** puhul toodi välja avaliku sektori üha populaarsemaks muutumist. Seda eelkõige seetõttu, et avalik sektor on oma olemuselt muutumas üha erasektori sarnasemaks tööstiili ja -aja paindlikkuse ning innovaativsuse aspektist vaadeldes. Samas hindavad ka noored üha enam stabiilsust ja sotsiaalseid garantiisid, mida avalik sektor suudab pakkuda. Samuti nõustusid paljud intervjueeritavad, et ühiskonna teenimise aspekt on avalikus sektoris motivaator neile, kellel on soov ühiskonnale midagi tagasi anda. Küllaltki ootuspäraselt toodi avaliku sektori puudusena välja madalad palgad ning seda just erasektoriga võrreldes.

Problemaatiliste isikuomaduste all pidasid mõned asutuste esindajad silmas eelkõige noorte ebapüsivust ja rutiinitalumatust, mis muudab nad tööandjale veidi ebausaldusväärseks töövõtjaks. Avaliku sektori puhul arvatakse puudu jäävat noorele vajaminevast vabadusest ja paindlikkusest.

''Noor on see, kes tahab kõike kogeda, ruttu saada, ruttu omandada, ruttu liikuda asutuse sees ja miks mitte siis ta juba vaatab ka laiemalt ja tahab nii palju kogemusi lühikese aja jooksul saada, see ongi see, et ta ei seo ennast asutusega.''' (Intervjuu 4).

Teiste arvates on selline enese otsimine aga osa nooreks olemisest ja suures osas ollakse siiski positiivsed noori tööle võtma. Nii mõnigi intervjueritavatest tõi problemaatilisena välja ka selle, et noortel kipub sageli olema ebarealistlik palgaootus ning see on pahatihti pöördvõrdelises seoses nende kogemuse ja väärtusega tööturul.

Töötuturule sisenemine võib vähest kogemuste pagasit omavale noorele osutada üheks raskeimaks proovikiviks. Nagu juba eelpool välja toodud oli üks osa arvamustest see, et kogemusteta ja erialaste oskusteta noor ei ole tööturul nii hea valik kui seda on juba kogunud töötaja. Kandideerimiskriteeriumid sisaldavad sageli juba varasemat töökogemust ning otse koolipingist tulevad noored ei ole sellisel juhul soositud valik. Siinjuures tuleb tähelepanu juhtida ka juba varem mainitud vähesele personali liikuvusele, millest tulenevalt ei vabane noorele asutuses kohta.

''Need kriteeriumid on meil sellised, mis jah, eeldavad, et sul on töökogemus, sul on haridus olemas, võib-olla mitte ainult üks haridus, vaid paar, nii öelda paarist erinevast koolist, et seetõttu meil need noored ei ole siia sattunud'' (Intervjuu 3).

Samas leidis sellele ka vastandlikke arvamusi, kus toodi välja, et uute ja värskete ideedega noor just rikastab ja elavdab organisatsiooni. Selle toetuseks on positiivne tõdeda, et enamus asutustest on aktiivsed pakkuma noortele praktikakohti, mis võib nii mõnelegi osutada lävepakuks asumaks tööle püsival töökohal. Selline koostöö annab tõestust ka üleüldisest positiivsest ja soosivast hoiakust noorte suhtes, mis kõigist intervjuudest ka välja tuli.

''Meil on hoiak, et me tahame anda noortele võimalust töötamiseks avalikus teenistuses, noor on ju innovaatiline, märkab seda mida võib-olla teine nii ei märka'' (Intervjuu 4).

''Ma ei saa siin avaliku sektori nimel kõike rääkida, aga meie küll tahame. Ehk et meie jaoks on noor inimene, kellel on hea haridus, on meie jaoks potentsiaalikas kandidaat ja tulevane töötaja igatepidi'' (Intervjuu 6).

Kategooria **Euroopa Liidu eesistumine** puhul toodi välja otsene seos noorte ja neile sobivate ajutise iseloomuga töökohtade puhul, mida paljud asutused on spetsiaalselt juurde loonud. Samuti toodi välja, et just eesistumisega seoses on noorte puhul hinda läinud varasem rahvusvaheline kogemus, mis kindlasti CV-s silma paistab ja kandideerimisel kasuks tuleb. Väljakutsena tulevikuks toodi välja tõik, et pärast

eesistumist on Eestis väga palju inimesi, sageli noored, kes on just selle eesmärgiga värvatud ning kes pärast eesistumist nii öelda tööturule ripakile jäävad.

''No põnev aeg saab selles mõttes ees ootamas järgmise aasta alguses kui eesistumine läbi saab ja meil on väga palju kogu riigis värvatud inimesi ainult eesistumise jaoks juurde ja nende rahvusvaheline kogemus, kontaktid, kogu see võrgustik on nagu tohutus nad saavad eesistumise ajal, ehk et kuidas kõiki neid inimesi motiveerida Eestis töötama /.../ Ma arvan väga hea väljakutse kõigile avaliku sektori personaliinimestele ja ka juhtidele tegelikult, enamasti need inimesed on ikkagi üldmõttes noored, nad ei ole seal 24-26 aastased alati, aga nad tegelikult on ikkagi noored inimesed.'' (Intervjuu 5).

Teema **''Värbamisstrateegia ja -protsess''** alla tekkis viis kategooriat. Sealjuures kõige rohkem koodi tuli välja kategooria ''Esitatavad nõuded värbamisel'' juures. Teema koos tekkinud koodide ja kategooriatega on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10. II teema koodid ja kategooriad (autori koostatud)

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema II: Värbamisstrateegia ja -protsess	<ul style="list-style-type: none"> • Üldjuhul avalikud konkursid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamise avatus ja ligipääs
	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamisstrateegia puudub, kasutatakse värbamiskorda; • Pigem protsessi kirjeldus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamispõhimõtted
	<ul style="list-style-type: none"> • Uus töötaja peab sobituma asutuse väärtuste paketi; • Asutustel ära kirjeldatud väärtused; • Üks olulisemaid kriteeriumeid uue töötaja värbamisel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Väärtustest lähtuv värbamine
	<ul style="list-style-type: none"> • Sise- ja välisveeb; • Värbamisportaalid; • Erialaliidud; • Ülikoolide karjäärilistid; • Tippjuhtide puhul kuulutus ajalehte; • Facebook; • Sihtpakkumised. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamiskanaliid
	<ul style="list-style-type: none"> • Sõltuvus ametikoha profiilist; • Kõrgharidus; • Keeleoskus; • Meeskonnatööoskus; • Kompetents ja erialane ettevalmistus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esitatavad nõuded värbamisel

Kategooria **värbamise avatus ja ligipääs** puhul väljendasid kõik intervjuueeritavad, et ametnike puhul värvatakse alati avaliku konkurssi korras ning ka töötajate puhul on üldjuhul tegu majaväliste konkurssidega. Mõne erandina toodi välja juhused, kus on kindel teadmine, et asutuse siseselt on vajalik kompetents olemas ning sellisel juhul majavälist konkurssi välja ei kuulutata.

Värbamispehioötete puhul toodi üheselt välja, et organisatsiooniülene värbamisstrateegia puudub. Küll on aga kõikidel asutustel olemas värbamiskord või -juhend, mis pigem liigitub protsessikirjelduse alla. Selline tulemus läheb vastuollu teooriaga, mis väidab, et värbamisprotsessi edukusel on üheks määravaks faktoriks organisatsiooni poolt kasutusel olevad strateegiad, et identifitseerida ja valida välja parimad kandidaadid enda poolt arendatavasse personali (Richardson, 2003; Cania, 2014). Hoolimata laiapähhjalise strateegia puudusest toimub värbamine enamik asutustes eesmärgipäraselt ja teadlikult.

Paljude asutuste puhul tuli ühise tunnusjoonena välja **väärtustest lähtuv värbamine**, mis osutus isegi olulisemaks, kui organisatsiooni laiemad eesmärgid. Pooltel juhtudel rõhutati, et asutusel on endal olemas olulisemad väärtused ning uue inimese sobitumine organisatsiooni väärtuste paketiga toodi mitmel juhul välja kui üks põhilisi kriteeriume, mille alusel värvata. Selline väärtustest lähtuv värbamine on kooskõlas ka Avaliku teenistuse värbamise ja valiku pehioötetega (Rahandusministeerium, 2016).

''Meil on olemas värbamiskord, kuna seda nõuab seadus, aga see, millest me tegelikult lähtume, on esiteks väärtused, me ikkagi tahame oma organisatsiooni tööle neid inimesi, kes ka päriselt meie kultuuriga sobivad. Ja tegelikult on ju ka selge, et teatud oskusi sa saad endale juurde õppida, aga isikuomadusi sa muuta ei saa'' (Intervjuu 5).

Värbamiskanalite puhul langesid arvamused enamalt jaolt ühte. Levinuimateks värbamiskanaliteks on asutuse enda välis- ja siseveeb ning erinevad värbamisportaalid nagu CV Online, CV Keskus ning Avaliku Teenistuse Veeb. Positiivse aspektina võib välja tuua paljude asutuste koostöö ülikoolidega, sest enda kuulutusi avaldatakse tihti ülikoolide karjäärilistides ning selline koostöö annab alust arvata, et ollakse näoga noorte poole ja avatud. Samasugune koostöö toimub enamikel asutustel ka vastava

valdkonna erialaliitudega. Värbamine läbi ajalehtede on üpris harv ning kui üldse, siis tuleb seda ette ainult tippjuhtide otsimisel.

Kategooria **esitatavad nõuded värbamisel** puhul lähtub Eesti avaliku sektori värbamine teadmispõhisest otsingust (Lepak, Snell, 2002) ning kompetentsipõhisest otsingust (Varga et al. 2016), kus värbamine lähtub töötaja teadmistest ja kompetentsidest. Kui üldjuhul saab otsustavaks otsitava ametikoha profiil, siis läbivateks nõudmisteks on valdkondlik kompetents, kõrgharidus, meeskonnatööoskus, keele- ja suhtlemisoskus.

Kui vaadelda teooria baasil, millised kompetentsid ja oskused on hinnas kaasaegsel ning tuleviku tööturul, siis võib väita et Eesti avalik sektor on veel paljuski võlutud nn koolis õpitud oskustest ning ei hinda veel eriti pehmeid oskuseid nagu loovus, probleemilahendusoskus, kriitiline mõtlemine või emotsionaalne intelligentsus (Insight, 2016). Samas on positiivne tõdeda, et suurem osa intervjueeritud asutustest tõid oluliste omadustena välja meeskonnatöö- ning suhtlemisoskuse, mis Deepa ja Sethi (2013) hinnangul on tänasel päeval asendamatud töökoha leidmisel.

Paslik on ka ära märkida, et rahvusvaheline kogemus ei ole üldjuhul värbamisel kohustuslik nõue ning kui üldse, siis on see töökuulutuses ära märgitud kui soovituslik aspekt, kuid ka seda olenevalt valdkonnast. Näiteks on see kindlasti kasuks tulev aspekt, kui töökoht eeldab rahvusvahelist koostööd. Intervjuu tulemustest selgus, et sageli ei soovi tööandjad potentsiaalseid kandidaate selle nõudega ära hirmutada ning selle tõttu võimalikust heast kandidaadist ilma jääda, mistõttu seda töökuulutusse üldse ei lisatagi. Ainult ühel korral kõigist juhtumitest oli see värbamisel sees kohustusliku nõudena ning sellisel juhul oli pakutav ametikoht ka selgelt rahvusvahelise mõõtmega.

''Tegemist oli liikumiskava eksperdi konkursiga ja sellele me tõesti üheselt kõik hindasime, et see rahvusvaheline kogemus on oluline ja see sai ka kuulutuses kajastatud /.../ aga liikumiskava eksperdi puhul tõepoolest, kuna see projekt on Euroopa Liidu rahadega ja seal taga on mitu erinevat organisatsiooni, ka rahvusvahelist organisatsiooni, siis see rahvusvaheline koostöö kogemus oli meile oluline, mida välja tuua ja kandidaat, kelle me leidsime, temal ka oli selline kogemus.'' (Intervjuu 4).

III teema ”Rahvusvahelise kogemuse mõju” kodeerimisel moodustus neli kategooriat. Kõige rohkem koode, kokku kaheksa, moodustus kategooria ”isiklik areng” puhul. Teema koos tekkinud koodide ja kategooriatega on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. III teema koodid ja kategooriad (autori koostatud)

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema III: Rahvusvahelise kogemuse mõju tööturul	<ul style="list-style-type: none"> • Töögruppides osalemine; • Rahvusvaheline koostöö; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelise kogemuse vajadus valdkondade lõikes
	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrgem enesehinnang küsimaks kõrgemat palka; • Välismaal töötamise puhul võib olla lattu liiga kõrgel; • Valdkonnapõhisus. • Palkade jäikus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mõju palgasoovile
	<ul style="list-style-type: none"> • Tööandjate positiivne suhtumine; • Pigem eelis, aga ei saa otsustavaks; • Kompleksne vaade inimesele; • Konkurentidest isikuomaduste ja keeleoskuse poolest eristumine • 	<ul style="list-style-type: none"> • Mõju konkurentsivõimele
	<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisvus; • Julgus; • Laiema pildi nägemine; • Keeleoskus; • Suhtlemisoskus; • Avatus; • Rahvusvaheline mõõde ja võrdlusmoment; • Multikultuursus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Isiklik areng

Kategooria **Rahvusvahelise kogemuse vajadus** ilmnes eelkõige valdkondades, millel on otsene kokkupuude rahvusvahelise koostööga. Paljudel juhtudel toodi välja Euroopa Liidu töögruppides osalemist kui üht väljundit varasemale rahvusvahelisele kogemusele ning valdkonda, kus sellest ilmselt kõige rohkem kasu on. Ligi pooled vastanutest avaldasid ka arvamust, et rahvusvaheline kogemus on vajalik kõigis valdkondades ning tuleb kasuks igal ametikohal.

”Ma arvan, et meil läheb igal pool seda vaja” (Intervjuu 3)

''Rahvusvahelist koostööd on kõigis poliitikavaldkondades, et tegelikult kõik valdkonnaekspertid võiksid olla rahvusvahelise kogemusega ideaalis /.../ tegelikult kõik poliitikavaldkonnad võiksid olla siis kaetud inimestega, kellel on rahvusvaheline töökogemus ja isegi kui neil ei ole, siis tegelikult üsna suures osas kohe nad selle ka saavad suures osas, sellepärast, et Euroopa Liidu töögruppides käimine annab selle kogemuse koheselt.'' (Intervjuu 5)

''Aga ma arvan, et mööda külgi ei jookse ta alla ühelgi ametikohal, mitmekesisus rikastab'' (Intervjuu 1)

Üldise tendentsina joonistus välja ka tõik, et Eesti avaliku sektori asutused on rahvusvaheliselt aktiivsed, rahvusvahelise koostöö olulisust väärtustatakse ning arvestatav osa kollektiivist on erinevate rahvusvaheliste tegevustega seotud.

Rahvusvahelise kogemuse **mõju palgasoovile** puhul paljudel intervjuueeritavatel isiklik kogemus teemaga puudus. Samas oli ka olenemata isikliku kogemuse puudusest levinud arvamuseks see, et õppimine palgasoovi niivõrd ei mõjuta, kuid kui noor on välismaal töötanud ning seal mingi palgatunnetuse kätte saanud, siis võib ta ka Eestisse tööle tagasi tulles olla kõrgemate palgaootustega. Sellist ootust seletati eelkõige kõrgema enesekindluse ja teadmiseiga, et tänu oma rahvusvahelisele kogemusele ollakse ka tööturul enamat väärt.

''Ta juba tunnetabki, et ta on midagi ekstra teinud selleks, et tal ongi õigus küsida hiljem ka seda võib-olla kõrgemat tasu /.../Nad võivad küsida, sest, et jah, sa oled ikkagi ju veel midagi eraldi teinud, pingutanud selle nimel, et tulevikus võib-olla paremaid tingimusi endale välja võidelda'' (Intervjuu 3)

Sarnast tendentsi toetab ka teooria, kus Emmo (2015) uuringus tuli välja, et Eesti noored, kes on välismaal töötanud, on enesekindlamad ning küsivad eakaaslastega võrreldes keskmiselt 8,1% kõrgemat töötasu. Samuti toetavad käesoleva uuringu tulemused lähenemist (Biemann, Braakmann, 2013), kus rahvusvaheline kogemus on toodud välja ühe tegurina, millesse panustamine, lähtudes inimkapitali teooriast, kasvatab indiviidi teadmiste ja oskuste väärtust tööturul, mis omakorda suurendab tema objektiivset karjäärialast edukust ning neile makstakse seetõttu ka kõrgemat palka.

Eesti kontekstis võib problemaatiliseks osutada aga avaliku sektori palkade jäikus ja et väga sageli ei ole võimalik kõrgemat palka soovivale noorele vastu tulla, mistõttu võib värbamisel palgasoov saada ka otsustavaks. Küll aga väljendasid tööandjad arvamust, et hea kandidaadi korral on alati võimalik jõuda palganumbris kokkuleppele ja leida vajalik puhver.

Mõju konkurentsivõimele hindasid tööandjad pigem positiivseks. Samas tunnistati, et olgugi, et CVs torkab varasem rahvusvaheline kogemus kindlasti silma ja avaldab värbajale positiivset mõju, ei saa see kunagi tööle võtmisel otsustavaks faktoriks ja pigem värvatakse hinnates tervikut ja mida kandidaadil veel asutusele oma teadmiste ja kompetentsidega pakkuda on. Kahe võrdse kandidaadi puhul samale ametikohale hinnati seda aga viiel juhul kuuest selgeks konkurentsieeliseks. Sarnast tulemust toetavad ka varasemad uuringud, kus rahvusvaheline kogemus on välja toodud kui noorele tööturul mõõdukalt konkurentsieelist andev lisandväärtus (Bremer, 1998, Janson et.al 2009, Crossman, Clarke, 2010). Samas läheb saadud tulemus vastuollu varasemate Eestis läbi viidud uuringutega, kus rahvusvahelist kogemust ei tähtsustata (Unt, Täht, 2014; Raun, 2012) ning on välja toodud, et konkurentsivõimet see tööturul ei suurenda (Taru, Lindeman, 2007).

''Ma arvan, et pigem see rahvusvaheline kogemus võib sellisel juhul anda ikka eelise, inimene on maailmas ringi käinud, näinud kuidas asjad mujal toimivad'' (Intervjuu 1)

''Kui on ametikoht, kus ta reaalselt saabki kasutada neid välismaal käidud oskusi, siis ta on loomulikult eelis'' (Intervjuu 3)

''Eelise annab, aga jah, ma ei näe ka seda nüüd ütleme nii suure eelisena, et ma kuidagi lahterdaksin, ehk selles mõttes, et nüüd läheks CV-d kahte pakki, nii palju eelist ta ka minu silmis ei anna.'' (Intervjuu 6)

Oluline on ka välja tuua, et tööandjad hindavad rahvusvahelist töökogemust palju olulisemaks kui õpikogemust ning välismaal õppimine tööandjale nii suurt muljet ei avalda. Samas nõustatakse, et on võimalik välja tuua kindlad erinevused kahe noore vahel, kellest ühel on rahvusvaheline kogemus ja teisel mitte. Peamiste erinevustena tuuakse sealjuures välja avatum olek, parem keeleoskus, parem suhtlemisoskus, rahvusvaheline vaade valdkonnale, julgus ja iseseisvus. Neid tulemusi toetavad ka

varasemad uuringud, kus tudengite endi hinnangul (Engel 2010; Keogh, Russel-Roberts 2009; Janson, Teichler 2009; Komisjon, 2011; Kaelep *et al.* 2013; Bremer, 1998) on just need omadused, mis neile tööturul eelise võiksid anda.

''Ülevoolavalt sõbralikud. Nad räägivad hästi vabalt, nad oskavad ennast müüa, nad oskavad tuua välja enda positiivseid nii öelda kõik oma positiivsed asjad oma CVst, mida tihti Eestist koolist tulnud tudeng ei oska teha /.../ kellel ei ole seda, siis tihti neil on puudu sellest, et nad ei oska inimestega rääkida näiteks, sest neil ei ole vaja olnud seda, aga seal Ameerikas raamatuid müües nad on hommikust õhtuni pidanud midagi müüma, midagi kellelegi pähe määrima sõna otseses mõttes, et see tegelikult tööturu mõttes mulle kui värbajale mõjub väga positiivselt.'' (Intervjuu 2)

''Olemuselt sellised pealehakkajamad ja iseseisvamad. Nende suhtlemisoskus on üldiselt väga hea ja nad suudavad tundmatus töökeskkonnas, kui nad ei ole varem Eestis avalikus sektoris töötanud, nad suudavad kuidagi eristada olulist ebaolulisest, küsida õigeid küsimusi, ehk et nende maailmapilt on nagu tunduvalt avaram. Ja tõesti oskus nagu hakkama saada erinevate rahvustega, kultuuridega.'' (Intervjuu 5)

Kategooria **isiklik areng** juures võib intervjuude tulemuste põhjal välja tuua isikuomadused ja oskused, mida rahvusvaheline kogemus noortes arendab. Intervjueeritavad nõustusid üheselt, et rahvusvaheline õpi- või töökogemus muudab indiviidi avatumaks, julgemaks ning avardab tema maailmapilti. Oluliste oskustena toodi välja ka keele- ja suhtlusoskuse areng ning oskus suhelda inimestega erinevatest kultuuridest, mis on tööturul üha olulisemaks muutumas. Neid tulemusi toetavad ka varasemad nii tööandjate kui ka noorte seas läbi viidud uuringud, kus ei rõhutata just mitte niivõrd rahvusvahelise kogemuse konkurentsieelist, vaid mõju tööturul oluliste ja hinnas olevate isikuomaduste ja oskuste arengule (Bremer, 1998; Taru, Lindeman, 2007, Keogh, Russel-Roberts 2009).

''Kahtlemata ma olen nõus sellega, et rahvusvaheline mõõde annab mingi teise nüansi siia juurde ja just see sama avatus, suhtlemisjulge. Puudub barjäär väljendamaks ennast võõrkeeles, mis meil kahtlemata ju on.'' (Intervjuu 4).

Sama tulemust toetab ka lähenemine, et tööandja seisukohalt nähakse indiviidi inimkapitali mõju ja strateegilist väärtust selles osas, kui palju see asutuse või ettevõtte

tööd efektiivsemaks muudab, uusi turuvõimalusi ära kasutab või võimalikke ohte neutraliseerib (Barney, 1991; Ulrich, Lake, 1991; Lepak, Snell, 2002 kaudu). Selline trend käesolevas töös aga eriti tugevalt ei kinnitunud. Intervjueeritud tööandjate jaoks oli küll hinnas erialane rahvusvaheline mõõde, kuid selle puhul nähti pigem isiklikku kasu ja eelist indiviidile endale, mitte ei toodud seda välja organisatsioonile vajamineva väärtusena, mis tõstaks asutuse inimkapitali ning panustaks seeläbi organisatsiooni kui terviku konkurentsivõimesse.

IV teema ”Personalijuhtimise ja värbamise sidusus organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega” puhul moodustus intervjuudest kolm kategooriat. Teema koos tekkinud koodide ja kategooriatega on välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. IV teema koodid ja kategooriad (autori koostatud)

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema IV: Personalijuhtimise ja värbamise sidusus organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	<ul style="list-style-type: none"> • Arengukavuline eesmärk; • Rahvusvaheline koostöö; • Töötajate rahvusvahelistumine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelistumine
	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja teab oma kohta asutuses; • Olemasolevate ja tulevaste töötajate arendamine ja motiveerimine; • Värbamine kaalutletud vajadusel; • Demograafilised muutused, millega peab värbamisel kohanema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eesmärgipärane värbamine
	<ul style="list-style-type: none"> • Arengukava eesmärkide täitmine; • Värbamisel lähtutakse arengukavast; • Teadlik personaliotsing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateegiliste eesmärkide täitmine

Töö autorile mõneti üllatuslikult toodi **rahvusvahelistumist** kui protsessi olulisena välja vaid kahel korral. Hoolimata sellest, et rahvusvahelistumist nähaksegi sageli vaid kõrgkoolide pärusmaana, ei kinnitunud käesolevas töös Knight (2004) lähenemine, kus asutuse rahvusvahelistumises nähakse otsest seost selle konkurentsivõime tõstmisega. Intervjueeritud asutustel, kelle jaoks rahvusvahelistumine on oluline, on see jõuliselt sees nii arengukavas ning sellest lähtutakse ka üldiselt rahvusvahelise koostöö tegemisel. Samuti nähakse rahvusvahelistumist kui läbivat protsessi, mille puhul tegeletakse organisatsiooni kui tervikuga ning samal ajal toetatakse aktiivselt ka töötajate rahvusvahelistumist.

''Kellel võib-olla inglise keel ei ole nii tugev, siis meil on ju keelekoolitused erinevatel tasemetel. Noh A-tasemel ei ole aga B1, B2 ja C1-C2, toetame nagu ka neid inimesi, see rahvusvahelistumine on nagu hästi hästi oluline meie jaoks'' (Intervjuu 1).

Kõik intervjuueeritud asutused toonitasid **eesmärgipärast lähenemist värbamisel**. Organisatsioonide jaoks on oluline, et uus töötaja teaks algusest peale oma positsiooni ja laiemat eesmärki organisatsioonis ning uusi töötajaid värvatakse üldjuhul kaalutletud vajadusel lähtudes sellest, millise profiiliga töötajat asutusel vaja on. Seda lähenemist toetavad ka varasemad uuringud (Järvalt, 2012; Chlivickas, 2015), mis toetavad personalitöö kooskõla asutuse laiemate eesmärkidega.

''Tegelikult üks see värbamise juures ongi see põhiaspekt ikkagi see, et värbame läbi kaalutletud vajaduse ja ikka selle eesmärgiga, et asutuse nii öelda strateegilised eesmärgid saavad täidetud. Saab leitud kõige kompetentsem isik täitmaks seda rolli ja loomulikult üks ole ka vaatega tulevikku, et me aina rohkem üks ole ju või meie töötajad aina rohkem nii öelda teevad koostööd selliste rahvusvaheliste organisatsioonidega, selle sama Euroopa Liidu töögruppide raames, et noh ikkagi, see on oluline ja seda me jälgime, et neid kompetentse ka ikkagi järjepidevalt vaatame ka üle ja vastavalt sellele muudame või täiendame.''' (Intervjuu 6).

Ühest intervjuust ilmnes ka oluline probleemkoht ja väljakutse, mille ees seisab kogu avalik sektor ja miks mitte kõik tööandjad – nimelt peab üha enam arvestama demograafiliste muutuste ja üha suureneva tööjõupuudusega, mis olulisel määral vähendab valikut, kelle seast värvata ning sunnib asutusi vajadusel erinevaid ametikohtade profile ümber mängima.

''Me peame hästi palju lähtuma ka sellest, et mida see inimene on meile suuteline pakkuma ja kujundama ka oma tööd sellest tulenevalt ümber. Et see on võib-olla koht, millega veel harjuma peame, ma arvan terve avalik sektor peab harjuma, et see valikuvõimalus on tunduvalt väiksem, kui on varasemalt olnud.''' (Intervjuu 5).

Kategooria **strateegiliste eesmärkide täitmine** puhul toetasid uuringu tulemused juba teooriast johtunud seaduspärasusi. Levinud on värbamine, personaliotsing ning personali arendamine, mis on kooskõlas organisatsiooni laiemate suundadega ning eelkõige arengukavaliste eesmärkidega. Sellist värbamismudelit võib Armstrong (2006)

ja Järvalt (2012) järgi liigitada strateegilise sidususe ehk ühilduva mudeli alla, kus personalijuhtimine ja organisatsiooni struktuur ühilduvad organisatsiooni laiema strateegiaga. Samuti kinnitavad uuringu tulemused teadmispõhise personaliotsingu mudelit (Lepak, Snell, 2002), mille puhul on värvatud töötajate inimkapital samaaegselt nii unikaalne kui väärtuslik ning aitab kaasa asutuse strateegiliste eesmärkide saavutamisele.

V teema **''Euroopa Liidu eesmärgid''** puhul, mis on ka käesoleva magistritöö empiirilise osa viies teooria põhjal välja joonistunud teema, viis magistritöö autor läbi dokumendianalüüsi. Analüüsitavateks dokumentideks olid kõigi uuringus osalenud asutuste arengu- ja strateegiadokumendid ning samuti asutuste kodulehed. Sealjuures on paslik rõhutada, et autor kasutas ainult avalikke dokumente, mis olid kättesaadavad asutuse kodulehelt. Nimekiri analüüsitud dokumentidest on loetletud üles tabelis 8 (käesoleva töö lk 39). Erinevate dokumentide paremaks võrdlemiseks on töö autor koostanud tabeli 13, kus joonistuvad välja tulemused olulisematest tendentsidest. Analüüsi käigus moodustas töö autor ka selle teema puhul neli eraldiseisvat kategooriat, milleks olid Euroopa Liidu dimensioon ja laiemad eesmärgid, töötajate rahvusvahelistumine, eesistumine ja rahvusvaheline koostöö.

Tabel 13. Dokumendianalüüsi võrdlustabel (autori koostatud)

Kategooria	Asutus					
	TLÜ	HTM	EP	MNT	SIM	MTA
Euroopa Liidu dimensioon ja laiemad eesmärgid		X	X		X	
Töötajate rahvusvahelistumine	X			X		
Eesistumine		X			X	
Rahvusvaheline koostöö	X	X	X	X	X	X

Märkused: TLÜ – Tallinna Ülikool; HTM- Haridus- ja teadusministeerium; EP – Eesti Pank; MNT – Maanteeamet; SIM – Siseministeerium; MTA – Maksu- ja Tolliamet

Kategooria **Euroopa Liidu dimensioon ja laiemad eesmärgid** puhul hindas töö autor eelkõige seda, kuivõrd on uuringus osalenud asutuste strateegilistesse dokumentidesse sisse viidud Euroopa Liidu mõõde ning kuidas on siseriiklikud ja asutusesised eesmärgid seotud Euroopa Liidu laiemate eesmärkidega. Mõneti oodatult tuli otsene seos välja vaid poolte uuringus osalenud avaliku sektori organisatsioonide puhul. Kõige tugevamalt oli Euroopa Liidu temaatikat sealjuures sees Haridus- ja Teadusministeeriumi organisatsiooni arendamise kavas, kus oli selgete eesmärkidenäiteks "EL nõukogu HTM vastutusala töörühmade juhtide ja asejuhtide kinnitamine". Samas kui Eesti Panga puhul olid viited üldisemad, nimetades laiemaid Euroopa Liidu eesmärke enda tegevustes. Siin juures tuleb aga silmas pidada, et analüüsitud dokumendid olid ka erineva detailsusastme ja mahuga ning kõigi puhul ehk ei saanudki Euroopa Liidu mõõde nii selgelt välja joonistuda ning keskendutud oli pigem siseriiklikele teemadele. Kõrvutades dokumendianalüüsi tulemused intervjuude tulemustega on siin kindlasti olemas võrdlusmoment sellest aspektist, et asutused üldjuhul Euroopa Liidu laiemate eesmärkidega enda tegevusi ei sidunud ning pigem on strateegilised dokumendid fookusega organisatsiooni sisesele arengule.

Töötajate rahvusvahelistumise puhul olid selged tegevused välja toodud kahe asutuse puhul. Organisatsioonid rõhutasid erinevaid rahvusvahelistumise elemente. Esiteks toodi välja võimaluste loomine osalemaks rahvusvahelistel koolitustel, et suurendada ekspertteadmisi enda töötajate seas, mis võimaldaks rakendada valdkondlikke parimaid praktikaid. Samuti oli tulemusindikaatorina märgitud rahvusvahelistel konverentsidel ja seminaridel osamine. Rahvusvahelistumise toetamisena nähakse ka välisrahastusega arendusprojektides osalemist ning kakskeelse info- ja töökeskkonna kujundamist. Üldise tendentsina joonistus dokumendianalüüsi tulemusest aga välja, et asutused töötajate rahvusvahelistumist oma strateegilistes eesmärkides ei näe. See tulemus toetab mõneti ka intervjuudest selgunut, kus rahvusvahelistumist tervikuna mainiti samuti vaid kahe organisatsiooni puhul, mis annab alust arvata et asutused sellele protsessile piisavat tähtsust ei omista. Samuti selgus intervjuu tulemustest, et rahvusvaheline kogemus ei ole üldjuhul värbamisel kohustuslik nõue ning kui üldse, siis on see töökuulutuses ära märgitud kui soovituslik aspekt, kuid ka seda olenevalt valdkonnast.

Eesistumist mainisid oma strateegilistes dokumentides kaks asutust, milleks olid, mõneti oodatult, kaks uuringus osalenud ministeeriumit. Eesistumise puhul tõid asutused välja sellega seonduvaid ettevalmistusi, võimalikke personalivärbamisi või programmilisi tegevusi. Intervjuude tulemustega ühtib uue personali otsimine eesistumise ajaks ning eriti just noorte sihtrühmale sobivate ajutise loomuga töökohtade loomine.

Kategooria **rahvusvaheline koostöö** puhul võis täheldada, et kõigil asutustel on ametlikel kodulehtedel mahukad ning lihtsalt leitavad seksioonid, mis seda valdkonda käsitlevad. Üldjuhul on tegu asutuste rahvusvahelist koostööd tutvustavate alamlehtedega, kus käsitletakse nii Euroopa Liidu ja rahvusvaheliste organisatsioonidega tehtavat koostööd kui ka bilateraalselt koostööd. Sarnaselt kodulehtedega on ka asutuste strateegilistes dokumentides rahvusvahelise koostöö aspekt üpris üldsõnaliselt, kuid siiski tugevalt sees ning selle tähtsust rõhutatakse. Võrreldes intervjuu tulemustega on sarnasusi palju, sest ka intervjuudest tuli korduvalt välja, et avaliku sektori organisatsioonid on rahvusvahelises koostöös aktiivsed, töötajad osalevad erinevates töögruppides ning asutused on loonud ka eraldi üksused, mis rahvusvahelise koostööga igapäevaselt tegelevad.

Kokkuvõtvalt võib intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemustest johtuvalt järeldada, et Eesti avaliku sektori asutused on rahvusvaheliselt aktiivsed, suhtuvad noorte rahvusvahelisesse kogemusse positiivselt ja näevad selles mõõdukat konkurentsieelist värbamisel. Hoolimata sellest võib aga magistritöö autori hinnangul väita, et Euroopa Liidu eesmärkidest ja tegevustest oma igapäevatoos ning värbamisel väga palju ei lähtuta ning olgugi, et suhtumine ja mentaliteet on rahvusvahelistumise suhtes positiivsed, oleks seda vaja suuremal määral rakendada ka praktilistesse tegevustesse. Kokkuvõttev tabel intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemustest ning nende sünteesist teoreetiliste lähtekohtadega on välja toodud tabelis 14.

Tabel 14. Ülevaade intervjuude- ja dokumendianalüüsi tulemustest (autori tabel)

I teooria põhitulemused	II Analüüsi tulemused	III Süntees teooriaga
I Noorte olukord avalikus sektoris	Noorte osakaal avaliku sektori asutustes on ebaproportsionaalselt madal ja noortel raskused töö saamisega, kuna eelduseks on varasem kogemus ja kompetents. Avalik sektor on üha populaarsemaks muutumas. EL eesistumine annab paljudele noortele tööpraktika ja võimaluse end proovile panna.	Noorte (15-24) osakaal on avalikus sektoris kõige madalam ning kõige suurem kasv vanusegrupis 50-74. (Statistikaamet, 2008).
II Värbamisstrateegia ja -protsess	Üldjuhul tegu avalike konkurssidega. Värbamiskanaliid on noortele kättesaadavad ja tehakse koostööd ülikoolidega. Rahvusvahelist kogemust eraldi nõudena ametikohale ei esitata. Olulisimateks kriteeriumiteks on kõrgharidus, erialane kompetents, keele- ja suhtlemisoskused.	Peamisteks valikukriteeriumiteks: haridus, töökogemus, teadmised ja oskused saamaks hakkama kandideeritaval ametikohal. Oluline ka motiveeritus, isikuomaduste sobivus, kandidaadi sobivus organisatsiooniga, õppimisvõime ning arengupotentsiaal (ATVV, 2016)
III Rahvusvahelise kogemuse mõju	Rahvusvaheline kogemus vajalik eelkõige valdkondades, mis puutuvad kokku rahvusvahelise koostööga. Rahvusvahelist kogemust nähakse pigem mõõduka eelisena tööturul, kuid sellegi poolest värbavad tööandjad lähtudes tervikust. Tööandjate hinnangul eristuvad rahvusvahelist kogemust omavad noored mitmete oluliste omaduste ja oskuste poolest nagu: avatus, keele- ja suhtlemisoskus, multikultuursus, julgus. Rahvusvaheline töökogemus võib mõjutada positiivselt töötotsija palgasoovi välismaal õppimine mitte.	Rahvusvaheline kogemus on noorele tööturul mõõdukalt konkurentsieelist andev lisandväärtus (Bremer, 1998, Janson et.al 2009, Crossman, Clarke, 2010). Rahvusvaheline kogemus arendab omadusi ja oskusi nagu: keeleoskus, avatus, multikultuursus, suhtlemisoskus (Crossman, Clarke 2010; Stebleton et al., 2013; Tomescu-Dubrow 2015; Biemann, Braakmann 2013; Bremer, 1998). Eesti noored, kes on välismaal töötanud, on enesekindlamad ning küsivad eakaaslastega võrreldes keskmiselt 8,1% kõrgemat töötasu (Emmo, 2015).
IV Personaljuhtimise ja värbamise sidusus organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	Personalijuhtimine ja värbamine on seotud organisatsiooni laiemate eesmärkide ja strateegiliste dokumentidega.	Personalijuhtimine ja organisatsiooni struktuur peavad ühilduma organisatsiooni strateegiaga (Järvalt, 2012; Armstrong, 2006). Organisatsioon panustab enda personali inimkapitali läbi värbamistegevuste või juba olemasolevate töötajate arendamise teel (Snell, Dean, 1992).
V Euroopa Liidu eesmärgid	Euroopa Liidu aspekt ja laiemad eesmärgid võiks olla mainitud rohkemate avaliku sektori asutuste strateegilistes dokumentides. Rahvusvahelist koostööd ja selle olulisust rõhutatakse nii asutuste kodulehtedel kui ka arengu- ja tegevuskavades, samal ajal ei osutata aga nii suurt rõhku töötajate rahvusvahelistumisele. Eesistumise temaatika on esindatud valimis osalenud ministeeriumite strateegilistes dokumentides.	Rahvusvahelistumise toetamine kui üks Vabariigi Valitsuse põhisuundi haridus- ja tööturupoliitika valdkonnas (2016). Euroopa Liidu ja Eesti strateegilisi eesmärgi kujundavaks raamistikuks on Euroopa Liidu majanduskasvu strateegia eelolevaks kümnendiks, mille eesmärgiks on 'muuta EL muutuv maailmas arukaks, jätkusuutlikuks ja kaasavaks majanduseks' (Komisjon, 2015)

3.3 Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus Eesti noorte konkurentsivõime tõstmisel avaliku sektori näitel. Järgnevalt arutleb magistritöö autor läbi viidud uuringu olulisemate tulemuste üle uurimisküsimuste lõikes ning teeb endapoolsed ettepanekud ja soovitusel valdkondlike probleemkohtade parendusteks. Samuti toob töö autor välja uurimuse olulisemad piirangud.

Esimene uurimisküsimus otsis vastust küsimusele, kas ja kuidas hindavad Eesti avaliku sektori tööandjad värbamisel noorte rahvusvahelist kogemust? Läbi viidud ekspertintervjuude põhjal võib väita, et Eesti avaliku sektori tööandjad on noorte rahvusvahelise kogemuse suhtes positiivselt meelestatud ning näevad selles võrdsete kandidaatide puhul kindlat konkurentsieelist töökoha saamisel. Sealjuures suurimaks konkurentsieelist andvaks rahvusvahelise kogemuse liigiks peavad tööandjad välismaal töötamist, mis esiteks annab väga hea keeleoskuse ja kultuuride vahelised suhtlusoskused ning teiseks rahvusvahelise vaate valdkonnale. Võttes aluseks senised Eestis läbi viidud samateemalised uuringud (Taru, Lindeman, 2007; Unt, Täht, 2014; Raun, 2012), siis võib väita, et rahvusvaheline kogemus on Eesti tööturul muutumas üha olulisemaks inimkapitaliks. Eesti avaliku sektori tööandjad näevad rahvusvahelise kogemuse väljundit peamiselt erinevates rahvusvahelise koostööga seotud tööülesannetes, kus kõige selgemalt joonistus välja Euroopa Liidu töögruppides osalemine. Siinjuures on ka paslik rõhutada, et hoolimata positiivsest hinnangust töötajate rahvusvahelisele kogemusele, nähakse seda pigem personaalse väärtusena üksikindiviidile, kuid samal ajal ei seostata selle mõju organisatsiooni kui terviku arengu ning konkurentsivõime tõstmisega.

Üksmeelselt toodi intervjuudes välja tõik, et rahvusvahelise kogemusega noor erineb iseloomuomadustelt olulisel määral eakaaslastest, kellel seda ei ole. Peamiste eristavate karakteristikutena toodi tööandjate poolt välja iseseisvus, kriitiline mõtlemine, avatus, rahvusvaheline valdkondlik vaade ning parem keeleoskus (käesoleva töö lk 50). Kuna nende eristavate karakteristikute puhul on tegu üldiste kompetentsidega, mis on ülekantavad ja tööturul üha olulisemad, siis teeb töö autor ettepaneku kätkeida Eesti

üldhariduse ja kõrghariduse õppekavadesse enam selliseid kompetentse arendavaid mooduleid, mis valmistaksid noori piisavalt ette tööturule suundumiseks. Samuti peab töö autor oluliseks veelgi enam suurendada praktilist käimise võimalusi, mis oleks noortele lävepakuks püsiva töö saamisel.

On oluline välja tuua, et üldjuhul Eesti avalikus sektoris rahvusvahelist kogemust töökuulutuses nõudena ära ei märgita ning pigem on see positiivseks eeliseks, kui kõik teised kriteeriumid on täidetud. Värbamisel lähtutakse kompleksest lähenemisest, kus rahvusvaheline õpi- või töökogemus osutub positiivseks lisandväärtuseks, kui kõik muud nõuded on täidetud. Magistritöö autor peab oluliseks ka tõstatada, et hoolimata sellest, et tööandjad hindavad värbamisel kõrgelt erinevaid isikuomadusi ja oskuseid (käesolev töö lk 47), mida seniste uuringute tulemusena arendab just rahvusvaheline kogemus (käesolev töö lk 25), ei seostata neid pädevusi töö autori hinnangul sageli välismaal õppimise või töötamisega ning nähakse eraldiseisvatena.

Magistritöö autori hinnangul võib intervjuude tulemustest lähtudes väita, et Eesti avalik sektor on veel paljuski võlutud nn koolis õpitud oskustest ning vähem pööratakse tähelepanu tulevikupädevustele, mis viimaste uuringute kohaselt tööturul üha olulisemateks on muutumas (käesolev töö lk 24-25). Võrreldes varem läbi viidud rahvusvaheliste uuringutega on Eesti tööandjate hinnangud noorte rahvusvahelise kogemuse suhtes siiski leigemad ning prevaleerib suhtumine, et varasem töökogemus on prioriteet, mistõttu on noorte ligipääs loomult kinnistesse ja madala personali liikuvusega avaliku sektori organisatsioonidesse sageli raskendatud ning neil ei olegi erinevatel põhjustel pahatihti võimalust end ja oma kompetentsi tõestada. Üheks selliseks põhjuseks võib töö autori arvates olla CV-keskne ja töövestlusel põhinev värbamine, kus ei kasutata praktilisi harjutusi, mis laseks välja paista kandidaatide probleemilahendamise- ja grupitööoskustel ning initsiatiivikul. Sellest tulenevalt teeb töö autor ettepaneku juurutada värbamisel enam aktiiv- ja probleemilahenduslikke meetodeid nagu näiteks grupitööd või simulatsioonid, mis võimaldavad potentsiaalseid kandidaate terviklikumalt hinnata, asetades neid olukordadesse, mis on väljapool nende mugavustsooni ning mis eeldatavalt võiksid avada nende kompetentside paketi eri tahke.

Ühe väljundina end proovile panna on seoses läheneva Euroopa Liidu eesistumisega üle Eesti värvatud tähtajaliselt uut tööjõudu just noorte seast, kellele selline ajutise loomuga tööstiil sobib. Samas on selge probleemkohana tõstatunud asjaolu, et pärast eesistumist on Eestis laialdase rahvusvahelise kogemusega vaba tööjõudu, kelle motiveerimine ja rakendamine saab olema nii avaliku- kui erasektori jaoks väljakutse. Tulenevalt sellest teeb magistritöö autor ettepaneku võtta aluseks teiste liikmesriikide parimad praktikad ja edulood eesistumise ajaks värvatud ajutiste töötajate võimalikult kiireks tööturule tagasi toomiseks, mis maksimaalsel määral kasutaks ära nende rahvusvahelist ja väärtuslikku kogemust Eesti tööandjate hüvanguks.

Teine uurimisküsimus otsis vastust kas ja kuidas on rahvusvahelistumise ning Euroopa Liidu aspekt viidud Eesti avaliku sektori organisatsioonide strateegiadokumentidesse ning kuivõrd seda värbamisel arvestatakse? Tuginedes läbi viidud dokumendianalüüsile (käesolev töö lk 53-55) võib väita, et olgugi, et rahvusvaheline koostöö on Eesti avaliku sektori organisatsioonide lahutamatu osa, ei väljendu rahvusvahelistumise ja Euroopa Liidu aspekt olulisel määral uuringus osalenud asutuste strateegilistes dokumentides ning värbamistegevustes. Kui asutuste kodulehtedel on rahvusvahelise koostöö ülevaade ja tegevused välja toodud mahukate ja kergelt leitavate sektsioonidena, siis tegevus- ja arengukavadesse on Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö temaatika kätkitud pigem lakooniliselt. Seoses eesistumisega esineb konkreetseid eesmärke ja tegevusi ainult uuringus osalenud kahe ministeeriumi tegevuskavades.

Asutused on selgelt fokusseeritud siseriiklikele tegevustele ning võib eeldada, et Euroopa Liidu temaatika ja rahvusvaheline koostöö on pigem lisategevuseks, millega puutub kokku valitud osa asutuse personalist. Seda tendentsi võib siduda ka intervjuu tulemustega, kust selgus, et värbamistegevused ei ole seotud ega mõjutatud Euroopa Liidu laiematest eesmärkidest ning rahvusvaheline kogemus üldjuhul kandideeritaval ametikohal nõutud ei ole. Sellest tulenevalt järeldeb magistritöö autor, et Eesti avaliku sektori tööandjad ja töötajad ei määratle end kuigi tugevalt ühe osana Euroopa Liidu laiemast süsteemist ning johtuvalt sellest ei seo end ka Euroopa Liidu laiemate eesmärkide saavutamiseks. Magistritöö autori jaoks tõstatub siin küsimus eelkõige selles, kuidas suhestavad Eesti avaliku sektori organisatsiooni töötajad end üleüldse Euroopa Liiduga ja milline on nende teadlikkus enda igapäevatöö seotusest sellega?

Lähtudes intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemustest ning isiklikust tööalasest kogemusest järeldab magistr töö autor, et tõenäoliselt on teadlikkus Euroopa Liidu strateegilistest eesmärkidest madal ning keskmine Eesti avaliku sektori töötaja ei näe end osana laiemast süsteemist. Johtuvalt sellest teeb töö autor ettepaneku esiteks kaasata võimalusel rohkem töötajaid erinevatesse rahvusvahelise koostööga seotud tegevustesse ning teiseks, kaaluda asutuse sisesid üldharivaid infotunde või seminare, tõstmaks töötajate seas teadlikkust Euroopa Liidust, selle eesmärkidest ja poliitikatest.

Parema ülevaate saamiseks on magistr töö autor koondanud uuringu käigus tõstatunud peamised takistused koos parendusettepanekutega tabelisse 15.

Tabel 15. Vald kondlikud parendusettepanekud (autori koostatud)

Takistus/probleem	Ettepanek
Noorte ebapiisavad üldised kompetentsid ja vähene valmisolek tööturule sisenemiseks.	Kätkida Eesti üld- ja kõrghariduse õppekavadesse enam üldiseid kompetentse arendavaid mooduleid, mis valmistaksid noori piisavalt ette tööturule suundumiseks.
	Suurendada praktikal käimise võimalusi.
Kogemuse ja CV-keskne värbamine.	Juurutada värbamisel enam aktiiv- ja probleemilahenduslikke meetodeid nagu grupitööd või simulatsioonid, mis võimaldavad potentsiaalseid kandidaate terviklikumalt hinnata.
Eesistumise järgselt jääb tööturule vabaks palju rahvusvahelise kogemusega töötajaid.	Võtta aluseks teiste liikmesriikide parimad praktikad ja edulood eesistumise ajaks värvatud ajutiste töötajate võimalikult kiireks tööturule tagasi toomiseks.
Eesti avaliku sektori töötajate vähene teadlikkus Euroopa Liidust ja enda igapäeva töö sidususest sellega.	Kaasata võimalusel rohkem töötajaid erinevatesse rahvusvahelise koostööga seotud tegevustesse, juurutamaks rahvusvahelistumist organisatsioonis läbivalt.
	Asutuse siseste üldharivate infotundide või seminaride korraldamine, tõstmaks töötajate seas teadlikkust Euroopa Liidust.

Peatüki lõpetuseks toob magistr töö autor välja peamised uurimusega seotud piirangud. Esmase ja olulisima piiranguna võib nimetada töö tulemuste rahvusvahelise võrreldavuse. Kuna käesolevas magistr töös käsitletakse 'noort' vanuselisel paindlikult

ning indiviidina alla 30 eluaasta, siis seab see olulise piirangu töö tulemuste võrdlemisel rahvusvaheliste uuringutega, mis lähtub ILO (2006:2) definitsioonist, kus noor on defineeritud kui 15-24 aastane indiid. Samas on uuringu tulemused võrreldavad Euroopa Liidu poolt läbi viidud sarnaste uuringutega, kus noorte sihtrühma on samuti käsitletud laiemalt, kuni 29 eluaastani.

Teise piiranguna toob magistritöö autor välja töös osalenud asutuste vähese kogemuse valdkonnaga, mis ühelt poolt võis pärssida tõendus põhiste vastuste andmist ja sellest tulenevalt ka objektiivseid järeldusi, kuid teisalt tõstas olulise probleemkohana tõiga, et Eesti avaliku sektori asutustel ei olegi rahvusvahelise kogemuse ja selle värbamisel arvestamisega väga palju kogemust. Sellest tulenevalt on magistritöö autori hinnangul vastav piirang käesolevas töös vältimatu ning oleks suure tõenäosusega ilmnenu ka teistsuguse valimi puhul.

Kolmanda piiranguna võib välja tuua ekspertintervjuude subjektiivse iseloomu, mis tähendab, et üldistada saab vaid konkreetse valimi piires. Selle piirangu ületamiseks oleks võinud kaaluda ka ühe fookusgrupi intervjuu läbi viimist, kuid kuna juba individuaalintervjuudeks oli respondente keerukas leida, siis on vähetõenäoline, et magistritöö autoril oleks olnud võimalus kokku saada uuringu suhtes arvestatava suurusega fookusgrupp, kellega intervjuu läbi viia. Ritchie ja Lewis (2003:83-84) järgi ongi aga kvalitatiivsete uuringute puhul valimid väiksed, eriti, kui tegu on homogeense vastajate grupiga, mis võimaldab teha vastava grupi ja uuritava teema kohta piisavaid üldistusi.

Neljanda ja viimase piiranguna võib nimetada piiratud valikut kasutusel olnud strateegilistest dokumentidest, millele baseerudes viidi läbi dokumendianalüüs. Kuna töö autor kasutas vaid avalikult kättesaadavaid ja avaliku sektori asutuste kodulehtedelt leitavaid strateegiaid, arengu- ning tegevuskavasid, siis võib olla võimalus, et valimis osalenud organisatsioonide dokumentides, mis on ainult asutuse siseseks kasutamiseks ja mitte avalikult kättesaadavad, võib leiduda informatsiooni, mis uuringu tulemusi mõningal määral mõjutaksid. Samas on magistritöö autor kindel, et töös kasutatud andmestik ja dokumendianalüüsi tulemused kirjeldavad valiidselt esitatud seaduspärasusi ja tendentse.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** oli selgitada välja, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse mõju Eesti noorte konkurentsivõimele avaliku sektori tööandjate hinnangul? Vastav eesmärk sai püstitatud tulenevalt töö **probleemipüstitusest**, mis johtus tõigast, et varasemate Eestis läbi viidud valdkondlike uuringute tulemusel hindavad õpirändes osalenud noored ise rahvusvahelise kogemuse mõju enda konkurentsivõimele suureks, samal ajal kui tööandjad sellesse ükskõikselt suhtuvad ning selle vajadust ei teadvusta. Magistritöö eesmärgile vastamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kas ja kuidas hindavad Eesti avaliku sektori tööandjad värbamisel noorte rahvusvahelist kogemust?
- 2) Kas ja kuidas on rahvusvahelistumise ning Euroopa Liidu aspekt viidud avaliku sektori organisatsioonide strateegiadokumentidesse ning kuivõrd seda värbamisel arvestatakse?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks püstitas töö autor neli **uurimisülesannet**. Esimene uurimisülesandena selgitati teoreetilise osa alapeatükis 1.1 välja, milline on rahvusvahelise õpi- ja töökogemuse olulisus inimkapitali valguses. Selgus, et lähtudes inimkapitali teooriast kasvatab rahvusvaheline kogemus indiviidi väärtust tööturul, mis omakorda suurendab ka tema karjäärialast edukust. Tööandja seisukohalt liigitub rahvusvaheline kogemus teadmispõhise inimkapitali alla, mida tööandja enne värbamist arvestab, hinnates, kui palju see organisatsioonile kasu võiks tuua.

Alapeatükis 1.2 täitis magistritöö autor teise uurimisülesande, milleks oli kaardistada ja identifitseerida need unikaalsed oskused, teadmised ja kompetentsid, mille arengule aitab kaasa rahvusvaheline kogemus ning milline on nende roll noorte konkurentsivõime tõstmisel tööturul. Peamise leiuna koostas magistritöö autor sünteesiva tabeli, kus on esitatud olulisimad rahvusvahelise kogemuse teel omandatavad

oskused, teadmised ja karakteristikud ning nende seos tuleviku tööturul vajaminevate kompetentsidega (käesoleva töö lk 25).

Kolmanda uurimisülesandena andis magistritöö autor alapeatükis 1.2 ülevaate senistest uuringutest kaardistamaks, kuidas on siiani hinnatud rahvusvahelist õpi- ja töökogemust erinevate tööturu osapoolte vaates. Kokkuvõtlikult võib öelda, et Eesti tööandjad on senistes vähestes ja erasektori profiilile keskendunud uuringutes olnud rahvusvahelise kogemuse suhtes ükskõiksed, samal ajal kui läbi viidud rahvusvahelised uuringud näitavad, et rahvusvaheline kogemus on tööturul noorele selgeks konkurentsieeliseks. Noorte hinnang õpirändele või rahvusvahelisele töökogemusele on üldjuhul optimistlikult kõrge ning seda nimetatakse ühe võtmetegurina esimese töökoha leidmisel. Kokkuvõttev tabel senistest valdkondlikest uuringutest, mis käsitlevad rahvusvahelise kogemuse mõju noorte konkurentsivõimele, on esitletud käesoleva töö lk 28.

Alapeatükkides 2.1 ja 2.2 täitis magistritöö autor neljanda uurimisülesande, milleks oli anda ülevaade, millised on Euroopa Liidu ning Eesti haridus- ja tööturupoliitika suunad lähiaastateks. Kokkuvõtvalt võib väita, et noorte hariduse ja töötuse teema on Euroopa Liidus ja selle liikmesriikides käesoleval eelarveperioodil tugevalt fookuses ning sellesse valdkonda suunatakse erinevate algatuste, programmide ja meetmete näol arvestataval hulgal raha. Koondavad tabelid olulisematest valdkondlikest eesmärkidest on esitletud käesoleva töö lk 32 ja lk 34.

Viienda uurimisülesande täitmiseks, milleks oli teooria ja uuringute tulemuste sünteesi põhjal teha vajadusel parendusettepanekuid valdkondlikeks arendusteks, vastas magistritöö autor esmalt teooria ja empiirilise uurimuse baasil sissejuhatuses püstitatud kahele uurimisküsimusele. Püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viis töö autor läbi kvalitatiivse uuringu, kus andmekogumise meetoditena kasutati poolstruktureeritud intervjuud ning dokumendianalüüsi. Esimesele uurimisküsimusele vastamiseks viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud kuue Eesti avaliku sektori organisatsiooniga ning tulemuste analüüsimiseks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi meetodit. Prevaleeriva hinnanguna jäi intervjuudest kõlama positiivne soosing noorte rahvusvahelise kogemuse suhtes, mida võrdsete kandidaatide puhul nähakse ka selge konkurentsieelisena töökoha saamisel ning mille olemasolu üha

olulisemaks on muutumas. Rahvusvahelise kogemuse väljundit nähakse eelkõige erinevates rahvusvahelise koostööga seotud tööülesannetega ning Euroopa Liidu töögruppides osalemisega. Eesti tööandjate hinnangul arendab rahvusvaheline õpi- ja töökogemus erinevaid tööturul vajaminevaid kompetentse, mille olemasolu eristab neid konkurentidest. Samas leiti, et rahvusvaheline kogemus ei saa kunagi töö saamisel määravaks ning see ei ole ka enamikel juhtudel eelduseks, pigem on tegu positiivse lisandväärtusega.

Teisele uurimisküsimusele vastamiseks viis magistritöö autor läbi dokumendianalüüsi, võttes aluseks uuringus osalenud asutuste strateegilised dokumendid ning uuringus osalenud organisatsioonide ametlikud kodulehed. Üldise seaduspärasusena joonistus välja, et olgugi, et Eesti avaliku sektori organisatsioonid on rahvusvaheliselt aktiivsed ning rahvusvaheline koostöö on nende igapäevatöö osa, ei ole rahvusvahelistumise ja Euroopa Liidu aspekt eriti tugevalt esindatud nende strateegilistes dokumentides. Samuti selgus dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemuste sünteesis, et ka värbamisel lähtutakse enamalt jaolt majasisestest eesmärkidest ning värbamise sidusus Euroopa Liidu laiemate eesmärkidega on väga nõrk. Senine ainus kokkupuude on olnud seoses Eesti Euroopa Liidu eesistumisega, tänu millele on eelkõige ministriumites loodud suurel hulgal ajutisi ametikohti eesistumise edukaks õnnustumiseks.

Tulenevalt läbi viidud uuringust ja lähtudes teaduskirjandusest täitis magistritöö autor viimases peatükis viienda uurimisülesande, milleks oli teha vajadusel parendusettepanekuid valdkondlikeks arendusteks. Uuringu ja teaduskirjanduse sünteesi põhjal tõstatunud peamiste probleemkohtade parendusettepanekutena esitas magistritöö autor järgmised:

- Kätkida Eesti üld- ja kõrghariduse õppekavadesse enam üldiseid kompetentse arendavaid mooduleid, mis valmistaksid noori piisavalt ette tööturule suundumiseks;
- Suurendada praktilal käimise võimalusi, mis lihtsustaks tööturule sisenemist;
- Juurutada värbamisel enam aktiiv- ja probleemilahenduslikke meetodeid nagu grupitööd või simulatsioonid, mis võimaldavad potentsiaalseid kandidaate terviklikumalt hinnata;

- Võtta aluseks teiste liikmesriikide parimad praktikad ja edulood eesistumise ajaks värvatud ajutiste töötajate võimalikult kiireks tööturule tagasi toomiseks;
- Kaasata võimalusel rohkem töötajaid erinevatesse rahvusvahelise koostööga seotud tegevustesse;
- Asutuse siseste üldharivate infotundide või seminaride korraldamine, tõstmaks töötajate seas teadlikkust Euroopa Liidust.

Magistritöö eesmärk sai täidetud ning uurimisküsimused ammendavalt vastatud. Magistritöö autor loodab, et käesolevast tööst selgunud seaduspärasused ja ettepanekud on abiks Eesti avaliku sektori rahvusvahelistumisel ning noorte konkurentsivõime tõstmisel Eesti tööturul. Kuna kõnealust teemat on Eestis väga vähe uuritud, siis võib edaspidi kaaluda sarnase uuringu läbi viimist kvantitatiivselt veelgi laiema sihtrühma lõikes. Samuti pakub magistritöö autor täiendava teemana välja uurida Eesti avaliku sektori töötajate teadlikkust Euroopa Liidust ja enda igapäevatöö sidususest sellega. Kuna magistritöös ei käsitletud põhjalikumalt rahvusvahelise kogemuse ajalast dimensiooni soovitab magistritöö autor tulevikus uurida ka seda, kui pikk rahvusvaheline kogemus olema peaks, et see saaks konkurentsivõimet mõjutada.

Kasutatud kirjandus

Altbach, P. G., 2002. Perspectives on Internationalizing Higher Education. International Higher Education, Issue 27.

Archimedes, 2017. Dora Pluss. Saadaval: <http://haridus.archimedes.ee/dora-pluss> (28.03.2017)

Archimedes, 2017. Kristjan Jaagu stipendiumid. Saadaval: <http://haridus.archimedes.ee/kristjan-jaagu-stipendiumid> (28.03.2017)

Armstrong, M., 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th toim. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Avaliku teenistuse seadus. Saadaval: <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013005>

Baxter, J. & Eyles, J., 1997. Evaluating qualitative research in social geography: establishing 'rigour' in interview analysis. Transactions of The Institute of British Geographers, 22(4), pp. 505-525.

Becker, G., 1975. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education. Second toim. New York: National Bureau of Economic Research.

Becker, G., 1993. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Third toim. London: The University of Chicago Press, Ltd.

Berntson, E. Sverke, M. & Marklund, S., 2006. Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? Economic and Industrial Democracy, 27(2), pp. 223-244.

Biemann, T. & Braakmann, N., 2013. The impact of international experience on objective and subjective career success in early careers. The International Journal of Human Resource Management, 24(18), p. 3438–3456.

Bouchard, P., 2008. Human Capital Theory: Intersecting Educational and Economic Theories. St. Louis, Kansas State University Libraries.

Bøe, L, Hurley, D. 2015. Gone International: Mobile Students and Their Outcomes. Report on 2012/13 Graduating Cohort. Go International Programme. UK Higher Education International Unit.

Bremer, L., 1998. The Value of International Study Experience on the Labour Market the Case of Hungary. A Study on the Impact of Tempus on Hungarian Students and their Transition to Work. Journal of Studies in International Education, 2(1), pp. 39-57.

- Buyar, K., 2015. The Improvement of HR-management as a Factor of Increasing of Companies' Competitiveness in the Labour Market. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 8(31), pp. 340-352.
- Cania, L., 2014. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia: Seria Management*, 17(2), pp. 373-383.
- Chlivickas, E., 2015. Human Resources Management in the Public Sector: Development Priorities Under Conditions of Internationalization. *Journal of Public Administration*, 47-48(3-4), pp. 8-16.
- Council of The European Union, 2014. Council recommendation on a Quality Framework for Traineeships.
- Creswell, J. W., 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4 toim. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Crossman, J. E. & Clarke, M., 2010. International experience and graduate employability: stakeholder perceptions on the connection. *Higher Education*, 59(5), pp. 599-613.
- Dalia Simion, D. T., 2014. Human Capital in Economic Theory and Practice. *Young Economists Journal*, 11(23), pp. 95-100.
- David P. Lepak, S. A. S., 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), pp. 517-543.
- Deepa, S. & Seth, M., 2013. Do Soft Skills Matter? - Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), pp 7-20.
- Dima, A. M. & Vasilache, S., 2016. Trends in the internationalization of European higher education in a convergence perspective. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 11(2), pp. 449-457.
- Dimitrios Georgakakis, T. D. W. R., 2016. Too much of a good thing: Does international experience variety accelerate or delay executives' career advancement? *Journal of World Business*, Köide 51, pp. 425-437.
- Eesti Panga kodulehekülg. Külastatud aadressil: <http://www.eestipank.ee/eesti-pank/eesti-panga-rahvusvaheline-koostoo> (27.03.2017)
- Eesti Panga strateegia 2014-2018. Külastatud aadressil: <http://www.eestipank.ee/strateegia> (27.03.2017)
- Emmo, M.-L., 2015. The Effect of Foreign Work Experience on Young Return Migrants' Desired Wages in the Baltic States, *Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool.

Engel, C., 2010. The impact of Erasmus mobility on the professional career: Empirical results of international studies on temporary student and teaching staff mobility, Société Royale Belge de Géographie.

Euroopa Komisjon, 2015. Külastatud aadressil:

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_et.htm

(27.03.2017)

Euroopa Komisjon, 2016. Külastatud aadressil:

https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/mobility-cbc_en (27.03.2017)

European Commission, 2010. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth.

European Commission, 2014. Effects of Mobility on the Skills and Employability of Students and the Internationalisation of Higher Education Institutions. Publications Office of the European Union

European Commission, 2017. Erasmus+. Külastatud aadressil:

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en (28.03.2017)

European Commission, 2017. Mobility and Cross-Border Cooperation. Külastatud aadressil: https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/mobility-cbc_en (28.03.2017)

Eurostat, 2015. Eurostat. Statistics Explained. Being young in Europe today - demographic trends. Külastatud aadressil: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Being_young_in_Europe_today_-_demographic_trends (25.03.2017)

Haridus- ja Teadusministeerium, 2016. Kõrgharidusprogramm 2016-2019.

Haridus- ja Teadusministeerium, 2016. Õppe- ja karjäärinõustamise programm 2016 – 2019.

Haridus- ja Teadusministeeriumi 2016-2018 organisatsiooni arendamise tegevuskava (2016)

Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehekül. Külastatud aadressil:

<https://www.hm.ee/et/eesmargid-tegevused/valiskoostoo> (27.03.2017) ja

<https://www.hm.ee/et/tegevused/euroopa-liit> (27.03.2017)

Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisala arengukava „Tark ja tegus rahvas 2015 – 2018”. (2014). Külastatud aadressil:

http://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_rahvas_2015_2018_final.pdf

(27.03.2017)

- Heckman, J. J. & Kautz, T. D., 2012. Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*, 19(4), pp. 451-464.
- ILO, 2006. *Global Employment Trends for Youth*, Geneva: International Labour Office.
- Insight, G. C., 2016. *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, s.l.: World Economic Forum.
- Janson, K. & Teichler, U., 2007. The professional value of temporary study in another European country: Employment and work of former ERASMUS students. *Journal of Studies in International Education*, p. 486–495.
- Jones, M., Baldi, C., Phillips, C. & Waikar, A., 2016. The Hard Truth About Soft Skills: What Recruiters Look for in Business Graduates. *College Student Journal*, 50(3), pp. 422-428.
- Juhtsalu, H. 2014. *Rahvusvahelistumine mõistmine ja juhtimine õppeasutuses. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.*
- Järvalt, J., 2012. *Strategic Human Resource Management in the Public Service: Evidence from Estonia and Other Central and Eastern European Countries. Doktoritöö, Tallinn: TUT Press.*
- Kaelep, T., Maiste, K. & Treier, K., 2013. *Erasmuse üliõpilaste kogemused ja hinnangud oma mobiilsusperioodile 2007/2008-2010/2011 programmis osalenud Eesti üliõpilaste näitel, SA Archimedes.*
- Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M., 2015. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia andmebaas. Külastatud aadressil: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (27.03.2017)*
- Keeley, B., 2007. *Human Capital. How what you know shapes your life.* OECD.
- Khan, S. & VanWynsberghe, R., 2008. *Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. Forum: Qualitative Social Research*, 9(1).
- Knight, J., 2004. *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. Journal of Studies in International Education*, 8(1), pp. 5-31.
- Lang, K. Pärnamägi, I. Sarapuu, E. 2013. *Avaliku teenistuse seaduse käsiraamat. Justiitsministeerium. Tallinn.*
- Lunn, J., 2008. *Global Perspectives in Higher Education: Taking the Agenda Forward in the United Kingdom. Journal of Studies in International Education*, 12(3), pp. 231-254.

Maanteeameti kodulehekül. Külastatud aadressil:
<https://www.mnt.ee/et/ametist/rahvusvaheline-koostoo> (27.03.2017)

Maanteeameti strateegia 2017-2020 (2016)

Maksu – ja Tolliameti Arengukava 2013-2016. Muudetud 2015 perioodi 2015-2018 kajastavate täiendustega (2015)

Maksu- ja Tolliameti kodulehekül. Külastatud aadressil:
<https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/ameti-struktuur-ulesanded-strateegia/rahvusvaheline-koostoo> (27.03.2017)

Mason A. Carpenter, G. S. a. H. B. G., 2001. Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *The Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 493-511.

Nowakowska & Skrzypek-Czerko, 2016. Student mobility. Between theory and practice. *Progress in Health Sciences*, 6, pp 171-176.

Pärna, O (2016) Töö ja oskused 2025. Sihtasutus Kutsekoda.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.

Qiang, Z., 2003. Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 1(2), pp. 248-270.

Rahandusministeerium, 2016. Avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamat. Tallinn.

Raun, M. 2012 Mõningad kõrgkooli lõpetanute tööturule sisenemise aspektid tööandjate vaateurgast. *Magistritöö*. Tallinn. Tallinna Ülikool.

Recruitment and Employee Retention Strategies (2010). The Labour Market Framework for Yukon.

Richardson, M. A., 2003. *Managing/Effecting the Recruitment Process*. UNPAN.

Ritchie, J & Lewis, J. 2003. *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE Publications Inc.

Schultz, T. W., 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), pp. 1-17.

Scott A. Snell, J. W. D. J., 1992. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.

- Silverman, D. (2011) Interpreting Qualitative Data. 4th Ed. SAGE Publication
- Siseministeeriumi 2016.aasta tegevuskava (2015)
- Siseministeeriumi kodulehekül. Külastatud aadressil:
<https://www.siseministeerium.ee/et/tegevusvaldkonnad/rahvusvaheline-ja-euroopa-liidu-koostoo> (27.03.2017)
- Siseministeeriumi valitsemisala arengukava ''Siseturvalisuse arengukava 2015-2020'' (2014)
- Sotsiaalministeerium, 2015. Tegevuskava Euroopa Liidu noortegarantii elluviimiseks.
- Statistikaamet, 2016. Sotsiaaltrendid, Tallinn: Statistikaamet.
- Stebleton, M. J., Soria, K. M. & Cherney, B., 2013. The high impact of education abroad: College students' engagement in international experiences and the development of intercultural competencies. *Interdisciplinary Journal of Study Abroad*,
- Sweetland, S. R., 1996. Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry. *Review of Educational Research*, 66(3), pp. 341-359.
- Söderqvist, M., 2002. Internationalization and its management at higher-education institutions: Applying conceptual, content and discourse analysis.
- Tallinna Ülikooli arengukava 2015-2020 (2015). Külastatud aadressil
<https://www.tlu.ee/et/ylikool/Juhtimine/arengukava2020> (27.03.2017)
- Tallinna Ülikooli kodulehekül. Külastatud aadressil:
<https://www.tlu.ee/et/ylikool/Rahvusvaheline-koostoo> (27.03.2017)
- Taru, M, Lindeman, K., 2007. Mõningate kõrgharidusega töötajatele tööd andvate ettevõtete juhtide hinnangud ja ootused 3-e aastase bakalaureuseõppe lõpetajatele, Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (1996). *Strategic Management Concepts & Cases*. 9-th ed. Irvin Book Team.
- Tomescu-Dubrow, I., 2015. International Experience and Labour Market Success:Analysing Panel Data from Poland. *Polish Sociological Review*, pp. 259-276.
- Unt, M. Täht, K. 2014. Tööturu väljakutsed kõrgharidusele. Vali Press OÜ.
- Vabariigi Valitsus, 2016. Konkurentsivõimekava 'Eesti 2020'.
- Varga, E., Hajos, L. & Szira, Z., 2016. The Examination of Relevant Competencies in the Labour Market From the Point of View of Employers. *International Journal of Engineering*, 14(2), pp. 155-159.

Weibl, G., 2015. Perceptions on the European Union's role in the Internationalisation of Higher Education and support of International Student Mobility. *Australian and New Zealand Journal of European Studies*, pp.58-75.

Wende, M. C. , 2000. The Bologna Declaration: Enhancing the Transparency and Competitiveness of European Higher Education. *Higher Education in Europe*, 25(3).

Wit, H. D., 1999. Changing Rationales for the Internationalization of Higher Education. *International Higher Education*, Issue 15.

LISAD

Lisa 1. Intervjuuplaan (autori koostatud)

Teoriast välja joonistunud teema	Teoreetilised lähtekohad/varasemad uuringud	Intervjuu küsimus
I Noorte olukord avalikus sektoris	Noorte osakaal avalikus sektoris väheneb, kasv vanusegrupis 50-74; noored on üks peamisi tööturu riskirühmasid (Statistikaamet).	1) Kirjeldage enda asutuse vanuselist ja isikulist koosseisu? Kui suur osakaal on noortel? 2) Kas teie hinnangul on avalik sektor noortele atraktiivne tööandja? Põhjendage.
II Värbamisstrateegia ja - protsess	Värbamisprotsessi edukusel on üheks määravaks faktoriks organisatsiooni poolt kasutusel olevad strateegiad (Richardson, 2003; Cania, 2014); Vaba ametikoht täiedatakse avalikus sektoris reeglina avaliku konkursi koras (ATVV, 2016) Värbamisel ja valikul on oluline konkurents ning kandidaadi teadmistel, oskustel ja kogemustel põhinev valimine (ATVV, 2016)	3) Kas teie asutuse värbamisstrateegias on selgelt kirjeldatud põhimõtted, milliseid töötajaid otsite ning millist rolli see värbamisel mängib? 4) Milliseid kanaleid pidi tomub teie asutusse uue personali värbamine? Kas üldjuhul on tegu majasiseste- või väliste konkurssitega? 5) Millised karakteristikud ja kompetentsid on teie asutuse jaoks värbamisel kõige olulisemad?
III Rahvusvahelise kogemuse mõju tööturul	Rahvusvahelise kogemusega noored täidavad kolleegidega võrreldes olulisel määral rahvusvahelise suunitlusega tööülesandeid (Engel, 2010)	6) Kas kandidaadile esitatavate nõuete nimistus on ka varasem rahvusvaheline kogemus? Põhjendage. 7) Millistel ametikohtadel teie asutuses läheb vaja varasemat rahvusvahelist kogemust?

Lisa 1 järg

	Tööandjad suhtuvad mõõduka positiivsusega noorte varasemale õpirände kogemusele, samas omistamata sellele liiga olulist tähtsust. Pigem nimetatakse olulistena oskuseid ja teadmiseid, mida õpiränne noortele annab, tuues esile näiteks keele- ja suhtlusoskuse parenemist, probleemilahendusoskust ning suuremat paindlikkust (Bremer, 1998)	8) Milliseid oskuseid või kompetentse teie hinnangul rahvusvaheline õpi- või töökogemus noortes arendab?
	Eesti noored, kes on välismaal töötanud on enesekindlamad ning küsivad naastes eakaaslastega võrreldes keskmiselt 8,1% kõrgemat töötasu (Emmo 2015)	9) Hinnake rahvusvahelise kogemusega noorte palgasoovi võrreldes noortega, kellel seda pole.
	Janson et al (2009) järgi suurendab rahvusvaheline kogemus tööotsija konkurentsivõimet teiste ees.	10) Kuidas teie hinnangul mõjutab rahvusvaheline kogemus tööotsija atraktiivsust teie asutuse jaoks?
		11) Kas rahvusvaheline kogemus annab noorele eelise töö saamisel? Põhjendage.
		12) Kas ja mille poolest rahvusvahelist kogemust omavad noored konkurentidest eristuvad?
IV Personalijuhtimise ja värbamise sidusus organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	Personalitöö juhtimine peab olema seotud organisatsiooni laiema strateegiaga (Järvalt, 2012).	13) Mil määral on uute töötajate värbamine seotud organisatsiooni laiemate eesmärkidega ja strateegiaga? Kas on selge keda ja miks te värbate?

Lisa 2. Cross-case analüüsi tabel (autori koostatud)

Asutus	Tallinna Ülikool	Haridus- ja teadusministeerium	Eesti Pank	Maanteeamet	Siseministeerium	Maksu- ja tolliamet
Defineerib noort	>30	>30	>30	>30	26-40	21-29
Vanuseline koosseis	Kokku ca 1050. Alla 30 (k.a) 114, keskmine vanus 46.	Kokku ca 280. Alla või k.a 30 a teenistujaid 46. Keskmine vanus 41.	Alla 30 a kokku 17 töötajat. Keskmine vanus 45.	Kokku 525. Kuni 30 a kokku 83 töötajat. Suurim vanusegrupp 50-60 a.	Kuni 26 a kokku 11. Keskmine vanus 39.	Kokku 1425. 21-29 sektor 150 töötajat. Keskmine vanus 45,4.
Avaliku sektori atraktiivsus noorele	Ühiskonna teenimine ja kindlustunne.	Atraktiivne neile, kes tahavad midagi ära teha. Stabiilsus ja kindlustunne on tõusev trend. Tööstiililt muutumas paindlikumaks.	Üsna atraktiivne. Stabiilsus kõnetab.	Pigem atraktiivne, ühiskonna teenimise aspekt.	Muutub üha atraktiivsemaks. Muutumas erasektori sarnaseks tööstiili ja paindlikkuse osas.	Pigem on atraktiivne.
Värbamisprotsessi põhimõtted	Lähtutakse värbamise juhendist; värbamisstrateegiat pole.	Puudub, lahti olev dokument. Väärtustest lähtumine.	Lähtutakse värbamise juhendist; värbamisstrateegia puudub. Väärtustest lähtumine.	Lähtutakse värbamiskorrast. Teadlik värbamine.	Lähtutakse värbamiskorrast, pigem tegu protsessi kirjeldusega. Väärtustest lähtumine.	Lähtutakse värbamiskorrast, pigem tegu protsessi kirjeldusega. Teadlik värbamine.
Värbamise avatus	Üldjuhul avalikud konkursid.	Suures osas avalik konkurss.	Paralleelselt asutuses sees ja väljas.	Valdavalt avalikud konkursid.	Valdavalt avalikud konkursid.	Oleneb ametikohast ja majasisesest potentsiaalset.

Lisa 2 järg

Asutus	Tallinna Ülikool	Haridus – ja Teadusministeerium	Eesti Pank	Maanteeamet	Siseministeerium	Maksu- ja Tolliamet
Värbamise kanalid	Välisveeb, värbamisportaalid, erialalistid, Facebook, sisekanalid.	Värbamisportaalid, välisveeb, ülikoolide karjäärilistid.	Sisekanalid, välisveeb, värbamisportaalid, ülikoolide karjäärilistid, erialaliidud, ajaleht.	Värbamisportaalid, ülikoolide karjäärilistid, erialaliidud, ajaleht.	Värbamisportaalid, Facebook, välisveeb, ajaleht, läbi kolleegide.	Värbamisportaalid, erialaliidud, valdkondlik koostöö ametite vahel.
Olulisimad nõuded kandidaatidele	Rahvusvaheline kogemus nõudena rahvusvahelist koostööd eeldavatel ametikohtadel. Oluline: kõrgharidus, kompetentsus valdkonnas, keeleoskus, algatusvõime, julgus, paindlikkus, meeskonnatöö.	Rahvusvahelist kogemust nõudena ei ole. Oluline: kompetentsus valdkonnas, innovaatus, positiivne eeskuju, meeskonnatöö.	Rahvusvahelist kogemust nõudena ei ole, pigem soovitusena. Oluline: kompetentsus valdkonnas, kõrgharidus, suhtlemisoskus, keeleoskus, meeskonnatöö.	Rahvusvaheline kogemus nõudena ühel korral. Oluline: kompetentsus valdkonnas, kõrgharidus, valdkondlik kogemus, meeskonda sobitumine. Suuresti sõltub valdkonnast.	Rahvusvahelist kogemust nõudena ei ole, on esinenud pigem soovitusena. Oluline: eestvedamine, müügisoskus, läbirääkimisoskus, juhi omadustega, hea kirjutaja, suhtlemisoskus, esinemisoskus, meeskonnatöö.	Rahvusvahelist kogemust nõudena ei ole. Oluline: suhtlemisoskus, empaatiavõime, kompetentsus valdkonnas, avatud olek, meeskonnatöö.
Rahvusvahelise kogemuse vajadus valdkondade lõikes	Akadeemiline personal; kokkupuude välisstudengitega, välisõppejõududega, õppekavad.	Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakond.	Igas valdkonnas.	Töögruppides käimine. Enamus valdkondades tuleb kasuks.	Kõik poliitikavaldkonnad.	Kui on kokkupuude rahvusvahelise koostööga.

Lisa 2 järg

Asutus	Tallinna Ülikool	Haridus- ja Teadusministeerium	Eesti Pank	Maanteeamet	Siseministeerium	Maksu- ja Tolliamet
Rahvusvahelise kogemuse mõju indiviidi arengule	Iseseisvus, julgus, pealehakkamine, empaatiavõime, multikultuursus.	Keeleoskus, iseseisvus, ajaplaneerimine, suhtlemisoskus, enesemüügiõigus, rutiinitaluvus,	Suhtlemisoskus, koostöö, keeleoskus, avatus, võrdlev perspektiiv, tolerantsus, julgus, probleemilahendusoskus, multikultuursus,	Suhtlemisoskus ja -julgus, avatus, keeleoskus, väljendusoskus.	Iseseisvus, keeleoskus, multikultuursus.	Suhtlemisoskus, avatus, keeleoskus, avaram maailmavaade.
Palgasoo	Töötamise puhul võib olla kõrgem, õppimine ei mõjuta.	Kogemus puudub.	Pigem küsib kõrgemat, oleneb, kas õppinud või töötanud.	Kogemus puudub.	Pigem on kõrgem, aga teadlikud Eesti palgatasemest.	Ei tunneta, et palgasoo oleks kõrgem.
Rahvusvaheline kogemus kui konkurentsieelis	Mõjub positiivsena, pigem on eelis, aga oleneb ametikohast. Töökogemus annab rohkem kui õppimine.	Pigem ei ole eelis, ei anna lisandväärtust. Samas mõjub positiivsena.	Pigem annab eelise, samas oleneb valdkonnast. Mõjub positiivsena.	Pigem annab eelise. Kompleksne lähenemine ja vaadatakse tervikut, aga mõjub positiivsena.	Pigem annab eelise. Kompleksne lähenemine ja vaadatakse tervikut. Mõjub positiivsena.	Oluline boonus ja pigem eelis. Mõjub positiivsena.
Eristav faktor konkurentidest	Avatumad, parem keeleoskus, näitab pealehakkamist, erinev suhtlusstiil.	Väljendusoskus, avatus, küpsemad suhtlejad, verbaalne vabadus,	Suhtlemisoskus, rahvusvaheline mõõde.	Pigem ei eristu.	Pealehakkamine, iseseisvus, suhtlemisoskus, laiem maailmapilt.	Avatumad, julgemad, suhtlemisoskus, enesekindlamad.
Rahvusvahelistumine	Väga oluline.	-	-	Oluline.	-	-
Värbamise seos asutuse laiemate eesmärkidega	Sidusus, arengukava järgitakse värbamisel. Uued töötajad teavad oma positsiooni organisatsioonis.	Sidusus, organisatsiooni arendamise kava. Teadlik värbamine.	Kaudne seos.	Otsene seos. Värvatakse asutuse strateegiliste eesmärkide täitmiseks.	Otsene seos.	Olulisel määral.

Lisa 3. Koondtabel põhiteemade, koodide ja kategooriate süsteemist

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema I: Noorte olukord avalikus sektoris	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge keskmine vanus; • Noorte osakaal väga madal; • Tööjõu vähene liikuvus – suletud organisatsioonid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitte pensioneerumine
	<ul style="list-style-type: none"> • Ühiskonna teenimine; • Avaliku sektori kaasajastumine -paindlikkus, innovaativsus; • Kindlustunne; • Üha populaarsemaks muutuv; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliku sektori atraktiivsus
	<ul style="list-style-type: none"> • Pole püsivust; • Kogemuste ja ootuste ebakõla; • Ei talu rutiini; • Ebarealistlik palgaootus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleemaatilised isiksuseomadused
	<ul style="list-style-type: none"> • Noorele ei vabane kinnises organisatsioonis kohta; • Erialaste oskuste ja teadmiste puudus; • Praktika kui karjäärivõimalus; • Vähene töökogemus; • Avatus värsketele mõtetele; • Koostöö ülikoolidega; • Positiivne hoiak noorte suhtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tööturule sisenemine
	<ul style="list-style-type: none"> • Spetsiaalselt loodud töökohad; • Noortele sobiv ajutine tööstiil; • Tuleb kasuks rahvusvaheline kogemus; • Väljakutsed tulevikuks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Euroopa Liidu eesistumine

Lisa 3 järg

Teooriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema II: Värbamisstrateegia ja -protsess	<ul style="list-style-type: none"> • Üldjuhul avalikud konkursid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamise avatus ja ligipääs
	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamisstrateegia puudub, kasutatakse värbamiskorda; • Pigem protsessi kirjeldus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamispõhimõtted
	<ul style="list-style-type: none"> • Uus töötaja peab sobituma asutuse väärtuste paketi; • Asutustel ära kirjeldatud väärtused; • Üks olulisemaid kriteeriumeid uue töötaja värbamisel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Väärtustest lähtuv värbamine
	<ul style="list-style-type: none"> • Sise- ja välisveeb; • Värbamisportaalid; • Erialaliidud; • Ülikoolide karjäärilistid; • Tippjuhtide puhul kuulutus ajalehte; • Facebook; • Sihtpakkumised. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värbamiskanaliid
	<ul style="list-style-type: none"> • Sõltuvus ametikoha profiilist; • Kõrgharidus; • Keeleoskus; • Meeskonnatööoskus; • Kompetents; • Erialane ettevalmistus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Esitatavad nõuded värbamisel

Lisa 3 järg

Teooriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema III: Rahvusvahelise kogemuse mõju tööturul	<ul style="list-style-type: none"> • Töögruppides osalemine; • Rahvusvaheline koostöö; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelise kogemuse vajadus valdkondade lõikes
	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrgem enesehinnang küsimaks kõrgemat palka; • Välismaal töötamise puhul võib olla latt liiga kõrgel; • Valdkonnapõhisus. • Palkade jäikus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mõju palgasoovile
	<ul style="list-style-type: none"> • Tööandjate positiivne suhtumine; • Pigem eelis, aga ei saa otsustavaks; • Kompleksne vaade inimesele; • Eristumine isikuomaduste ja keeleoskuse poolest konkurentidest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mõju konkurentsivõimele
	<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisvus; • Julgus; • Laiema pildi nägemine; • Keeleoskus; • Suhtlemisoskus; • Avatus; • Rahvusvaheline mõõde ja võrdlusmoment; • Multikultuursus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Isiklik areng

Lisa 3 järg

Teoriast välja joonistunud teemad (põhitulemused)	Intervjuu tulemuste põhjal tekkinud koodid	Intervjuu tulemuste põhjal loodud kategooriad
Teema IV: Personalijuhtimise ja värbamise sidusus organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	<ul style="list-style-type: none"> • Arengukavuline eesmärk; • Rahvusvaheline koostöö; • Töötajate rahvusvahelistumine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelistumine
	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja teab oma kohta asutuses; • Olemasolevate ja tulevaste töötajate arendamine ja motiveerimine; • Värbamine kaalutletud vajadusel; • Demograafilised muutused, millega peab värbamisel kohanema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eesmärgipärane värbamine
	<ul style="list-style-type: none"> • Arengukava eesmärkide täitmine; • Värbamisel lähtutakse arengukavast; • Teadlik personaliotsing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateegiliste eesmärkide täitmine

YOUTH'S INTERNATIONAL EXPERIENCE AS A COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE JOB MARKET? A QUALITATIVE STUDY BASED ON THE EVALUATIONS OF THE EMPLOYERS OF THE ESTONIAN PUBLIC SECTOR

Katrin Pihl

SUMMARY

The **aim** of this paper was to find out how employers of the public sector evaluate the influence of international study and work experience on the competitiveness of the Estonian youth? This aim was set based on the **problem** that had arisen previously. Namely, previous area-specific studies conducted in Estonia reveal that the youth having participated in student mobility sense that international experience has had a great influence on their competitiveness, whereas employers have expressed indifference towards it and they have not been aware of the necessity of it. In order to reach the aim of the Master's thesis, the author formulated the following research questions:

- 1) Whether and how employers of Estonian public sector value the youth's international experience upon recruiting them?
- 2) Whether and how the aspect of internationalisation and the European Union has been included in the strategic documents of the public sector, and how much it is taken into consideration during recruitment?

To reach the objective of the Master's thesis and to answer to the research questions, the author formulated four **research tasks**. The first research task was dealt with in sub-chapter 1.1 of the theoretical part and it involved determining the importance of international study and work experience in the light of human capital. It appeared that according to the theory of human capital, international experience increases a person's value on the job market, which in turn increases his/her career-related success.

The author of the Master's thesis fulfilled the second research task in sub-chapter 1.2. The second research task involved mapping and identifying those unique skills, knowledge and competences, which can be enhanced by having international experience. The author also studied the role thereof in connection to the increasing of the youth's competitiveness on the job market. The main outcome is presented in the synthesising table (p 25), which includes the most significant skills, knowledge and characteristics acquired via international experience, and also their relations to the competences needed on the job market of the future.

The third research task, focused on in sub-chapter 1.2, involved the author giving an overview of previous studies. The aim of it was to map how different parties of the job market have evaluated international study and work experience so far. In conclusion, it can be said that in the few studies carried out previously, Estonian employers have been rather indifferent towards international experience; at the same time, studies carried out internationally show that international experience is clearly beneficial for the youth on the job market. The youth usually value international work highly and this is brought out as one of the key features when finding their first job is considered.

In sub-sections 2.1 and 2.2 the author of the Master's thesis fulfilled the fourth research task which aim was to give an overview of the trends of education and job market related policies of the European Union and Estonia for the coming years. To sum up, one can claim that the topic of youth education and unemployment is focal in the current budget period, and thanks to different initiatives, programmes and measures, this area will be provided with significant sums of money.

To fulfil the fifth research task, which involved, based on the synthesis of the theory and the results of studies, making suggestions for improving area-related developments, if needed, the author first answered to the two research questions formulated in the introduction. The answers were based on the theory and an empirical research conducted by the author. The data collection methods used for the empirical research were semi-structured interview and document analysis. To answer to the first research question, the author conducted semi-structured interviews with six Estonian public sector organisations and analysed the results using the method of cross-case analysis. The prevailing evaluation for international experience was still positive, it was said that in

case of equal candidates this is seen as a clear competitive advantage upon hiring and its existence was also said to be becoming more and more important. The output of international experience is mostly seen in various international cooperation related tasks and also in participation in different European Union working groups. According to Estonian employers, international study and work experience develops different competences needed on the job market, and the existence of these competences separates applicants from their rivals. At the same time, it was mentioned that international experience shall never become a determining factor upon getting a job, and in most cases it is not a prerequisite, it is rather taken as a positive added value.

To answer the second research question the author carried out document analysis that was based on the strategic documents and official web sites of the organisations having participated in the study. The general pattern that appeared showed that although the organisations of Estonian public sector are internationally active and international cooperation is a part of their everyday work, the aspect of internationalisation and European Union is not very strongly represented in their strategic documents. Document analysis and the synthesis of the interviews also revealed that when recruiting is concerned then mainly internal objectives are taken into consideration, consistency with wider objectives of the European Union is very weak.

Based on the study carried out and scientific literature read, the author fulfilled the fifth research task in the last chapter of this paper. The final research task involved making suggestions for improving area-related developments, if needed. The author made the following suggestions for fixing the problems that arose from the study and from the synthesis of research literature:

- To integrate more modules developing general competences, which would prepare students sufficiently for entering the job market, into the curricula of Estonian general and higher education;
- To increase opportunities for attending internships, which would then make entering the job market easier;
- To apply more active and problem solving related methods (such as group work or simulation) into the recruitment process since these help to evaluate potential candidates more thoroughly;

- To base on the best practices and success stories of other member states in order to help temporary employees hired for the Presidency return to the job market as quickly as possible;
- To involve more employees into different international cooperation related activities, if possible;
- To organise internal educational briefings or seminars to increase employees' European Union related knowledge.

The author of the Master's thesis hopes that the presented patterns and suggestions help the Estonian public sector become more international and increase the youth's competitiveness on the Estonian job market. Since the topic has not been studied much in Estonia, a similar study could be conducted quantitatively among the wider target group. The author of the thesis also suggests studying the public sector's awareness of the European Union and also how their everyday work is connected with it. Since the Master's thesis did not deal with the temporal dimension of international experience very thoroughly, the author suggests studying how long should international experience last in order to affect competitiveness.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katrin Pihl (49004130210), annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Noorte rahvusvaheline kogemus kui konkurentsieelis tööturul? Kvalitatiivne uuring Eesti avaliku sektori tööandjate hinnangute põhjal“, mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 22.05.2017

(allkiri)