

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Renate Jaansoo

**KARJÄÄRIJUHTIMISE ARENDAMINE JA PLAAN
RAHVUSVAHELISE ETTEVÕTTE HENKEL
EESTI TÜTARFIRMADE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „.....“ 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

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

.....

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Karjäärijuhtimise olemus ja roll personalijuhtimises	7
1.1. Karjäärijuhtimise olemus ja seonduvad mõisted	7
1.2. Karjäärijuhtimise arendamine, plaan ja mudelid	17
1.3. Karjäärijuhtimise eripärad rahvusvahelises ettevõttes	29
2. Karjäärijuhtimise uuring Henkeli tütarfirmades Eestis.....	40
2.1. Ettevõtete lühitutvustus ja tegevusvaldkond	40
2.2. Karjäärijuhtimise uuringu metoodika ja valim	43
2.3. Uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud	46
Kokkuvõte	64
Viidatud allikad	67
Lisad.....	72
Lisa 1. Henkeli kontserni struktuur.....	72
Lisa 2. Henkel Makroflex AS struktuur.....	73
Lisa 3. Henkel Balti OÜ struktuur.....	74
Lisa 4. Intervjuu küsimustik	75
Lisa 5. Karjäärijuhtimise uuringu küsimustik	76
Lisa 6. Fookusgruppide küsimustik	83
Summary	84

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv majanduskeskkonnas ning tugeva konkurentsi tingimustes on ettevõttele oluline, et kogu organisatsioon töötaks tõhusalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel. Organisatsiooni suurimaks väärtuseks on inimesed, kes oma teadmiste, võimete ja oskustega määravad ettevõtte edukuse. Soov töötada, areneda, õppida ja otsida uusi väljakutseid on eeliseks karjääritegemisel, organisatsioon aga peaks omalt poolt pakkuma selleks võimalusi. Personali voolavuse vähendamiseks on oluline teada, milline on töötajate rahulolulase karjääri tegemisel ning kuidas oleks seda võimalik positiivsemaks muuta. Samas esitab kiiresti arenev majandus, keskkond ja kaasaegne tööturg järjest suuremaid nõudmisi, mis nõuavad töötajatelt valmidust pidevaks arenemiseks ja õppimiseks.

Karjäärijuhtimine ja karjääriarendamine on käesoleval ajal aktuaalsed teemad, sest eelkõige just noored on teadvustanud endale õppimise vajadust. Nad on saanud aru, et tahe edasi areneda ja teadmisi omandada on üks eelis tööalaselt edasi liikuda ning karjääri teha ja seda mitte ainult Eestis, vaid ka rahvusvaheliselt. Karjäärijuhtimise aktuaalsust kajastab ka see, et sellel teemal on hoogustunud lõputööde kirjutamine ja vastavate uuringute tegemine. Näiteks on TÜ Pärnu Kolledžis viimase viie aasta jooksul kaitstud järgmised tööd: Helen Triik uuris oma bakalaureuse töös karjäärijuhtimise arendamist AS Äripäev näitel, Piret Leiste käsitles juhendamist ja mentorlust Eesti Maksu- ja Tolliametis.

Põhjuse antud teemat käsitleda andis autori 2012 aastal TÜ Pärnu kolledžis „Ettevõtluse ja projektijuhtimise“ õpingute raames läbi viidud töörahulolu uuring firmas Henkel Makroflex AS, kus töötajad hindasid oma saavutuse ja karjääritegemise võimalusi ettevõttes kõige madalamalt (võrreldes teiste hinnatud aspektidega). Samuti nägi ettevõtte Henkel Makroflex AS juhtkond selles valdkonnas, johtuvalt töörahulolu

uuringu tulemustest, laiemat teemakäsitlust: millised on võimalused arendada karjäärijuhtimist ettevõttes; millised on karjääritegemise võimalused suures kontsernis, eelkõige kohalikes tütarettevõtetes ning kuivõrd on selleks valmis firma töötajad.

Käesoleva töö eesmärk on uurida karjääri kujunemist ja selle erinevaid mudeleid, et võrrelda karjääritegemise võimalusi rahvusvahelistes organisatsioonides ja teooria ning seonduva empiirilise uuringu analüüsi tulemusel teha Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ juhtkonnale ettepanekuid karjäärijuhtimise arendamiseks. Sellest lähtuvalt püstatab autor järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade karjääri planeerimise ja -juhtimise teooriast ning nendega seotud terminitest;
- uurida karjääri arendamise ja -planeerimise protsessi ning erinevaid karjäärimudeleid;
- tuua välja karjääri juhtimise eripärad rahvusvahelises ettevõttes;
- anda ülevaade Henkeli kontsernist, s.h. tütarettevõtetest Eestis ning seonduvatest karjääri juhtimise probleemidest;
- läbi viia karjääri juhtimise teemaline uuring Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ töötajate seas;
- tuua välja peamised karjääri uuringu tulemused ning teha neist lähtuvalt ettepanekuid karjääri juhtimise tõhustamiseks Henkel tütarettevõtetes Eestis.

Töös tugineb autor valdkonda puudutavale kirjandusele, mille kohta leiab nii eestikeelset, rohkem aga võõrkeelset materjali. Töös kasutatavad teoreetilised seisukohad tuginevad erinevate teadlaste karjääri temaatikat kajastuvatele raamatutele ja artiklitele. Peamisteks autoriteks on Greenhaus, Callan, Godshalk, Kimbarow, Kotter, Chreptaviciene, Starkute. Põhiallikateks on teaduslikud artiklid EBSCO ja Emeraldi andmebaasidest.

Käesolev töö on planeeritud jaotada kahte ossa. Töö teoreetilise osa esimeses peatükis kirjeldatakse ja antakse ülevaade karjääri planeerimise ja -juhtimise teooriast ning nendega seotud terminitest. Kirjeldatakse ja tuuakse välja viimase 60 aasta erinevad karjäärimudelid ning selgitatakse karjäärimuutmise võimalusi. Viimases alapeatükis

vaadeldakse karjäärijuhtimise eripärasid rahvusvahelises ettevõttes ning antakse lühiülevaade mitmetes organisatsioonides tehtud uuringutulemustest.

Teises osas tutvustatakse lühidalt Henkeli tütarettevõtteid Eestis ning nende peamisi tegevusvaldkondi. Viiakse läbi karjäärijuhtimise teemaline uuring Henkel tütarfirmade töötajate seas Eestis, et välja selgitada, millised tegurid motiveerivad personali ning kuidas ollakse rahul karjäärivõimalustega tütarettevõtetes ning Henkeli kontsernis. Samas peatükis tehakse ettepanekuid karjäärijuhtimise tõhustamiseks Henkel tütarettevõtetes Eestis.

Töö teise osa uuringu läbiviimisel näeb autor probleemi, kuna samal ajal viiakse ettevõttes Henkel Makroflex AS läbi veel kaks juhtkonna poolt algatatud küsimustikku, mistõttu antud karjäärijuhtimise uuringu vastajate hulk töötajate hulgas võib olla väike. Autor püüab omalt poolt selgitada mõlemas organisatsioonis uuringu läbiviimise vajadust, et tekiks huvi ja aktiivne tagasiside. Käesolev lõputöö on koostatud lähtudes 2012. aasta Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde metoodilist juhendit. Töö autor soovib tänada kõiki, kes oli igati abiks diplomitöö koostamisel, eelkõige küsitlusele vastanud ja intervjuudes osalenuid.

1. KARJÄÄRIJUHTIMISE OLEMUS JA ROLL PERSONALIJUHTIMISES

1.1. Karjäärijuhtimise olemus ja seonduvad mõisted

Globaliseerunud organisatsioonid, nende mitmekesine personal ja muudatuste kiirenemine nõuavad ettevõtetelt üha enam kõrgetasemelist juhtimist. Määravaks on saanud eestvedamisealased oskused, teadmised ja pädevused, töötajate arendamine, koolitamine, mõjutamine ning motiveerimine. Mida aktiivsemalt organisatsioonid pööravad tähelepanu oma töötajate karjäärialase juhtimisega seonduvatele küsimustele, seda rohkem innustab see töötajaid edasi õppima ja täiendama, oma oskusi ja pädevusi edasi arendama, mis omakorda suurendab konkurentsi nii ettevõtte sees kui ka tööturul.

Üldistavalt võib juhtimist defineerida protsessina, mis võimaldab saavutada ettevõtte või asutuse eesmärgid oma tegevuse planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu (Siimon, Türk 2003: 121). Juhtimine on lihtsustatult ülemuse ja alluva vaheline tegevus, mille tulemusena viiakse ellu organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid läbi ressursside efektiivse ja eduka kasutamise. Juht peab tulemuste saavutamiseks suutma luua arusaadava visiooni tulevikust ja koostama selle alusel ettevõtte eesmärgid, millega töötajad saavad oma isiklikke eesmäärke siduda.

Välja on kujunenud juhtimisfunktsioonide ühtne süsteem, mis hõlmab täielikult kogu juhtimisprotsessi ja võimaldab selle põhikomponentide iseärasusi argumenteeritult käsitleda. On eristatud juhtimise klassikalisi ja seostavaid funktsioone. Klassikalisteks on planeerimine, organiseerimine ja kontroll, neile lisanduvad veel kaks inimeste juhtimisega seotud funktsiooni: personalijuhtimine ja eestvedamine. Need juhtimise viis funktsiooni iseloomustavad liikumist eesmärkide püstitamiselt nende täitmisele, võimaldades komplekselt hõlmata kõike seda, mida eespool on nimetatud

juhtimisprotsessiks. Seostavateks funktsioonideks on eelkõige otsustamine ja kommunikatsioon. (Siimon, Türk 2003: 125-126)

Personali juhtimine (*personnel management*) on juhtimise üks põhifunktsioonidest, mida nimetatakse ka inimressursi juhtimiseks (*human resource management*). See koosneb töötajate juhtimise erinevatest osategevustest organisatsioonis, sh personali arendamisest ja eestvedamisest ning seisneb töötajate komplekses koordineerimises, mõjutamises ja suunamises püstitatud eesmärkide realiseerimiseks. Personali arendamine koosneb töötajate teadmiste ja tööoskuste arendamisest, koolitusest ja karjääri juhtimisest. (*Ibid.*: 175-176) Tänapäeval peetakse personali juhtimises üha olulisemaks haridustaseme tõstmist, teadmisi ja nende kasutamise oskusi, muutunud on väärtushinnangud ja suurenenud vajadus suunata töötajaid rohkem eneseteostamisele ning eneseväärtustamisele. Llewellyn (2002: 121) eeldab, et igaühel on arusaamine karjääri mõistest, mis on programmeeritud tema psüühikasse juba alates lapsest või tema tööelu alguses. Iga inimese karjäärimõiste on tuletatud sellistest asjadest nagu perekond, rahvuskultuur, organisatsiooni kultuur, mentor või isegi sünniaeg.

Schermerhorn *et al.* (1988: 642) on sõnastanud, et karjäär (*career*) on töödest ja tegevustest moodustuv jada, mida inimene läbib elamiseks. Paljude jaoks algab karjäär ennetavalt juba ametlikult haridusteel, kus ta areneb esmaseks töövalikuks ja hilisemateks võimalusteks, mis võivad tuua muutusi tulevastes ametites, organisatsioonide poolses värbamises ja isegi ametis ning elukutses. Chreptaviciene ja Starkute (2010: 539) toovad välja, et tänapäeva kontekstis käsitletakse karjääri kui individuaalset tajutavat suhtumiste ja hoiakute jada, mis on seotud isiklikus elus saadud kogemustega. See ei ole ainult ülespoole (vertikaalne), vaid ka horisontaalne liikumine, isiku aktiivne ja personaalne tegutsemine karjääri edu nimel, jätkuv ning pidev strateegiline arenemine ja professionaalne paindlikkus.

Karjääri võib käsitleda kahel viisil. Üheks on organisatsiooni või elukutse strukturealne omadus, mida võib vaadelda kui organisatsioonisisest ametite järjestatust madalamalt positsioonilt kõrgemale. Teiseks viisiks on pigem individuaalne omadus, mis hõlmab erinevate ametite, positsioonide ja kogemuste seeriat. Edutamine, professionaalne

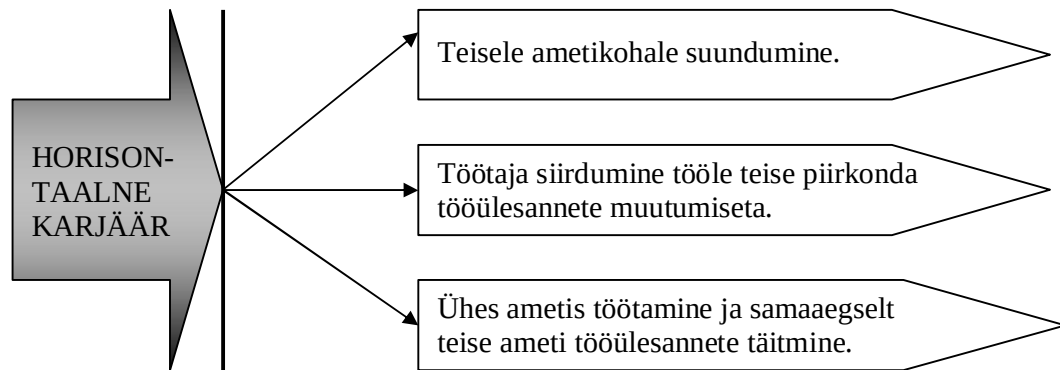
staatuse ja stabiilsuse on kolm teemat, mis läbivad mitmeid erinevaid karjääridefinitsioone. (Greenhaus *et al.* 2000: 8-9)

Karjäär tähendab liikumiste seeriat või jada organisatsioonis, samuti tähendab ta erinevaid töökohustusi ja ameteid, mistõttu võib karjääri defineerida kui komplekti erinevatest etappidest, milles organisatsioon mängib inimese individuaalses karjääris suurt rolli (Pierce, Dumham 1990: 557). Karjäär on tähtis nii inimesele endale kui ka organisatsioonile. Selle kujundamine on ettevõtte poolne tegevus, kus juhid saaksid hoolitseda ja kaasa aidata oma töötajate arenemisele organisatsioonis. Karjäär võib olla organisatsioonisisene või –vaheline või mõlema kombinatsioon. Kaasaegne keskkond on muutunud huvitavamaks ja avaramaks, mis on loonud töötajatele karjääri tegemiseks suuremad võimalused, samas eeldab organisatsioonipoolset toetust töötajate individuaalsel arengul. Inimesed, kes planeerivad oma karjääri ja kasutavad selleks erinevaid oskusi, on võrreldes teistega edukamad.

Karjäärialane liikumise kiirus sõltub suuresti organisatsiooni suurusest, iseärasustest ja tegevusvaldkondadest. Samuti ka töötajast, tema ametikohal töötamise ajast ning ametite vahetamise sagedusest. Chreptaviciene ja Starkute (2010: 539) toovad välja, et mõnede teadlaste (Fletcher, Ciutiene, Danilevicius jt) väitel on karjäär vertikaalne tõus ja püüdlemine kõrgemale positsioonile, teised (Sculer, Hall, Meijers jt) aga, et horisontaalne, mis tähendab inimese pidevat arengut ja tema professionaalset paindlikkust ning mobiilsust.

Chreptaviciene ja Starkute (2010: 539) kirjutavad, et horisontaalse karjääri võimalusi saab kasutada vertikaalse karjääri planeerimisel luues reservi juhi kandidaatidest, kellele antakse võimalus töötada teatud ajavahemikus juhina saades nii paremini tuttavaks tööga erinevates osakondades ning omandada teadmisi ja oskusi tulevikuks. Horisontaalse karjääri tegemiseks on kolm võimalust (vt joonis 1 lk 10). Esimeseks on töötaja suundumine teisele ametikohale, milleks peab olema töötajapoolne huvi ja vastavad pädevused. Teiseks võimaluseks on töötaja siirdumine teise piirkonda või osakonda, kusjuures tema tööülesanded reeglina ei muutu. Kolmandaks antakse töötajale võimalus olla mõnda aega ühes ametis ja samaaegselt täita teise ameti tööülesandeid. Tehes horisontaalset karjääri on üha enam levinud tööalane

edasiliikumine ühest valdkonnast teise ametikohal tõusmata, samas lisanduvad uued oskused, teadmised ja kohustused. Selline horisontaalsel tasandil erinevate teadmiste ja kogemuste omandamine võib hiljem saada vajalikuks ja olla eelduseks ametialasel tõusul.



Joonis 1. Horisontaalse karjääri erinevad võimalused (Chreptaviciene, Starkute 2010: 539), autori koostatud.

Vertikaalsele karjäärile peaks eelnema horisontaalne ja radiaalne karjäär. Vertikaalne liikumine seisneb inimeste tööalases liikumises organisatsiooni hierarhilistel tasanditel, millega kaasneb nende võimutasandi ja –ulatuse muutus. Võimalik on liikuda vertikaalselt ülespoole või ka allapoole, kui töötaja tööpädevus pole piisav. (Türk 2005: 341, 374) Ülikoolid koolitavad nime poolest ärijuhte, kuid tegelikkuses saadakse juhiks isiklike kogemuste kaudu. Vertikaalse karjääri puhul edutatakse sageli firma parim spetsialist juhiks, kuid alati ei pruugi heal spetsialistil olla juhile vajalikud isiksuseomadused. Tulemuseks on halb juht, kes ei tunne ennast aktsepteeritava juhina ega enam ka hea eksperdina. Halvimal juhul lahkub ta firmast, sest tagasiliikumine samas organisatsioonis madalamale ametipositsioonile oleks häbiväärne.

Radiaalne liikumine seisneb inimese tööalases liikumises samal hierarhilisel tasandil ja samal töökohal. Töötaja kaasatakse ja ta osaleb organisatsiooni juhtimises ning otsustamises. (*Ibid.*: 341, 374) Sisuliselt laieneb töötaja tööülesannete valdkond vastutusrikkamate ülesannete lisandumise tulemusena. Töötaja soov on saada oma ala spetsialistiks ning ta tunneb suurt rahuldust sellest, kui ta saab oma oskusi ja teadmisi edasi arendada.

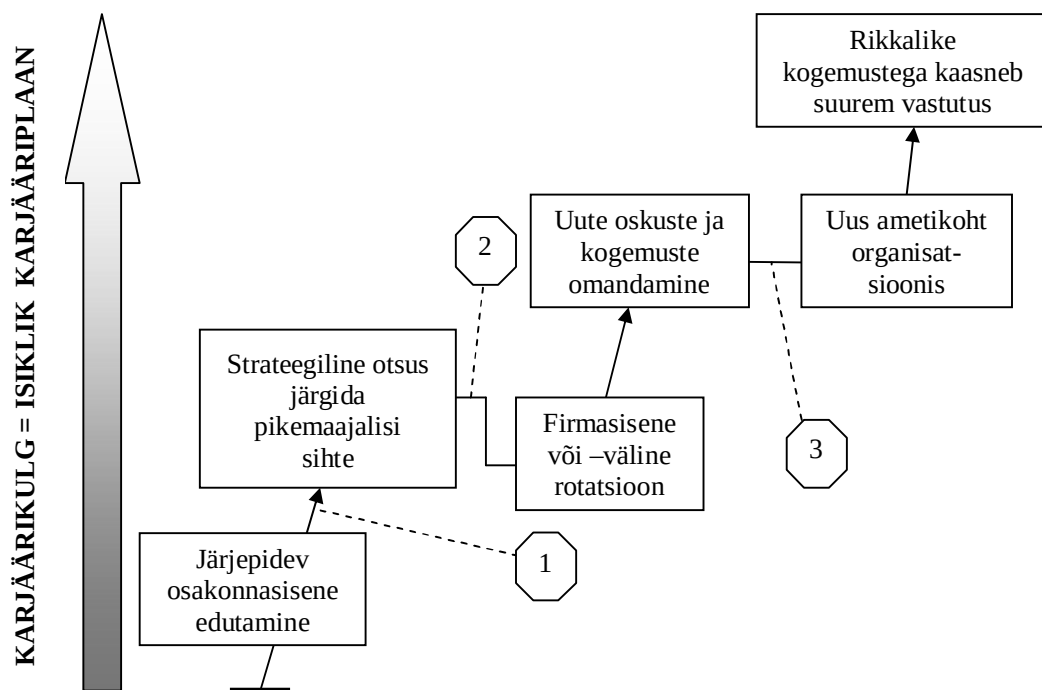
Kimbarow (2004: 4-5, 18) jagab karjääri etappideks, kusjuures iga etapp loob võimaluse koostada oma strateegiline plaan jätkamaks professionaalset haridust, mis arendab oskusi ja viib uute väljakutseteni:

- varajane karjäär – esimesed viis aastat on segu õpitud elukutsest, võimalustest ja reaalsusest; võib tekkida soov saada juhtivtöötajaks ja teisi kamandada või keskenduda ametialasele arengule ehk õppimisel pole piire;
- keskmine karjäär – erinevad väljakutsed; tüüpiline, et on saavutatud mingi stabiilsus ja mugavustsoon; esialgne soov kõike õppida on asendunud vajadusega veenduda tegelikkuses säilivates väärtuses; ollakse silmitsi kahe valiku ees: alustada enesearendamise teekonda, mis viib uuele tasemele teadmiste ja oskuste vallas või teha professionaalne muutus ja planeerida vajalikke samme omandamiseks uusi oskusi ja teadmisi;
- hiline karjäär – olukord, kus tõenäoliselt kõige vähem tehakse suuri plaanimuutusi; on raske leida teemasid, millest varem kuuldud pole; on oht võtta seisukoht, et enda poolt valitud teekonnal ei muutu midagi; elukestva õppe mõiste ei ole kunagi nii väärtuslik, kui just selles staadiumis; see on ideaalne aeg selgeks õppida veel seda, mida pole olnud varem võimalik teha; on aeg anda edasi oma teadmisi või olla mentor.

Karjääri võib kujutada seega kui tegevuste järjestust töö ja elu jooksul omandatud kogemustest erinevate karjääriastmete jooksul. Seda teekonda järgides tuleks kindlasti vältida kiiret tippu jõudmist, mis võib kaasa tuua enesehindamise ja plaanide peatumise, millega ühtlasi lõpeb ka karjäär. Kui inimene on saanud kõik, mis ta eesmärgiks seadis ja samas puudub soov edasi liikumiseks, siis tema areng seiskub. Seega peaks karjääriteekonda kujundama piisavalt põhjalikult, et ei kaoks edaspidised arenguvõimalused. Ward *et al.* (2007: 72-73) on leidnud, et karjäär kulgeb tavaliselt mööda kitsast spetsialiseerumise teed, kus inimene omandab funktsionaalsel baasil kogemusi, et hiljem saaks võtta vastu vastutusrikkamaid ameteid. Paljudes organisatsioonides on need just juhirollid, kuid see ei ole loogiline. Inimesed peavad õppima juhtimist. See tähendab riskide võtmist, initsiatiivi ja ettenägelikkust, et valitud suunas edasi liikuda, samuti ka oskust tagasilöökidega leppida. Seega vajavad

potentsiaalsed ettevõtete juhid juhtkonnapoolseid väljakutseid juba oma karjääri varajases staadiumis, et nad saaksid areneda ja arendada nii oma juhtimisvõimeid, sotsiaalset teadlikkust, kui ka eneseteadvust.

Vahest on see üsna hirmuäratav, kuidas inimesed kordavad tehtud vigu, eriti just karjääri valikul. Tegelikult aitab karjääri kulg õppida eelnevalt tehtud vigadest, et neid tulevikus enam mitte korrata. (Megginson, Clutterbuck 2005: 65) Eelkõige peaks huvi olema organisatsioonipoolne, milleks tuleks koostada koolituskava või –programmid, mis aitaks töötajatel alustada oma karjääriteekonda püstitatud eesmärkide saavutamiseks. On inimesi, kes õppimist erinevatel põhjustel väldivad: neil on hirm õppimise ees, ebaõnnestumiste kartus, vastumeelsus millegi uue õppimise vastu või on nad lihtsalt rahul olemasolevaga. Teist tüüpi inimesed on aga huvitatud oma elus karjäärilaseks edasi liikuma: nad õpivad, omandavad uusi oskusi ja teadmisi, on aktiivsed ning kõrge saavutusvajadusega. Minna õppima – see on hea võimalus endas selgusele jõuda, sest see aitab ennast kõrvalt vaadata ja asjade üle järele mõelda. Kui ei olda rahul oma positsiooniga, tuleks analüüsida, kas muuta midagi oma töös või võtta vastu mõni uus väljakutse.



Joonis 2. Paindlik karjäär (Alas 2002: 25), autori täiendustega.

Heller (2002: 25) käsitleb oma raamatus kahte erinevat karjääri kulgemise teed. Esimene on lineaarne, kus inimene vahetab ametikohti liikudes positsioonilt järjest kõrgemale ning tõus karjääriredelil võib peatuda kogemuste puudumise tõttu. Teine on paindlik (vt joonis 2 lk 12), kus töötaja karjääriareng (1) on teadlikult organiseeritud ning toimib järjepidev osakonnasisene edutamine. Pikemaajaliste sihte silmas pidades on võimalik firmasisene –või väline rotatsioon, millega võib kaasneda karjääritaseme teadlik tagasilangus (2). Rotatsiooni käigus omandatud uued oskused ja teadmised on aga oluliseks eelduseks uue ja kõrgema ametikoha saamisel organisatsioonis (3), samuti kaasneb rikkalike kogemustega suurem vastutus. Sellist karjäärikulgu järgides on võimalik üles ehitada isiklik karjääriplaan konkreetsetes ettevõttes.

Karjääri platoo (*career plateau*) on punkt inimese karjääris, kus edasine tõus karjääriredelil on vähetõenäoline. Peaaegu kõik inimesed jõuavad oma karjääris sellele platoole - mõned varem, teised hiljem, mõned jõuavad sinna juba enne pensionile jäämist. Samas ei pruugi tähenda platool olemine veel ebaõnnestumist, vaid seda tuleb käsitleda erinevalt sõltuvalt situatsioonist ja organisatsioonist. (Byars, Leslie 1991: 284) Kujundades oma karjäärikulgu peaksid inimesed oma plaane koostama nii, et vältida üldse karjääriplatoole jõudmist või et see juhtuks võimalikult hilja. Nii välditakse pettumist iseendas ja organisatsioonis, kus karjääriteekond aset leiab.

On neli peamist eraldiseisvat karjääri ideed – kõik on unikaalsed ja ükski pole teisest õigem. Nendest kaks esimest on tuntud juba kauemat aega, kaks viimast on aga lisandunud hiljem (Llewellyn 2002: 121):

- lineaarne (*linear*) – isik on motiveeritud ja huvitatud saama ettevõtte juhiks; see ei õnnestu alati; mõned loobuvad „ülesse ronimisel“, sest neid mõjutatakse; paljude jaoks on see emotsionaalselt „toores eesmärk“;
- ekspert (*expert*) – selle inimese edu on motiveeritud eksperdi põhimõttel ja tuntud kui oma ala parim; sageli on lapsepõlves neile öeldud, et „enne kasva üles, et olla milleski parim“; sageli on neid mõjutanud vanemad ja vanavanemad;
- spiraal (*spiral*) – edu on võimalik liikudes ühelt positsioonilt teisele, tavaliselt iga 5-10 aasta järel; „edasimine“ on võtmesõnak; uus positsioon on loomulik jätk eelmisele tööle; spiraalil liikudes kogutakse hulgaliselt teadmisi ja kogemusi; kui

jõutakse tippu (enam ei ole kuhugi edasi minna), siis lahkutakse hoopis sageli organisatsioonist ja saadakse õpetajaks või konsultandiks;

- nn. ringihulkujad (*roamer*) – vahetab ameteid sageli, tihti iga kahe-kolme aasta tagant ja eduks on sageli minevikus omandatud tööalased kogemused; need on tavaliselt majandusliku taustaga inimesed, kes ei hinda turvalisust; nad on sageli võtmerollis ettevõtetes, kes laienevad geograafiliselt ühelt turult teisele.

Llewellyn (2002: 121) nendib, et iga karjääriteekonna aluseks on olnud mingid põhjused, mis teevad inimesi õnnelikuks ja energiliseks. Lineaarsel on motivatsiooniks võim ja saavutus, ekspertidel asjatundlikkus ja turvatunne, spiraalsetel kasvamine ja loomingulisus, ringihulkujad on kirglikud vaheldusrikkuses ning mitmekesisuses, samuti iseseisvuses. Karjääri valikul peaks töötajad teadma oma soove ja suundasid ning sobitama need kokku organisatsiooni vaadetega. Tuleks vaadata karjääri kõrghetkedel vastu võetud otsuseid, kui sai tehtud suuri vigu või saavutatud suurt edu, kui saadi vajalikke õppetunde, kui kohtuti ja loodi suhteid võtmeisikutega, kui sai võetud riske ja/või kui lasti minna asjadel, mis polnud vajalikud. (Megginson, Clutterbuck 2005: 79)

Kaasajal peavad töötajad arendama oskusi, et konkurentsisis püsida ja endale aru andma, mida nad selles organisatsioonis teevad, arvestama ja analüüsima võimalusi nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda, et olla tööjõuturul konkurentsisis. Chreptaviciene ja Starkute (2010: 537) kirjutavad, et kaasaegset karjääri käsitletakse kui individuaalsete rollide jada, mis baseerub töökogemustel, suuremal vastutusel, regulaarsel suhtlemisel teiste inimestega, uute teadmiste omandamises, töövormides ja ideede genereerimises, iseseisvuses ning sõltumatuses organisatsioonist. Sellised arusaamised karjääri muutusest nõuavad universaalseid tehnilisi, sotsiaalseid ja isiklikke kompetentse, kuid mitte spetsiifilisi oskusi. Et jõuda järgmisele karjääri tasemele, on selleks vaja teatud oskusi ja pädevusi. Igal karjääri etapil hinnatakse töötaja pädevust: valmisolekut ülesannete täitmiseks ja sooritust teatud tasemel. Tähtsad ei ole ainult teatud tasemel omandatud oskused, vaid ka puuduvad pädevused, mida tuleks veel omandada. Chreptaviciene ja Starkute (2010: 541) arvates toetub traditsiooniline karjäär aga rohkem organisatsioonile: lojaalsed töötajad, oskustele spetsialiseerumine, töötajate

kuulekas käitumine, vastutus töötaja karjääri eest, juhtkonna juhtimis- ja kontrollistiil, orienteeritus tootele, tehnoloogiline stabiilsus ning turgude kaitsmine. Kaasaegse- ja traditsioonilise karjääri erinevus ja sarnasus baseerub erinevates käitumismudelites. Kõige efektiivsem on see siis, kui inimese võimed ja anded sünkroniseerida/samastada organisatsiooni ja töö keskkonnaga. Chreptaviciene ja Starkute (2010: 537-538) sõnastavad traditsioonilise karjääri edu mõiste, mis on tasakaalustatud läbi objektiivsete kriteeriumite: staatus, positsioon, saadud tulu jne. Kaasaegse karjääri edu mõiste on määratletud rohkem läbi subjektiivsete kriteeriumite: koos tegutsemise rahulolu, sisemise potentsiaali rakendamine, elu eesmärkide realiseerimine jne. Nende kahe realiseerimine on suuresti seotud isiku kompetentsi kvaliteedist, tema arengust, ümberõppest. Alles siis, kui nende kompetentside tase on nõutaval tasemel, on inimene võimeline muutma oma elu vastavalt turu vajadustele ja saavutama eesmärgi läbi isikliku eneseteostuse. Chreptaviciene ja Starkute väidavad kokkuvõtteks, et kaasaegset karjääri tuleks käsitleda kui kogu elu jooksul kulgevat protsessi, pidevaid valikuid, mis tulenevad tema tööst, õppimisest, eneseväljendusest ja vabaaja otsuste tegemisest. Protsess hõlmab inimese tööelu, töökohti, kohustusi ja saavutusi. Lameda struktuuriga organisatsioonid annavad palju võimalusi horisontaalseks karjääriks, mis on kõige olulisem ettevõttele hoidmaks oma professionaalseid töötajaid neid motiveerides.

Schein (1996, viidatud Day *et al.* 2004: 165 vahendusel) toob välja definitsiooni karjääriankru (*career anchors*) kohta: „Inimese karjääriankur on tema eneseteadvus, mis koosneb isikutaju annetest ja võimetest, põhiväärtustest ja mis kõige tähtsam – väljatöötatud tajutavatest motiividest ja vajadustest, kuna need on karjääri osad“. Need on inimeste erinevad vajadused, millega nad oma karjääri jooksul kokku puutuvad. Schein'i 1970-ndate aastate keskel tehtud esmane uuring tuvastas viis karjääriankru tüüpi (Schein's Career Anchors 2013):

- autonoomia ja sõltumatus (*autonomy and independence*) – nendel inimestel on esmane vajadus töötada oma reeglite järgi; nad väldivad standarte ja eelistavad töötada üksi;
- turvalisus ja stabiilsus (*security and stability*) – turvalisusele keskendunud inimesed, kes otsivad stabiilsust ja järjepidevust; väldivad riske;

- tehnilis-funktsionaalsed kompetentsid/oskused (*technical-functional competence*) - seda tüüpi inimesele meeldib olla hea milleski ja töötab eesmärgil saada eksperdiks; neile meeldib kasutada oma oskusi probleemide lahendamisel; teha oma tööd paremini, kui keegi teine;
- juhioskused/kompetentsid (*general management competence*) – tahavad olla juhid; neile meeldib inimestega tegelemine ja probleemide lahendamine; et olla edukas, on vajalik empaatiavõime;
- ettevõtlik loovus (*entrepreneurial creativity*) – nendele meeldib leiutada asju; olla loominguline; teha oma äri; peavad omamist tähtsaks; sageli on neil igav; rikkus on nende jaoks edu märk.

1980-ndate uuringud lisasid veel kolm tüüpi:

- teenindamine või pühendumise kutsumus (*service or dedication to a cause*) – ajendatud sellele, kuidas saaks teisi rohkem aidata; võivad töötada avalikus teenistuses;
- väljakutse (*pure challenge*) – ajendatud väljakutsetele ja keerulistele probleemidele, mida nad saaksid lahendada; kui neil hakkab igav, vahetavad ametit; karjäär väga varieeruv;
- elustiil (*lifestyle*) – keskendunud eeskätt oma elustiilile; ei suuda kaua olla ühel töökohal; võivad olla eemal tööst pikka aega selleks, et anduda oma hobidele (reisimine, purjetamine).

Kõik need karjääriankrud on välja arenenud ajajooksul karjäärikogemustest. Enamus inimesi ei ole teadlikud oma karjääriankrutest seni, kuni nad jõuavad oma karjääris otsuste- või isikliku elu kriitilisse punkti. Vajalik oleks, et inimesed arendaksid oma eneseteadvust nende karjääriankrute näol, et nad oleksid eelnevalt ette valmistatud enne, kui teevad oma elus kriitilisi karjääriotsuseid. Karjääriankrud on suurepärane vahend, mis aitab inimestel individuaalselt suurendada oma eneseteadlikkust karjäärimotivatsioonide keskel ning mida saab kasutada organisatsiooni karjääri või juhtimise arendamise programmis. Igal karjääriteekonnal puutuvad inimesed peale nende erinevate vajaduste kokku ka veel karjääri šokkidega. Seibert *et al.* (2013: 172) defineerivad karjääri šokke kui sündmusi, mis käivitavad ette kavatsatud plaanide muutuse ning mis mõjutavad tulevikus tähtsaid karjääriga seotud otsuseid, nagu näiteks

otsides edasisi õppimisvõimalusi, vahetades elukutset või muutes tööpositsiooni. Samad autorid märgivad, et karjääri šokid on välised olulised sündmused, mis võivad vapustada inimest psühholoogiliselt hinnates ümber tema praegust kulgevat karjääri trajektoori. Karjääri šokid võivad olla positiivsed ja negatiivsed ja nende mõju töötajale võib olla varieeruv. Negatiivsed karjäärišokid on sündmused, millel on inimese karjäärile negatiivne mõju (nagu mentori lahkumine organisatsioonist, vallandamislaine või skandaalid töökohal). Positiivsed karjäärišokid on sündmused, millel on inimese karjäärile positiivne mõju (nagu näiteks väljakutsuva projektiga edukas toimetulek, palgatõus või oodatust kiirem edutamine).

Tänapäeval on karjääri tegemise mõiste palju laialdasema tähendusega andes võimaluse seda üles ehitada mitte ainult ühe tööandaja juures. Tuleb ise olla aktiivne oma karjääri kujundamises, realistlikult hinnata oma saavutusi ja nõrku külgi, kohandada neid läbi õppimise ja arenguplaani. See ei ole ainult organisatsiooni tööriist, vaid töötaja huvi omandada pidevalt uusi teadmisi, oskusi, tõsta pädevusi ning võtta vastu uusi väljakutseid erinevates ametites või organisatsioonides töötades.

1.2. Karjäärijuhtimise arendamine, plaan ja mudelid

Karjääri kujundamine ja planeerimine on oluline selleks, et organisatsioonid oleksid teadlikud tööjõuvajadustest ja töötajad informeeritud karjäärivõimalustest ettevõttes, samuti ühitama töötaja ja organisatsiooni huvid, et selgitada töötaja individuaalsed arenguvajadused ja võimalused. Individuaalse arengu vaatlemine organisatsiooni erinevatel tasanditel julgustab töötajaid läbi viima uuendusi ja oma teadmisi ning oskusi maksimaalselt kasutama.

Isiklik karjääri kujundamine peaks toetuma organisatsiooni vajadustele. See toob kaasa võimaluse hinnata oma vigu või puudujääke ning saada tagasisidet, et parandada oma oskusi, areneda ja kasvada ettevõttes. Wessel *et al.* (2003: 268) arvavad, et karjääri kujundamist ja asjakohaseid karjääriarengu ülesandeid peaks hakkama õpetama juba kõrgkoolis. Kui on olemas karjäärialased sihid, siis on kergem saavutada eesmäärke, lõpetada haridusteed edukalt ja leida tööd oma valdkonnas. Autori arvates tuleks karjäärialaste plaanide koostamise ja tutvustamisega alustada juba varem - põhikoolis,

mil alustatakse ametite tutvustamist ja õpilase tööalase teekonna kujundamist. Samas oleks just sellel ajal vajalik noorte esmane karjäärialane nõustamine ja vastavate testide läbiviimine. Vos ja Meganck (2009: 48) näitasid, et töötajate karjääriarengu plaani olemasolu mängib tähtsat rolli, et hoida oma töötajaid. Hoolitsedes karjääriarenduse võimaluste olemasolu eest annab see võimaluse piirata töötajaid organisatsioonist lahkumast ja suurendab lojaalsust. Hitrop (1999: 427) teeb ettepaneku valmistada ja töötada välja karjääriarengu plaane, et saada paremaid talente ning vältida tulevikus kompetentsete töötajate puudust, sest värbamisprotsessi arendamiseks on alati arenguruumi. Samuti teeb ta ettepaneku, et firmad peaksid kohandama oma soove ja vajadusi vastavalt turu olukorrale, et töötajate hoidmine oleks võimalik. Ettevõtted püüavad suurendada oma atraktiivsust, pakkudes väljakutseid ja karjääri tegemise võimalusi. Karjääri arendamist peetakse tööandja, töötaja ja vahetu ülemuse ühiseks vastutuseks. (Avery 2004: 196) Organisatsioonil on võimalus julgustada inimesi osalema oma karjääriarendamises, sest töötajad tahavad teada, millised on nende arenemise võimalused ettevõttes. Karjääri kulg aitab neil näha, milline on nende edasi liikumise teekond. (Daughtrey, Ricks 1986: 297) Tänapäeval on paljud firmad unustanud sellised tegevused nagu karjääri arendamine ja karjääri planeerimine. Edukad on need organisatsioonid, kes oma tublide töötajate hoidmiseks oskavad leida võimalusi ning tegelevad inimeste elukestva arenguga.

Kimbarow (2004: 18-19) kirjutab, et igas karjääristaadiumis on vajalik koostada asjakohane ja professionaalne SWO (*strengths, weaknesses, opportunities*) eneseanalüüs, mis tagab pikaajalise arengukava õnnestumise. See annab põhiraamistiku hindamiseks, kus inimene asub ja aitab kohandada enda karjääriplaani tegevusi:

- tugevused (*strengths*) – luua nimekiri nendest olemasolevatest oskustest ja teadmistest, mis on seotud antud valdkonnaga;
- nõrkused (*weaknesses*) – need on omadused, mis vajaksid täiendamist, parandamist ja edasiarendamist;
- võimalused (*opportunities*) – siin tuleks hinnata ressursse (isiklikke, organisatsioonilisi ja rahalisi), et toetada oma arengut; määratleda strateegiad

tugevuste ärakasutamiseks ja tegevused kõrvaldamaks puudujääke, et omandada uusi teadmisi, mis aitaksid liikuda oma professionaalse tee uude etappi.

Karjääri juhtimine (*career management*) on indiviidide ettevalmistamine ja selle plaanipärane korraldamine. Ta moodustab terviku karjääri planeerimisega ning neid on raske teineteisest eristada. Karjääri juhtimisel lähtutakse eelkõige organisatsiooni huvidest ja luuakse töötajate karjääriks sobivad tingimused ja süsteemid võimaldades nii töötajal kui ettevõttel realiseerida paremini oma eesmärgid. (Türk 2005: 346-347) Karjääri juhtimine on organisatsioonides vajalik tegevus, sest see annab töötajale tunde, et tema oskusi ja teadmisi vajatakse, et ettevõtte on huvitatud tema arengust ja soosib edasist õppimist ning koostöö jätkamist.

Karjäärijuhtimine on protsess, kus igale inimesele koostatakse põhjendatud ja asjakohane kava, mis puudutab tema tööelu ning seda võib käsitleda kui mitmesuguste karjääriotsustega kaasnevate probleemide lahendamisenä. Karjäärijuhtimine on pidev protsess, kus inimene (Greenhaus *et al.* 2000: 12, 23):

- kogub asjakohast infot enda- ja töö kohta;
- loob täpse pildi enda oskustest, väärtustest, huvidest ja eelistatud eluviisist, samuti alternatiivsetest töökohtadest;
- loob realistlikud karjäärieesmärgid, mis baseeruvad kogutud infol;
- loob ja teostab strateegia eesmärkide täitmiseks;
- kogub tagasisidet strateegia efektiivsusest ja eesmärkide tähtsusest.

Pädevat karjäärijuhtimist võib vaadelda läbi kolme komponendi: enesehinnang, võimaluste hindamine ja aktiivne karjääri planeerimine. Esimene hõlmab perioodilist karjääri eesmärkidega seotud teemade läbimõtlemit, enda edusamme ning ülejäänud arenguvajadusi. Teine hõlmab teostamise võimalusi ja otsinguid nende arenguvajaduste täitmiseks. Kolmas komponent arvestab organisatsiooni sisemisi vajadusi ja loob nendel põhineva plaani. (Kotter 1988: 125) Töö autor arvab, et kui paljud mõtleksid oma karjääri planeerimisel just nendele kolmele asjaolule, oleks sellel juhtimisoskuse arengule suur mõju. Samas ei taga praegune haridussüsteem noorte karjäärialast

suunamist selles osas, et ei õpeta noori mõtlema oma karjäärijuhtimise üle just läbi nende kolme komponendi. See on teema, mida tuleks kindlasti muuta ja parendada.

Seibert *et al.* (2013: 170) defineerivad karjääri eesmärgi kui karjääri tulemust, mida inimene püüab saavutada. Karjääri eesmärgiks võib olla kas konkreetne töö või teatud oskuste ja teadmiste pagasi saavutamine. Samas võivad inimesed oma karjääri eesmärgi seostada sissetulekuga (palk), positsiooniga, mõjuvõimu ja võimuga, huvitava ja väljakutsuva tööga, oskuste ja teadmiste arendamisega, töökoha säilimisega ning sisuka panusega ühiskonda. Autorid jagavad karjääri eesmärgid kaheks (Seibert *et al.* 2013: 171):

- sisemised – individuaalsed motiveerivad omadused, nagu pidev uute oskuste ja teadmiste omandamise tahe võttes vastu huvitavaid ja väljakutsuvaid tööpakkumisi ning võimalus teha tööd, mis mõjutab ühiskonda;
- välised – väliselt ehk teistele nähtavad motiveerivad omadused, nagu edu, staatus ja mõju organisatsioonis või ühiskonnas, suured rahalised hüved.

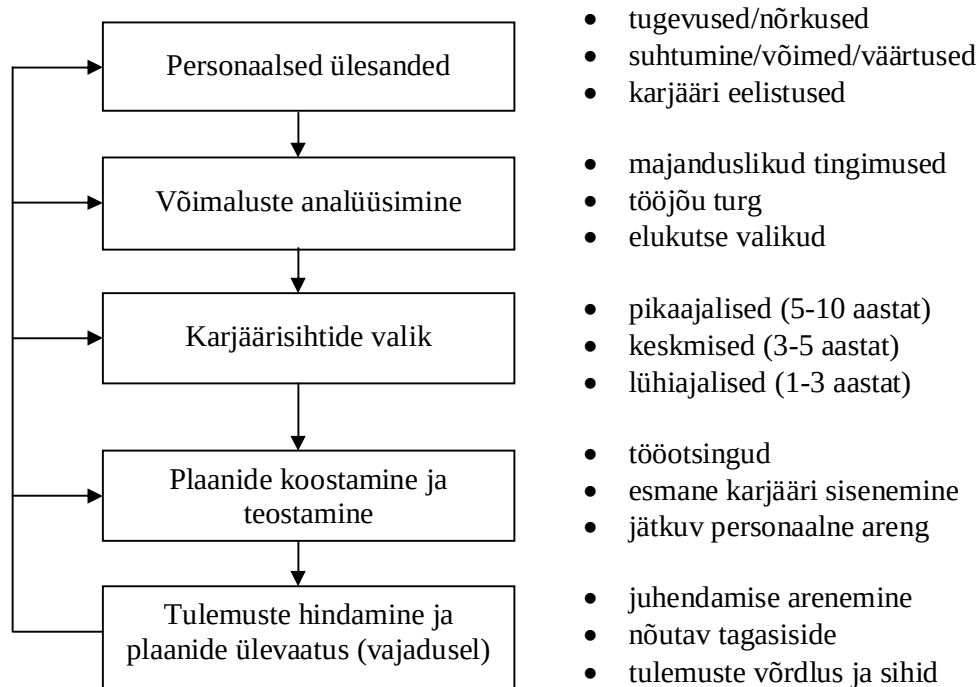
Seibert *et al.* (2013: 171) kirjutavad, et kui karjääri eesmärgid on paigas, saab hakata arendama oma karjääri plaani, mis aitab püstitatud eesmärgi saavutada. Karjääri plaan on käitumuslikud stsenaariumid või tegevuste järjestus, mis aitab inimestel saavutada oma karjääri eesmärgi. Seega tähendab karjääri planeerimine (*career planning*) suurendada püüdlust karjääris, püüdes kohaneda muutuvate tingimustega ja suurendada vastupanuvõimet karjääri takistustele. Türk (2005: 344) kirjeldab aga karjääri planeerimist kui protsessi, mille käigus fikseeritakse ametikohad ning nende seosed ja tööalase liikumise teed organisatsioonis. Greenhaus *et al.* (2000: 13) defineerivad karjääri planeerimist samuti pideva protsessina, kus vaadeldakse inimese individuaalset arengut etappide kaupa, millest igaüks iseloomustab suhteliselt unikaalset küsimuste, teemade ja ülesannete kogumit. Schermerhorn *et al.* (1988: 643) on sõnastanud, et karjääri planeerimine on süstemaatiliste karjäärieesmärkide ja individuaalsete potentsiaalsete võimaluste täitumiste protsess. See sisaldab küsimusi „Kes ma olen?“, „Kuhu ma soovin/tahan jõuda?“, „Kuidas ma sinna jõuan?“. Autori arvates on karjääri planeerimisel kõige tähtsam inimese enda tahe. Kui töötajal on omapoolne initsiatiiv ja

visioon enda elukäigust (kooskõlas tööalaste ja isiklike huvidega), on kergem saavutada püstitatud eesmärgid ning tegutseda planeeritult.

Chreptaviciene ja Starkute (2012: 164) väidavad, et töötaja karjääri planeerimine ja arendamine on viimasel ajal muutunud üheks olulisemaks strateegiliseks eesmärgiks organisatsioonis. Kuna karjäär võtab arvesse töötaja isikliku arengut, autoriteeti, mõjuvõimu, staatust, prestiiži, arengut, edasiminekut hierarhiaredelil, kvalifikatsiooni ja edutamist, siis muutub ka vajadus karjääri planeerimiseks oluliseks. Edukas karjääri planeerimine organisatsioonis aitab rahuldada töötaja vajadusi koolituseks ja individuaalseks edasiarendamiseks, kasutada töötaja võimeid efektiivselt ja suurendada töötaja enesekindlust.

Mõned inimesed analüüsivad pidevalt oma võimeid ja tunnevad huvi karjäärieesmärkide üle, paljud aga ei leia aega, et seda üldse teha. Siin ongi organisatsioonil võimalus anda oma töötajale tõuge eneseanalüüsiks. Karjääri planeerimine nõuab tavaliselt lisaõpinguid ja täiendavate oskuste omandamist. Üksikisiku jaoks ei tähenda see ainult isiklike tugevuste ja arendatud võimete kindlakstegemist, vaid ka rahalisi ressursse. (Byars, Rue 1991: 277) Wagneri (2010: 18) arvates on karjääriplaani koostamise aluseks vaja kõigepealt enda jaoks selgeks saada eesmärgid ja isiklikud eelistused. Näiteks kui eelistada avalikku esinemist ja – kontakti, siis on avaliku esinemise ja võõrkeelte oskused olulised. Eelkõige tuleks oma teadmisi ja oskusi õigesti hinnata ning tasakaalustada õppimis- ning karjääriplaani saavutamaks püstitatud karjääri eesmärk.

Kaasajal vaatavad paljud tulevikku, et kujundada oma karjääriplaani ennetavalt. Tippjuhtidel on selge karjäärikulg, keskastmejuhid pürgivad ülespoole kõrgematele positsioonidele, madalamatel ametitel töötajatel on raske oma karjääri kulgu kaardistada ja sageli neil see nägemus puudub. Schermerhorn *et al.* (1988: 643) näitavad ametliku karjääri planeerimise koostamisel viite sammu (vt joonis 3 lk 22), mis algab isiklikest ülesannete püstitamisest ja areneb analüüsides võimalusi, valides karjääri sihte ja teostades ning läbi viies koostatud plaane, kuni saavutatakse püstitatud tulemus. Protsessi tuleks aeg-ajalt uuesti üle vaadata ning teostada enesearengu hinnang.



Joonis 3. Karjääri planeerimise sammud (Schermerhorn *et al.* 1988: 643).

Läbi aastate on suured organisatsioonid teostanud ettevõttes oma spetsialistidele ja juhtivtöötajatele karjääriarengu plaane. Veel hiljuti, mil on suurenenud mure elu ja töö kvaliteedi üle, mil haridustase on tõusnud ja ettevõtetes on enam edasipürgivaid töötajaid, on hakanud ettevõtted kasutama karjäärijuhtimise programmi oma kõikidel tasemetel töötajatele. Selleks on välja töötatud kümneid erinevaid programme ja mudeleid, mille eesmärk on töötajate maksimaalne individuaalne toetus, samuti ka töötuse vähendamine. Pühendumine, osalus ja rahulolu on osa vajadustest töötaja karjääri protsessis. (Morgan 1982: 171-172) Programmide koostamine ja kasutamine aitab töötajaid paremini aru saada, mida tähendab karjääri juhtimine. Läbi nende organiseeritud ja läbimõeldud tegevuste on töötajal kergem mõista ning planeerida oma karjäärikulgu, ühitada olemasolevad ning juurdeõpitavad teadmised ja kogemused eesmärgi saavutamiseks.

Organisatsioon saab töötajatele välja pakkuda karjääri planeerimise programme, et aidata neil oma vajadusi, eesmärke ja võimeid organisatsiooni nõudmistele ja tulevikuplaanidega seostada. Nendeks programmideks on mentorlus, karjääri

konsulteerimine, karjääri tee, personali järgnevuse planeerimine, karjäärialased infosüsteemid, juhtimise ja juhendamise arendamine, treening ning programmid spetsiaalsetele gruppidele. Mentorluse meetod töötab vaid juhul, kui mentor tõepoolest soovib oma ülesannet täita. Enamik firmasid kasutab aga mõnda karjääri konsulteerimise meetodit, mis võib toimuda igapäevase ülemuse ja alluva vahelise vestluse käigus. (Alas 2005: 110-111)

Tabel 1. Karjääri planeerimise ressursid (Morgan 2011: 16-18, autori koostatud).

Vahend	Olemus
Erapooletud võimalused.	Organisatsioonilised programmid, mis toetavad rahalist osa karjääris.
Hariduslik abi.	Organisatsioonipoolne rahaline abi järjepideval õppimisel ja enesetäiendamisel.
Professionaalne arenemine.	Liikmemaksude, seminaride, konverentside ja jm organisatsiooni tööst osavõtu rahastamine, mis sõltub suuresti oma osakonna või juhtkonnapoolsest heakskiidust.
Isiklik arenemine.	Isiklikud arenguprogrammid (firma sisese- või välise juhendamisega), mis aitavad kombineerida paremaid isiklikke oskusi ja võtteid (tehnilisi, analüütilisi) eesmärkide saavutamiseks.
Varuvõtted.	On ebatõenäoline üles ehitada karjääri ainult ühes organisatsioonis, sest on palju väliseid tegureid, mis mõjutavad selle pikaajalisust. Kui organisatsioon tunneb, et töötaja on talle kasulik, peaks ka juhtkond tegema samme töötaja hoidmiseks.

Morgan (2011: 16-18) pakub välja viite erinevat terviklikku vahendit ehk ressursi, mis võimaldavad karjääri planeerida (vt tabel 1). Selleks on mitmed erapooletud võimalused, organisatsioonilised- ja isiklikud programmid, professionaalne arenemine ning palju muid erinevaid võtteid: kooolitused, projektides osalemine, isiklik nõustamine jms. Karjääriplaneerimise huvi peaks olema mõlemapoolne, nii töötaja- kui ka organisatsiooni koostöö, mis aitab neid ressursse kasutades koostada ja läbi viia planeeritud tegevusi.

Rotatsioon on läbi aastate olnud üks enim tähelepanu köitnud teemasid, sest sellega kaasneb rida elulisi muutusi, mis on seotud nii töötingimuste kui ka perekonnaga. Rotatsiooni tähendus võib olla erinev, kuid enamasti tähendab see, et inimesed lahkuvad mõneks ajaks oma põhitöölt, et hankida uusi teadmisi, säilitades samas ka „kodusidemed“. Roteerida võidakse sama organisatsiooni teise allüksusesse või teise

tegevusvaldkonda, näiteks ametipostile mõnes välisriigis, või ka teise organisatsiooni. (Heller 2002: 25) Rotatsiooni käigus kogemusi hankides võidakse olla sunnitud karjääriredelil mõne astme võrra allapoole laskuma, kuid see peaks olema ajutine tagasilangus. See oleks nagu investeerimine oma tuleviku karjääri pikemas perspektiivis. Rotatsioon on kasulik nii töövõtjale kui ka tööandjale, mis pakub häid võimalusi ennast tõestada ja muuta oma teadmisi ning oskusi kasulikeks kogemusteks.

Pikaajalistel töötajatel on suurem valmisolek rotatsiooniks, kui neil, kes on alles organisatsiooniga liitunud. Lee ja Chen (2012: 2647) kirjutavad, et valmisolekut ümberasumiseks ehk rotatsiooniks on mõjutud nelja teguri poolt:

- mõju karjäärile – kandidaat võtab arvesse organisatsiooni abivalmidust tema edutamiseks peale tagasitulekut oma põhitööle;
- hüvitis – lississetulek välislähetuses ja selle mõju elutingimustele;
- õppimistahe/võimalused – isiklik arenemine ja teise kultuuri omandamine;
- pere (isiklikud tegurid) - pere valmisolek, sissetulekute mõju majapidamiskuludele ja muud perega seotud tegurid (haridus, laste tervishoid jne).

Rotatsiooni planeerimine ja korraldamine on arenenud selles suunas, et töötajatele antakse võimalikult pikk aeg enesetäiendamiseks, keeleõppeks ja teisteks vajalikeks ettevalmistusteks, mis on soodustanud pikemaajaliste plaanide tegemist. Eriti levinud on rotatsioon riigiametites, kus eesmärgiks on horisontaalse koostöö tõhustamine ja ühtsema lähenemise soodustamine poliitika kujundamisel ning elluviimisel.

Bredin ja Söderlund (2012: 14) kirjutavad oma artiklis, et karjääri mudel motiveerib ja arendab inimesi selles suunas, mis langeb kokku organisatsiooni nõudmistega, samuti tuleb viia vastavusse inimeste subjektiivne tajumine oma karjääri. Uut tüüpi karjäärimudelite väljatöötamist, mis on viidud vastavusse töötaja eesmärkidega, võib organisatsioon vaadelda kui üht võimalust nende täitmiseks. Walker (1976: 4) on öelnud, et karjääri mudel aitab luua sideme inimese enda karjääri eesmärkide ja organisatsiooni talentide nõudmiste vahel. Lõpptulemus saab olla ainult positiivne: parem talendi kasutamine ja töötaja väiksem ebaselgus töösuhtes.

Kaks peamist karjäärimudelit on (Chreptaviciene, Starkute 2010: 540-542):

- 1) organisatsiooni (traditsiooniline, bürokratlik) karjääri mudel, kus organisatsioonil on domineeriv roll inimese karjääri edus ja kujundamises. Selle mudeli üks peamisi funktsioone on organisatsiooni huvide eelistamine töötaja huvidele. Karjääri kujundamine ja planeerimine hõlmab ainult kõige perspektiivikamaid ja andekamaid organisatsiooni töötajaid. Positiivseks küljeks on see, et organisatsioon võtab vastutuse töötaja arengu suhtes, et areng karjääriredelil oleks perspektiivne ja selgesti mõistetav. See on seotud konkreetse organisatsiooni valdkonnaga ja tekitab töötajas turvatunde ning tagab töökoha. Selle mudeli peamine nõue on töötaja võime kohaneda muutustega;
- 2) isiklik karjääri mudel, mis on protsess, kus inimene ise planeerib, korraldab, juhib ja kontrollib võttes selle eest ka ise vastutuse.

Karjäärieesmärkide seadmine on hädavajalik nii töötajale kui ka organisatsioonile. Töötajal aitab see saada selgemat pilti potentsiaalsest tulevikust, suunata oma tegevused rahulolu ja oluliste vajaduste saavutamiseks. Kui inimesel on karjääriootus tehtud, siis on vaja seda edasi arendada. Karjääri arendamine on see, mis aitab muuta individuaalset karjäärijuhtimist efektiivsemaks ning võimaldab ületada ettetulevaid raskusi ja takistusi. Karjääri mudel aitab lihtsamini mõista, millised on töötaja poolt koostatud tegevused ja sihid, kas eesmärgiks on organisatsioonisisene liikumine või vaadatakse suuremalt ja laiemalt - rahvusvahelisel tasandil. Töö autor on koostanud kokkuvõtva tabeli (vt tabel 2 lk 26) viimase 60 aasta jooksul teadlaste poolt välja toodud erinevatest karjäärimudelitest, mis aitavad töötajaid karjääriplaanide koostamisel.

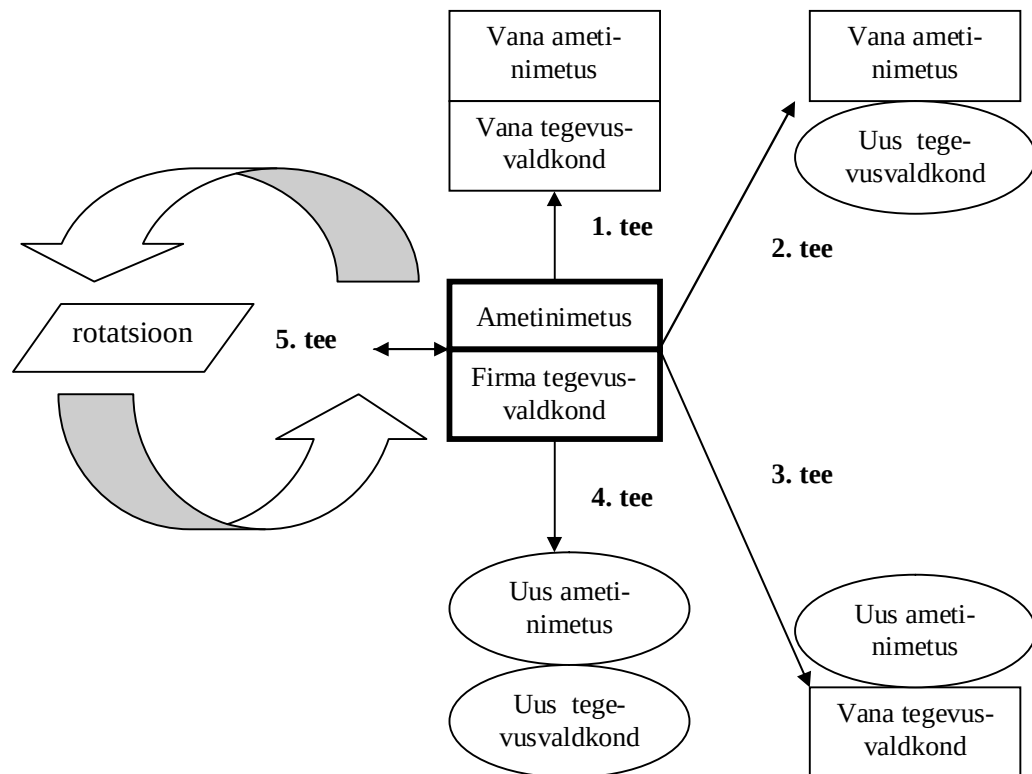
Schwartz on koostanud karjääriarengu mudeli, mis näitab hästi organisatsiooni sihtide ja töötaja individuaalsete karjäärieesmärkide ühildumist. See mudel näitab, et karjääri planeerimine algab ettevõtte strateegiliste plaanide ja sihtide koostamisega, kus töötajad selgitavad samaaegselt oma karjääri ja töö eesmärgid, sõnastavad enda oskused, kompetentsid ja motiivid. Selle mudeli keskmes on kokkulangevus, millest tulenevalt on töötajate enda poolt määratletud tugevused ja huvid koos ülemuse või juhendaja tagasisidega. Mudeli tulemuseks on ühine organisatsiooni ja töötaja vajaduste ning eesmärkide kokkulangevus. (Morgan 1982: 172-173) Vaadates kõikide karjäärimudelite

ajaloolist kujunemist võib näha, kuidas individuaalselt tasandilt liigutakse edasi ja püütakse isiklikud eesmärgid kokku viia organisatsiooni sihtidega. Võrreldes erinevate teadlaste karjääriplaneerimise mudelite protsesse saab välja tuua ühe ühise joone: kõik nad pööravad tähelepanu karjääriplaneerimise ja –juhtimise puhul eelkõige inimese heaolule ning rahulolu saavutamisele tehtavast tööst. Oluliseks peetakse eneseanalüüsi ja eesmärkide seadmist. Autor on seisukohal, et karjääriplaneerimine on elukestev tegevus, mis hõlmab inimese kogu eluteed koos kõikide erinevate rollidega. Sama tähtis, kui on töö, on ka huvid, kogemused, oskused, väärtused, elustiil, suhted lähedastega ja rahulolu iseendaga.

Tabel 2. Erinevad karjäärimudelid ja nende iseloomustus (autori koostatud).

Autor	Aasta	Mudeli nimetus	Lühike sisu kokkuvõte
Miller, D.C., Form, W.H.	1951	Elukaare ülene (<i>life-span</i>) mudel.	Üles ehitatud ümber inimese bioloogilise elutsükli, mis näeb karjääri kui seeriat ühiskondlikust kahanemisest, mida kultuur oma töötajatele peale surub.
Schein, E.H.	1975	Individuaalsete erinevuste (<i>individual differences</i>) mudel.	Mudel baseerub inimeste vajadustel ehk ankrutel, millega ta oma elu täidab.
Mihal, W., Sorce, P., Comte, T.	1984	Isiklik (<i>individual</i>) karjääri mudel	Esitatakse terviklik karjääriotsuste tegevuste mudel. Loetletakse mõjutavad tegurid ja tuuakse 10 ettepanekut, mis võtavad kokku kõige tähtsamad mudeli komponendid.
Dalton, G.W., Thompson, P.H.	1986	Karjääriastmete (<i>career stage</i>) mudel.	Baseerub karjääri astmetel, kus iga aste erineb ülesannete täitmise poolest, mida inimene sooritab; suhtetüüpidest, mida arendab ja psühholoogilisest häälestusest. Neli taset: õpipoiss, sõltumatu toetaja, mentor ja sponsor.
Čiutienė, R., Sakalas, A.	2004	Konservatiivne (<i>conservative</i>) ja kaasaegne (<i>contemporary</i>) karjäärimudel.	Konservatiivne mudel moodustub majanduslikest huvidest, kaasaegne aga töötaja ja organisatsiooni sihtide ja eesmärkide kooskõlast.
Forrier, A., Sels, L., Stynen, D.	2009	Skemaatiline (<i>conceptual</i>) karjäärimudel.	Edastatakse üldine mudel, kuidas üksikisik ja organisatsiooni tegurid võivad samaaegselt mõjutada isiksuse karjääriliikumise võimalusi töörollide vahetumisel.
Chreptavicien, V., Starkute, V.	2010	Teoreetilis-hüpoteetiline (<i>theoretical-hypothetical</i>) karjäärimudel.	Töötaja valmisolek näitamaks oskusi ja võimeid erinevatel karjääriastmetel, mis on mõjutatud isiklikest kompetentsidest, iga järgmise tasandiga suurenevad vastutus ja kohustused.

Viimase 10 aasta jooksul on karjäärialane liikumine muutunud oluliselt mitmekesisemaks, mis on tingitud globaliseerumisest, tehnoloogia kiirest arengust, ettevõtete liitumistest ja ülevõtmistest ning inimeste julgusest panna ennast proovile laias maailmas. Et koostada iseendale karjääri plaani, tuleks kõigepealt välja selgitada, milline on töö osa meie elus ja mis on need tegurid, mis ühel töökohal peaksid olema, et me oleksime piisavalt motiveeritud (Alas 2005: 116). Läbi tuleks mõelda töökohaga seotud ja kaasnevad tegevused, mõjutegurid, iseenda oskused ja soovid, mis aitaksid kirjeldada soovivat ametit ning töökohta. Järgmiseks sammuks enda jaoks ideaalse töö väljaselgitamisel on oma põhiliste oskuste ja huvide seostamine tööga (*Ibid.*: 117). Enda jaoks tuleks määratleda, milliseid oskusi ja millisel tegevusalal soovitakse rakendada. Kui mõni enda jaoks kirjeldatud oskus või huvi ei rahulda vajadusi või ei vasta ootustele, on võimalik planeerida karjääri muutust. Muutuste läbiviimiseks on põhiliselt viis teed (vt joonis 4). Mudeli keskmes on ametinimetus ja firma tegevusvaldkond. Muuta võib ühte neist või mõlemat korraga.



Joonis 4. Karjääri muutmise teed (Alas 2005: 119), autori täiendustega.

Esimeseks võimaluseks on jätkamine samas tegevusvaldkonnas ja samal ametil, kus võib mõelda karjääri muutuste alternatiividele (näiteks projektides osalemine, juhendamine või koolitamine ja muude võimaluste otsimine, et oma igapäevast tööd teisiti teha). Teiseks ja kõige kergemaks võimaluseks on muuta ainult tegevusvaldkonda ja jätkata samas ametis (näiteks ostujuhi jätkamine teises organisatsioonis või divisjonis). Kolmanda võimalusena pakutakse muuta ametikohta ja jääda tööle endisesse tegevusvaldkonda (näiteks logistiku asemel müügimehena jätkamine). Neljandaks karjääri muutmise võimaluseks on muuta mõlemat korraga, mida on aga kõige raskem teha (näiteks spetsialisti asemel keskastme juhina tööle asumist uues organisatsioonis). Uude ametisse ja –tegevusvaldkonda üleminekul puuduvad inimestel sageli vastavad kogemused, mis nõuaksid uues ametis lisateadmiste ja uute oskuste omandamist ning järjepidevat õppimist. Viiendaks võimaluseks on nii ettevõttesisene kui ka väline rotatsioon, kus töötaja saab omandada teadmisi ja oskusi organisatsiooni teises osakonnas, samuti on võimalus omandada kogemusi väljaspool ettevõtet ning naaseda hiljem tagasi vanale või uuele ametikohale esialgsesse organisatsiooni. Kõikide variantide puhul tuleks lisaks omandatud ja õpitud oskustele arvestada ka töötaja individuaalsete iseloomuomadustega, et planeeritud karjäärimuutuseks valitud tee aitaks aru saada, mis inimesega on tegemist, millised on tulevikuvõimalused ning kuidas neid võimalusi kõige paremini ära kasutada (Alas 2005: 119).

Et sõnastada reaalsed karjääri eesmärgid, peaks töötaja teadma võimalikke valikuid ja võimalusi oma karjääri plaani koostamiseks ning -muutmiseks. Organisatsioonil on siin võimalus teavitades ja kuulutades vabadest töökohtadest, samuti selgitada võimalikke organisatsioonisiseseid karjääriedendamise radasid. See on ka hea võimalus jagada töötajatega inimressursi juhtimise plaane. (Byars, Rue 1991: 278) Karjääriplaneerimine ja -juhtimine on aastatepikkune teadlik tegevus. Noored, kes alles otsivad oma kohta elus ja vahetavad tihti töökohti, peaksid mõtlema varakult oma karjääri teekonna planeerimisele. Et ajaga kaasas käia, tuleb tihti vastavalt olukorrale ja võimalustele plaanides muudatusi teha. Siiski pakub elu hulga erinevad karjäärivalikud, mis sageli on organisatsiooni vajadusi arvestav paratamatus.

1.3. Karjäärijuhtimise eripärad rahvusvahelises ettevõttes

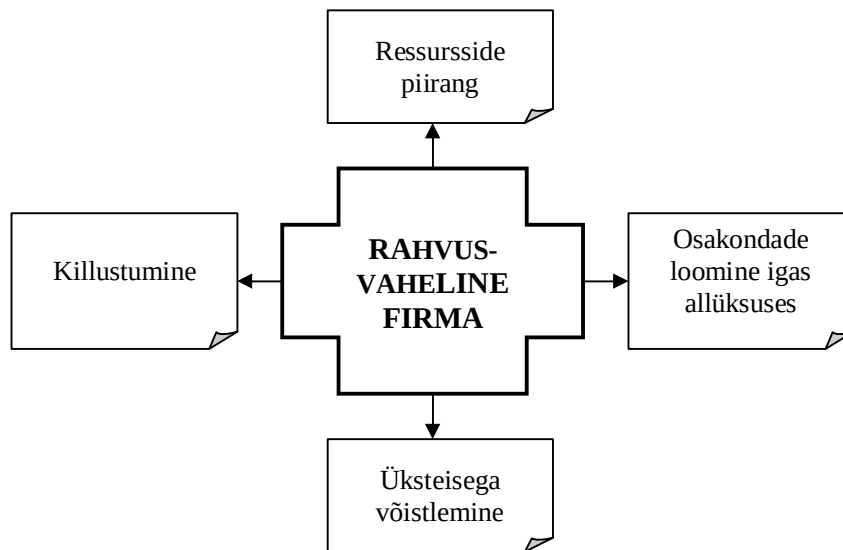
Karjääriarendamine on saavutanud ülemaailmse tähtsuse ning ületab üha enam riikide piire. Planeerimaks rahvusvahelist karjääri, on oluline, et inimesel oleksid laialdasemad teadmised maailma ajaloost, samuti huvi sotsiaalsete ja poliitiliste tegevuste üle kogu maailma. Ettevalmistus rahvusvaheliseks karjääriks peaks algama juba koolis, kus on võimalus osaleda vabatahtlikes programmides või väliskõrgkoolides õppides. Kogemusi tuleks saada nii teise maa kultuurist, rahvast kui ka turgudest. Mitmerahvuseliste äride etiketi tundmine on väga oluline aspekt rahvusvahelises karjääris. Enne rahvusvahelise karjääri kasuks otsustamist tuleks hoolikalt uurida kohalikke kombeid, traditsioone, mis kõik aitavad ohutult kohaneda võõras keskkonnas.

Personalijuhtimine koosneb tegevusaladest, mille eesmärk on tagada ja koordineerida inimressursse organisatsioonis. Selle peamiseks funktsiooniks on toetada juhte kõikides inimressursiga seonduvates tegevustes. Üheks nendest tegevustest on töötajate koolituste- ja karjääriplaneerimise juhtimine, kus läbi õppimise ja aitamise on fookuses võtmekompetentsid: teadmised, oskused, hoiakud. (Byars, Rue 1991: 6-7)

Seoses majanduse ja organisatsioonide globaliseerumisega on personali juhtimine muutunud märksa komplitseeritumaks. Rahvusvaheline personali juhtimine erineb siseriiklikust mitmeti, sest sellele lisanduvad mitmed eripärad: erinevad tööturud, töötajate rahvusvaheline mobiilsus, juhtimisstiilide eripärad, riiklike ja globaalsete huvide vastandlikkus jm. (Reiljan, Roolah 2000: 214-215, viidatud Siimon, Türk 2003 vahendusel)

Rahvusvaheline firma on oma olemuselt mitmete kohalike firmade kogum. Võim on sageli detsentraliseeritud ja koordineerimine nõrk. Kohapeal võidakse paindlikult tegutseda, kuid organisatsiooni kui terviku sünergia on raske saavutada. Rahvusvahelises tähendab tegutsemist üheaegselt mitmes riigis: peakorter asub küll ühes riigis, kuid firma teistes riikides tegutsevatel allüksustel on küllaltki palju vabadust, et olla võimelised rahuldama kohaliku turu spetsiifilisi nõudmisi. (Heller 2002: 220) Rahvusvahelise firma ülesehitusel on oma miinused (vt joonis 5 lk 30). Asudes mitmes riigis üle maailma võib firma liialt killustuda, kus teinekord võivad info-

ja otsustamiskiiruse takistuseks olla just ettevõtetevaheline kaugus. Igal maal olev allüksus loob oma uurimis- ja arendusosakonna, turundus-, personali- ja IT osakonna ning samuti ei saa nende allüksuste ressursse mujal rakendada. Kogu tegevus tervikuna ei ole optimaalne, kuna allüksused võistlevad üksteisega tulemuste maksimeerimise ja ressursside saamise ning säilimise nimel. Rahvusvahelise organisatsiooni suurim eelis on oskus mõista iga üksiku asukohamaa kliente, kohalikke tingimusi ning neile vastavalt tegutseda.



Joonis 5. Rahvusvahelise firma ülesehituse miinused (Heller 2002: 220), autori koostatud.

Maailm muutub kiirelt ja dramaatiliselt tänu majanduse-, poliitika-, tehnoloogia- ja kultuuri mõjule. Maailma majandus peegeldab veel ühte suurt muutust rahvusvahelisel tööturul ja organisatsioonid peavad võtma omaks globaalsed perspektiivid, et ellu jääda ning jälgida, kuidas töötajate karjäärid nende organisatsioonide sees arenevad. Paljurahvuseliste organisatsioonide esiletulek on suuresti muutnud juhtide karjääre ning mitmetes sellistes firmades omab tee tippu märkimisväärset tähelepanu. Juhid peavad mõistma välispoliitikat, erinevaid turge ja -kultuuri, töötajaid ning omandama uusi juhtimisstiile. See on üks võimalus olla edukas just multikultuurses organisatsioonis. Tööülesanded ja karjääriteed nendes korporatsioonides ei ole mitte kunagi samad. (Greenhous *et al.* 2000: 4-5)

Suutari (2003: 188-189) toob välja, et organisatsiooni poolt vaadatuna on sageli töötajate välismaale saatmise põhjuseks organisatsiooni vajadus kontrollida rahvusvaheliselt nende oskusi ja teadmisi. Inimese enda huvi on rahvusvahelistumine ja otsida uusi kogemusi ja väljakutseid, samas maksavad firmad mingisugust toetustasu (elu-oluks, maksude erinevuse osas riigiti jm). Need majanduslikud faktorid on kesksel kohal rohkem USA-s, kui Euroopas. Shaffer *et al.* (2012: 1308-1309) toovad välja, et rahvusvaheline karjäär ja ülemaailmne töökogemus ei tähenda alati aga füüsiliselt reisimist välisriikidesse, sest üha enam usutakse virtuaalsesse meeskonnatöösse. Ka see eeldab kultuuridevahelist suhtlemist, mille läbi saavad töötajad suurendada oma suhtlemisoskust ja tunnevad, et nende karjäär on rohkem sisemist rahuldust pakkuv. Selline suhtlusviis arendab töötajates unikaalseid suhtlemise ja probleemide lahendamise oskusi.

Suutari (2003: 185-186) kirjutab oma uurimuses, et kuigi üldine suhtumine ülemaailmsele globaliseerumisele on paljude organisatsioonide poolt vastuvõetud ja kooskõlas ettevõtte strateegiatega, on inimressursside juhtimine üks vähem arenenud funktsioone selles vallas. Personalitöötajate ülesandeks on:

- leida kiiresti ja õigete oskustega töötajaid sinna, kus neid vajatakse;
- propageerida elukestvat õpingut ja praktiseerima teadmisi ning oskusi sõltumata sellest, kus (riigis) organisatsioon asub;
- märgata ja leida talente ning kujundada nende arenemist silmas pidades kogu majandusprotsesside muutusi rahvusvahelisel tasemel.

Sageli on vastava eriala ja kvalifikatsiooniga inimese leidmine vajalik ümberkorralduste käigus toimunud struktuurimuudatuste tõttu ning kiire ja professionaalne tegutsemine võib olla otsustavaks kogu järgneva ümberkujundamisprotsessi kulgemisel. Organisatsioonide huvi peaks olema järjepidev inimressursi juhtimine, tööturu tundmine ja ajaga kaasaskäimine, millega oleks tagatud kiire vabade töökohtade täitmine kogemustega ning oskustega inimestega vastavalt vajadusele.

Conger ja O'Neill (2012: 53) kirjutavad, et sageli on personaliosakonna suunis muuta just juhtivtöötajate ja tippspetsialistide arengut silmas pidades ülemaailmset laienemist.

Alustatakse rahvusvahelisest mentorprogrammi koostamisest, kus kogenud kohalikud juhid saavad endale uue rolli mentorina ning mitte ainult silmas pidades formaalset mentorlust, vaid ka koolitust ja õpetamist. Karjääri- ja arenguplaani koostamisel peetakse silmas asjaolu, et juhtidest saaksid tippjuhid ülemaailmsel tasandil. Samas peaksid organisatsioonisisised tasandid ja karjääri võimalused olema nähtavad kõigile. Valida tuleks neid, kes on ise aktiivsed ja näitavad üles initsiatiivi, kui ka neid, kes seda ei tee. Töötaja arengut ja tulemuslikkust tuleks jälgida igal tasandil. Samas on nooremad töötajad rohkem valmis võtma vastu väljakutseid, sest neil on vähem isiklikke (perekondlikke) piiranguid.

Wittig-Berman ja Beutel (2009: 77-79) kirjutavad oma artiklis, et suurenev globaliseerumine ja ettevõtete edukas konkureerimine maailmaturul on loonud vajaduse pöörata rohkem tähelepanu oma töötajatele, kes on võimelised ja valmis ümber asuma välisriiki. Selleks peaksid organisatsioonid muutma ja kaasajastama oma personalipoliitikat, mis aitaksid lahendada oluliselt kodumaalt lahkumise ja naasmise protsessi ning sellega kaasnevat küsimusi ja probleeme. Eelkõige puudutab see tagasipöördumise protsessi, kus töötajat ei kindlustata naasmisel töökohaga endises ettevõttes. Töötajad tajuvad sageli, et nende poolt omandatud rahvusvahelised kogemused ja oskused, nagu strateegiline mõtlemine, inimeste juhtimine ja tugevnenud otsustamisvõime leiavad alakasutamist. See mõjutab tugevasti töötajate lahkumisotsust ja uue töökoha otsimist mõnes teises organisatsioonis. Töötajate omandatud teadmiste ja karjääriskujundamise protsess ei tohi alata tema repatrieerumise protsessis, kus ta kodumaale tagasi pöördub vaid juba ekspatrieerumise protsessis, mil ta rändab välja teise riiki vahetades töö- ja elukohta. Töö autor arvab, et inimesi tuleks rohkem teavitada ning kurssi viia erinevate võimalustega, mida organisatsioonidel on võimalus oma töötajatele pakkuda. Sageli jääb otsustamisprotsessi takistama just info- ja ettenägelikkuse puudulikkus ning teadmatus, mis võiks oodata kogemusi ja uusi teadmisi omandanud töötajaid naasmisel. See võib olla kogu karjääriarengu takistuseks.

Cappellen ja Janssens (2010a: 688-694) kirjutavad oma uurimuses, et rahvusvahelisel karjääri kulgemisel keskendutakse eelkõige töötaja soovile pöörates rohkem tähelepanu üksikisiku võimele ennetavalt olla kursis oma karjääri kulgemisega. Uurimus toob välja

rahvusvahelistes firmades tehtud uuringu põhjal karjääri rakendamise võimalused maailmamajanduse ja individuaalsete tegevuste aspektist vaadatuna. Kui inimesel on pürgimus ja tahe teha rahvusvahelist karjääri, töötada maailmatasemel ja omada otsustamisvõimu, siis nad otsivad ise aktiivselt rahvusvahelise mainega ettevõtet või peakorterit, kus oma tahet teostada. Töötajad tajuvad laiaulatuslike oskuste omandamise vajadust, mis peegeldub eelkõige horisontaalses liikumises ja oskuste ning kogemuste omandamises. Pikemaajaline eesmärk seostub aga siiski õppimisega ja tööoskuste rakendamisega läbi praktika, et püüelda kõrgema karjääripositsiooni saamisele. Uuring toob välja siiski tulemuse, et suures organisatsioonis kasvatakse ja tehakse karjääri ikkagi organisatsiooni sees. Kui see ei õnnestu ühes divisjonis, siis minnakse üle teise.

Wittig-Berman ja Beutel (2009: 80-81) arvavad, et paljud ettevõtted rakendavad karjäärijuhtimises just ülevalt-alla planeerimist, kuid see peaks põhinema hoopis rohkem töötaja isiklikul initsiatiivil. Ettevõtlikus ja tugev soov ise oma karjääri kujundada on omadus edukaks arenemiseks rahvusvahelises töökeskkonnas. Organisatsioonid kasutavad üha enam alternatiivseid personalitöö strateegiaid vastavalt oma vajadustele muutavas maailmas koos kodumaale tagasiasumise probleemide vältimisega.

Rahvusvahelise karjääriplaani koostamise aluseks on Conger'i ja O'Neill'i (2012: 54-55) arvates potentsiaalseteks võimalusteks isiksuseomadused, mis on aluseks edasi liikuda maailma tasemel, nagu analüütiline mõtlemisvõime, reisimisvalmidus, ettevõtlikkus ning kultuuriliste erinevuste tundlikkus. Samuti mõjutavad plaanide tegemist võime juhtida multirahvuslikku meeskonda, keerukad tehnilised võrgustikukompetentsid, laiaulatuslik rahvuslik ja kultuuriline silmaring ning erinevate maailmaturgude tundmine. Laienenud mõtlemisvõime globaalses kontekstis, ettenägelikkus ning valmisolek kultuurilisteks erinevusteks soodustavad rahvusvahelist karjääri kulgemist. Töö autori arvates võib saada mitmete vajalike isiksuseomaduste puudumine otsustavaks kogu rahvusvahelisel karjääriplaneerimisel. Need on nii organisatsiooni kui ka indiviidi tasandilt vaadatuna vajalikud kogu karjääri kulgemise edukusel. Töötaja saab vajalike teadmiste ja oskustega ennast rakendada ametis ning loob ettevõttele kasu.

Kreng ja Huang (2009: 1497-1499) väidavad oma uurimuses, et rahvusvahelise ettevõtte töötajate karjääri plaani koostamisel tuleks organisatsioonil kõigepealt vaadata organisatsioonipoolseid aspekte: karjäärijuhtimise- ja strateegilised plaanid, potentsiaalne karjääri liikumise tee ning edutamise süsteem. Seejärel vaadata töötaja arengut antud ametis, mis võimaldaksid tema ettevõttesisest tõusu, enesehinnangut ja tahet õppida ning areneda. Kokkuvõtvalt soovivad autorid teha esimesena ettevõtte jaoks strateegiline planeerimine ja edaspidi kohustused ja töö juhendamine, tulevane karjääritee ja edutamise süsteem igas osakonnas. Edaspidi tulemuslikkuse hindamine, et analüüsida pädevusi edutamiseks.

Conger ja O'Neill (2012: 54) arvates on paljude firmade tegevus inimeste karjäärijuhtimises suunatud sellele, et rahvusvahelisi kogemusi saama saadetud töötajad oleks tagasi tulles kindlustatud sama töökohaga samas firmas või siis pakutakse neile korporatsioonis teist töökohta. Et „talente“ hoida ja koolitada, tuleks neile luua selge ja kõrgelt motiveeritud plaan, jälgida tähelepanelikult neid igal ajal, vaadata üle plaanid iga kahe kuni kolme aasta tagant ja püüda alati luua neile tagasitulek koos edutamisega või vähemalt laienenud vastutusega. Oluline, et oleks süsteem, mis võimaldaks jälgida rahvusvaheliste juhtide tulemuslikkust ja anda hinnangut, et leida just neid õigeid „talente“, samuti peab toimima tagasiside töötajale. Rahvusvaheliste juhtide „Talentide“ uuringu kokkuvõttes väidavad autorid Conger ja O'Neill (2012: 57), et karjäärijuhtimise protsess on vähemalt seitsmeaastane pidev ja järjekindel nii tööandja kui ka töötaja pühendumine. See algab talentide tuvastamisest ning seejärel jätkub nende juhtimise- ja arendamise korraldamisega.

Cappellen ja Janssens (2010b: 1884, 1900-1994) kirjutavad oma artiklis, et rahvusvahelistes firmades on nii karjääri kui ka juhtimise arendamisel uued suunad. Muutunud on töö iseloom (rohkem mehhaniseeritud), organisatsioonid teevad muudatusi oma struktuurides tänu laienemistele ning rahvusvahelistumisele. Kaasaegne karjäär on paindlik, dünaamiline ja muutlik erinevalt prognoositavast ning turvalisest lineaarsest karjäärist. Eriti väärib mainimist karjääriarendamises tänapäeva organisatsioonide muutused, kus töötajate karjäärialane liikumine on algatatud organisatsiooni poolt ning toovad sageli oma olemuselt kaasa üleminekuvõimaluse

rahvusvaheliselt tasemelt edasiliikumisega ülemaailmsele tasemele. Töötamine peakontoris ja edutamise võimalused on tegurid, mis mõjutavad uue kaasaegse karjääri kulgemist. Inimesed valivad ise teadlikult organisatsiooni, mis vastab nende karjääri vajadustele, et täita oma isiklikke eesmärgid. Kokkuvõttes eeldab kaasaegne karjäärijuhtimine aktiivset organisatsiooni muutuste ja koolituste sobitamist ning arengupoliitikat, mille kaudu saab organisatsiooni ja üksikisiku vajadusi kokku viia. Töö autori arvates on ettevõtted liialt keskendunud vaid tippjuhtide arenguvõimalustele. Kaasaegsesse rahvusvahelisse karjääriplaneerimise protsessi tuleks aga kaasata töötajaid ka alumistelt juhtimistasanditelt, et anda neile võimalus ennast proovile panna ja areneda organisatsiooni huve silmas pidades. Kui ettevõttes toimub inimeste karjäärialane edasiliikumine, loob see võimaluse madalamalt positsioonilt töötajatele oma teadmiste, oskuste ja kompetentside näitamiseks uues vastutusrikkamas ametis.

Conger ja O'Neill (2012: 53-54) ütlevad, et organisatsioon saab ise määratleda teekonna, mis viib rahvusvaheliselt keerukamatele ja juhtivamatele ametikohtadele. Näiteks Procter&Gamble kasutab väiksemates riikides kohalike juhtide positsiooni kui hüppelauda saamaks kõrgemat positsiooni tulevikus maailma vaates. Suuremad riigid Ida-Euroopas ja Kagu-Aasias või need, kellel on suurem võimalus pakkuda rohkem väljakutseid turgudel, kasutavad esmase võimalusena neid ettevõtete juhte, kes näitavad potentsiaali saada tippjuhtideks. General Electric on aga pikka aega kasutanud oma juhtide õpetamiseks intensiivseid meetmeid, suunates neid tööle eri riikidesse saamaks kogemusi ja teadmisi eri turgudest.

Kreng ja Huang (2009: 1489-1491) toovad oma uurimuses välja, et rahvusvahelises firmas Citibank algatatakse karjääriplaanid personaliosakondades, kus osakonna juhataja koostab ajakava. Töötajad koos juhendajatega hindavad olemasolevat olukorda (töökohustusi ja funktsioone). Hindamise tulemusena koostatakse raport, kus kajastatakse ka seda, kas soovitatakse rahvusvahelisele tööle või mitte. Kui töötaja valmisolek ei ole piisav, siis töötatakse välja arenguplaan olemasoleval ametil ja ta võib jätkata pikka või lühikest karjääri olemasolevas ettevõttes. Kui töötaja on teinud otsuse, et ta soovib siiski tulevikus üleviimist, peab ta ise välja selgitama oma tugevused ja

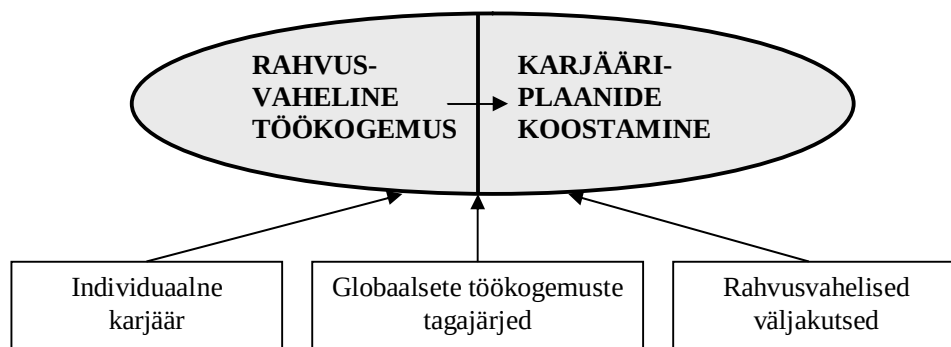
nõrkused ning seejärel konsulteerima ja arutama oma juhendajaga õppimisplaani ning ootama üleviimist.

Paljud organisatsioonid on koostanud oma arenguks mitmeaastased strateegilised plaanid, samas unustatakse, et ka pikaajaliseks inimressursside juhtimiseks on vajalik strateegiliste plaanide koostamine ning valik. Cappellen ja Janssens (2010a: 693-697) toovad oma uurimuses välja rahvusvahelise ettevõtte, Pharma Corporation, personalistrateegia ühe omapära. Selles organisatsioonis asuvad maailma juhtivad kohad kõrgemal hierarhilisel tasandil, kuhu on võimalik jõuda ainult hilises karjäärastaadiumis või pärast välislähetusest naasmist, kus on saadud kogemusi rahvusvahelise firma ülesehitamisest ja inimeste juhtimisest. Puuduseks on muidugi see, et keskenduti liialt ühele turule arvestamata, et globaalseteks kogemusteks on vaja teadmisi mitmelt turult. Teine personalistrateegia väärtus on see, et eeldatakse tippjuhtidelt rohkem inimeste juhtimise oskust, kui kultuurilisi teadmisi. Teises firmas, Vision Corporation, on personalistrateegia suunatud tippjuhtidele, kes saaksid asuda kõigis funktsioonides ja hierarhia tasanditel, sh ka karjääri algusstaadiumis. Samas näiteks sõltuvad ühes organisatsioonis karjäärivõimalused müügiühast - müüa nii palju kui võimalik igal ajahetkel, sest ainult see tagab tõusu ametiredelil. Organisatsioon omalt poolt ei saa pakkuda kellelegi teistsugust ja pikaajalist karjääriarengu plaani.

Cappellen ja Janssen (*Ibid.*: 697-699) näitavad oma uurimuses, et mõnes rahvusvahelises ettevõttes on personaliosakonna poolt kasutusel kaks tegevust karjääri kulgemise jälgimiseks: tulemuslik kontroll (ülevalt alla) ja 360 kraadine tagasiside juhtkonna ja nende alluvate poolt. Samuti on loodud treeningute- ja õppeprogrammid, kuid need on vähem nähtavad nendele töötajatele, kes pole ise koolitusi küsinud. Karjäärialane edasimineku sõltub ainult inimese enda aktiivsusest. Määravaks on oskused. Kokkuvõttes ütlevad Cappellen ja Janssens (*Ibid.*: 702-703), et organisatsiooni strateegia on selline, kus personali- ja karjäärijuhtimisega tegelevad inimesed takistavad sageli üksikisiku püüdlusi teha globaalset karjääri, jättes neile pakkumata võimalusi asuda tööle väljapoole oma kodumaad. Kuigi organisatsioonid on vahest „kinni jäänud vanasse mõtteviisi“, näitavad uuringud, kuidas inimesed on ise huvitatud mõtlema laiemalt maailma tasandil ja on aktiivsed oma karjääri kujundamisel. Töö autori arvates

võiksid ettevõtted aktiivsemalt pakkuda võimalusi ja väljavaateid oma töötajatele kujundamaks ja kaasa aitamaks nende rahvusvahelisele karjäärikulgemisele. Inimese enda initsiatiivlikus ning ettevõtlikkus tagavad küll kiirema edasimineku, kuid sageli on planeerimise takistuseks just informatsiooni puudulikkus.

Shaffer *et al.* (2012: 1283-1286) võrdlevad oma uurimuses organisatsiooni poolt algatatud ja omaalgatusliku rahvusvahelise karjääri tegemist, kuna viimase 20 aasta jooksul on suurenenud huvi globaalsete töövõimaluste üle. Korporatsiooni poolt on ekspatrieerunud on firma poolt saadetud töötajad, kes suunatakse ajutiselt tööle välismaale kas ajalise tähtajaga või mingi konkreetse ülesande täitmiseks. Omaalgatuslikult ekspatrieerunud on isikud, kes algatavad ja rahastavad ise oma kodumaalt lahkumise ning see ei ole seotud organisatsiooniga. Nad asuvad elama teise riiki, et saada kogemusi selle maa kultuurist, inimestest ja karjääri arendamise kogemustest, mis ei ole sageli ajaliselt määratud. Uuringu autorid toovad välja kolm tegurit, mis mõjutavad rahvusvaheliste töökogemuste omandamist ning mida tuleb arvesse võtta töötajate karjäärialaste plaanide koostamisel (vt joonis 6).



Joonis 6. Rahvusvahelise töökogemuse omandamise ja karjääriplaanide koostamise mõjutegurid (Shaffer *et al.* 2012: 1289), autori koostatud.

Üheks mõjuteguriks on inimese enda individuaalne karjääri valik otsustades teha tööd maailmatasemel ja tema valmisolek ümberasumiseks. Koostades karjääriplaanide mõjutavad töötajat mitmed rahvusvahelised karjäärialased väljakutsed ning tagajärjed, mis kaasnevad töökogemustega teistes riikides. Shaffer *et al.* (2012: 1289-1290) peavad karjääri valikul otsustavateks mõjuteguriteks perekonda, vööra maa rahvast ja kultuuri, inimese sisemisi motivaatoreid ning isikuomadusi. Rahvusvahelised karjäärialased

väljakutsed seavad eelkõige tingimusi isiku suhtes, nagu stressiga toimetulek ja kohanemisvõime. Samuti on otsustavaks tööalased nõudmised, nagu karjääri kulgemisel struktuuri ja ülemineku võimalikud barjäärid ning mittetööalased nõudmised, nagu töö- ja pereelu konflikt, sõprussuhete ja isikliku elu säilitamine. Valitud karjääriteekonna tagajärgedeks võib pidada tõelist karjääri, mis sõltub ametist, edust ning töö ja karjääri rahulolust ning juhuslikku karjääri, mis on saavutatud eelkõige läbi kogemuste ja kompetentside omandamise. Omaalgatuslik teadlik tegutsemine ja teekonna valik on eduks karjääri kulgemisel, kuid sageli tuleb teha elus otsuseid, mille mõjul muutub ka lähedaste inimeste elu. Töö autori arvates tuleks igal ühel teha kaalutletuid ja tarku otsuseid mõeldes peale enda veel paljudele teistele teguritele, mille tagajärjel võib kaasneda elumuutus. Kui on jõutud seisukohale, et tehtud valik on osutunud raskeks ja koormavaks kas siis iseendale või lähedastele, ei tohiks karta tagasipöördumist ning uuesti proovimist.

Shaffer *et al.* (2012: 1290-1292) kirjutavad oma uurimuses, et mitmetes Euroopa rahvuselistes ettevõtetes juhtkonnaga ja personaliosakonna töötajatega tehtud intervjuudest selgus, et ekspatrieerumine ja reisimine on üks ootus tööintervjuudel. On ametikohti, kus reisimine ei ole mitte soovituslik, vaid see on selgelt töö nõue. Samuti on vaja silmas pidada hüvitisi sõltuvalt maa (riigi) eripärast ja perele. Tähtsad on turvatunne, üldised elustandardid, globaalne asukoht ja selle maa reputatsioon, linna (kus töötatakse) prestiiž, vastuvõtva riigi elanike suhtumine ja käitumine. Perekonnasuhted, samuti töö ja pereelu tasakaal, on olulised tegurid just omaalgatuslikele ekspatrieerunutele. Nendel, kellel on tugevamad perekondlikud sidemed, on raskem ise alगतada oma globaalset karjääriskujundamist. Samuti on vanemad töötajad riskikartlikumad, kui nooremad, kes on rohkem motiveeritud ja julgemad võtma ette riski, et saada seiklusi, kogemusi karjääris ja muidugi ka raha pärast. Tähtis ei ole mitte ainult lahkumise protsess teise riiki, vaid ka teadmine, mis ootab ees naasmisel. Suutari (2003: 188-189) tähelepanekul lahkuvad tänu mitmetele väljakutsetele 10-25% nendest, kes on juba tagasi tulnud, oma firmast ühe aasta jooksul ja umbes pooled kolme aasta jooksul. Personalijuhtidel on osa nende inimeste karjääri kujundamisel, kes repatrieeruvad. Nad peaksid kujundama nende pikaajalist karjääriplaani võttes arvesse nende kogemusi, et oleks väiksem oht kaotada väärtuslik

töötaja pärast kodumaale naasmist. Pakkuda tuleb piisavalt koolitusi, abi (näiteks kohanemine uues keskkonnas) ning toetust neile ja ka nende peredele.

Wittig-Berman ja Beutel (2009: 79-82, 93-94) toovad välja ettevõtete suurendatud tähelepanu just tippjuhtide karjäärile jättes tahaplaanile keskastmejuhtide ja spetsialistide arenguvõimalused. Autorid kirjutavad, et paljude ettevõtete strateegia on kasutada ekspatrieerutuid ainult ajutiselt. Pikemaajaliselt arendatakse ja palgatakse kvalifitseeritud kohalikku tööjõudu, kelle eeliseks on parem kohaliku turu mõistmine ja motivatsioonivõimalus noortele. Sellist poliitikat kasutavad näiteks Nokia, Siemens, Motorola ja Fedex. Kuid peamiseks kohalike eelistamise põhjuseks peetakse väiksemaid kulusid, sest väljastpoolt töötaja värbamisega kaasnevad mitmesugused ümberasumise kulud. Siiski rõhutavad autorid, et paljud personalijuhtimise erinevused on seotud ettevõtte suurusega ja selle rahvusvahelistumisega. Strateegia valikul mängivad rolli mitmed aspektid - muutused globaalses keskkonnas, muutuvate vajadustega ärikeskkond, samuti organisatsiooni ja selle töötajate muutuv vajadus. Ettevõtted peavad olema paindlikud ja eelkõige mõtlema globaalselt, kui planeeritakse rahvusvahelist personalitööd. Kokkuvõtteks pakuvad artikli autorid, et tõhus lahendus repatrieerumisprobleemide lahendamiseks on vältida esmast tagasitulemist ja kasutada alternatiivseid strateegiaid nagu kohalike värbamine, kolmandate riikide kodanike palkamine, paindlik ja lühiajaline töö, samuti pendelränne. Kõiki neid variante praktiseerides on tõestatud väiksemat töötajate pere- ja tööelu häirimist, samuti ka väiksemaid kulusid ettevõttele.

Paljud organisatsioonid on praktiseerinud rahvusvahelist personalitegevust, mis on kasvanud koos ettevõtete laienemisega maailmas ja rahvusvaheliste töövõimaluste kättesaadavusega, mis on muutunud inimestele ahvatlevaks. Suurenenud organisatsioonidevaheline töötajate liikuvus on loonud karjäärivõimalusi mitte ainult oma ettevõtete töötajatele, vaid ka rahvusvaheliste kogemustega ja omaalgatuslikele entusiastidele, kes otsivad töökogemusi ja karjäärivõimalusi teistes riikides. Organisatsioonidel oleks vaja paremini mõista paindlikke ja kaasaegseid personalitöö ning karjääriplaneerimise võimalusi.

2. KARJÄÄRIJUHTIMISE UURING HENKELI TÜTARFIRMADES EESTIS

2.1. Ettevõtete lühitutvustus ja tegevusvaldkond

Henkel AG & Co. KGaA on asutatud aastal 1876 Saksamaal ja omab oma tuntud kaubamärkidega ülemaailmset juhtivat turupositsiooni nii tootmisvallas kui ka tarbijate seas. Peakontor asub Düsseldorfis Saksamaal ja tütarettevõtteid on üle 75 erinevas riigis. Organisatsioonis töötab rohkem kui 47 000 töötajat üle kogu maailma. Henkel tegutseb kogu maailmas oma juhtivate kaubamärkidega kolmes tegevusvaldkonnas (About Henkel 2013):

- pesupulbrid ja kodukeemia (*Laundry & Home Care*) – Persil, Silan, Rex, Minirisk;
- kosmeetika- ja tualetitarbed (*Beauty Care*) – Schwarzkopf, Fa, Schauma, Bref;
- liimid (*Adhesive Technologies*) – Loctite, Moment, Makroflex, Ceresit, Metylan.

Henkeli ülemaailmse edu võtmeks võib pidada loomingulisi, pädevaid ja ettevõtlikke töötajaid, kes on alati valmis vastu võtma väljakutseid. Rahvusvaheline koolitus, uuenduslikud õppevormid ja võimalus saada endale varakult vastutus äritegevustes on vaid mõned võimalused, mis Henkel pakub oma töötajatele. (*Ibid.* 2013)

Henkel AG & Co. KGaA (vt lisa 1) on juhtiv roll määratud Henkel AG juhatusel. Aktsionäride komitee on seotud rohkem juhtimisega (nimetab ametisse vastutavad partnerid, teostab järelvalvet). Nõukogu vastutab järelvalve eest ja nõustab juhatust firma juhtimisotsustes. Juhatuse vastutab firma äritegevuse eest. Kõik kolm institutsiooni teevad tihedat koostööd. Äritegevus on jaotatud kuueks piirkonnaks üle maailma, lisaks kolmeks äritegevuseks, mida toetavad mitmed funktsioonid.

Henkel CEE (*Central Eastern Europe*) peakontor asub Viinis, müügi- või tootmistegevus toimub 32 erinevas Kesk- ja Ida-Euroopa ning Kesk-Aasia riigis. Henkel CEE on juhtiv turuliider pesuainete, puhastusvahendite, kosmeetikatoodete, samuti liimide, vuugihermetikute, ehitussegude ja –vahtude valdkonnas. Hetkel töötab Henkel CEE-s ligikaudu 9500 inimest. Henkel CEE moodustab ligi 20% Henkeli kogu maailma müügituludest. (Henkel CEE 2013)

Henkel CEE alla kuulub teiste hulgas kolm tütarfirmat Baltikumis: Henkel Latvia SIA (peakontoriga Riias) juhib Baltikumi kodukeemia ja kosmeetika divisjonide müügi- ja turundustegevust, Henkel Balti OÜ (peakontoriga Tartus) tegeleb Henkeli laiatarbe-, ehitus- ja tööstusliimide müügi ja ehitussegude tootmisega ja Henkel Makroflex AS (peakontoriga Tallinnas) polüuretaanvahtude ja hermeetikute tootmisega. Kolme tütarfirmat juhitakse kui iseseisvaid juriidilisi üksusi, ettevõtete juhid moodustavad piirkondliku juhtrühma (*Executive Committee*). Kolmel ettevõttel on ühine finantsjuht (asukohaga Poolas), personalijuht ja kommunikatsioonijuht (asukohaga Eestis), kes kuuluvad samuti juhtrühma koosseisu. (Baltics 2013)

Henkel Balti OÜ (vt lisa 3) asutati 1996. aastal (esialgne nimetus Loctite Balti OÜ). Alates aastast 1997 kuulub firma 100% kontsernile Henkel CEE. Firma põhitegevuseks on ehitus-, laiatarbe- ja tööstusliimide hulgimüük ning ehituslike kuivsegude tootmine Tartus (Sõbra 56). Tuntumad turustatavad kaubamärgid on Ceresit, Moment, Makroflex, Super Attak, Loctite, Teroson. Kaupu turustatakse kolmes Balti riigis. Lätis ja Leedus realiseerib Henkel Balti OÜ oma toodangu läbi kohalike maaletoojate. Hetkel töötab ettevõttes 74 töötajat. (Baltics 2013)

Ettevõttel Henkel Balti OÜ on kolm peamist allüksust: laiatarbe- ja ehitusliimide osakond (*Consumer, Craftsmen and Construction Adhesives*), auto- ja üldiste tööstusliimide osakond (*Adhesives General Industry*) ja spetsiaalsete tööstusliimide (*Adhesives Industry*) osakond. Spetsiaalsete tööstusliimide müük toimub tsentraalselt Henkeli peakorterist Düsseldorfis, kohapeal Baltikumis tegutsevad tehnilised spetsialistid ja klienditugi. Ettevõtte juhataja (juhatuse esimees) on ühteageu liimide osakonna tegevjuht ja ettevõtte administratiivjuht. (Baltics 2013)

Ettevõtte Henkel Makroflex AS kuulub täna kahtlemata tuntuimate ehitusmaterjale tootvate firmade hulka ja on Eesti ning Euroopa suurimaid polüuretaan (PU) vahtude tootjaid. Tootmist alustati Eestis 1989. aastal (esialgne nimi Matek S.P, hiljem Makroflex AS) ning tänasel päeval kuuluvad toodete hulka veel ka erinevad vuugitaitematerjalid nagu silikoonid, akrüülhermeetikud ning bituumenid. Vahenduskaupadena pakutakse puhastusaineid ning aplikaatoreid ehk vahupüstoleid. Need tooted on lahutamatuks osaks põhitoodete kasutamisel. Alates aastast 2003 kuulub ettevõtte ülemaailmsesse kontserni Henkel ja kannab nime Henkel Makroflex AS. Peakontor asub Tallinnas (Sõpruse pst.145), kuid toodete valmistamine toimub Pärnu tehases (Savi 12). Ettevõttes töötab hetkel 114 inimest, neist 9 Tallinnas. Henkel Makroflex AS omab aastast 1999 sertifitseeritud kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001. 2007. aastal alustati integreeritud juhtimissüsteemi juurutamist ettevõttes ja sertifitseerimisauditini jõuti ligikaudu aasta aega hiljem, millega lisandusid veel keskkonnajuhtimise sertifikaat ISO 14001 ja tööohutuse ja –tervishoiujuhtimise sertifikaat OHSAS 18001. Ettevõtet on tunnustatud korduvalt mitmete ametite ja väljaannete poolt, kusjuures Pärnu Linnavalitsuse poolt viimati kui 2011-2012 parimat ettevõtet Pärnus uute töökohtade loomises.

Ettevõttes on struktuurina kasutusel staabi-liiniorganisatsiooni tüüp (vt lisa 2). Sellele omasel viisil on ametikohad moodustatud tegevuse alusel kasutades juhtimisprintsipi üheliinisüsteemi. Lisaks eristab firmas ametikohti nende asukoht - juhtkond ja ostuosakond asub valdavalt Tallinna kontoris, tootmine ja sellega seotud tugitegevused aga Pärnus. Selline süstemaatiline tegevuste haldamine loob firmas asjatundliku ja hoolika otsustusettevalmistuse, samuti juhtimise ja ülesannete vastuvõtmise ühtsuse iga tegevuse valdkonnas. Organisatsiooni struktuurimuutusi iseloomustab üha tihedam koondumine ja ametikohtade loomine toomise juurde, mis tagab ettevõtte kompaktsema tegutsemise. Puudusena näeb autor kahe kontori olemasolu erinevas linnas, mis põhjustab juhtkonna kauguse tootmisest igapäevatöös ja siseinfo liikumise puudulikkuse.

Käesoleva töö uuringu vajadust nägi Henkel Makroflex AS juhtkond aastal 2012 teostatud töörahulolu uuringu küsitluse tulemuste põhjal, kus töötajad hindasid

saavutusvõimalusi - tööalaseid eesmärke ja karjääritegemise võimalusi kõige madalamalt (võrreldes teiste hinnatud aspektidega). Sellest johtuvalt oli ettevõtte juhtkond huvitatud karjääriarendamise ja –planeerimise laiemast teemakäsitlusest, et selgitada põhjuseid ja välja tuua võimalused karjäärijuhtimise arendamiseks suures kontsernis, eelkõige kohalikes tütarettevõtetes Eestis ning selgitada töötajate valmisolekut nendeks muutusteks.

2.2. Karjäärijuhtimise uuringu metoodika ja valim

Karjäärijuhtimise uuring on läbi viidud kolmes etapis, mida kajastab kokkuvõtlikult tabel 3. Esimene ja kolmas etapp on teostatud poolstruktureeritud meetodil, kus esimeses osas tehti intervjuu mõlema Eestis asuva Henkeli tütarettevõtte esindajaga, kes vastutavad kohalikul tasandil firma personali juhtimise eest. Intervjuu eesmärgiks oli saada ülevaade personalitööst kaardistamiseks olukorda ja probleeme teise osa uuringu küsimustiku koostamiseks ning läbiviimiseks, mis on teostatud kvantitatiivsel meetodil ettevõtetes Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ. Küsimustik koostati LimeSurvey keskkonnas ja edastati töötajate E-mailile. Kolmandas uuringu osas viidi läbi intervjuu kolme fookusgrupiga. Kõiki grupis osalejaid iseloomustab töötamine ühes organisatsioonis erinevatel ametitel ja liikumine karjääriredelil läbi aastate.

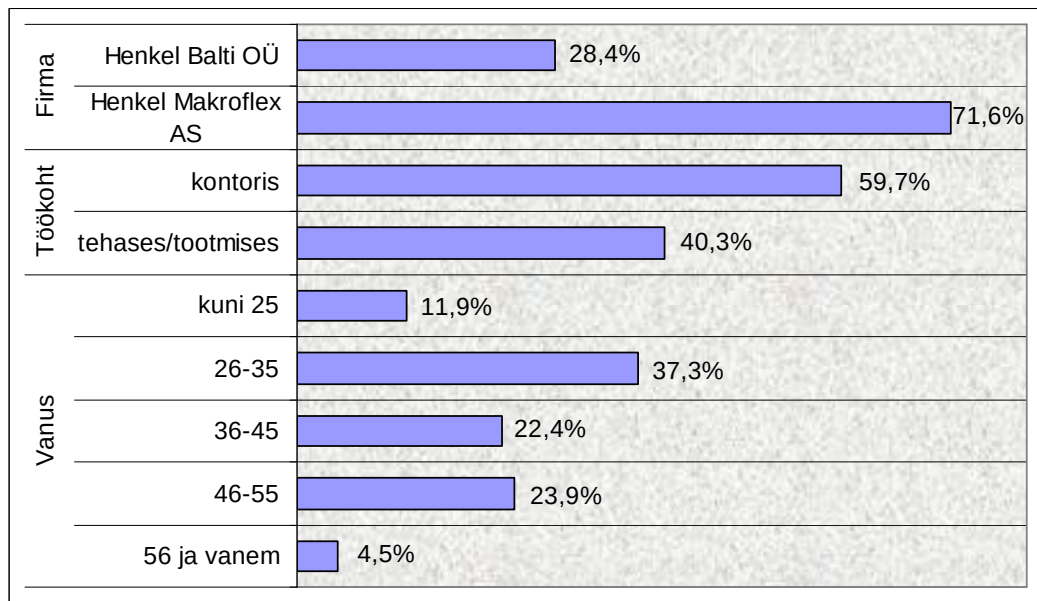
Tabel 3. Uuringu metoodika ja valim (autori koostatud).

Meetod	Toimumise aeg/kestvus	Valim
Kaks poolstruktureeritud individuaalintervjuud.	27.02.2013/ 105 min.	Henkel Balti OÜ personalijuht;
	05.03.2013/80 min.	Henkel Makroflex AS juhatuse esimees.
Küsimustikuga uuring.	11.-20.03.2013/10 päeva	Henkel Makroflex AS - 79 töötajat; Henkel Balti OÜ – 51 töötajat
Kolm poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud.	20.03.2013/45 min.	I grupp – Henkel Makroflex AS neli liinivanemat;
	20.03.2013/60 min.	II grupp – Henkel Makroflex AS kolm kontoritöötajat;
	20.03.2013/45 min.	III grupp – Henkel Balti OÜ neli kontoritöötajat.

Kvalitatiivsete poolstruktureeritud intervjuude abil saab uurida käitumisi, sündmusi, organisatsiooni talitust, sotsiaalseid keskkondi, seletada probleemivaldkonna eri aspekte, vastasmõju ja suhteid. See meetod nõuab uurijalt abstraktset mõtlemist,

olukordadega kursis olemist ja distantseerumist, kriitilist analüüsi, eelarvamustest hoidumist ning informatsiooni hankimist kasutades selleks oma kogemusi ja oskusi. Lisaks võimaldab poolstruktureeritud intervjuu uurijal esitada vastajale täiendavaid küsimusi, mis intervjuu käigus tekivad ning aitavad eesmärgi saamiseks täielikku pilti saada. Kvantitatiivse uuringu abil saadud vastused võimaldavad andmeid koondada ja tulemusi statistiliselt analüüsida, järjestada, tuua välja seoseid, loogilisi järeldusi ning kontrollida püstitatud hüpoteese.

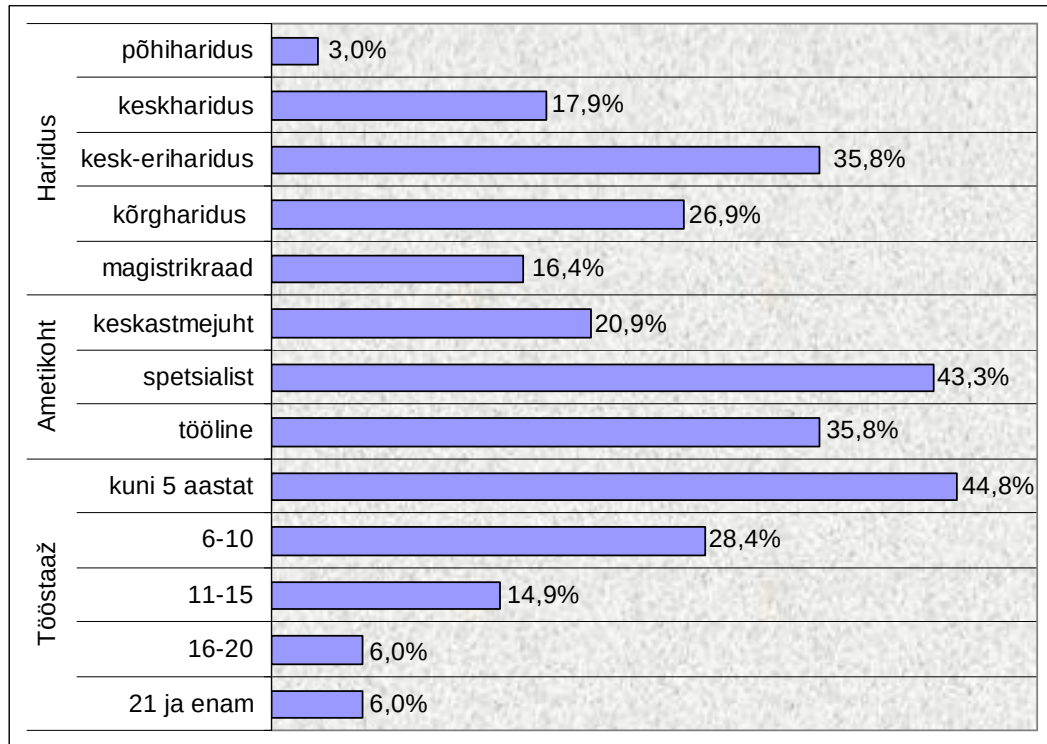
Karjääriuurimuse küsimustik saadeti välja Henkel Makroflex AS 79 töötajale ja Henkel Balti OÜ 51 töötajale. Nendest vastas kokku 67 töötajat, mis on 51,5% kogu valimist. Vastanutest 71,6% on Henkel Makroflex AS ja 28,4% Henkel Balti OÜ töötajad (vt joonis 7), kellest kontoris töötab 40 (59,7%) ja tehases 27 (40,3%). Vastajatest olid kõige aktiivsemad 26-35 vanuselised töötajad (37,3%), veidi vähem (23,9%) 46-55 vanuselisi ja (22,4%) 36-45 vanuselisi. Nooremaid, kui 25 (11,9%) ja vanemaid, kui 56 (4,5%) vastas kokku 11 töötajat.



Joonis 7. Vastajate töökoht ja vanus (autori koostatud).

Omandatud hariduse (vt joonis 8 lk 45) poolest on vastajatest 35,8% kesk-eri-, 26,9% kõrg- ja 17,9% keskharidus. Magistrikraad on 16,4% vastajatest ning 3,0% on põhiharidusega. Eestis asuvates Henkel tütarfirmades töötavad turunduse- ja

müügiinimesed, klienditeenindajad, ostujuhid ning keemia eriharidusega spetsialistid, keda oli vastajate seas 29 (43,3%). Vahetus tootmises ehk tehases töötajatest vastas 24 (35,8%) ning keskastme juhte on kokku 14 (20,9%). Mõlemad ettevõtted on viimastel aastatel laienenud, mistõttu on ettevõtetesse lisandunud uusi töökohti. Vastajatest 44,8% on liitunud Henkeli meeskonnaga viimasel viiel aastal. 28,4% on töötanud 6-10 aastat, 14,9% 11-15 aastat ning üle 16 aasta töötanutest on vastanud vähem (kokku 12%).



Joonis 8. Vastajate haridus, ametikoht, tööstaaž (autori koostatud).

Fookusgruppide intervjuerimiseks moodustati kolm gruppi (vt tabel 4 lk 46), nendest kaks ettevõttes Henkel Makroflex AS: liinivanemad tehases (vastajad 1-4) ning töötajad kontorist (vastajad 5-7). Henkel Balti OÜ fookusgrupi moodustavad vastajad 8-11. Intervjueritavate valikuks oli kaks kriteeriumit: esiteks töötajad, kes on ühes organisatsioonis töötanud mitmel ametil ning oma karjääris edasi liikunud ning teiseks omandatud haridus - kontoritöötajatel vähemalt kõrgharidus ning tehasetöötajatel vähemalt kesk-eri- või kõrgharidus.

Tabel 4. Fookusgruppide iseloomustus (autori koostatud).

Vastaja	Tööstaaž (aasta)	Ametikohad ettevõttes	Haridus
V1	7	Pakkija/masinaoperaator/liinivanem.	Kõrg
V2	9	Pakkija/masinaoperaator/liinivanem.	Kesk-eri
V3	10	Pakkija/masinaoperaator/segusõlme operaator/liinivanem.	Kesk-eri
V4	9	Pakkija/masinaoperaator/segusõlme operaator/liinivanem.	Kõrg
V5	9	Kvaliteeditehnoloog/kvaliteedijuht/kvaliteedijuht-kvaliteedilabori juhataja.	Magister
V6	17	Pakkija/masinaoperaator/segusõlme operaator/töödejuhataja/laojuhataja/ostujuht.	Kõrg
V7	16	Sekretär/müügisekretär-kvaliteedijuht/ostujuht.	Kõrg
V8	11	Klienditeenindaja/logistik/ostujuht-klienditeeninduse juht.	Kõrg
V9	2,5	Juhatuse assistent/turunduse koordinaator.	Kõrg
V10	1,5	Sekretär-juhiabi/noorem tootejuht	Kõrg
V11	5	Tooteohutusspetsialist/tootejuht/võtmekliendihaldur.	Magister

Vastajaid 1-4 ehk liinivanemaid iseloomustab kõiki pikaajaline (7-10 aastane) tööstaaž ning sarnane töökul: pakkijast liinivanemaks. Mõlema firma kontoris töötajate karjäärikulgemise ühiseks jooneks võib välja tuua sekretärina või assistendina alustamise ning organisatsiooni tundmaõppimisel, kogemuste- ja kõrgema hariduse omandamisel edasiliikumise vastutusrikkamatele ametikohtadele. Kõige pikema tööstaažiga fookusgrupi vastajat (V6) iseloomustab ainukesena alustamine tehases töölisena ning ametialane liikumine spetsialistiks kontoris.

2.3. Uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud

Karjääriuuringu esimeses osas, intervjuus kahe tütarfirma esindajaga, on kirjeldatud ja kaardistatud hetkeolukord mõistmaks, kui juhitud on kogu personalijuhtimine Henkeli kontserni poolt, milliseid personalialaseid dokumente omatakse ja täidetakse, kas ja milliseid arenguvõimalusi on pakutud firma töötajatele, kuivõrd tegeletakse mõlemas firmas koolituste ja karjäärijuhtimisega ning millised on probleemid selles valdkonnas (vt lisa 4).

Mõlema esindajaga vesteldes selgus, et Henkeli kontserni poolt on väljatöötatud ja juhitud MC (*Management Circle*) tasemega juhtide arenguestlused, mis koosnevad kahest osast: hinnatakse aastatulemusi (mittenumbrilisi näitajaid) ning hinnatakse arengupotentsiaali organisatsioonis. Selle tulemusel tehakse otsus edasiste koolituste,

edutamiste ning arenguplaanide kohta. Kohalikul tasandil tegeletakse rohkem igapäevase personalitööga vastavalt seadustele, samuti hindamise ja arendamisega. Suurem tähelepanu edutamise ja arenguvõimaluste osas on müügi- ja turunduse osakondade inimestel. Selles valdkonnas on eelis Henkel Balti OÜ töötajatel, kelle on suurem võimalus erinevates osakondadevahelistes liikumistes. Henkelis on suund E-keskkonnale ja seetõttu püütakse üle minna järk-järgult dokumentide digitaalsele koostamisele ja säilitamisele. Mõlemas ettevõttes on olemas vajalikud personalitöö dokumendid ning ülevaade töötajate koolitustest ning õpingutest. Karjääriarendamisega tegeletakse mitte süsteempõhiselt, vaid inimesepõhiselt, kus suurem arenguvõimalus on Henkel Balti OÜ töötajatel. Selles küsimuses näeb Henkel Makroflex AS esindaja probleemi ettevõtte omapäras: puuduvad müügi- ja turunduse osakond ning kogu firma tegevus on väga spetsiifiline ning erialaline, mistõttu võimalus ettevõttesiseselt liikuda ühelt ametilt teisele on piiratud. Arenguvestluste tase ettevõtetes on erinev. Välja on töötatud vorm ainult MC tasemega juhtidele, teistega läbiviidud vestluse tase sõltub vahetu juhi oskustest. Selles küsimuses näevad mõlemad esindajad parendamisvõimalusi: töötada välja ühtne vorm, milles oleks käsitletud peale tööeesmärkide ja -tulemuste ka töötajate individuaalsed koolitusvajadused ja karjääriarengu võimalused ning koolitada vahetuid juhte vestluste läbiviimiseks.

Henkel kontsernis toimib läbimõeldud koolitussüsteem. Kesk- ja Ida-Euroopa maades tegutseb Henkel CEE Academy, mis pakub seminare ning koolitusi paljudel teemadel, hõlmates erialaseid teadmisi ja oskusi, samuti mitmesuguseid juhtimis- ja sotsiaalseid oskusi. Selleks, et veelgi tugevdada praktilisi kogemusi ja säilitada teoreetiline koolituse kõrgeim tase, on kontsernis loodud HGA (*Henkel Global Academy*). Need programmid kujutavad endast tipptasemel enesearengu võimalust ettevõttes. Arendatakse oma oskusi, mis põhinevad olemasolevatel teadmistel, liikudes sissejuhatavatest moodulitest keerukamatele küsimustele. Koostöös erinevate rahvusvaheliste ärikoolidega pakub Henkel eraldi kohandatud seminare, mille põhirõhk on asetatud hetke juhtimisega seotud küsimustele. Need koolitused on mõeldud siiski rohkem MC tasemega juhtidele ning harvem spetsialistidele. Ettevõttesiseselt korraldatakse erialaseid- ja meeskonnakoolitusi, samas on töötajatel endal võimalus avaldada soovi vajalikuks täiendõppeks.

Karjäärialast mentorlust ja juhendamist mõlemas ettevõttes ei toimu, kuna võimalused selleks on piiratud. Et seda organisatsioonis teostada, peavad mõlemad esindajad vajalikuks eelkõige kogu üldise karjäärijuhtimise ja -arendamise süsteemi juurutamist, mis aga ressursside puudumisel hetkel teostatav ei ole. Samas toimib organisatsioonisisene (Henkeli) rotatsioon, kus pakkumisi on rohkem tehtud Henkel Balti OÜ töötajatele, milles nähakse eelist just ettevõtte omapäras: laiaulatuslik müügi- ja turunduse valdkond. Henkelis on välja töötatud protseduur, mis teavitab vabadest töökohtadest ning võimaldab tütarfirmadel esitada kandidaate organisatsioonisiseks (teise riiki) edutamiseks, kui selleks puuduvad võimalused kohalikul tasandil. Edutamise eelduseks on töötaja mobiilsus ja nõusolek, kuid sageli on edasiliikumise takistuseks just eestlaste perekondlikud probleemid ning kodulembus.

Probleemidest toovad mõlemad esindajad välja ühiselt töötajatega läbiviidava arenguveestluste taseme, mis peaksid toimuma professionaalsemalt ja pühendunumalt. Juhid on liialt keskendunud oma töötulemustele ning unustavad sageli oma meeskonnaga suhtlemise: halb tagasiside ja informeerimine, vähene kiitmine, töötajate probleemide ärakuulamine jms. Parendamist vajaks ka töötajate inglise keele oskus, mis on sageli soovitamise ja edutamise takistuseks.

Johtuvalt eelnevalt läbiviidud kahele intervjuule, koostati karjäärijuhtimise küsimustik (vt lisa 5) ja viidi läbi ankeetküsitlus Henkel Makroflex AS (HMF AS) ja Henkel Balti OÜ (HB OÜ) kõigi töötajate seas. Suures organisatsioonis on töötajatel võimalus karjääri teha eelkõige ettevõtte siseselt ja seetõttu eelistavad vastajad kõige rohkem (65,7%) vabadest töökohtadest teada saamiseks suulist infot vahetult juhilt või mõnelt teiselt firma töötajalt. Vähem soovitakse infot leida interneti töökuulutuste portaalidest, Henkeli koduleheküljelt, ajalehest või ajakirjast. Vastajate poolt avaldati lisaks veel soovi saada infot ettevõtte teadetetahvilt või E-mailile saadetud kirjast. Siinjuures teeb töö autor ettepaneku parema info liikumise ja vabade ning uute töökohtade teavitamiseks sisse viia ettevõttesisene teavitussüsteem, et operatiivne info oleks jagatud ning kättesaadav kõigil organisatsioonis töötavatel inimestel. Sisemine konkurss annaks võimaluse firmasiseselt kandideerida ning aitaks saada ülevaadet töötajatel võimalustest ja tööandjal töötajate karjäärijuhtimisest.

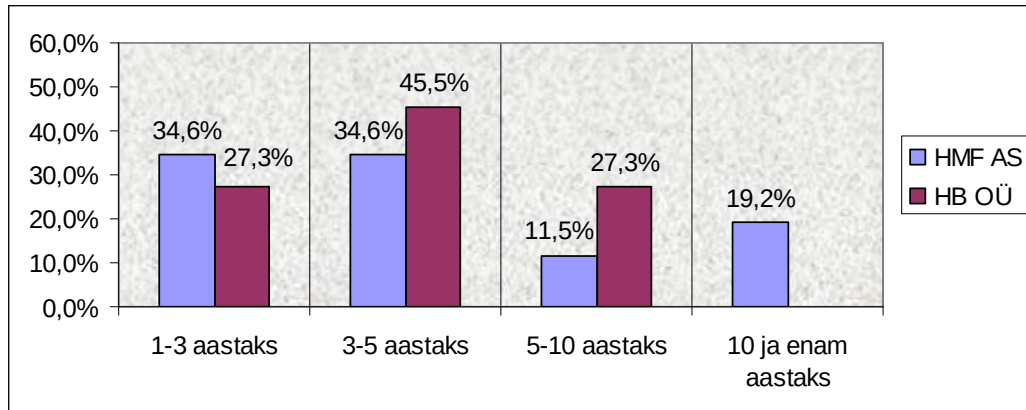
Mõlemas firmas peetakse motiveerivaks karjääriks liikumist samas firmas juhtimistasanditel ülespoole (vt tabel 5). HMF AS-s eelistatakse seejärel võimalust koguda teadmisi ka organisatsiooni teistes osakondades ning töö jätkamist samal ametikohal saades järjest vastutusrikkamaid ülesandeid. HB OÜ-s aga eelistatakse teistes osakondades kogemuste ja teadmiste omandamise ees võimalust liikuda ja töötada Henkeli kontserni teistes firmades. Kahe ettevõtte erineva arvamuse põhjuseks on ettevõtete omapära: HMF AS on keskendunud ainult toote arendamisele ja tootmisele, HB OÜ aga rohkem Henkeli toodete turundamisele ja müümisele. Sellest johtuvalt on töötajad erinevalt rahul ka pakutavate karjäärivõimalustega organisatsioonis. HMF AS-s peetakse kõige tõenäolisemaks horisontaalset karjääri: vastutusrikkamate ülesannete saamist samal ametikohal töötamisel, samuti teadmiste ja kogemuste omandamist teistes osakondades ning juhendajaks olemist. Peale nende eelistuste on HB OÜ töötajate arvates aga nende ettevõttes võimalik veel ka vertikaalne liikumine juhtimistasanditel ülespoole. Võrreldes erinevaid karjääritüüpe teoreetilise seisukohaga, kus vertikaalne liikumine on populaarsem ja ihaldusväärsem, saab välja tuua HB OÜ paremad võimalused ning eelised karjääri tegemiseks Henkeli kontsernis HMF AS ees.

Tabel 5. Küsimuste nr 8 ja 9 vastuste aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Küsimus	HMF AS	HB OÜ
Millist tüüp karjäär on teie jaoks motiveeriv?		
-sama ametikoht, aga järjest vastutusrikkamad ülesanded.	2,7	2,4
-võimalus liikuda samas firmas juhtimistasanditel ülespoole.	2,9	3,2
-võimalus koguda erinevaid teadmisi samas organisatsioonis teistes osakondades.	2,8	3,0
-võimalus liikuda/töötada Henkeli kontsernis teistes firmades.	2,4	3,2
-ettevõttesisene mentor/juhendaja.	2,6	2,7
Kui rahul olete organisatsioonis pakutavate karjääri-võimalustega?		
-sama ametikoht, aga järjest vastutusrikkamad ülesanded.	2,4	2,7
-võimalus liikuda samas firmas juhtimistasanditel ülespoole.	2,0	2,6
-võimalus koguda erinevaid teadmisi samas organisatsioonis teistes osakondades.	2,2	2,5
-võimalus liikuda/töötada Henkeli kontsernis teistes firmades.	1,9	2,4
-ettevõttesisene mentor/juhendaja.	2,1	2,5

Oma karjäärialaseid eesmärgi Henkeli kontserni ettevõttega seostatavad vastajatest ligi pooled (49,3%), kusjuures mõlema ettevõtte töötajatel on erinev eelistus: HMF AS

töötajatest ei seosta (54,2%) oma tulevikku Henkeliga, HB OÜ töötajad aga küll (57,9%). Selline eelistus võib olla põhjenduseks eelneva kahe küsimuse põhjal saadud vastustest, kus mõlemas ettevõttes nähakse organisatsioonis, kus hetkel töötatakse, võimalusi karjääris edasi liikuda erinevalt. Umbes pooled vastajatest leiavad, et väljakutseid ning võimalust enda teadmisi ja oskusi proovile panna võib tulevikus ka mõnes muus ettevõttes.



Joonis 9. Isiklike karjäärialaste eesmärkide püstitamine (autori koostatud).

Need, kes on personaalsed karjäärialased eesmärgid (vt joonis 9) seostanud Henkel kontserniga, on kõige rohkem (37,8%) oma plaanid püstitanud 3-5 aasta peale, mida loetakse karjääriplaneerimise teoreetilisest seisukohast lähtudes karjäärisihtide valikul keskmiseks perioodiks. Lühiajalisi plaane tehakse 1-3 aastaks ning 32,4% vastanutest on valinud just selle perioodi, mis võib tuleneda mitmest põhjusest. Tänapäeva kiire ja pidev tehnoloogia arenemine seab ettevõtetele turul püsimiseks ja konkureerimiseks pidevat muudatustega kaasaskäimist, millega omakorda võib kaasneda firma laienemine, uute töökohtade tekkimine ning pidev enesetäiendamise vajadus. Oma karjääriplaanide koostamine kuni kolmeks aastaks jätab töötajale võimaluse selle perioodi lõpus teha valik: jätkata samas organisatsioonis või otsida uusi väljakutseid teistes ettevõtetes enda teadmiste ja oskuste teostamiseks ning uute karjäärisihtide püstitamiseks. Pikemaks perioodiks kui viis aastat seostab oma plaane 16,2% ning üle 10 aasta 13,5% vastanutest. Siit võib järeldada, et ligi 1/3 vastajatest ei plaani ise teha suuri muudatusi ja on rahul olemasolevaga. Pikaajalise planeerimise põhjuseks on ka töötaja vanus, kus noortel on võimalus oma sihte seada pikema perioodi peale tehes

nendes aegajalt korrekture, vanematel töötajatel on lühem periood oma eesmärkide saavutamiseks.

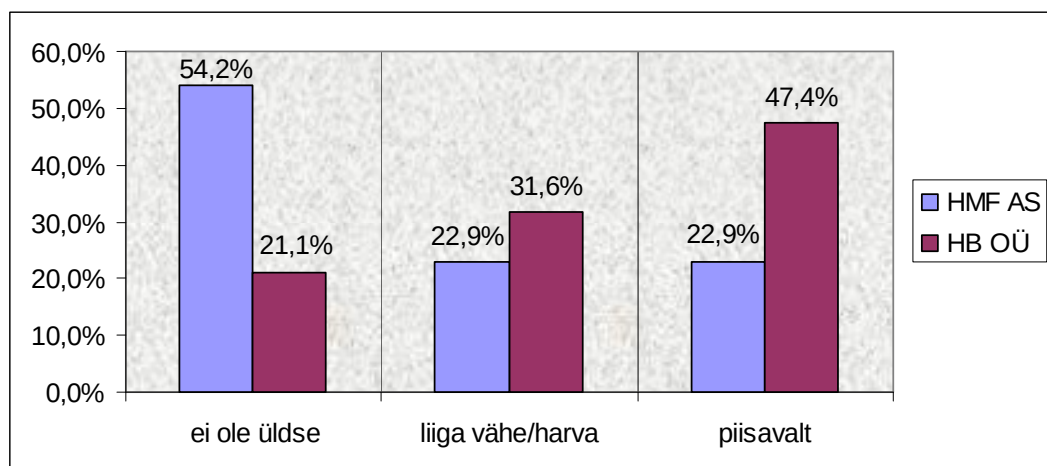
Jätkates oma karjääri aga Henkeli kontsernis, on 2/3 töötajatest avatud väljakutsetele ja valmis elama ning töötama väljaspool Eestit (62,2%), 1/3 vastajatest (37,8%) eelistab aga ainult Eestis töötamist. Kodulembuse ja perekonnaga seotud asjaolude eelistamise tähelepaneku tegid ka mõlema ettevõtte esindajad, kelle ütluste kohaselt on töötajate karjäärialase liikumise takistuseks olnud just need põhjused. Teoorias käsitletud karjäärijuhtimise erisusi rahvusvahelistes ettevõtetes uurides selgus samuti, et karjääri valikul on sageli otsustavateks mõjuteguriteks perekond, samuti võõra maa rahva ning kultuuriliste omapäradega leppimine ja kohanemine. Rahvusvahelised karjäärialased väljakutsed seavad eelkõige tingimusi isiku suhtes, kus pannakse proovile tema toimetulek stressiga ja kohanemisvõime. Töötajad, kes seostavad oma tulevikuplaane Henkeli kontserniga, peaksid olema valmis suurteks elu- ja asukoha muudatusteks, sest karjääritegemise võimalused kohalikul tasandil on piiratud.

Tabel 6. Töötajate eelistus karjääri realiseerumist mõjutavatest aspektidest (autori koostatud).

Karjääri realiseerumist mõjutavad aspektid	Vastajaid	%
Enda initsiatiiv.	40	19,9
Head töötulemused.	38	18,9
Isiksuseomadused.	34	16,9
Panustamine enesearendamisse/õppimisse.	29	14,4
Sümpaatia ja sõbrasuhted juhtide/juhtkonna hulgas.	19	9,5
Võimalus (ettevõtte omapära).	19	9,5
Võõrkeelte oskus.	18	9,0
Ei millestki, sest süsteem puudub ja karjäär on juhuse tulemus.	4	2,0

Tabel 6 iseloomustab töötajate valikuid ja eelistusi nendest teguritest, mis on seotud karjääri tegemisega. Vastajate arvates sõltub karjääri tegemine kõige enam enda initsiatiivist (19,9%), headest töötulemustest (18,9%) ja isiksuseomadustest (16,9%). Intervjuus tõi HMF AS esindaja samuti välja juhtkonna nägemuse, kus oodatakse karjääriplaneerimisel rohkem töötajate pealehakkamist ja initsiatiivi näitamist, misjärel ettevõttel on võimalus tegeleda aktiivsemalt nende inimestega, kes paistavad silma heade töötulemustega ning kes on huvitatud karjääris edasiliikumisest ja uutest väljakutsetest. Teoreetilises osas uuritud kirjanduse põhjal selgus, et rahvusvahelise

karjääri planeerimisel on isiksuseomadused aluseks, et edasi liikuda rahvusvahelisel tasemel. Analüütiline mõtlemisvõime, ettevõtlikkus, ettenägelikkus ja reisimisvalmidus on vaid mõned vajalikud omadused, et juhtida rahvusvahelist meeskonda ja õppida tundma uusi turge, mis soodustavad rahvusvahelise karjääri kulgemist. Pidevat enesetäiendamist ja õppimist pidasid vajalikuks 14,4% vastajatest. Individuaalseid- ja mitmeid töölaseid koolitusi soovisid ka töötajad rohkem oma tööandjalt, mis võiksid olla edastatud laiemale sihtgrupile, kui ainult tippjuhid või ametikohad, kus see on seadusega nõutav. Järelikult tunnevad töötajad, et nad on valmis suuremateks väljakutseteks ja õpinguteks, kui organisatsioon on hetkel pakkunud. Siinjuures võiks aga töötajad ise olla initsiatiivikamad, et avaldada juhtkonnale omapoolseid soovide koolitusteks, mis avardaksid silmaringi ja aitaksid kaasa meeskonnatöös tööülesannete täitmisel.



Joonis 10. Organisatsiooni huvi töötaja karjääri kohta (autori koostatud).

Uuring tõi välja, et ettevõtte poolne huvi töötaja karjääri juhtimise ja planeerimise üle (vt joonis 10) on aktiivsem olnud HB OÜ-s ja rohkem kui pooled vastajatest (54,2%) firmast HMF AS leivad, et ettevõtte pole kunagi nende karjääri vastu huvi tundnud. Siit võib põhjuseks tuua HMF AS esindajaga vesteldes juhtkonnapoolse ootuse, kus oodatakse töötajate enda initsiatiivi ja huvi ülesnäitamist. Siinjuures teeb töö autor ettepaneku algetada organisatsioonis HMF AS juhtkonnapoolne teavitustöö karjäärijuhtimise valdkonnas, et töötajad oleksid teadlikud nii ettevõtte kui ka kontserni sisestest võimalustest, et kokku viia organisatsiooni ja indiviidi huvid, mistõttu

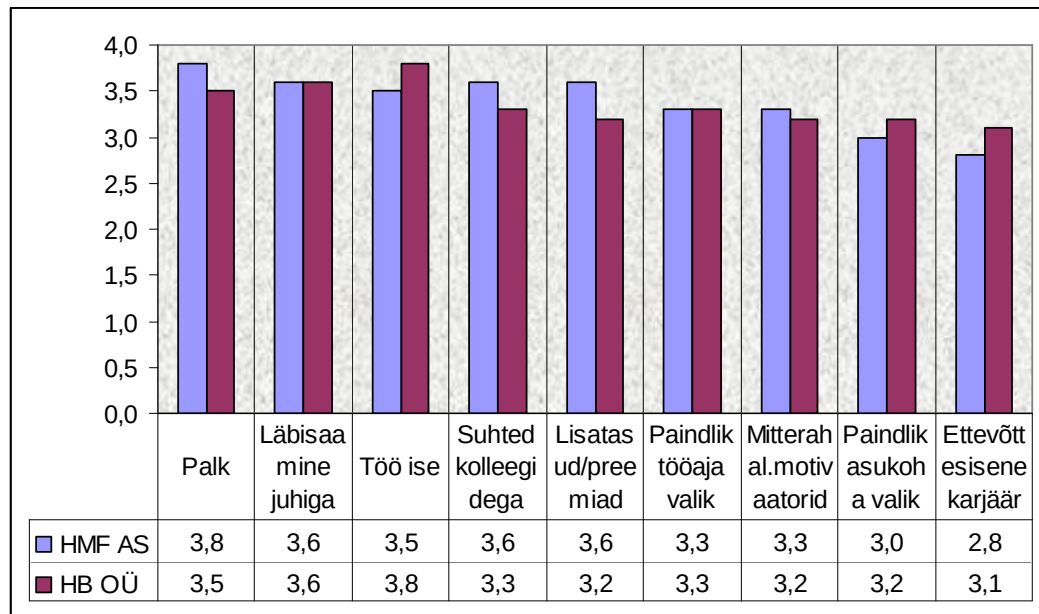
tegutsemine karjääriplaneerimises võtaks arvesse mõlemapoolseid huve ja oleks läbimõeldud kahepoolset.

Hindamaks ja teada saamaks töötaja saavutusi teostatakse organisatsioonis regulaarseid arenguvestlusi, kus hinnatakse töötulemusi ja töötaja pädevusi. Vesteldes mõlema ettevõtte juhiga toodi välja nende vestluste läbiviimise nõrk ja ebaühtlane tase. Arenguvestluste regulaarset toimumist pidasid 2/3 vastajatest oluliseks (kokku 65,6%) ja vaid 1/3 (34,4%) arvasid, et nende läbiviimine on ebaoluline. Samas on arenguvestlused ainuke võimalus vahetu juhi ja töötaja vahel, kus silmast-silma saadakse individuaalselt süveneda ning läheneda töötaja ja tööandja vahelistele probleemidele, arenguvajadustele, tugevate ja nõrkade külgede arutelule, karjääri võimalustele ning vastastikusele tagasisidele. HMF AS-s peetakse töötajatega iga aasta arenguvestlusi vaid kontoritöötajatega, kõikide tehasetöolistega vestluste läbiviimist ei peeta vajalikuks ning samuti puuduvad selleks ressursid. Ettevõttest HB OÜ vastanutest ei ole 52,6% kunagi arenguvestlusi korraldatud ning 31,6% toimuvad need harvem kui kord aastas. Vestluste korraldusliku poolega ollakse rohkem rahul (68,6% vastanutest) ja sisulise tasemega vähem rahul (62,7% vastanutest), kusjuures karjääriarendamise või –planeerimise teemat ei ole vestluste käigus kunagi arutatud 40,0% ning mõned korrad vaid 45,7% vastanutest. Teoreetilises osas välja toodud Schwartzi koostatud karjääriarengu mudel näitas organisatsiooni sihtide ja töötaja individuaalsete karjäärieesmärkide ühildumist, kus sellekohaseid teemasid saab arutada just arenguvestlustel. Kuna mõlema ettevõtte juhtkond näeb selles vallas vajadust läbi viia muudatusi, siis on töö autoril ettepanek firmas HB OÜ tulevikus teostada töötajatega regulaarseid arenguvestlusi vähemalt kord aastas ja sisulise ning korraldusliku poole parendamiseks tuleks mõlemas ettevõttes:

- läbi viia juhtidele koolitus läbiviidava sisulise vestluse taseme ühtlustamiseks;
- kajastada arenguvestlustel töötaja karjäärialaseid soove ja -plaane;
- sisse viia ühtne arenguvestluste blankett, mis hõlmaks ja fikseeriks kõikide töötajatega vestluse käigus läbitavad vajalikud teemad.

Küsitluse tulemusel selgusid töötajate eelistused jätkamaks tööd sama tööandja juures (vt joonis 11 lk 54). Aspekte hinnati nelja palli skaalas, kus 1 oli „täiesti ebaoluline“ ja

4 „väga oluline“. Kõige tähtsamaks ja vajalikumaks peeti palka (keskmine 3,7), läbisaamist vahetu juhiga ja tööd ise hinnati keskmiselt 3,6. Siit võib järeldada, et palk on Henkel kontsernis üheks motivaatoriks, mis hoiab töötajaid organisatsioonis ja innustab pingutama töökoha säilimise suhtes. Pidada vajalikuks teguriks ka tööd ennast võib tuleneda sellest, et organisatsiooni motiveerimise eesmärk on luua olukord, kus töötaja isiklik ambitsioon kattub maksimaalselt ettevõtte poolt talle seatud eesmärkidega. Seega on töö vahend, mis võimaldab töötaja arengut seatud eesmärkide poole pürgimisel. Mõlemas ettevõttes on igapäevaselt tööülesannete täitmisel ja koostöö saavutamisel tähtsal kohal meeskonnatöö, mistõttu suhteid kolleegidega hinnati samuti väga kõrgelt (keskmiselt 3,5). Heas ja sõbralikus keskkonnas töötamine on üks mõjutegur, mis innustab töötajaid jätkama samas organisatsioonis.



Joonis 11. Erinevate mõjutegurite osatähtsuse järjestus sama tööandja juures jätkamisel; keskmine (autori koostatud).

Ettevõtetes on töötajate motiveerimiseks välja töötatud palga- ja preemiasüsteem, mida vastajad hindasid vajaliku mõjutegurina keskmiselt hindegaga 3,4. Küsitluse tulemusena järeldub, et firmad tegutsevad töötajate huvides hoides preemia- ja lisatasude süsteemiga enda juures ambitsioonikaid töötajaid. Ühtlaselt kõrge keskmise hindegaga 3,3 hinnati vastajate poolt paindlikku tööaja valikut ning mitterahalisi motivaatoreid.

Tulemustest järeldeb, et tööandja tuleb vastu soovidele töötada vahetustes töötajale sobival ajal ning järgib riiklikke pühasid ja -tähtpäevi võimaldades nii töötajatele ettenähtud puhkepäevi. Vastajate kõrge hinnang mitterahalistele teguritele näitab, et tööandja hoolib ja toetab sportlikke eluviise võimaldades töötajatel ühitada hobid ja tervise eest hoolitsemine. Samuti loetakse vajalikuks tööandja poolt mobiili ja ametiauto võimaldamist, mis võib tuleneda töötajate liikuvast töö- ja eluviisist, samuti vajadusest olla igal ajal töökaaslaste või klientide poolt kättesaadav. Koolituste kõrge hinnang mitterahalise motivaatorina näitab, et organisatsioon väärtustab töötajate pidevat professionaalset arengut. Koolituste tähtsus inimeste igapäevaelus on oluline nii töötaja enda arenguks kui ka firma eesmärkide saavutamiseks õpihimuliste ja kogunud töötajate kaasabil. Erinevad enesetäiendamised võimaldavad arendada mitmeid oskusi ja leida üles tugevaid külgi. Seega on koolitatud töötaja ettevõttele oluline ja kasulik aitamaks saavutada organisatsioonis püstitatud eesmärke. Kõige madalama hinnangu said vastajate hulgas paindlik tööasukoha valik (keskmine 3,0) ja ettevõttesisene karjäär (keskmine 2,9). Vastajatest 71,6% leiab, et oluline on töö ja elukoha lähedus. Samas on nende aspektide juures mõlema ettevõtte töötajate arvamus erinev, mis tuleneb firmade spetsiifikast ja erisusest. HMF AS on tootmisettevõtte, kus tootmine ja sellega seotud tugitegevused on püsiva asukohaga, HB OÜ põhifunktsioon on keskendunud müügile ja turundusele, mis eeldab töötajatelt liikutavat tööd ning klientide juures käimist. Ka ettevõttesisest karjääri pidasid HB OÜ vastajad rohkem tähtsamaks ning võimalikuks, kui HMF AS töötajad, mis näitab, et ühes ettevõttes on võimalused sama tööandja juures organisatsioonisiselt areneda suuremad, kui teises firmas. HMF AS ja HB OÜ töötajad on teadlikud, et ettevõttes on karjääri tegemine raskendatud ning selleks pakuvad töötajad välja teisi võimalusi: ajutist rotatsiooni, muid lisaülesandeid või projektides osalemist, samuti võimalust töötada vahetuse korras mõnes teises Henkeli ettevõttes ja tehastes ka liinitöötajatel. Selliste võimaluste pakkumine oleks töötajatele motiveeriv, soodustaks individuaalset arengut, millega seoses oskaksid inimesed ka ise paremini ennast hinnata ja adekvaatseid plaane teha. Uute masinate, seadmete, tehnoloogia, turgude ja kogemuste omandamine muudaks rutiinse tööpäeva vahelduseks palju huvitavamaks ning mitmekesisemaks.

Uuringu kolmandas osas läbiviidud fookusgruppide intervjuudest selgus, et kõik intervjueeritavad töötavad hetkel ettevõttes ametitel, milleks spetsiaalset hariduslikku õpet ei ole. Töökoha saamise aluseks on olnud eelnevalt omandatud haridus, pikaajalised töökogemused, firma- ja ala teadmine ning tundmine, arvuti- ja keeleoskused ning palju iseõppimist. See näitab, et organisatsioonis on tublid õpihimulised töötajad, kes on enda eesmärgiks seadnud konkreetse firma tegevusala põhjaliku tundmaõppimise, enesetäiendamise ning pikemaajalise seostamise ning kes soovivad jätkata oma karjääri antud ettevõttega. Positiivselt mõjutavad jätkamisotsust mitmed erinevad väljakutsed ja uuendused (uued IT süsteemid, -platvormid), mis väljenduvad millegi uue tegemist ja muudavad rutiini. Ka häid suhteid ülemuste ja kolleegidega hinnatakse kõrgelt, samuti tihedat suhtlemisvõimalust nii organisatsiooni sees, kui ka väljaspool. See eeldab töötajatelt head meeskonnatöö oskusi. Hea palk, vabad nädalavahetused, firma spordi- ja vabaajaüritused ning mitmed hüved (mobiil, auto, tervisekontroll jms) on positiivsed otsused, mis mõjutavad töötajate jätkamist samas organisatsioonis. Tööandja hoolitseb oma töötajate heaolu ja turvalisuse eest. Negatiivsena tuuakse välja kontserni suurust ja bürokraatiat, mistõttu erinevate protsesside käimalükkamine võtab palju aega ning nõuab sageli topelt töö tegemist. Kuigi töö ettevõttes eeldab head meeskonnatööd, ollakse siiski sageli väljas ainult enda isiklike tulemuste eest ning tahaplaanile jäävad erinevate osakondade vaheline suhtlemine ja informeerimine, mis tekitab vastuolusid meeskonnatöös. Siit võib järeldada, et osadel töötajatel on isiklikud tulemused primaarsemad ettevõtte tulemustest, mistõttu tuleks tõhusamalt selgitada koostöö vajadust ja läbi viia meeskonnatöö alaseid koolitusi, mis aitaksid vastuolusid lahendada. Ühiselt toodi välja negatiivsena ka rutiinsus töös, mille vältimiseks on autor toonud välja ettepanekud juba eelnevalt. Vastajate V5-V7 meelest on tööülesannete täitmisel aeg-ajalt ülekoormus, mis on tingitud ettevõtte tootmisprotsessi hooajalisusest. Siinjuures on töö autoril ettepanek tööandjal nendel perioodidel kompenseerida töötajate ületunnitööd kasutades selleks erinevaid võimalusi (vabad päevad, lisatasu, aktsiate eraldamine jms). Vastajad V1-V4 eelistaksid töötada ühes vahetuses ning puhkuse võimaldamist tööandja poolt töötajatele ka suvisel ajal. Ettevõttes on juba aastaid kujunenud kõrghooaeg (juunist oktoobrini) perioodile, mil klientide tellimused ja tootmine on väga kõrge ning mis langeb kokku suvega. Siinjuures on ettepanek koostada graafik, et võimaldada suvist

puhkust iga kolme kuni viie aasta tagant nendele töötajatele, kes seda suveperioodil soovivad.

Kõik intervjueeritavad peavad meeskonnatööd ja suhtlemist kaaslastega oluliseks ning eelistavad seda omaette töötamisele, mida peetakse vajalikuks vaid üksikute töölõikude sooritamiseks, mis vajavad keskendumist. Vastajate V1-V4 arvates oleks soov töötada kontoris, kui selleks oleks võimalust ja tehtud pakkumisi. Siinjuures on autoril ettepanek vabade või uute töökohtade tekkimisel välja kuulutada kõigepealt ettevõttesisene ning alles seejärel vajadusel ettevõtteväline konkurss, et oma töötajad oleksid teadlikud võimalustest, mis omakorda soodustaks organisatsioonisisest kandideerimist ja karjääri jätkamist samas firmas.

Elukestev õpe ja pikaajaline töötamine ühes organisatsioonis on töötajatele andnud mitmeid oskusi ja vajadusi: otsustamine kogemuste põhjal, andmete süstematiseerimine ja analüüsimine, planeerimis- ja kalkuleerimisoskus, otsustamiskiirus, korrektsus, täpsus, veenmis- ja läbirääkimisoskus – kõik vajalikud, et täita oma igapäevaseid tööülesandeid. Lisaks kontserni eripäradele ka mitmete erinevate arvutiprogrammide- ja võõrkeelte oskus ning erinevate kultuuride tundmine ja sobitamine. Tänapäeva kiire globaliseerumise taustal on empaatia vahend kultuuridevaheliste arusaamatuste vältimiseks ja lahendamiseks, mida vastajad pidasid üheks olulisemaks kaasaegseks pädevuseks, samuti virtuaalset koostööd silmas pidades kontserni suurust ja rahvusvahelisust. Teoreetilises osas välja toodud uuring tõestas, et virtuaalne meeskonnatöö eeldab erinevate kultuuride tundmaõppimist, arendab töötajates suhtlemisoskust ning pakub suuremat sisemist karjäärirahulolu.

Edukaks karjääriks pidasid kõik vastajad vertikaalset karjääri, mil tõustakse ametiredelil järjest kõrgemale positsioonile. Samas leitakse, et edukas võib olla ka inimene, kes oma tööd hästi teeb, ajaga kaasas käib ning omandab pidevalt uusi teadmisi ja kogemusi. Horisontaalset karjääri peetakse tähtsaks, sest see avardab silmaringi ja annab juurde kogemusi. Samas arvatakse, et staaž ja pädevused ei ole seotud karjääri arenguga – töö peaks pakkuma rahuldust ja pinget, et edasi liikuda. Teoreetilises osas käsitletud kaasaegne karjäär iseloomustaski kui kogu elu jooksul kulgevat protsessi, pidevaid

valikuid ja otsuste tegemist, mis hõlmab inimese tööelu, töökohti, kohustusi ja saavutusi.

Kõikide vastajate karjäärialane kulgemine organisatsioonis on olnud erinev. Ettevõttesisesed muudatused on toonud kaasa uusi ameteid, mistõttu töötaja omapoolse initsiatiivi ülesnäitamiseta on inimesed silma hakanud ning edutamine on toimunud tänu nende töödele, tegemistele, oskustele ja kogemuste näitamisele igapäevatöös. Osad vastajad tunnevad, et ametivahetus ja tõus karjääriredelil on tulnud tänu soovile pidevalt edasi õppida ning enda aktiivsusele ja initsiatiivile. Samas peetakse võimalust karjääri teha ettevõtte sees üheks motivaatoriks, kuigi ollakse suhteliselt kaua ühes ametis, mis tekitab rutiini. Võimalust organisatsioonisiseseks liikumiseks (V8-V11) ametikohtade vabanemisel peetakse oluliseks, mis motiveerib töötajaid arenema ka samas ametis olles. Teoreetilises osas on välja toodud seisukoht, kus soovitatakse firmadel kohandada oma soove ja vajadusi vastavalt olukorrale hoidmaks väärtuslikke töötajaid. Siinjuures märgib autor ära positiivsena HB OÜ juhtkonna tegevuse, kus ettevõtte on kohandanud oma struktuuri, pakkunud välja karjääri tegemise võimalusi ja loonud uusi ametikohti töötajatele, kes on paistnud silma oma teadmiste ja oskustega. Samas on mõlemad firmad soodustanud võimaluste piires ettevõttesisest karjääri ning suhtunud positiivselt töötajate karjääriteekonna kujundamisse.

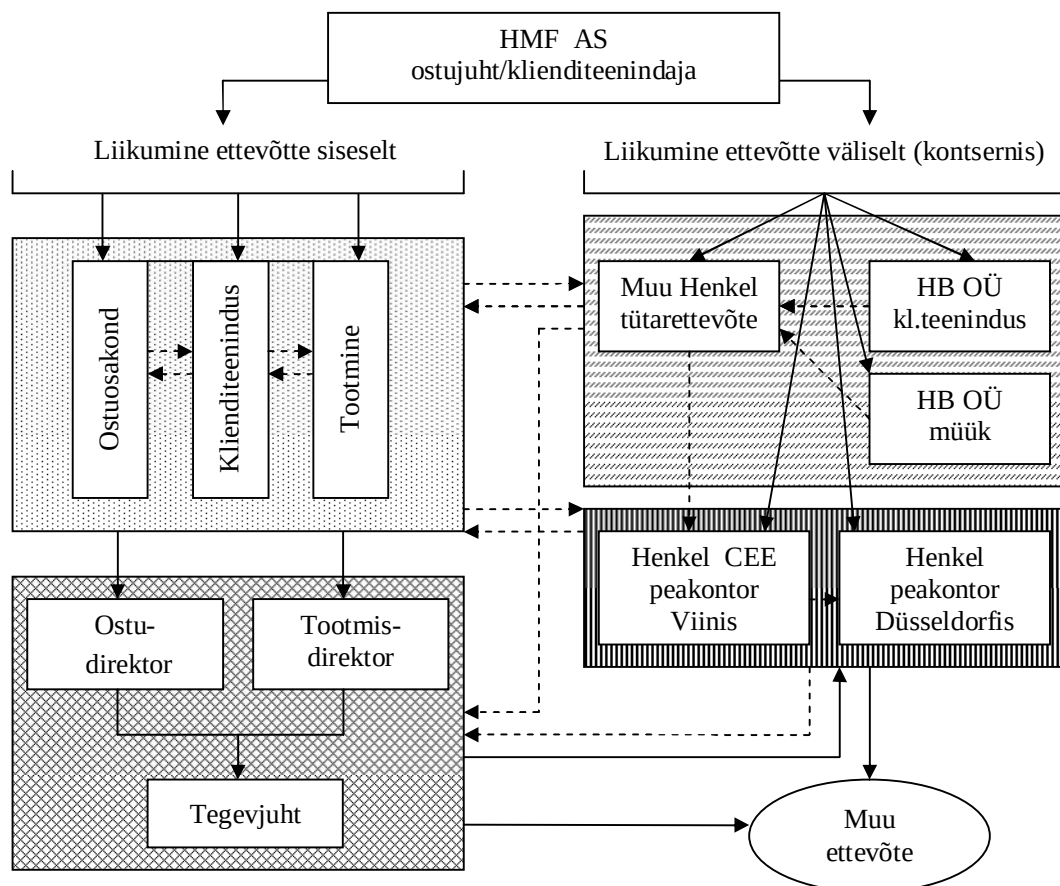
Töötamaks konkreetsel ametikohal on eelduseks vastavad teadmised ja haridus. Vastajate meelest on ettevõttes väljakutseks iga ametikoht, mis ennast ei ammenda, isegi juhul, kui selleks on vastav haridus. Meelsasti tegeletakse ametites, mis nõuavad statistilist analüüsimist ja prognoosimist ning kus tööfunktsioonid vahelduvad. Töötamast soovitud ametis takistab enamjaolt puuduvad erialased teadmised, samas leitakse (V8-V11), et osades ametites töötamiseks peaks olema eelnevalt saadud kogemused teistest osakondadest (müügi- ja turunduse inimesed, kes peaksid töötama mõnda aega klienditeeninduses) mõistmaks nüansse ja seoseid igapäevases töös. Paljude arvates ei ole väljakutseks finantsalal (raamatupidamine) töötamine ning väga tähtsaks peetakse vaba aja olemasolu endale ja perekonnale. Teoreetilises osas käsitletud rahvusvahelise karjäärijuhtimise eripärasid uurides on välja toodud töö ja pereelu tasakaalu tähtsus, mis on olulised tegurid nendele, kes omaalgatuslikult karjääri

kujundavad. Seega tõestavad vastajad, et karjääri teekonna planeerimisel ja valikul on perekond, sõprussuhete ja isikliku elu säilitamine otsustavateks mõjuteguriteks.

Ettevõttes pakutavate karjäärivõimalustega ollakse erinevalt rahul. Vastajad V8-V11 on rahul ja arvavad, et kui ise aktiivne ja tubli olla, on võimalik ka lühikese aja jooksul karjääris edasi liikuda. Vastajad V1-V7 peavad võimalusi minimaalseteks ja oodatakse, et firma tegeleks rohkem teavitamisega ja võimaluste pakkumisega. Siin võib jällegi põhjuseks olla ettevõtete eripära, mis loob ühele firmale rohkem võimalusi erinevate karjääriteede kulgemiseks, teisele aga vähem tänu spetsiifilisele tegevusele ja eriteadmiste ja -haridusega inimeste vajadusele organisatsioonis. Vastajate V1-V4 karjääri kulgemine tehases on jõudnud ametini (liinivanemad), kust edasine liikumine on peaaegu võimatu. Et igapäevane töörutiin ei heidutaks töötajate edasijäämist firmasse on töö autoril ettepanek mõlema firma juhtkonnale, et pakkuda liinitöötajatele vahetustöölise võimalust Eestis asuvates Henkeli tehastes. Tutvumine teise tehase masinate ja tööspetsiifikaga avardaks töötajatel silmaringi ning teadmisi Henkelis toimuvatest tootmisprotsessidest.

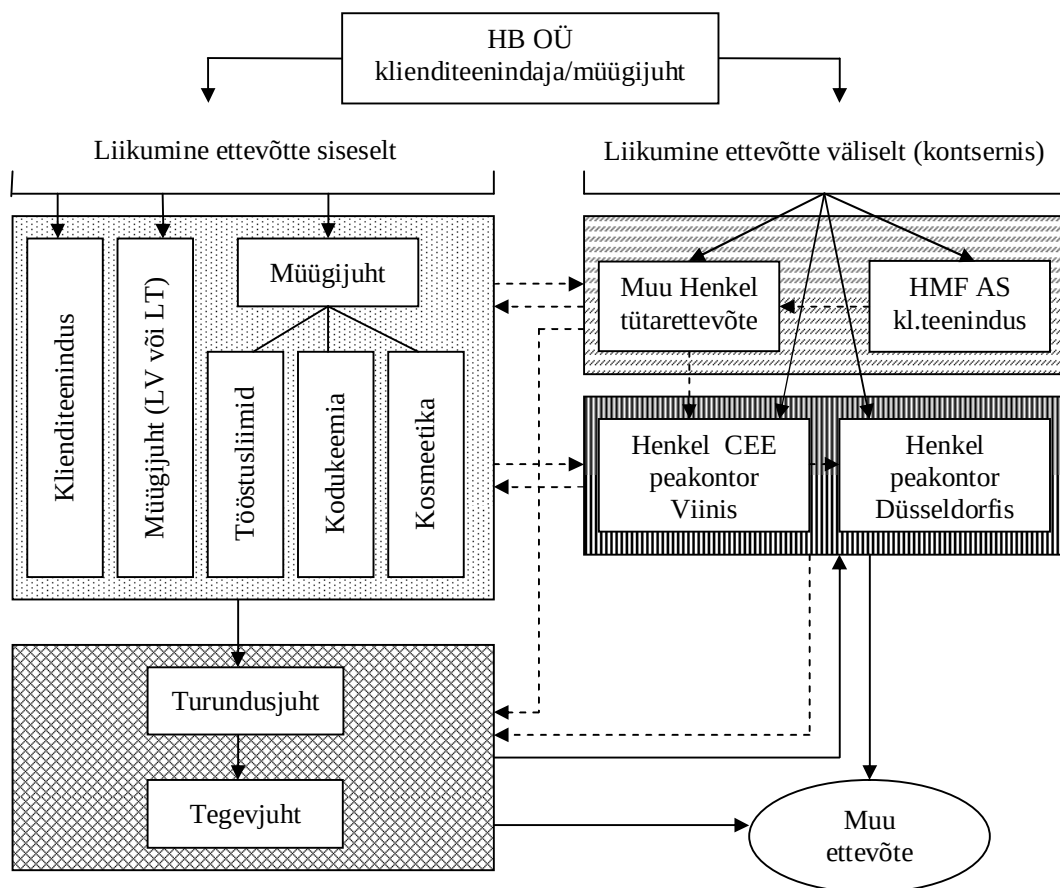
Intervjuudest selgus, et töötajatel puudub arusaamine, kuidas karjääri tegemine ja juhtimine Henkelis toimib ning mille põhjal seda hinnatakse. Ühiselt oldi seisukohal, et organisatsioonipoolset karjääriplaneerimist ei toimu, ainult ise aktiivsust üles näidanud töötajad on ametitel edasi liikunud. Autori arvates võib olla selle põhjuseks konkreetse karjäärijuhtimismudeli puudumine ettevõtetes ja on seisukohal, et mudeli olemasolu toetaks organisatsioonis värbamisprotsessi, annaks infot ametialasest edasiliikumisest ja muudaks organisatsiooni avatumaks. Teoreetilises osas välja toodud paindlik karjäärimudel (joonis 2 lk 12) pakub üheks võimaluseks rotatsiooni, mille käigus lahkutakse ajutiselt oma põhitöölt, et hankida uusi teadmisi sama ettevõtte mõnes teises allüksuses, teises organisatsioonis või ka välisriigis. Kõik intervjuueeritavad on valmis vastu võtma väljakutset ja võimalust kaheks kuni kolmeks aastaks, et omandada kogemusi mõnes teises välisriigis asuvas Henkeli tütarettevõttes eeldusega, et säiliks tagasitulemise võimalus endisesse töökohta samasse või uude ametisse. Samas ollakse valmis edasi liikuma ka välisriigist edasi kolmandasse riiki. Vaid perekondlikud sidemed võiksid saada takistuseks roteerimisel. Võimalusteks Eesti tasandil teises

Henkeli tütarfirmas uusi kogemusi omandada, mis tähendaks ka teises linnas töötamist, on väiksem huvi ja väljakutset pakuks vaid kahe kuni kolme kuune ümberasumine. Ettevõttesisesse liikumise eelduseks ja ambitsioonikate töötajate arendamiseks ning hoidmiseks on oluline organisatsioonipoolne töötajate teavitamine, toetus karjääri juhtimiseks ja kokkulepitud põhimõtete elluviimine töötajate arendamiseks. Autor teeb siinkohal ettepaneku töötada välja üldine karjäärijuhtimismudel, mis annaks töötajatele ülevaate arenemisvõimalustest organisatsioonis. Teoorias välja toodud karjäärimuutmise teede põhjal on autor näitena koostanud kaks erinevat karjäärimudelit: esimene Henkel Makroflex AS ostujuhile või klienditeenindajale (vt joonis 12) ja teine Henkel Balti OÜ klienditeenindajale või müügijuhile (vt joonis 13 lk 61). Mõlemas karjäärimudelis on edasiliikumiseks kaks teed: ettevõtte siseselt või/ja väliselt (kontsernis).



Joonis 12. Karjäärimudel Henkel Makroflex AS ostujuhile või klienditeenindajale (autori koostatud).

Karjäärilaseks edasiliikumiseks firmasiseselt ettevõttes HMF AS on eelduseks tootmisprotsessi tundmine (vt joonis 12 lk 60), mistõttu tuleks tunda tootmistegevust, samuti aru saada protsessidest klienditeeninduses ja ostuosakonnas. Sealt on edasi liikumiseks kolm teed. Ettevõtte siseselt jätkata ostu- või tootmisdirektorina jõudes välja tegevjuhi ametikohale. Organisatsiooni väliselt on võimalus käia kogemusi ja teadmisi omandamas mõnes teises Henkel tütarettevõttes naastes tagasi kas samale ametikohale või kõrgemale juhtimistasandile. Tublil ja andekal töötajal on võimalus edutamiseks Henkeli peakontoris Saksamaale või Austriasse ning jätkata tõusu karjääriredelil. Edasiste võimaluste ja väljakutsete puudumisel on töötajal võimalus jätkata oma karjääriteekonda mõnes muus ettevõttes.



Joonis 13. Karjäärimudel Henkel Balti OÜ klienditeenindajale või müügijuhile (autori koostatud).

Ettevõtte HB OÜ fookusgrupi vastajate arvates peaks iga müügi- ja turunduse inimene mõnda aega töötama klienditeeninduses, et aru saada nüanssidest, mis erinevaid ameteid ja osakondi seob. Seetõttu pakub autor välja (vt joonis 13 lk 61) võimalusena ettevõttesiseselt asuda HB OÜ klienditeenindajal tööle müügijuhina mõnes allüksuses Eestis (Tallinnas või Tartus), Lätis või Leedus, müügijuhil aga kogemusi omandada klienditeeninduses. Sealt edasi on mitmeid võimalusi, millest silmaringi avardamiseks on kõige väljakutsuvam teadmiste ja kogemuste omandamine mõnes teises Henkeli tütarettevõttes naasmisega tagasi samasse ametisse või kõrgemale juhtimistasandile jätkates turundusjuhina ning tõustes hiljem ettevõtte tegevjuhiks. Väljapaistva ja eduka töötajana on võimalus edasi liikuda kontserni peakontoritesse Düsseldorfis ja Viini või jätkata oma karjääriteed mõnes muus ettevõttes.

Tuginedes teoreetilises osas viidatud erinevatele karjääriarengu programmidele ja mudelitele, mis aitavad seostada töötajate vajadusi, eesmärgi ja võimeid organisatsiooni nõudmistega ja tulevikuplaanidega, teeb autor ettepaneku koostada ja rakendada töötajate karjääriprotsessi kujundamiseks erinevaid programme. Üheks organisatsiooni karjääriplaneerimist toetavaks programmiks on mentorlus. Mõlema firma töötajad tunnevad puudust ettevõttesisesest mentorist või juhendajast hinnates seda väga madalalt (keskmine 2,2 nelja palli süsteemis), samas peetakse motiveerivaks võimalust ise olla mentor või juhendaja (keskmine 2,7). Mentorprogrammi koostamisega ning juhendajate määramisega antaks kauemat aega ettevõttes töötanud ja kogemustega töötajatele võimalus olla eeskujuks ja jagada teadmisi noorematele ning uutele töötajatele. Töötajate karjäärialaseks nõustamiseks ja personaalsete eesmärkide arendamiseks, millest vastajad samuti suurt puudust tundsid, soovib autor rakendada karjäärialast konsulteerimist, mis aitab töötajale selgitada isikliku karjääriplaneerimise põhimõtet, välja tuua ja arendada oma pädevusi ja oskusi.

Tuginedes erinevatele teoreetilistele seisukohtadele ning uuringu tulemusele, teeb autor ettepaneku alata ja koostada karjäärijuhtimise ja -arendamise plaan ja programm nendele töötajatele, kes on huvitatud ametialasest edasiliikumisest. Selle esimeseks sammuks oleks teavitustöö organisatsioonis pakutavatest võimalustest, milleks on Henkeli interneti portaali „Karjäär“ (*Careers*). Leheküljel selgitatakse, miks valida

töökohaks Henkeli kontsern, milliseid võimalusi pakutakse tudengitele ja lõpetajatele, millised on hetkel vabad töökohad kogu kontsernis, samuti aidatakse avalduste täitmisel ja vajadusel nõustatakse. Lisaks soovib autor programmi lisada mõningad testid, mille põhjal saavad töötajad välja selgitada oma põhipädevused- ja oskused, mis võimaldaksid neil oma karjääri edukamalt planeerida. Organisatsioonipoolne algatus annaks töötajatele tunde, et tema teadmisi hinnatakse ning tema oskusi vajatakse. Organisatsioon peaks mõistma, et tööjõu positiivne karjääri arendamine on viis, kuidas meelitada ja värvata paremaid töötajaid - neid tunnustades ning pöörates tähelepanu nende vajadustele.

Mitmete ettepanekute rakendamisel näeb autor võimalikke takistusi, milleks olulisemaks on ressursside puudumine. Karjääriarendamiseks ja tõhustamiseks tuleks leida vabade rahaliste vahendite olemasolu, samuti konkreetne inimene mõlemas organisatsioonis, kes karjääriarendamise ja –planeerimise protsessi algataks ning läbi viiks. Mõlemad Henkeli tütarettevõtted Eestis on piisavalt suured, et muudatuste läbiviimine ühe ühise personalijuhi poolt ei ole mõeldav. Tööra hulolu uuring ettevõttes Henkel Makroflex AS on teostatud kevadel 2013. Siinjuures on autoril ettepanek firmas Henkel Balti OÜ läbi viia töötajate tööra hulolu uuring, mida saaks seostada ja ühitada käesoleva töö karjäärijuhtimise ja –planeerimise uuringuga. Nende uuringute tulemustel saaksid ettevõtted koondada ressursse, läbi viia uuendusi ja parendusi oma töötajate heaoluks ning karjäärialaste plaanide koostamiseks.

Kokkuvõtlikult võib uuringu tulemusena väita, et mõlemad osapooled, tööandja ja töötajad, ootavad teiselt poolelt aktiivsuse ülesnäitamist, et karjääriplaneerimise valdkonnas toimuks muudatusi. Siinkohal näeb autor, et algatus oleks organisatsioonipoolne leidmaks aktiivseid ja karjäärist huvitatud töötajaid. Autor soovib taolisi karjäärijuhtimise uuringuid viia läbi perioodiliselt (iga kahe kuni kolme aasta tagant) ka edaspidi, et saada tagasisidet töötajatelt ja mõistmaks, et antud valdkonnas on muudatused toimunud ning töötajate rahulolu suurem. Loomulikult on ettevõttele uuringust kasu, kui töötajate arvamust arvesse võetakse, sest nii tunneb iga töötaja, et on olnud abiks otsuste tegemisel ning tööõhkkonna paremaks muutmisel. Selle tulemusel on organisatsioonil rohkem lojaalseid ja rahulolevaid töötajaid.

KOKKUVÕTE

Karjäärijuhtimise ja -planeerimise arendamine on tähtis, sest karjääri edu või ebaedu on tihedalt seotud töötaja enesehinnangu ja töörahuloluga. Töötajad vajavad karjääri arendamise oskusi, et oma teadmisi ja kogemusi tiheda konkurentsiga tööturul õigesti kasutada. Kui tööandjal ja töötajal on ühised eesmärgid ning neid osatakse karjäärijuhtimise arendamiseks ühitada, võib tööandja loota oma töötajate ametialast liikumist ettevõtte siseselt. Nii hoitakse vajalikke ja pädevaid töötajaid, samas on ka töötajad teadlikumad vajadusest hoida oma oskusi asjakohastena. Tööjõu positiivne karjääri arendamine on parim viis värvata ja hoida organisatsioonis parimaid inimesi – neid tunnustades ja pöörates nende vajadustele tähelepanu.

Tuginedes karjäärijuhtimise ja planeerimise teoreetilistele seisukohtadele ning Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ töötajate hulgas läbi viidud uuringu tulemustele, täitis autor püstitatud eesmärgid. Karjäärikäsitus on ajaloolises arengus muutunud ning hõlmab käesoleval ajal mitut erinevat lähenemist, mida seostatakse nii organisatsiooni kui ka inimese individuaalsete omadustega. Autor jõudis seisukohale, et traditsioonilise karjääri mõiste on asendunud kaasaegse karjääri mõistega, mida käsitletakse laiemalt kui sotsiaalseid ja isiklikke kompetentse, mitte kui spetsiifilisi oskusi. See on kogu elu jooksul kulgev protsess, kus tuleb pidevalt teha valikuid nii töö, kui ka eraelus.

Võrreldes erinevate teadlaste seisukohti karjäärijuhtimise arendamise osas selgus, et esmased karjääriülesanded ja –sihid tuleks inimestel koostada varakult koolieas, et tulevikus oleks kergem saavutada püstitatud eesmärgid. Ettevõtted peaksid pidevalt kohandama oma tööjõu soove ja vajadusi vastavalt tööturu olukorrale. Karjääri planeerimine ja arendamine on viimasel ajal muutunud üheks olulisemaks

strateegiliseks eesmärgiks organisatsioonis, kelle osa karjääri kujundamise protsessis on fikseerida ametikohad, seosed ja tööalase liikumise teed organisatsioonis. Karjääri juhtimise protsessi käigus arendatakse inimesi, rakendatakse ja jälgitakse karjääri eesmärke ja strateegiaid. Autor jõudis seisukohale, et ettevõtte on oluline tegeleda karjäärijuhtimise arendamisega ja töötajate karjääri planeerimisega, sest see tõstab töötajate turvatunnet, rahulolu ja lojaalsust, mille tulemuseks on töötajate aktiivsem osalemine ettevõtte ärieesmärkide saavutamisel. Edukas karjääri planeerimine organisatsioonis aitab rahuldada töötaja vajadusi koolituseks ja individuaalseks edasiarendamiseks, kasutada töötaja võimeid efektiivselt ja suurendada töötaja enesekindlust. Erinevate autorite poolt koostatud karjäärimudeleid uurides jõudis autor järeldusele, et ajalooliselt on mudelite sisu muutunud rõhuga inimese individuaalsest arengust töötaja ja organisatsiooni huvide kokkuviimisele.

Karjäärijuhtimise eripärade ühiseks jooneks rahvusvahelistes firmades on keskendumine tippjuhtide ja juhtivtöötajate koolitamisele ning arendamisele jättes tahaplaanile madalamal ametipositsioonil töötajate karjäärialase planeerimise. Kujundades töötajate karjääriteed on suur tähtsus töötaja turvatundel, tema isiksuseomadustel, valmidusel ja initsiatiivil. Julgus, pealehakkamine ja võimalustest kinnihaaramine on vajalikud omadused, mis aitavad inimestel teha pöördelisi otsuseid oma elus. Autor jõudis seisukohale, et suurtes organisatsioonides on ettevõttesisest karjääri kergem teha, liikudes ühest divisjonist teise, kui väiksemates ettevõtetes. Samuti rakendatakse rahvusvahelistes firmades uusi suundi ja strateegiaid sõltuvalt muudatustele, vajadustele ja rahvusvahelistumisele, et aktiivselt kaasa aidata töötajate karjäärialasele liikumisele rahvusvaheliselt tasemelt globaalsele tasemele.

Töö teises osas tutvustati Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ töötajate seas läbi viidud karjäärijuhtimise teemalise uuringu tulemusi, mida teostati kolmes etapis: intervjuu kahe ettevõtte esindajaga, küsimustikuga uuring mõlema firma töötajatele internetikeskkonnas ja kolm fookusgrupi intervjuud. Kokkuvõtteks oli mõlema firma esindaja soov ühiselt abistada oma töötajaid karjääri kujundamisel ja osutada organisatsiooni poolset abi karjäärijuhtimise arendamisel, samuti sisse viia parendusi arenguveestluste läbiviimiseks. Uurimise tulemusena selgus, et karjäärijuhtimise ja –

planeerimise olukord Eestis asuvates Henkeli tütarfirmades on erinev. Hetkel tegeletakse sellega rohkem ettevõttes Henkel Balti OÜ, kus töötajatel on suuremad võimalused karjäärialaseks liikumiseks, samuti on neile pakutud rohkem kontsernisiseselt teisi ameteid väljaspool Eestit. Ettevõttes Henkel Makroflex AS on ametialane edasiliikumine rohkem piiratud ning hetkel ressursside puudumisel karjääri juhtimisega ei tegeleta, kuigi töötajatepoolne tahe on olemas. Firmas on karjäärialaselt edasi liikunud vaid ise aktiivsust ja initsiatiivi üles näidanud töötajad. Sama tööandja juures jätkamise mõjuteguritena peavad töötajad kõige tähtsamaks palka, läbisaamist vahetu juhiga ja tööd ennast. Ettevõttesisesel karjäärivõimaluse puudumist peetakse aga oluliseks teguriks, mille tulemusel võivad ambitsioonikad ja sihikindlad töötajad alustada otsinguid oma karjäärieesmärkide teostamiseks väljastpoolt organisatsiooni. Uuringu tulemusena on autori poolt koostatud kaks erinevat karjäärimudelit, mille kasutuselevõtt ettevõtetes oleks aluseks karjäärijuhtimise ja –planeerimise arendamise programmi väljatöötamisel ning juurutamisel, annaks töötajatele ülevaate arenemis- ja edasiliikumisvõimalustest ning muudaks organisatsiooni avatumaks. Olulisteks peab autor ettepanekuid arenguveestluste taseme paremaks muutmiseks, liinitöötajatele vahetustööliseks olemise võimaldamist, vabade töökohtade tekkimisel eelkõige ettevõttesisesel konkursil kuulutamist, töötajate karjääriprotsessi kujundamiseks erinevate programmide rakendamist ja karjäärijuhtimise ning –arendamise plaani koostamist nendele töötajatele, kes on huvitatud edasiliikumisest.

Käesoleva diplomitöö uuringu tulemused kajastavad karjäärijuhtimise ja –planeerimise hetkeolukorda ettevõtetes Henkel Makroflex AS ja Henkel Balti OÜ, kuid edasiseks analüüsiks ja muudatuste tulemuste võrdluseks võiks mõlemad tütarfirmad samalaadset küsitlust regulaarselt läbi viia iga kahe kuni kolme aasta tagant või ühitada see iga-aastase töörahulolu küsitlusega. Selline uuring aitaks selgitada, kuidas töötajad on rahul ettevõttes pakutavate karjäärialaste arenemisvõimalustega. Tööandja saaks seeläbi ülevaate, kas ja milliseid tagajärgi on toonud muudatuste sisseviimine antud valdkonnas ning mida annaks veel paremaks teha.

VIIDATUD ALLIKAD

- About Henkel. Henkeli interneti portaal. [http://portal.de.henkelgroup.net/irj/portal/cee-at?NavigationTarget=navurl://0d6dbde6f674c1f0525c7f5bbaa07820] 26.02.2013.
- **Alas, R.** 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Kirjastus „Külim“.
- **Avery, G.C.** 2004. Understanding Leadership. London: SAGE Publications Ltd.
- Baltics. Henkeli interneti portaal. [http://portal.de.henkelgroup.net/irj/portal/CEE-AT/8J3EPA779FIBP] 26.02.2013.
- **Bredin, K., Söderlund, J.** 2012. Project Managers and career Models: An exploratory comparative Study. International Journal of Project Management, 20.12.2012,p.14.
[http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science/article/pii/S0263786312001664] 03.02.2013.
- **Byars, L. L., Rue, L. W.** 1991. Human Resource Management. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- **Cappellen, T., Janssens, M.** 2010a. Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. -Journal of Organizational Behavior. Jul2010, Vol. 31 Issue 5, p687-706. 20p.
[http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=114] 03.02.2013.
- **Cappellen, T., Janssens, M.** 2010b. The career reality of global managers: an examination of career triggers. -International Journal of Human Resource Management. Sep2010, Vol. 21 Issue 11, p1884-1910. 27p
[http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e5194b8a-2d90-4b9d-bc6a-d24f99f517df%40sessionmgr13&hid=11] 07.02.2013.

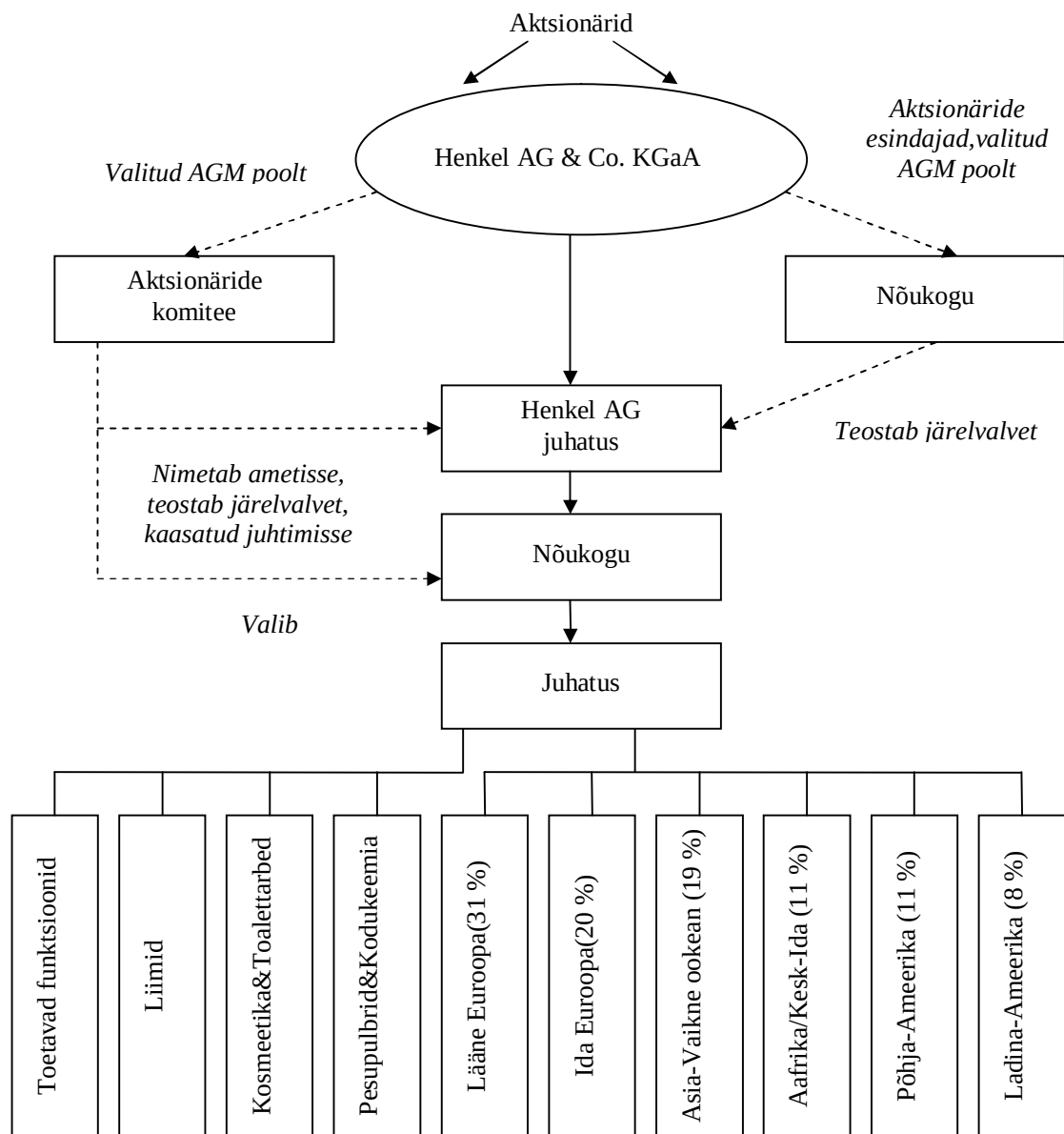
- **Chreptaviciene, V., Starkute, J.** 2010. The Model of Cohesions between Career and Competence. -Engineering Economics. Vol. 21 Issue 5, p537-549. 13p. [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=116] 03.02.2013.
- **Chreptaviciene, V., Starkute, J.** 2012. Relationship between career and competency: Verication of Theoretical Model Validity. -Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23; 2; p163-p173 [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=114] 03.02.2013.
- **Čiutienė, R., Sakalas, A.** 2004. Career models Comparative Analysis. -Engineering Economics, Vol. 38 Issue 3, p55-62. 8p. [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=103] 03.02.2013.
- **Conger, J. A., O'Neill, C.** 2012. Building the Bench for Global Leadership. People & Strategy. Vol. 35 Issue 2, p53-57. 6p. [http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=429e5b1d-f0c2-44bd-8299-a067a0d53cf6%40sessionmgr14&hid=20] 07.02.2013.
- **Dalton, G. W., Thompson, P. H.** 1986. Novations: Strategies for career management. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- **Daughtrey, A. S., Ricks, B. R.** 1986. Contemporary Supervision: Managing People and Technology. USA: by The Dryden Press.
- **Day, D. D., Zaccaro, S. J., Halpin, S. M.** 2004. Leader Developoment for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- **Forrier, A., Sels, L., Stynen, D.** 2009. Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. -Journal of Occupational & Organizational Psychology. Dec2009, Vol. 82 Issue 4, p739-759. 21p. [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=114] 03.02.2013.
- **Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M.** 2000. Career Management. USA: Harcourt, Inc.

- Henkel Central Eastern Europe (CEE). Henkel interneti portaal. [http://portal.de.henkelgroup.net/irj/portal/cee-at/8GRAYD592FIBP] 26.02.2013.
- **Heller, R.** 2002. Juhi käsiraamat. Tallinn: Kirjastus Varrak.
- **Hiltrop, J-M.** 1999. Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. - European Management Journal, Vol.17, No.4, pp. 422–430. [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=116] 03.02.2013.
- **Kimbarow, M. L.** 2004. Creating a Strategic Plan for Continuing Education. -ASHA Leader, 8/3/2004, Vol. 9 Issue 14, p4-19, 4p [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c1279a81-ecfe-4239-b20d-1bf8b4d989c7%40sessionmgr111&hid=121] 02.02.2013.
- **Kotter, J.** 1988. The Leadership Factor. New York: The Free Press.
- **Kreng, V. B., Huang, M-Y.** 2009. A discussion on international assignments performance and the constructing mechanism of career success development. -International Journal of Human Resource Management. Jul2009, Vol. 20 Issue 7, p1487-1502. 16p [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=114] 03.02.2013.
- **Llewellyn, R. N.** 2002. The Four Career Concepts. -HR Magazine. Vol. 47 Issue 9, p121.4p. [http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=abdd1e71-2eba-426f-90cf-b8f17ec9bc19%40sessionmgr15&hid=11] 02.02.2013.
- **Megginson, D., Clutterbuck, D.** 2005. Techniques for Coaching and Mentoring. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- **Mihal, W. L., Sorce, P. A., Comte, T. E.** 1984. A Process Model of Individual Career Decision Making. -Academy of Management Review. Jan1984, Vol. 9 Issue 1, p95-103.9p. [http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=117] 03.02.2013.
- **Miller, D. C., Form, W. H.** 1951. Industrial sociology. New York: Harper.

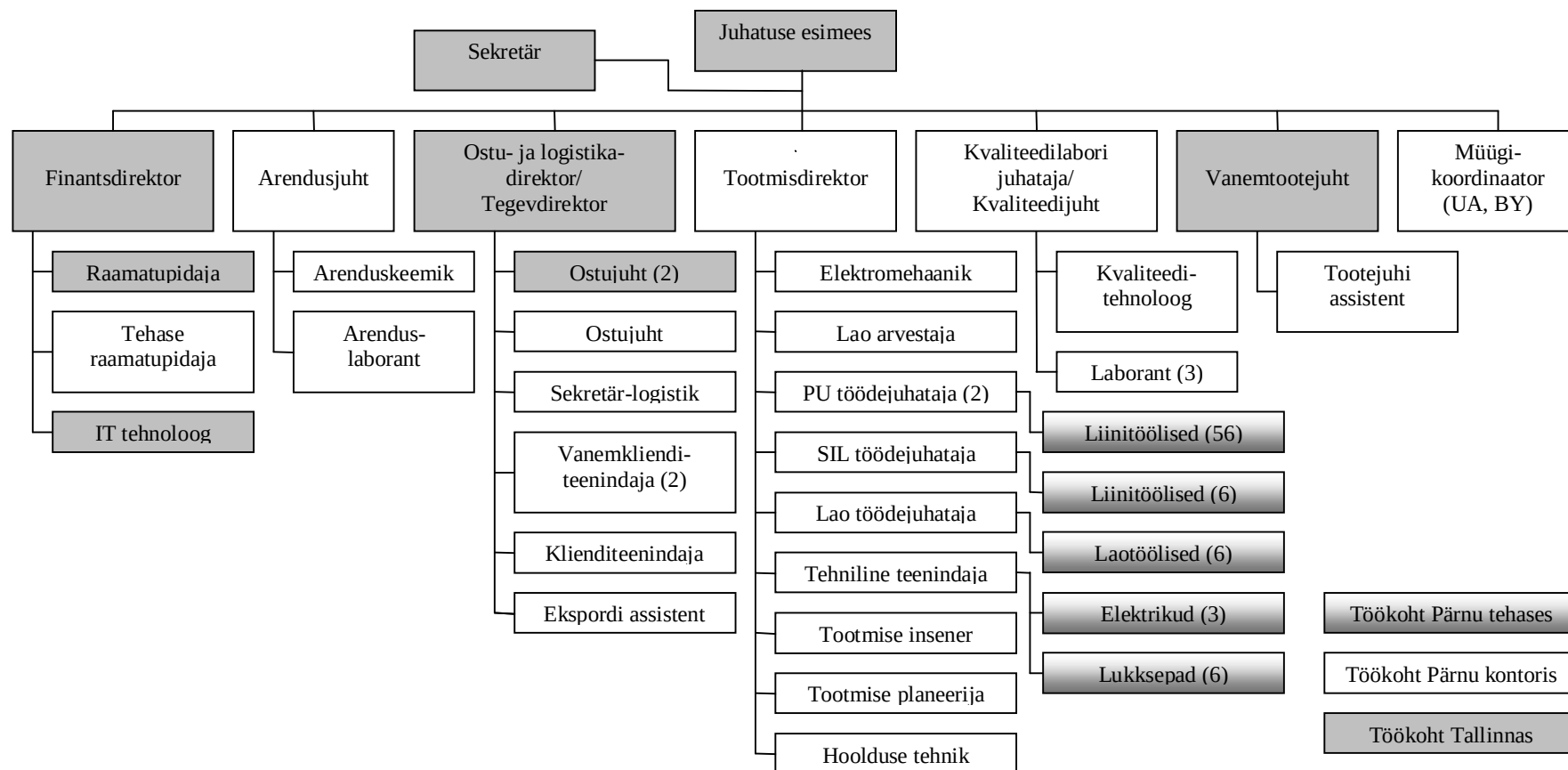
- **Morgan, J. M. Jr.** 1982. Administrative and Supervisory Management. London: Prentice-Hall International, Inc.
- **Morgan, M.** 2011. Building Personal Equity. -Strategic Finance. Dec2011, Vol. 93 Issue6,p16-61.3p.
[<http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=62f5cf47-711d-4cf3-95b1-e82bfd5f7b7b%40sessionmgr113&hid=3>] 03.02.2013.
- **Pierce, J. L., Dumham, R.B.** 1990. Managing. USA: Foresman and Company.
- **Reiljan, J., Roolaht, T.** 2000. Rahvusvaheline ettevõtte majandus. Tartu: TÜ Kirjastus (kaudviide).
- **Schein, E. H.** 1975. How career anchors hold executives to their career paths. Personell, 11-24.
- **Schein, E. H.** 1996. Organisational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass (kaudviide).
- Schein`s Career Anchors. ChangingMinds.org. internetiportaal.
[http://changingminds.org/explanations/values/career_anchors.htm] 20.02.2013.
- **Schermerhorn, J. R. jr., Cattaneo, R. J., Smith, R. E.** 1988. Management for Productivity. John Wiley&Sons, Inc.
- **Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., Pierotti, A. J.** 2013. Even the Best Laid Plans Sometimes Go Askew: Career Self-Management Process, Career Shocks, and the Decision to Pursue Graduate Education. -Journal of Applied Psychology. Feb2013, Vol. 98 Issue 1, p169-182. 14p.
[<http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=abdd1e71-2eba-426f-90cf-b8f17ec9bc19%40sessionmgr15&hid=11>] 02.02.2013.
- **Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y-P., Bolino, M. C.** 2012. Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. -Journal of Management. Jul2012, Vol. 38 Issue 4, p1282-1327. 46p.
[<http://jom.sagepub.com.ezproxy.utlib.ee/content/38/4/1282.full.pdf+html>] 07.02.2013.
- **Siimon, A., Türk, K.** 2003. Juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus.

- **Suutari, V.** 2003. Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. -Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 Iss: 3 pp. 185 – 207 [<http://dx.doi.org/10.1108/02683940310465225>] 07.02.2013.
- **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus.
- **Vos, D. A., Meganck, A.** 2009. What HR Managers Do Versus What Employees Value Exploring Both Parties' Views on Retention Management from a Psychological Contract Perspective. -Personnel Review, Vol.38, No.1, pp. 45-60. [<http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=5bfb6b70-6320-44b8-b11f-9b529d0f15ba%40sessionmgr110&hid=116>] 03.02.2013.
- **Wagner, J.** 2010. Personalize Your Career Development Plan. -Strategic Finance. Mar2010, Vol. 91 Issue 9, p17-18. 2p. [<http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=abdd1e71-2eba-426f-90cf-b8f17ec9bc19%40sessionmgr15&hid=11>] 02.02.2013.
- **Walker, J. W.** 1976. Let`s get realitic about career paths. Human Resource Management,15(3)(1976),pp.1-7 [<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science/article/pii/S0263786312001664>] 03.02.2013.
- **Ward, K., Bowman, C., Kakabadse, A.** 2007. Extraordinary Performance from Ordinary People: Value Crearing Corporate Leadership. Great Britain: Elsevier Ltd.
- **Wessel, R. D., Christian, N. T., Hoff, A. K.** 2003. Enhancing Career Development Throughthe Career Success Club. -Journal of Career Development (Springer Science & Business Media B.V.). Summer2003, Vol. 29 Issue 4, p265-276. 12p. [<http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=abdd1e71-2eba-426f-90cf-b8f17ec9bc19%40sessionmgr15&hid=11>] 02.02.2013.
- **Wittig-Berman, U., Beutel, N.** 2009. International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundaryless Career Concept. -J. International Journal of **Management**. Apr2009, Vol. 26 Issue 1, p77-88. 12p. [<http://web.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5b99c4ef-5fed-4220-bea3-7420aba74564%40sessionmgr15&hid=12>] 06.03.2013.

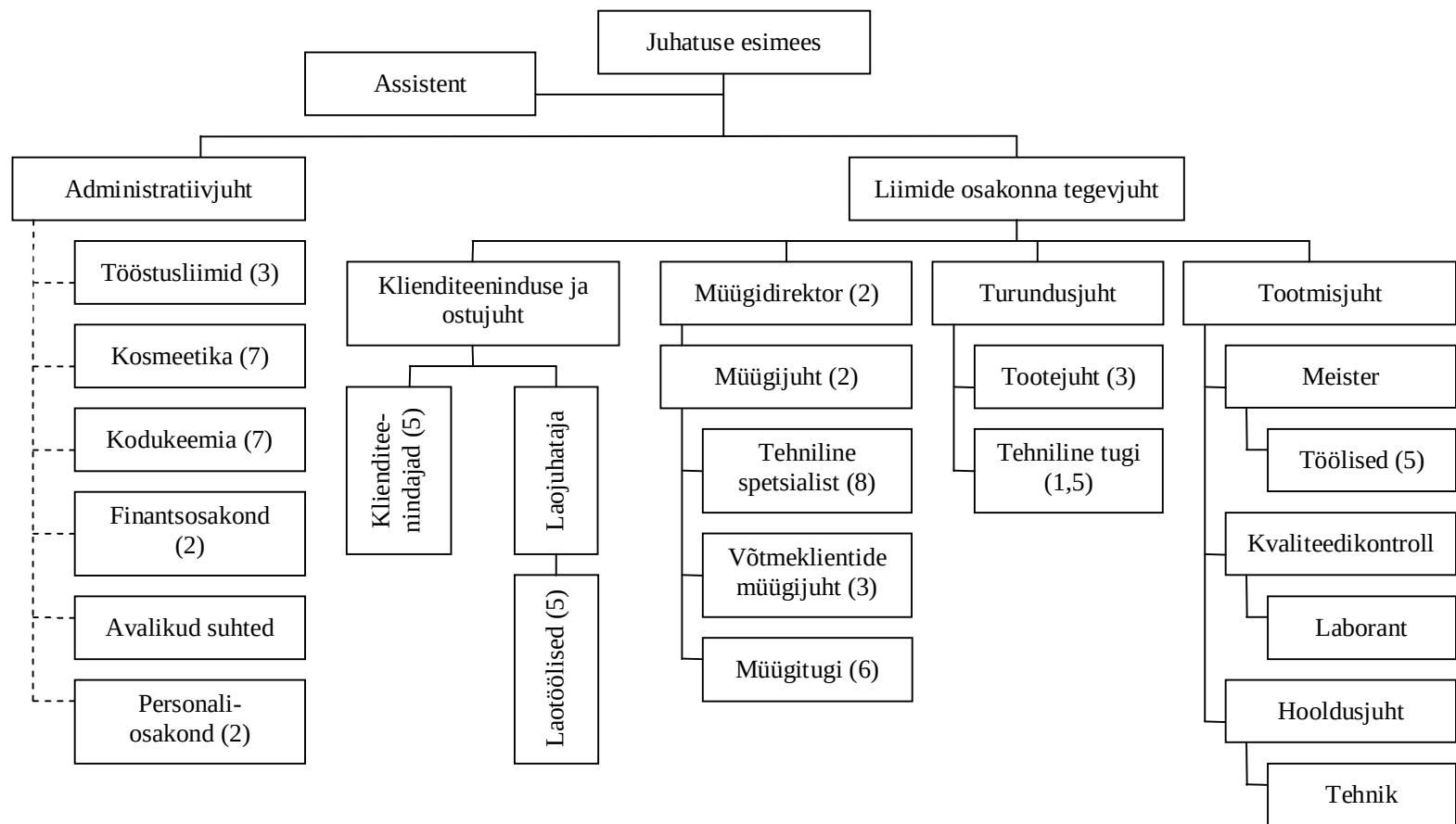
Lisa 1. Henkeli kontserni struktuur



Lisa 2. Henkel Makroflex AS struktuur



Lisa 3. Henkel Balti OÜ struktuur



Lisa 4. Intervjuu küsimustik

1. Kuivõrd on juhitud personalitöö ja karjäärijuhtimine Henkeli peakontori poolt?
2. Millised karjäärijuhtimise tegevused ja otsused on lubatud kohalikul (Eesti/Balti) tasandil?
3. Milliste personali/karjäärijuhtimise dokumentide vajadus/loetelu antakse ette Henkeli peakontorist?
4. Kas nimekirjas loetletud personali/karjäärijuhtimise dokumendid on olemas/kasutusel Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ? Millised on lisaks?
 - a) ametikirjeldus;
 - b) ametiprofiil;
 - c) ametijuhend;
 - d) isikukaart;
 - e) koolitusvajadusleht;
 - f) hindamise(arengu)vestluse leht;
 - g) koolitust/õppimist tõendavad dokumendid.
5. Kes tegeleb ettevõttes Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ karjäärijuhtimise arendamise ja -planeerimisega?
6. Kuidas ettevõtte Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ osaleb oma töötajate karjäärialases planeerimises ja –arendamises? Kuivõrd käsitletakse seda teemat töötajate hindamis- ja arenguestlusel?
7. Kuidas on määratletud koolitusvajadused pidades silmas karjäärijuhtimise ja –arendamise printsiipi/tegevust (ettevõttesisesed ja individuaalsed)?
8. Kuidas ettevõttes Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ toimib karjääriarendamise alane mentorlus ja juhendamine? Kuivõrd organisatsioon teadvustab, et karjäärialane liikumine ja arendamine (sh koolitamine) võivad olla ka motivatsioonisüsteemi osaks?
9. Kuivõrd ettevõtte/Henkel soosib/toetab organisatsioonisest rotatsiooni? Millised on võimalused? Kas see Henkelis toimib? Kas sellist võimalust on kellelegi ettevõttes Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ pakutud? Kellele ja millist?
10. Millised on karjäärijuhtimise ja –planeerimise probleemid ettevõttes Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ?

Lisa 5. Karjäärijuhtimise uuringu küsimustik

1. Teie töökoht:

- Henkel Makroflex AS;
- Henkel Balti OÜ.

2. Kas töötate:

- kontoris;
- tehases/tootmises.

3. Teie vanus:

- kuni 25;
- 26-35;
- 36-45;
- 46-55;
- 56 ja vanem.

4. Omandatud haridus.

- põhiharidus;
- keskharidus;
- kesk-eriharidus;
- kõrgharidus (sh bakalaureus- ja rakenduslik kõrgharidus);
- magistrikraad.

5. Kellena töötate:

- tööline;
- spetsialist;
- keskastmejuht;
- tippjuht.

6. Kui kaua olete ettevõttes töötanud:

- kuni 5 aastat;
- 6-10;
- 11-15;
- 16-20;
- 21 ja enam.

Lisa 5 järg

7. Milliseid infokanaleid eelistate Henkelis vabade töökohtade teada saamiseks:

- intranet (Henkeli kodulehekülj);
- internet (nt. töökuulutuste internetileheküljed);
- reklaam ajalehes/ajakirjas;
- suuline info vahetult juhilt või organisatsiooni siseselt kelleltki teiselt;
- muu (palun täpsusta).

8. Millist tüüpi karjäär on Teie jaoks motiveeriv?

8.1. Sama ametikoht, aga järjest vastutusrikkamad ülesanded:

- ei motiveeri üldse;
- suhteliselt vähemotiveeriv;
- suhteliselt motiveeriv;
- väga motiveeriv.

8.2. Võimalus liikuda samas firmas juhtimistasanditel ülespoole:

- ei motiveeri üldse;
- suhteliselt vähemotiveeriv;
- suhteliselt motiveeriv;
- väga motiveeriv.

8.3. Võimalus koguda erinevaid teadmisi samas organisatsioonis teistes osakondades:

- ei motiveeri üldse;
- suhteliselt vähemotiveeriv;
- suhteliselt motiveeriv;
- väga motiveeriv.

8.4. Võimalus liikuda/töötada Henkeli kontsernis teistes firmades:

- ei motiveeri üldse;
- suhteliselt vähemotiveeriv;
- suhteliselt motiveeriv;
- väga motiveeriv.

8.5. Ettevõttesisene mentor/juhendaja:

Lisa 5 järg

- ei motiveeri üldse;
- suhteliselt vähemotiveeriv;
- suhteliselt motiveeriv;
- väga motiveeriv.

9. Kui rahul olete organisatsioonis (Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ) pakutavate karjäärivõimalustega:

9.1. Sama ametikoht, aga järjest vastutusrikkamad ülesanded:

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

9.2. Võimalus liikuda samas firmas juhtimistasanditel ülespoole:

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

9.3. Võimalus areneda töötades samas organisatsioonis teistes osakondades:

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

9.4. Võimalus liikuda/töötada Henkeli kontsernis teistes firmades:

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

9.5. Ettevõttesisene mentor/juhendaja:

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;

Lisa 5 järg

- väga rahul.

10. Kas seostate oma karjäärilaseid eesmärke Henkeli kontserni ettevõtetega (st praegu töötavas organisatsioonis või mõnes muus Henkeli tütarettevõttes):

- jah
- ei

Kui vastasite „ei“, siis palun jätkake vastamist küsimusest nr. 14.

11. Kui pikaks ajaks on Teil püstitatud personaalsed karjäärilased eesmärgid:

- 1-3 aastaks;
- 3-5 aastaks;
- 5-10 aastaks
- 10 ja enam aastaks.

12. Kas Teie töökoht peaks/võiks asuda:

- kindlasti Eestis;
- kindlasti väljaspool Eestit;
- võib nii Eestis, kui ka väljaspool Eestit.

13. Kuidas hindate võimalust oma karjääri arendamiseks ja juhtimiseks olemasolevas organisatsioonis:

- kasin;
- rahuldav;
- hea;
- väga hea.

14. Milles sõltub, et ettevõttes karjääri teha (palun vali kolm kõige tähtsamat/olulisemat varianti)?

- headest töötulemustest;
- isiksuseomadustest;
- võõrkeelteoskusest;
- panustamisest enesearendamisse/õppimisse;
- enda initsiatiivist;
- sümpaatiast ja sõbrasuhetest juhtide/juhtkonna hulgas;
- võimalustest (ettevõtte eripära);

Lisa 5 järg

- millestki, sest süsteem puudub ja karjäär on juhuse tulemus;
- ei muu (palun täpsusta).

15. Organisatsioonis on seni minu karjäärialaste soovide suhtes tuntud huvi:

- ei ole üldse;
- liiga vähe/harva;
- piisavalt;
- liiga tihti/palju.

16. Kui oluliseks peate arenguveestluste korraldamist:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

17. Kui tihti korraldatakse Teiega arenguveestlusti?

- ei ole üldse toimunud;
- harvemini, kui kord aastas;
- kord aastas;
- sagedamini, kui kord aastas.

Kui vastasite „ei ole üldse toimunud“, jätkake vastamist küsimusest nr. 21.

18. Kui rahul olete arenguveestluste sisulise tasemega?

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

Kommentaar/ettepanek:

19. Kui rahul olete arenguveestluste korraldusliku tasemega?

- ei ole üldse rahul;
- suhteliselt vähe rahul;
- suhteliselt rahul;
- väga rahul.

Kommentaar/ettepanek:

Lisa 5 järg

20. Kas arenguvestlustel on teemaks olnud Teie karjääriarendamine või –plaan?

- mitte kunagi;
- mõned korrad;
- jah, alati.

21. Kuivõrd olulised on Teie jaoks sama tööandja juures jätkamise otsuse mõjuritena järgmised aspektid:

21.1. Ettevõttesisene karjäär:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.2. Palk:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.3. Läbisaamine vahetu juhiga:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.4. Suhted kolleegidega:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.5. Lisatasud/preemiad:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;

Lisa 5 järg

- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.6. Paindlik tööaja valik:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.7. Paindlik töö asukoha valik:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.8. Töö ise:

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

21.9. Mitterahalised motivaatorid (näiteks mobiil, auto, koolitused, sportimisvõimalused jms):

- täiesti ebaoluline;
- suhteliselt ebaoluline;
- suhteliselt oluline;
- väga oluline.

22. Mida võiks karjäärijuhtimise valdkonnas Teie arvates teha organisatsioon, kus Te töötate, teisiti?

23. Kuidas võiks organisatsioon, kus Te töötate, aidata karjäärialaste eesmärkide realiseerimisel?

Lisa 6. Fookusgruppide küsimustik

1. Mis ametikohal Te alustasite Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ-s ja millised on olnud Teie järgmised ametikohad?
2. Mis on Teie praegune ametikoht (spetsialist, keskastmejuht, tippjuht jne) Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ-s ja millised kogemused on Teil praeguse töö tegemisel?
3. Kui kauaks Te plaanite olemasoleval ametikohal jätkata? Mis seda otsust mõjutab (positiivselt/negatiivselt)?
4. Milliseid aspekte Te oma töö juures Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ-s peate kõige olulisemaks (meeldivad/ebameeldivad)?
5. Millises kohas meeldiks rohkem? Kas soovid töötada omaette (üksi) või olla pidevalt nähtav (meeskonnas)?
6. Missugused on Teie ametialased põhioskused, mida igapäevatöös kasutate? Milliseid erioskusi Teie ametikoht nõuab?
7. Missuguseid erialaseid pädevusi (teadmised, oskused, võimed) peate oma töö juures kõige olulisemaks?
8. Mida Te mõistate eduka karjääri all? Kuidas on Teie ettevõttes pädevused ja staaž seotud karjääri arenguga?
9. Kuidas Te olete oma karjääris edasi liikunud? Kuivõrd oluline/motiveeriv on Teie jaoks karjääri tegemine?
10. Kas ja missuguseid teadlikke tegevusi Te teete karjääri arendamiseks? Kuidas organisatsioon soodustab/suhtub karjääri arendamisse?
11. Millised ametikohad ja/või tööülesanded oleksid Teile Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ-s karjääri mõttes väljakutsed (sooviksite neid omandada)? Millised oleksid välistatud ametikoha valikud? Miks?
12. Kas olete rahul hetkel Henkel Makroflex AS/Henkel Balti OÜ-s pakutavate karjäärivõimalustega?
13. Mis vajab parendamist/muutmist hetkel väljatöötatud karjäärijuhtimise mudelis Teie organisatsioonis? Kuidas (kas) peaks organisatsioon Teid aitama?
14. Kuivõrd oleksid valmis ettevõtte poolt pakutud rotatsiooni võimalusega ja valmis muutusteks (õppimine, keskkond, elamisvõimalused)?

SUMMARY

CAREER MANAGEMENT AND DEVELOPMENT PLAN OF INTERNATIONAL COMPANIES ON THE EXAMPLE OF HENKEL'S SUBSIDIARIES IN ESTONIA

Renate Jaansoo

In today's rapidly changing economic environment and strong competition, it is essential that the whole organization would work effectively to achieve the objectives of the company. Most important assets for company are the people who own the knowledge, abilities and skills to determine the company's success. The desire to develop, evolve, learn and seek new challenges, are excellent virtues in order to have a career in the organization. The organization should provide such opportunities.

Career management and career development are timely issues, especially young people are aware of their need for learning. They realize that the will to continue to develop and acquire knowledge is one advantage of professionally moving forward and making a career, not only in Estonia, but also internationally. The cause of covering this issue is the subject "Entrepreneurship and Project Management" in 2012 at Tartu University Pärnu College, where the author conducted a job satisfaction survey at Henkel Makroflex AS, where employees rated their achievement needs and career opportunities in the company the lowest (compared to other aspects of the survey). In this area, Henkel Makroflex AS management saw, as a result of the job satisfaction survey, a broader treatment of the subject: what are the opportunities to develop a career management in the company, what are the career opportunities for a large group, especially in local subsidiaries and the readiness of the company's staff to take advantage of the career-making opportunities.

The aim of this work is intended to explore career development and a variety of models, to compare the career opportunities in international organizations, and the theory and the

associated empirical analysis of the study, to make proposals for the management of Henkel Makroflex AS and Henkel Balti OÜ to develop career management.

The historical development of career handling has changed and currently includes several different approaches, which are associated with both the organization and the person's individual characteristics. Author's conclusion is that the traditional concept of career has been replaced by the modern concept of career, treated more broadly as a social and personal competencies, rather than specific skills. This is a life-long gradual process, where choices must constantly be made in career and as well as private life.

Comparing various opinions of scientists in the development of career management, it was found that the primary functions of a career and goals should be prepared in early school years, so that in the future, it would be easier to achieve the stated objectives. Career planning and development has recently become one of the most important strategic goals of the organization, which is part of the career development process to fix the posts, links, and professional movement within the organization. Comparing different career management models, the author came to the conclusion that historically the contents have changed individual human development, so that it meets in the interests of the employees and the organization.

Common characteristics of career management in international companies are focusing on senior management, key personnel training and leaving behind the development of lower-level employees career planning. Designing the career path is a great significance to the employee's sense of security, her personality characteristics, and initiative. Author took a position, that large organizations have more possibilities for an in-house career, moving from one division to another, than smaller companies. It also implements new directions and strategies in international companies, depending on the changes and needs of internationalization, in order to actively contribute to the workers' movement from international career-level to a worldwide global level.

The second part of the presentation introduces the results of the career management research among employees of Henkel Makroflex AS and Henkel Balti OÜ, which was carried out in three stages: an interview with a representative of the two companies, the research

questionnaire to the employees of both companies in the online environment, and three focus group interviews. In conclusion, both companies were jointly represented by the desire to assist the career development of employees and provide help on an organizational level in developing a career management, as well as lead to improvements in the development interviews. The results of research revealed that the situation of career management and planning in the Henkel's subsidiaries located in Estonia are different. In Henkel Balti OÜ, management handles more with career management, where workers have higher chances of career movement, employees have also been offered positions abroad in the Henkel's Group. A professional moving in Henkel Makroflex AS is more limited by shortage of resources and the absence of career management is not addressed, although the staff is willing to do so. Only employees who show self-activity and initiative have moved on the career level in the company. The most influencing factor to continue working in the same company is salary, getting along with the immediate manager and the work itself. Shortage for in-side career opportunities in the company is an important factor, which may result in loss of ambitious and determined employees as they seek to complete their career goals elsewhere. The author has made some suggestions and developed two different career models, which would help both companies implement career management and development planning program, give employees an overview of development for a dynamic and forward movement possibilities and to make the organization more open. The main proposals are to improve the dynamics of development interviews, offering exchange work in another factory, to conduct an in-house contest for vacant positions, to shape employees' careers implementing various programs and devise career management and development plan for employees who are interested in career.

The results of this thesis study are inconclusive as they reflect the current situation in Henkel Makroflex AS and Henkel Balti OÜ, but further analysis and comparison of the results, both affiliated companies could conduct similar poll regularly every two to three years, or to unify this to the annual job satisfaction survey. Such a study would help to clarify how the employees are satisfied with the field of career development prospects offered by the company. The employer could then review whether to, and to what effect, the changes brought along by the introduction of the alterations, and what could be done even better.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Renate Jaansoo (sünnikuupäev: 12.05.1966)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

“KARJÄÄRIJUHTIMISE ARENDAMINE JA PLAAN RAHVUSVAHELISE
ETTEVÖTTE HENKEL EESTI TÛTARFIRMADE NÄITEL“,

mille juhendaja on Gerda Mihhailova,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas
digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **13.05.2013**