Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA

Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamine

Uuringu terviktekst

Tallinn 2018

Kutsekoda

Koostajad: Yngve Rosenblad, Riina Tilk, Kaire Sõmer, SA Kutsekoda
Retsensendid: Triin Andresson, Janne Kerdo, Maria Kütt, Anu Moosel, Cerlin Pesti, Margit Rammo, Lana Randaru, Tiina Saar-Veelmaa, Sigrid Vaher, Riina Varts
Akadeemiline toimetaja: Olav Aarna, SA Kutsekoda
Keeletoimetaja: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ

Täname uuringu valmimisele kaasaaitamise eest: Ande Magus, SA Innove; Katrin Karu, Tallinna Ülikool; Aile Möldre, Tallinna Ülikool; Ingrid Maasi, EEK Mainor; Reili Argus, Tallinna Ülikool; Larissa Jõgi, Tallinna Ülikool; Marge Kroonmäe, Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur; Ivi Lillepuu, Haridus- ja Teadusministeerium; Reelika Leetmaa, Töötukassa; Pille Tamme, Tallinna Tehnikaülikool; intervjueerituid, retsensente jt valdkonna esindajaid.

Täname valdkonna eksperdikogu liikmeid: Siim Aben, Ernst and Young Baltic AS; Terje Haidak, Haridus- ja Teadusministeerium; Piret Jamnes, Fontes PMP OÜ; Kaire Karp, Tallinna Tehnikaülikool, (Eesti Energia AS); Liivi Karpištšenko, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium; Janne Kerdo, Eesti Juhi Abi Ühing; Kersti Kiive, Dokumendihaldurite Ühing; Elliko Konno, Töötukassa; Ingrid Käo, AS Go Group; Merje Laasi, Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus; Kadi Liik, Tallinna Ülikool; Anu Moosel, SA Innove; Pille Mõtsmees, Tartu Ülikool; Hille Oidema, Eesti Arhivaaride Ühing; Ene Olle, Eesti Personalijuhtimise Ühing; Cerlin Pesti, Rahandusministeerium; Aiki Pärle, Eesti Karjäärinõustajate Ühing; Helen Raid, Tallinna Majanduskool; Margit Rammo, SA Innove; Tiina Saar-Veelmaa, AS Proekspert; Indrek Sarjas, AS G4S Eesti; Kadi Tamkõrv, Omniva; Mare Teichmann, Tallinna Tehnikaülikool; Milvi Tepp, Eesti Personalijuhtimise Ühing; Virve Transtok, Lääne-Viru Rakenduskõrgkool; Sigrid Vaher, Haridus- ja Teadusministeerium.

Rakendusuuring on valminud „Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014–2020“ prioriteetse suuna „Prioriteetne suund 1: ühiskonna vajadustele vastav haridus ja hea ettevalmistus osalemaks tööturul“ ELi vahendite kasutamise eesmärgi 5: „Õpe kutse- ja kõrghariduses on suuremas vastavuses tööturu vajadustega“ meetme „Õppe seostamine tööturu vajadustega“ tegevuse „Töötõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteemi loomine“ ehk OSKuste Arendamise koordinatsioonisüsteemi loomine (edaspidi OSKA) eesmärkide elluviimiseks ja tulemuste saavutamiseks.

Väljaandja: SA Kutsekoda
Autoriõigus: SA Kutsekoda, 2018

Eessõna

Hea personali-, administratiivtöö ja ärinõustamise spetsialist!

Sinu ees on OSKA ekspertide poolt kokku pandud põhjalik uuring, mis avalikustab personalitöö, administratiivtöö ja ärinõustamise valdkonna tulevikutrendid ning räägib lahti muudatused töötamise iseloomus. Samuti räägitakse analüüsis sellest, milliseid oskusi me tegelikult neil kutsealadel vajame, ning peegeldatakse, millised väärtused on töömaailmas muutumas ja kuidas peab valdkond arenema, et majanduse ja ühiskonna vajadustega ühte sammu käia.

Elame töömaailmas, mis on üha personaliseeritum, kus inimesed ihkavad autonoomsust, rätsepatööna õmmeldud karjääre, unistavad põnevast ja arendavast tööst, mis sobiks kokku ka nende isiklike väärtustega – seda kinnitavad tuleviku-uurijad kui ühest suust. Gallup väidab koguni oma 2017. aasta analüüsis[1], et kaheksast viieni töö asemel on inimesed valmis looma oma töökategooriaid, kui ei leia piisavalt tähendust olemasolevatest töökohtadest.

Hea uudis on see, et kõne all olevad kutsealad – personalitöö, karjääriteenused, assisteerimine, teabe- ja dokumendihaldus, ärinõustamine – on just sellised, mis võimaldavad piisavalt ennast arendada soovitud suunas ja esitavad väljakutseid ettevõtlikkusele, tehnotaiplikkusele, tundetarkusele, disainmõtlemisele ja muudele 21. sajandi kompetentsidele, ning on samas piisavalt paindlikkust võimaldavad. Neil kutsealadel töötamine pakub seetõttu rohkelt arenguvõimalusi ja suurendab selles sektoris osalejate konkurentsivõimet tööturul.

Teine hea uudis on see, et nimetatud kutsealadel on võimalik saada head kvaliteetset haridust. Lisaks formaalselt pakutavale haridusele hindavad tööandjad kõrgelt ka õhinapõhist õpet, rahvusvahelistel e-kursustel osalemist, ise lugemist. Selleks, et teadmiste pool praktilise eluga kokku käiks, tuleb valdkonna tegijatel olla aktiivne ja otsida eeskujusid juba tegutsevate tipptegijate hulgast, paluda neid mentoriks, pakkuda end töövarjuks, praktikale, kaasata neid juhendama ja suunama.

Vaatluse all olevate kutsealade mõju on suurem, kui assisteeriva ja toetava positsiooni asemel nähakse neid ka strateegiliselt olulisena. Vahel ei olegi küsimus niivõrd ametinimetuses, kas see on assistent, projektijuht, arendusjuht või muu, vaid pigem sisus, mida selles rollis suudetakse pakkuda.

Selline teadlik muutus ja proaktiivne vaade eeldab aga valdkonna tegijatelt suuremat südikust, julgust ja ettevõtlikkust oma ideid välja pakkuda, mitte järgida pelgalt vaid oma ametijuhendis kirjutatut. Iga inimese nimi peaks olema tema visiitkaart ja ametiuhkuse oma töökohal loome ikkagi ise läbi selle, millist väärtust ja oskust suudame oma tegevusega pakkuda. Personalivaldkonnas tähendab see kindlasti seda, et personalijuhid peaksid kuuluma juhtkonda ja juhatusse, ilma selleta jääb soovitud mõjuefekt lihtsalt nõrgaks. See omakorda tähendab, et valdkonna väljaõppesse tuleb liita rohkem majandusõpet, strateegilist planeerimist, disainmõtlemist, protsesside juhtimist, automatiseerimist, tehnoloogia tundmist, ennustavat analüütikat jms, mis aitaks pidada dialoogi valdkonna üleselt. Tegemist on vägagi interdistsiplinaarsete aladega.

---

[1] Gallup (2017). *State of the American Workplace*. http://news.gallup.com/reports/178514/state-american-workplace.aspx

Olen oma töös karjäärinõustajana näinud sageli, kuidas haridus- ja ka töövalikud võivad olla juhuslikud. Tunnetuslikult võiks väita, et ka selle uuringu kutsealadele satutakse tihti seepärast, et pole selget sihti, kelleks soovin saada. Mina soovitan teha nendest kutsealadest kunstiteos, kui see valik juba kord tehtud, sest nende rollide mõju organisatsioonide tervisele ja üksikisikute heaolule on suurem, kui oskame arvata. See aga omakorda võimaldab anda ühiskonda suurema panuse.

Tiina Saar-Veelmaa
Aaretesaar.ee karjäärinõustaja, tööõnne-uurija, psühholoog

Sisukord

Eessõna ... 3

Sisukord ... 5

Lühendid ... 7

Lühikokkuvõte ... 8

Sissejuhatus ... 11

Metoodika ... 13

1. Valdkond ja põhikutsealad ... 17
   - 1.1. Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkonna määratlus ... 17
   - 1.2. Kutsealade määratlus ... 18
   - 1.3. Kutsealade kirjeldus ning enamlevinud õpi- ja karjääriteed ... 21
2. Valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad trendid, uuringud ja arengukavad ... 30
   - 2.1. Valdkonna arengut Eestis mõjutavad üleilmsed trendid ... 31
   - 2.2. Valdkonna arengut mõjutavad õigusaktid, arengudokumendid ja uuringud ... 49
   - 2.3. Valdkonna võimalikud uued või kasvavad ametid ... 54
   - 2.4. Kokkuvõte ... 57
3. Statistiline ülevaade valdkonna tööhõivest ja ettevõtetest ... 59
   - 3.1. Hõivatud valdkonnas ... 59
   - 3.2. Statistiline ülevaade valdkonna ettevõtetest ... 68
   - 3.3. Kokkuvõte ... 73
4. Tööjõuvajadus ... 75
   - 4.1. Hinnang kutsealadel hõivatute arvu muutusele ... 75
   - 4.2. Tööjõu asendamise vajadus ... 82
   - 4.3. Tööjõuvajadus kokku ... 82
   - 4.4. Kokkuvõte ... 82
5. Oskuste vajadus ... 84
   - 5.1. Kutsealade oskuste vajaduse muutused ... 84
   - 5.2. Kutsestandardite vajadus ... 98
   - 5.3. Kokkuvõte ... 100
6. Koolituspakkumine ... 102
   - 6.1. Õppekavad ... 102
   - 6.2. Õppurite statistika tasemeõppes ... 105
   - 6.3. Õppe kvaliteet ja arenguvajadused ... 112
   - 6.4. Täiendus- ja ümberõppe võimalused ja vajadused ... 119

6.5. Kokkuvõte ... 126
7. Tööjõunõudluse ja -pakkumise võrdlus ... 128
7.1. Administratiivtöö ... 130
7.2. Personalitöö ja karjääriteenused ... 130
7.3. Ärinõustamine ... 130
7.4. Kokkuvõte ... 131
8. Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise uuringu järeldused ja ettepanekud ... 132
8.1. Valdkonna tugevused ... 132
8.2. Üldised kitsaskohad ja ettepanekud ... 133
8.3. Personalitöö ja karjääriteenuste kitsaskohad ja ettepanekud ... 135
8.4. Administratiivtöö kitsaskohad ja ettepanekud ... 140
8.5. Ärinõustamise kitsaskohad ja ettepanekud ... 143
Kasutatud allikad ... 144
Lisa 1. Mõisted ... 148
Lisa 2. Intervjueeritud eksperdid ... 153
Lisa 3. Ekspertintervjuu kava ... 155
Lisa 4. Valdkonna piiritlus ISCO ja EMTAK-i klassifikaatorite mõistes ... 157
Lisa 5. Haridus ... 158
Lisa 6. Tööjõunõudluse ja -pakkumise tasakaal ... 161
Lisa 7. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi koostatud tööjõuvajaduse prognoos uuringuvaldkonnale ... 163
Lisa 8. MKM-i prognoosi metoodika ... 165

Lühendid

DHÜ – Dokumendihaldurite Ühing
EAÜ – Eesti Arhivaaride Ühing
EHIS – Eesti Hariduse Infosüsteem
EJAÜ – Eesti Juhi Abi Ühing
EKKA – Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur
EKR – Eesti kvalifikatsiooniraamistik
EL – Euroopa Liit
EMTAK – Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator
ESCÜ – Eesti Supervisiooni ja Coaching'u Ühing
ESF – Euroopa Sotsiaalfond
ETU – tööjõu-uuring
HTM – Haridus- ja Teadusministeerium
IKT – info- ja kommunikatsioonitehnoloogia
ISCED – rahvusvaheline ühtne hariduse liigitus
ISCO (AK) – ametite klassifikaator
MKM – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
OSKA – tööjõuturu seire- ja prognoosisüsteem
PARE – Eesti Personalijuhtimise Ühing
PKA – põhikutseala
PRÕM – „Praktikasüsteemi arendamine kutse- ja kõrghariduses sh õpetajakoolituse koolituspraktika" ja „Kutsehariduse maine tõstmine, töökohapõhise õppe laiendamine"
PAÄ – personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamine
REL 2011 – rahva- ja eluruumide loendus 2011
VEK – OSKA valdkonna eksperdikogu
VÕTA – „Varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamine"
ÕKG – õppekavagrupp
ÕKR – õppekavarühm

Õppeasutused

EBS – Estonian Business School
EEK Mainor – Ettevõtluskõrgkool Mainor
KHK – kutsehariduskeskus
LVRKK – Lääne-Viru Rakenduskõrgkool
Olustvere TMMK – Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskool
RKK – rakenduskõrgkool
TMK – Tallinna Majanduskool
TLÜ – Tallinna Ülikool
TTÜ – Tallinna Tehnikaülikool
TÜ – Tartu Ülikool

Lühikokkuvõte

OSKA personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkonna (edaspidi PAÄ või valdkond) rakendusuuringus otsiti vastust küsimusele, kuidas paremini vastata valdkonna kutsealade tööjõu- ja oskuste vajadusele lähema 5-10 aasta vaates ning kuidas peaks selleks muutma koolituspakkumist. Lühikokkuvõte sisaldab olulisemaid uuringu tulemusi.

PAÄ valdkond hõlmab endas suurt osa majandussektori-üleseid administratiivseid kutsealasid. Seetõttu on valdkond hõivatute arvult võrdlemisi suur, üle 26 000 inimese. Valdkond on uuringus jaotatud kolmeks kutsealade grupiks, mis sisaldavad kokku viit põhikutseala (kutseala) – **personalitöö ja karjääriteenused** (sisaldab **personalitöö** kutseala ja **karjääriteenuste** kutseala); **administratiivtöö** (sisaldab **assisteerimise** kutseala ning **teabe- ja dokumendihalduse** kutseala) ning **ärinõustamine** (sisaldab **ärinõustamise** kutseala).

Erinevatest mõjuteguritest tulenevalt on valdkonna kutsealadel hõivatute arvu trend lähema 5–10 aasta perspektiivis erinev: personalitöö kutsealal on oodata stabiilset hõivet (kuigi oskustasemete proportsioon muutub), **karjäärispetsialistide arv veidi kasvab, assisteerimise kutsealal hõive väheneb, teabe- ja dokumendihalduse kutsealal väheneb mõnevõrra ning ärinõustamise kutsealal kasvab.**

PAÄ kutsealadel on vanemaealiste töötajate osakaal alla keskmise ning pensionile siirdujate asendusvajadus seetõttu suhteliselt väike. Peamiseks tööjõuvajadust kujundavaks teguriks on kutsealade hõive suurenemine või vähenemine.

- Kuna administratiivtöö moodustab valdkonna töötajaskonnast ülekaaluka osa, on hõivatute arvu prognoos valdkonnas tervikuna vähenev.
- Asendusvajadusest ning hõivemuutustest tulenevalt vajab valdkond igal aastal kokku ligi 220 uut töötajat, sh ligikaudu 50 personalitöö ja karjääriteenuste, 140 administratiivtöö ning 30 ärinõustamise kutsealadele.

Valdkonna erialase tasemeõppe lõpetajate arv ületab valdkonna tervikvaates statistiliselt tööjõuvajadust, kuid nõudluse ja pakkumise tasakaal erineb kutsealati

- Valdkonda tervikuna vaadates ületab koolituspakkumine uue tööjõu nõudlust. Tööjõunõudlus ja -pakkumine on tasakaalus ärinõustamise ning assisteerimise kutsealal. Assisteerimise kutsealal on erandiks tervishoiusekretäri ametiala, kus tasemeõpet ei pakuta.
- Koolituspakkumine ületab nõudlust personalitöö ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealadel. Karjääriteenuste kutsealal terviklikku tasemeõpet ei pakuta, kuid tööjõuvajadus kaetakse täienduskoolituse kaudu.
- Erialase õppe struktuur vastab haridustasemete ja -astmete osas võrdlemisi hästi vajatava tööjõu struktuurile.

Demograafilised ja tehnoloogilised muutused, väärtuste ja töökultuuri teisenemine ning äri rahvusvahelistumine seab järjest suuremaid ootusi töötajate oskustele ja teadmistele. Töö sisu muutumisest võib rääkida kõigi PAÄ kutsealade puhul.

Üleilmsete trendide ja valdkonna arengu mõjul muutuvad järjest olulisemaks järgmised valdkonnaspetsiifilised oskused ja teadmised:

- personalitöös – strateegilise personalijuhtimise ja planeerimisega seotud oskused ja teadmised, äri- ja finantsalased teadmised, ärilise mõtlemise oskus, karjääriarendamise kompetentsid;

- karjääriteenustes – teadmised nii riigisisesest kui rahvusvahelisest tööseadusandlusest ja tööõigusest, rahvusvahelistest õppimise ja töötamise võimalustest, erinevate sihtrühmade spetsiifikast nõustamisel, kultuurilistest erinevustest ning paindlikest töövormidest;
- assisteerimises – erialase infotehnoloogia areng toob kaasa lihtsamate tööülesannete automatiseerimise ning võimaldab laiendada assistenditöö sisu erinevatesse valdkondadesse (nt turundus, andmekaitse, tervisedendus, ettevõtte sotsiaalmeedia haldamine);
- teabe- ja dokumendihalduses – teadmised nii ettevõtte tegevusvaldkonda reguleerivatest kui teabe- ja dokumendihaldust puudutavatest õigusaktidest, infosüsteemide arhitektuurist ning infoturbest, oskus olla organisatsioonile digitaalsete teabehalduse lahenduste „targaks tellijaks";
- ärinõustamises – multidistsiplinaarsus ehk laialdased teadmised erinevatest valdkondadest, teadmised õigusruumist ja seadusandlusest, analüüsioskused (sh nii kvantitatiivne kui kvalitatiivne andmeanalüüs), projektijuhtimise oskused.

PAÄ kõigil kutsealadel on kasvav vajadus järgmiste teadmiste, oskuste ja isikuomaduste järele:

- head erialased baasteadmised ja -oskused;
- üldised teadmised ja arusaam majandusprotsessidest, ettevõtlusest ja rahandusest;
- analüütiline lähenemine tööle ja nn „suure pildi" nägemise oskus;
- juhtimis- ja koostööoskus – nii enese-, meeskonna- kui projektijuhtimisoskus, valmisolek rahvusvahelistes meeskondades töötamiseks, erinevate kultuuride tundmine;
- muutustega kohanemine ja proaktiivsus;
- avatud suhtumine õppimisse ja uutesse tehnoloogiatesse;
- digipädevus, (sh valdkonnaspetsiifiliste IKT-lahenduste tundmine ja sotsiaalmeedia kasutamise oskused);
- üldised teadmised küberturvalisusest ning isikuandmete kaitsest;
- suhtlemisoskused – suhete loomise ja hoidmise, argumenteerimise ning esitlusoskused, suhtlemispartneri ja -situatsioonide hindamise ning kliendi vajadustele orienteerumise oskused;
- võõrkeeleoskus (eelkõige inglise ja vene keele oskus).

Valdkonna erialaõppes vajaksid tugevdamist nii ärindus-, IKT- ja strateegilise juhtimise oskused kui praktikakorraldus.

- Personalitööga seotud magistriõppekavade lõpetajatel jääb vajaka inimressursside strateegilise juhtimise oskustest ning üldistest majanduse, ärinduse ja finantsalastest teadmistest, samuti ka (uuenduslikest) erialastest IT-oskustest. Õppekavade sisu tuleks analüüsida ning vajadusel vastavalt täiendada.
- Personalijuhtimise (sh personaliplaneerimise, talendijuhtimise ja eestvedamise) teemadele tuleks senisest rohkem tähelepanu pöörata ka ärinduse ja halduse õppekavarühmade õppekavades nii kutse- kui kõrghariduses, kuna strateegilise personalijuhtimise oskused on üha vajalikumad ka kõigile juhtidele.
- Karjääriteenustega otseselt seotud tasemeõpe Eestis puudub. Kutsealale sisenetakse lähedastelt erialadelt või täiendusõppe kaudu. Eraldi tasemeõppekava avamiseks on uue tööjõu aastane vajadus liiga väike, mistõttu tuleks analüüsida karjäärispetsialisti väljaõppe võimalusi ning leppida kokku parim lahendus karjääriarendamisega seotud kompetentside arendamiseks, töötamaks nii karjäärispetsialistina kui erinevatel muudel elualadel (nt personalijuhtimine, psühholoogia, andragoogika, õpetamine, sotsiaaltöö jm).

- Teabe- ja dokumendihalduse tasemeõpe ülikoolis on hajus. Ülikoolid peaksid analüüsima infokorralduse ja infoteaduse õppekavade sisu ja arendama seda kaasaegsete organisatsioonide teabehalduse vajadustest lähtuvalt terviklikumaks.
- Üliõpilased ei saa ülikooliõpingute käigus piisavalt praktilisi oskusi ja kogemusi. Praktikavõimalused peaksid olema mitmekülgsemad ning praktikakorraldus tõhusam. See hõlmab nii paremat infovahetust koolide ja tööandjate vahel kui ka senisest paindlikumate praktika vormide ja võimaluste pakkumist tööandjate poolt.
- Kõrgkooli lõpetajatel on tihti vähesed teadmised ja puudulik arusaam üldistest majandusprotsessidest, ettevõtlusest, rahandusest jne. Olukorra parandamiseks tuleks majanduse ja ettevõtlusalane sissejuhatav õpe muuta kohustuslikuks kõigil kõrghariduse esimesel astmel õpetatavatel erialadel. Hea sisendi selle rakendamiseks annavad Haridus- ja Teadusministeeriumi eestvedamisel elluviidava ettevõtlusõppe programmi „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel"[2] tegevused ning programmi raames valminud ettevõtlusõppe moodulid.

Kasvab töötavate õppijate osakaal nii PAÄ valdkonnas kui üldiselt, mistõttu tuleks senisest enam soodustada paindlikke õpivõimalusi

- VÕTA-ga (varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamine) saadud ainepunkte peaks arvestama tasuta kõrgharidusõppes püsimiseks vajalike ainepunktide mahu hulka.
- Tuleks kaaluda täiskasvanute koolituse seaduse muutmist nii, et tasemeõppes õppivatel töötajatel oleks õigus võtta täiendavaid tasustamata õppepuhkuse päevi või palgata puhkust.

PAÄ valdkonnas on vaja parandada tööandjate, erialaliitude ning kõrgkoolide vahelist koostööd, et toetada praktikakorraldust, pakkuda lõputööde teemadeks töömaailmaga seotud probleeme ning soodustada erialase täiendusõppe korraldamist

- Erialaliitude eestvedamisel tuleb välja töötada viisid (kõrg-)koolide ja tööandjate vaheliseks efektiivsemaks infovahetuseks seoses praktikavõimaluste ja praktikale esitatavate nõudmistega.
- Erialase täiendusõppe vajadus nii valdkonnaspetsiifiliste oskuste kui erialaste IKT-alaste oskuste arendamiseks juba valdkonnas töötavatele spetsialistidele tuli esile kõigi PAÄ kutsealade puhul.
- Üliõpilaste magistri- ja bakalaureusetööd on sageli tehtud teemal, millel otsene rakendusväärtus puudub. Valdkonna eksperdid näevad võimalust pakkuda üliõpilastele kursuse- või lõputöö teemadena välja töömaailma projektidega seotud uurimisprobleeme.

PAÄ valdkonna arengu seisukohalt olulised üldised tähelepanekud

- Üldoskuste (sh suhtlemisoskus, inimeste ja protsesside juhtimise oskus, analüütilise mõtlemise oskus, digioskused jt) arendamine vajab suuremat tähelepanu kõikidel õppetasemetel. Õppe läbiviimisel tuleks senisest enam kasutada kaasaegseid õppemeetodeid.
- Eneseanalüüsi ja karjääri kujundamise kompetentsid vajavad täiendamist kõikides õppijate eagruppides, kuid eriti oluline on see noorte puhul.
- Personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadel on suurenemas vajadus oskuste järele tegelemaks multikultuurilise töötajaskonnaga, välistööjõuga, välisüliõpilastega, erivajadustega ja vähenenud töövõimega inimestega ning vanemaealistega.

[2] Ettevõtlusõppe programm: http://ettevõtlusõpe.ee/

Sissejuhatus

Vabariigi Valitsus kiitis 2014. aasta veebruaris heaks tööturu vajaduste ja koolituspakkumise paremaks sidumiseks loodava tööturu seire ja prognoosi ning oskuste arendamise koordinatsioonisüsteemi kontseptsiooni. Seda on lühidalt hakatud nimetama OSKA süsteemiks ehk lihtsalt OSKA-ks[3]. OSKA arendamist koordineerib SA Kutsekoda. OSKA eesmärk on tööturul toimuvate muutuste ja ühiskonna vajaduste võimalikult kiire jõudmine koolituspakkumisse. See on oluline, kuna vajalike oskustega tööjõu nappus on demograafiliste muutuste ja madala töötuse määra taustal muutunud ettevõtetele üheks suurimaks takistavaks teguriks uue tööjõu palkamisel[4]. Sama probleemi on välja toonud ka avaliku sektori organisatsioonid[5]. Samuti on Eesti seadnud konkurentsivõime kavas „Eesti 2020" keskseks eesmärgiks tõsta Eesti tootlikkust ja tööhõivet[6].

OSKA seob tööturu osapoolte ekspertteadmise haridus- ja koolitusteenuste struktuuri, mahu ja sisu planeerimist toetavaks süsteemiks. Samuti toetab OSKA tööandjate ja õppeasutuste koostööd õppekavade arendamisel ning ajakohase tööturu info jõudmist karjääriteenustesse. Nende eesmärkide täitmiseks tehakse OSKA raames detailsemad tööjõu- ja oskuste vajadust käsitlevad uuringud keskmiselt viie majandusvaldkonna kohta aastas. Uuringute abil täiendatakse Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) tööjõuvajaduse prognoosi ning kogutakse kvalitatiivsete meetodite abil infot valdkonna tööjõu- ja oskuste vajaduse ja selle muutumise kohta.

OSKA programmi raames koostatakse viie aasta jooksul tööjõu- ja oskuste vajaduse prognoosid kõikidele majandusvaldkondadele. Uuritavad majandusvaldkonnad nimetab igaks aastaks OSKA koordinatsioonikogu. Käesolev uuringuaruanne esitab **personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise** valdkonna (PAÄ või valdkond) rakendusuuringu tulemused. See on juba 13. OSKA raames läbi viidud uuring. Uuringu käigus analüüsiti, kuidas muutuvad lähema 5–10 aasta perspektiivis valdkonna kutsealadel hõive ja vajatavad oskused, ning milliseid muudatusi oleks sellest tulenevalt vaja teha koolituspakkumises jm, et muutuvatele vajadustele paremini vastata.

Erinevalt enamikust OSKA majandussektoripõhistest uuringutest on PAÄ uuring n-ö horisontaalne. See hõlmab personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamisega seotud kutsealasid ja sellealaseid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid läbi kõigi majandussektorite. PAÄ valdkond **sisaldab viite põhikutseala, mis koonduvad kolmeks kutsealade grupiks:**

- **personalitöö ja karjääriteenused**
- **administratiivtöö**
- **ärinõustamine.**

[3] Raportis kasutatud OSKA põhimõisted koos seletustega on toodud lisas 1.

[4] Eesti Pank (2014). Eesti ettevõtete palga- ja hinnakujunduse uuring: http://www.eestipank.ee/ettevotete-palga-ja-hinnakujunduse-uuring

[5] Fontes (2016). Riigi ametiasutuste ja hallatavate riigiasutuste palgauuring 2016: https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/kogu_avalik_teenistus_riigi_ametiasutuste_ja_hallatavate_riigiasutuste_palgauuring_2016_eesti_ilma_punktideta.pdf?download

[6] Konkurentsivõime kava „Eesti 2020". Riigikantselei (2017). https://riigikantselei.ee/et/konkurentsivoime-kava-eesti-2020

Uuringus kasutati andmeallikatena intervjuusid ja statistikat, samuti kasutati varasemaid uuringuid, dokumendianalüüsi, arengukavasid jm. Rakendusuuringu raames moodustati Kutsekoja juurde valdkonna erialaliite, tööandjaid, õppeasutusi ja avalikku sektorit kaasav eksperdikogu (VEK)[7]. VEK-i töö eesmärk oli toetada uuringumeeskonda uuringuprotsessis kogutud materjali tõlgendamisel ja valideerimisel, et sõnastada ettepanekud, mis aitaksid valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadust ning koolituspakkumist paremasse vastavusse viia. Ettepanekuteni jõudmiseks hindas VEK globaalsete trendide ja Eesti arengustrateegiate mõju valdkonna arengule, tööjõu- ja oskuste vajadust lähiajal ja 5–10 aasta pärast ning valdkonna koolituspakkumist. Püstitatud uurimisprobleem jagati kaheksaks uurimisküsimuseks, millele vastamiseks tehtud analüüse eristab traditsioonilisest uurimistegevusest eeskätt see, et tulemusi valideeriti samm-sammult valdkonna eksperdikogus ja täiendavate kaasatud ekspertidega.

Käesoleva uuringuaruande ülesehitus on järgnev

- Esimeses peatükis on **määratletud uuritav valdkond** ning kirjeldatud kutsealasid.
- Teises peatükis antakse ülevaade valdkonna lähituleviku tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavatest **suundumustest, trendidest**, valdkonna **arengukavadest** ja varem koostatud **uuringutest**.
- Kolmandas peatükis käsitletakse valdkonna **tööhõivet** ning teisi **statistilisi taustanäitajaid**.
- Neljandas peatükis on esitatud valdkonna **tööhõiveprognoos** lähema 5–10 aasta perspektiivis.
- Viiendas peatükis analüüsitakse **oskuste vajaduse** muutumist valdkonna kutsealadel.
- Kuuendas peatükis analüüsitakse valdkonnaga seotud **tasemeõpet** ning **täienduskoolitust**.
- Seitsmendas peatükis võrreldakse **tööjõunõudluse ja -pakkumise tasakaalu** PAÄ kutsealade lõikes.
- Kaheksandas peatükis esitatakse eelnevast tulenevad **kitsaskohad, tähelepanekud ja ettepanekud** prognoositud tööjõu- ja oskuste vajaduse rahuldamiseks.

Kuna PAÄ valdkond läbib horisontaalselt erinevaid majandussektoreid, siis valdkonna tuleviku tööjõuvajaduse prognoos sõltub omakorda sektorites aset leidvatest arengutest. Uuringus on lähtutud hetkel kehtivatest õigusaktidest. Uuringus esitatud valdkondlikud mõisted ei pretendeeri lõplikule ammendavusele, vaid loovad tausta uuringu teksti paremaks mõistmiseks.

Kutsekoda tänab suure panuse eest valdkonna eksperdikogu liikmeid, intervjueerituid, fookusgrupis osalenud eksperte, retsensente jt valdkonna esindajaid, kes OSKA PAÄ valdkonna analüüsi valmimisele kaasa aitasid.

Valdkonna rakendusuuringu koostas SA Kutsekoda.

[7] Valdkonna eksperdikogu on moodustatud Kutsekoja juhatuse korraldusega 21.12.2017 nr 1.1-2/35/O.

Metoodika

OSKA tööjõu- ja oskuste vajaduse uuringud lähtuvad võrreldavuse huvides ühtsest metoodikast[8].

Uuringus otsitakse vastust küsimusele, **mida on vaja muuta koolituspakkumises jm, et täita personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadust lähema 5–10 aasta vaates.**

Püstitatud probleem on jagatud järgmisteks **uurimisküsimusteks.**

1. Millisena nähakse valdkonna arenguid lähema kümne aasta jooksul?
2. Milline on valdkonna majanduslik seisund täna (sh hõive) ja milline on olnud selle arengudünaamika lähiminevikus?
3. Mis on valdkonna (tuleviku)põhikutsealad[9]?
4. Kui palju vajatakse põhikutsealadel tööjõudu lähema 5–10 aasta jooksul?
5. Milliste oskustega töötajaid vajatakse lähema 5–10 aasta jooksul?
6. Milline on valdkonna tänane koolituspakkumine?
7. Kuidas vastab koolituspakkumine prognoositavale tööjõuvajadusele?
8. Mida muuta õppekavade arenduses (erialade struktuur ja sisu, vajalike oskuste arendamine) ja koolituskohtade arvus õppetasemeti, et täita valdkonna koolitusvajadust lähema kümne aasta jooksul?

Uuringu raames Kutsekoja juurde moodustatud valdkonna eksperdikogu liikmed olid järgmised.

Tööandjate, liitude ja seltside esindajad:
Milvi Tepp, Eesti Personalijuhtimise Ühing
Ene Olle, Eesti Personalijuhtimise Ühing
Indrek Sarjas, AS G4S Eesti
Aiki Pärle, Eesti Karjäärinõustajate Ühing
Piret Jamnes, Fontes PMP OÜ
Tiina Saar-Veelmaa, AS Proekspert
Kadi Tamkõrv, Omniva
Kaire Karp, Tallinna Tehnikaülikool, (Eesti Energia AS)
Ingrid Käo, AS Go Group
Kersti Kiive, Dokumendihaldurite Ühing
Siim Aben, Ernst and Young Baltic AS
Hille Oidema, Eesti Arhivaaride Ühing
Janne Kerdo, Eesti Juhi Abi Ühing.

Õppeasutuste esindajad:
Pille Mõtsmees, Tartu Ülikool
Kadi Liik, Tallinna Ülikool
Mare Teichmann, Tallinna Tehnikaülikool
Virve Transtok, Lääne-Viru Rakenduskõrgkool
Helen Raid, Tallinna Majanduskool.

Avaliku sektori esindajad:
Terje Haidak, Haridus- ja Teadusministeerium
Sigrid Vaher, Haridus- ja Teadusministeerium
Anu Moosel, Sihtasutus Innove
Margit Rammo, Sihtasutus Innove
Liivi Karpištšenko, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Elliko Konno, Töötukassa
Cerlin Pesti, Rahandusministeerium
Merje Laasi, Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus (SMIT).

Eksperdikogu ülesandeks oli toetada uuringumeeskonda kogutud informatsiooni tõlgendamisel, valideerimisel ja järelduste tegemisel, sh:

- hinnata, kuidas globaalsed tulevikutrendid ja Eesti arengustrateegiad mõjutavad valdkonna võimalikke arenguid ning tööjõuvajadust;

[8] http://oska.kutsekoda.ee/oskast/oska-metoodika/
[9] Dokumendis kasutatavate põhimõistete määratlused on esitatud lisas 1 „Mõisted“

- hinnata, milliste oskustega töötajaid vajab valdkond lähiajal ja kümne aasta pärast;
- hinnata valdkonna koolituspakkumist ja sõnastada valdkonna tööturu koolitustellimus;
- teha ettepanekuid tegevusteks ja muudatusteks, mis toetaksid tööjõu- ja oskuste nõudluse ja pakkumise vastavust, sh koolituskohtade kujundamist ja oskuste õpetamist.

Juunist 2017 kuni märtsini 2018 toimus viis eksperdikogu koosolekut

1) I koosolek (20.06.2017)
   sihiseade: ülevaade OSKA protsessist ja metoodikast; valdkonna statistiline taustainfo, põhikutsealade[10] määratlemine; eksperdikogu tegevuskava kinnitamine;
   valdkonna olevik ja tulevik: valdkonna tööjõunõudlust mõjutavate majandusnäitajate analüüs; tulevikutrendide ja tehnoloogia arengu mõju hindamine valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadusele.
2) II koosolek (19.09.2017)
   valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadus: hinnang valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadusele perioodil 2022–2027.
3) III koosolek (14.11.2017)
   valdkonna koolituspakkumine ja koolitusvajadus: valdkonna koolituspakkumise analüüs, sh tööturu nõudluse ja tasemeõppe lõpetajate erialase struktuuri vastavus;
   valdkonna eksperdikogu soovituste arutelu.
4) IV koosolek (09.01.2018)
   valdkonna eksperdikogu soovituste arutelu.
5) V koosolek (06.03.2018)
   kokkuvõte personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise OSKA analüüsist ja tagasiside uuringuaruandele.

Lisaks toimus 31.10.2017 eraldi fookusgrupi kohtumine ärinõustamise ettevõtete esindajatega, kus kaeti I-IV VEK-i koosoleku aruteluteemad.

Lisaks eksperdikogu aruteludele kasutati **andmeallikatena** intervjuusid, statistikat, varasemaid uuringuid, arengukavasid, globaalsete tulevikutrendide käsitlusi ning muid asjakohaseid dokumente. **Poolstruktureeritud ekspertintervjuud** (nii grupi- kui individuaalintervjuud) viidi läbi ajavahemikul **aprillist novembrini 2017**. Kokku **intervjueeriti 44 eksperti** era- ja avalikust sektorist, erialaliitudest ning kõrg- ja kutsekoolidest[11]. Intervjueeritute hulgas oli nii eksperdikogu liikmeid kui asjatundjaid väljastpoolt. Intervjueeritavate valikul peeti silmas, et esindatud oleks teadmus ja kogemus PAÄ valdkonnas tööjõu- ja oskuste vajaduse kohta tööandjate perspektiivist, valdkonna koolituspakkumisest ning ka üldisest majandus- ja hariduspoliitilisest kontekstist. Intervjuude analüüsiks kasutati programmi *QDA Miner Lite*. Uuringu käigus kasutati ka TTÜ personalitöö- ja arenduse üliõpilase Pille Tamme magistritöö raames läbi viidud personalitööga seotud magistriõppekavade vilistlaste uuringu tulemusi[12].

[10] Põhikutseala on valdkonna toimimiseks olulise tähtsusega valdkonnaspetsiifilisi kompetentse eeldav kutseala. Vt ka http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Metoodika-loplik.pdf.
[11] Intervjueeritute nimekiri ja intervjuude kava on toodud lisades 2 ja 3.
[12] Magistritöö valmib 2018 kevadel.

Uurimisprobleemi lahendamiseks kasutati järgmist metoodikat:

1. Ametite klassifikaatori (ISCO08)[13] põhiselt koondati ja analüüsiti olemasolevaid andmeid valdkonna erinevate ametialade kohta. Vastuseid otsiti järgmistele küsimusele:
    - Millised on tegevusvaldkonna toimimiseks olulise tähtsusega kutsealad?
    - Kui palju inimesi ja mis ametialal PAÄ valdkonnas töötab?

Nendele küsimustele vastuste leidmiseks analüüsiti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM-i) poolt koostatud tööjõuvajaduse prognoosis, statistikas ja kehtivates kutsestandardites PAÄ valdkonna kutsealasid ning tulemust valideeriti VEK-is.

2. Koguti ja analüüsiti infot valdkonna üldiste arengutrendide ja strateegilistes dokumentides kavandatud arengute kohta. Vastuseid otsiti järgmistele küsimusele:
    - Milliseid arenguid on valdkonnas oodata ja milline on trendide mõju?
    - Milliseid arenguid tehnoloogiatrendide ja strateegiliste arengukavade realiseerumisel on valdkonnas oodata?
    - Millised ootused tööjõuvajadusele ja tulevastele tööoskustele nende arengutega kaasnevad?

Nendele küsimustele vastuste leidmiseks analüüsiti erinevaid arengukavasid ja üleilmseid trende. Analüüsi tulemusi valideeriti VEK-is.

3. Koostati valdkonna tööhõive prognoos aastani 2025. Vastuseid otsiti järgmistele küsimustele:
    - Milline on PAÄ kutsealade hetkeseis majandusnäitajate ja hõivetrendide põhjal (hõive struktuur, valdkonna osakaal ja positsioon majanduses, kitsaskohad ja arenguvõimalused)?
    - Milline on valdkonna tööjõuvajaduse prognoos põhikutsealadel lähemaks 5–10 aastaks?

Valdkonna tööjõuvajaduse prognoosimisel asetati tööjõuvajaduse hinnangud valdkonna arengu konteksti. Ühe allikana kasutati MKM-i koostatud tööhõive prognoosi, mida täpsustati ja täiendati ekspertintervjuudel ja -aruteludel lähtuvalt kutsealasid mõjutavatest arengutrendidest, ettenähtavatest majanduskeskkonna muutustest, statistikast jne.

MKM-i prognoosi hõive näitajad põhikutsealade lõikes põhinevad 2011. a rahvastiku ja eluruumide loendusandmetel (REL2011), mida on kaasajastatud tööjõu-uuringust (ETU) pärinevate kolme aasta keskmiste näitajatega. Seejuures tuleb arvestada, et MKM-i prognoos ei võimalda sobivate sisendandmete puudumise tõttu arvesse võtta majandussektorite vahelist tööjõu liikumist.

4. Koguti ja analüüsiti eksperthinnanguid töötajate oskuste vajaduse kohta lähema 5–10 aasta perspektiivis. Vastuseid otsiti järgmistele küsimustele:
    - Millised on oskused, mis on igal vaadeldaval põhikutsealal tegutsemiseks lähema 10 aasta perspektiivis kasvava olulisusega? Millised neist on tänasel töötajaskonnal ebapiisavad?
    - Millised on oskused, mis on sellel põhikutsealal tegutsemiseks täna olulised, kuid mille olulisus tulevikus kahaneb?
    - Millised kutsestandardid vajavad täiendamist ja milliste kutsestandardite väljatöötamine on vaja algatada?

[13] Ametite klassifikaator (ISCO08): http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=3005499&siteLanguage=ee

5. Eelneva põhjal tehtud järelduste alusel sõnastati ettepanekud vajalike muutuste esile kutsumiseks, et täita valdkonna koolitusvajadust lähema 5–10 aasta jooksul. Vastuseid otsiti järgmistele küsimustele:
   - Milline on valdkonna koolituspakkumine täna?
   - Millised on peamised soovitused tasemeõppe süsteemile prognoositava tööjõu- ja oskuste vajaduse rahuldamiseks (lõpetajate arv, erialade struktuur)?
   - Millised on peamised soovitused täiendus- ja ümberõppe süsteemile prognoositava tööjõu- ja oskuste vajaduse rahuldamiseks?
   - Millised on peamised soovitused haridussüsteemile oskuste kvaliteedi parandamiseks?

Nendele küsimustele vastamiseks kasutati eeskätt eelnevate uurimisküsimuste vastustes tehtud järeldusi, õppekvaliteedi hindamise aruannete põhjal tehtud analüüsi tulemusi jm andmeid. Puuduvate või kasvava olulisusega oskuste kirjeldamisel ei ole üldjuhul eristatud taseme- ja täiendusõpet.

Tööjõunõudluse arvestamise metoodika

Valdkonna vajadus uue tööjõu järele hõlmab OSKA prognoosis kahte tegurit: asendusvajadust ning kasvu/kahanemisvajadust. **Asendusvajadus** hõlmab tööjõudu, mida vajatakse vanuse tõttu tööturult lahkuvate töötajate asendamiseks**. Kasvu/kahanemisvajadus** lähtub kutsealal hõivatute koguarvu prognoositavast suurenemisest või vähenemisest ning modifitseerib asendusvajadusest tulenevat uue tööjõu vajadust (st kui kutseala on kasvav, on vaja igal aastal rohkem uut tööjõudu, kui pensionile siirdub, ning vastupidi). Asendusvajaduse hinnangud on võetud MKM-i prognoosimudelist (vt lisa 7 ja 8). Kasvu/kahanemisvajaduse analüüsimisel võeti arvesse intervjuudest ja VEK-ist pärinevaid eksperthinnanguid, valdkonna arenguperspektiive, arengutrende ja statistilisi trende.

Tööjõuvajadust mõjutab ka töötajate liikumine majandussektorite ja ametialade vahel, kuid seda tegurit ei ole vajalike andmete puudumisel võimalik OSKA prognoosis arvestada. Usaldusväärsete algandmete puudumise tõttu ei ole nõudluse hindamisel arvestatud rändega. Arvesse ei ole ka võetud, kui palju lõpetajaid reaalselt rakendub tööturul just nendel ametikohtadel, mis eeldavad saadud ettevalmistust.

Tööjõupakkumise arvestamise metoodika

Tööjõupakkumist arvestatakse kutse- ja kõrghariduses valdkonna põhikutsealadega seotud õppekavade 3 viimase õppeaasta keskmise lõpetajate arvu põhjal. Valdkonna tööjõupakkumisse ei hõlmata kogu vastavate õppekavade lõpetajate hulka, kuna teatud õppekavadel (nt ärindus, strateegiline juhtimine, psühholoogia, infokorraldus, infoteadus, referent-toimetaja jne) valmistatakse ette töötajaid ka teistele valdkondadele. Seetõttu on tasemeõppe õppekavade lõpetajad arvestatud tööjõupakkumisse proportsionaalselt vastavate õppekava spetsialiseerumisele või selle puudumisel õppeasutuse hinnangule. Lähiaastate prognoositava lõpetajate arvu leidmisel on viimastel aastatel sisseastujate arvus toimunud muutus kantud proportsionaalselt üle viimase kolme õppeaasta lõpetajate arvu keskmisele. Vältimaks erinevate õppeastmete lõpetajate liitmisest tulenevat topeltarvestust kõrghariduses (nt doktoriõppe lõpetajad on eelnevalt omandanud magistrikraadi, magistriõppe lõpetajad omakorda kõrghariduse esimese astme jne), on vastavate näitajate summeerimisel arvestatud võimalikke liikumisi õppeastmete vahel. Tööjõupakkumine on läbi korrutatud 25-49-aastaste tööjõus osalemise määraga (ETU andmetel).

1. Valdkond ja põhikutsealad

Peatükis kirjeldatakse uuringuvaldkonna määratlust ning selle piire statistiliste klassifikaatorite mõistes. Antakse ülevaade, millised kutsealad uuringuvaldkonda kuuluvad[14]. **Valdkond** hõlmab sarnaste **kutsealade gruppe**, mis koosnevad **(põhi)kutsealadest**[15]. Detailsemal tasandil koosneb kutseala erinevatest **oskustasemetest** (AK pearühmad) ning **ametialadest**.

Peatüki lõpuosas on toodud põhikutsealade kirjeldused koos tavapäraste õpi- ja karjääriteedega.

1.1. Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkonna määratlus

OSKA programmi raames viiakse tööjõu- ja oskuste vajaduse uuringuid reeglina läbi majandussektorite või -klastrite kaupa. Samas ei ole mõistlik kutsealasid, mille esindajad töötavad kõikides majandussektorites, käsitleda igas sektoris eraldi. Neid kutsealasid käsitletakse horisontaalselt üle majanduse. Käesolev uuring hõlmab suurt osa taolistest kutsealadest ning sisaldab personalitöö, administreerimise, teabe- ja dokumendihalduse, ärinõustamise jms seotud ametialasid[16].

OSKA uuringu sidumiseks statistikaga ning lähtuvalt OSKA programmi lähteülesandest (katta 5 aasta jooksul tööhõiveprognoosiga kõik majandussektorid ning ametialad) on uuritav valdkond seostatud ka ametite klassifikaatori[17] (AK 2008/ ISCO-08) ning majandustegevusalade klassifikaatori (EMTAK) rühmadega. Kuna käesolev uuringuvaldkond on n-ö kutsealapõhine, on esmane seos ametite klassifikaatoriga.

Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise (PAÄ) **valdkond hõlmab käesolevas uuringus 5 põhikutseala, mis koonduvad kolmeks kutsealade grupiks** (joonis 1)

- **Personalitöö** ja **karjääriteenused** (u 4000 töötajat)
  Hõlmab 2 põhikutseala: **personalitöö** ning **karjääriteenused**

  Levinud ametialad selles grupis on: personalijuhid, personalispetsialistid, värbamisjuhid, karjäärinõustajad, koolitusjuhid.

- **Administratiivtöö** (u 21 000 töötajat)
  Hõlmab 2 põhikutseala: **assisteerimine** ning **teabe- ja dokumendihaldus**
  Levinud ametialad selles grupis on: sekretärid, assistendid, büroojuhid, juhiabid, referendid, dokumendihaldurid, vastuvõtusekretärid, registraatorid, infotelefoni operaatorid.

- **Ärinõustamine** (u 800 töötajat)
  Hõlmab 1 põhikutseala: **ärinõustamine**

[14] Uuritavaid kutsealasid nimetaktakse OSKA uuringutes põhikutsealadeks.
[15] Kuna siin on tegemist kutsealapõhise OSKA valdkonnaga, siis enamikus OSKA uuringutes esinevat alavaldkonna tasandit (majandusharu mõistes) asendab siin kutsealade grupi tasand.
[16] Sarnase ülesehitusega oli ka 2015–16 läbi viidud OSKA arvestusala uuring, mis hõlmas raamatupidamise, finantsjuhtimise ja auditeerimisega seotud kutsealasid. Ülejäänud tugitegevustest käsitleti IKT-kutsealasid OSKA info- ja kommunikatsioonitehnoloogia uuringus. Müügi ja turunduse kutsealasid käsitletakse 2018. aastal valmiva OSKA kaubanduse ja rentimise uuringus.
[17] Ametite klassifikaator http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=3005499&selectedRow=0&siteLanguage=ee

Levinud ametialad sellel kutsealal on: konsultandid, analüütikud, nõustajad, IT-ärikonsultandid.

PAÄ valdkond hõlmab kokku ligi 26 000 töötajat.

Lisaks kutsealadele, mis on moodustatud Ametite Klassifikaatori baasil, seonduvad valdkonnaga järgmised EMTAK-i tegevusalad:

- N 78 Tööhõive
- N821 Büroohaldus ja selle abitegevused
- N822 Kõnekeskuste tegevus
- N829 Mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused
- M7022 Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine.

Joonis 1. PAÄ valdkond, kutsealade grupid ja põhikutsealad

Allikas: uuringu autorid

1.2. Kutsealade määratlus

OSKA uuringutes on **tööjõu- ja oskuste vajaduse analüüsimise peamiseks ühikuks põhikutseala**. **Põhikutsealadeks** nimetatakse käsitletavale valdkonnale omast hariduslikku ettevalmistust nõudvaid ametialade gruppe. Ühte põhikutsealasse koondatakse ametialad, mis eeldavad sarnastel tasemetel[18] ja erialadel ettevalmistust. Põhikutsealad on moodustatud OSKA valdkonnauuringu uurimisprobleemide lahendamise efektiivsusest lähtuvalt. Kuna PAÄ kutsealapõhine uurimisvaldkond ainult n-ö põhikutsealadest koosnebki, siis nimetatakse neid edaspidi ka lihtsamalt **kutsealadeks**. **Vajadusel on järgnevates peatükkides uurimisküsimusi analüüsitud ka kutsealast kitsamal tasandil – oskustasemete (AK pearühmade) või kutseala alla kuuluvate kitsamate ametialade kaupa.**

[18] Selle uuringu kutsealadest on personalitöö siiski võrdlemisi laia oskustasemete diapasooniga.

Tabelis 1 on toodud käsitletavate kutsealade seosed AK pearühmadega. Uuritavad kutsealad **paiknevad kõik AK 1.-4. pearühma** (juhid, tippspetsialistid, keskastme spetsialistid, kontoritöötajad ja klienditeenindajad) piires. Seejuures on personalitöö kutseala kõige laiema oskustasemete diapasooniga, haarates nelja pearühma. Ülejäänud kutsealad haaravad kahte pearühma.

Tabel 1. Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise kutsealade seos AK pearühmadega

AK pearühm	**Eeldatav haridustase**	**Personalitöö ja karjääriteenused**		**Administratiivtöö**		**Äri-nõustamine**
		Personali-töö	**Karjääri-teenused**	**Assisteerimine**	**Teabe- ja dokumendihaldus**	**Äri-nõustamine**
1 Juhid	Kõrgharidus	x				x
2 Tippspetsialistid	Kõrgharidus	x	x		x	x
3 Keskastme spetsialistid	5. taseme kutseharidus, kõrghariduse 1. aste	x	x	x	x	
4 Kontoritöötajad ja klienditeenindajad	Keskharidus, kutseharidus	x		x		

Allikas: Ametite klassifikaator

Kutsealad on uuringus defineeritud AK ametialade gruppidena. Kutsealades sisalduvad AK ametialad on toodud tabelis 2.

Tabel 2. PAÄ kutsealade seos AK ametirühmadega

Kutsealade grupp	Kutseala ja oskustase	AK kood	AK ametiala	Hõivatuid 2014-16[19]
Personalitöö ja karjääriteenused	Personalitöö, juhid ja tippspetsialistid	1212	Juhid tööhõive alal	2600
		2423	Personali- ja karjääri tippspetsialistid	
		2424	Töötajate koolitus- ja täiendõppe tippspetsialistid	
	Personalitöö, keskastme spetsialistid ja kontoriametnikud	3333	Töövahendajad	700
		4416	Personaliametnikud	
	Karjäärispetsialistid	2423	Personali- ja karjääri tippspetsialistid	200
		3333	Töövahendajad	
Administratiivtöö	Assisteerimine, keskastme spetsialistid	3341	Juhtivametnikud	9900
		3343	Sekretärid-asjaajajad ja sekretärid-juhiabid	
		3344	Meditsiinialal töötavad sekretärid	
	Assisteerimine, kontoriametnikud	4110	Kontoriametnikud	3900
		4120	Üldsekretärid	
		4131	Masinakirjutajad ja tekstitöötlejad	
		4413	Kodeerijad, korrektorid jms ametnikud	
		4414	Kirjaabilised	
		4415	Kartoteegi- või registripidajad	
		4419	Mujal liigitamata lihtametnikud	
	Assisteerimine, lihtametnikud[20]	4132	Andmesisestajad	6800
		4222	Infotelefonide operaatorid	
		4223	Telefonivahendusjaama operaatorid	
		4226	Administraatorid (üldiselt)	
	Teabe- ja dokumendihaldus	3341	Juhtivametnikud	1400
		3343	Sekretärid-asjaajajad ja sekretärid-juhiabid	
		4110	Kontoriametnikud	
		2621	Arhivaarid	
Ärinõustamine	Ärinõustamine	1213	Juhid strateegilise planeerimise alal	800
		2421	Juhtimis- ja korraldusvaldkonna analüütikud	
		2412	Finants- ja investeerimisnõustajad	
		2413	Finantsanalüütikud	
		2631	Majandusteadlased	
Hõive PAÄ kutsealadel kokku				**26300**

Allikas: Statistikaamet, Eesti tööjõu-uuring, REL2011; MKM

Tabelile täpsustuseks

- **Karjääriteenuste** kutseala AK-s hästi ei eristu, kuna karjäärispetsialistid klassifitseeritakse personalitöötajatega samade ametialakoodide alla. Siiski pidas PAÄ eksperdikogu otstarbekaks

[19] 2013–2015 keskmine töötajate arv OSKA alusandmestiku põhjal, kus tööjõu-uuringu hõiveandmed on ühendatud REL2011 ametialade andmestikuga.

[20] Lihtametnikud kuuluvad samuti AK 4. tasemele kontoriametnike rühma, kuid siin kasutatakse eristavat nimetust, märkimaks ametite rühma, mis ei eelda erialast haridust.

käsitleda neid eraldi kutsealana, et paremini esile tõsta nende õppe ja hõivega seonduvaid arenguid. Seetõttu on statistiliselt kutseala maht hinnanguline (lähtub Rajaleidja keskustes, Töötukassas ja erasektoris hõivatud karjäärispetsialistide arvust). Kutseala **ei hõlma** karjääriõpetuse õpetajaid ega koolide karjäärikoordinaatoreid, kui neid rolle täidavad õpetajad vm koolitöötajad.

- **Assisteerimise** kutsealal on AK 4. pearühma ametialad grupeeritud kaheks grupiks, et tuua esile eeldatava haridusliku ettevalmistuse erinevus: **kontoriametnikud** (peamiselt üldsekretärid ja registripidajad; erialaharidus tuleb kasuks, kuigi võib töötada ka üldkeskhariduse baasil) ja **lihtametnikud** (peamiselt andmesisestajad, üldadministraatorid ja infotelefoni operaatorid, töötamiseks piisab üldkeskharidusest). Kutseala **ei hõlma** õigusassistente, projektijuhte, telefonimüüjaid.
- **Teabe- ja dokumendihalduse** kutseala ei eristu samuti hästi AK-s, kuna dokumendihaldurid klassifitseeritakse sekretäridega samade ametialakoodide alla. Seetõttu on teabe- ja dokumendihalduses hõivatute arv leitud hinnangulise osakaalu (10%) põhjal. Kutseala hõlmab ka **arhivaare**, kes töötavad väljaspool mäluasutusi.

- **Ärinõustamise** kutseala hõlmab ärinõustamisega seonduvatel ametialadel hõivatuid, kes töötavad **„Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine" põhitegevusalaga** ettevõtetes (st nimetatud ametialakoodid ei ole tervikuna hõlmatud). Kutseala sisu on piiritletud vastavalt EMTAK „M7022 Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine" kirjeldusele majandustegevusalade klassifikaatoris[21] (äri- jm organisatsioonide nõustamine, juhendamine ja operatiivne abistamine juhtimisküsimustes: strateegiline ja organisatsiooniline plaanimine, finantsjuhtimise nõustamine, turundusjuhtimise nõustamine, personalijuhtimise nõustamine, tootmisjuhtimise nõustamine, äriprotsesside juhtimise nõustamine, ärialane nõustamine; **siia ei kuulu** juriidiline nõustamine, maksualane nõustamine).

Valdkonna detailne piiritlus nimetatud klassifikaatorite raames on toodud lisas 4.

1.3. Kutsealade kirjeldus ning enamlevinud õpi- ja karjääriteed

Alljärgnevalt on kirjeldatud PAÄ kutsealasid ning nende enamlevinud õpi- ning karjääriteid. Lisaks intervjuudest ja VEK-i töörühmadest saadud sisendile on kutsealade kirjeldamisel tuginetud töökirjeldustele kutsestandarditest[22], ametite klassifikaatoris, Rajaleidja ametite portaalis, haridusasutuste veebilehtedel ja tööpakkumistes.

Põhikutsealad on esitatud AK pearühmade kaupa:

- juhid
- tippspetsialistid
- keskastme spetsialistid
- kontoriametnikud
- lihtametnikud

Valdkonna enamlevinud õpi- ja karjääriteede kirjeldus annab valdkonna ettevõtete esindajatega läbi viidud intervjuude ning valdkonna kutsestandardite põhjal ülevaate, millise hariduse, töökogemuse ja

[21] Vt https://emtak.rik.ee/EMTAK/block/resource/ODM2MTQyNDEx/EMTAK_2008.pdf lk 165.
[22] SA Kutsekoda koduleht. http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/otsing

(täiendus)koolitusega valdkonda ja selle põhikutsealadele tööle jõutakse. Kutsealade oskuste vajadus on esitatud ptk-s 5 „Valdkonna oskuste vajadus“.

1.3.1. *Personalitöö juhid ja tippspetsialistid*

Personalitöö juhid

Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja. Personalijuht on tippjuhi või organisatsiooni allüksuse juhi partner inimeste juhtimist puudutavates küsimustes. Ta omab põhjalikke teadmisi kõigist personalijuhtimise töövaldkondadest ja oskab anda suuniseid nende korraldamiseks. Personalijuht vastutab kogu personalitöö eest organisatsioonis. Ta nõustab organisatsiooni juhtkonda inimeste juhtimise strateegilistes küsimustes ning on partneriks organisatsioonikultuuri kujundamisel. Personalijuhile on vajalikud head teadmised organisatsiooni tegevusvaldkonnast. Tal on pikemaajaline inimeste juhtimise kogemus ja ta juhib meeskonda. Personalijuht nõustab ja/või koolitab organisatsiooni juhte nii personalitöö kui juhtimise valdkonnas.

Personalitöö tippspetsialistid

Personalipartner, personalijuht, koolitusjuht, arendusjuht, värbamisjuht, tasustamise juht, personalikonsultant, töösuhete juht. Personalitöö tippspetsialistil on hea arusaam kõikidest personalijuhtimise töövaldkondadest ja nende seostest. Ta vastutab organisatsioonis kogu personalitöö eest või on oma töös spetsialiseerunud ja tunneb süvitsi ühte suuremat või mitut personalitöö valdkonda, seda iseseisvalt korraldades. Vastutades kogu personalitöö eest korraldab personalijuht personalivaldkonna peamisi tegevusi nagu personaliarvestus, värbamine, koolitusarendustegevused, tasustamine, tööanalüüs ja -uuringud ning nõustab juhte ja töötajaid tööseadusandluse küsimustes. Personalitöö tippspetsialist võib juhtida töötajaid või meeskondi ja võib vastutada personali või oma valdkonna eelarve vahendite kasutamise eest, ta juhib protsesse ja võib juhtida projekte. Ta võib osaleda organisatsiooni strateegiliste tegevuste planeerimises ning juhendada ja koolitada kolleege oma spetsialiseerumise valdkonnas.

Nii personalitöö juhid kui tippspetsialistid on sageli omandanud ***coach***'i **(e.k koots)**[23] või **superviisori**[24] lisakompetentsid, mida rakendavad nii oma organisatsioonis töötamisel või ka väljaspool organisatsiooni, nt konsultandi või koolitajana tegutsedes. *Coaching*'u tulemusena saavutab inimene enda oskuste ja omaduste arengule püstitatud eesmärgid, lahendab tõstatatud probleemid ja õpib end paremini tundma. Organisatsiooni supervisiooni puhul toimub töö nii individuaalsel tasandil kui kogu kollektiiviga ning keskendutakse nii inimeste, tööalaste ülesannete kui organisatsiooni omavahelisele interaktsioonile. Lisaks võivad kogenud personalitöö juhid ja tippspetsialistid olla **mentoriks**[25] valdkonnas vähemkogenud töötajatele. Mentorluse eesmärgiks on parima teadmise ja kogemuse jagamine, juhendamine ja kogemusliku õppimise võimaldamine. Mentoriga koos analüüsitakse tööga ja töösuhetega seotud teemasid ja probleeme eesmärgiga leida paremaid toimetuleku- ja

[23] *Coach* (e.k koots) abistab inimesi nende oskuste ja omaduste arengule suunatud struktureeritud treeningprotsessi läbiviimisel. *Coach* ja tema klient loovad kohtumiste käigus sobivad strateegiad kliendi poolt seatud eesmärkide saavutamiseks. http://supervisioon.ee/coachingust/

[24] Superviisor toetab ja nõustab erinevates valdkondades inimestega töötavaid professionaale, nt juhte, *coach*'e, ärikonsultante, meditsiinitöötajaid jne. Professionaalne supervisioon on süsteemne nõustamisprotsess, mis on suunatud inimestega töötavale professionaalile. http://supervisioon.ee/supervisioonist/

[25] Mentor – tavaliselt vanem ja kogenum kolleeg, kes jagab oma kogemust ja teadmisi vähem kogenud töökaaslas(t)ele.

kohanemisvõimalusi. Superviisori, *coach*'i või mentorina tegutsemine ei ole reeglina põhitöö – seda tehakse enamasti paralleelselt oma põhierialal töötamisega.

Personalitöö juhtide ja tippspetsialistide õpi- ja karjääriteed

Juhi või tippspetsialistina töötamine personalivaldkonnas **eeldab kõrghariduse olemasolu – eelistatud on magistrikraad, kuid sobivad ka bakalaureusekraad või rakenduslik kõrgharidus.** Vajalik on varasema erialase töökogemuse olemasolu ning personalitöö juhtidelt eeldatakse ka varasemat juhtimiskogemust. Kõrgkoolidest on personalijuhtimisega seotud erialast haridust võimalik omandada **Tallinna Tehnikaülikoolis (TTÜ-s), Tallinna Ülikoolis (TLÜ-s), Ettevõtluskõrgkool Mainoris (EEK Mainoris), Lääne-Viru Rakenduskõrgkoolis (LVRKK-s).** Personalijuhtimise aineid sisaldavad samuti mitmed **Tartu Ülikooli (TÜ)** juhtimise ja halduse õppekavad. Ekspertide hinnangul võiks tulevikus enamlevinud õpiteede hulgas olla olulisemal kohal ka mõnes teises riigis omandatud kõrgharidus.

Personalitöö tippspetsialistidena töötab palju psühholoogia haridusega inimesi, kuid tullakse ka muudest õppevaldkondadest (nt õigus, juhtimine, andragoogika, raamatupidamine, majandus, turundus, sotsiaaltöö). Muudest valdkondadest tulekul on eelduseks enesetäiendamine ja erialase täienduskoolituse läbimine personalitöö alal. Ekspertide hinnangul lähevad personalijuhtimist sageli õppima ka organisatsiooni teiste valdkondade keskastmejuhid – nt kvaliteedijuhid, arendusjuhid, turundusjuhid, aga ka tippjuhid.

Personalitöö valdkonna juhtide ja tippspetsialistide edasised karjääriteed on väga avatud ja võivad olla väga erinevad. Edasi liigutakse nt ettevõtte juhtkonna tasandile (nt personalidirektoriks, ka juhatuse liikmeks), samal ametikoha tasandil horisontaalselt (nt mõne teise valdkonna asutuse personalijuhiks, suurema vastutusalaga või rahvusvahelisse organisatsiooni), liigutakse personalitöö valdkonnajuhist personalijuhiks ja ka vastupidi. Ekspertide sõnul on näiteid, kus personalijuhi ametikohalt minnakse edasi näiteks muude tugiteenuste juhiks või keskastmejuhiks (nt raamatupidamis- või õigusosakonda), kuigi see on enamasti eeldanud vastava valdkonna hariduse olemasolu. Võimalik karjääritee on ka oma konsultatsioonifirma loomine või nt ärisektoris tegevjuhina töötamine.

Superviisorina töötamiseks on vajalik kõrghariduse (bakalaureuse- või magistrikraad) olemasolu – enamasti psühholoogia, pedagoogika, meditsiini, õigusteaduse, sotsioloogia, teoloogia vm erialal. Lisaks on vajalik erialaliidu või rahvusvahelise erialaorganisatsiooni poolt tunnustatud supervisiooni täienduskoolituse või väljaõppeprogrammi läbimine. Ka *coach*'i ja mentorina tegutsemise eelduseks on soovitavalt kõrghariduse olemasolu ning vastavate täienduskoolituste või väljaõppeprogrammide läbimine. Nii *coaching*'u ja mentorluse kui supervisiooni alal tegutsevad tippspetsialistid ja juhid töötavad reeglina paralleelselt ka muul ametikohal (nt tegevjuhina, koolitajana, personalijuhina, keskastmejuhina vm). See tähendab, et enamasti ei ole superviisoriks, *coach*'iks või mentoriks olemine nende ainuke töö.

1.3.2. *Personalitöö keskastme spetsialistid ja kontoriametnikud*

Personalitöö keskastme spetsialistid

Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja, personalikonsultant. Personalispetsialist tunneb hästi ja korraldab iseseisvalt vähemalt ühte kitsamat personalitöö valdkonda (nt personaliarvestust, tasustamist, värbamist või koolitust), kuid lähtuvalt organisatsiooni vajadusest võib ta toetada ka teisi personalijuhtimise valdkondi. Ta töötab etteantud reeglite piires iseseisvalt. Personalitöö keskastme spetsialisti töö hõlmab dokumentatsiooni

väljatöötamist, vormistamist ja haldamist ning ta toetab ja osaleb ka personalijuhtimist puudutava sisekommunikatsiooni korraldamises.

Personalitöö kontoriametnikud

Personaliametniku, personaliassistendi, personaliarvestaja tööülesanneteks on personalijuhi või -osakonna töö assisteerimine. Töö on valdavalt seotud dokumentatsiooniga, selle väljatöötamise, vormistamise ja haldamisega. Personaliassistent tegeleb näiteks personaliandmete või puhkuseandmete sisestamisega andmebaasidesse, vormistab ja haldab töötajate töösuhtega seotud dokumentatsiooni, haldab personaliinfosüsteemi, koostab personalialaseid statistilisi aruandeid, nõustab kolleege personaliarvestuse küsimustes, koostab ja väljastab personaliarvestusega seotud tõendeid jmt.

Personalitöö keskastme spetsialistide ja kontoriametnike õpi- ja karjääriteed

Personalitöö keskastme spetsialistidel on enamasti kas bakalaureusekraad (nt TLÜ või TÜ psühholoogia või TÜ õigusalane haridus), **erialane rakenduskõrgharidus** (EEK Mainor, Lääne-Viru RKK) **või erialane 5. taseme kutseharidus** (nt Tallinna Majanduskooli personalispetsialisti eriala). Kasuks tuleb erinevate erialaste täienduskoolituste läbimine. **Personalitöö kontoriametnikud on tavapäraselt läbinud personalitööalase koolituse või kutseõppe. Samuti võivad kutseoskused olla saadud töökohal õppides.** Personalitöö valdkonda sisenejate ja vähese kogemusega personalitöötajate jaoks on ekspertide hinnangul väga heaks võimaluseks läbida Eesti Personalijuhtimise Ühingu (PARE) personalijuhi baasõpe. See on süsteemne ja terviklik programm, mis annab teoreetilised algteadmised ja praktilised oskused edukaks personalitööks. Samuti on PARE koolitused hinnatud juba tegutsevate personalispetsialistide seas.

Personalitöö keskastme spetsialistiks tullakse tihti ka administratiivtöö valdkonnast. Sekretärid ja büroojuhid, kelle tööülesanded sageli juba sisaldavad mõningaid personalitöö ülesandeid, täiendavad ennast personalitöö valdkonna koolitustel või tasemeõppes ning liiguvad edasi personalitööle. Personalitöö keskastme spetsialistiks ja lihtsama taseme kontoriametnikuks võib tulla väga erinevatest valdkondadest. Võimalikud edasised karjääriteed keskastme spetsialistile on näiteks personalitöö mingi funktsiooni juhtimine (nt koolitus-, arendus-, värbamis-, tasustamisjuht vm), personalitöö mõnele teisele valdkonnale spetsialiseerumine (nt värbamisspetsialistist edasi arendusspetsialistiks) või ka organisatsiooni personalijuhiks liikumine. Personaliametniku ametikohalt liigutakse edasi personalispetsialisti ametikohale enamasti neil juhtudel, kui minnakse edasi ka personalialast haridust omandama.

1.3.3. *Karjääriteenuste tippspetsialistid ja keskastme spetsialistid*

Karjääriteenuste tippspetsialistid

Karjäärinõustaja, karjäärispetsialist või karjäärikonsultant toetab inimesi kutse, töö, koolituse ja haridustee valimisel elukäigu jooksul. Karjäärispetsialistid töötavad nõustamiskeskustes, haridusasutustes jt organisatsioonides nii avalikus, era- kui kolmandas sektoris. Nende kliendid võivad olla erinevas vanuses inimesed, sh õpilased, üliõpilased, välisüliõpilased, töötavad täiskasvanud, töötud, samuti ka lapsevanemad, pedagoogid, tööandjad või ka pagulased ja varjupaigataotlejad.

Karjäärinõustaja peamised ülesanded on selgitada välja kliendi karjääriga seotud vajadused ja eeldused ning abistada teda eesmärkide seadmisel ja tegevusplaani kavandamisel. Vajaduse korral jagab ta kliendile teavet ametialade ning erinevate õppimis- ja töötamisvõimaluste kohta (sh ise ettevõtlusega

tegelemise võimaluste kohta) ning juhendab klienti töö otsimisel ja töökohale kandideerimisel. Karjäärinõustaja oskab anda esmast nõu ka töötervishoiu ning tööalase läbipõlemise ennetamise teemadel. Üldjuhul toimub nõustamine eravestlusena, kuid sageli töötatakse ka rühmadega. **Ettevõttesisene karjäärinõustaja** aitab töötajal aru saada, mis on tema karjäärivõimalused ettevõttes. Ta aitab töötajal ennast, olukorda, oma ambitsioone ja olemasolevaid võimalusi analüüsides teha roteerumis- ja kandideerimisvalikuid ning muid karjääriotsuseid. Olulisel kohal on eetiliste põhimõtete ja konfidentsiaalsuse nõuete järgimine.

Peale otsese klienditöö valmistab nõustaja ette metoodilisi nõustamis- ja infomaterjale, arendab valdkonna teenuseid, konsulteerib teiste spetsialistidega kliendiga edasise tegevuse kavandamiseks ja peab arvestust nõustamise kohta. Ta juhendab ja koolitab teisi karjäärispetsialiste ning karjääriteenuse pakkujaid. Samuti teavitab karjäärinõustaja avalikkust karjääriarendamise trendidest, mõjust ja karjääriteenustest: kirjutab artikleid, koostab teavitusmaterjale, esineb seminaridel ja meedias.

Karjääriteenuste keskastme spetsialistid

Karjääriinfo spetsialist abistab klienti haridust, tööturgu ja ametialasid puudutava infovajaduse väljaselgitamisel, info leidmisel ja kasutamisel. Ta toetab klienti infootsimise oskuste ja harjumuste kujunemisel ning karjääri planeerimiseks asjakohase info kasutamisel. Ta vahendab infot individuaalselt või rühmades. Peale klienditöö uuendab karjääriinfo spetsialist karjääriinfo materjale, haldab andmebaase, koordineerib info liikumist, teavitab avalikkust ning kogub tagasisidet.

Kooli karjäärikoordinaator korraldab karjääriõpet kooli õppekava osana. Ta arendab koolisiseseid ja -väliseid koostöövõrgustikke, koordineerib õpetajate koostööd karjääriõppe kavandamisel ja sobilike meetodite ja õppesisu valikul ning õpikeskkonna kujundamisel. Samuti vastutab ta kooli karjääriõppe kvaliteedi hindamise eest. Karjäärikoordinaator on õpilastele karjääri- ja õpivalikutega seotud küsimustes esmane juhendaja, võimalusel abistab ta õpilast ise ja vajadusel suunab teda edasi teiste spetsialistide juurde abi saamiseks.

Karjääriteenuste tippspetsialistide ja keskastme spetsialistide õpi- ja karjääriteed

Karjäärinõustajana töötamine eeldab kõrgharidust (eelistatult magistrikraadi) psühholoogia, pedagoogika, sotsiaaltöö, sotsioloogia või mõnel muul erialal ning seejärel enesetäiendamist karjäärinõustamises – st **karjäärispetsialisti kompetentsidega seotud täienduskoolituste läbimist**. Karjäärinõustamisega seotud teadmisi ja oskusi saab omandada ülikoolide (TLÜ, TÜ, TTÜ) erinevates õppekavades sisalduvate karjäärinõustamise valikainete kaudu ning TÜ on alustanud karjäärinõustamise täienduskoolitusprogrammi pakkumist. Lisaks viivad karjäärinõustamise koolitusi läbi ka erasektori koolitajad – nt Fontes. Tööandjatena korraldavad Töötukassa ja SA Innove asutusesiseseid koolitusi oma karjäärispetsialistidele. Eksperdid tõid välja, et karjäärinõustajate väljaõppes peaks oluline osa olema praktikal organisatsioonides ning võimalustel organisatsioonide vahel roteeruda. Koolis töötavale karjäärikoordinaatorile tuleb kasuks ühiskonna- või inimeseõpetuse õpetaja kutse. Karjääriteenuste kutsealale sisenemisel tuleb varasem töökogemus kasuks, kuid see pole tingimuslikuks eelduseks.

Valdkonda tullakse eelneva töökogemusega erinevatelt aladelt (enamasti õpetajad, psühholoogid, sotsiaaltöötajad, huvijuhid) ning enamasti on läbitud täienduskoolitused psühholoogia, nõustamise ja karjäärinõustamise alal. Samuti tullakse ülikoolist psühholoogia, andragoogika vm eriala lõpetamise järel. Nimetatud erialade õppekavad sisaldavad reeglina ka karjäärinõustamisega seotud aineid. Asutusesiseselt tegelevad karjäärinõustamisega üha enam ka personalijuhid.

Edasiste karjääriteedena kirjeldasid eksperdid karjäärinõustajate võimalusi liikuda nt oma valdkonna teenusejuhiks (seda eelkõige avalikus sektoris). Samuti on võimalik liikumine karjäärinõustamise erinevate sihtrühmade või sektorite vahel – nt liikumine noorte nõustamiselt töötavate või töötute täiskasvanute nõustamisse, samuti avalikust sektorist erasektorisse ja vastupidi. Üheks alternatiiviks on ka oma karjäärinõustamise teadmiste ja oskuste rakendamine koolitajana.

1.3.4. *Assisteerimise keskastme spetsialistid ja kontoriametnikud*

Assisteerimise keskastme spetsialistid

Juhiabi, administratsiooni või juhtkonna assistent, büroojuht, sekretär, tervishoiusekretär. Juhiabi on kaasatud organisatsiooni juhtimistegevusse. Ta toetab juhtkonna tegevust, tegeleb teabevahetuse, dokumenditöö ning sise- ja välisklientide teenindamisega. Ta organiseerib ja protokollib koosolekuid, koordineerib lähetusi, abistab esitluste ja aruannete koostamisel, teostab või organiseerib tõlketöid jne. Samuti võib ta korraldada organisatsioonile vajalike tugiteenuste sisseostu või organisatsiooni teistele üksustele (või ka välisklientidele) tugiteenuste pakkumist. Juhiabi tööülesanded sõltuvad konkreetsest organisatsioonist ja eeldavad kliendisõbralikkust suhtlemisel, kiiret ja paindlikku tegutsemist, teabe konfidentsiaalsuse tagamist ning toimetulekut erinevate inimeste ja olukordadega. Juhiabi võib olla ka büroojuht või organisatsiooni esindaja. **Sekretär** tegeleb organisatsiooni teabevahetuse, dokumenditöö ning sise- ja välisklientide teenindamisega ning abistab juhtkonda ja/või meeskonda jooksvates küsimustes. Ta organiseerib ja protokollib koosolekuid, korraldab lähetusi, haldab kalendrit, võtab vastu ettevõtte külalisi jne. Sekretäri tööülesanded sõltuvad konkreetse organisatsiooni eripärast. Töös on oluline kliendisõbralikkus, toimetulek erinevate inimeste ja olukordadega, kiire ja paindlik tegutsemine ning teabe konfidentsiaalsuse tagamine. **Tervishoiusekretär** kasutab eriteadmisi meditsiiniterminoloogiast ja tervishoiuteenuste osutamise korrast, et abistada arste ja teisi tervishoiutöötajaid, täites mitmesuguseid suhtlemise, dokumenteerimise, halduse ja sisemise koordineerimise ülesandeid. Tema tööülesannete hulgas on arsti vastuvõttude ajaline planeerimine ja kinnitamine, info edastamine meditsiinipersonalile ja patsientidele, patsientide küsitlemine vormide, dokumentide ja haiguslugude täitmiseks ja koostamiseks, patsientidele teostatud raviprotseduuride, laborianalüüside ja kliiniliste tulemuste andmete sisestamine dokumendisüsteemidesse ning meditsiinitoimikute haldamine.

Assisteerimise kontoriametnikud

Assistent, üldsekretär, referent, tehniline sekretär, bürootöötaja, üldadministraator. Bürootöötaja tagab organisatsioonis bürootöö ladusa toimimise, ta teenindab sise- ja väliskliente ning teeb oma pädevuse piires dokumenditööd, pakkudes tehnilist tuge (sh andmete sisestamine, dokumentide paljundamine, skaneerimine). Tüüpilisteks bürootöödeks on info edastamine, telefonisuhtlus, dokumentide koostamine, andmesisestus, ametikohtumiste teenindamine, erinevate ürituste korraldamine (üritusturundus) jne.

Assisteerimise lihtametnikud

Infolaua töötaja ja vastuvõtusekretär võtavad vastu ja juhatavad edasi külastajaid, kliente või külalisi ning vastavad päringutele ja palvetele. **Infotelefoni operaator** annab klientidele nõu ja teavet, vastab päringutele ettevõtte või organisatsiooni kaupade, teenuste või tegevuspõhimõtete kohta ning töötleb lihtsaid finantstehinguid, kasutades telefoni ja elektroonilisi sidevahendeid, näiteks e-posti. **Andmesisestaja** sisestab kodeeritud, statistilisi, finants- jm (arv)andmeid elektroonilistesse seadmetesse, arvutipõhistesse andmebaasidesse, arvutustabelitesse vm andmehoidlatesse.

Assisteerimise keskastme spetsialistide ja kontoriametnike õpi- ja karjääriteed

Assisteerimise keskastme spetsialistina töötamine eeldab erialase 5. taseme kutsehariduse, soovitavalt rakendusliku kõrghariduse olemasolu. Valdkonda on võimalik siseneda ka vastava erialase hariduseta, läbides vajalikud kutsealased täiendus- või baaskoolitused. Erialast kutseharidust pakub Haapsalu Kutsehariduskeskus (KHK), Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskool (TMMK), Pärnumaa KHK, Tallinna Majanduskool (TMK) ja Tartu KHK. Rakenduslikku kõrgharidust saab juhiabi erialal Lääne-Viru RKK-s. Juhiabi või sekretärina asuvad sageli tööle ka kõrgharidusega inimesed muudest valdkondadest, kes omandavad vajalikud kutseoskused töökohal või siis erialastel täienduskoolitustel. Lisaks sobib assisteeriv töö näiteks kõrgharidusega vanemaealistele inimestele (nt eksperdid tõid välja kõrgharidusega filoloogide head töövõimalused valdkonnas).

Assisteerimise valdkonnast liigutakse edasi näiteks mõne spetsiifilisema tugifunktsiooniga ametile (nt raamatupidamise, personalitöö või turunduse valdkonnas). Enamasti käib see koos erialase enesetäiendamisega, paralleelselt töötamisega õpitakse lisaks erialastel täienduskoolitustel või tasemeõppes. Karjääriteena on võimalik ka kutseala sees mõnele teisele ametialale liikumine – nt sekretärist büroojuhiks või mõnel juhul ka arhivaariks. Administratiivtöö valdkonnas töötamist kasutatakse palju nn „hüppelauana“ ülikoolis õppimise ajal, enne erialasele tööle asumist.

Kontoriametnikuna töötamine ei eelda erialase hariduse olemasolu, piisab gümnaasiumi- või kutseõppe 4. taseme haridusest. Paljudel juhtudel on keeleoskus siiski oluline – nt infotelefoni operaatoril vene ja inglise keele oskus. Selle ametigrupi tööd on sageli nn „tudengitööd“ või ajutised tööd, mida tehakse paralleelselt õpingutega, hooajaliste töödena või siis tööotsingute ajal sissetuleku tagamiseks.

1.3.5. *Teabe- ja dokumendihalduse tippspetsialistid ja keskastme spetsialistid*

Teabe- ja dokumendihalduse tippspetsialistid

Dokumendihaldur, dokumendihalduse (pea)spetsialist, teabehalduse korraldaja, teabehaldur, arhivaar (väljaspool mäluasutusi). Kaasaegse organisatsiooni teabehalduses liigutakse dokumentide haldamiselt üha enam teabe tervikliku haldamise suunas.[26] Sellest tulenevalt on ka kutseala esindajate töö sisu muutumises. Dokumendihalduri ülesandeks on luua ja hoida organisatsioonis toimiv info- ja dokumendihaldus. Dokumendihaldur töötab eelkõige elektroonilise dokumendihalduse programmiga. Ta organiseerib dokumendisüsteemi, jälgib info- ja dokumendihalduse toimimist, loob, edastab, võtab vastu ja saadab välja dokumente, korraldab dokumentidele juurdepääsu ning tagab nende alalhoiu ja säilitamise. **Teabehalduse korraldaja** juhatab keerulisi teenuste ja teabehaldusega seotud tegevusi või projekte ning võtab vastutuse sellega seotud otsuste langetamise eest. Ta teeb koostööd organisatsioonisiseste ja -väliste partneritega ning nõustab ja koolitab organisatsiooni töötajaid teenuste ja teabehaldusega seotud küsimustes. Teabehalduse korraldaja osaleb organisatsiooni äriprotsesside ja teenuste kaardistamises, teenusdisaini kujundamisel ning kvaliteedijuhtimise arendamises. Ta teeb teenuste ja teabehalduse riskianalüüse ning osaleb teabele juurdepääsu reeglite väljatöötamises ja infoturbe korraldamises.

[26] 2018. a jaanuaris alustas Kutsekoja juures tööd kehtiva Dokumendihalduri (tase 6) kutsestandardi uuendamise töörühm. Töörühma otsusega asendatakse Dokumendihalduri nimetus kutsestandardis nimetusega Teabehalduse korraldaja.

Arhivaar omab ülevaadet organisatsiooni tegevusest ja eesmärkidest, töötab välja organisatsiooni arhiivitööd korraldavad juhendmaterjalid ja eeskirjad ning tagab koostöös teiste struktuuriüksustega organisatsiooni dokumentide nõuetekohase haldamise ning säilimise. Arhivaar korraldab arhiivi (sh digitaalarhiivi) haldamist ja nõustab kolleege erialaselt. Ta hindab organisatsiooni tegevuses tekkinud dokumentide väärtust ja rakendab dokumendihalduse ning dokumentide korrastamise, kirjeldamise, säilitamise ja kasutamise põhimõtteid. Arhivaar puutub töötades kokku tundliku informatsiooniga, mis seab talle kõrged eetilised nõudmised. Arhivaarid töötavad nii avalikus kui erasektoris.

Teabe- ja dokumendihalduse keskastme spetsialistid

Dokumendihaldur, dokumendihalduse spetsialist, arhivaar (väljaspool mäluasutusi), arhiivitöötaja, arhiivikorrastaja. Teabe- ja dokumendihalduse keskastme spetsialistide vastutusala on võrreldes tippspetsialistidega mõnevõrra kitsam. Nad tegelevad infohalduse ja dokumentatsiooni korrashoiuga, tagavad dokumentidele juurdepääsu, nende alalhoiu ja säilitamise. Nende tööülesannete hulka kuulub dokumentide registreerimine, tähtaegade jälgimine, dokumentide arhiveerimine, elektroonilise dokumendihaldusprogrammi administeerimine ning kasutajate nõustamine. Nende töö toetab teiste organisatsiooni põhi- ja tugifunktsioonide täitmist. Töö isikuandmetega, ärisaladusega ja muu konfidentsiaalse informatsiooniga seab neile kõrged eetilised nõudmised. **Arhiivikorrastaja** tegeleb dokumentide (sh digitaaldokumentide) vastuvõtmisega arhiivi, arhiivi korrastamise ja kirjeldamisega, dokumentide säilitamise ja kaitse korraldamisega ning dokumentide hoiukeskkonna haldamisega. Ta eraldab säilitustähtaja ületanud dokumendid hävitamiseks, teeb arhiivi üleandmiseks vajalikke toiminguid, korraldab dokumentide kasutamist ning väljastamist. Arhiivikorrastaja lähtub oma töös kehtivatest õigusaktidest ja organisatsioonis kehtivatest kordadest ja juhenditest. Ta osaleb oma pädevuse piires organisatsiooni arhiivindust puudutavate dokumentide väljatöötamisel ja parendamisel.

Teabe- ja dokumendihalduse tippspetsialistide ja keskastme spetsialistide õpi- ja karjääriteed

Teabe- ja dokumendihalduse tippspetsialisti ametikohal töötamiseks on soovituslik kõrghariduse olemasolu. Erialase kõrghariduse puudumisel on vaja läbida erialane täienduskoolitus. Tasemeõppes õpetatakse teabe- ja dokumendihaldust TÜ infokorralduse rakenduskõrghariduse ja magistriõppe raames ning dokumendihalduse ja arhiivinduse aineid sisaldavad ka TLÜ infoteaduse bakalaureuse- ja magistriõppekavad. Samuti on teabe- ja dokumendihalduse oskusi ja teadmisi võimalik täiendada kutsehariduse 5. taseme jätkuõppes – nt infohalduse spetsialisti erialal Tallinna Majanduskoolis (õpet on seni pakutud ühel õppeaastal 2016/17). Dokumendihaldusega seotud oskusi õpetatakse ka 4. taseme bürootöötaja ja 5. taseme sekretäri kutseõppe õppekavades.

Tihti täidavad organisatsioonis dokumendihalduri ülesandeid sekretärid või assistendid. Iseseisvalt õppides või erialastel kursustel oma dokumendihalduse teadmisi täiendades liigutakse edasi vastavale ametialale. Tihti täidab organisatsiooni dokumendihaldur ka arhiivindusega seotud tööülesandeid. Suuremates organisatsioonides on lisaks ametis arhivaarid.

Teabe- ja dokumendihaldusega seotud ametikohtadelt on võimalik edasi liikuda mõne spetsiifilisema tugifunktsiooniga ametile (nt infosüsteemide administraatoriks, personalitööle, turunduse alale). See eeldab oskuste ja teadmiste täiendamist erialastel täienduskoolitustel või tasemeõppes. Samuti võib liikuda edasi dokumendihaldusega tihedalt seotud arhiivinduse valdkonda. Sageli on edasiseks karjääriteeks ka ettevõtte kvaliteedijuhi või -spetsialisti või valdkonna teenustejuhi ametikoht.

1.3.6. *Ärinõustamise juhid ja tippspetsialistid*

Ärinõustamise juhid

Juhid ärinõustamises kavandavad, juhivad ja koordineerivad ärikonsultatsiooni ettevõtte, osakonna või meeskonna tööd. Nad omavad laialdasi erialaseid teadmisi ja oskusi, korraldavad ressursside jagamist ja konsultantide tööd ning vastutavad selle eest. Samuti korraldavad nad konsultantide väljaõpet ja juhendamist.

Ärinõustamise tippspetsialistid

Ärikonsultant, juhtimiskonsultant, ärinõustaja, (äri)analüütik. Ärikonsultant annab nõu probleemide lahendamisel, milleks klientettevõttes või -organisatsioonis puudub piisav oskusteave või ajaressurss. Konsultant nõustab juhte ja organisatsioone nende eesmärkide saavutamisel, lahendades juhtimis- ning äriprobleeme, leides ja kasutades uusi võimalusi, edendades õppimist ning viies ellu muutusi. Tema töö eesmärk on anda kliendile metoodilist, informatiivset, tehnilist ja muud abi, mis aitab kliendil probleemi lahendada. Nõustamine võib hõlmata väga laia äritegevuse spektrit alates äriplaani ning äriprotsesside ja -tehnoloogiate analüüsist kuni riski-, turu- ja konkurentsianalüüside ning tehingute nõustamiseni. **IT-ärikonsultant** teeb ettevõtte äriprotsesside analüüsi tulemusena ettepanekuid infosüsteemide ja infoturbe arendamiseks ning osaleb IT-auditite läbiviimisel.

Ärinõustamise juhtide ja tippspetsialistide õpi- ja karjääriteed

Ärinõustamise kutsealal töötamisel on eelistatud magistrikraadi olemasolu, kuid ametis on ka bakalaureusekraadiga ning rakendusliku kõrgharidusega spetsialiste. **Erialane taust ärinõustamise valdkonnas on üsna lai**: levinud on reaalalade erialad (matemaatika, statistika, infotehnoloogia), majandusalane sh finantsharidus, samuti politoloogia ja avaliku halduse, aga ka näiteks geograafia eriala. Ärinõustajatena tööavad nii TTÜ, TÜ, EBS-i, kui TLÜ lõpetanud spetsialistid. Eksperdid hindasid väga kõrgelt ka välismaal kõrghariduse saanud töötajaid (lähemal asuvatest hinnati nt *Stockholm School of Economics*'it Riias).

Ärinõustamise ametikohti iseloomustab hierarhilisus: suuremates asutustes on ametis nii noorem-, vanem- kui juhtivkonsultandid. Suurema vastutusega ametikohtadel, st vanem- ja juhtivkonsultantide puhul, on vajalik pikem varasema töökogemuse olemasolu. Ärinõustamises on väga olulised ka suhtlemisoskused. Nooremkonsultandiks võetakse sageli tööle asutuses praktikat tegevaid üliõpilasi.

Enamasti tullakse ärinõustamise kutsealale tööle valdavalt konsultandi ametikohale ning omades mingis valdkonnas varasemat töökogemust. Vahetult kõrgkooli lõpetanud noorte ärinõustajate puhul peetakse oluliseks heade baasoskuste ning üldteadmiste olemasolu. Edasine väljaõpe ja koolitus toimub ärinõustamise ettevõtetes kohapeal. Erinevate nõustamisprojektide spetsiifika võib tingida vajaduse mõne konkreetse valdkonna ekspertide kaasamise järele. See tähendab, et konsultante võidakse palgata ka ajutiselt, kindla projekti läbiviimise ajaks.

Sagedasti teevad ärikonsultandid karjääri organisatsioonisiseselt: nooremkonsultandist, konsultandiks, konsultandist vanemkonsultandiks ning sealt edasi juba näiteks juhtivkonsultandiks ja partneriks. Ärinõustajana töötamist nähakse ka kui head hüppelauda mingisse konkreetsesse sektorisse või valdkonda tööleminekuks. Üheks võimalikuks edasiseks karjääriteeks on ka näiteks avalikku sektorisse liikumine. Samuti nähakse edasist väljundit panganduse sektoris töötamiseks jne.

2. Valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad trendid, uuringud ja arengukavad

Väikese ja avatud ühiskonna ning majandusena on Eesti areng tugevas sõltuvuses kogu maailmas toimuvatest muutustest. Eesti ei suuda neid muutusi olulisel määral mõjutada, kuid neil muutustel on Eesti jaoks oluline mõju nii avanevate võimaluste kui ka riskide ja ohukohtadena. Seda on oluline arvesse võtta nii siseriiklikku valdkonna arengut kui ka sellest tulenevat oskuste vajadust prognoosides.

Valdkonna tuleviku tööhõive- ja oskuste vajadust mõjutavate trendide ja mõjurite kaardistamisel lähtuti kogumikus „Töö ja oskused 2025"[27] esile tõstetud ja Eesti seisukohalt kõige olulisemalt oskuste ja tööjõu vajadust mõjutavate trendide loetelust. See kogumik valmis OSKA programmi raames valdkondade üleste arvamusliidrite kaasabil. Nimetatud trendid seostati PAÄ valdkonna eksperdikogu liikmete ja intervjueeritute poolt olulisena esile tõstetud valdkonna trendidega.

Lisaks analüüsiti valdkonna tuleviku tööhõive- ja oskuste vajaduse prognoosimisel toetava materjalina varasemaid valdkonnaga seotud uuringuid ja tuleviku mõju analüüse:

- Phoenix'i Ülikooli Tuleviku-uuringute Instituudi 2011. a ilmunud raport „*Future Work Skills 2020*" [28], kus on välja toodud tulevikumõjurid (demograafilised, tehnoloogiast tulenevad ja töökultuuri muutused), mis määratlevad tulevikuoskusi;
- Maailma majandusfoorumi raport „*The Future of Jobs – Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution"*[29], mis kajastab neljanda tööstusrevolutsiooni mõju ametitele ja oskustele;
- Audiitorfirma Deloitte 2017. a raport „*Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age"*[30];

jt valdkonna arengut mõjutavaid riiklikke arengu- ning visioonidokumente (vt p. 2.2).
Materjalide valikul lähtuti nende ülevaatlikkusest, valdkonnaga seotusest ja sellest, et nad aitaksid näha seoseid tulevikuarengute ja oskuste vajaduste vahel. Valdkonna eksperdid täpsustasid ja täiendasid uuringutest koorunud trende ning mõjureid oma eksperthinnangutega, lähtudes valdkonna oludest Eestis ja otsides vastuseid küsimustele:

- Milline on trendide mõju valdkonnale Eestis üldiselt (sh mõju ettevõtete igapäevasele tööle)?
- Milline on trendide mõju valdkonna tööjõuvajadusele?
- Milliste uute oskuste järele tekib vajadus kirjeldatud arengute kontekstis?

Järgnevalt on välja toodud olulisemad üleilmsed trendid ja mõjurid ning ekspertide hinnangud nende võimalikust mõjust PAÄ valdkonnale Eestis.

---

[27] http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf.
[28] Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020.* Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
[29] World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf
[30] Deloitte (2017) Global Human Capital Trends: *Rewriting the Rules for the Digital Age.* Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf

2.1. Valdkonna arengut Eestis mõjutavad üleilmsed trendid

2.1.1. *Demograafilised muutused*

Eestis ja laiemalt kogu Euroopas muutub elanikkonna demograafiline struktuur: nooremate ja keskealiste osakaal väheneb ja vanemate inimeste osakaal suureneb. Võrrelduna 2015. aastaga kasvab 2025. aastaks 60-aastaste ja vanemate inimeste arv ligi 40 000 võrra. Seejuures kasvab suhteliselt enim üle 80-aastaste arvukus[31]. Samas, põhilises tööeas (20–64 aastat) inimeste arv väheneb praegusega võrreldes lähema kümne aasta jooksul 85 000 võrra e 11%.

Seniste trendide jätkudes kahaneb 20–64 aastaste inimeste arv 2040. aastaks ligi 160 000 võrra e 20% (võrreldes 2015. aastaga), samas 65-aastaste ja vanemate arv kasvab ligi 85 000 võrra. Statistikaamet prognoosib 2040. aastaks rahvaarvu langust 1,2 miljoni inimeseni. Samas võib sisserände (sh eriti tagasirände) oluline suurenemine tööjõu vähenemise ja vananemise protsesse leevendada.

Olukorras, kus tööealine elanikkond kahaneb, muutub üha olulisemaks mitteaktiivsete inimeste suunamine tööhõivesse. Siinkohal on muutused viimasel kümnel aastal olnud pigem positiivse suunaga – tööjõus osalemise määr[32] on kasvanud 73%lt 79%ni (andmed vanusegrupi 16 kuni pensioniiga kohta)[33]. Eesti 50–74-aastaste tööjõus osalemise määr on viimase kümne aasta võrdluses kasvanud 52%lt 60%le.[34] Vanemaealiste osalemist tööturul suurendab ka vanemaealiste pensioniea järkjärguline tõstmine 65-eluaastani aastaks 2026.

2.1.1.1. Demograafiliste muutuste mõju personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadele

Demograafilised muutused ei ole personalitöö kutsealale veel väga suurt mõju avaldanud. Töötajate keskmine vanus on oluliselt madalam kui teistes valdkondades keskmiselt (vt ka ptk 3.1.3 „Töötajate vanuseline jaotus“) ning personalijuhid ei ole uute personalitöötajate värbamisel sobivate teadmiste ja oskustega kandidaatidest puudust tundnud. Küll aga avaldavad demograafilised muutused olulist mõju personalitöö sisule.

Tööealise elanikkonna vähenemine ja tööea pikenemine toob kaasa olukorra, kus **sobivate töötajate leidmine ja hoidmine** seab tööandjatele üha suuremaid nõudmisi. Tööandjad peavad tegema täiendavaid pingutusi inimeste arendamiseks – järjest olulisemaks muutub, kuidas tagada ettevõtte jaoks sobilike teadmiste ja väärtushinnangutega inimesed, kes viivad edasi organisatsiooni tervikuna ja tunnevad ennast õnnelikena just selles organisatsioonis.[35] **Inimressursi juhtimine** on muutumas võtmeteguriks ettevõtete heas toimetulekus. Demograafilised trendid avaldavad otsest mõju sellele, **milliseid valdkondi personalitöös tähtsustatakse**.

Eksperdid tõid intervjuudes välja, et olukorras, kus ei jätku enam vajalikul tasemel ja hulgal tööjõudu, on personalitöös põhiprobleemiks muutumas **inimeste värbamine ning hoidmine**. Traditsioonilised personaliotsingu meetodid ja kanalid paljudel juhtudel enam ei toimi, seda eriti teatud valdkondades

[31] Statistikaameti rahvastikuprognoos, variant 1.
[32] Tööjõus osalemise määr (e aktiivsuse määr) – tööjõu osatähtsus tööealises rahvastikus
[33] Allikas Statistikaamet TT465
[34] Allikas Statistikaamet TT332
[35] Veskimägi, T. „Ekspert, aga eelkõige inimene.“ Director: september 2016.

(nagu nt IT). Töökuulutusele tööotsinguportaalis, mis veel kümme aastat tagasi võis tuua 100 kandidaati, ei pruugi tänasel päeval enam ühtegi avaldust laekuda. **Värbamismeetodid ja -kanalid on muutunud oluliselt laiapõhjalisemaks** – suurenenud on sihtotsingute osakaal, oluliselt rohkem kasutatakse erinevaid sotsiaalmeedia võimalusi[36]. Mõningate tehniliste erialade, nagu näiteks IT puhul, on toimunud värbajate spetsialiseerumine valdkonnale ning sageli eeldab see ka värbajalt vastava valdkonna erialaseid teadmisi.

Järjest rohkem mõtlevad ettevõtted sellele, milline on nende **väärtuspakkumine uuele töötajale**. Töökuulutustes püütakse varasemast enam töötaja võimalikele ootustele vastata ning keskendutakse tööandja pakkumisele. Pööratakse enam tähelepanu, milliseks kujuneb tööotsija kandideerimiskogemus. **Värbamisturundus** on osaks **tööandja brändi strateegilisest kujundamisest**. Oluliseks peetakse ka seda, et organisatsiooni mitte tööle saanud kandidaadid jagaksid positiivseid kogemusi ettevõttest ja värbamisprotsessist. Kogu värbamisprotsessi mõiste on oluliselt laienenud – räägitakse ka nn bumerangvärbamisest, mis hõlmab ettevõttest lahkunud töötajatega kontakti hoidmist, et luua eeldused töötaja võimalikuks ettevõttesse naasmiseks tulevikus.

Juhtidel ja juhtimiskvaliteedil nähakse üha suurenevat rolli organisatsioonikultuuri arendamisel ja talentide[37] sidumisel ettevõttega.[38] Personalijuhi hea koostöö kõigi tasandi juhtidega oma organisatsioonis ning juhtide koolitamine aitavad selle rolli täitmisele oluliselt kaasa. Intervjuudes toodi välja, et personali arendamine on valdkond, kuhu ka Eestis juhid aina enam panustavad. Eksperdid märkisid, et lähtudes maailma kogemusest, annab ärijuhina töötamise kogemus head eeldused tegelemaks ka personali strateegilise planeerimise ja juhtimisega.

Kuna töö iseloom ja tööalase karjääri mõiste on oluliselt teisenenud, pööratakse personalitöös üha rohkem tähelepanu inimeste **arendamisele ja koolitusele ning karjääriarendamisele[39] ja karjäärijuhtimisele[40]**. Oskused vananevad varasemast kiiremini, töötajatel on vaja omandada uusi teadmisi ja oskusi kiiresti, lihtsalt ning neile sobivaimas vormis ja tingimustel. Organisatsiooni rolliks jääb selleks sobiva keskkonna ja süsteemi loomine. Õppimine ei toimu enam ainult klassiruumis loengut kuulates. Moodsa tehnoloogia võimalused lubavad õppida mistahes ajal ja kooslustes (mobiililahendused, äpid, virtuaalsed õpikeskkonnad – nt Moodle jt, videoloengud). Kasutatakse erinevaid meetodeid: nt väikeste osade kaupa õpe (*bite-sized learning*), nn kombineeritud õpe (*blended learning*), kus kontaktõpe, e-õpe ja õppimine töökohal on integreeritud. Õpetajateks ja

---

[36] Vt ka Kaisa-Triin Karu (Brandem OÜ) intervjuu, ETV „Terevisioon“ 08.03.2017 http://etv.err.ee/v/meelelahutus/terevisioon/terevisiooni_lood/7e1fcc2d-ea2a-43a5-8a32-b702977df57a/kaisa-triin-karu-tutvustas-terevisioonis-uute-tootajate-ja-uue-too-otsimise-kanaleid

[37] Talent on organisatsiooni heaks toimimiseks vajalike teadmiste ja oskustega, oma tööle ja organisatsioonile pühendunud töötaja, kes saavutab töös häid tulemusi, kes loob organisatsioonile olulisi väärtusi ning aitab meeskonnal paremaid tulemusi saavutada. http://www.fontes.ee/est/organisatsioonile/talendijuhtimine

[38] Aon (2017) Radford Perspectives. *An in-depth exploration of the talent and rewards trends shaping the technology and life sciences sectors in 2017 and beyond.* https://radford.aon.com/sites/Perspectives/2017/Radford_2017_Perspectives_Report.pdf

[39] Karjääriarendamine on inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel. See hõlmab nii karjääriõpet, karjäärinõustamist, karjääriinfo vahendamist kui karjääri-*coaching*'ut.

[40] Karjäärijuhtimine – organisatsiooni poolt läbi viidud tegevused alates koolitus- ja arendustegevustest kuni roteerumise ja edutamise otsusteni, mis toetavad töötajate arengut ning mõjutavad nende karjääri. See on protsess, mis aitab töötajal näha, kaardistada ja kavandada organisatsioonisiseseid karjäärivõimalusi ning enda professionaalset arengut.

kogemuste jagajateks võivad olla kõik organisatsiooni töötajad. Senisest enam pööratakse tähelepanu koolituste tulemuslikkuse hindamisele.

Karjääriteenused[41] on muutumas üha nõutumaks teenuseks nii era- kui avalikus sektoris. SA Innove maakondlikes Rajaleidja keskustes osutatakse tasuta karjääriinfo- ja karjäärinõustamise teenuseid noortele (7–26-a)[42] ning toetatakse koole karjääriõppe läbiviimisel. Töötukassa pakub tasuta karjäärinõustamist kõigile tööealistele, õppivatele ja pensionieas inimestele. Koolis käsitletakse karjääriõppena kõiki õpilase karjääri kujundamist toetavaid tegevusi, lõimituna Rajaleidja keskuse pakutavate karjäärinõustamise- ja karjääriinfo teenustega.

Suuremates organisatsioonides on hakatud pakkuma ka **ettevõttesisest karjäärinõustamist**[43]. Organisatsioonid on huvitatud sellest, et nende töötajad oleksid motiveeritud ja organisatsioonile pühendunud ning ei lahkuks kergekäeliselt, vaid teeksid oma karjääri puudutavad otsused teadlikumalt ja läbimõeldumalt. Karjäärinõustamine ja karjääri-***coaching***[44] aitavad näha erinevaid karjäärivõimalusi ning abistavad töötajat professionaalse arengu planeerimisel. See tingib suurema vajaduse spetsiaalsete karjäärinõustamise ja -*coaching'u* oskuste järele.

Töötajate hoidmise seisukohalt on oluline nn **töötaja kogemus**[45] (*employee experience*). Seda nähakse kui terviklikku vaadet töötaja heaolule, tema töö- ja pereelu ühitamise võimalikkusele ning erinevate materiaalsete ja mittemateriaalsete hüvede või hüvitiste süsteemile. Tehnoloogia areng toob kaasa uusi võimalusi töötajate heaolu kohta tagasiside saamiseks. Infot töötajate rahulolu kohta on võimalik saada jooksvalt, mitte enam ainult kord aastas läbiviidavate rahuloluküsitlustega.

Arvestades suundumust, et tulevikuorganisatsioonid toimivad rohkem võrgustikena ning kohalikku tööjõudu napib, muutub järjest enam oluliseks **põlvkondade ja kultuurilise mitmekesisuse arvestamine** töökohal. Kuna inimeste tööelu pikeneb, on tööl koos rohkem erinevate põlvkondade esindajaid. Mõnes valdkonnas kasutatakse juba täna olulisel määral võõrtööjõudu. Personalitöö oluliseks väljakutseks on toetada erineva keele- ja kultuuritaustaga töötajate toimimist ühtse meeskonnana. Ka soolise võrdõiguslikkuse ning läbipaistva palgapoliitika tagamine on teemad, mis ettevõtetes üha enam tähelepanu pälvivad. Tööjõuturule sisenevale uuele põlvkonnale on võrdne kaasamine, sotsiaalne vastutustundlikkus ning võrdsed võimalused elementaarseks organisatsioonikultuuri osaks.

---

[41] Karjääriteenused on teenused, mis toetavad inimest tema karjääri kujundamisel: karjääriõpe, karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine ja karjääri-*coaching*.

[42] Alates 2019. aastast viiakse noorte karjäärinõustamise ja karjääriinfo teenuste osutamine Töötukassasse.

[43] Karjäärinõustamine – karjäärinõustaja ja nõustatava (või grupi) vaheline koostööprotsess, mille keskmes on nõustatava eneseteadlikkuse tõstmine, tema jaoks sobivate haridus- ja tööalaste valikute ning otsuste tegemise toetamine, aga ka töö- ja õpikeskkonna muutustega seotud kohanemise toetamine kogu inimese elukaare jooksul. Karjäärinõustamine võib toimuda individuaalselt või grupis.

[44] Karjääri-*coaching* – *coach*'i (või karjäärinõustaja) ja nõustatava (või grupi) vaheline struktureeritud koostööprotsess, mis sisaldab nii *coaching*'u kui karjäärinõustamise elemente ja keskendub inimese karjäärialaste eesmärkide seadmise ja saavutamise toetamisele, lähtudes tema võimekustest ning toetades vajalike oskuste omandamist ja tegevuste rakendamist.

[45] Töötaja kogemus hõlmab töösuhte jooksul erinevate osapooltega (kolleegid, juhid, koostööpartnerid, kliendid) suheldes kogetud tundmusi, mis mõjutavad töötaja käitumist ja pühendumist organisatsioonile ja tööle.

Tööealise elanikkonna vähenemine ja tihenev konkurents tööjõu pärast sunnivad tööandjaid rohkem mõtlema seni hõives vähem esindatud sihtgruppide – **vähenenud töövõimega, erivajadustega ja vanemaealiste inimeste – vajaduste paremale arvestamisele**. Pahatihti lahkuvad inimesed tööturult põhjustel, mida saaks ennetada: nt tervise halvenemine, sobivate töötingimuste ja paindlikkuse puudumine, aga ka kaasaegsete oskuste ja teadmiste puudumine[46]. Tehnoloogiline areng, mis ühelt poolt võimaldab pakkuda paindlikumaid töötamise võimalusi, võib vananeva rahvastiku tingimustes ka probleemiks kujuneda. Vanematele inimestele võib tehnoloogiliste muudatustega kohanemine keeruliseks osutuda[47]. Paljud oskustöötajad jälle töötavad füüsiliselt nõudlikes tingimustes ning tõusev vanaduspensioni iga ei anna neile võimalust pensionipõlveni füüsiliselt koormavat tööd teha. Arvestades Y ja Z põlvkonna[48] pealetulekut[49] ja valdkonna tööjõu vananemist, seisavad tööandjad lähitulevikus silmitsi vajadusega kohandada töötingimusi ja -korraldust lähtudes töötajate vanuselistest iseärasustest – nt **suureneb vajadus osalise ja paindliku tööajaga töötamise järele, suureneb jagatud töö ning töökohtade jagamine** (vt täpsemalt ptk 2.1.3)**.** Oluline on, et selliseid muudatusi soodustaks ja toetaks ka seadusandlus. Lisaks oleks otstarbekas töötajate konkurentsivõime säilimiseks luua täiendus- ja ümberõppe võimalusi, et inimesi võimalikult kaua tööturul hoida.

Kuna inimressursi nappus saab organisatsioonide toimimise seisukohalt järjest kriitilisemaks teguriks, on **pikaajaliste personalistrateegiate koostamine** muutunud möödapääsmatuks. Eksperdid rõhutasid **strateegilise personalijuhtimise[50]** kasvavat olulisust kõigis organisatsioonides sõltumata nende suurusest või sellest, kas organisatsioonis töötab personalijuht või mitte. Ettevõtte tegevuseks vajalike kriitiliste kompetentside kaardistamine, tegevuskavade ettevalmistamine erinevate stsenaariumite korral, et tagada organisatsioonile oluliste võtmekompetentsid säilimine, võtmetöötajate arendamine ning järelkasvu planeerimine, töötaja kogemuse strateegiate planeerimine ja teadlik kujundamine hoidmaks ja sidumaks töötajaid organisatsiooniga võiksid olla iga ettevõtte toimimise loomulikuks osaks.

Eelnevast tulenevalt on personalijuhi roll ettevõtetes teisenemas pelgalt kaadriga tegelevast spetsialistist juhtkonna tasandil strateegiliseks partneriks ja juhtimisotsuste kujundajaks. Et personalijuht saaks olla võrdväärne partner juhtkonnale, peavad tal olema ka piisavad **äri- ja finantsalased teadmised ning kompetentsid** (*business acumen, financial acumen*). Eksperdid tõid intervjuudes välja, et üha enam tuntakse ettevõtetes vajadust **oskuste järele, mis aitaksid kirjeldada personalialaste otsuste majanduslikku mõju ning põhjendada otsuseid äriliste argumentidega** (nt kui

[46] Märt Masso (2017). *„VANEMAEALISED EESTIS. Kuidas vananeda aktiivselt ja väärikalt?“* Ettekanne Riigikogu seminaril 22.02.2017*;* http://www.praxis.ee/2017/02/eesti-vananeb-vanamoodsalt/

[47] European Commission (2016). *The impact of ICT on job quality: evidence from 12 job profiles*. http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc_id=16160

[48] Howe'i ja Straussi (1991) põlvkondade teooriale tuginedes tuuakse välja erinevate väärtushinnangutega generatsioonide jaotus nn X-, Y- ja Z-põlvkondadeks (sündinud vastavalt enne 1982. aastat, 1982–1999 ja alates 2000).

[49] Deloitte (2017). *Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*.

[50] Strateegiline personalijuhtimine – personalijuhtimise poliitikate ja tegevuste sõnastamine ning elluviimine eesmärgiga mõjutada töötajate käitumist ning nende kompetentside arendamine saavutamaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke. (Dessler 2015, 100)

suured on värbamiskulud inimese kohta, millise ajaga need kulud tasa teenitakse, kui palju läheb organisatsioonile maksma töötaja lahkumine ja uue töötaja leidmine jne).

Avaliku sektori personalijuhtimises on üldtrendid samad, mis erasektoris, kuid tööjõuvajaduse hindamisel on oluline arvesse võtta arengute tugevat seotust poliitilise tasandi otsuste ja ootustega. Viimased on seadnud avaliku sektori personalijuhtimisele peamiseks suunaks töötajate arvu vähendamise ja ressursside kokkuhoidmise. Vastavalt käimasolevaile riigi-[51] ning haldusreformile[52] ning valitsuse koalitsioonikokkuleppele[53] lähtutakse põhimõttest, et **valitsussektori töökohtade arv väheneb kooskõlas tööealise elanikkonna kahanemisega**. Lisaks mõjutab avaliku sektori personalitööd ka demograafilistest trendidest tulenev riigireformi meede **regionaalse tööturu arengu** toetamiseks, mis on suunatud osade keskvalitsusega nõrgalt seotud avaliku võimu asutuste (sihtasutuste, inspektsioonide, ametite, agentuuride jmt) või nende allüksuste väljaviimisele pealinnast. Sellega seonduvalt pole ka töötajate hoidmisele suunatud tegevused nii jõuliselt esiplaanil kui erasektoris ning juhtidel ei ole suurt survet töötajate hoidmise, arendamise ja toetamisega seotud oskuste omamiseks.

Riigiasutused on hetkel kahetises olukorras – ühelt poolt on vajalik kulude optimeerimine, teisalt tuleks tagada kompetentsete töötajate olemasolu. Olukorras, kus noored eelistavad paindlikkust ja uuenduslikkust, kuid avaliku sektori organisatsioonid kannavad pigem stabiilsuse ja hierarhilise organisatsiooni kuvandit, muutub noorte värbamine avalikku sektorisse üha keerulisemaks. Samas poliitilisel tasandil ei ole populaarne rääkida riigi kui tööandja maine parandamisest või personalipoliitika kaasajastamisest uue põlvkonna ootustele vastavamaks. See lisab keerukust nii personaliplaneerimise kui -arendamisega seotud otsustamisprotsessidele ja tegevustele.

Ekspertide hinnangul oleks ka avalikus sektoris vaja **rohkem tegeleda töötajate tulemuslikkuse hindamisega**. Avaliku teenistuse seadus näeb ette, et vähemalt kord aastas peaks vahetu juht temale alluva ametnikuga läbi viima arenguvestluse, mille käigus hinnatakse ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid. 2016. aastal oli avalikus teenistuses arengu- ja hindamisvestluste läbiviimise osakaal 66%, mis on viimase nelja aasta kõrgeim. Asutuste gruppide lõikes olid siiski üsna suured erinevused, nt hallatavate riigiasutuste grupis oli see vaid 35%[54].

Avaliku sektori juhtidel tuleks muutuda oluliselt kaasaegsemaks, strateegilisemaks ja tulemuslikumaks[55]. Avaliku sektori ühtne personalipoliitika ning personali strateegilise juhtimise

---

[51] Riigireform. Vabariigi Valitsus. https://www.valitsus.ee/et/riigireform-tegevuskavas

[52] Haldusreform. Riigi Teataja. https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001?leiaKehtiv

[53] Eesti Keskerakonna, Sotsiaaldemokraatliku Erakonna ning Isamaa ja Res Publica Liidu valitsusliidu aluspõhimõtted 2016–2019, https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/eesti_keskerakonna_sotsiaaldemokraatliku_erakonna_ning_isamaa_ja_res_publica_liidu_valitsusliidu_aluspohimotted_2016-2019.pdf

[54] Rahandusministeerium (2017). Avaliku teenistuse 2016. aasta aruanne. https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/avaliku_teenistuse_aruanne_2016_1.pdf?download=1

[55] Varts, R. „Personaliekspert tippjuhtide valimisest: poliitikud sõidavad ametnikest tihti toore jõuga üle.“ Ärileht.delfi.ee: 11.11.2017. http://arileht.delfi.ee/news/uudised/personaliekspert-tippjuhtide-valimisest-poliitikud-soidavad-ametnikest-tihti-toore-jouga-ule?id=80125522

põhimõtted on esitatud Vabariigi Valitsuse poolt 2014. aastal heaks kiidetud „Riigi personalipoliitika valges raamatus“[56] (vt ka ptk 2.2.), kuid **ekspertide hinnangul ei ole jätkuvalt paljude avaliku sektori organisatsioonide juhtkonna tasandil personalitöö piisavalt tähtsustatud**. See väljendub personalitöö kasinamas rahastamises ning arendustegevuste väiksemas mahus. Personalijuhtimise kvaliteet on suuresti sõltuv konkreetses struktuuris või ametis töötavate inimeste personaalsetest kompetentsidest, mis tähendab, et valdkonna töötajate kompetentside tase võib asutuseti olla väga ebaühtlane.

2.1.1.2. Demograafiliste muutuste mõju assisteerimise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealadele

Tööealise elanikkonna vähenemise trend administratiivtöö kutsealasid eriti ei mõjuta. Valdkonna ekspertide hinnangul vajalike oskuste ja kvalifikatsiooniga töötajatest puudust ei tunta. Küll aga nähakse mõningast vajakajäämist just kaasaegsemate teabehaldusega seotud oskuste ja teadmiste omamises (vt ka ptk 5.1.4.).

Probleemiks võib tõusta erinevate põlvkondade koostöö, seda eriti suuremates organisatsioonides. Tööandjate tagasiside põhjal on noortel nn Y-generatsiooni esindajatel kohati põhjendamatult kõrged ambitsioonid ja samas vähe püsivust. Noored ootavad töölt pidevalt huvitavaid väljakutseid. Vahel on ette tulnud probleeme ka liiga vaba suhtlemiskultuuri, vastutuse võtmise ja meeskonnatöö oskustega. Vanema põlvkonna esindajatel võib olla keeruline nooremate kolleegide põhimõtteid mõista ja aktsepteerida. Samas on noorem põlvkond kiirem uue tehnoloogia kasutuselevõtmisel.

2.1.1.3. Demograafiliste muutuste mõju ärinõustamise kutsealale

Demograafilistest muutustest tulenevatest ärinõustamise valdkonda mõjutavatest spetsiifilisematest trendidest tõid eksperdid kahe olulisemana välja **elanikkonna vananemise ning kvalifitseeritud tööjõu leidmise ja hoidmise teemad**.

Vananeva ühiskonnaga kaasneb suurem surve riigi sotsiaalsüsteemidele, mis omakorda avaldab **mõju avaliku sektori poolt esitatavatele konsultatsiooni ja analüüsi tellimustele**. Näiteks võib suureneda tervishoiuteenuste ning sotsiaal- ja pensionikindlustussüsteemide arendamisega seotud analüüside ja mõju-uuringute hulk.

Sarnaselt teiste kutsealadega avaldab tööealise elanikkonna vähenemine **mõju kvalifitseeritud ja vajalike oskustega tööjõu leidmisele** ärinõustamise valdkonnas. Eksperdid tõid välja, et värbamine on muutunud ülesandeks, millega tuleb tegeleda pidevalt. Heade spetsialistide leidmine on läinud keerukamaks ning värbamismeetodid on üha enam orienteeritud sihtotsingule ning teistele uutele (sotsiaal)võrgustikupõhistele kanalitele. Värbamise teeb keerulisemaks viimaste aastate suur palgakasvu surve. Samuti näevad konsultatsioonifirmad väljakutsena Y-põlvkonda kuuluvate töötajate hoiakutega kohanemist. Y-põlvkonna esindajatele on oluline selge ja kiire arenguperspektiivi nägemine ning selle puudumisel ollakse valmis kergesti juba paari aasta pärast karjääri vahetama. See on tinginud

[56] Rahandusministeerium (2014). Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Riigi_kui_tooandja_personalipoliitika_valge_raamat.pdf

väga läbimõeldud hüvitiste süsteemide[57] kujunemist ärinõustamise valdkonnas, et hoida tippspetsialiste ametis.

2.1.2. *Tehnoloogiast tulenevad muutused*

Tehnoloogia areng on üks olulisematest tulevikutööd mõjutavatest teguritest. **Mobiilne internet, pilvetehnoloogiad, asjade internet, automatiseerimine, suurandmete kasutamine ja tehisintellekti areng** (i.k. *artificial intelligence*) muudavad nii tehtava töö iseloomu ja sisu kui töötamise viisi. Innovatsioon tehnoloogias loob tingimused uute äri- ja juhtimismudelite tekkimiseks.

Nutikate masinate ja süsteemide kasutuselevõtt võimaldab paljusid tegevusi **automatiseerida**, mis ühelt poolt kaotab töökohti, kuid teisalt loob neid ka juurde. Näiteks selliseid, mis on seotud nende süsteemide arendamise, seadistamise, hoolduse, kasutajatoe ja kasutusmugavuse tagamisega.

Suurandmetel (*big data*)[58] tuginev programmeeritav maailm – nutikate masinate ja süsteemide kiire areng võimaldab neid rakendada kohtades, kus see seni polnud võimalik või mõistlik (nt teed, hoonete konstruktsioonid, riided jne). Täiendava ressursikuluta koguneb suurel hulgal andmeid, mida saab erineval eesmärgil kasutada (nt targad rajatised, asjade internet).[59] Täpsed ja reaalajas kättesaadavad andmekogumid võimaldavad avastada varem nähtamatuid seoseid, suhteid ja mustreid, mis lubavad näiteks prognoosida inimeste käitumist, ning mida saab kasutada juhtimisotsuste langetamisel.

Sotsiaal- ja multimeedia mõju oluline suurenemine – uued sotsiaal- ja multimeedia tehnoloogiad muudavad inimestevahelise suhtlemise viise ja vorme. Organisatsioonide kommunikatsioon ja turundus liiguvad järjest enam internetti. Inimese kuvand sotsiaalmeedias võib mõjutada tema elus hakkama saamist, sh karjääri kujunemist ja kujundamist.[60]

McKinsey mõttekoja 2017 avaldatud digitaliseerimise mõju tööturule käsitlev raport[61] toob Eesti osas välja, et digitaliseerimine mõjutab Eesti puhul olulisel määral 46% tööülesannetest. Lisaks võib selle tulemusel aastaks 2030 suure tõenäosusega kaduda 70 000 töökohta, kuid juurde võib tekkida 30 000 otseselt digitaliseerimisega seotud töökohta ning 50 000 töökohta sellega kaasnevast tootlikkuse tõusust ning majanduskasvust lähtuvalt. Digitaliseerimine ohustab raporti kohaselt ennekõike madala ja keskmise oskustasemega töökohti. Raport toob ka välja, et üks suurim digitaliseerimisega kaasnev väljakutse on massiline täiendus- ja ümberõppevajadus.

---

[57] Wood, P. *Key Trends in 2017 for the Consulting Industry*. InfoDesk: 01.02.2017. http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2017-for-the-consulting-industry

[58] Suurandmed (inglise keeles *big data*) on keeruliste seostega andmehulkade kogu, mida on raske töödelda traditsiooniliste andmebaasimootorite ja rakendustega. Suurandmed ei tarvitse olla tingimata suured mahult, pigem on suur nende keerukus (st struktuuri puudumine). Suurandmete puhul on keerukad andmehõive, elutsükli haldamine (*curation*), salvestamine, otsing, jagamine, analüüs ja visualiseerimine. (Eesti avaliku teabe masinloetava avalikustamise roheline raamat: https://opendata.riik.ee/roheline-raamat)

[59] Pärna, O. (2016) Töö ja oskused 2025. Kogumik. SA Kutsekoda. http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf (06.11.2017)

[60] *Ibid*.

[61] McKinsey & Company (2017). *Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners.* https://www.mckinsey.com/global-themes/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries

Oxfordi Ülikooli tulevikutehnoloogia mõjude programmi raames läbi viidud analüüsis[62] uuriti, kui ulatuslik võib olla IKT arengust tulenev töökohtade kadu järgmise 10–20 aasta jooksul. PAÄ valdkonna puhul on **kõige suurema tõenäosusega kadumisohus administratiivtöö lihtsamaid funktsioone täitvad ametid**: vastuvõtusekretärid ja sideoperaatorid (96%), assisteerivad ametnikud (89%–97%). Samas hinnati ka personalitöö tehnilisi ja administratiivsemaid ülesandeid täitvate spetsialistide töö automatiseerimise riski tõenäosust 90%-le. Sekretäride, assistentide, dokumendihalduse ning kõnekeskuste töötajate puhul hinnati töö automatiseerimise riski suhteliselt kõrgeks (68–75%). PAÄ valdkonna ametitest **kõige väiksema töö automatiseerimise riskiga** on Frey ja Osborne'i uuringu pingereas **juhtimiskonsultandid, ärianalüütikud** (7%) ning **nõustajad** (4%). Karjäärispetsialistide ja personalitöötajate puhul leiti automatiseerimise tõenäosus jäävat 24–32% vahemikku.

2.1.2.1. Tehnoloogiliste muutuste mõju personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadele

Personalitöö kutseala iseloomustab lihtsamate **tehniliste tööde automatiseerimise** kasvav trend. Paljud personalijuhtimise funktsioonid liiguvad üha enam infotehnoloogilisse keskkonda – kasutatakse uusi digitehnoloogilisi töövahendeid ja tarkvara. **Personaliandmete haldamise ja administreerimise tarkvara puhul** (nt personali- ja tööajaarvestus, palgaarvestus, koolituste statistika, puhkuste korraldus) **on järjest populaarsem iseteeninduslik lahendus**. See võimaldab nii töötajatel kui juhtidel teha erinevaid toiminguid, mis ei vaja vahetut kontakti personalitöötajaga (nt puhkuseavaldused, isikuandmete muudatused, heakskiidud ja kinnitused, tööajaarvestus, töötasu info jms). **Inimeste arendamise ehk nn talendijuhtimise[63] tarkvara** sisendi andjateks ja kasutajateks võivad samuti olla nii töötaja, personalijuht kui juht (nt Eestis loodud talendijuhtimise tarkvara Upsteem.com). Infotehnoloogilised lahendused on abiks talentide kaardistamisel, kompetentside juhtimisel, arenguvestluste ja rahulolu-uuringute läbiviimisel, e-õppe korraldamisel, uute oskuste kiirel omandamisel, juhtide ja töötajate arendustegevuste toetamisel ning analüüside tegemisel. Välja on töötatud tarkvarasid, mille funktsioonid võimaldavad personaliandmetele tuginedes ennustada isegi töötajate potentsiaalset lahkumist organisatsioonist (nt Eestis loodud HappyMe.ee jt). Kaasaegne tarkvara hõlmab nii inimeste juhtimise, arendamise kui tulemuste analüüsi funktsioone ühes süsteemis[64]. Samas võimaldavad spetsiifilised tarkvaralahendused saada ja anda kiiret ja vahetut tagasisidet näiteks töötaja rahulolu ja pühendumuse või töösoorituse kohta.

Tänapäevane personalitarkvara annab tõuke **personaliarvestajate ja -administreerijate töökohtade arvu vähenemisele.** Olulist vähenemist nähakse ekspertide sõnul juba lähema 5–10 aasta perspektiivis. Mida kättesaadavamaks ja mugavamaks muutuvad tehnoloogilised lahendused, seda enam hakatakse neid kasutama. Ekspertide hinnangul suureneb kindlasti ka personalitöö **tugiteenuste**

---

[62] Frey, C. B., Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

[63] Talendijuhtimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalike kompetentside ning väärtustega töötajate (ja/või nn võtmetöötajate ja/või kõrge potentsiaaliga tulevikutöötajate) leidmisele, hoidmisele, arendamisele ning pühendumisele suunatud strateegiate süstemaatiline kujundamine ja rakendamine. https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet

[64] Vabrit-Raadla, M. „Mida toob digiteerimine kaasa personalitöö valdkonnas?" Personaliuudised.ee, 04.04.2017 http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/04/mida-toob-digiteerimine-kaasa-personalitoo-valdkonnas

sisseostmine organisatsioonidesse. Euroopa kliendisuhete haldamise ettevõtte Arvato andmetel moodustasid personaliteenuste lepingud Suurbritannias 2015. aastal juba 22% kõigist sisseostulepingutest[65]. Tööandjad tõid intervjuudes välja, et personaliteenuste sisseostmine väikeettevõtete poolt tulevikus tõenäoliselt samuti suureneb.

Erinevate andmete ja andmeallikate hulk ettevõtetes kasvab iga aastaga. Nende andmete kasutamine, vajalike näitajate väljanoppimine, andmete töötlemine ja analüüs hõlbustaks juhtimisotsuste tegemist ning parandaks nende kvaliteeti. Personalitöö eksperdid tõid välja, et **HR-andmete** (i.k. *human resource*) ja **suurandmete analüüs** on Eestis veel väga erineval oskustasemel, kuid see on kindlasti kompetents, mida tulevikus üha enam vaja läheb. Personalijuht ei peaks olema suurandmete analüüsi spetsialist, kuid arusaam sellest, mida see analüüs võimaldab, ning oskus vastavat analüüsi tellida peaks olema olemas. Personalialaste andmete analüüs ning sidumine organisatsioonivälistе võrdlusandmete ja ka sotsiaalmeedia andmetega võimaldab parandada juhtimisotsuseid, vähendada personalijuhtimisega seotud kulusid, suurendada produktiivsust ning saavutada konkurentsieeliseid. Suurandmete analüüs aitab nt paremini ennustada uute töötajate värbamise vajadust, hinnata kandidaatide sobivust organisatsiooni, hinnata terviklikumalt töösooritusi, analüüsida koolituste mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, aidata kaasa töötajate hoidmisele organisatsioonis jne. Kogu ettevõttesisene andmeanalüüs on muutumas multidistsiplinaarseks, hõlmates nt nii personali-, turunduse- kui kliendiandmeid ning keskendudes äri kui terviku analüüsile[66]. Ernst & Youngi (2014)[67] uuringu järgi kasutavad edukamad ettevõtted rohkem inimressursi- ja finantsandmete integreeritud analüüsi ning see aitab neil paremini märgata võimalusi ja riske ning teha täpsemaid prognoose.

Värbamise valdkonnas on samuti toimunud olulised digitehnoloogilised arengud. Tööprotsessi hõlbustamiseks ja haldamiseks on kasutusel mitmeid **värbamise tarkvara pakette**. **Värbamismeetodid ja -kanalid on muutunud oluliselt laiapõhjalisemaks** – suurenenud on sihtotsingute osakaal, oluliselt rohkem kasutatakse erinevaid sotsiaalmeedia võimalusi (Facebook, LinkedIn, Twitter), töövahendusportaalid (nt CV-Online, CV Keskus) pakuvad järjest uusi teenuseid. Uusi lahendusi on lisandunud ajutise tööjõu leidmiseks ja värbamiseks (nt startup GoWorkaBit, Upwork). Suurenevat vajadust uute ja efektiivsemate värbamiskanalite järele peegeldavad ka turule lisandunud uued teenused: nt mobiilirakendused (nt MeetFrank), anonüümsed talendipangad (nt Talentest), uued töövahendusportaalid (Töö24.ee, VideoCV jne). Edukaks värbamiseks ja huvipakkuvate kandidaatideni jõudmiseks peavad personalijuhid üha enam mõtlema sihtrühma eelistustele erinevate sotsiaalmeedia kanalite kasutamisel.

Karjääriteenustele avaldavad tehnoloogilised muutused samuti olulist mõju. IKT areng toob kaasa kiirema infovahetuse ning pakub erinevaid uusi suhtluskanaleid ja -võimalusi, muutes seeläbi ka teenused kättesaadavamaks. Teenuse osutamiseks vajaliku töö- ja haridusmaailma info leidmise ja kasutamise viisid ja võimalused on ajas oluliselt avardunud (nt koolide ja organisatsioonide koduleheküljed, infoportaalid, erinevad andmebaasid jne). Karjäärinõustamise läbiviimiseks ning karjääriinfo jagamiseks kasutatakse erinevaid sotsiaalmeedia kanaleid (nt Skype, Facebook) ning muid

---

[65] Arvato UK Outsourcing Index 2015. https://www.arvato.com/uk/insights/outsourcing-index/2015-full-year-review.html

[66] Deloitte (2017). *Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf

[67] EY (2014). *Partnering for Performance*. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR/$FILE/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR.pdf

IKT-lahendusi (nn *online chat* teenused jm). Samas tõid eksperdid välja, et võimalikke infoallikaid on küll palju, kuid esitatud info ei pruugi alati olla ajakohane või siis on info kättesaadavus ja kasutamine karjääriteenuste osutamiseks keeruline. Samuti muudab tehnoloogia areng vajalikuks töötajate pideva IKT-alaste kompetentside täiendamise.

Valdkonnapõhised digioskused ja HR-andmete analüüsioskus mängivad personalitöö tulevikus aina suuremat rolli. Valdkonna eksperdid tõid intervjuudes välja, et oluline on osata näha kasu, mida tehnoloogiliste vahendite kasutamine võib töö efektiivsuse ja tõhususe tõstmiseks pakkuda. Tähtis on ka julgus ja avatus nende vahendite rakendamisel. Personalijuht peaks oskama olla erinevate digilahenduste ja tööks vajalike analüüside nö targaks tellijaks. Digioskuste järjepidev uuendamine täienduskoolitustel või e-kursuste vahendusel aitaks nii kutseala spetsialistidel kui juhtidel tehnoloogiliste trendidega paremini sammu pidada.

2.1.2.2. Tehnoloogiliste muutuste mõju assisteerimise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealadele

Administratiivtöö eksperdid näevad tehnoloogia arengut kui üht olulisimat valdkonda mõjutavat tegurit. Kogu **dokumendihaldus on liikumas IKT-põhiseks**. Traditsiooniline dokumendihaldus oma kaustadesse köidetud paberdokumentidega on kadumas. Asemele on tulnud digiallkirjastatud elektroonsed dokumendid, elektroonsed kaustad ja arhiiviserverid ning kõikvõimalikud andmetega seotud infosüsteemid ja pilveteenused[68]. Pilvetehnoloogia võimaldab kasutada ka internetipõhiseid e-postiteenuseid, suhtlusvõrgustikke, samuti tekstitöötluslahendusi, ajaplaneerijaid, kalendreid ja dokumentide failihaldussüsteeme. Pilveteenuste eelisteks peetakse majanduslikku kokkuhoidu (makstakse teenuse kasutamise, mitte IT-ressursside omamise eest), operatiivsust (juurdepääs kõikjalt, kus on internet), info paremat haldamist ja hoiustamist (vähenevad dokumentide säilitamise kulud) ja ka paremat turvalisuse tagamist. Eesti organisatsioonid kasutavad erinevate, sh Eesti ettevõtete loodud elektroonilisi dokumendihaldussüsteeme[69].

IT võimaluste kiire areng, sh nii infohaldustarkvara kui ka andmebaaside ja erinevate andmekogude areng hoogustab trendi, kus dokumentide haldamiselt liigutakse üha enam teabe tervikliku haldamise suunas. Kaasaegse organisatsiooni teabehaldus tegeleb nii info sisuhalduse, dokumendihalduse kui infotöötlusega andmekogudes. See hõlmab organisatsiooni tegevuse käigus erinevatest allikatest ning kanalitest tekkiva ja/või saadava info käsitlemist, töötlemist, filtreerimist, korrastamist ning talletamist lähtudes info väärtusest. Seejuures on oluline info kvaliteedi tagamine. Infot koondatakse ja süstematiseeritakse kasutaja vajadustest lähtuvalt. Kaasaegne teabehaldus peaks hõlbustama ja kiirendama organisatsiooni erinevaid tööprotsesse (sh otsustusprotsesse).[70]

---

[68] Pilvandmetöötlus (cloud computing) – andmetöötlus, mille korral kasutaja salvestab, varundab või töötleb andmeid kaugarvutites (serverites) või nn virtuaalsetes serverites, millele kasutajal on interneti vahendusel juurdepääs. Pilveteenuse kaudu pakutakse ja kasutatakse servereid, operatsioonisüsteeme, tarkvara, varundust ja muid võimalusi. http://www.aki.ee/et/pilvandmetootlus

[69] Elektrooniline dokumendihaldussüsteem on digitaalsete dokumentide loomise ja haldamise tarkvaraline rakendus, kus dokumenti saab hallata kogu tema elutsükli vältel.

[70] MKM (2013). Dokumendihaldusnõukogu 14.06.13 laiendatud tööseminari teesid. https://www.mkm.ee/sites/default/files/tervikliku_infohalduse_lahtekontseptsioon_ja_uldsuunad.pdf

Eelnevaga seoses muutuvad väga oluliseks töötajate n-ö digipädevused, hea arvutikasutamise oskus, oskus vastavalt vajadusele erinevaid tehnoloogilisi vahendeid ja programme kasutada (nt dokumendihaldus, reisikorraldus, broneerimissüsteemid jne). Nii dokumendihaldurid kui assistendid peavad oskama näha tehnoloogiliste vahendite vajadust ja suutma olla nende targaks tellijaks.

Administratiivtöö puhul toimib personalitööga sarnane trend seoses lihtsamate ja **tehniliste tööde automatiseerimisega**. Moodne digitehnoloogia võimaldab näiteks registratuuri- või valvelauasekretäri tööd (nt klientide registreerimine ja edasisuunamine) lihtsalt kasutatavate digiseadmete abil delegeerida inimestele endile. Klient või külaline teeb registratuuris tahvli ekraanil oma vajadustest lähtuvad valikud ning saab esmase suunava info. Põnevamatel juhtudel võib kliente tervitada lausa vastuvõturobot[71]. Moodne tehnoloogia võimaldab ühel administraatoril pakkuda valvelauateenust sõltumata asukohast ja mitmes erinevas piirkonnas korraga. Paljudes kõnekeskustes ja klienditoe telefonidel kasutatakse inimestele vastamisel üha enam kas osaliselt või täielikult automaatsekretäre – tarkvararakendus võtab sisenevad kõned järjekorda, edastab helistajale vajalikku teavet ning suunab ta edasi sobiva teenuse juurde.

Eksperdid tõid intervjuudes välja, et seoses lihtsamate tööosade automatiseerimisega hakkab klassikalisele **administratiivtööle lisanduma funktsioone muudest valdkondadest**. Näiteks müügi, turunduse, raamatupidamise ja personalitööga seotud ülesanded või töökoha tervisedendusega[72] tegelemine. Samuti nähti võimalust ning kasvavat vajadust tervishoiuasutuste sekretäride töö laienemisele. See eeldaks lisaks sekretäritöö oskustele spetsiaalset meditsiinialast väljaõpet. Selliste tervishoiusekretäride olemasolu võimaldaks oluliselt kokku hoida teiste tervishoiutöötajate tööaega.

2.1.2.3. Tehnoloogiliste muutuste mõju ärinõustamise kutsealale

Ärinõustamise kutsealal mõjutab tehnoloogia areng eelkõige uute teenuste väljaarendamist ja töö sisu. IT kasvav integreeritus äriprotsesside juhtimisse muudab ka ärikonsultatsioonide iseloomu ning loob tingimused **uute ärimudelite** tekkimiseks. **Äri- ja IT-alane nõustamine on jõuliselt üksteisele lähenemas**. Nõustamisfirmad loovad enda juurde tehnoloogilisi lahendusi pakkuvaid nö digitaalüksuseid[73] ja vastupidi – IT-firmad hakkavad üha enam pakkuma IT-lahenduste kasutamisega seonduvat ärinõustamisteenust. Vahepealse variandina kasutatakse konsultatsiooniprojektis vajalike teenuste sisseostmist või siis tehakse tööd koostööprojektidena. Samamoodi on piirid ärinõustamise ning loov- ja turundusagentuuride töö vahel kohati hägustumas. Ettevõtted soovivad, et nende äritegevuse funktsioonid oleksid omavahel paremini kooskõlas ning asjakohast konsultatsiooni oodatakse ka traditsioonilise ärinõustamise raames. See tähendab, et konsultatsiooniteenuste sisu laieneb, ettevõtetelt eeldatakse „**kõigi teenuste agentuuriks**“ olemist (*an everything agency*). Eelnevast tulenevalt vajab kutseala **üha mitmekülgsemate kompetentsidega spetsialiste**. [74]

---

[71] Nt Hansab tõi Telia uude peakontorisse innovaatilise registreerimissüsteemi, mille kasutamisel assisteerib külalisi humanoidrobot Pepper. http://www.ituudised.ee/uudised/2017/05/11/humanoidrobot-pepper-on-telia-uues-peakontoris-kulaliste-vastuvotja

[72] Eesti õigekeelsussõnaraamatu järgi on lubatud ka nimetus terviseedendus. Uuringus läbivalt kasutatud mõistet tervisedendus, mida kasutab erialaliit (Eesti Tervisedenduse Ühing).

[73] Wood, P. *„Key Trends in 2017 for the Consulting Industry.“* InfoDesk: 01.02.2017. http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2017-for-the-consulting-industry

[74] Abraham, M. *„Space between consulting firms and creative agencies is converging*.“ Brandcap: June, 2016. http://brandcap.com/space-consulting-firms-creative-agencies-converging/

Digitaliseerumise ja tehnoloogia arenguga seotud kasvav andmekogumine suurendab nõudlust **suurandmete analüüsi teenuse** järele. Organisatsioonid kasutavad üha enam suurandmete analüüsi tulemusi erinevates otsustusprotsessides, klientide vajaduste väljaselgitamisel, tootlikkuse tõstmise võimaluste leidmisel, toodete ja teenuste erinevate sihtrühmade paremaks eristamiseks, uute ärimudelite ning toodete ja teenuste arendamiseks jne. Eksperdid tõid intervjuudes välja, et konsultatsioonifirmades kasvab vajadus töötajate järele, kellel on **kõrgharidus reaalteadustes ja nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse andmeanalüüsi tegemise oskused**.

Tehnoloogiline innovatsioon kõigis majandussektorites, kaasa arvatud avaliku sektori organisatsioonides, loob tingimused tegevuste optimeerimiseks ja efektiivistamiseks. Ressursside kokkuhoiu eesmärgil või ka vajalike töökäte nappuse tõttu tööturul on valmisolek uutesse tehnoloogiatesse investeerida suur. Sellele eelneb aga vajadus analüüsida uute tehnoloogiate rakendamise võimalikku mõju. Erinevad **mõju- ja rakendusuuringud** on konsultatsioonifirmade kasvavaks teenuste liigiks. Ühtlasi kasvab teenusepakkujatel vajadus vastava oskusteabe järele. Tööle otsitakse mitmekülgsete teadmiste ja oskustega spetsialiste, kellel oleksid nii tehnoloogiaalased teadmised kui arusaam ärindusest ja ettevõtlusest[75].

Ka ärinõustamises nähakse võimalust, et moodsa digitehnoloogia, tehisintellekti, protsesside automatiseerimise ja aruka arvutisüsteemi (i.k *cognitive computing*[76]) abiga on võimalik lihtsamate töö- ja eelkõige **analüüsiprotsesside automatiseerimine**[77]. See võimaldaks nõustamisteenuste hinda muuta kliendile soodsamaks – konsultandi tehtav loov ja kõrge lisaväärtusega töö on jätkuvalt kõrge hinnaga, kuid automatiseeritud protsessid lubavad hinda madalamaks lasta.

2.1.3. *Töövormide mitmekesistumine, väärtuste ja töökultuuri muutumine*

Tehnoloogia areng, erinevad sotsiaalmeedia platvormid ning mobiilse side areng on väga suurel määral kaasa aidanud uute ja paindlikumate töövormide tekkele. Toimub **traditsiooniliste organisatsioonimudelite mitmekesistumine** – kasvab projekti- ja koostööpõhine töökorraldus. Klassikalist hierarhiat asendavad sageli meeskondade võrgustikud. On näiteid ka organisatsioonidest, kus rakendatakse juhtidevaba, enesejuhtimisel rajaneva organiseerumise ehk holakraatia[78] põhimõtteid.

Uued töövormid annavad töö tegijale suuremat paindlikkust töö tegemise aja, koha ja mahu suhtes ning hõlmavad lühiajalist ja juhutööd ning tööd koostööplatvormide vahendusel ehk nn

---

[75] Rizzo, P. „*Consulting Firms Face Talent Shortage As Blockchain Offerings Grow.*" Coindesk: 11.03.2016. https://www.coindesk.com/consulting-firms-hiring-blockchain-talent/

[76] *cognitive computing* – ehk arukas arvutisüsteem on iseõppiv süsteem, mis oskab sooritada andmekaevet, tunneb ära sarnaseid mustreid ja kombinatsioone ning suudab töödelda keelelist materjali, imiteerides sellega kaudselt inimaju tööd. Kognitiivsed arvutisüsteemid kasutavad masinõppimise algoritme. Nende eesmärgiks on automaatsete it-süsteemide loomine, mis suudavad iseseisvalt probleeme lahendada. https://cognitivecomputingconsortium.com/definition-of-cognitive-computing/

[77] Czerniawska, F. „*Managed services: The next leap forward for the consulting industry*." Source Global Research: 21.11.2017 http://www.sourceglobalresearch.com/blog/2017/11/21/managed-services-the-next-leap-forward-for-the-consulting-industry

[78] Kell, V. „Bossivaba organisatsioon. Kas holakraatia on lahendus?" Director: 01.01.2017.

jagamismajanduse töövorme[79]. **Kaug- ja mobiilne töö**[80], **jagatud töökohad**[81] ja **töötaja jagamine**[82] ning **elektroonilised koostööplatvormid**[83] leiavad üha laialdasemat kasutust. Väga head infotehnoloogilised võimalused, kiire ja mobiilne internetiühendus ning inimeste suhteliselt head digioskused soodustavad uute töövormide levikut ka Eestis.

Riigikantselei strateegiabüroo tellimusel 2017. aastal tehtud analüüs "Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused"[84] tõi välja, et paindlikest töövormidest on Eestis kõige levinumad IKT-põhine mobiilne töö, töö nõudmisel mobiilirakenduse või interneti kaudu ja lühiajaline töö. Siiski on paljude töövormide kasutamise ulatust ja mõju keeruline hinnata, kuna nende kohta puudub Eestis õiguslik regulatsioon ning sellest tulenevalt ei ole ka head statistikat.

Lisaks on töömaailmas aset leidmas olulised põlvkondlikud ja kultuurilised muutused. **Üha enam töötab organisatsioonides koos mitme erineva põlvkonna esindajaid**. Põlvkondade teooriale[85] tuginedes tuuakse ka töömaailmas välja erinevate generatsioonide (nn X-, Y- ja Z-põlvkonnad) erinevaid ootusi nii oma töö sisu kui töökorralduse osas. Kui enne 1982. aastat sündinud X-generatsiooni iseloomustab kohusetundlikkus, lojaalsus, konservatiivsus ja arusaam, et on vaja kõvasti tööd teha, siis Y- ja Z-põlvkondade töötajad (sündinud vastavalt 1982–1999 ja alates 2000) soovivad, et neisse suhtutaks kui võrdsesse partnerisse, ning et neil oleks oma töö korraldamisel sõnaõigus. Y-põlvkonna e milleeniumlaste arvates on traditsiooniline organisatsioonistruktuur oma aja ära elanud. Ideaalis võiks töökeskkond olla hierarhiavaba ning põhineda pigem eestvedamisel ja erialasel kompetentsusel. Noored eeldavad tööandjalt paindlikku tööaega ja oma elustiiliga arvestamist. Neile on väga oluline töö mõtestatus, innovaatilisus ning see, et töö omaks väärtust ka ühiskondlikus plaanis. Töö peaks võimaldama neil oma oskusi ja kompetentse arendada.[86] Arvatakse, et milleeniumlaste eelistused süvenevad veelgi rohkem Z-põlvkonna noorte hulgas.

---

[79] Jagamismajanduse all mõeldakse uusi ettevõtlusvorme, kus teenuse pakkujad võivad olla nii äriettevõtted kui ka eraisikud, kuid pakutakse alakasutatud ressursse või esemeid ilma omandivormi muutmata ajutiselt läbi veebiplatvormi (nt. Uber, Taxify, AirBnB jms). Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tampel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., Aksen, M., Pruks, P. (2017). "Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused" technopolis |group| Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE http://www.digar.ee/arhiiv/et/download/273726

[80] Kaug- ja mobiilne töö – IKT-põhine töö, mille puhul tööülesandeid täidetakse osaliselt, kuid regulaarselt väljaspool töökoha asukohta. (Ibid.)

[81] Töökoha või ka tööaja jagamine – töövorm, mille raames tööandja võtab tööle vähemalt 2 töötajat, kes täidavad ühe täistööajaga ametikoha. Töötajatel on tööandjaga osalise tööajaga lepingud. (Ibid.)

[82] Töötaja jagamine – töövorm, mille puhul tööandjate grupp palkab tööle ühe töötaja või mitu töötajat ning tööandjad vastutavad solidaarselt kohustuste täitmise eest töötaja(te) suhtes. (Ibid.)

[83] Koostööplatvormi vahendusel toimuv töötamine jaguneb rahvahankeks (*crowdsourcing*) ja tööks nõudmisel. Rahvahanke puhul teevad töötajad tööd ainult interneti teel koostööplatvormi vahendusel ja paljudele klientidele. Töö nõudmisel – mobiilirakenduse või interneti kaudu tehakse töid, mida on tehtud ka enne koostööplatvormi esilekerkimist: isikute ja asjade transport, remonditööd, haljastustööd jne. (Ibid.)

[84] Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tampel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., Aksen, M., Pruks, P. (2017). "Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused." technopolis |group| Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE http://www.digar.ee/arhiiv/et/download/273726

[85] Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.

[86] Deloitte (2014). *The Deloitte Millennial Survey: Big demands and high expectations.*

2.1.3.1. Töövormide ning töökultuuri ja väärtuste muutumise mõju personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadele

Paindlike töövormide üha mitmekesisemad võimalused seavad personalitööle olulisi väljakutseid. Töösuhete juhtimine ning personaliarvestuse korraldamine kuulub personalijuhi töö kompetentside hulka. Eestis on võimalik paindlikult tööd teha kas töölepingu või võlaõigusliku teenuse osutamise lepingu alusel. See tähendab, et **paljud uued töövormid ei sobitu tänasesse Eesti õigusruumi**.[87] Nt koostööplatvormide vahendusel töötamise puhul ei järgita töölepingu seaduse (TLSi)[88] regulatsiooni ning töötegijaid ei kanta töötajate registrisse, sageli ei tasuta töötamisega seotud makse jne.

Töösuhte vormistamisel võib tekkida mitmeid töötaja õigusi, hüvitisi ja töötasu puudutavaid küsimusi ning personalijuhid on probleemi ees, kuidas uusi paindlikke töösuhteid juriidiliselt vormistada, kuidas mõõta töötulemust ja korraldada tagasiside andmine ning kuidas lahendada töötajate heaolu puudutavad küsimused. Näiteks, praegune seadusandlus piirab fikseerimata koormusega töölepingute sõlmimist, töötaja staatus iseseisva lepingupartnerina ei võimalda sotsiaalkindlustust jne. Samuti näeb TLS ette, et tööandja peab tagama töötervishoiu ja tööohutuse nõuetele vastavad töötingimused. Kaugtöö ning jagatud töö ja töötajate puhul on aga **vastutuse jagunemine töötaja ja tööandjate vahel** määratlemata. Eemal viibiva töötaja puhul on tööandjal keeruline jälgida töö- ja puhkeaja jaotumist ning suure töökoormuse korral võib ohtu sattuda töötaja tervis, tehtava töö kvaliteet langeb jne.

Personalijuhid tõid intervjuudes välja, et paindlike töövormide laiem rakendamine omab kindlasti mõju ka **töötajate arendamisele ja koolitusele**. Ühelt poolt võib eemal viibivate töötajate koolituse korraldamine olla keerukam. Veelgi olulisem on, kuivõrd tööandja on huvitatud töötajatesse panustama, kui töösuhted on varieeruva juriidilise vormiga ning võib-olla lühiajalisemad. Samas on ekspertide hinnangul **töötajate arendamine muutumas üheks olulisemaks personalitöö funktsiooniks** organisatsioonis. Meie **tööturul on uus põlvkond, kellele enesetäiendamise ja -arendamise võimalused, põnev ja sisuline töö ning väljakutsed on olulised tööga seotud ootused**. Selleks, et töötaja sooviks organisatsiooniga kauem seotud olla, on personalitöö väljakutseks muuta töökeskkond kaasahaaravaks ning pakkuda erinevaid elulisi ja ka mängulisi lahendusi uute teadmiste ja oskuste omandamiseks. Nn **mängulisuse** (i.k *gamification*) kasutamine töötajate koolitustes muutub üha populaarsemaks. Uusi teadmisi omandatakse virtuaalses keskkonnas ja tagasisidet õpitule saadakse vahetult.

Tööga seotud ootuste ja väärtuste muutumine peegeldub ka kasvavas nõudluses karjääriteenuste järele. Karjäärinõustaja juures ei käi mitte ainult koolinoored, kes on tegemas oma esmaseid valikuid haridustee osas, ja töötud, vaid ka töötavad inimesed, kes soovivad analüüsida iseennast ja oma võimalusi ning planeerida oma elu ning tööalast karjääri. Inimeste teisenenud ootusi peegeldab hästi ka kaasaegne suund karjääriarendamises, nn **karjääri või elu disain** (*life design*)[89]. See põhineb nn holistilisel lähenemisel, et inimese kompetentse ning karjääri on vaja arendada mitte ainult

[87] Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tampel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., Aksen, M., Pruks, P. (2017). "Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused." technopolis |group| Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE http://www.digar.ee/arhiiv/et/download/273726

[88] Töölepingu seadus. https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv

[89] Guichard, J. (2015). *From vocational guidance and career counseling to life design dialogues.* In L. Nota & J. Rossier (Eds.), Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice (pp. 11–26). Boston, MA: Hogrefe Publishing

töömaailma ja sealseid muutusi arvestades, vaid inimese elu kõigi erinevate valdkondade omavahelist harmooniat arvesse võttes.

Organisatsioonikultuuri kujundamine nõuab järjest rohkem tähelepanu tingimustes, kus ettevõtete töö iseloom on üha enam muutumas projektipõhiseks, inimesed täidavad mitmeid erinevaid rolle (nt nii põhitöökohal kui projektitöös). Organisatsioonis võib olla nii renditöölisi kui lepingulisi, teenust osutavaid töötajaid ning samuti erinevaid paindlikke töövorme viljelevaid töötajaid. Siia lisanduvad veel probleemid, mis on seotud erineva põlvkonna töötajate erinevate tööga seotud ootustega ning multikultuurse töötajaskonna juhtimisega. EAS-i 2015. aasta juhtimisvaldkonna uuring[90] tõi välja, et Eesti ettevõtted ei ole seni oma personalipoliitikas pööranud erilist tähelepanu **töötegijate spetsiifilistele vajadustele värbamise, koolituse ja karjääri** alal (nt vanemaealiste inimeste ja etniliste vähemuste puhul). See võib osutuda oluliseks arengu takistuseks tulevikus, kui nende sihtgruppide osakaal tööjõuturul kasvab.

Ekspertide hinnangul on viimastel aastatel ka **avalikus sektoris** varasemast enam märgata nö **ärikeskset lähenemist** (teenuse määratlemine, töö kasumlikkuse hindamine ja teenuse võimalikult tõhus korraldamine) ning äriloogikast lähtuvaid juhtimisotsuseid. Seda trendi hinnati positiivseks, kuid oluline on seejuures, et jätkuvalt arvestataks avaliku sektori jaoks oluliste põhimõtetega nagu poliitilise kallutatuse ja korruptsiooni vältimine ning ametnike neutraalsus ja sõltumatus.

Eelnevalt viidatud juhtimisvaldkonna uuring leidis, et töö- ja eraelu parema ühitamise eesmärgil võiks Eestis **avaliku sektori organisatsioonides rohkem kasutada paindlikku tööaega, ametikoha jagamist ja kaugtööd.** Eelkõige regionaalse meetmena on ka riigireformi üheks eesmärgiks seatud 3000-le keskvalitsuse töötajale kaugtöö võimaluse loomine. Sellest lähtuvalt on paindlike töövormide kasutamine avalikus sektoris lähiaastatel tõenäoliselt kasvavas trendis. Võimalus kaugtööks sõltub loomulikult asutuse spetsiifikast.

2.1.3.2. Töövormide ning töökultuuri ja väärtuste muutumise mõju assisteerimise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealadele

Administratiivtöö kutsealadel on eelkõige tehnoloogia areng aidanud kaasa paindlikumate töövormide tekkimisele. Juhi või projekti **assisteerimine ei nõua enam tingimata pidevat füüsilist kohalolekut**. Video- ja telekonverentsitehnika, internet ja Skype või lausa spetsiaalsed „kontorihaldja“ äpid võimaldavad sekretäridel ja bürootöötajatel saada infot ning täita tööks vajalikke ülesandeid ka kontorist eemal olles.

Lisaks on tekkinud täiesti uus nn **virtuaalse assistendi** (i.k. *virtual assistant*) teenus, mida on võimalik organisatsiooni sisse osta. Virtuaalne assistent on juriidiline isik, kes pakub oma klientidele interneti kaudu erinevaid kontoriteenuseid. Teenusteks on eeskätt tavapärased sekretäri- ja assistenditeenused, lisaks on võimalus saada abi arvepidamises, turunduses, sotsiaalmeediaga seotud teenustes, müügitöös, jne. Tegemist on kaugtöö ning paindliku nn jagatud töötajaga (i.k *employee sharing*) töövormiga. Kliendid suhtlevad virtuaalse assistendiga meili, Skype'i või telefoni teel. Ekspertide hinnangul on just väikeettevõtete seas selle teenuse populaarsus kasvamas.

[90] Alas, R., Eomõis, E., Furman, J, Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). „Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015“, Civitta https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf

Valdkonna esindajad tõid intervjuudes esile tendentsi, et noorema põlvkonna **juhid eelistavad sageli ise teatud administratiivseid ülesandeid täita.** Tänapäevane tehnoloogia võimaldab paljusid klassikalise assisteerimise ülesanded väga kiiresti ja mugavalt ise teha. See on põhjuseks, miks ka suuremates ettevõtetes on assisteeriva personali ametikohti jäänud vähemaks.

Uuema suunana tegelevad assistendid paljudes ettevõtetes **tervisedendusega**. Tervise ja tervislike eluviiside väärtustamine leiab ühiskonnas üha laiemat kõlapinda ning töötajate ootused tööle ja töökeskkonnale on tõusnud. Tööandjalt oodatakse vastutustundlikku suhtumist nii füüsilise, vaimse kui sotsiaalse töökeskkonna loomisesse. Teadmisi tervisedendusest on võimalik täiendada nt Tervise Arengu Instituudi koordineeritava tervist edendavate töökohtade võrgustiku[91] kaudu.

Ekspertide hinnangul võib Z-generatsiooni **noortel kohati olla probleeme traditsioonilisse töökeskkonda sulandumisega**. Välja toodi noorte vaba suhtluskultuuri, mis ei pruugi alati sobituda töökeskkonnas vajaliku etiketiga. Samuti tõdeti, et juhiste ja reeglite järgimine võib nooremale põlvkonnale olla raskem. Leiti, et haridussüsteemil on siin kriitiline roll tööturule sisenevate noorte tööga seotud väärtuste ja teadmiste kujundamisel. Rohkem tähelepanu tuleks pöörata noorte suhtlemis- ja koostöö- ning planeerimis- ja organiseerimisoskuste arendamisele. Töömaailm aga peab omalt poolt kohanema uute põlvkondade väärtushinnangute ja kõrgemate ootustega nii töö sisu kui töökeskkonna osas.

2.1.3.3. Töövormide ning töökultuuri ja väärtuste muutumise mõju ärinõustamise kutsealale

Ärinõustamise kutseala iseloomustab **kasvav võrgustumine** erinevaid nõustamisteenuseid pakkuvate ettevõtete vahel. Kliendi ootused on muutunud laiapõhjalisemaks – nõustamiselt oodatakse järjest terviklikumat lähenemist ettevõtte kõigile äriprotsessidele. Kõigi erinevate ärinõustamise projektide käigus vajalikuks osutuvate teemade ja valdkondade osas on keeruline omada organisatsioonisisest ekspertteadmist. Sellest tingituna suureneb konsultatsiooniprojektides nö nišikompetentside sisseostmine, tekivad **sisseostupartnerlused** erinevate ettevõtete või teenusepakkujatega[92]. Eksperdid tõid välja, et ärinõustamises levinud projektipõhisus soodustab erinevaid koostöövorme konsultatsioonieettevõtete ja erinevate valdkondade ekspertide vahel.

Ärikonsultatsioonide kutsealal on kasutusel paljud paindlikud töövormid (kaug- ja mobiilne töö, jagatud töötaja, projektipõhine töö jt). Viimastel aastatel on lisandunud **koostööplatvormi** (i.k *crowdwork*) vahendusel tehtav töö[93]. Nn **rahvahange** (i.k *crowdsourcing*) on töövorm, kus töö tellija saab esitada oma päringu või hanke potentsiaalsetele töö tegijatele koostööplatvormi kaudu. Konsultatsioonifirmad kasutavad seda enamasti talentide otsinguks. Samamoodi on koostööplatvormi vahendusel võimalik otsida projektidesse nt väliseksperte. Platvorm võimaldab spetsialistidel projekte sirvida, projektis töötada ja isegi teostatud töö eest tasustamist korraldada.

---

[91] TAI tervist edendavate töökohtade võrgustik http://www.tai.ee/et/tegevused/tervise-edendamine/tervise-edendamine-tookohal

[92] Wood, P. *Key Trends in 2017 for the Consulting Industry*. InfoDesk: 01.02.2017. http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2017-for-the-consulting-industry

[93] Wood, P. *The Rise of Crowdsourced Consulting Services.* InfoDesk: 21.09.2016 http://www.infodesk.com/consulting-industry/the-rise-of-crowdsourced-consulting-services

Erinevad rahvusvahelised ja ka siseriiklikud poliitikad ning strateegiad toovad üha enam esile teadmistepõhisuse kasvavat olulisust erinevate valdkondlike poliitikate arendamisel ning ühiskonnas tervikuna. Üha suurem teadmistepõhisuse väärtustamine otsustusprotessides suurendab ka nõudlust erinevate mõju- ja taustauuringute järele.

Väärtuste muutumist konsultatsiooniteenuste valdkonna töökultuuris peegeldab muuhulgas ka see, et osades ettevõtetes on lastud ranged riietumisreeglid mõnevõrra vabamaks. Näiteks PriceWaterhouseCoopers lubab töötajatel kanda ka teksasid, juhul kui kliendikohtumisi pole plaanis. Mõnel pool on lubatud kanda ka sportlikumat riietust, mis väidetavalt tõstab töötajate produktiivsust.[94]

2.1.4. *Globaalselt seotud maailm*

Üleilmastumine, mis väljendub info, teenuste, kaupade ja inimeste kiires ja vabas liikumises, laiendab oluliselt nii ettevõtete kui inimeste võimalusi osaleda globaalses äris ja globaalsel tööjõuturul. Ühtlasi suurendab see konkurentsi turgude, klientide ja heade töötajate lojaalsuse pärast.[95] Töökohad teistes riikides on reaalseks alternatiiviks Eestis töötamisele. IKT areng aitab kaasa uute ja paindlike töövormide tekkimisele, mis omakorda suurendab nii Eesti elanike võimalust osaleda rahvusvahelisel tööturul kui välismaiste spetsialistide lisandumist Eesti tööturule. Oluline on olla kursis ettevõtte tegevuse sihtriikide turu ja kultuuri eripäradega ning tunda õiguslikku raamistikku. Tööturul olevate inimeste haridus- ja kultuuritaust on üha mitmekesisem, mis esitab uusi väljakutseid nii organisatsioonide personalijuhtimisele kui ka haridussüsteemile ning tööturuteenustele.

2.1.4.1. Globaliseerumise mõju personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadele

Maailm meie ümber on pidevas muutumises – majanduslik olukord, ärikeskkond, klientide vajadused, tehnoloogilised arengud, järjepidev konkurentsi kasv. See kõik esitab väljakutse ka personalijuhtimisele. Intervjueeritud eksperdid rõhutasid vajadust **pidevate muutustega kohanemise** järele. Muutuste ennetamise ja muutuste juhtimise kontekstis räägitakse üha enam nn **agiilsest[96] personalijuhtimisest**. See tähendab, et valmis standardsete lahenduste ja protseduuride rakendamise asemel tuleb kõigis personalitöö valdkondades tegutseda paindlikult ja töötajaid endid lahenduste loomisesse kaasates. Agiilsus tähendab pideva õppimise ja tagasiside võimaldamist ning inimeste mobiilsuse soodustamist erinevate ametikohtade, osakondade ja isegi erinevate organisatsioonide vahel. See tagab suurema tõenäosusega vajaliku kompetentsiga inimeste olemasolu erinevate projektide tarvis. Kiiretest muutustest ja paindlikust lähenemisest tingituna **kasvab projekti- ja protsessijuhtimise oskuste vajadus** personalitöös.

Äri rahvusvahelistumine ja avatud majandus annavad võimaluse värvata tööjõudu ka väljastpoolt Eestit. Personalitöös tuleb järjest enam arvestada **multikultuurse töötajaskonna** juhtimise väljakutsetega (vt ka ptk 2.1.1.2.). Tööjõu sissetoomine sõltub küll oluliselt riigi poliitilistest otsustest, kuid personalijuhtide hinnangul suureneb tööjõu immigratsioon lähitulevikus veelgi, kuna kohalikul

---

[94] Wood, P. *Key Trends in 2017 for the Consulting Industry*. InfoDesk: 01.02.2017. http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2017-for-the-consulting-industry

[95] Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

[96] Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016) *„Embracing Agile“,* Harvard Business Review, May 2016 https://hbr.org/2016/05/embracing-agile?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

tööjõuturul napib vajaliku kompetentsiga spetsialiste. Üheks tõkkeks välismaise tööjõu värbamisel võib olla asjaolu, et ettevõtete dokumentatsioon ja töökeel on reeglina eestikeelne. Üha enam aga hakatakse lähtuma sellest, milline keel tagab vajaliku tööjõu olemasolu.

Globaliseerumise mõju näidetena tõid eksperdid välja veel **rahvusvaheliste kontsernide tugiteenuste (sh personalitöö) koondumise Eestisse**, nt ABB Tallinna regionaalne äriteeninduskeskus, mis pakub tuge ABB finants-, personali- ja tarneahelavaldkonna tegevustele. Keskus on üks kuuest keskusest üle maailma ning osutab teenust 68 erinevasse riiki. Rahvusvaheliste korporatsioonide tugiteenus- ja arenduskeskuste loomise toetamiseks on EAS-is avatud ka vastav toetusmeede. Selle meetme toel on Eestis oma arenduskeskused avanud veel näiteks Tieto, Kühne+Nagel, Opus Capita, Ramirent jmt ettevõtted. Rahvusvahelise koostöö edendamine ja globaliseerumine laiemalt seavad varasemast kõrgemad nõudmised kutseala töötajate **keelteoskusele, kultuuride tundmisele ja suhtlemisoskusele**, aga ka üldiste **majandusprotsesside ja ettevõtluse aluste mõistmisele**.

Globaliseerumise mõju karjääriteenustele avaldub selles, et inimestel on suurem huvi välismaal õppimise ja töötamise võimaluste vastu. Maailm on lahti ning inimesed ei näe Eestit ainsa karjäärivõimalusena. See eeldab karjäärispetsialistidelt kas siis lausa täiendavaid teadmisi erinevate riikide tööturgudest, tööseadusandlusest, haridus- ja kvalifikatsioonisüsteemidest, sotsiaalsüsteemidest ning üldistest õpi- ja töörändega kaasnevatest teemadest või infot selle kohta, kust vastavat teavet saada.

2.1.4.2. Globaliseerumise mõju assisteerimise ja teabe- ning dokumendihalduse kutsealadele

Globaliseerumine avardab tugiteenuste turu võimalusi ning teenuste sisseostmine lubab organisatsioonidel **ressursse kokku hoida**. Ressursside kokkuhoiu poliitika peegeldub ka **tugiteenuste tsentraliseerimise trendis**, mis on iseloomulik nii era- kui avalikule sektorile Eestis. Administratiivtööga seotud ametikohade arv on vähenemas. Samas tõid eksperdid välja, et kirjeldatud mõju ei ole siiski ühene. Kuna tehnoloogia areng on võimaldanud paljud lihtsamad administratiivtöö funktsioonid automatiseerida, on assisteeriva töö tegijatele sageli juurde tulnud sisulisemaid, organisatsiooni äritegevust toetavaid ülesandeid (nt müügi, turunduse, personalijuhtimise, raamatupidamise valdkonnast), st administratiivtöö ametikohad on muutunud **multifunktsionaalsemateks**. Seoses elektroonsete dokumendihalduse süsteemide laialdase kasutuselevõtuga saavad sekretäridest sageli ka infosüsteemide peakasutajad ja haldajad. See eeldab **analüütiliste oskuste** ja **IT-alaste teadmiste täiendamist, häid suhtlemisoskusi** ning **kliendi- ja teenusekeskset lähenemist.**

Äritegevuse üleilmastumine esitab organisatsiooni tugipersonalile suuremaid nõudmisi. Administratiivtöös on tulnud palju juurde rahvusvahelist suhtlemist toetavaid tegevusi. See tähendab, et valdkonnas töötamisel on lisaks erialastele teadmisetele väga tähtis **hea võõrkeelte oskus** ning **organisatsiooni tegevusvaldkonna tundmine**.

2.1.4.3. Globaliseerumise mõju ärinõustamise kutsealale

Globaliseerumine laiendab konsultatsiooniteenuste osutamise geograafiat olulisel määral. **Nõustamisteenuste eksport kasvab**. Teenust eksporditakse mitte ainult EL-i riikidesse, vaid ka endistesse Nõukogude Liidu riikidesse ning Lähis-Idasse. Uute tehnoloogiate kiire rakendamise kõrval nähakse teenuste eksporti ning teadus- ja arendustegevuse allhanget kui riigi majanduse olulisemat

pikaajalist kasvuvõimalust.[97] Mitmed konsultatsioonieettevõtted on loonud filiaale väljaspoole Eestit. Eesmärgiks on olla sisseostetava teenuse pakkujad teenuse sihtturgudel.

Konsultatsioonifirmad teevad niši- või täiendava kompetentsi kaasamise vajaduse tõttu üha enam **koostööd ka teiste ettevõtetega, sh rahvusvaheliselt**. Sageli on koostööpartneriteks eksperdid väljastpoolt konsultatsioonivaldkonda, nt IT- ja tehnoloogiafirmad või teadusasutused.[98] Eksperdid tõid välja, et Eesti ettevõtetes töötab järjest enam ka rahvusvahelise töökogemusega spetsialiste ning see võib üldist konsultatsiooniteenuste sisseostmise vajadust mõnevõrra vähendada.

Erinevad geo-poliitilised arengud maailmas ning nendega kaasnev turgude ebakindlus panevad paljusid organisatsioone mõtlema oma äri võimalike riskide ja ohukohtade peale.[99] Neid ohtusid soovitakse ennetada ning see suurendab nõudlust ärikonsultatsioonide järele. Konsultandid rõhutasid ka majanduse tsüklilisuse olulist mõju oma teenusele. Sellest sõltub, missuguseid teenuseid rohkem vajatakse, ning kui palju nõustamist tellitakse.

Kõik intervjueeritud eksperdid tõid välja, et **Euroopa Liidust (EL) avalikule sektorile suunataval rahastusel on oluline mõju** ärikonsultatsiooni teenuste osutamisele. Senini on ärinõustamine Eestis olnud väga olulisel määral seotud avaliku sektori tellimustega ning arvestatav hulk konsultatsioonitööd rahastatakse EL-i vahenditest. See, milliseid otsuseid tehakse seadusandluse arendamisel (nt küberturvalisuse, isikuandmete kaitse, riigiarvestuse jm valdkondades), ning millises mahus ja mis valdkondades jätkub EL-i rahastamine peale praeguse eelarveperioodi lõppu 2020. aastal, mõjutab ka valdkonna tööjõuvajadust ning uurimisteemasid[100]. Samas tõid eksperdid välja, et rahastuse vähenemise mõju konsultatsiooniteenustele on keeruline prognoosida, kuna teenuste vajadus ei ole EL-i rahastusega otseselt seotud ning palju sõltub sellest, millised prioriteedid seatakse. Nähti ka võimalust, et nt haldusreformi käigus ühinenud ja suuremad kohalikud omavalitsused võivad hakata tulevikus rohkem konsultatsiooniteenuseid tarbima.

2.2. Valdkonna arengut mõjutavad õigusaktid, arengudokumendid ja uuringud

See alapeatükk annab ülevaate uuringu kontekstis tausta- või täiendava infona kasutatud olulisematest seadustest, strateegia- ja arengudokumentidest ning autoritele kättesaadavatest, viimase viie aasta jooksul Eestis PAÄ valdkonna tegevusaladel tööjõu- või oskuste vajaduse teemat puudutavatest uuringutest. Esitatud on dokumentide ja uuringute lühikirjeldused, peamised eesmärgid või tulemused, täpsustav selgitus olulisusele OSKA kontekstis ning seos PAÄ valdkonna analüüsiga (nt mõju tööjõu- ja/või oskuste vajadusele, täiendav info põhikutsealade nõudluse, koolituspakkumise, oskuste jm osas). Riigikogu, valitsuse või muu riikliku institutsiooni poolt kehtestatavaid seadusi ja arengukavasid, mis puudutavad PAÄ kutsealasid ning reguleerivaid avaliku sektori tööd, on palju ja erinevaid (nt avaliku teenistuse seadus, ülikooliseadus, politsei ja piirvalve

[97] Nordea Pank (2017). Eesti majandusülevaade. 13.06.2017. http://www.nordea.ee/sitemod/upload/root/content/nordea_ee_ee/eeee_about/uudised/2017/NordeaEestimajandusprognoosjuuni2017.pdf

[98] *Trends and challenges in the management consulting industry*. Consultancy.uk: 20.02.2017 http://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry

[99] Ibid.

[100] Euroopa Komisjon teeb ettepaneku uue eelarveperspektiivi osas 2018. aasta hiliskevadel.

seadus, riigikaitse arengukava jne). Siin keskendume kõige laiapinnalisemate ja suurema mõjuga dokumentidele.

Töövõimereform

2016. aastal käivitus Eestis töövõimereform[101], millega loodi uus töövõime toetamise süsteem. Vananev rahvastik ning süvenev tööjõupuudus paneb rohkem tähelepanu pöörama inimestele, kes vaatamata mõningastele terviseprobleemidele oleksid siiski võimelised tööturul osalema ning sooviksid ühiskonnaellu panustada. Töövõimereformi eesmärgiks on toetada töövõimetuspensionäride ja vähenenud töövõimega tööealiste täisväärtuslikku elu, aidates neil leida tööturul pakutavate teenuste abil võimetekohast tööd ja tööl püsida. 2016. aasta algusest hakkas vähenenud töövõimega inimeste aitamisega tegelema Eesti Töötukassa, kes hindab inimese võimeid, pakub tööturuteenused, sh rehabilitatsiooniteenuseid, ja on inimesega püsivalt kontaktis.

Töövõimereformi tulemusena peaks muutuma suhtumine vähenenud töövõimega inimestesse ning paranema nende võimalus tööd leida ja hoida. Tööandjatele annab see võimaluse kaasata oma organisatsiooni tegevusse järjest enam vähenenud töövõimega inimesi. Personalitöös tähendab see suuremat tähelepanu töö kohandamisele vähenenud töövõimega inimestele ning nende võrdsele kohtlemisele võrreldes teiste tööle kandideerijatega ja töötajatega.

Isikuandmete kaitse üldmäärus

2016. aasta kevadel võeti EL-is vastu isikuandmete kaitse üldmäärus[102] (*General Data Protection Regulation*), mis asendab 1995. aastast pärineva andmekaitsedirektiivi. Määrus on liikmesriikidele otsekohalduv ning rakendub alates 25. maist 2018. Andmekaitsereformi eesmärk on anda füüsilistele isikutele suurem kontroll oma isikuandmete üle, luua digitaalse ühisturu jaoks kohandatud reeglistik ning ühtlane andmekaitse tase kogu EL-is. Üldmäärus sisaldab hulgaliselt uusi sätteid, millel on oluline mõju isikuandmete kogumisele, töötlemisele ja nende turvalisuse tagamisele organisatsioonides.

Kõik tööandjad ja organisatsioonid peavad hindama, kas neil on isikuandmete kaitse piisavalt tagatud. Määrus puudutab muuhulgas nii klientide kui oma töötajate isikuandmete käsitamist. See tähendab, et nii personali- kui administratiivtöös ning ärinõustamises tuleb arvestada uute määrusest tulenevate nõuetega. Uuenduste kohaldamiseks on vaja panustada aega, analüüsida ja kasutusele võtta tehnilised meetmed andmekaitsereeglite järgimiseks, osaleda tööportsesside täiendamises, koolitada töötajaid jne.

Haldus- ja riigireform

Avaliku sektori töötajaskonnale on viimasetel aastatel olulist mõju avaldanud läbiviidavad riigireform[103] ja haldusreform[104].

Riigireformi eesmärkideks on muuhulgas valitsemise mahu vähenemine avalikus sektoris, dubleerivate tegevuste vähendamine, valitsussektori töökohtade arvu vähenemine kooskõlas tööealise elanikkonna kahanemisega ning maapiirkondade konkurentsivõime kasv. Regionaalse arengu oluliseks teguriks peetakse autonoomselt toimivate ja keskvalitsusega nõrgalt seotud avaliku võimu asutuste

[101] Töövõimereform. http://www.sm.ee/et/toovoimereform
[102] Euroopa Liidu Nõukogu (2016). Isikuandmete kaitse üldmäärus. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_5419_2016_INIT&from=EN
[103] Riigireform. https://www.valitsus.ee/et/riigireform-tegevuskavas
[104] Haldusreformi seadus. https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001?leiaKehtiv

(sihtasutuste, inspektsioonide, ametite, agentuuride jmt) väljaviimist pealinnast. Käimas on ka riigiasutuste tugiteenuste tsentraliseerimine – finants-, personali- ja palgaarvestus tsentraliseeritakse Riigi Tugiteenuste Keskusesse, et vähendada finants-, personali- ja palgaarvestusega seotud töötajate arvu ning nende kulusid.

Haldusreformi eesmärgiks on moodustada omavalitsused, mis suudavad pakkuda inimestele paremaid avalikke teenuseid, tagada piirkondade konkurentsivõime kasvu ning täita iseseisvalt neile seadusega pandud ülesandeid. Seoses sellega kadusid alates 1. jaanuarist 2018 maavalitsused.

Avaliku sektori töökohtade arvu vähendamise suund ning tugiteenuste tsentraliseerimine avaldab käesoleva uuringu mõistes mõju avalikus sektoris töötavate personali- ja administratiivtöö kutsealade esindajatele. Samuti hõlmab riigireformi tegevuskava avalike karjääriteenuste korrastamist, mille eesmärgiks on dubleerimise vähendamine teenuste osutamisel ning karjääriteenuste süsteemi efektiivsemaks ja eesmärgipärasemaks muutmine.

Vabariigi Valitsuse 21.12.2017 kabinetiistungil toetati tervise- ja tööministri ning haridus- ja teadusministri ettepanekut viia alates 1. jaanuarist 2019 karjäärinõustamise ja karjääriinfo teenuste osutamine Töötukassa juhtimise alla selleks, et optimeerida teenuse osutamise ressursse riigis tervikuna. Praegu pakutakse karjääriteenuseid nii lastele, noortele kui ka töötavatele täiskasvanutele suuresti Euroopa Sotsiaalfondi toetusel. Et karjääriteenuste osutamine saaks jätkuda, tuleb välja töötada mudel, mis lubaks pakkuda kõigile earühmadele kvaliteetset ja mugavasti kättesaadavat teenust ka pärast EL-i toetuste lõppemist. Teenuste Töötukassasse viimise ettevalmistamiseks on moodustatud töörühm. Töörühm esitab hiljemalt 2018. aasta veebruari lõpuks tegevuskava koos finantsplaaniga SA Innove karjäärinõustamise ja -info teenuste osutamise süsteemi ühendamiseks Eesti Töötukassa karjääriteenuste süsteemiga.

Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat

2014. aasta detsembris kiitis Vabariigi Valitsus heaks esimese tervikliku riigi personalijuhtimise arengudokumendi – riigi personalipoliitika valge raamatu[105] – mille eesmärgiks oli kirjeldada riigi kui tööandja personalipoliitika sihte ja ulatust. Dokumendis täpsustatakse nii Vabariigi Valitsuse kui ministeeriumide rolle ja vastutust personalipoliitika koordineerimisel ning kaardistatakse riigi vajadusi nii töötajate arvu kui vajalike kompetentside osas. Samuti määratletakse seal konkreetsed tegevused nt korruptsiooniriskide hindamise metoodika koostamiseks, töötajate mobiilsuse suurendamiseks, keskastmejuhtide arendamiseks ja koolitamiseks, töötajate tulemuslikkuse hindamise meetodite väljatöötamiseks, asutuste vahelise koostöö suurendamiseks jne.

Ekspertide hinnangul on tegemist hea ja euroopaliku strateegiadokumendiga, kuid selles kirjeldatud eesmärkide ja tegevuste realiseerumine praktikas sõltub väga palju poliitilisest huvist ning sellest, kas leidub piisaval hulgal visionääre, kes esitatud personalistrateegilisi suundi ka ellu viivad. Kuna poliitiline huvi avaliku sektori strateegilise personalijuhtimise vastu on tagasihoidlik, ei ole dokumenti kaasajastatud ega järjepidevalt rakendatud. Tagasihoidlikku huvi teema vastu ilmestab ka asjaolu, et hetkel ei ole valge raamatu dokument leitav Rahandusministeeriumi, kes vastutab strateegia uuendamise ja elluviimise eest, kodulehelt.

Tööhõiveprogrammid

[105] Rahandusministeerium (2014). Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Riigi_kui_tooandja_personalipoliitika_valge_raamat.pdf

Tööturuteenuste ja -toetuste seaduse (TTTS-i) eesmärk on tööealise elanikkonna võimalikult kõrge tööhõive saavutamine ning pikaajalise töötuse ja tööturult tõrjutuse ennetamine tööturuteenuste osutamise ja tööturutoetuste maksmise kaudu. TTTS-i alusel on Vabariigi Valitsusel õigus kehtestada tähtajaline tööhõiveprogramm TTTS-i eesmärgi saavutamiseks. Kõigi nelja senise tööhõiveprogrammi (2012–2013, 2014–2015, 2016–2017, 2017–2020) täiendavate tööturuteenuste loetelus on olnud ka karjääriinfo vahendamine, tööotsingunõustamine ning nõustamine töölesaamise takistuste kõrvaldamiseks.

TTTS-i alusel on õigus karjäärinõustamisele töötutel ja töö- või teenistussuhte lõpetamise kohta teate saanud tööotsijatel. 25.11.2014 Sotsiaalministri käskkirjaga kinnitati Euroopa Sotsiaalfondi (ESF) meetme "Täiskasvanud elanikkonna kompetentside arendamine" raames "Karjäärinõustamise kättesaadavuse suurendamise" toetuse andmise tingimused (TAT). ESF-i toetuse eesmärgiks on tagada karjääriteenuste kättesaadavus ka töötavatele ja mitteaktiivsetele[106] inimestele ning seeläbi suurendada nende konkurentsivõimet tööturul. Toetuse periood kestab 2020. aasta lõpuni.

Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused

Vabariigi Valitsuse määrus „Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused“[107] kehtib alates 3. juunist 2017. See muutis kehtetuks alates 2001. aastast kehtinud „Asjaajamise korra ühtsed alused“. Määruse rakendamiseks on kehtestatud juhised[108]. Määrus puudutab eelkõige avaliku sektori teabehalduse korraldust ning selle eesmärk on muuta avalikud teenused kvaliteetsemaks, avaliku sektori toimimine efektiivsemaks ja vähendada bürokraatiat. Määrusest leiavad nii mõndagi vajalikku ka era- ja kolmanda sektori asutused. Määruse rakendumine eeldab asutustelt organisatsioonisiseste töökorralduslike normdokumentide ajakohastamist.

Arhivaalide üleandmise kohustus Rahvusarhiivile

Arhivaalide ehk arhiiviväärtusega dokumentide üleandmist avalikku arhiivi reguleerib arhiiviseadus[109] ja selle rakendusakt arhiivieeskiri[110]. Kohustus anda arhivaale üle avalikku arhiivi on reeglina avalikke ülesandeid täitvatel asutustel, nt ministeeriumid, ametid, avalik-õiguslikud juriidilised isikud, kohalikud omavalitsused ja nende hallatavad asutused. Siiski kogub Riigiarhiiv arhivaale ka mõnedelt ettevõtetelt ja eraisikutelt. Asutused, kus tekib arhivaale, on kohustatud need Rahvusarhiivi üle andma hiljemalt 10 aastat pärast nende loomist või saamist. Enne kehtiva arhiiviseaduse jõustumist (1. jaanuar 2012) loodud või saadud paberarhivaalid antakse üle hiljemalt 20 aastat pärast nende loomist või saamist. Rahvusarhiivi uue hoone Noora avamine 2017. aasta veebruaris on oluliselt parandanud võimet paberarhivaale vastu võtta. Eeltoodust ning üleandmistähtaegadest tulenevalt prognoosivad valdkonna eksperdid, et lähiaastatel suureneb märgatavalt töömaht seoses arhiiviväärtusega dokumentide ettevalmistamise ja üleandmisega Rahvusarhiivi.

---

[106] Tööturu mõistes mitteaktiivsed inimesed on rasedus-, sünnitus- või lapsehoolduspuhkusel viibijad, hoolduskoormusega inimesed, haiguse või vigastuse tõttu tööturult eemal olevad inimesed, heitunud, õpingutega hõivatud ja muudel põhjustel mitteaktiivsed.

[107] Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused. https://www.riigiteataja.ee/akt/131052017007

[108] Juhised määruse „Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused“ rakendajatele. MKM 27.06.2017. https://www.mkm.ee/sites/default/files/lyhijuhised_tkta_rakendajatele_vers_1_0.pdf

[109] Arhiiviseadus. https://www.riigiteataja.ee/akt/121032011001?leiaKehtiv

[110] Arhiivieeskiri. https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011229?leiaKehtiv

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020[111] näol on tegemist Eesti majanduse arengu keskse strateegiaga, mis keskendub kolmele põhilisele ettevõtluse ees seisvale väljakutsele: tootlikkuse tõstmine, ettevõtlikkuse ergutamine ja innovatsioonile julgustamine. Strateegia tegevuste planeerimisel lähtutakse muuhulgas põhimõtetest tugevdada riigi rolli ettevõtete strateegilise planeerimise võimekuse tõstmisel. Samuti soovitakse projekti rahastamise asemel asetada toetuspoliitika keskmesse tegevuste põhjalik analüüs, planeerimine ja rakendamine.

Strateegia näeb oma tegevuste hulgas ette ka ettevõtete rahvusvahelistumisele ning ekspordile suunatud koolituste ja konsultatsioonide soodustamist ning tehnoloogia-investeeringute toetamise ühendamist koolituse ja nõustamisega. See avaldab positiivset mõju näiteks EAS-i ja Maakondlike arenduskeskuste (MAK-id) poolt pakutavate või vahendatud nõustamisteenuste kasutamisele.

Eesti elukestva õppe strateegia 2020

Eesti elukestva õppe strateegia 2020[112] üheks strateegiliseks eesmärgiks on elukestva õppe võimaluste ja töömaailma vajaduste vastavus. Selle elluviimist aitab tagada **õppe- ja karjäärinõustamise programm[113]**. Programmi tegevusteks on muuhulgas karjääri- ja õppenõustamise teenuste osutamine lastele ja noortele, programmi koordineerimine ning teenuste kättesaadavuse tagamine. Lisaks soovitakse tõsta elanikkonna teadlikkust teenustest ning tagada asjakohase tööturu- ja õpivõimaluste informatsiooni kättesaadavus. Alates 1. septembrist 2014 avas SA Innove kõikides Eesti maakondades Rajaleidja keskused, kus osutatakse tasuta karjääriinfo- ja karjäärinõustamise teenuseid noortele vanuses 7–26 eluaastat ning toetatakse koole karjääriõppe läbiviimisel.

PAÄ valdkonnaga seotud uuringud

PAÄ valdkonnaga otsesemalt või kaudsemalt seotud uuringuid ning doktori-, magistri- ja bakalaureusetöid on tehtud hulgaliselt. Järgnevalt on välja toodud **neli hiljutist ning käesoleva uuringuga sisulisemalt haakuvat analüüsi**.

Riigikantselei strateegiabüroo poolt koostöös Sotsiaalministeeriumiga tellitud analüüs **"Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused"[114]**, mille teostasid Technopolis Group ja TÜ, käsitleb Eesti kontekstis kõige asjakohasemaid või suurema potentsiaaliga uusi töövorme. Nende puhul analüüsiti töövormi olemust, levikut, eeliseid ja puudusi nii tööandja kui töötegija jaoks ning sobitumist Eesti õigussüsteemi. Analüüsi tulemusel selgus, et uutest töövormidest on enim kasutusele võetud IKT-põhine mobiilne töö. Uute töövormide positiivse mõjuna nähti võimalust tuua tööturule rohkem

---

[111] Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2013). http://kasvustrateegia.mkm.ee/

[112] Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Haridus- ja Teadusministeerium (2014). https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf

[113] Õppe- ja karjäärinõustamise programm. https://www.hm.ee/et/oppe-ja-karjaarinoustamise-programm

[114] Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tampel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., Aksen, M., Pruks, P. (2017). "Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused." technopolis |group| Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE http://www.digar.ee/arhiiv/et/download/273726

vähenenud töövõimega inimesi. Uute töövormidega kaasneva võimalusena nimetati globaalsel tööturul osalemist.

Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM-i) poolt tellitud **„Õppe- ja karjäärinõustamise programmi vahehindamise"**[115] lõppraport koondab programmi raames seni läbi viidud tegevuste asjakohasuse, tulemuslikkuse, tõhususe ning potentsiaalse mõju ja jätkusuutlikkuse analüüsi tulemused. Hindamise viis läbi Civitta Eesti AS. Analüüsi tulemusena esitati soovitused kahe võimaliku mudeli rakendamiseks õppe- ning karjääriteenuste edasiseks osutamiseks ning analüüsiti nende mudelite potentsiaalseid mõjusid.

EAS-i tellitud **„Eesti juhtimisvaldkonna uuring"**[116], mille viisid läbi EBS ja Civitta Eesti AS, kaardistas Eesti ettevõtete juhtimispraktikaid. Uuringu käigus võrreldi olukorda juhtimises 2005. ja 2010. aastal tehtud juhtimisvaldkonna uuringutega. Uuringu üheks põhisõnumiks on, et Eesti ettevõtete juhtimispraktikad on jäänud perioodil 2010–2015 mugavustooni pidama. Uuringu autorid tõid välja, et arvestades Lääne-Euroopa ettevõtete pideva arenguga ja Z-põlvkonna muutunud ootustega töökoha ja juhtide suhtes, tuleks hakata juhtimispraktikaid ümber kujundama. Samas nenditi, et 2015. aastaks ei olnud juhtimispraktikate arendamise vallas enam märkimisväärseid turutõrkeid ning soovitus EAS-ile oli mitte alustada uute meetmete või toetusmehhanismide loomist koolitus- ja konsultatsioonifirmadele või ettevõtetele juhtimispraktikate arendamiseks.

Euroopa Rekonstruktsiooni ja Arengupanga 2014. aastal tellitud **Eesti konsultatsioonituru uuring** „*Estonian Consultancy Market Diagnostic Study*"[117], mille teostas Civitta Eesti AS, kaardistas ja kirjeldas konsultatsioonifirmade turgu Eestis ning esitas soovitusi edasisteks arendustegevusteks valdkonnas. Uuringu üheks oluliseks eesmärgiks oli analüüsida, kuidas soodustada Eesti konsultatsiooniettevõtete osalemist rahvusvahelistes konsultatsiooniprojektides.

2.3. Valdkonna võimalikud uued või kasvavad ametid

PAÄ valdkonna ekspertide hinnangul on lähiaastatel lisandumas või arvuliselt kasvamas järgnevalt loetletud uued (või uuenevad) rollid, mis võivad kajastuda nii töö osade kui ametikohtadena.

- **Personaliandmete analüütik** (personalianalüütik, HR-analüütik). Koos tehnoloogia arenguga tekib järjest enam nii andmeid kui võimalusi nende analüüsimiseks ka personalitöö valdkonnas. Personalianalüütiku tööülesannete hulka kuulub personalistatistika ja aruandluse koostamine, personaliandmetest tervikvaate kujundamine, andmete analüüsimine ning järelduste tegemine juhtimisotsuste toetamiseks, personalitarkvarast saadavate andmete kvaliteedi ja mahu hindamine, personali juhtimiseks ja analüüsiks vajaliku infosüsteemi arendamisele kaasaaitamine jne.
  Selles ametis töötamiseks on vajalik kõrgharidus (vähemalt rakenduskõrgharidus või bakalaureusekraad), väga head analüüsi- ja üldistusoskused, süstemaatilisus, planeerimisoskus ning head IKT ja andmeanalüüsi oskused.

---

[115] Civitta (2017). Õppe- ja karjäärinõustamise programmi vahehindamine. Lõpparuanne. https://www.hm.ee/sites/default/files/aruanne_1.pdf

[116] Alas, R., Eomõis, E., Furman, J, Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). „Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015"https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf

[117] Ojandu, A., Rillo, M., Luik, M. (2014). Estonian Consultancy Market Diagnostic Study. Civitta Eesti AS http://eka.ee/wp-content/uploads/2017/01/EBRD_Civitta_Consultancy_market_study_final_report.pdf

- **Personalivõimekuse juht** (i.k *HR Capability Manager*). Olukorras, kus tööjõuturul napib vajalike oskustega kohalikku tööjõudu, suureneb vajadus otsida ressurssi mujalt maailmast, st värvata töötajaid teistest riikidest ja kaasata vajalike kompetentsidega inimesi, kes teostavad tööülesandeid väljaspool Eestit. Personalivõimekuse juht analüüsib vajalike kompetentside olemasolu ja tulevikuvajadust organisatsioonis lähtuvalt organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest. Ta tagab õigeaegse uute kompetentside olemasolu organisatsioonis, vajadusel värbab või kaasab inimressurssi välisriikidest, loob eeldused inimeste kiireks koostööks, korraldab sisseelamise ja vajalikud koolitused. Ta tagab olemasolevate oskuste optimaalse ning paindliku kasutamise organisatsioonisiseselt ning kujundab ja rakendab kompetentside arendamiseks vajalikke tegevusi. Vajadus spetsiaalse ametikoha järele võib tekkida eeskätt suuremates organisatsioonides.
  Selles ametis töötamiseks on vajalik kõrgharidus (soovitavalt organisatsioonikäitumise, personali- või ärijuhtimise erialal), loov ja analüütiline mõtlemine, teadmised ärivaldkonnast, personali arendamisest ja muutuste juhtimisest, väga head suhtlemise ja meeskonnatöö oskused ning head suulise ja kirjaliku eneseväljenduse oskused.

- **Tööpsühholoog**. Tööpsühholoogid tegelevad töö analüüsi ning selle tulemuslikkuse hindamisega. Tööpsühholoog on spetsialist, kes aitab kaasa tervisliku ja ohutu töökeskkonna loomisele ning hindab töökeskkonna psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töötajate tervisele. Tööpsühholoogi töö eesmärk on ennetada tööga seotud haigestumisi ja tööõnnetusi ning säilitada ja edendada töötaja tervist ja töövõimet, tagada töötaja heaolu ning tõsta tootlikkust. Tööpsühholoog nõustab tööandjaid ja töötajaid tööstressi ja muude psühholoogiliste küsimuste osas. Tööpsühholoogi teenus võib olla sageli ka organisatsiooni sisseostetav.
  Selles ametis töötajal on reeglina vajalik magistrikraad psühholoogias, varasem töökogemus ning hea analüüsi- ja algatusvõime, koostööoskused, otsustusvõime ja iseseisvus.

- **Tööheaolu spetsialist. Tööõnnespetsialist**. Uute väärtuste esile kerkimine tööelu ja -keskkonna osas muudavad üha olulisemaks töötajate tööga rahulolu, motivatsiooni ja nn tööõnne teemadega tegelemise. Tööheaolu spetsialisti ülesanneteks on suhelda töötajatega ning kaardistada nende rahulolu oma töötingimustega, koostöös juhtidega arendada ettevõtte töökeskkonda ja töökorraldust eesmärgiga muuta see töötajatele rahuldust pakkuvamaks, osaleda töötajate personaalsete motivatsioonipakettide väljatöötamisel, aidata töötajatel ühildada oma isiklikke ja karjäärialaseid eesmärke organisatsiooni eesmärkidega, töötajate koolitamine tööõnne teemadel jne.
  Selles ametis töötamiseks on vajalik kõrgharidus (soovitavalt psühholoogia, organisatsioonikäitumise või personalijuhtimise erialal), väga head suhtlemise ja meeskonnatöö oskused, head suulise ning ka kirjaliku eneseväljenduse oskused, loov ja analüütiline mõtlemine, aga ka ärilise mõtlemise oskus ning teadmised ärivaldkonnast.

- **IT-värbaja**. IT-värbajate tööülesanded on analoogilised üldiste personalivärbamise projektide läbiviimisega (ametikoha nõueteprofiili koostamine, värbamismeetodite ja -kanalite valik, potentsiaalsete kandidaatidega ühenduse võtmine, kandidaatide intervjueerimine, testimine, kandidaatide lõppvaliku esitlemine organisatsiooni juhtkonnale). Lisaks hõlmab töö pidevat IT-tööjõuturu analüüsi, suhtlust ja kontaktide loomist IT-valdkonna inimestega, ülikoolide, IT-klubide, suhtlusvõrgustike kontaktisikutega jne. IT-värbajad tegelevad sageli ka rahvusvahelise värbamisega. Lisaks aitavad nad tööle asuvatel kandidaatidel Eestisse kolida ja end sisse seada.
  Selles ametis töötamiseks on vajalik kõrgharidus, kasuks tulevad IT-alased teadmised ning haridus ja/või töökogemus. Lisaks toetavad IT-värbajana töötamist head analüüsi- ja suhtlemise oskused, kiire õppimisvõime, algatus- ja otsustusvõime ning väga hea inglise keele oskus.

- **Ettevõttesisene karjäärinõustaja**. Ettevõttesisene karjäärinõustaja aitab töötajal aru saada, millised on tema karjäärivõimalused organisatsioonis. Ta aitab analüüsida, millised on töötaja tugevused ning arendamist nõudvad kompetentsid ning millised on tema ambitsioonid ja

tööalane motivatsioon. Nii aitab ta töötajal teha kaalutletumaid otsuseid roteerumis- ja kandideerimisvalikute või muude karjääriotsuste osas. Üldjuhul kasutavad sisemist karjäärinõustajate süsteemi suuremad ettevõtted. Väiksemates organisatsioonides võib karjäärinõustamine olla nt personalijuhi üheks kompetentsiks.
Selles ametis töötamiseks on vajalik kõrgharidus (eelistatult magistrikraad psühholoogia, personalijuhtimise või organisatsioonikäitumise erialal). Kasuks tulevad nõustamisoskused, teadmised psühholoogiast ning varasem töökogemus, samuti head analüüsi- ja suhtlemisoskused, avatus ja paindlikkus.

- **Organisatsiooni tervisedendaja.** Tervisedenduse planeerimise ja korraldusega tegelevad organisatsioonides enamasti töökeskkonna ja tööohutuse eest vastutavad töötajad. Sageli on nendeks **personalijuhid ja -spetsialistid, büroojuhid ja ka sekretärid.** Suuremates ettevõtetes võivad ametis olla ka **tervisejuhid.** Organisatsiooni tervisedendajad tegelevad nii füüsilise töökeskkonna (töö- ja puhkeruumid, ergonoomia, tööohutus) kui ka sotsiaalpsühholoogilise keskkonna (töö- ja puhkeaeg, individuaalsete vajaduste ja erinevuste arvestamine, ühisüritused, tervisealased koolitused) parendamise korraldamisega. Samuti liikumisharrastuste ja tervisliku toitumise toetamise eestvedamisega ning nt tervisepäevade ja tervisekontrollide korraldamisega koostöös teiste organisatsioonidega (sh tervisoiuasutustega). Tervisedenduse teadmisi on võimalik omandada erialastel täienduskoolitustel (nt Tervise Arengu Instituudi töökoha tervisedendust käsitlevad koolitused). Käesolevast õppeaastast 2017/18 on Tallinna Majanduskoolis 5. taseme sekretäri õppekavas ka valikõpingute moodul „Terviseedendus“.

- **Sotsiaalmeedia haldur.** Sotsiaalmeedia keskkondade (nt Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram, Google+, Pinterest, Tumblr jt) ja võimaluste kiire areng ning nende üha suurenev kasutamine organisatsioonide igapäevatöö erinevates valdkondades (nt turunduse, müügi, reklaami, personalitöö jm alal) loob vajaduse sotsiaalmeediaga tegelevate spetsialistide järele. Ettevõttele sotsiaalmeedia keskkonda profiili loomine pakub võimalust jagada infot ettevõtte järgijatele, tuua kokku olemasolevaid ja uusi kliente, avaldada uudiseid, reklaamida tooteid ja tööpakkumisi jne. Sageli on ettevõtte sotsiaalmeediakontode haldamine nt **sekretäri, assistendi, personalitöötaja vm ametikoha lisaülesandeks**. Sotsiaalmeedia haldurina töötamine nõuab kaasaegse IKT-tehnoloogia kasutamise oskusi, teadmisi infoturbest, aga ka ettevõtte ärilistest eesmärkidest arusaamist ning konfidentsiaalsuse põhimõtete tundmist.

- **Teabehalduse korraldaja.** Teabehalduse korraldaja juhatab keerulisi teenuste ja teabehaldusega seotud tegevusi või projekte ning võtab vastutuse sellega seotud otsuste langetamise eest. Ta osaleb organisatsiooni äriprotsesside ja teenuste kaardistamises, teenusdisaini kujundamisel ning kvaliteedijuhtimise arendamises. Ta korraldab organisatsiooni tööd erinevate infosüsteemide ja tarkvararakendustega. Teabehalduse korraldaja teeb riskianalüüse teenuste ja teabehalduse alal ning osaleb teabele juurdepääsu reeglite väljatöötamises ja infoturbe korraldamises.
Selles ametis töötamiseks on vajalikud head IT-alased pädevused, teadmised infosüsteemide arhitektuurist ja infoturbest, kursisolek infoühiskonnaga seotud õigusloome ja teabe- ning dokumendihaldust puudutavate seadusaktidega.

- **Virtuaalsekretär**. **Virtuaalassistent.** Virtuaalsekretäri teenus on reeglina sisseostuteenus. Ekspertide hinnangul on just väikeettevõtete puhul virtuaalassistendi kasutamise populaarsus kasvamas. Virtuaalsekretär pakub interneti vahendusel kõiki klassikalisi sekretäri- ja assistenditöö teenuseid. Ta tegeleb postiga ja erinevate dokumentidega nende loomisest kuni arhiveerimiseni, protokollib koosolekuid, tellib lähetusteks reisidokumente, teeb ettekandeid ning esitlusi, koostab aruandeid, korraldab erinevaid üritusi, ostab ärikingitusi jms. Lisaks võib ta olla abiks ka raamatupidamise, turunduse, müügitöö või sotsiaalmeediaga seotud ülesannete täitmisel. Kliendid suhtlevad virtuaalse assistendiga meili, Skype’i või telefoni teel.

Selles ametis töötamiseks on vajalikud klassikalised sekretäritöö teadmised ja oskused ning lisaks head IKT-vahendite kasutamise oskused.

- **Kliiniline sekretär**. Tervishoiuasutustes tuntakse üha enam puudust sekretäride järele, kellel oleksid baasteadmised meditsiiniterminoloogia ja -protseduuride ning terviseandmete töötlemise vallas. Vajaduse nn kliiniliste sekretäride järele tõi välja ka OSKA tervishoiu uuring[118]. Kliinilise sekretäri tasemeõpet Eestis hetkel ei pakuta. Kliinilise sekretäri tööülesannete hulka kuulub meditsiinidokumentide ja -vormide täitmine ja haldamine, andmebaaside haldamine, info transkribeerimine haiguslugude ja epikriiside jaoks, patsiendiinfo uuendamine, arsti vastuvõtugraafikute haldamine, visiiditasude vastuvõtmine jne.
  Sellel ametikohal töötamiseks on vajalik sekretäri (tase 5) erialane väljaõpe, teadmised meditsiinivaldkonnast (eelistatult 5. taseme kutseõppejärgne jätkuõpe) ning kasuks tuleb varasem erialane töökogemus. Vajalikud on head arvutikasutamise oskused, väga hea eesti ja vene keele oskus, hea suhtlemis- ja koostööoskus, kiire õppimisvõime, paindlikkus, stressitaluvus ning organiseerimisvõime.

Kindlasti ei ole siin toodud uute ametite loetelu lõplik ja ammendav, kuid annab suuna, millised on võimalikud uued ja arenevad ametikohad PAÄ valdkonnas.

2.4. Kokkuvõte

PAÄ valdkonna tuleviku tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad nii demograafilised ja tehnoloogilised kui ka töökultuuri ja -väärtuste muutused, samuti töövormide mitmekesistumine ning kasvav üleilmastumine. Kirjeldatud trende seostati nii tööjõuga seotud kvantitatiivsete (arvuline kasv või kahanemine) kui ka kvalitatiivsete (kasvava vajadusega oskused) muutustega. PAÄ kutsealadel võivad trendide mõjud olla aga mõnevõrra erineva suuna ja kaaluga.

Personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadel nähakse järgmise 5–10 aasta olulisemate mõjutajatena demograafilisi muutusi, töövormide mitmekesistumist, töökultuuri ja väärtushinnangute muutumist, tehnoloogilisi muutusi ning multikultuurilisuse kasvu. Tööealise elanikkonna vähenemine, uut tüüpi organisatsioonid ja töötamise viisid ning uute põlvkondade tööturule sisenemine toob kaasa personalitöö ja karjäärinõustamise suurema väärtustamise. Demograafilistest muutustest tingitud tööjõunappus suunab senisest enam tähelepanu töötajate värbamisele ning olemasoleva tööjõu hoidmisele ja arendamisele. Sõltumata organisatsioonide suurusest, nähakse kasvavat vajadust strateegilise personalijuhtimise järele. Vanemaealised ja erivajadustega töötajad suurendavad koolitamise ning nõustamise vajadust. Tehnoloogia laiem kasutus ja valdkondliku tarkvara arendamine lihtsustab personaliarvestust ning vähendab paberimajandust. Samuti ennustavad eksperdid personalitöö tugiteenuste suurenevat sisseostmist. Karjääriteenuste osutamine muutub tänu tehnoloogia arengule ja digitaliseerimisele operatiivsemaks ja kasutajale atraktiivsemaks.

Assisteerimise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealade olulisemate mõjutajatena nähakse tehnoloogilisi arenguid, elektrooniliste dokumendihaldussüsteemide arengut ja erinevate infosüsteemide laia kasutust, ressursikasutuse efektiivistamist ning sellega seotud tugiteenuste tsentraliseerimise trendi nii era- kui avalikus sektoris (sh haldusreformi ja riigireformiga seoses). Tehnoloogia areng võimaldab administratiivtöö rutiinsemad ülesanded automatiseerida. Tööülesanded muutuvad sisulisemaks, tööle hakkab lisanduma muude valdkondade funktsioone (nt

[118] OSKA tervishoiu uuringuaruanne. http://oska.kutsekoda.ee/field/tervishoid/

turunduse, sotsiaalmeedia haldamise, organisatsiooni tervisedendusega seotud ülesanded). Samuti nähakse tugiteenuste suurenevat sisseostmise ning teenuste jagamise trendi. Lisaks kirjeldavad eksperdid suundumust, et noorema põlvkonna juhid kasutavad assistenditeenust vähem.

Ärinõustamises tuuakse esile EL-i rahastusperioodi mõju ning erinevate nõustamisteenuste vajaduse kasvu seoses tehnoloogiliste, organisatsiooniliste või ärimudeli ümberkorraldustega. Väga suur osa konsultatsioonifirmade tellimusi on praegu seotud EL-i rahastusega, mistõttu võivad EL-i uue eelarveperioodi (alates 2021) rahastamise otsused oluliselt valdkonna tööjõuvajadust ning töö sisu mõjutada. Üleilmastumine ning tööjõu- ja teenuseturgude rahvusvahelistumine suurendab nõustamisteenuste eksporti ning koostööd välismaiste konsultatsioonifirmade ning ekspertidega. Tehnoloogia areng ning äriprotsesside juhtimise kasvav IT-põhisus suurendab vajadust IT-suunaliste teenuste arendamise järele. Kindla trendina nähakse nõudluse kasvu suurandmete analüüsi ning nii kvalitatiivsete kui kvantitatiivsete analüüside järele. Sellest tingituna toovad eksperdid välja kasvava vajaduse heade andmeanalüüsi oskustega töötajate järele tulevikus. Mõju- ja taustauuringute nõudluse kasvu soodustavad nii teadmistepõhisuse suurem väärtustamine otsustusprotsessides kui ka geo-poliitilistest arengutest tingitud turgude ebakindlus ning ettevõtjate soov äririske ennetada. Kasvav vanemaealiste inimeste osakaal ühiskonnas suurendab konsultatsiooniteenuste vajadust avalikus sektoris, nt tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonnas.

Eeltoodud tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad trendid seavad järjest suuremaid ootusi töötajate oskustele ja teadmistele ning mõjutavad lähima 10 aasta perspektiivis tööd valdkonna kõikidel põhikutsealadel.

3. Statistiline ülevaade valdkonna tööhõivest ja ettevõtetest

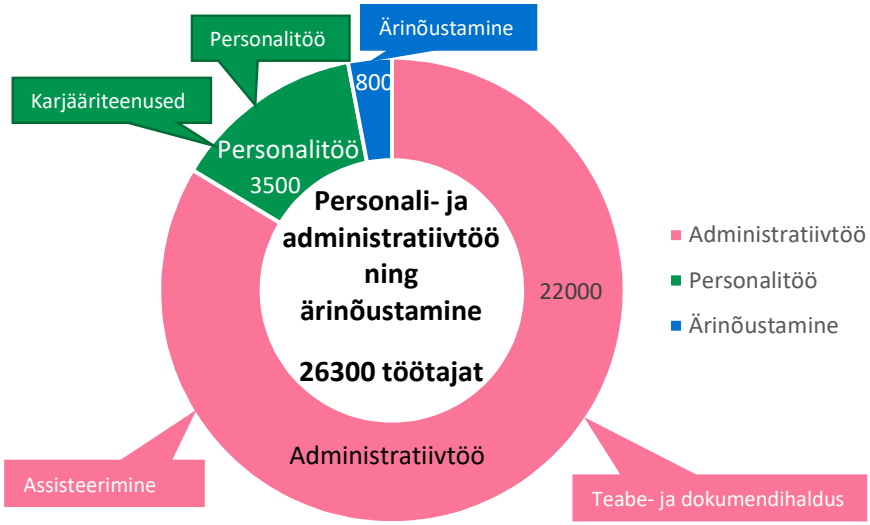
Käesolevas peatükis kirjeldatakse töötajaskonda PAÄ põhikutsealadel erinevates sotsiaaldemograafilistes lõigetes – see on eelduseks valdkonna lähiaastate tööjõuvajaduse hindamisel.

Peatükis antakse ka ülevaade PAÄ valdkonnaga põhitegevusala kaudu seotud ettevõtete majandusnäitajatest. Kuigi personali- ja administratiivtöötajad on enamikus hõivatud mitte nende teenuste pakkumisele spetsialiseerunud ettevõtetes, on personali- ja administreerimisteenuste pakkumine ja sisseostmine kasvav trend, mida on valdkonna tööjõunõudluse analüüsimisel oluline arvesse võtta. Äri- ja juhtimisalane nõustamine ongi aga reeglina teenus, mida ostetakse väliselt osapoolelt sisse. Valdkonna tööhõive ja ettevõtete statistilises analüüsis on tuginetud Statistikaameti andmetele ja MKM-i tööjõu prognoosimudeli aluseks olevale andmestikule[119].

3.1. Hõivatud valdkonnas

PAÄ valdkond hõlmab endas suurt osa nö horisontaalsetest administratiivsetest kutsealadest, mis esinevad organisatsioonides sõltumata nende tegevusvaldkonnast. **Seetõttu on valdkond hõivatute arvult võrdlemisi suur. Valdkonna kutsealadel töötab hinnanguliselt kokku üle 26 000 inimese[120] ehk umbes 4% kõigist Eestis hõivatutest** (joonis 2).

Lõviosa, 22 000 töötajat, on hõivatud administratiivtöö kutsealadel (enamikus assisteerimine ja väiksemas osas teabe- ja dokumendihaldus). Siia kuulub REL2011 andmetel hõivatute arvult esikümnesse kuuluv ametiala, sekretärid ja juhiabid, ainuüksi seal on hõivatuid üle 8000. **Kordades vähem, 3500, on hõivatuid personalitöö kutsealadel. Ärinõustamise kutsealal** (konsultandid jt) **on hõivatuid vähem kui 1000.**



Joonis 2. Hõivatute arv PAÄ valdkonnas, 2014–2016 keskmine

Allikas: Statistikaamet, Eesti tööjõu-uuring, REL2011

[119] Näitajad on vajadusel esitatud kolme aasta libisevate keskmistena, et tasandada lühiajaliste kõikumiste mõju.
[120] 2014–2016 keskmine töötajate arv MKM-i OSKA alusandmestiku põhjal, kus tööjõu-uuringu hõive andmed on ühendatud REL2011 ametialade andmestikuga (MKM-i tööjõuprognoosi aluseks olev andmestik, mis põhineb tööjõu-uuringu andmetel tööga hõivatute arvu ja sektoriti jagunemise kohta ning REL2011 andmetel tööjõu jagunemise kohta ametialati).

3.1.1. *Hõivatud ja hõivetrendid kutsealade lõikes*

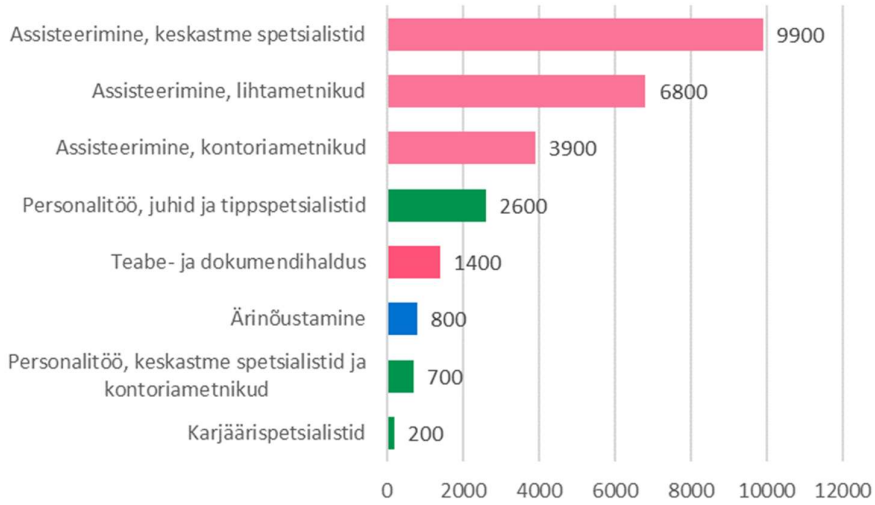
Personalitöö ja karjäärinõustamise kutsealade grupis on hõivatuid kokku hinnanguliselt 3500. Grupp hõlmab kaht põhikutseala, personalitöötajad ja karjäärispetsialistid, millest valdav osa (3300) on **personalitöötajad**. **Karjäärispetsialiste** on Eestis hinnanguliselt 200.

Personalitöötajatest moodustavad kolmveerandi (2600 töötajat) **juhid ja tippspetsialistid** (ISCO1,2), sh personalijuhte on statistika kohaselt Eestis u 600. Keskastme spetsialiste ja ametnikke (ISCO3,4) on veerandi jagu ehk u 700.

Administratiivtöö kutsealade grupp hõlmab kahte kutseala, assisteerimist (üle 20 000 töötaja) ning teabe- ja dokumendihaldust (hinnanguliselt 1400 töötajat). Assisteerimine on seega suuruselt võrreldav teise väga suure kontoritöö kutsealaga, raamatupidamisega.

Assisteerimise kutseala alla kuuluvad ametialad on siin uuringus grupeeritud kolmeks. **Assisteerimise keskastme spetsialiste (ISCO3) on ligi 10 000**. Siia kuulub valdkonna suurim ametiala – sekretärid ja juhiabid. Üle tuhande on ka meditsiinisekretäre. Assisteerimise keskastme spetsialiste töötab kõigil tegevusaladel, rohkem esindatud on avalik haldus, haridus, tervishoid ning kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus. **Assisteerimise kontoriametnikke (ISCO4) on ligi 4000**, siin on suurimateks ametialadeks üldsekretärid ja registriametnikud. **Assisteerimise lihtametnikke (ISCO4) on ligi 7000**, see võrdlemisi kirju grupp hõlmab suurimate ametialadena üldadministraatoreid (üle 3000), andmesisestajaid ja infotelefonide operaatoreid.

Ärinõustamise kutsealal (ISCO1,2) on hõivatuid hinnanguliselt alla 1000, mis hõlmab juhte, konsultante, analüütikuid, äri- ja juhtimisnõustajaid, *coach*'e jne.



Joonis 3. PAÄ põhikutsealadel hõivatute arv, 2014–2016 keskmine

Allikas: Statistikaamet, REL2011; Eesti tööjõu-uuring; MKM

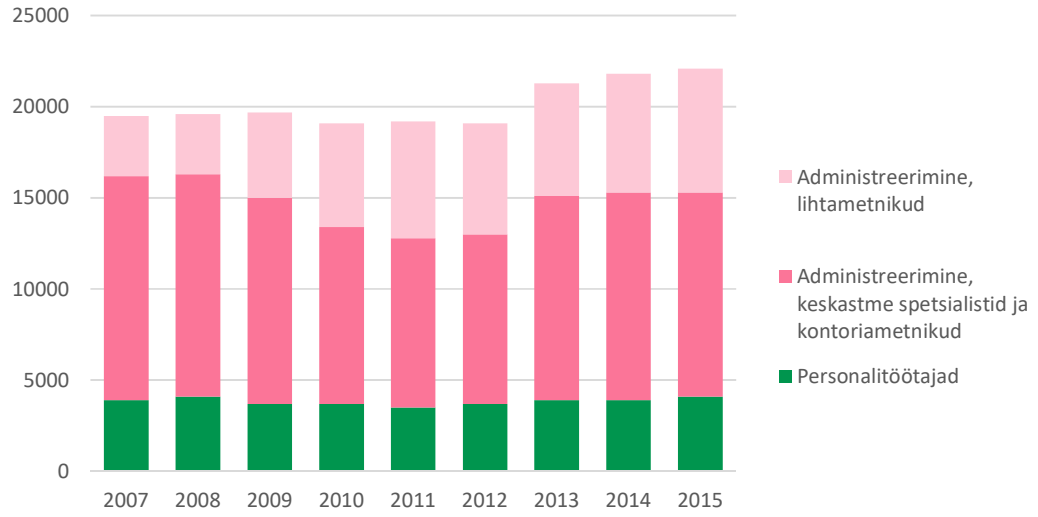
3.1.1.1. PAÄ hõivatute arvu muutus viimase kümne aasta jooksul

Eesti tööjõu-uuringu andmetel on **personali- ja administratiivtöötajate koguarv viimase kümne aasta jooksul mõne tuhande võrra (üle 10%) kasvanud** (joonis 4), kuid see tuleneb enim hõivatute arvu kasvust andmesisestaja ametialal.

Kutsealade lõikes on töötajate arvu trend olnud erinev. **Personalitöötajate arv** vähenes majanduskriisi ajal, kuid on alates 2012. aastast taas kasvanud ning **taastanud majandusbuumi-aegse** 2007. aasta **taseme**. **Karjäärispetsialistide** arv kasvas eriti 2014–2015, kui avati Rajaleidja keskused ning Töötukassa laiendas teenuste sihtrühma.

Administreerimise kutsealagrupis on vähenenud nö klassikalised sekretäritööga seotud ametialad – sekretäride ja juhiabide arv on kümne aastaga vähenenud enam kui viiendiku võrra, samuti on tuntavalt vähenenud üldadministraatorite ja üldsekretäride arv. Märgatavalt langes nende arv majanduskriisi aastatel ning hiljem ei ole see endise tasemeni taastunud. Samas on kasvanud assisteerimise lihtametnike arv, kuid see tuleb peamiselt ühe ametiala, andmesisestajate, arvu kasvust. Andmesisestajate arvu kasvu võib veel lähiaastatel toetada paljudel elualadel käimasolev vanade andmete ja materjalide digiteerimine. Pikemas perspektiivis on oodata nende arvu langust, kuna paberkandjal andmetelt minnakse jõudsalt üle digitaalsetele andmetöötlusprotsessidele.

Kuigi tööjõu-uuringu andmestik ei võimalda personali- ja administratiivtöötajatega samaväärselt võrrelda ärinõustajate arvu muutust, võib ettevõtlusstatistika tööhõive-andmetest järeldada, et **ärinõustamise alal ei ole hõivatute arv viimase kümne aasta vältel oluliselt muutunud** (vt ptk 3.2.3).



Joonis 4. Personali- ja administratiivtöötajate arv 2007–2015 (kolme aasta libisev keskmine)[121]

Allikas: Statistikaamet, Eesti tööjõu-uuring

3.1.2. *Töötajate sooline jaotus*

Personali- ja administratiivtöö on traditsiooniliselt naiste kutsevaldkonnad ning viimast rahvaloendust aluseks võttes on see nii ka praegu. **Valdkonna kutsealadel on naisi keskmiselt 87%**.

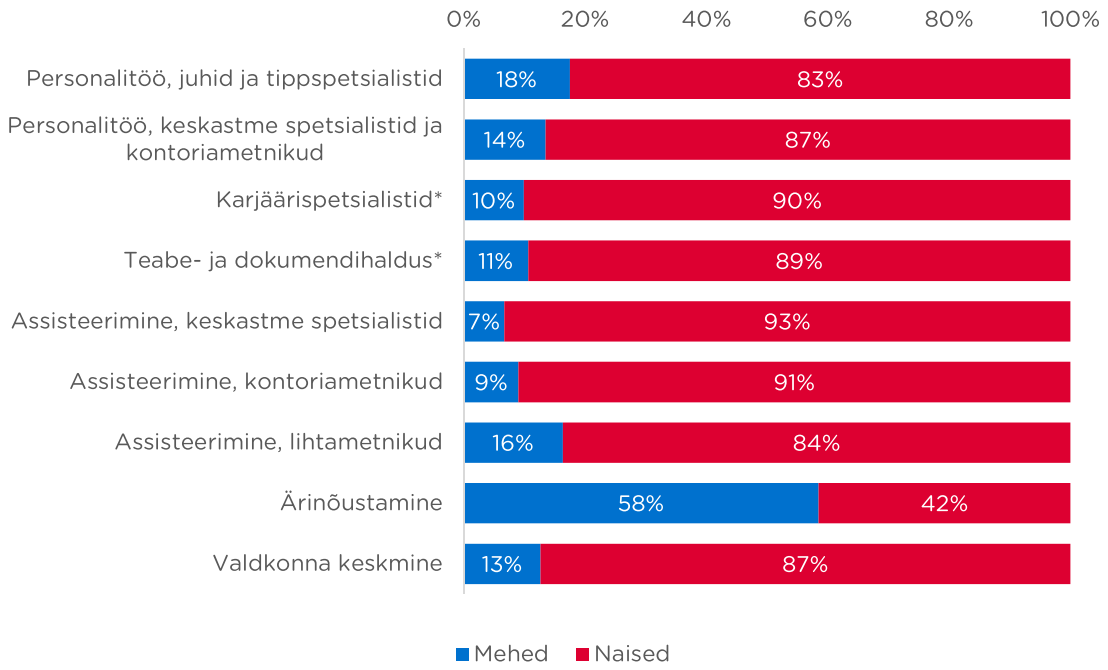
[121] Hõlmab ISCO koode, mis käesolevas uuringus on personali- ja administratiivtöö alla loetud. Tööjõu-uuringu täpsusaste ei võimalda kahjuks samal meetodil analüüsida ärinõustamise kutseala arvulist muutust. Hõivatute arvud sellel joonisel ei kattu täpselt ülejäänud uuringus kasutatud hõivearvudega, mis põhinevad REL2011 ja tööjõu-uuringu ühendatud andmestikul.

Personalitöötajate seas on mehi protsentuaalselt pisut enam (16%) kui administratiivtöö kutsealadel (10%). Samuti on **karjäärispetsialistide** seas mehi väga vähe.

Personalitöö kutseala kõrgematel oskustasemetel on mehi veidi enam: tippspetsialistide seas 18% (sh personalijuhtidest 37%). Siiski tuuakse välja, et võrreldes Lääne-Euroopaga on personalijuhtimine Eestis naistekesksem. Maailmatrendina nähakse personalijuhtimise liikumist enam soolise tasakaalu suunas, kuna personalijuhtimise fookus muutub „ärilisemaks“[122].

Assisteerimise kutsealal on huvitava tendentsina keskastme spetsialistide seas naiste osakaal suurem (93%) kui oskustasemelt madalamal, kontoriametnike (91%) ja lihtametnike (84%) seas. Viimaste puhul tõstavad meeste osakaalu ametialadest infotelefonioperaatorid ja üldadministraatorid.

Ärinõustamine erineb sooliselt jaotuselt personali- ja administratiivtööst meeste oluliselt kõrgema osakaalu poolest. Ärinõustamisega seotud ametialad annavad rahvaloenduse statistika järgi keskmiseks meeste osakaaluks 58%. Samas on valdkonna ekspertide tunnetus meeste-naiste osakaalu osas joonisel 5 toodule pigem vastupidine. See võib tulla asjaolust, et ärinõustajad (konsultandid) ei eristu statistikas puhtalt. Samuti ei ole siin toodud statistikas võimalik arvestada audiitorettevõtjate ärinõustamisüksusi, kus on hõivatud enam naisi, samas kui arvestusse tulevad sisse ärinõustamise tegevusalaga üksikettevõtjad, kes on sagedamini mehed.



** Ärinõustamise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealad on väike osa laiema(te)st ISCO koodi(de)st, seetõttu ei pruugi siin toodud struktuur kutseala täpselt peegeldada*

Joonis 5. PAÄ kutsealadel hõivatute sooline jagunemine

Allikas: Statistikaamet, REL2011; MKM

[122] „Why Human Resources Isn't Just For Women Anymore“. Forbes. 11.07.2012

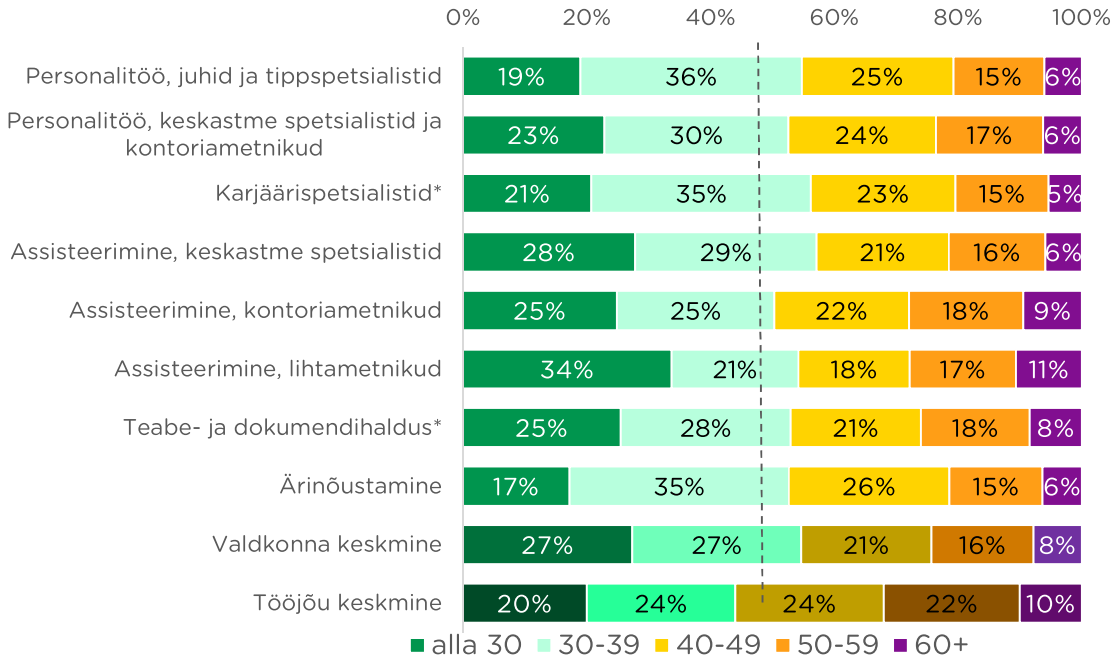
3.1.3. *Töötajate vanuseline jaotus*

PAÄ kutsealadel hõivatute keskmine vanus on oluliselt madalam kui tööjõus keskmiselt (aluseks REL andmed aastast 2011). **Kõikidel valdkonna kutsealadel moodustavad üle poole alla 40-aastased** (joonis 6). Kui kogu majanduses hõivatutest **on 50-aastaseid** või vanemaid 32%, siis **PAÄ valdkonnas 24%.** Noori, kuni 30-aastaseid töötajaid on aga rohkem – kogu tööjõus keskmiselt 20%, PAÄ-s 27%.

Alla 40-aastaste suur osakaal on ühtviisi omane kõigile käsitletud kutsealadele, kuid päris noorte, alla 30-aastaste osakaal on erinev. Administratiivtöö on enim päris noorte ala – administratiivtöötajatest 29% on alla 30-aastased. Ärinõustamise kutseala nõuab seevastu enam küpsust ja kogemust, seetõttu on seal verinoori vähe ning suurim vanuserühm on 30-39-aastased (35%). Ka personalitöötajate suurim vanuserühm on 30-39-aastased (34%).

Ametirühma vaates on omapäraselt **U-kujulise vanusestruktuuriga assisteerimise lihtametnikud** (palju alla 30-aastaseid ja teiste ametirühmadega võrreldes enam üle 60-aastaseid, kuid vähem keskealisi). Suurim ametiala selles rühmas, üldadministraator, on traditsiooniliselt olnud sobiv nii tööelu alustajatele kui selle lõpufaasi jõudnutele. Personalitöö ja ärinõustamise kutsealagruppides on samas üle 60-aastaseid silmatorkavalt vähe.

Huvitav on võrrelda uuritavate ametirühmade vanusestruktuuri 2000. ja 2011. aasta rahvaloenduses, mis peegeldab muuhulgas muutunud ühiskondlikke hoiakuid ning organisatsioonikultuuri. Personalitöö puhul on keskmine vanus viimase paarikümne aasta jooksul langenud. Kui 2000. aasta rahvaloenduse (REL 2000) ajal oli näiteks 30% personalijuhtidest üle 50-aastased, siis 11 aastat hiljem, 2011. aasta rahvaloenduse järgi vaid 20%. Sekretäridest ja juhiabidest olid 2000. aastal 40% alla 30-aastased ning üle 50-aastasi vaid 14%. 2011. aastal oli sellel ametialal alla 30-aastaste osakaal langenud 31%-ni ning samavõrd kasvanud üle 50-aastaste osakaal.



**Ärinõustamise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealad on väike osa laiema(te)st ISCO koodi(de)st, seetõttu ei pruugi siin toodud struktuur kutseala täpselt peegeldada*

Joonis 6. PAÄ kutsealadel hõivatute vanuseline jagunemine

Allikas: Statistikaamet, REL2011; MKM

3.1.4. *Töötajate hariduslik jaotus*

Uuringus käsitletavad kutsealad **on töötajate hariduslikult taustalt õppevaldkonna mõttes sarnased, kuid haridustaseme mõttes selgelt eristuvad**[123] (joonis 7).

Personalitöö kutsealagrupis (sh karjäärispetsialistid) on neli töötajat viiest kõrgharidusega. Kõrgharidusega personalitöötajatest on omakorda kolmandik rakendusliku ning kaks kolmandikku akadeemilise kõrgharidusega (bakalaureuse-, magistri- või doktorikraad). **Personalijuhid ja tippspetsialistid on valdavalt akadeemilise kõrgharidusega (60%).** Personalitöö keskastme spetsialistidel ja kontoriametnikel on levinuim rakenduskõrgharidus (36%). 22% neist on ka üldkeskharidusega, kuid kuna see peegeldab lõpetatud haridustaset, siis on alust arvata, et märgatav osa sellest grupist on õppurid.

Erialase tausta hindamiseks ammendavat andmestikku ei ole, kuid hinnang on võimalik anda 2006–2011 tasemeõppe lõpetanute põhjal (nende lõpetatud õppekavarühm on kantud REL2011 andmestikku). Personalitöötajate ja karjäärispetsialistide puhul on nimetatud perioodil ülekaalukalt enim **juhtimise ja halduse õppekavarühma** lõpetanuid. Sageduselt järgmine on **psühholoogia õppekavarühm**, millele järgnevad majandusteadus, kasvatusteadused, sotsiaaltöö ja nõustamine ning sekretäri- ja kontoritöö.

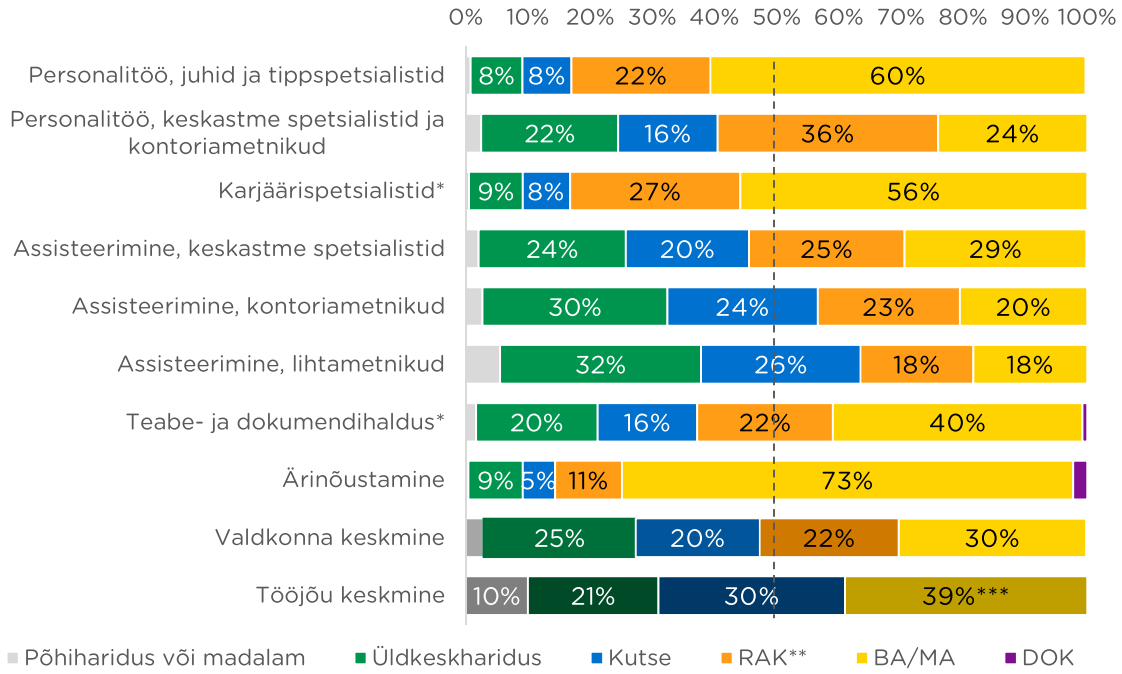
Administratiivtöö kutsealagrupis jaguneb töötajate hariduslik taust üsna võrdselt veerandikeks üldkesk-, kutse-, rakendusliku kõrg- ja akadeemilise kõrghariduse vahel. Seejuures kehtib ootuspärane seos: mida madalamal oskustasemel kutseala või ametirühm, seda väiksem akadeemilise kõrghariduse ja suurem üldkeskhariduse (ning põhihariduse) osakaal. Kui teabe- ja dokumendihalduse kutsealal on viiest töötajast kahel akadeemiline kõrgharidus ja ühel üldharidus, siis assisteerimise lihtametniku tasandil on suhtarvud ligikaudu vastupidised. Assisteerimise lihtametnike rühma kuuluvadki ametialad, mis üldiselt ei eelda erialaharidust. Erandiks on siin ehk infotelefonide operaatorid, kus mõnes valdkonnas tuleb erialane tasemeharidus kasuks. Kuigi valdkonnas on erinevaid hinnanguid, kas sekretäri või juhiabi töö eeldab kõrgharidust või mitte, on kõrgharidus neist enam kui pooltel. Assisteerimise kutseala puhul tuleb ka arvestada, et see on traditsiooniliselt olnud tööturule sisenemise kutseala – suhteliselt kõrge üldharidusega töötajate osakaal maskeerib osaliselt neid, kes töötavad sel kutsealal kõrg- või kutseharidusõpingute ajal.

Õpitud eriala mõttes on 2006–2011 lõpetajate seast administratiivtööle asunuid ülekaalukalt **rohkem juhtimise ja halduse** (nii akadeemiline kui ka rakenduslik kõrgharidus) **õppekavarühmast**, sageduselt järgmistena **sekretäri- ja kontoritöö** ning majutuse ja toitlustuse (kutseharidus) õppekavarühmadest. Samas on tööleasunute haridustaust üsna mitmekesine.

Ärinõustamise kutsealal (konsultandid) töötamine eeldab üldjuhul akadeemilist kõrgharidust. Seda peegeldab ka töötajate hariduslik taust **(75% akadeemilise kõrgharidusega**). Käsitletud kutsealade võrdluses on siin suurim ka doktorikraadi omandanute osakaal.

Õpitud eriala osas on konsultandid sagedamini lõpetanud **juhtimise ja halduse või majandusteaduse õppekavarühma**, sagedasemate õppekavarühmade seas on ka õigus, poliitikateadus ja kodanikuõpetus ning rahandus, pangandus ja kindlustus.

[123] Kutsealade haridusstatistika põhineb REL2011 andmetel



** kutseala on väike osa laiema(te)st ISCO koodi(de)st, seetõttu ei pruugi siin toodud struktuur kutseala täpselt peegeldada*
*** sh kesk-eriharidus keskhariduse baasil*
**** kogu kõrgharidus*

Joonis 7. PAÄ põhikutsealadel hõivatute hariduslik jagunemine

Allikas: Statistikaamet, REL2011; MKM

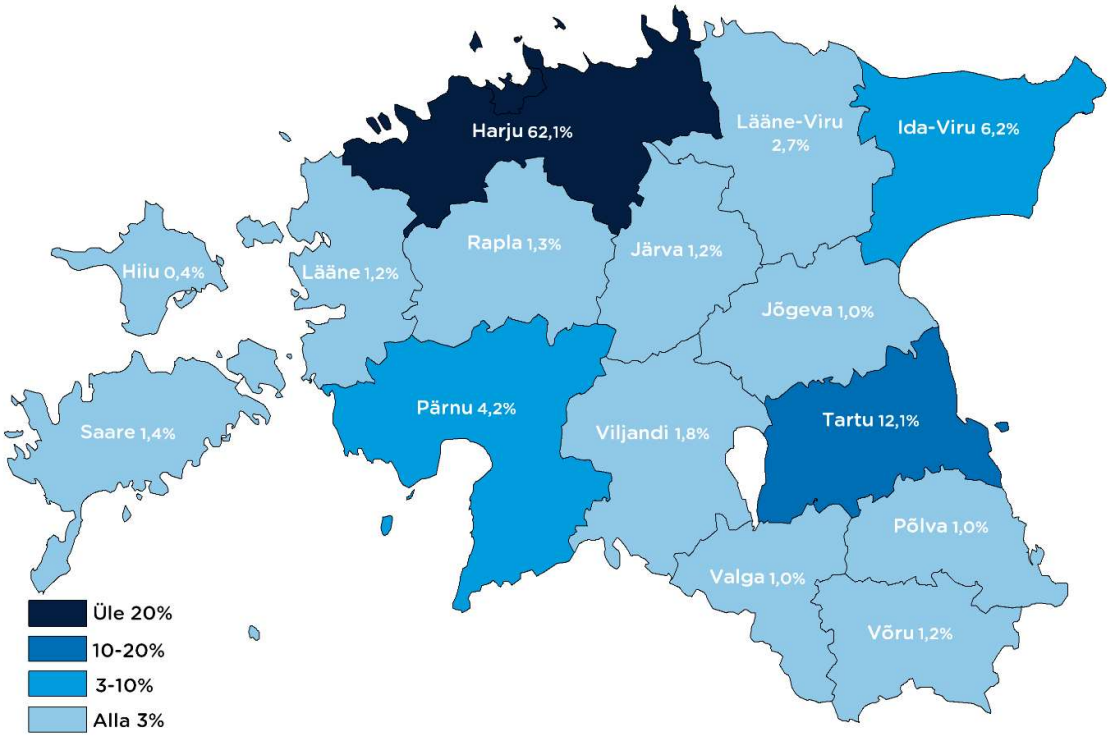
3.1.5. *Töötajate regionaalne jaotus*

PAÄ kutsealade töökohtade regionaalset jaotust on võimalik analüüsida kahes erinevas dimensioonis – töötajate jagunemisena maakondade vahel (Joonis 8) ja PAÄ kutsealade osatähtsusena konkreetse maakonna koguhõivest[124] (Joonis 9).

Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise töökohad on tervikvaate tasandil kontsentreerunud suurematesse keskustesse – ligi kolmveerand nende kutsealade töötajaskonnast töötab Harju või Tartu maakonnas. 6% töökohtadest on Ida-Virumaal – see on ka elanikkonna suuruselt kolmas maakond, mida iseloomustab suurettevõtete suhteline rohkus. Pärnu maakonda jääb 4% valdkonna töökohti ning ülejäänud 11 maakonna peale kokku 14%.

Vaadates, kui suure osa moodustavad PAÄ töökohad maakonna koguhõivest, on pilt ühtlasem. Kui Harju ja Tartu maakonnas on PAÄ kutsealadel keskmiselt iga 20. töökoht, siis ülejäänud maakondades iga 30.-40.

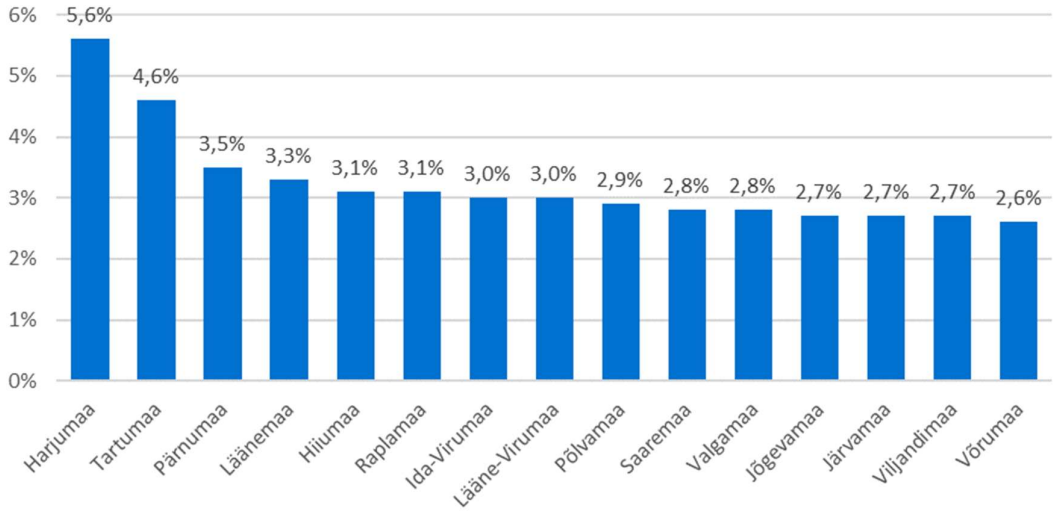
[124] Kuna siin on kasutatud REL2011 andmeid, viidatakse haldusreformi-eelsetele maakondade piiridele.



Joonis 8. PAÄ hõive regionaalne jagunemine

Allikas: Statistikaamet, REL2011, Eesti tööjõu-uuring; MKM

Töökoha asukoha paindlikkuse osas on töökohad kutsealadel samuti erinevad. Ärinõustamine on ühest küljest küll selgelt koondunud Tallinnasse ja Tartusse, kuid samas võimaldab konsultandi töö ka kaugtööd. Administratiivtöö töökohad on jaotunud ühtlasemalt üle Eesti, kuid töö olemus võimaldab vähem paindlikku töökoha asukoha valikut. Personalitöö ja karjääriteenused jäävad oma paindlikkuselt töökoha asukoha mõttes kahe eeltoodu vahele.



Joonis 9. PAÄ töötajate osatähtsus maakonna hõivest 2014–2016

Allikas: Statistikaamet, Eesti tööjõu-uuring; MKM

3.1.6. *Palk*

2014. aasta lõpul läbi viidud töötasu struktuuriuuring pakub värskeimat ametlikku palgastatistikat ametiala tasandil. Selle andmetel oli siin uuringus käsitletud kutsealadest **kõrgeim palgatase ärinõustamises ning madalaim ootuspäraselt administratiivtöö grupis. Personalitöö ning ärinõustamise kutsealade keskmine töötasu ületas Eesti keskmist, assisteerimise kutseala keskmine töötasu jäi pisut alla Eesti keskmise.** Kuigi üldist palgastatistikat aluseks võttes on palgatase sellele järgnevail aastal tõusnud u 6% aastas ning seega 2014. aasta palgatase absoluutarvudes enam kindlasti ei kehti, võib siiski eeldada, et palkade struktuursed proportsioonid ei ole oluliselt muutunud. Tabelis 3 on esitatud töötasu struktuuriuuringu brutokuutasud PAÄ kutsealade kohta võrdluses Palgainfo Agentuuri 2016. aasta brutokuutasu andmetega[125]. Andmestikud ei võimalda kahjuks välja tuua karjääriteenuste ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealade keskmist palka.

Personalitöö kutsealal oli ootuspäraselt suhteliselt suur palgavahe juhtide ja tippspetsialistide tasandi ning keskastme spetsialistide ja kontoriametnike tasandi vahel. Kui personalijuhtide keskmine brutokuutasu oli 2014. aastal 1800 eurot ning tippspetsialistidel 1400 eurot, siis keskastme spetsialistidel ja ametnikel vaid 1200 eurot.

Administratiivtöö kutsealadel on palgatase personalitöötajatega võrreldes madalam – assisteerimise kõrgema oskustaseme palgad lõpevad tasemel, kust algavad personalitöö madalama oskustaseme palgad. Teabe- ja dokumendihalduse kutsealal on alternatiivsete allikate viitel palk mõnevõrra suurem, kuid täpsed töötasud kahjuks viidatud statistilistes andmestikes ei eristu.

Kitsamalt ametialade kaupa ulatusid 2014. aastal **brutokuutasud assisteerimise kutsealal 700 eurost** (üldadministraatorid, üldsekretärid, meditsiinisekretärid) **kuni 1200 euroni** (juhtivametnikud, nt büroojuhid, vastutavad registritöötajad, vanemametnikud). Üldiselt kehtib ka siin loogika, mille kohaselt madalamal oskustasemel ning eriväljaõpet mitte eeldavatel ametialadel on palgatase madalam. Üheks **erandiks on infotelefonide operaatorid oma grupist mõnevõrra kõrgema palgatasemega**, mis võib olla seotud mõnel puhul vajatavate erioskustega (erinevad võõrkeeled rahvusvahelistes kõnekeskustes, IKT-alased teadmised IKT-ettevõtete *helpdesk'*is). **Teiseks erandiks on meditsiinialal töötavad sekretärid, kelle palgatase on oma grupi võrdluses oluliselt madalam, 700 eurot**. Kuigi siia ametialale kuuluvad ka kasvava nõudlusega **tervishoiusekretärid**, võib madal palgatase raskendada uute töötajate leidmist ning suurendada tööjõu voolavust.

Ärinõustamise alal on valdkonna kutsealade võrdluses **kõrgeim palgatase, 2014. aastal 1900 eurot**. Siiski on ka siin juhtide ja spetsialistide vahel suhteliselt suured palgakäärid – kui juhtimis- ja organisatsioonianalüütikute ametialal (peaks hõlmama enamikke ärinõustamise konsultante ja analüütikuid) oli kuutasu 1400 eurot, siis poliitika- ja strateegiajuhtidel 2600 eurot.

[125] 2014. ja 2016. aasta palgaerinevusi ei tohiks tõlgendada üheselt palgatõusuna, kuna uuringute metoodika on erinev.

Tabel 3. Keskmine brutotunni- ja kuutasu PAÄ kutsealadel, 2014, 2016

	Kutseala, oskustase	ISCO ametiala	Keskmine brutokuutasu* 2014, eurot		Keskmine brutokuutasu** 2016, eurot
Personalitöö ja karjääriteenused	Personalitöö, juhid ja tippspetsialistid	1212 Juhid tööhõive alal	1500	1800	2100
		2423 Personali- ja karjääri tippspetsialistid		1400	1500
		2424 Töötajate koolitus- ja täiendõppe tippspetsialistid		1200	1400
	Personalitöö, keskastme spetsialistid ja kontoriametnikud	3333 Töövahendajad	1000	900	1300
		4416 Personaliametnikud		1000	1200
Administratiivtöö	Assisteerimine, keskastme spetsialistid	3341 Juhtivametnikud	900	1200	1100
		3343 Sekretärid-asjaajajad ja sekretärid-juhiabid		900	1000
		3344 Meditsiinialal töötavad sekretärid		700	700
	Assisteerimine, kontoriametnikud	4110 Kontoriametnikud	800	900	1100
		4120 Üldsekretärid		700	800
		4131 Masinakirjutajad ja tekstitöötlejad		900	-
		4413 Kodeerijad, korrektorid jms ametnikud		-	-
		4414 Kirjaabilised		-	-
		4415 Kartoteegi- või registripidajad		800	700
		4419 Mujal liigitamata lihtametnikud		900	1000
	Assisteerimine, lihtametnikud	4132 Andmesisestajad	800	800	900
		4222 Infotelefonide operaatorid		800	900
		4223 Telefonivahendusjaama operaatorid		-	-
		4226 Administraatorid (üldiselt)		700	900
Ärinõustamine	Ärinõustamine	1213 Poliitika- ja strateegiajuhid	1900	2600	2500
		2412 Finants- ja investeerimisnõustajad		1700	1800
		2413 Finantsanalüütikud		1700	1800
		2421 Juhtimis- ja organisatsiooni-analüütikud		1400	1500
		2631 Majandusteadlased		1600	2100

**2014 oktoober, Statistikaameti töötasu struktuuriuuring*

*** 2016, Palgainfo agentuuri tööandjate uuring*

Allikas: Uuring „Töötasu struktuur" 2014, Statistikaamet, tabel PA633; Palgainfo Agentuur, tööandjate uuring kevad-suvi 2016

3.2. Statistiline ülevaade valdkonna ettevõtetest

Järgnevalt on analüüsitud nende ettevõtete majanduslikku käekäiku, mis on põhitegevusalalt PAÄ valdkonnaga otseselt seotud. Tööjõuvajaduse prognoosimisel on majandusnäitajate analüüs vajalik, kuna tööjõuvajadus on tuletatud nõudlus teenuse pakkumise mahu ning tööjõu kasutamise efektiivsuse kombinatsioonist. Majandusnäitajate analüüs aitab üldiselt kirjeldada valdkonna hetkeseisundit ja lähimineviku arengudünaamikat, mis on üheks sisendiks valdkonna arengu

prognoosimisel lähitulevikus. Majandusnäitajad võimaldavad hinnata valdkonna võimalikke kitsaskohti ning arenguvõimalusi (nt tööjõukulude ja tootlikkuse näitajate kaudu). Kuigi PAÄ valdkonna näol on tegemist enamikust OSKA valdkondadest erineva, kutsealapõhise valdkonnaga, annab ka siin ettevõtete majandusnäitajate analüüs kasulikku lisainfot.

Kuigi siinne peatükk keskendub ettevõtlussektorile, tuleb PAÄ valdkonna puhul ära nimetada ka avaliku sektori mõjukas roll. Personalitöös on osad funktsioonid koondatud Riigi Tugiteenuste Keskusesse. Suurimateks karjääriteenuste osutajateks on SA Innove ning Töötukassa. Ärinõustamise alal mängivad rolli Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus koos maakondlike arenduskeskustega.

PAÄ-ga on seotud järgmiste põhitegevusalade[126] ettevõtted:

Personalitöö:

N78 Tööhõive, sh:

- N781 Tööhõiveagentuuride tegevus
- N782 Ajutise tööjõu rent
- N783 Muu inimressursiga varustamine

Administratiivtöö:

N82 Büroohaldus, büroode ja muu äritegevuse abitegevused, sh:

- N821 Büroohaldus ja selle abitegevused
- N822 Kõnekeskuste tegevus
- N829 Mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused

Ärinõustamine:

- M7022 Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine

3.2.1. *Personalitööga seotud ettevõtted*

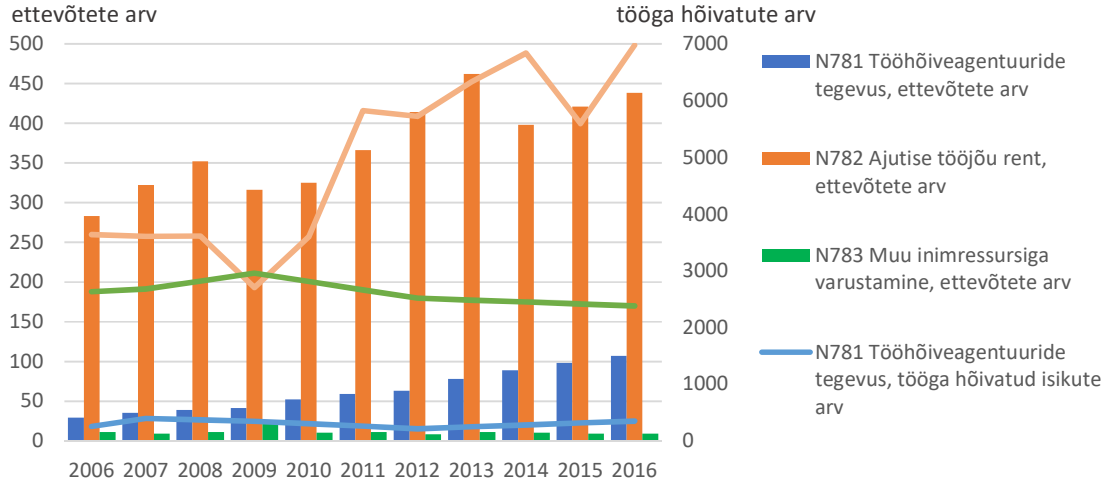
Tööhõive alal (N78) tegutses Eestis 2016. aastal 554 ettevõtet, nende arv on kümne aastaga üle 70% kasvanud. Samuti on tootlikkus ning loodav lisandväärtus nendes ettevõtetes kasvanud Eesti majanduse keskmisest kiiremini. Seda võib tõlgendada **kui personaliteenuste sisseostmise ja personalivahenduse kasvu, mille jätkumist võib oodata ka lähiaastatel.** Samas tuleb arvestada, et selle tegevusala alla kuulub kolme eri tegevusalaga ettevõtteid.

Esimene tegevusala, „N781 Tööhõiveagentuuride tegevus“, hõlmab tööportaale ning muid personalivahendusega tegelevaid ettevõtteid, sh personaliotsing, -valik ja hindamine ning *casting*. Sellel alal tegutseb Eestis pisut üle 100 ettevõtte ning nende arv on viimase kümne aastaga kasvanud mitmekordseks. Samas on hõivatute arv jäänud samale tasemele, seega on ettevõtted muutunud töötajate arvult väiksemaks. Enamik ettevõtteid sellel alal on mikroettevõtted, üle 10 töötajaga ettevõtteid on alla kümne. Kokku on nendes ettevõtetes hõivatuid üle 300. Tegevusala soodsast konjunktuurist annab tunnistust müügitulu neljakordne kasv perioodil 2006–2016. Seoses tööjõupuuduse süvenemisega võib eeldada selle tegevusala jätkuvat kasvu.

[126] EMTAK 2008 järgi

Teine tegevusala, „N782 Ajutise tööjõu rent“, hõlmab tööjõurendi ettevõtteid. See tegevusala on viimase kümne aasta vältel käinud ühte jalga majanduse buumide ja kriisidega, kuid kümnendi lõikes tervikuna siiski oluliselt kasvanud. Kui 2006. aastal pakkus renditööjõudu 283 ettevõtet u 3500 renditöötajaga, siis 2016. aastal 438 ettevõtet ligi 7000 renditöötajaga. Tasub tähele panna, et nendes ettevõtetes hõivatute arv sisaldab nii ettevõtte enda heaks töötajaid (valdavalt personalitöö) kui renditööjõudu, mida ettevõte välja rendib. Seega ei saa hõivatute arvu tõlgendada personalitöö kutsealal töötajatena. Kuigi Eesti ettevõtted kasutavad ajutise tööjõu värbamiseks ka teisi skeeme, võib seoses süveneva tööjõupuudusega eeldada ka selle tegevusala jätkuvat kasvu.

Kolmas tegevusala, „N783 Muu inimressursiga varustamine“, on eelmistest mõneti erinev, hõlmates ettevõtete gruppide poolt spetsiaalselt personali haldamiseks loodud ettevõtteid (kontserni töötajad on ametlikult selle ettevõtte palgal), mis teenindavad ainult selle grupi ettevõtteid ja turule teenust ei paku. Kuna selline toimimine on mõistlik suurkontsernide puhul (nt Tallink), mida on Eestis vähe, on niisuguseid ettevõtteid Eestis vaid kümne ringis. Nende arv ei ole viimasel kümnendil oluliselt muutunud. Ka nende ettevõtete hõivatute arv sisaldab endas nii personalihaldusettevõtte heaks töötajaid kui kontserni töötajaskonda, seega ei saa hõivatute arvu tõlgendada personalitöö kutsealal töötajatena.



Joonis 10. Tööhõive alal tegutsevate ettevõtete ja hõivatute arv

Allikas: Statistikaamet, tabel EM001

3.2.2. *Administratiivtööga seotud ettevõtted*

Büroohalduse, büroode ja muude äritegevuse abitegevuste alal (N82)[127], mis hõlmab büroohalduse igapäevaste tööde täitmist ning mitmesuguste äritegevust toetavate tavapäraste teenuste osutamist, tegutses Eestis 2016. aastal 891 ettevõtet. Seega on ettevõtete arvult tegemist võrdlemisi suure tegevusalagrupiga. Samas oli neist ettevõtetest lõviosa, 651, koodi all „N829 Mujal liigitamata

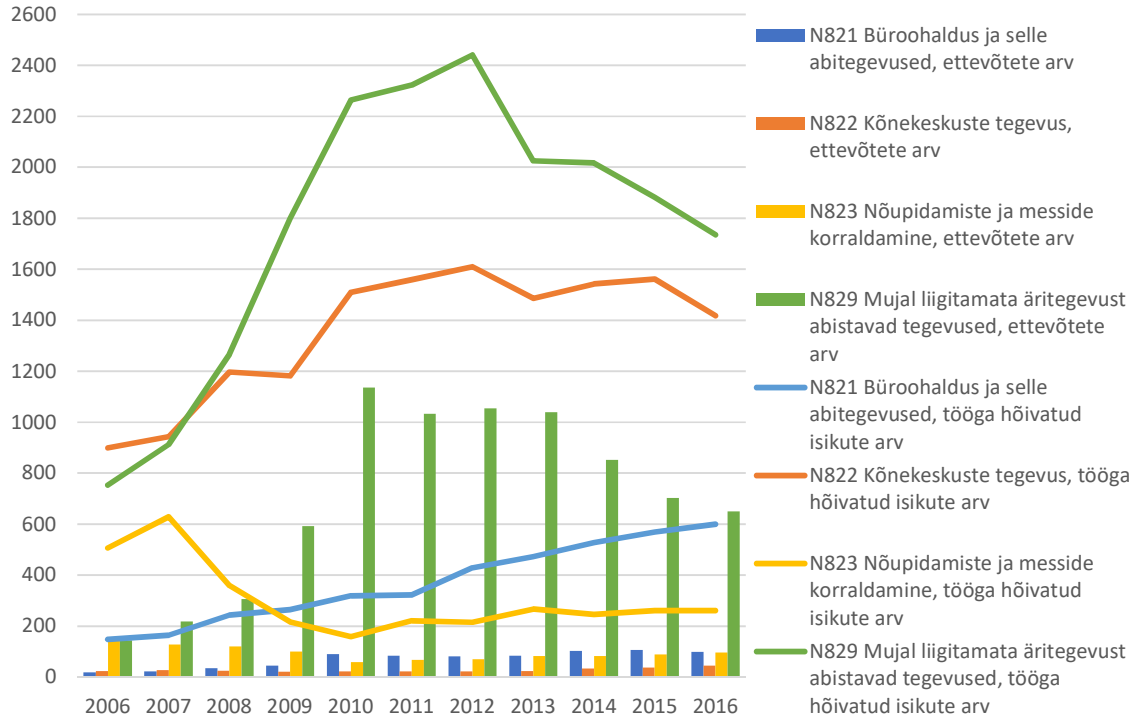
[127] Ei sisalda büroohaldust kinnisvarahalduse tähenduses.

äritegevust abistavad tegevused“, mis hõlmab väga kirjut tegevuste paletti, nt inkassoteenused, lojaalsusprogrammide haldus, transkribeerimisteenused, sooduskupongide haldamine[128].

Ülejäänud kolmel tegevusalal, mis on **otsesemalt büroohaldusega seotud, oli ettevõtteid** palju vähem**, kokku 240, ning nende koguarv ei ole kümne aasta jooksul oluliselt suurenenud.**

Ettevõtted tegevusalal „N821 Büroohaldus ja selle abitegevused“ pakuvad teenusena büroode abitegevusi nagu sekretäriteenused, dokumendihaldus, personali- ja postiteenused, koopiate valmistamine. Sel alal tegutsevate **ettevõtete arv on 2010. aastast saadik püsinud 100 ringis. Samas on tööga hõivatute arv kasvanud 10 aastaga neljakordseks, 150-lt 600-ni. See viitab bürooteenuste sisseostmise kasvavale trendile, mis on levivaks suunaks ka teistes riikides.**

Tegevusala „N822 kõnekeskuste tegevus“ hõlmab nii sissehelistamiskeskusi (tellimuste vastuvõtmine, klienditugi jne) kui väljahelistamiskeskusi (telefonimüük, turu-uuringud)[129]. Sellel tegevusalal on **ettevõtete arv kahekordseks kasvanud just viimasel viiel aastal**, 2016. aastal tegutses Eestis 45 kõnekeskust ligi 1500 töötajaga. Samas on keskmine kõnekeskus muutunud töötajate arvult väiksemaks ning **töötajate koguarv on viimastel aastatel veidi vähenenud**.



Joonis 11. Büroohalduse, büroode ja muude äritegevuse abitegevuste alal tegutsevate ettevõtete ja hõivatute arv

Allikas: Statistikaamet, tabel EM001

[128] See tegevusalakood on üks nendest koodidest, mille alla ettevõtjad oma ettevõtte sageli määratlevad, kui äritegevus ei ole väga selgepiiriline, kuna see sisaldab ka kirjeldust „muud mujal liigitamata tüüpilised äritegevust abistavad tegevused“.

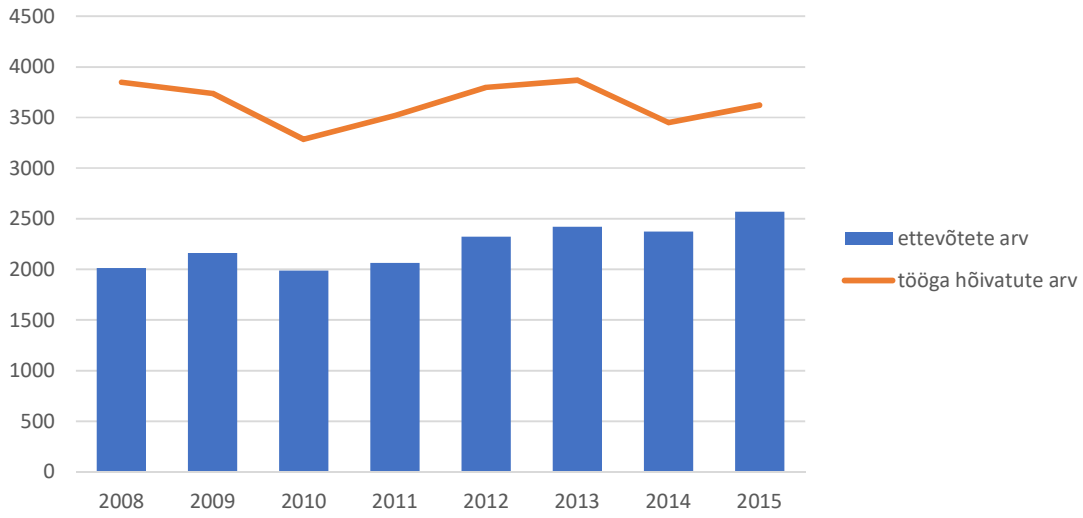
[129] Kuigi telefonimüük sisaldub siin tegevusalana, siis telefonimüüjaid kutsealana siin uuringus mujal lähemalt ei käsitleta, vaid neid analüüsitakse OSKA kaubanduse valdkonna uuringus.

Samas **tegevusalal „N823 Nõupidamiste ja messide korraldamine**“ on **ettevõtete arv kümne aastaga vähenenud kolmandiku ning töötajate arv poole võrra**. 2016. aastal oli see põhitegevuseks 96 ettevõttele kokku pisut enam kui 250 töötajaga[130]. Seega on sellel tegevusalal peaaegu kõik ettevõtted mikroettevõtted.

Kõik ülaltoodud tegevusalade ettevõtted jäävad tootlikkuse näitajatelt majanduse keskmisele alla. Ka tööviljakuse kasv nendel tegevusaladel ei ole viimasel kümnel aastal suutnud muu majandusega sammu pidada (v.a nõupidamiste ja messide korraldus). Väga madal on tööviljakus kõnekeskuste tegevusalal, suhteliselt kõrge konverentside ja messide korralduses.

3.2.3. *Ärinõustamise ettevõtted*

Ärinõustamisega tegelevaid majandusüksusi on statistika mõttes võrdlemisi keeruline määratleda. Ärinõustamisega on kõige otsesemalt seotud EMTAK-i tegevusala „M7022 Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine“. Samas tegutsevad mitmed olulised üksused ärinõustamise alal ka väljaspool seda tegevusala, näiteks käibe ja töötajate arvu mõttes on suurimaks tegutsejaks audiitorettevõtete (eriti nn Suur Nelik) juures paiknevad ärinõustamisüksused. Samuti on äri- ja juhtimisalase nõustamisega just mõju- jms uuringute poolelt seotud teadus- ja arendustegevuse tegevusala alla kuuluvad uurimiskeskused.



Joonis 12. Äri- ja muu juhtimisalase nõustamise alal (M7022) tegutsevate ettevõtete ja hõivatute arv
Allikas: Eurostat Database, tabel sbs_na_1a_se_r2

Eurostati andmetel[131] tegutses 2015. aastal äri- ja muu juhtimisalase nõustamise tegevusalal (M7022) üle 2500 ettevõtte 3600 hõivatuga. Võrreldes 2008. aastaga on selle põhitegevusalaga ettevõtete arv kasvanud veerandi võrra, kuid töötajate arv jäänud samaks või pisut langenudki. Siit võib teha kaks

[130] Üheks põhjuseks võib olla ka muutunud konverentsituru struktuur – üks suurimaid konverentsikorraldajaid Pärnu konverentsid kuulub teise tegevusalaga Äripäeva kontserni, konverentsikorralduses osalevad ka mitmed koolitus- ja konsultatsioonieettevõtted, advokaadibürood jne.
[131] Statistikaameti andmestikus on tegevusala „M7022 Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine“ grupeeritud kokku tegevusalaga „M7021 Suhtekorraldus ja teabevahetus“ ning eraldi andmeid ei ole avaldatud.

järeldust: esiteks on end sellel tegevusalal registreerinud väga palju ühe-inimese-ettevõtteid ja teiseks näib, et ka siin võib olla tegemist nö mugava tegevusalakoodi valikuga ettevõtjatele, kelle ettevõtluse sisu on mitmekesine või muutlik[132]. 2015. aastal oli aastal äri- ja muu juhtimisalase nõustamise tegevusala ettevõtete kogukäive 228 miljonit eurot ning lisandväärtus hõivatu kohta 29 000 €.

2014. aastal viis Civitta läbi Eesti konsultatsioonituru uuringu[133]. Uuring toob välja Äripäeva Infopanga andmed 2012. aastast, mille kohaselt oli Eestis 7400 konsultatsiooniettevõtet 3300 töötajaga (ettevõtete arvust väiksem töötajate arv viitab ettevõtete väiksusele ning suure hulga mitteaktiivsete ettevõtete olemasolule) ning kogukäibega 280 miljonit eurot. Civitta küsitles uuringus lähemalt 112 konsultatsiooniettevõtet, kellest valdav enamik olid mikroettevõtted (ühe-inimese-ettevõtted). Mõned järeldused uuringust:

- Eesti eraettevõtetel on vähene konsultatsiooniteenuse kasutamise harjumus, kuid noorema generatsiooni juhtidel on see muutumas;
- konsultatsiooniettevõtted on valdavalt laia profiiliga;
- konsultandid on sagedamini vanuses 35-45 aastat;
- konsultatsiooniturg on pigem paigalseisev või aeglaselt kasvav, 90% konsultatsiooniettevõtteid ei plaani oluliselt laieneda;
- Ettevõtete teenused on orienteeritud rohkem koduturule.

3.3. Kokkuvõte

- Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkond hõlmab ligi 26000 töötajat (2014–16 keskmisena). Neist umbes 3500 töötab personalitöö kutsealadel (personalitöötajad, karjäärispetsialistid), 22000 administratiivtöö kutsealadel (assisteerimine, teabe- ja dokumendihaldus) ning 800 ärinõustamise kutsealadel (konsultandid).

- Personalitöötajate arv on peale majanduskriisiaastate langust taastunud 2007. aasta tasemeni. Assisteerimise kutsealal on keskastme spetsialistide arv (sekretärid, juhiabid) vähenenud 10 aastaga viiendiku võrra ning vähenenud on ka kontoriametnike (üldsekretärid, administraatorid) arv. Lihtametnike arv on kasvanud tänu andmesisestajate aru kasvule. Ärinõustamises ei ole vaatamata selle põhitegevusalaga ettevõtete arvu kasvule töötajate arv kasvanud.

- PAÄ töötajaskonna moodustavad valdavalt naised (87%), eriti suur on naiste osakaal assisteerimise keskastme spetsialistide tasemel (93%). Enam on mehi personalijuhtide ning assisteerimise lihtametnike seas. Teiste kutsealadega võrreldes on meeste osakaal oluliselt suurem ärinõustamises.

- Töötajate vanus on oluliselt madalam kui tööjõus keskmiselt. Kõikides valdkonna ametirühmades moodustavad üle poole alla 40-aastased. Alla 30-aastaseid on enim assisteerimise kutsealal. Samas, kui personalitöö ja ärinõustamise alal on üle 60-aastaseid silmatorkavalt vähe, siis assisteerimise kontori- ja lihtametnike seas on neid enam. Viimase

[132] Äriregistris on registreeritud selle tegevusalakoodiga ettevõtteid üle 8000, kuid neid, millel on aasta jooksul müügitulu, on alla 3000.
[133] Ojandu, A., Rillo, M., Luik, M. (2014). Estonian Consultancy Market Diagnostic Study. Civitta Eesti AS

paarikümne aasta jooksul on kutsealade vanuseline jaotus liikunud siiski tasakaalustatuse suunas – personalitöötajate keskmine vanus on langenud ning administratiivtöötajate vanus tõusnud.

- Personalitöötajatest on 80% kõrgharidusega, sh enamik akadeemilise kõrgharidusega. Administratiivtöö alal jaguneb töötajate haridustase võrdselt üldkesk- kutse-, rakendusliku kõrg- ja akadeemilise kõrghariduse vahel. Ärinõustamise alal on akadeemiline kõrgharidus valdav ning uuringus käsitletud kutsealade võrdluses on ärinõustajatel sagedaimini ka doktorikraad. Personalitöötajad on valdavalt õppinud juhtimise ja halduse või psühholoogia ÕKR-il, administratiivtöötajad juhtimise ja halduse või sekretäri- ja kontoritöö ÕKR-il, ärinõustajad juhtimise ja halduse või majanduseteaduse ÕKR-i õppekavadel.

- Töökohad on geograafiliselt suhteliselt kontsentreerunud suurematesse keskustesse – ligi kolmveerand nende kutsealade töötajaskonnast töötab Harju või Tartu maakonnas.

- Palgatase on kõrgeim ärinõustamises ning madalaim administratiivtöö alal. Personalitöö ning ärinõustamise kutsealade keskmine töötasu ületas Eesti keskmist, assisteerimise kutseala keskmine töötasu jäi pisut alla Eesti keskmise. Personalitöö alal on juhtide ja tippspetsialistide tasandi ning keskastme spetsialistide ja kontoriametnike tasandi vahel ligi kahekordne palgavahe. Sama taseme ametialadega võrreldes on meditsiinialal töötavate sekretäride palgatase madalam, mis võib raskendada uute töötajate leidmist ning suurendada tööjõu voolavust.

- Ettevõtete arv, mille põhitegevuseks on personalitöö, kasvas viimase 10 aastaga 70%. See viitab personaliteenuste sisseostmisele ja personalivahenduse kasvule, mille jätkumist võib oodata ka lähiaastatel. Büroohalduse põhitegevusalas on ettevõtete arv on 2010. aastast saadik püsinud 100 ringis, kuid tööga hõivatute arv on 10 aastaga kasvanud neljakordseks. See viitab ka bürooteenuste sisseostmise kasvavale trendile. Eurostati andmetel tegutses 2015. aastal äri- ja muu juhtimisalase nõustamise tegevusalal (M7022) üle 2500 ettevõtte, neist suure osa moodustasid palgatöötajateta ettevõtted.

4. Tööjõuvajadus

Selles peatükis käsitletakse uue tööjõu vajadust PAÄ põhikutsealadel lähima 10 aasta jooksul.

Alapeatükis 4.1 käsitletakse prognoositavat hõivatute arvu muutust kutsealadel (hõive kasvamist või kahanemist) lähima kümne aasta jooksul. Uue tööjõu vajadust, mis tuleneb pensionile siirduvate töötajate asendamise vajadusest, käsitletakse alapeatükis 4.2. Alapeatükis 4.3 liidetakse need kaks komponenti kokku terviklikuks uue tööjõu vajaduseks. Tööjõuvajadust kokkuvõtvad järeldused on toodud antud peatüki viimases osas (ptk 4.4).

PAÄ kutsealade tööjõuvajaduse prognoosimisel võeti arvesse uuringu raames läbi viidud intervjuusid, VEK-i hinnanguid, valdkonna arengutrende ja majandusnäitajaid, arengukavasid ning varasemaid uuringuid. Pensionile siirdujate asendamise vajaduse arvulised hinnangud põhinevad statistilisel mudelil (vt metoodikat Lisa 8).

Hõivatute arvu muutust prognoosivad ka MKM (10 aasta prognoos) ja Töötukassa (lühiprognoos). MKM-i prognoosimudeli[134] kohaselt valdkonna hõivatute arv lähiaastatel oluliselt ei muutu. Töötukassa tööjõuvajaduse baromeetri[135] järgi püsib tööjõuvajadus PAÄ kutsealadel lähiajal muutumatuna või väheneb.

4.1. Hinnang kutsealadel hõivatute arvu muutusele

Esitatav hõiveprognoos rajaneb järgmistel eeldustel:

- prognoos lähtub n-ö stabiilsest, konservatiivsest stsenaariumist, st kehtib stabiilse majandusarengu tingimustes;
- riigireform, sh avaliku sektori töötajate arvu vähendamine jätkub samas tempos tööealise elanikkonna vähenemisega;
- keskmiste ja suurettevõtete arv ei kasva oluliselt;
- demograafiline olukord ei võimalda hõive ekspansiivset kasvu;
- majanduses toimub rahvusvahelisest konkurentsiolukorrast tingituna aeglane liikumine kõrgema tootlikkuse ja lisandväärtusega ning väärtusahelas kõrgemal asetseva ettevõtluse suunas;
- uuel EL-i eelarveperioodil EL-i rahaline toetus Eestile väheneb (ei pruugi kehtida kõigi programmide kohta).

Peatükis 2 kirjeldatud trendid mõjutavad uuringus käsitletavate hõivatute arvu kõigil kutsealadel, kuid mõju võib olla küllaltki erinevates aspektides ning eri suunaga. Samuti **hindasid eksperdid kutsealade gruppides oma mõjult kõige tugevamaks erinevaid trendigruppe: personalitöös ja karjääriteenuste alal demograafilisi muutusi, väärtushinnangute ja organisatsioonikultuuri muutusi ning kasvavat mitmekultuurilisust; administratiivtöös tehnoloogia arengut ning efektiivistumist; ärinõustamises aga EL-i rahastusperioodi mõju ning kasvavat vajadust erinevate nõustamisteenuste järele seoses**

[134] MKM (2017). Tööjõuvajaduse ja -pakkumise prognoos aastani 2025. https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouprognoos_2025_lyhikirjeldus_uus.pdf
[135] Tööjõuvajaduse baromeeter. Töötukassa. https://www.tootukassa.ee/baromeeter

tehnoloogiliste, organisatsiooniliste või ärimudeli ümberkorraldustega. Kuigi ka personalitöös ning karjääriteenustes on tehnoloogilise arengu mõju tugev, avaldab see enam mõju töö sisule ja vajatavatele oskustele (ptk 5), mitte niivõrd hõivatute arvule.

Tehnoloogia areng, digitaliseerimine ning automatiseerimine mõjutab kõiki kutsealasid, kuid ilmselt tugevaim mõju ilmneb administratiivtöös. Maailma majandusfoorumi raport „The Future of Jobs"[136] toob välja tegurite komplekssе mõju: *„Suurimat hõive langust on oodata kontori- ja administratiivtöö alal, mida mõjutab negatiivselt erinevate tehnoloogiliste arenduste ja uute lahenduste koosmõju, nagu mobiilne internet, pilvetehnoloogia, suurandmete-põhine analüütika ja Asjade Internet. Sinna lisanduvad ka muud tegurid nagu kliimamuutus, efektiivsem ressursikasutus ja paindlike töövormide levik, mis kokkuvõttes vähendavad argumente administratiivsete töökohtade loomiseks ja hoidmiseks"*[137].

Käsitletud kutsealasid mõjutab ka jätkuv trend viia osa tugiteenuseid organisatsioonist välja. See võib vähendada nii personali- kui administratiivtöötajate arvu organisatsioonides, kuid suurendab samas töötajate arvu nende teenuste osutamisele spetsialiseerunud ettevõtetes (vt ptk 3.2). Raamatupidamisteenuse analoogiat kasutades **kaasneb tugiteenuse organisatsioonidest välja viimisel kokkuvõttes** siiski **kutseala töötajate arvu vähenemine**[138]. Teistsugune olukord võib olla siis, kui välisriikide kontsernid ostavad tugiteenuseid Eestist sisse (nt kõnekeskused). Sel juhul kaasneb Eestis neil kutsealadel hõive kasv, mida on viimase 10 aasta statistikast näha infotelefonide operaatorite puhul (viimastel aastatel on hõive kasv siiski stabiliseerunud ja pisut langenudki, vt ptk 3.1). Siiski ei saa sellise kasvu jätkumises tulevikus kindel olla. Pigem on tõenäolisem vastupidine stsenaarium, kui üldise palgataseme kasvades konkurentsieelis väheneb.

Samuti mõjutab kõiki käsitletud kutsealasid riigi- ja haldusreform ning avaliku sektori töö efektiivistamine. Personali- ja administratiivtöö kutsealagrupid on keskmisest enam esindatud avalikus sektoris (u 40% hõivatuid avalikus ja 60% erasektoris, võrdluses kogu tööjõu jagunemisega 25%/75%), ärinõustamise ettevõtted paiknevad pigem erasektoris. 2017. aastal kaotas seoses maavalitsuste tegevuse lõpetamisega töö umbes 500 inimest. Haldusreformi tagajärjel on 2017. aasta lõpul senise 213 omavalitsuse asemel 79. Nende muutuste tulemusena võib eeldada personali- ja administratiivtöötajate arvu mõningast vähenemist. Samuti omab mõju Riigi Tugiteenuste Keskuse tegevus, kuhu 2013–2017 koondati kõigi riigiasutuste ja maavalitsuste arvestusteenus. Sellega seoses on arvestusteenusega seotud töötajate arv RTK teenustega kaetud sektoris vähenenud kolme aastaga kolmandiku võrra[139].

Tabelis 4 on esitatud kokkuvõtlik hinnang tööjõuvajaduse muutusele. Hinnangu kujundamisel on kasutatud järgmisi tingmärke:

↑ – suur kasv (üle 20% 10 aasta jooksul)
↗ – mõõdukas kasv (kuni 20% 10 aasta jooksul)
↗→ – väike kasv (kuni 10% 10 aasta jooksul)

---

[136] World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs*. http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/
[137] *Ibid*., ptk 'Employment Trends'
[138] OSKA arvestusala uuringuaruanne http://oska.kutsekoda.ee/field/arvestusala/
[139] „Riigi tugiteenused on muutunud efektiivsemaks." Rahandusministeeriumi pressiteade: 08.04.2016. https://www.rahandusministeerium.ee/et/uudised/riigi-tugiteenused-muutunud-efektiivsemaks

→ – püsib stabiilsena (±-5% 10 aasta jooksul)
↘→ – väike kahanemine (kuni -10% 10 aasta jooksul)
↘ – mõõdukas kahanemine (kuni -20% 10 aasta jooksul)
↓ – suur kahanemine (üle -20% 10 aasta jooksul)

OSKA prognoosi kohaselt jääb baasperioodiga (2014–2016) võrreldes hõive personalitöö kutsealal lähema kümne aasta perspektiivis ligikaudu samale tasemele ning karjäärispetsialistide arv veidi kasvab. Assisteerimise kutsealal hõive väheneb, teabe- ja dokumendihalduse kutsealal väheneb mõnevõrra ning ärinõustamise kutsealal kasvab. Arvestades kutsealade proportsioone, tähendab see valdkonna hõivet tervikuna vaadates töötajate arvu vähenemist.

Tabel 4. Tööhõive prognoositud muutuse suund PAÄ kutsealadel lähema 10 aasta jooksul

Kutsealade grupp	Kutseala	AK pearühm	Hõive muutuse prognoos
Personalitöö ja karjääriteenused →	**Personalitöö →**	Juhid	↗→
		Tippspetsialistid	
		Keskastme spetsialistid	↘
		Kontoriametnikud	
	Karjääriteenused ↗→	Tippspetsialistid	↗→
		Keskastme spetsialistid	
Administratiivtöö ↘	**Assisteerimine ↘**	Keskastme spetsialistid	↘→
		Kontoriametnikud	↘
		Lihtametnikud	↘
	Teabe- ja dokumendihaldus ↘→	Tippspetsialistid	↘→
		Keskastme spetsialistid	
Ärinõustamine ↑	**Ärinõustamine ↑**	Juhid	↑
		Tippspetsialistid	
PAÄ valdkond kokku			**↘**

4.1.1. *Personalitöö ja karjääriteenused*

Prognoosi kohaselt **ei muutu personalitöötajate koguarv lähema 10 aasta jooksul oluliselt**, kuid see on mitme erisuunalise trendi koosmõju tulemus. Samuti erineb hõive muutus erinevatel oskustasemetel ning personalitöötajate ja karjäärispetsialistide kutsealal. **Personalijuhtide ja tippspetsialistide arv mõnevõrra kasvab, kuid keskastme spetsialistide ja kontoriametnike arv kahaneb. Karjäärispetsialistide arv prognoosi kohaselt veidi kasvab.**

Personalitöö järgmise 10 aasta tööhõive muutuse olulisima mõjutajana ning teiste suurte muutuste võimendajana nähti **demograafilisi muutusi** (personali- ja karjääriteenused noortele, vanemaealistele, erivajadustega inimestele, tööturult eemale jäänud rühmadele, välismaalastele jne). **Süvenev kohaliku tööjõu puudus muudab vajaduse personalitöö järele teravamaks** (enam on vaja spetsialiste nii värbamiseks kui töötajate hoidmiseks ja arendamiseks). Vanemaealiste ja erivajadustega töötajate kasvav osalemine tööturul suurendab vajadust nii koolitamise kui karjääriteenuste järele.

Personalitöötajate arv sõltub ka ettevõtluse struktuurist. Seni on eraldi personalitöötaja (personalijuht) olnud pigem 100 või enama töötajaga ettevõttes[140], kuid töötajate arvu piir võib nihkuda allapoole. 100+ töötajaga ettevõtteid oli 2016. aastal Statistikaameti andmetel 560, 50+ töötajaga ettevõtteid 1300. Samas on suurettevõtteid 10 aasta võrdluses enam kui 100 võrra vähemaks jäänud ning majanduses liigub kaalukauss pigem mikro- ja väikeettevõtete suunas.

Lihtsamate personalitööde osa kahaneb, keerulisemad töö funktsioonid kasvavad. Tehnoloogia laiem kasutus ning uued tehnoloogilised lahendused lihtsustavad personaliarvestust ning vähendavad bürokraatiat. Tugiteenuste sisseostmine vähendab hõivet. **Suureneb nõustamise osakaal, väheneb administreerimise ja personaliarvestuse osakaal.**

Riigi- ja haldusreform pigem vähendab personalitöötajate arvu. Karjäärinõustajate ja -infospetsialistide koondamine Töötukassasse annab võimaluse karjääriteenust optimeerida.

Tugiteenuste *outsourcing* võib oluliselt kasvada ning turule võib lisanduda uusi personalitöö teenuseid.

Organisatsioonikultuuri ning väärtushinnangute muutused ning multikultuurilisuse kasv mõjutavad samuti personalitöötajate ning karjäärispetsialistide arvu. Osa personalitöö funktsioone liigub teistele töötajatele (nt hakkavad juhid ise rohkem personaliga tegelema, turundus-, kommunikatsiooni- jt töötajad võivad mõningaid personalitöö rolle üle võtta). Teisalt on tänapäevases organisatsiooni- ja töökultuuris personalitöö ning töötajate karjääri arendamine (sh nii organisatsioonisisene kui -väline karjäärinõustamine) üha enam väärtustatud. Samuti on väärtushinnangute muutumine toonud kaasa igas eas inimeste kasvava nõudluse erinevate karjääriteenuste järele[141].

4.1.2. *Administratiivtöö*

Administratiivtöö kutsealade järgmise 10 aasta tööhõive muutuse olulisemate mõjutajatena nähti ressursikasutuse efektiivistamist ja sellega seotud töökohtade optimeerimist ning tehnoloogia ja elektrooniliste süsteemide arengut. Administratiivtöötajate arv kahaneb prognoosi kohaselt 10 aastaga ligi 15%.

Assisteerimise kutsealal vähendab tehnoloogia areng tööhõivet. See võimaldab automatiseerida rutiinsemaid tööülesandeid, kuid soodustab ka teenuste sisseostmist (jagatud assistenditeenus, virtuaalassistendid). Mugavad tehnoloogilised süsteemid võimaldavad osa administratiivsetest ülesannetest täita sisutöötajatel. Samuti on kohati tendents, et uue põlvkonna juhid kasutavad assistenditeenust vähem. Tööülesanded muutuvad sisulisemaks, vähem dokumendikeskseks. Tööhõivet vähendavad ka haldus- ja riigireform.

Lihtametnike arv on viimasel kümnendil kasvanud andmesisestuse ja infotelefonide operaatorite arvelt, kuid see trend ei ole jätkusuutlik ja võib pigem pöörduda. Andmesisestus on viimastel aastatel olnud küll kasvav, kuid pikemas plaanis see automatiseeritakse.

Organisatsiooni tasandil toob erinevate infosüsteemide kasutuselevõtt sageli esile vajaduse teabehalduse korraldaja järele. Samas võivad tugitegevuste sisseostmine ja optimeerimine dokumendihaldurite arvu vähendada, samuti mõjutab paberkandjal dokumentatsiooni vähenemine.

---

[140] Personalijuhtide arv (600) ligikaudu kattubki 100+ töötajaga ettevõtete arvuga.

[141] Vt ka: RAKE (2011). Karjääriteenuste süsteemi uuring. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE. http://dspace.ut.ee/handle/10062/41026

Prognoosi kohaselt võib vajadus keskastme spetsialistide järele mõnevõrra kahaneda. Samas teabehaldusega seotud koordineerimise ja arendamise tööd tuleb juurde ehk tippspetsialisti tasemel nõudlus kasvab.

4.1.3. *Ärinõustamine*

Ärinõustamise tööhõivet mõjutab lähema 10 aasta jooksul prognoosi kohaselt enim erinevate nõustamisteenuste vajaduse kasv seoses tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ning ärimudeli ümberkorraldustega. Samuti mõjutab eeldatavat tellimuste mahtu uue EL-i rahastusperioodiga seotud ressursside muutus. Kokkuvõttes ärinõustamises hõivatute arv prognoosi kohaselt kasvab.

Tehnoloogia areng tingib vajaduse arendada teenuseid IT-suunal. Kasvav vajadus suurandmete analüüsimise järele toob kaasa kvantitatiivsete analüüside nõudluse kasvu. Ärinõustamise vajadust suurendab ka majanduse ärimudelite ning ettevõtete töökorralduse järkjärguline muutumine (väärtusahelas kõrgemale liikumine ja tootlikkuse kasvatamine, *Industry 4.0* levik jne), samuti muutuv ärikultuur. Vananev ühiskond võib tuua kaasa konsultatsiooniteenuste kasvu avalikus sektoris, nt tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonnas. Teadmistepõhisuse kasvav väärtustamine otsustusprotessides tõstab nõudlust mõju- ja taustauuringute järele. Globaliseerumine ning tööjõu- ja teenuseturgude rahvusvahelistumine võib suurendada nõustamisteenuste eksporti.

Kuna praegu on enamik konsultatsioonifirmade tellimusi seotud Euroopa Liidu rahastusega, võib Eesti EL-ist saadava rahastuse vähenemine uuel eelarveperioodil (alates 2021) mõjutada samas negatiivselt konsultatsiooniteenuste mahtu.

4.1.4. *Hõiveprognoosi kokkuvõte*

Tabelis 5 on kokkuvõtvalt esitatud suuremate trendigruppide (vt ptk 2) mõju PAÄ kutsealade tööhõivele. Loomaks seost muutuva tööjõuvajaduse ja haridussüsteemi vahel, on tabelis esitatud ka kutsealale vastav haridus- ja EKR tase.

PAÄ kutsealadel rakenduva tööjõu prognoositud arv 10 aasta pärast (2025, võrdluses baasperioodiga 2014–2016) on toodud tabelis 6. Prognoosi kohaselt väheneb aastaks 2025 valdkonnas hõivatute arv tervikuna enam kui 10%.

Tabel 5. Trendide hinnanguline mõju tööhõivele valdkonna kutsealadel

	Kutseala	AK pearühm	EKR tase (haridus-tase)	Hõivatute arv 2014/16	Hõive muutuse prognoositud suund	Trendide mõju suund hõivele*				
						Demograafilised muutused	Tehnoloogia areng	Ressursside efektiivsem kasutamine	Töövormide mitmekesistumine, väärtushinnangute teisenemine	Rahvus-vahelistumine, mitmekultuursus
Personalitöö ja karjääriteenused	**Personalitöö** →	Juhid	EKR 6,7,8 (rak, bak; mag, dok)	2600	↗→	↗	↘→	↘→	↗→	→
		Tipp-spetsialistid	EKR 6,7,8 (rak, bak; mag, dok)							
		Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutseh; rak, bak)	700	↘	↗	↘→	↘	→	→
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutseh)			↗→	↓			
	Karjääri-teenused ↗→	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	200	↗→	↗	↘	↘	↑	↗
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)							
Personalitöö ja karjääriteenused kokku				**3500**	→					
Administratiivtöö	**Assisteeri-mine** ↘	Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutseh; rak, bak)	9900	↘→	→	**↘→**	**↘**	↘→	→
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutseh)	3900	↘	→	**↓**	**↘**	↘→	→
		Liht-ametnikud	EKR 4 (gümn, kutse)	6800	↘	→	**↓**	**↘**	↘→	→
	Teabe- ja dokumendi-haldus ↘→	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	1400	↘→	→	↗	**↘**	→	→
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)				→			
Administratiivtöö kokku				**22000**	**↘**					
Äri-nõustamine	**Äri-nõustamine** ↑	Juhid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	800	↑	→	↗	↗	↗	↘→ EL mõju: ↘→
		Tipp-spetsialistid								
Ärinõustamine kokku				**800**	**↑**					
KOKKU				**26300**	**↘**					

** rasvases kirjas on toodud trendid, mille mõju pidasid eksperdid prioriteetsemaks*

Tabel 6. PAÄ kutsealade hõive 2014/16 ning prognoositav hõivatute arv 2025. aastal

	Kutseala	AK pearühm	EKR tase (haridus-tase)	Hõive muutuse prognoosi-tud suund	Hõiva-tute arv 2014/16*	Hõivatute arvu prognoos 2025*	Hõive muutuse mõjurid
Personalitöö ja karjääriteenused	**Personali-töö** →	Juhid	EKR 6,7,8 (rak, bak; mag, dok)	↗→	2600	2700	**Kohaliku tööjõu nappus** muudab personalitöö vajaduse teravamaks (värbamine ja olemasoleva tööjõu hoidmine ja arendamine). **Vanemaealised ja erivajadustega töötajad** suurendavad koolitamise, nõustamise vajadust. Seni oli personalitöötaja pigem 100+ töötajaga ettevõttes, piir nihkub allapoole. **Riigi- ja haldusreform** vähendab hõivet. **Tehnoloogilised lahendused** lihtsustavad personaliarvestust, vähendavad paberimajandust. **Tugiteenuste sisse- ostmine** vähendab hõivet. Suureneb nõustamise osakaal, väheneb administreerimise ja personaliarvestuse osakaal.
		Tipp-spetsialistid	EKR 6,7,8 (rak, bak; mag, dok)				
		Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutseh; rak, bak)	↘	700	650	
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutseh)				
	Karjääri-teenused ↗→	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↗→	200	200	Üldine **väärtushinnangute ja ootuste teisenemine** suurendab nõudlust teenuse järele. Vajadust suurendab ka **tööjõunappus, vanemaealiste** laiem osalemine tööturul ja **töövõimereform.** Riigi tasandil võimalik karjäärinõustajate **võrku optimeerida**.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)				
Personalitöö ja karjääriteenused kokku				→	**3500**	**3600**	
Administratiivtöö	**Assisteeri-mine** ↘	Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutse; rak, bak)	↘→	9900	8900	**Tehnoloogia areng** võimaldab automatiseerida rutiinsemad tööülesanded. **Jagatud assistendi-teenus**. **Tugitegevuste sisseostmine** võimaldab tööjõudu optimeerida. **Haldus- ja riigireform** vähendab hõivet. Osa administratiivsetest ülesannetest liigub sisutöötajatele. **Andmesisestus** seni kasvav, kuid pikemas plaanis automatiseeritakse. Tööülesanded muutuvad sisulisemaks, vähem dokumendikeskseks.
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutse)	↘	3900	3300	
		Liht-ametnikud	EKR 4 (gümn, kutse)	↘	6800	5400	
	Teabe- ja dokumendi-haldus ↘→	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↘→	1400	1300	**Infosüsteemide laiem kasutuselevõtt** tõstab vajadust teabehalduse korraldajate järele. **Tugitegevuste sisseostmine** ja optimeerimine võib vajadust vähendada. Paberkandjal dokumentatsiooni vähenemine.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)				
Administratiivtöö kokku				↘	**22000**	**18900**	
Ärinõustamine	**Äri-nõustamine** ↑	Juhid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↑	800	1000	**Erinevate nõustamisteenuste nõudluse kasv** seoses demograafiliste muutuste, tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ning ärimudeli ümberkorraldustega (väärtusahelas kõrgemale liikumine ja tootlikkuse tõstmine, *Industry* 4.0 levik jne). (Suur)andmete kättesaadavusest tingitud kvantitatiivsete analüüside nõudluse kasv. Otsustamises **hinnatakse üha enam teadmistepõhisust,** see toob kaasa mõju- ja taustauuringute nõudluse kasvu. **Globaliseerumine** ning tööjõu- ja teenuseturgude rahvusvahelistumine suurendab nõustamisteenuste eksporti. Uus **EL-i eelarveperiood** 2020+ võib ressursse konsultatsiooniteenustele vähendada.
		Tipp-spetsialistid					
Ärinõustamine kokku				↑	**800**	**1000**	
KOKKU				↘	**26300**	**23500**	

** Liidetavad võivad summast erineda ümardamise tõttu*

4.2. Tööjõu asendamise vajadus

Teiseks uue tööjõu vajadust mõjutavaks teguriks on töötajate **asendusvajadus**. OSKA uuringutes (ja ka MKM-i tööjõuvajaduse prognoosis) käsitletakse asendusvajadusena vanuse tõttu tööjõuturult lahkuvate töötajate asendamist.

Tööjõu asendamise vajadust tingib ka töötajate liikumine majandussektorite ja ametialade vahel ning ränne, kuid neid tegureid ei ole andmete puudumisel võimalik siin arvestada (vt lähemalt Metoodika ptk). Käsitletavate kutsealade puhul ei oma ränne märkimisväärset mõju, kuid ametialade vaheline liikumine küll. Kui mudelis on vaikimisi eeldatud, et ametialade vaheline liikumine toimub mõlemas suunas võrdselt ja seega kokkuvõttes tasandub tööjõu asendamise vajadus ära, siis ennekõike assisteerimise kutsealal ei pruugi see paika pidada. Assisteerimine on sageli seotud tööellu sisenemise ametikohtadega ning teatud aja pärast liigub suur osa töötajatest edasi teistele ametikohtadele (vt ptk 1.3).

See tendents kajastub mõnevõrra ka assisteerimise kutseala vanusestruktuuris, mis on tugevalt nooremate töötajate poole kaldu, kuigi keskmine vanus on siiski kahe viimase rahvaloenduse vahel kasvanud (vt ptk 3.1.3). Seetõttu võib administratiivtöö kutsealadel olla töötajate asendusvajadus mõnevõrra alahinnatud. Samas ei ole see OSKA uuringu kontekstis oluline, kuna administratiivtöö ametikohad ei eelda tingimata erialast haridust[142] ning tööturule sisenejatele sobivate ametikohtade järele on ühiskonnas alati suur nõudlus.

Kutsealade võrdluses on asendusvajadus pisut kõrgem assisteerimise kontoriametnike ja lihtametnike rühmas ning personalitöö keskastme spetsialistide ja kontoriametnike rühmas.

4.3. Tööjõuvajadus kokku

Vajadus uue tööjõu järele PAÄ valdkonnas sõltub kahest tegurist – vanuse tõttu tööturult lahkuvate töötajate **asendusvajadusest** ja valdkonna ning põhikutsealadel hõivatute arvu kasvust või kahanemisest tingitud **kasvu- või kahanemisvajadusest**. Kui kutsealal hõive kasvab, on lisaks pensionile siirduvate töötajate asendamisele vaja veel juurde uut tööjõudu. Kui kutsealal hõive kahaneb, siis ei ole aga kõiki pensionile siirdujaid vaja uute töötajatega asendada ja uue tööjõu vajadus on selle võrra väiksem[143].

Nimetatud kahest tegurist tulenevalt vajab valdkond igal aastal kokku ligi 220 uut töötajat, sh ligikaudu 50 personalitöö ja karjääriteenuste, 140 administratiivtöö ning 30 ärinõustamise kutsealadele (vt lisa 6).

4.4. Kokkuvõte

- Ekspertide hinnangul mõjutavad personalitöötajate ja karjäärispetsialistide arvu muutust järgmisel kümnel aastal trendidest enim demograafilised muutused, väärtushinnangute ja organisatsioonikultuuri muutumine ning kasvav mitmekultuurilisus. Administratiivtöös on suurimaks mõjutajaks tehnoloogia areng ja efektiivistumine ning ärinõustamises EL-i

[142] Sekretäri, assistendi ja juhiabi töökuulutustes tööportaalides eeldatakse kandidaadilt reeglina keskharidust.
[143] Kahanevatel kutsealadel on mudelis arvestatud, et kahanemisest 50% tuleb siseneva tööjõu vähenemise arvelt ja 50% sektoris töötava tööjõu vähenemisest.

rahastusperioodi mõju ja kasvav vajadus erinevate nõustamisteenuste järele seoses tehnoloogiliste, organisatsiooniliste või ärimudeli ümberkorraldustega. Tehnoloogia areng, digitaliseerimine ning automatiseerimine mõjutab kõiki kutsealasid, kuid tugevaimat mõju hõivatute arvule prognoositakse administratiivtöös.

- OSKA prognoosi kohaselt jääb personalitöö hõive baasperioodiga (2014–2016) võrreldes lähema kümne aasta perspektiivis tervikuna ligikaudu samale tasemele. Personalijuhtide ja tippspetsialistide arv mõnevõrra kasvab, kuid keskastme spetsialistide ja kontoriametnike arv kahaneb. Personalitöös suureneb nõustamise osakaal ning väheneb administreerimise ja personaliarvestuse osakaal.
- Karjäärispetsialistide arv prognoosi kohaselt veidi kasvab.
- Administratiivtöötajate arv kahaneb prognoosi kohaselt 10 aastaga ligi 15%. Assisteerimise kutsealal vähendab tehnoloogia areng tööhõivet. See võimaldab automatiseerida rutiinsemaid tööülesandeid, kuid soodustab ka teenuste sisseostmist. Tööülesanded muutuvad sisulisemaks, vähem dokumendikeskseks. Teabe- ja dokumendihalduses võib prognoosi kohaselt vajadus keskastme spetsialistide järele mõnevõrra kahaneda. Samas teabehaldusega seotud koordineerimise ja arendamise tööd tuleb juurde ehk tippspetsialisti tasemel nõudlus kasvab.
- Ärinõustamise kutsealal prognoositakse 10 aastaga hinnanguliselt 20% ulatuses hõive kasvu.
- Arvestades kutsealade proportsioone, tähendab eeltoodu valdkonna hõivet tervikuna vaadates töötajate arvu mõõdukat vähenemist (üle 10%).
- Kuna nii personalitöös, administratiivtöös kui ka ärinõustamises on vanemaealiste osakaal väiksem kui tööealiste seas üldiselt, siis on ka vanusest tingitud asendusvajadus keskmisest madalam.
- **Asendus- ja kasvuvajadusest tulenevalt vajab valdkond igal aastal kokku ligi 220 uut töötajat**, sh ligikaudu 50 personalitöö ja karjääriteenuste, 140 administratiivtöö ning 30 ärinõustamise kutsealadele.

5. Oskuste vajadus

Maailma Majandusfoorumi 2016. aasta algul ilmunud raport „*The Future of Jobs*“[144] toob esile, et tehnoloogilised muudatused toovad kaasa muutusi oskuste vajaduses kõigi valdkondade jaoks – ka seal, kus töötajate vajadus on kahanev. Raport rõhutab ka, et omandatud oskuste eluiga on järjest lühenev ning enamiku kutsete jaoks muutuvad oluliseks sellised oskused, mille vajalikkust neil kutsealadel täna väga ei tunnetata.

Selles peatükis käsitletakse lähima kümne aasta jooksul ettenähtavaid muutusi vajalikes oskustes PAÄ kutsealadel. Prognoos põhineb kutsealasid mõjutavate trendide ja intervjuude analüüsil ning VEK-i aruteludel ja hinnangutel. Eksperdid kirjeldasid ning hindasid valdkonna põhikutsealadel töötavate inimeste kasvavaid, kahanevaid ning puuduolevaid oskusi, enamlevinud ja soovitatavaid õpi- ja karjääriteid ning vajadust kutsestandardite järele. PAÄ põhikutsealade töö kirjeldused koos õpi- ja karjääriteede kirjeldusega on esitatud ptk-s 1.3. Siin täiendatakse seda informatsiooni eksperthinnangutega vajalikest muutustest PAÄ valdkonna töötajate oskustes.

5.1. Kutsealade oskuste vajaduse muutused

Valdkonna ekspertide hinnangul on oluline, et tasemeõppe lõpetajatel oleksid **laiapõhjalised erialased baasteadmised ja -oskused[145], väga head üldoskused** (vt ka tabelid 7–11), **nö „suure pildi“ nägemise oskus oma valdkonnast, valmisolek õppida, sobivad isikuomadused ja väärtused**.

Valdkonnas juba töötavate inimeste oskused vajavad samuti pidevat täiendamist, seda tingivad kiired tehnoloogilised ning töö- ja organisatsioonikultuuri arengud ning demograafiliste muutuste mõju. Tööandjate hinnangul läheb tulevikus vaja **oluliselt laiemaid ja erinevaid valdkondi hõlmavaid oskusi.** Heaks toimetulekuks kõigil valdkonna kutsealadel on oluline töötajate **IT-oskuste arendamine**. Tuleb õppida **kohanema kiiresti muutuva töö sisu ja töökeskkonnaga** ning töötama tulemuslikult meeskondades ja võrgustikes (sh rahvusvahelistes). Organisatsioonid võivad sageli olla multikultuurilised ja riigipiiride ülesed, mis seab kõrgemad nõudmised **keeleoskusele ning teadmistele erinevates kultuurikeskkondades toimetulekuks.**

Järgnevalt on esitatud kokkuvõte kasvava vajadusega ja arendamist nõudvatest oskustest PAÄ kutsealade kaupa. Eksperdid pöörasid palju tähelepanu just valdkonnas töötamiseks vajalikele üldoskustele, kuivõrd erialaste teadmiste ja oskuste rakendamine on nendega väga tugevalt seotud.

5.1.1. *Personalitöö*

„Kui personalijuht tahab olla tippjuhile strateegiline partner, peab ta suutma kaasa rääkida ärilistel teemadel – kust tuleb raha, mida vajavad kliendid, kuidas kulud tekivad.“

(K. Tamkõrv, Omniva personali- ja tugiteenuste valdkonna juht)

[144] World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf

[145] PAÄ kutsealade erialased baasteadmised ja -oskused on täpsemalt kirjeldatud kutsealadega seotud kutsestandardites (vt ptk 5.2 ja http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid).

Kasvava olulisusega teadmistest ja oskustest personalijuhtide jaoks (nii suures kui väikeses ettevõttes; samuti personalispetsialisti jaoks väikeettevõttes, kus ei ole personalijuhti) tõid eksperdid enim välja:

- **strateegilise personalijuhtimise ja planeerimisega seotud oskused ja teadmised** (sh tööjõuvajaduse ja pädevusvaldkondade pikaajaline planeerimine, arvestades seejuures tegevusvaldkonna ja tööjõuturu arengutega, võtmetähtsusega ametikohtade kaardistamine ning võtmetöötajate arendamine, töötajate järelkasvu teadlik planeerimine ja arendamine, organisatsioonikultuuri arendamine, erinevate töötamise viiside ja võimaluste planeerimine);
- **ärilised teadmised ja ärilise mõtlemise oskus** (sh oskus põhjendada personaliinvesteeringuid äriliste argumentidega);
- **kaasaegsed karjäärinõustamise ja karjääri-*coachingu* põhimõtted ja meetodid**;
- **analüüsioskus** (nt koolituste mõju ja tulemuslikkuse analüüs seoses ettevõtte äritegevusega, personaliandmete detailsema analüüsi võimalused jne);
- **protsesside juhtimise oskus**;
- **empaatial põhinevad suhtlemisoskused**.

Lisaks tabelis 7 toodud kasvava olulisusega üldistele oskustele märgiti ära **suureneva interdistsiplinaarsuse vajadus personalitöös**. Personalitöö protsessid ja meetodid on üha enam põimunud ettevõtte teiste funktsioonidega, nt turundusega (värbamisturundus, tööandja brändi loomine), finantsidega (personali pikaajaline strateegiline planeerimine ning investeeringud töötajate arendamisse), klienditeenindusega (ettevõtte mainekujundus läbi töötajate) jne. See tähendab, et personalitööle tulevad kasuks üldised teadmised ka mitmetest teistest organisatsiooni tööga seotud valdkondadest.

Personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadel on **suurenemas vajadus multikultuurilise töötajaskonna, välistöötajate ja ka välisüliõpilastega tegelemiseks vajaliku ettevalmistuse järele**. Organisatsioonides tuleb järjest enam arvestada mitmekeelse töötajaskonna juhtimise väljakutsetega. Kasvavaks suunaks on inglise keelele muutumine sisemiseks töökeeleks. See seab varasemast kõrgemad nõudmised töötajate **keelteoskusele**, aga ka **erinevate kultuuride tundmisele ning suhtlemisoskusele**. Tööandjate esindajad tõid välja kasvava vajaduse eelkõige **inglise keele** väga hea valdamise järele, aga olulised on ka muude võõrkeelte, nt **vene ja soome keele oskused**.

Uue teemana on organisatsioonides hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka **tervisedendusele töökohal**. Puudulik tervisealane kirjaoskus võib osutuda takistuseks töötaja kogu potentsiaali rakendumisel (väheväärtuslik toit, kehv uni, halvad suhted jne). Kuna töötajate heaolu eest seismine on üks personalitöö ülesandeid, siis sageli on selle teema eestvedajateks personalitöötajad.

Tabel 7. Personalitöö kutsealal kasvava tähtsusega üldised oskused[146]

Oskus: mõtlemine • analüüs ja tõlgendamine • kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine • loovus ja üldistusoskus • teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Analüüsi- ja tõlgendamisoskus – kasvab vajadus digitaalselt kogutud andmete analüüsi, valideerimise ja nende põhjal otsuste tegemise oskuse järele. Samuti suureneb vajadus erinevate mõju ja tulemuslikkuse analüüside järele personalitöös (nt koolituse tulemuslikkus seoses ettevõtte äritegevusega jne). **Kontseptuaalse ja strateegilise mõtlemise** olulisust hindasid eksperdid personalijuhtimise puhul üheks olulisemaks oskuseks. Ettevõtte **ärimudelist arusaamine** ning personalialaste tegevuste planeerimine ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja väärtustest lähtuvalt on muutumas ettevõtete eduka toimimise üheks võtmeteguriks. Personalijuhilt oodatakse head analüüsi- ja nö „suure pildi" nägemise oskust, suutlikkust määratleda kõige olulisemad fookusvaldkonnad ettevõtte personalitöös ning ettevõtte juhile nn strateegiliseks partneriks olemist. Esile toodi vajadus **loovuse ja uuenduslikkuse** järele. Tänapäeva kiirelt muutuvas maailmas tuleb ka personalitöös järjest enam ette uusi ja paindlikke lahendusi nõudvaid probleeme (nt vajaliku kompetentsiga töötajate jagamine, multikultuuriline töötajaskond jne). Töötajate ootused oma töökeskkonna ja töö sisu osas on muutunud (nt üha olulisem on töö sisukus ning ka mängulisus). Loovate ja uuenduslike lahenduste leidmine aitab nende väljakutsetega paremini toime tulla. **Uute teadmiste ja tehnoloogiate kasutusele võtmine** (sh nt uued personaliandmete haldamise ja analüüsi ning talendijuhtimise tarkvarad jne) võib anda olulist kasu võrreldes varasemalt väljatöötatud lahenduste rakendamisega. Tähtis on suhtuda valdkondlikkesse arengutesse avatult. **Valmisolek pidevalt õppida** on enesearendamise üheks peamiseks eeltingimuseks ning ühtlasi võimaluseks olla eeskujuks oma organisatsiooni töötajatele.	Juht, tippspetsialist. (Analüüsioskus, valmisolek õppida ning uusi tehnoloogiaid kasutusele võtta on olulised ka keskastme spetsialistile.)	Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja, värbamis-, arendus-, koolitus-, tasustamis- ja töösuhete juht, personalikonsultant. (Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja.)

[146] Oskusi kirjeldava tabeli struktuuri loomisel on siin ja edaspidi lähtutud abimaterjalist „Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seonduvad terminid." Riigikantselei ja SA Kutsekoda (2013). http://www.kutsekoda.ee/fwk/contenthelper/10448381/10506333

Oskus: juhtimine • inimeste ja protsesside juhtimine • juhendamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Inimeste ja protsesside juhtimise kompetentsid mängivad personalitöös väga tähtsat rolli. Kiirete muutustega töömaailmas kaasneb pidev vajadus uute protsesside juurutamise ning **protsessi- ja projektijuhtimise oskuste** järele. Ekspertide hinnangul vajaksid need kompetentsid meil kindlasti arendamist. (Innovaatilisematest lähenemistest ja meetoditest personalitöös võib nt välja tuua nn lahenduste disaini[147].) **Muutuste juhtimine** hõlmab tegelemist nii protsesside kui inimestega. **Inimeste motiveerimine ja sidumine organisatsiooniga ning organisatsiooni kultuuri kujundamine** on kujunenud võtmetähtsusega oskusteks personalijuhi töös. Järjest enam tuleb tähelepanu pöörata organisatsiooni sisekommunikatsioonile, mitmekultuurilise töökeskkonna kujundamisele ning töötajatele personaalsemale lähenemisele. **Juhendamise** oskust hinnati ekspertide poolt valdkonnas väga oluliseks. Sobivate väärtustega inimeste hoidmine organisatsioonis on seotud oskusega märgata töötajate arenguvajadusi ning pakkuda neile arenguvõimalusi. Üha enam peetakse **talendi- ja karjääriarendamise ning nn *coaching'u* oskusi** ka personalijuhitöös vajalikuks kompetentsiks.	Juht, tippspetsialist. (Protsessi- ja projektijuhtimise oskused on olulised ka keskastme spetsialistile.)	Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja, värbamis-, arendus-, koolitus-, tasustamis- ja töösuhete juht, personalikonsultant. (Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja.)
Oskus: enesejuhtimine • kohanemine ja toimetulek • ettevõtlikkus		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Kohanemist muutuvate oludega peeti kasvava olulisusega oskuseks. Nii demograafilistest, tehnoloogilistest kui töökultuuri arengutest tulenevalt suureneb vajadus kiiresti muutuvate tööülesannetega toime tulla, erinevatele ülesannetele ümber lülituda ning leida paindlikke viise probleemide lahendamiseks. **Ettevõtlikkust** seostatakse suutlikkusega täita iseseisvalt tööülesandeid, vastutada enda töö eest, huvituda valdkonna arengust, uutest tehnoloogiatest ja lahendustest ning nende kasutamisest oma töös. Personalijuhilt oodatakse üha enam nö proaktiivsust: suutlikkust oma tööülesannete täitmisel märgata, algatada ja katsetada uusi (ärilisi) võimalusi ning lahendusi. Eksperdid tõid välja	Juht, tippspetsialist. (Muutustega kohanemine on oluline ka keskastme spetsialistile ja kontoriametnikule.)	Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja, värbamis-, arendus-, koolitus-, tasustamis- ja töösuhete juht, personalikonsultant. (Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja, personaliarvestaja.)

[147] Lahenduste disain ehk disainjuhtimine – organisatsiooni arendusprotsesside juhtimisel kasutatav töövorm, mis kaasab nii organisatsiooni erinevate funktsioonide esindajaid kui ka organisatsioonivälise eksperte, leidmaks probleemidele uudseid lahendusi, kasutades selleks loovmõtlemist (*design thinking*).

suureneva vajaduse nn agiilse personalijuhtimise järele, kus otsused sünnivad jooksvalt tööprotsessi käigus ja vahetust tagasisidest lähtuvalt.		
Oskus: suhtlemine • suhtlemine ja teabe esitamine • koostöö ja toetamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Suhtlemisoskus on personalitöö valdkonnas kasvava olulisusega. Järjest tähtsamaks muutub seejuures empaatiavõime ja oskus analüüsida olukordi nt kliendi, (uue) töötaja või tööle kandideerija perspektiivist (sellele tuginevad nt värbamisturundus, tööandja bränding, töötaja kogemuse juhtimine, kasutajakeskne teenuste disain jne). Oluline on oskus luua ja hoida suhteid, samuti aktiivse kuulamise, tagasisidestamise ning positiivse õhkkonna loomise oskused. Personalijuht peab suutma pingelistes olukordades konstruktiivselt suhelda. Eksperdid tõid eriti just keskastme personalispetsialistide puhul välja suhtlemisoskuste arendamise vajaduse. Muuhulgas tähendab see, et personalitöötajad peaksid rohkem rõhku panema töötajatega vahetule suhtlemisele. Avalikus sektoris tuleb personalijuhil lisaks arvestada, et on vaja aktiivsemalt avalikkusega suhelda ning esitleda personalialaseid otsuseid. Ekspertide hinnangul on **võõrkeeltes suhtlemise oskus** personalitöös kasvava olulisusega. Eelkõige on vajalik inglise ja vene keele oskus. Äri rahvusvahelistumise ning mitmekultuurilise töötajaskonnaga ettevõtete arvu kasvades muutub keeleoskus tööks vajalikuks baastingimuseks. Ettevõtteid, kus töökeeleks on eesti keele asemel mõni muu keel, tuleb ekspertide hinnangul tulevikus juurde. **Koostööoskused** on olulised kõigi taseme töötajate puhul. Oma seisukohtade adekvaatne ja hinnanguvaba esitamine teise osapoole isikut riivamata on eduka koostöö aluseks. Võrdsete võimaluste loomine ning samas töötajate personaalsete vajaduste ja eripäradega arvestamine on vajalik meeskonna tulemusliku tegutsemise tagamiseks. Paindlikumate töötamise võimaluste pakkumine eeldab kasvavat vajadust heade **läbirääkimisoskuste** järele. Samuti on olulised head **enesekehtestamise oskused**.	Juht, tippspetsialist; keskastme spetsialist; kontoriametnik.	Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja, värbamis-, arendus-, koolitus-, tasustamis- ja töösuhete juht, personalikonsultant. Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja, personaliarvestaja.
Oskus: valdkonnaspetsiifilised IKT-oskused		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Teadmised uutest IKT-tehnoloogiatest ja nn baasdigioskused on personalitöös kasvava vajadusega. Kiire tehnoloogia areng ning automatiseerimise trend toob kaasa lihtsamate personalitöö protsesside (nt personaliarvestus) automatiseerimise. Personalitarkvarad võimaldavad	Juht, tippspetsialist; keskastme spetsialist; kontoriametnik.	Personalijuht, personalidirektor, personaliosakonna juhataja, värbamis-, arendus-, koolitus-, tasustamis- ja

personaliandmestike pealt teha detailsemaid analüüse jne. Erinevaid IT-tehnoloogilisi oskusi tuleb personalitöös rakendada igapäevaselt. Uute kommunikatsioonikanalite (Facebook, Twitter, LinkedIn, värbamisäpid jne) rakendamine personalitöös tingib vajaduse **sotsiaalmeedia kasutamise oskuste** järele. Olulised on ka **teadmised küberturvalisusest**. Tuleb teada, kuidas tagada IT-ga seotud turvariskide hindamine personalitöös ja personali isikuandmete kaitse ning kuidas kaitsta IT-süsteeme potentsiaalsete rünnakute eest.		töösuhete juht, personalikonsultant. Personalispetsialist, koolitus-, värbamis-, tasustamisspetsialist, personalivahendaja, personaliarvestaja.

5.1.2. *Karjääriteenused*

„Maailm muutub ja ühes sellega ka töömaailm ning töösuhted. Inimestel tuleb oma elu jooksul korduvalt töökohta vahetada ja ümber õppida. Inimesed järjest enam harjuvad sellega, et nad ise juhivad oma elu. Karjäärinõustaja saab selles abiks olla, temaga koos saab analüüsida oma potentsiaali, eesmärke, võimalusi ja valikuid."

(Piret Jamnes, Fontes PMP OÜ partner)

Karjääriteenuste puhul tõid eksperdid välja mitmete edukaks töötamiseks vajalike teadmiste olemasolu. **Teadmised ettevõtetest ja organisatsioonidest, nende tegevusest, tööturust ning palgaturust** märgiti ära kui olulisimad baasteadmised, milleta pole võimalik karjäärinõustamist teha. Ühtlasi hinnati selle info kättesaadavust pigem kehvapoolseks – tuntakse puudust ühtsest ja mugavalt kasutatavast infoplatvormist. Eksperdid avaldasid arvamust, et selline platvorm või infoportaal võiks olla olemas ka avalikkusele kasutamiseks, kuna nii noored kui täiskasvanud tegelevad järjest aktiivsemalt oma karjääri planeerimisega ning vajavad otsuste tegemiseks võimalikult mitmekülgset informatsiooni.

Valdkonna ekspertide hinnangul on karjäärinõustamises kasvava olulisusega **teadmised nii riigisisesest kui rahvusvahelisest tööseadusandlusest ja tööõigusest, rahvusvahelistest õppimise ja töötamise võimalustest, kultuurilistest erinevustest ning paindlikest töövormidest**. Erialase kompetentsina tõsteti esile **teavitustöö tegemise** olulisust **karjääriteenuste valdkonnas**. Karjääriteenustest teavitamine, sh karjääri kujundamise olemuse ja vajalikkuse tutvustamine avalikkusele on kohustusliku kompetentsina kirjeldatud ka karjäärispetsialisti kutsestandardites.

Oma intervjuudes kirjeldasid eksperdid lisaks **vajadust mõnevõrra suurema spetsialiseerumise järele**. Karjääriteenustel on mitmeid erinevaid sihtrühmasid – nt üldhariduskoolide õpilased, noored, täiskasvanud, vanemaealised, erivajadustega ja vähenenud töövõimega inimesed, organisatsioonide juhid, tippspetsialistid, loovisikud, töötud, teistest rahvustest töötajad, välisüliõpilased Eestis jt. Kõigi sihtrühmade spetsiifiliste vajadustega kursis olemine on suur väljakutse. Teatud spetsialiseerumine võimaldaks ekspertide hinnangul tõsta nõustamise kvaliteeti. Orienteeritus erinevatele sihtrühmadele eksisteerib mingil määral ka praegu, kuid see sõltub eelkõige karjääriteenust pakkuva asutuse tegevusvaldkonnast – nt Töötukassa, Rajaleidja või siis eraettevõtjad.

Tabel *8* on kirjeldatud üldoskused, mis on karjääriteenuste kutsealal kasvava olulisusega.

Tabel 8. Kasvava olulisega üldoskused karjääriteenuste kutsealal

Oskus: suhtlemine • suhtlemine ja teabe esitamine • koostöö ja toetamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Kasvava olulisusega on **suhtlemisoskus** kui nõustamistegevuse üks baasoskusi. Hea suhte loomine kliendiga, suhtlemispartneri ja -situatsiooni adekvaatne hindamine, empaatia, kuulamisoskus, asjakohase väljendusviisi valik ning teabe esitamine vastavalt kliendi vajadustele ja mõistmisvõimele on eelduseks tulemusliku nõustamis- või teavitustegevuse läbiviimisel. **Võõrkeeltes suhtlemise oskus** on ekspertide hinnangul kasvava olulisusega. Nõustamistegevuses on eelkõige vajalik vene, aga ka inglise keele oskus. Iseseisvaks ja erialaseks enesetäiendamiseks annab rohkem võimalusi inglise keele oskus, kuna võõrkeelsed täienduskoolitused ja õppematerjalid on enamasti inglisekeelsed. **Koostööoskust** hinnati vajalikuks, kuna karjääriteenuste puhul on väga oluline ka võrgustikutöö. Klientide paremaks juhendamiseks ja abistamiseks peab nõustaja tegema pidevalt koostööd erinevate valdkondade spetsialistidega, hankima ja jagama vajalikku informatsiooni, vajadusel suunama kliendi edasi mõne muu valdkonna spetsialisti (nt psühholoogi, võlanõustaja, sotsiaaltöötaja vmt) konsultatsioonile. Eksperdid rõhutasid lisaks oma kompetentside ja pädevuse nö piiride tunnetamise tähtsust karjäärinõustajate jaoks.	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Karjäärinõustaja, karjäärikonsultant; karjääriinfo spetsialist, kooli karjäärikoordinaator.
Oskus: mõtlemine • analüüs ja tõlgendamine • õppimine ja enesearendamine • teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Analüüsi- ja tõlgendamisoskus on oluline, kuna tööks vajalik infohulk on aina kasvav. Sellest tulenevalt suureneb ka vajadus väga hea infokogumise ja infojagamise kompetentsi järele. Karjäärispetsialist peab oskama koguda mitmekülgset teavet (nt hariduse, tööturu, erinevate ametialade jm kohta), seda analüüsima, struktureerima ning püüdma infot võimalikult adekvaatselt tõlgendada ning kliendile arusaadavalt esitada. **Õppimine ja enesearendamine** on eelduseks professionaalsete oskuste kujundamisele ja pidevale täiendamisele. Samuti on olulised valmidus õppida kogemustest ning enesereflekssioon. **Teadmiste ja tehnoloogiate kasutamise oskus** on karjäärinõustamises võtmetähtsusega. Oluline on oskus	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Karjäärinõustaja, karjäärikonsultant; karjääriinfo spetsialist, kooli karjäärikoordinaator.

kasutada erinevate andmebaaside ning esitluse tarkvarasid, omada ettekujutust veebilehtedega töötamisest ning efektiivse internetiotsingu läbiviimisest. Järjest enam rõhutatakse informatsiooni edastamiseks õige kanali leidmise tähtsust erinevate nõustamise sihtrühmade puhul.		
Oskus: valdkonnaspetsiifilised IKT-oskused		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
IKT-vahendite kasutamise oskused on karjäärispetsialisti kompetentsina üha tähtsamal kohal. Uute tehnoloogiate kasutusele võtmine ning IT-alaste teadmiste ja oskuste täiendamine on töö möödapääsmatuks osaks. Järjest enam kasutatakse teenuse osutamisel erinevaid elektroonilise töötamise viise – e-post ja telefon, *online*-nõustamise kanalid, Skype, Facebook ning teised sotsiaalmeedia kanalid. Kasuks tuleb kursisolek erinevate veebipõhiste õpikeskkondadega, erialaste mobiilirakendustega ja paljude erinevate töö- ja haridusmaailma veebiportaalidega (nt töövahendusportaalid, koolide ja koolitusfirmade koduleheküljed jne). Olulised on üldised **teadmised küberturvalisusest**. Nende hulgas ka teadmised ja oskused sellest, kuidas kaitsta isiklikke, klientide ja organisatsiooni andmeid, ning kuidas tunda ennast turvaliselt internetis ning sotsiaalmeedias.	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Karjäärinõustaja, karjäärikonsultant; karjääriinfo spetsialist, kooli karjäärikoordinaator.

5.1.3. *Assisteerimine*

„Tänapäeva sekretärist rääkides me räägime multitalendist, kes on vajadusel nii tark tehnoloogiliste lahenduste tellija, ettevõtte „tööatmosfääri disainer“ ja „suhtlemisvõlur“, töökoha tervisedendaja kui initsiatiivikas, kiire õpi- ja kohanemisvõimega ning kliendikeskne probleemide lahendaja.“

(Tiina Saar-Veelmaa, Aaretesaar.ee karjäärinõustaja, tööõnne-uurija, psühholoog)

IT kiire areng toob administratiivtöös kaasa lihtsamate tööülesannete automatiseerimise ja paljude tööalaste toimingute lihtsustumise. See omakorda võimaldab assisteeriva töö tegijatel täita oma organisatsioonis lisaks mõne muu olulise tugifunktsiooni ülesandeid, nt raamatupidamise, turunduse, müügi või personalitööga seonduvalt. **Multifunktsionaalsus assisteerivas töös** on kasvamas. Oskuste vaatenurgast tähendab see vajadust õppida ja täiendada oma teadmisi ja oskusi lisaks traditsioonilisele sekretäritööle veel mõnes muus valdkonnas. Eksperdid märkisid ära ka globaliseerumise kasvava mõju meie töö- ja ärikeskkondadele, mis tähendab, et sekretäritöös tulevad järjest enam kasuks **teadmised teistest kultuuridest ja rahvustest** ning nende traditsioonidest.

Uue kasvava trendina assistentide ja sekretäride töös tõid eksperdid välja **töökoha tervisedenduse**[148] teemadega tegelemise. Tervisedenduse olulised komponendid on füüsiline aktiivsus ja õige toitumine, nii füüsilise kui vaimse tervise hoidmine ning riskikäitumistest hoidumine. Üha enam näevad ka

[148] Tervist edendavate töökohtade võrgustiku tegevust koordineerib Tervise Arengu Instituut. http://www.tai.ee/et/tegevused/tervise-edendamine/tervise-edendamine-tookohal

tööandjad oma rolli inimeste teadlikkuse tõstmisel ja tervislike valikute kättesaadavuse toetamisel, võimaldades nt kas tasuta või soodsatel tingimustel sportida, soodustades tervislikku toitumist töökohal, korraldades erinevaid üritusi tervise edendamise eesmärgil jne.

Lisaks heade erialaste baasteadmiste vajalikkusele assisteerivas töös tõid eksperdid välja järgmised kasvava vajadusega üldoskused (vt Tabel *9*).

Tabel 9. Kasvava olulisega üldoskused assisteerimise kutsealal

Oskus: suhtlemine • suhtlemine ja teabe esitamine • koostöö ja toetamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Ekspertide hinnangul on **suhtlemisoskused** valdkonnas kasvava olulisusega ning seda eriti noorte puhul. Tähtsad on suhtlemispartneri ja -situatsiooni adekvaatne hindamine, kuulamisoskus ja asjakohaste küsimuste esitamine, esitlusoskused, orienteerumine kliendi vajadustele, positiivse ja meeldiva õhkkonna loomine, etiketi tundmine ning pingelistes olukordades tasakaalukas käitumine. Esile toodi ka kasvavat vajadust **võõrkeeltes suhtlemise,** eelkõige **inglise ja vene keele oskuse** järele. **Koostööoskust** hinnati kasvava vajadusega oskuseks. Assistent toetab meekonna tulemuslikku tegutsemist töötades tõhusalt nii kolleegide kui klientidega. Ta tagab teabevahetuse efektiivse toimimise ning aitab kaasa meeskonnavaimu loomisele.	Keskastme spetsialist; kontoriametnik. (Suhtlemisoskused ja võõrkeelte oskus on olulised ka lihtametnikule.)	Juhtkonna assistent, sekretär, büroojuht, juhiabi; üldsekretär, büroo assistent, referent, tehniline sekretär; (vastuvõtusekretär, klienditeeninduskeskuses töötaja, infotelefoni operaator, andmesisestaja, registraator.)
Oskus: valdkonnaspetsiifilised IKT-oskused		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
IKT-vahendite kasutamise oskused ja nn digipädevus on assisteeriva töö puhul väga olulisel kohal. Vajalik on paindlik orienteerumine erinevates tehnoloogiates ning nende eesmärgipärane kasutamine, oskus kasutada erinevaid kontoritarkvarasid (tekstitöötlus, tabelarvutus, e-posti, esitlus- ja andmebaasitarkvara), dokumendihaldussüsteeme, bürootehnikat ning erinevaid kommunikatsioonivahendeid. Vajalikud on üldised **teadmised küberturvalisusest**. Nende hulgas ka teadmised ja oskused sellest, kuidas kaitsta isiklikke, organisatsiooni ja klientide andmeid, ning kuidas käituda turvaliselt internetis ning sotsiaalmeedias.	Keskastme spetsialist; kontoriametnik; lihtametnik.	Juhtkonna assistent, sekretär, büroojuht, juhiabi; üldsekretär, büroo assistent, referent, tehniline sekretär; vastuvõtusekretär, klienditeeninduskeskuses töötaja, infotelefoni operaator, andmesisestaja, registraator.
Oskus: mõtlemine • õppimine ja enesearendamine • analüüs ja tõlgendamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Õppimine ja enesearendamine on oluliseks eelduseks professionaalsete oskuste kujundamisele ja nende pidevale täiendamisele. Avatus ja kaasamõtlemine uute, tööd	Keskastme spetsialist; kontoriametnik.	Juhtkonna assistent, sekretär, büroojuht, juhiabi;

efektiivsemaks muutvate vahendite ja võimaluste kasutuselevõtuks on ettevõtete poolt aina rohkem oodatud. **Analüüsi- ja tõlgendamisoskus** on oluline, et sõeluda järjest suurenevast infohulgast välja tööks vajalikku teavet ning osata oma tööülesannete fookust paremini ettevõtte üldiste eesmärkidega seostada. Samuti aitab see kaasa töös ette tulevate probleemide ja ülesannete loovale lahendamisele. Analüütiliste oskustega seondub ka kliendikesksus ehk oskus analüüsida ettevõttega suhtlemise kogemust kliendi perspektiivist lähtuvalt (nn *customer journey*).		üldsekretär, büroo assistent, referent, tehniline sekretär.
Oskus: enesejuhtimine • kohanemine ja toimetulek • ettevõtlikkus		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Paindlikkus ja kohanemisvõime – sh võime kiiresti uutele ülesannetele ümber lülituda ning kohandada oma suhtlemisstiili erinevate olukordade ja inimestega vastavaks – on assisteerivas töös kasvava vajadusega. **Ettevõtlikkust** seostatakse suutlikkusega täita iseseisvalt tööülesandeid, vastutada enda töö eest, huvituda valdkonna arengust, uutest tehnoloogiatest ja lahendustest ning nende kasutamisest oma töös. Kiiresti muutuvates töökeskkondades ja -olukordades on ka assisteerivalt personalilt järjest enam oodatud proaktiivne lähenemine ehk probleemide ennetamine ja nende iseseisev lahendamine.	Keskastme spetsialist; kontoriametnik. (Paindlikkus ja kohanemisvõime on olulised ka lihtametnikele.)	Juhtkonna assistent, sekretär, büroojuht, juhiabi; üldsekretär, büroo assistent, referent, tehniline sekretär; (vastuvõtusekretär, klienditeeninduskeskuses töötaja, infotelefoni operaator, andmesisestaja, registraator.)
Oskus: juhtimine • protsesside juhtimine • juhendamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Ettevõttesisese teabe- ja dokumendihalduse korraldamine (nt dokumendihaldussüsteemi juurutamine) nõuab järjest enam häid **projektijuhtimise oskusi.** Vajalikud on oma organisatsiooni hea tundmine, tegevuste ja ressursside planeerimise ning probleemide lahendamise oskused. Projekti läbiviimisega seoses on lisaks tähtsad **inimeste kaasamise, nende juhendamise ja nõustamise oskused.**	Keskastme spetsialist; kontoriametnik.	Juhtkonna assistent, sekretär, büroojuht, juhiabi; üldsekretär, büroo assistent, referent, tehniline sekretär.

5.1.4. *Teabe- ja dokumendihaldus*

„Dokumendihalduri tööpõld on lai, sest üsna pisikeste detailideni tuleb kursis olla, mida keegi organisatsioonis teeb. Tuleb kursis olla valdkondliku seadusandlusega. Tal peab olema võime analüüsida. Ta peab suutma näha suurt pilti ja ta peab suutma minna asjadega detailidesse. Ta peab olema võimeline tegema koostööd ja oma mõtteid selgelt sõnastama. Tal peab olema valmisolek õppida.“

(Kersti Kiive, Dokumendihaldurite Ühingu juhatuse esimees, OÜ Webware juurutustiimi juht)

Kutsealal liigutakse seniselt dokumentide haldamiselt üha enam teabe tervikliku haldamise suunas. Organisatsiooni teabehalduse korraldamise puhul on oluline omada **ülevaadet nii organisatsiooni tegevusvaldkonda reguleerivatest kui dokumendihaldust puudutavatest seadusaktidest** ning eeskirjadest. Teabehalduse korraldaja peab olema suuteline analüüsima oma tegevusi lähtuvalt valdkonda reguleerivast õigusruumist ning oskama sellega arvestada nt arendustöödes ja muudatuste kavandamisel. Kasvava olulisusega on kursisolek **infoühiskonnaalase õigusloomega**: isikuandmete kaitse seadusega, avaliku teabe seadusega jne. Avalikus sektoris töötamisel tuleb kasuks **arusaam riigi infosüsteemide arhitektuurist**.

Teabehalduse korraldamiseks on vajalik hea **ülevaade kõigist organisatsiooni põhitegevustest ning seal kasutatavatest infosüsteemidest** ehk sellest, kuidas tööd tehakse ning mismoodi kasutatakse seejuures infosüsteeme. See eeldab tahet ja oskusi end organisatsiooni tegevusega igakülgselt kurssi viia. Ekspertide hinnangul tulevad kasuks ka üldised teadmised ärianalüüsi[149] ja riskianalüüsi[150] läbiviimise kohta ning teenuspõhisest juhtimisest[151].

Valdkonna tööandjate sõnul tuleks oluliselt rohkem pöörata tähelepanu teabehalduse spetsialistide **IT-alaste pädevuste** (nt info talletamise viiside tundmine, infosüsteemide kasutamine ja arendus, infoarhitektuuri loomine) arendamisele. Samuti on üha olulisemaks muutumas üldised **teadmised infoturbest**. Seda eriti 2018. aasta maikuus Euroopa Liidus kehtima hakkava uue isikuandmete kaitse üldmääruse (*General Data Protection Regulation*, GDPR) valguses.

Teabehalduse korraldajana töötamist (eriti erasektoris) toetavad täiendavalt ka **majandus- ja finantsalased üldteadmised**.

Järgnevalt on kirjeldatud ekspertide poolt välja toodud kasvava olulisusega üldoskusi organisatsiooni teabehalduses (vt tabel Tabel *10*).

Tabel 10. Kasvava olulisega üldoskused teabe- ja dokumendihalduse kutsealal

Oskus: mõtlemine • analüüs ja tõlgendamine • õppimine ja enesearendamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Analüüsi- ja tõlgendamisoskus on olulised saamaks aru organisatsiooni erinevatest tegevustest ning sellest, kuidas organisatsioonis kasutatakse infosüsteeme, milliseid dokumente organisatsioonis tekib ning milline on nende nn funktsionaalne elukäik (dokumendi loomine, haldamine, säilitamine ja kasutamine, arhiveerimine või hävitamine). Kasuks tuleb nii „suure pildi" nägemise oskus kui ka detailide märkamine. Lisaks rõhutasid eksperdid infovoogude kaardistamise ja protsessianalüüsi läbiviimise oskuste ning	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Teabehalduse korraldaja, dokumendihaldur, dokumendihalduse (pea)spetsialist, arhivaar.

[149] Ärianalüüs – organisatsiooni hetkeolukorra, probleemide ning nende vaheliste seoste ja mõju kirjeldamine, võimalike lahenduste leidmine soovitud tulemusteni jõudmiseks ning vajalike muudatuste kirjeldamine.
[150] Riskianalüüs – protsess, mille käigus tuvastatakse organisatsiooni eesmärkide täitmist takistavaid võimalikke sündmusi ja situatsioone, hinnatakse nende mõju suurust ja realiseerumise tõenäosust ning koostatakse vastavad tegevusplaanid riskide juhtimiseks ja kontrollimiseks.
[151] Teenuspõhine juhtimine seob organisatsioonis tehtava töö sihtrühmadele pakutava väärtusega ning võimaldab analüüsida tegevuste tõhusust seostades kulusid tegevustega. Vajalik on oskus eristada põhi- ja tugiprotsesse ja teenuste erinevaid sihtrühmi.

kliendikeskse lähenemise tähtsust. Oluline on osata analüüsida, kuidas teabe- ja dokumendihaldussüsteem vastab organisatsiooni vajadustele ja kas see on kasutajate vajadusi toetav, loogiline ja mugav. **Õppimine ja enesearendamine** on oluliseks eelduseks professionaalsete oskuste kujundamisele ja nende pidevale täiendamisele. Avatus uutele tehnoloogiatele ja arengusuundadele ning valmisolek probleemidele uusi, toimivaid lahendusi leida tuleb teabekorralduse valdkonnas töötamisel kasuks.		
Oskus: suhtlemine • suhtlemine ja teabe esitamine • koostöö ja toetamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Suhtlemisoskused on valdkonnas kasvava olulisusega. Tänapäevane elektrooniline dokumendihaldus on üha enam seotud erinevate infosüsteemide ja nende omavaheliste liidestustega. Oskus sõnastada ja selgelt edastada organisatsiooni teabehaldusega seotud vajadusi ja eesmärke nii asutusesiseselt kui ka näiteks elektrooniliste infosüsteemide arendajatele on väga vajalik. Nõustamine dokumendihaldussüsteemi kasutamise osas nõuab samuti häid suhtlus- ja eneseväljendusoskusi ning oskust edastada teavet vastavalt sihtrühma vajadustele ja mõistmisvõimele. **Koostööoskust** hinnati tähtsaks, kuna erinevad info- ja dokumendikorralduse lahendused eeldavad läbirääkimist kõikide süsteemi kasutavate osapooltega. Erinevate vajadustega arvestamine ning samas argumenteeritult sobivaimate lahendusviiside kehtestamise oskus on väga vajalik. Seoses töökeskkondade suureneva mitmekultuurilisusega tõid eksperdid esile kasvavat vajadust **võõrkeeltes suhtlemise,** eelkõige **inglise ja vene keele oskuse** järele.	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Teabehalduse korraldaja, dokumendihaldur, dokumendihalduse (pea)spetsialist, arhivaar.
Oskus: valdkonnaspetsiifilised IKT-oskused		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
IKT-vahendite kasutamise oskused ja nn digipädevus on teabe- ja dokumendihalduses olulisel kohal. Arusaam infosüsteemide ülesehitusest, nende liidestamisest ja omavahelisest suhtlusest ning IT protsessiloogika mõistmine tuleb töös väga kasuks. Samuti on tähtis paindlik orienteerumine erinevates tehnoloogiates ja nende eesmärgipärane kasutamine ning väga hea arvuti kasutamise oskus. Vajalikud on head **teadmised küberturvalisusest**. Nende hulgas ka teadmised ja oskused sellest, kuidas kaitsta isiklikke, organisatsiooni ja klientide andmeid, ning kuidas käituda turvaliselt internetis ning sotsiaalmeedias.	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Teabehalduse korraldaja, dokumendihaldur, dokumendihalduse (pea)spetsialist, arhivaar.

Digidokumentatsiooni haldamise puhul on oluline ka dokumentide autentsuse ja terviklikkuse tagamine.		
Oskus: juhtimine • protsesside juhtimine • juhendamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Organisatsioonisisese teabe- ja dokumendihalduse korraldamine (nt info- või dokumendihalduse süsteemi juurutamine) nõuab häid **projektijuhtimise oskusi.** Vajalikud on oma organisatsiooni hea tundmine, oskus planeerida tegevusi ja ressursse, infovoogude kaardistamise oskused ning probleemide analüüsimise ja lahendamise oskused. Projekti läbiviimisega seoses on lisaks tähtsad **inimeste kaasamise, nende juhendamise ja nõustamise oskused.**	Tippspetsialist; keskastme spetsialist.	Teabehalduse korraldaja, dokumendihaldur, dokumendihalduse (pea)spetsialist, arhivaar.

5.1.5. *Ärinõustamine*

„Ärinõustamises on töö väga multidistsiplinaarne. Me ootame, et valdkonda tööle kandideerijal oleksid ülikoolis omandatud universaalsed baasoskused. Oluline on arusaamine ühiskonna protsessidest, analüütilisus ja „suure pildi" nägemise oskus, hea eneseväljendus ja veenmisoskus, kohanemisvõime ja paindlikkus, kiire mõtlemine ja stressitaluvus."

(Siim Aben, Ernst & Young Baltic AS ärikonsultatsioonide juhtivkonsultant)

Ekspertide hinnangul on konsultatsiooniteenuste piirid ärinõustamises viimasel ajal märgatavalt laienenud (vt ptk 2.1.2.3.) ning valdkonnas töötamisel tuleb väga kasuks nn **multidistsiplinaarsus** ehk võimalikult laialdased teadmised erinevatest valdkondadest. Äriprobleemid, millega seoses nõustamist vajatakse, on enamasti suhteliselt kompleksed. Näiteks võib ühe projekti raames vaja minna nii statistika, rakendusmatemaatika, psühholoogia, organisatsioonikäitumise, turunduse kui ka IT-alaseid teadmisi ja oskusi, mistõttu on mitmekülgsema kompetentside pagasiga spetsialistid väga hinnatud.

Olulised on **teadmised õigusruumist ja seadusandlusest**, kuna kogu äriprotsesside korraldus on sellega seotud. Konsultant peab olema võimeline seadusest välja lugema tööks vajalikku informatsiooni, seda analüüsima ning konteksti panema. Eelnevaga haakub **vajadus üldiste teadmiste ja arusaama järele ühiskondlikest protsessidest**, sh näiteks riigi majandusest ja rahandusest.

Ärinõustamise valdkonnas on töö enamasti väga tempokas ja nõudlik. Sageli on töös paralleelselt mitu erinevat projekti, mis omakorda on erinevates tööstaadiumites. Seetõttu on konsultantidele vajalikud ka väga heal tasemel **projektijuhtimise teadmised ja oskused**.

Tabel *11* on toodud ekspertide poolt kirjeldatud kasvava olulisusega üldoskused ärinõustamises.

Tabel 11. Kasvava olulisega üldoskused ärinõustamise kutsealal

Oskus: mõtlemine • analüüs ja tõlgendamine • kirjutamine ja aruannete koostamine • õppimine ja enesearendamine

• kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Analüüsi- ja tõlgendamisoskus on oluline, kuna töös kasutatava info mahud kasvavad ning analüüsivõimalusi tuleb aina juurde. Kutsealal on väga oodatud nii heade kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete andmeanalüüsi meetodite tundmine kui andmeanalüüsi teostamise oskus. Nõudmised **kirjalikule eneseväljendusoskusele** on ärinõustamise valdkonnas väga kõrged. Hinnatud on oskus kirjutada selgelt, struktureeritult, mitmekülgselt, korrektselt, asjakohaselt ning kliendile arusaadavalt. Ärinõustamise ekspertide hinnangul on **kontseptuaalse mõtlemise oskused** valdkonnas oluliste ja arendamist vajavate oskuste hulgas – **nö „suure pildi" ning põhjus-tagajärg seoste nägemine** võimaldab teha töös vajalikke üldistusi ja järeldusi, koostada stsenaariume ning anda eksperthinnanguid. Seejuures on oluline ka detailide märkamise oskus. Pidev **õppimine ja enesearendamine** on valdkonna multidistsiplinaarsust arvestades möödapääsmatuks vajaduseks. Avatus õppimisele ning oskus seada eesmärke enesearendamiseks on ajas kasvava olulisusega. Ärianalüütikute lugemus peaks olema suur.	Juht; tippspetsialist.	Ärikonsultant, juhtimiskonsultant, ärinõustaja, ekspert, (äri)analüütik, IT-ärikonsultant.
Oskus: suhtlemine • suhtlemine ja teabe esitamine • mõjutamine ja veenmine • koostöö ja toetamine		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Ekspertide hinnangul on **suhtlemisoskused** valdkonnas kasvava olulisusega ning seda eriti noorte puhul. Suhete loomine ja hoidmine, oma mõtete ja seisukohtade selge esitamine, suhtlemispartneri ja -situatsiooni adekvaatne hindamine, argumenteerimis- ja esitlusoskused ning orienteerumine kliendi vajadustele on ärinõustamise puhul võtmetähtsusega. **Mõjutamisoskused** kuuluvad suhtlemise juurde ning on olulised oma ideede veenvaks esitlemiseks ning ärinõustamise valdkonnas vajalikuks müügitööks. **Võõrkeeltes suhtlemise oskus** ning eelkõige **inglise keele** valdamine on ärinõustamise valdkonnas vajalik. **Koostööoskust** hinnati samuti kasvava vajadusega oskuseks, kuna tihti on erinevate projektide läbiviimisel olulisel kohal võrgustikutöö. Sageli võivad koostööpartneriteks olla eksperdid väljastpoolt konsultatsioonivaldkonda. Meeskonnatöö puhul on tähtsad ülesannete jagamise ning delegeerimise oskused.	Juht; tippspetsialist.	Ärikonsultant, juhtimiskonsultant, ärinõustaja, ekspert, (äri)analüütik, it-ärikonsultant.

Oskus: enesejuhtimine • kohanemine ja toimetulek		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
Paindlikkus ja kohanemisvõime on ärinõustamise valdkonnas kasvava olulisusega oskuseks. Konsultatsioonitööle on iseloomulik, et samaaegselt on töös mitmed erinevad projektid. Info- ja andmekogumise, analüüsimise ning uuringu kirjutamise perioodid on sageli kattuvad või kulgevad need paralleelselt. See tingib vajaduse ressursside paindliku jagamise ning kiire ümberlülitumise oskuste järele. Samuti tuleb kasuks oskus taluda pinget ja ebamääraseid olukordi ning oskus kohaneda muutuvate oludega.	Juht; tippspetsialist.	Ärikonsultant, juhtimiskonsultant, ärinõustaja, ekspert, (äri)analüütik, IT-ärikonsultant.
Oskus: valdkonnaspetsiifilised IKT-oskused		
Põhjendus	**Ametirühm**	**Ametid**
IKT-vahendite kasutamise oskused on valdkonnas olulisel kohal. Töös on vajalikud erinevate analüüsitarkvarade, kommunikatsioonivahendite, andmebaaside, sotsiaal-meedia ning interneti otsingumootorite kasutamise oskused. Lisaks on ärinõustamine ekspertide hinnangul üha enam seotud IT-alase nõustamisega. Organisatsiooni äriprotsesside analüüs ja konsultatsioon eeldab järjest rohkem kursisolekut ka IT-süsteemide ja protsessidega. Vajalikud on üldised **teadmised küberturvalisusest**. Nende hulgas ka teadmised ja oskused sellest, kuidas kaitsta isiklikke, organisatsiooni ja klientide andmeid, ning kuidas käituda turvaliselt internetis ning sotsiaalmeedias.	Juht; tippspetsialist.	Ärikonsultant, juhtimiskonsultant, ärinõustaja, ekspert, (äri)analüütik, IT-ärikonsultant.

5.2. Kutsestandardite vajadus

PAÄ valdkond on väga hästi kutsestandarditega kaetud. Kutsestandarditega seonduvat tegevust juhib PAÄ kutsealadel Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu[152], (v.a tööpsühholoogi kutsestandard, mille eest vastutab Tervishoiu ja Sotsiaaltöö Kutsenõukogu) ning karjäärinõustamise kutsealal Hariduse Kutsenõukogu[153]. Kutsenõukogude juhtimisel toimub regulaarne kutsestandardite ülevaatamine ja uuendamine. Kutsestandardite uuendamisse kaasatakse valdkonna erialaliite ja tööandjate esindajaid, samuti koolitajate esindajaid. Koolid peaksid kutsestandardis sätestatut järgima õppekavade koostamisel nii kutse- kui ka kõrghariduse tasemel.[154]

[152] Kutsenõukogu koosseisu vt https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsenoukogud/10586332.
[153] Kutsenõukogu koosseisu vt https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsenoukogud/10586052.
[154] Õppekavade koostamisel tuleb koolides kutsestandardite nõuetest lähtuda järgnevalt:

- kutseharidusstandard sätestab nõudena, et kutseõppe sisu põhineb kutsestandardil, nende puudumise korral sotsiaalpartnerite sisendil (Kutseharidusstandard § 2 (1). https://www.riigiteataja.ee/akt/128082013013);

2017. aastal uuendati kutsestandardid **karjääriteenuste** ja **assisteerimise** kutsealadel ning **teabe- ja dokumendihalduse kutsealaga seotud arhiivinduse** kutsestandardid. Seepärast peaks arvestama, et uutele standarditele vastavad õppekavad alles hakkavad tööturule väljundit pakkuma. Samuti tuleks seda silmas pidada ekspertide välja toodud hariduse kvaliteedi kitsaskohtade kirjelduste puhul (vt täpsemalt ptk 6.3. „Õppe kvaliteet ja arenguvajadused"). Ekspertide sõnul muutuvad õppekavad üldiselt samas rütmis standardite muutumisega. Näiteks sekretäri ja juhiabi õppekavade ülevaatamine uutest kutsestandarditest lähtuvalt toimus õppeasutuste poolt väga operatiivselt juba 2017. aasta suvel. Eesmärgiks oli alustada õppeaastast 2017/18 uuendatud õppekava järgi õpetamist. Seega saab eelkõige administratiivtöö erialade puhul eeldada alapeatükis 5.3 kirjeldatud olulisemate nii erialaste- kui üldoskuste muutuste kajastumist ka õppekavades.

Valdkonna olemasolevate kutsestandarditega on võimalik tutvuda Kutsekoja veebilehel: http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid.

Personalitöö kutsealal kehtivad järgmised kutsestandardid:

- Personalispetsialist, tase 5 (kehtib kuni 04.12.2019)
- Personalijuht, tase 6 (kehtib kuni 04.12.2019)
- Personalijuht, tase 7 (kehtib kuni 04.12.2019)
- Personalijuht, tase 8 (kehtib kuni 04.12.2019)
- Tööpsühholoog, tase 7 (kehtib kuni 14.10.2018)

Karjääriteenuste kutsealal kehtivad kutsestandardid:

- Karjäärispetsialist, tase 6 (kehtib kuni 14.11.2022)
- Karjäärispetsialist, tase 7 (kehtib kuni 14.11.2022)

Assisteerimise kutsealal kehtivad kutsestandardid:

- Bürootöötaja, tase 4 (kehtib kuni 01.01.2019)
- Sekretär, tase 5 (kehtib kuni 09.05.2022)
- Juhiabi, tase 6 (kehtib kuni 09.05.2022)

Teabehalduse kutsealal kehtivad kutsestandardid:

- Arhiivikorrastaja, tase 4 (kehtib kuni 27.11.2022)
- Arhivaar, tase 6 (kehtib kuni 27.11.2022)
- Dokumendihaldur, tase 6 (kehtib kuni 04.12.2019)

Ärinõustamise kutsealal kehtivad kutsestandardid:

- Konsultant, tase 6 (kehtib kuni 01.01.2019)
- Konsultant, tase 7 (kehtib kuni 01.01.2019)

Kuni 12.11.2017 kehtis ka kooli karjäärikoordinaatori (tase 6) kutsestandard. Alates 2017. a lõpust on koolis tegutsevatel karjääriõppe korraldajatel ja karjäärikoordinaatoritel võimalik taotleda karjäärispetsialisti kutset.

Uuringu teostamise ajal puudus dokumendihalduri (tase 6) ja konsultandi (tase 6 ja 7) ning tööpsühholoogi (tase 7) kutsetel kutseandja. **Dokumendihalduri** kutsestandardi uuendamine toimub 2018. aastal, seda muuhulgas seoses valdkonda reguleeriva uue määruse „Teenuste korraldamise ja

- kõrgharidusstandard sätestab, et kool peab kutsestandardi olemasolul arvestama selles kirjeldatud teadmiste ja oskuste omandamist ja rakendamist (Kõrgharidusstandard § 6 (3). https://www.riigiteataja.ee/akt/13255227?leiaKehtiv).

teabehalduse alused“ jõustumisega 2017. aasta juunikuus. Kutsestandardi uuendamise töörühm alustas tööd 2018. jaanuaris. Dokumendihalduri nimetus on plaanis kutsestandardis asendada uue nimega – teabehalduse korraldaja (tase 6). **Konsultandi** kutse andja viimasele konkursile sooviavaldusi ei laekunud. **Tööpsühholoogi** kutsestandardi koostamise tingis eelkõige vajadus õppekava koostamise aluse järele.

Kutsetunnistuse omamist ei ole tööandjad seni väga oluliseks pidanud. See kehtib nii era- kui avaliku sektori tööandjate puhul. Uuringus intervjueeritud organisatsioonide esindajate sõnul võib kutsetunnistuse omamine töölevõtmisel küll mõjuda positiivse tegurina ning anda täiendavat informatsiooni kandidaadi teadmiste ja oskuste kohta, kuid selle puudumine ei ole töölevõtmisel takistuseks, kui töötaja on muude oskuste ja omaduste poolest ettevõttele sobiv.

Samas tõid personali- ja ka administratiivtöö eksperdid välja, et kutsetunnistuse olemasolu on personaliotsingu konkurssidel järjest olulisemaks muutumas. Kutsetunnistust nähti kui kinnitust detailsemate ja praktilisemate oskuste ja teadmiste olemasolu kohta. Lisaks rõhutasid eksperdid, et **tööandjate teadlikkust kutsetunnistustest tuleks oluliselt tõsta**. Kutsetunnistus annab tööandjale vajaliku kindluse, et töötajal on nõutud teadmised ja oskused olemas, ning näitab, et töötaja on tänapäevasel tööturul igati konkurentsivõimeline.

Aastatel 2008–2012, kui Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) viis läbi Konsultantide Arenguprogrammi (KAP), toimus **aktiivsem konsultandi kutse taotlemine** programmi läbinute poolt. Kui KAP-i rahastamine Euroopa Sotsiaalfondi vahenditest 2012. aastal lõppes, siis rauges ka kutsete taotlemine. 2014. aastal Civitta Eesti AS-i läbi viidud Eesti konsultatsioonisektori uuringu[155] fookusgruppides osalenud konsultatsiooniettevõtete esindajad tõid konsultantide ühtse ja järjepideva sertifitseerimise puudumist välja kitsaskohana. Samas oli ka neid, kes nägid, et sellise kvalifikatsiooni hindamise järele ei ole Eesti turu väiksuse tõttu otsest vajadust. Informatsioon teenuse osutamise kvaliteedi kohta levib ka suusõnaliselt ning kehva kvaliteediga teenuse pakkujad ei jää konkurentsis püsima.

Uuringu käigus selgus personalijuhi kutsestandardite täiendamise vajadus. Praegu kehtivates (s.o 2014. aastal uuendatud) personalijuhi kutsestandardites ei ole kirjeldatud karjääriarendamise kompetentse, mida personalijuhi töös üha enam vajatakse. Ekspertide hinnangul tunnevad ettevõtted kasvavat huvi oma juhtide ja personalitöötajate karjääriarendamise kompetentsuse tõstmise vastu. Karjäärinõustamine aitab kaasa professionaalsete ja pühendunud töötajate hoidmisele organisatsioonis ning võimaldab ühtlasi ka personalikulude paremat juhtimist. Personalijuhtidele annab karjäärinõustamisega tegelemine võimaluse oma tööd rikastada ja tegeleda nn paralleelkarjääriga, mis omakorda tõstab nende tööga rahulolu ja motivatsiooni. Eksperdid leppisid kokku, et personalijuhi kutsestandardite järgmise uuendamise käigus täiendatakse neid personalijuhi töös vajalike karjääriarendamise kompetentside kirjeldustega. (Praegused tasemete 6, 7 ja 8 standardid kehtivad kuni 04.12.2019.)

5.3. Kokkuvõte

Kiired tehnoloogilised, demograafilised ning sotsiaalmajanduslikud arengud muudavad ärimudeleid ning terveid tööstusharusid. Selle protsessi paratamatuks kaasosaks on ka töötajate oskuste kiire

[155] Ojandu, A., Rillo, M., Luik, M. (2014). Estonian Consultancy Market Diagnostic Study. Civitta Eesti AS http://eka.ee/wp-content/uploads/2017/01/EBRD_Civitta_Consultancy_market_study_final_report.pdf

vananemine. Edukaks töömaailmas hakkamasaamiseks on vaja pidevalt täiendada olemasolevaid oskusi ning omandada uusi.

Üleilmsete trendide ja valdkondlike arengute mõjul muutuvad ekspertide hinnangul PAÄ kutsealadel järjest olulisemaks järgmised teadmised, oskused ja isikuomadused:

- head erialased baasteadmised ja -oskused,
- üldised teadmised ja arusaam majandusprotsessidest, ettevõtlusest, rahandusest,
- analüütiline lähenemine tööle ja nn „suure pildi“ nägemise oskus,
- muutustega kohanemine ja proaktiivsus,
- avatud suhtumine õppimisse ja uutesse tehnoloogiatesse,
- digipädevus, (sh valdkonnaspetsiifiliste IKT-lahenduste tundmine ja sotsiaalmeedia kasutamise oskused),
- üldised teadmised küberturvalisusest ning isikuandmete kaitsest,
- koostöö- ja suhtlemisoskused,
- keeleoskus (eelkõige inglise ja vene keele oskus).

Personalitöös peetakse väga oluliseks veel ärilise mõtlemise ning protsesside juhtimise oskusi. Personalijuhti nähakse kui ettevõtte juhtkonna olulist ja strateegilist liiget ning partnerit pikemaajaliste äristrateegiate loomisel. Seetõttu on personalijuhile vajalikud just strateegilise personalijuhtimise oskused. Samuti suureneb ekspertide hinnangul vajadus karjääriarendamise kompetentsi järele personalijuhtimises. Äri rahvusvahelistumine ning organisatsioonide suurenev multikultuurilisus muudavad oluliseks nii keeleoskuse kui teadmised teistest kultuuridest. **Karjääriteenuste** puhul tõsteti esile, kuivõrd olulised on karjäärinõustajatele teadmised ettevõtetest ja organisatsioonidest, tööturust ja palgaturust. Samuti muutuvad järjest vajalikumaks teadmised rahvusvahelistest õppimise ja töötamise võimalustest, kultuurilistest erinevustest ning paindlikest töövormidest. Karjääriteenuste sihtrühmade heterogeensus suurendab vajadust spetsialiseerumise järele karjäärinõustamise teadmiste ja oskuste omandamisel.

Assisteerimise kutsealal toimub rutiinsemate protseduuride automatiseerimine ning tööülesanded muutuvad sisulisemaks. See suurendab vajadust täiendavate teadmiste omandamise järele erinevates valdkondades (nt turundus, tervisedendus, andmekaitse, sotsiaalmeedia haldamine jne). **Teabe- ja dokumendihalduses** peetakse oluliseks infoturbe ja isikuandmete kaitse ning õigusalaste teadmiste täiendamist. Samuti vajavad kutseala töötajad häid IT-alaseid teadmisi, et olla organisatsiooni digitaalsete teabehalduse lahenduste „targaks tellijaks“ ning nende kasutamise kompetentseks juhendajaks.

Ärinõustamises nähakse eeliseid selles, kui töötaja omab mitmeid erinevaid kompetentse ning laialdasi teadmisi erinevates valdkondades. Lisaks tuuakse analüütiliste oskuste puhul esile vajadust nii „suure pildi“ kui detailide nägemise oskuste järele. Suurandmete kasutamine ning kasvavad infomahud muudavad järjest olulisemaks kvantitatiivse andmeanalüüsi oskused, kuid tähtsaks peetakse ka kvalitatiivse andmeanalüüsi oskusi. Teadmised õigusruumist ja seadusandlusest on vajalikud, et osata tööalast infot analüüsida asjakohases seadusandlikus kontekstis.

Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkond on kutsestandarditega hästi kaetud. Mitmel kutsealal uuendati kutsestandardeid 2017. aastal. Analüüsi käigus selgus, et personalijuhi kutsestandardit on vaja täiendada karjääriarendamise kompetentside kirjeldusega. Kõigi kutsealade esindajad rõhutasid vajadust suurendada veelgi tööandjate teadlikkust kutsestandardite kohta.

6. Koolituspakkumine

Peatükis antakse esmalt ülevaade valdkonna erialadega seotud tasemeõppest. Seejärel analüüsitakse pakutava õppe kvaliteeti (EKKA hindamisaruannete põhjal). Peatüki lõpus kirjeldatakse täienduskoolituse võimalusi ja vajadusi.

Tasemeõppe ülevaade on koostatud Eesti Hariduse Infosüsteemi (EHIS) andmete põhjal 2016/17 õppeaasta seisuga. PAÄ kutsealade otsene seostamine tasemeõppe erialadega on keerukas ülesanne. On mitmeid erialasid, mis on kutsealadega otseselt seotud (nt sekretäritöö eriala kutseõppes või personalitöö ja -arenduse eriala kõrghariduses), kuid samas õpetatakse nende kutsealadega seotud õppeaineid enamikel ärinduse ja halduse või majandusteaduse ÕKR-i õppekavadel. Seetõttu töötab valdkonnas palju ärinduse ja halduse õppekavade taustaga inimesi. Ärinõustamise puhul on sobivate erialade palett veelgi kirjum (vt ptk 1.3). Valdkonna kutsealadel on võimalik seega töötada väga erineva haridusliku taustaga – sageli loeb enam sobiv haridustase, isikuomadused ning valmisolek töö käigus õppida.

Et analüüsi täpsemalt sihistada, on siin sarnaselt teistele OSKA valdkonnauuringutele **käsitletud PAÄ erialase õppena neid õppekavasid, millel on valdkonna ekspertide hinnangul otsene seos valdkonna kutsealadega (vähemalt spetsialiseerumise või erialamooduli näol).** Ärinõustamises, kus selline kitsendus ei ole võimalik, on tasemeõpet vaadeldud üldisemal tasandil.

6.1. Õppekavad

Siin alapeatükis on käsitatud õppekavasid, kus 2017/18 õppeaastal oli avatud vastuvõtt (v.a üksikutel juhtudel, kui on märgitud teisiti[156]). **Kõrghariduses** oli 2016/17 õppeaastal avatud **vastuvõtt** 27 PAÄ õppekaval, **2017/18 õppeaastal 25 õppekaval**. Mitmeid valdkonnaga otseselt seotud erialasid õpetatakse nii **Tallinna Tehnikaülikoolis, Tallinna Ülikoolis** kui **Tartu Ülikoolis**[157]. **Kutsehariduses** oli vastuvõtt avatud 6 erialal **13 õppekaval**[158]. **Kutseõppeasutustest on enim õppekavasid Tallinna Majanduskoolis.** PAÄ valdkonnas on valdavalt tegemist keskharidusjärgse, 5. taseme kutseharidusega.

PAÄ kutsealadega seotud õppekavad on peamiselt **järgnevates õppekavagruppides ja -rühmades**[159]:

Personalitöö ja karjääriteenused

- Ärinduse ja halduse õppekavagrupis: Juhtimine ja haldus
- Psühholoogia õppekavagrupis: Psühholoogia
- (Lisaks Andragoogika õppekava Kasvatusteaduse ÕKR-is ning Noorsootöö Lastehoiu ja teenused noortele ÕKR-is)

[156] Mõnel puhul peeti oluliseks tuua välja õppekavad, kus vastuvõtt alates 2017. aastast suleti, et tuua esile erialase tasemeõppe maastikul hiljuti toimunud muutusi. Erialase õppe aegridade koostamisel on arvesse võetud ka nende õppekavade õppurid, kuhu on tänaseks vastuvõtt lõpetatud, või mis on suletud.

[157] Ülikoolide ja HTM-i vaheliste halduslepingute kohaselt kuuluvad ärinduse ja halduse õppekavad TTÜ vastutusvaldkonda ning psühholoogia ja sotsiaalteaduste õppekavad TÜ vastutusvaldkonda.

[158] Kutsehariduse õppekava all on mõistetud EHIS-es unikaalse õppekava koodiga õppekavasid, mille kool on koostanud riiklike õppekavade alusel või tööandjate soovil.

[159] Haridus- ja koolitusvaldkondade liigitus 2013v1 e ISCED-F 2013 http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=4072699&siteLanguage=ee, Kutseharidusstandard, Kõrgharidusstandard. Ülevaate, millised õppekavad õppekavarühmadesse kuuluvad, leiab õppekavade registri väljavõttest https://www.hm.ee/ehis/statistika.html

Administreerimine

Assisteerimine:

- Ärinduse ja halduse õppekavagrupis: Sekretäri- ja kontoritöö
- (lisaks referente ette valmistav Eesti filoloogia õppekava Kirjanduse ja lingvistika ÕKR-is)

Teabe- ja dokumendihaldus:

- Ajakirjanduse ja infolevi õppekavagrupis: Raamatukogundus, teave, arhiivindus
- (lisaks arhivaare ette valmistav Ajaloo eriala Ajaloo ja arheoloogia ÕKR-is)

Ärinõustamine

Ärinõustamisega on enam seotud järgmised õppekavagrupid, kuigi üksikuid õppekavu esile tõsta ei saa:

- Sotsiaalteadused
- Ärindus ja haldus
- Õigus
- Matemaatika ja statistika
- Informaatika ja infotehnoloogia

Kõrgkoolide õppekavade struktuuris on toimumas olulised muutused, mis on seotud nii õppijate arvu vähenemise kui muutunud ootustega õppele. TTÜ-s vähendati 2017/18 õppeaastal oluliselt bakalaureuseõppekavade arvu, muutes need laiapõhjalisemaks. Ka magistriõppekavasid kujundatakse ümber. Selle raames lõpetati alates 2017/18 õppeaastast vastuvõtt TTÜ Halduskorralduse ning Töö- ja organisatsioonipsühholoogia erialadele. Sama suunda järgivad ka teised kõrgkoolid. Ka kutsehariduses toimuvad muutused nii õppekavade koosseisus kui õppekorralduses. Seoses täiskasvanud õppijate osakaalu ning elukestva õppe kasvuga luuakse traditsioonilise põhi- ja keskharidusjärgse kutseõppe kõrvale üha enam lühema kestusega õppekavu ning arendatakse töökohapõhist õpet.

Kõrgharidus **personalitöö** alal omandatakse tavapäraselt kas juhtimise ja halduse või psühholoogia õppekavadel. Psühholoogiat on bakalaureuse- ja magistriõppes võimalik õppida TLÜ-s ja TÜ-s, lisaks on TLÜ-s Organisatsioonikäitumise magistriõppekava. Ärinduse ja halduse suunal on TTÜ-s Personalitöö ja -arenduse magistriõpe, samuti sisaldub personalijuhtimise moodul bakalaureuseõppe TTÜ Ärinduse õppekavas, TÜ Majandusteaduse ja Ettevõttemajanduse õppekavades ning TÜ Strateegilise juhtimise magistriõppekavas. Rakenduskõrghariduses saab personalijuhtimist õppida Lääne-Viru RKK-s. Personalijuhtimist õpetab ka EEK Mainor. Eraldi doktoriõpet personalijuhtimise alal ei ole, kuid sellel teemal doktoritööd sobituvad TLÜ, TÜ, TTÜ või EBS-i majandus(teadus)e, psühholoogia või juhtimisteaduse doktorantuuri.

Koolitusspetsialistide ettevalmistuseks sobib ka TLÜ Andragoogika eriala.

Kutsehariduse tasemel on Tallinna Majanduskoolis Personalispetsialisti 5. taseme õpe.

Karjäärispetsialiste tasemeõppes otseselt ei õpetata, kuid kaudselt sobib ettevalmistuseks psühholoogia eriala, samuti personalijuhtimise erialad, noortele spetsialiseerumise puhul TLÜ ja TÜ noorsootöö erialad, karjääriinfo spetsialistide puhul ka infoteaduse erialad.

2018. aastani kehtinud kutsestandardites viidati sobiva tasemeõppena sotsiaal- ja kasvatusteadustele, uues kutsestandardis viidatakse eeldusena üldiselt kõrgharidusele ja nõutud kompetentsidele vastavale täienduskoolitusele[160].

Tabel 12. Personali- ja administratiivtöö tasemeõpet pakkuvad õppekavad õppeasutuse ja õppeastme järgi

Kutsealagrupp/õpe	Vastuvõtuga õppekavade arv 2017/18	Õppekavad 2017/2018
Personalitöö ja karjääriteenused	**18**	
Kutseõpe	1	TMK: Personalispetsialist
Rakenduskõrgharidus	4	EEK Mainor: Ärijuhtimine (s: personalijuhtimine), LVRKK: Ärijuhtimine (s: personalijuhtimine), (TLÜ: Noorsootöö; TÜ Narva K: Noorsootöö*)
Bakalaureuseõpe	6	TLÜ: Psühholoogia, Andragoogika; TTÜ: Ärindus (s: juhtimine); TÜ: Psühholoogia, Majandusteadus, Ettevõttemajandus
Magistriõpe	7	TLÜ: Organisatsioonikäitumine, Psühholoogia, Andragoogika; TTÜ: Personalitöö ja -arendus**, (Töö- ja organisatsioonipsühholoogia***); TÜ: Psühholoogia, Strateegiline juhtimine, EEK Mainor: Ettevõtte juhtimine (s: inimressursside juhtimine)
Doktoriõpe	(5)	(TÜ: Psühholoogia, Majandusteadus; TTÜ: Majandus; TLÜ: Psühholoogia; EBS: Juhtimisteadus)****
Administratiivtöö	**20**	
Kutseõpe	12	TMK, Tartu KHK, Pärnumaa KHK, Olustvere TMMK: Sekretär; Pärnumaa KHK, Olustvere TMMK: Bürootöötaja; Tartu KHK, Haapsalu KHK, Pärnumaa KHK: Bürootöö; TMK: Infohalduse spetsialist; TMK: Andmekaitse spetsialist; Tartu KHK: Arhiivikorrastaja
Rakenduskõrgharidus	2	LVRKK: Juhiabi; TÜ: Infokorraldus
Bakalaureuseõpe	3	(TTÜ: Halduskorraldus***); TLÜ: Eesti filoloogia (s: referent-toimetaja) TLÜ: Infoteadus, Ajalugu (s: Arhiivindus)
Magistriõpe	3	TLÜ: Infoteadus; TÜ: Info- ja teadmusjuhtimine; Ajalugu (s: Arhiivindus)
KOKKU	**38**	
Kutseõpe	13	
Rakenduskõrgharidus	6	
Bakalaureuseõpe	9	
Magistriõpe	10	
Doktoriõpe	(5)	

** Noorsootöö õppekavad on siin nimetatud, kuid erialase koolituspakkumise arvutamisel neid ei hõlmatud, kuna neil pakutav spetsiifika on kitsas*
*** alates 2018/19 Personalijuhtimine*
**** alates 2017/18 vastuvõttu ei toimu*
***** personalitööalane doktoriõppe spetsialiseerumine Eesti ülikoolides puudub, kuid nimetatud õppekavadel on siiski võimalik kaitsta doktorikraadi kutsealaga seonduval teemal*
Allikas: HTM, koolide veebilehed, intervjuud koolidega

Administratiivtöö tasemeõpe toimub assisteerimise kutsealal peamiselt kutseõppe tasemel ning teabehalduse kutsealal peamiselt kõrghariduse tasemel.

[160] Kutseregister. https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid

Assisteerimise alal on kõige traditsioonilisem **sekretäri eriala**, mida on 5. taseme kutseõppes võimalik omandada Tallinna Majanduskoolis, Tartu Kutsehariduskeskuses, Pärnumaa Kutsehariduskeskuses ja Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskoolis. 4. taseme kutseõppes pakuvad bürootöö (kutsekeskharidus, õppeaeg 3 aastat) või bürootöötaja (kutseharidus, õppeaeg 1 aasta) eriala Pärnumaa KHK, Haapsalu KHK ning Olustvere TMMK. Kõrghariduse tasemel on Lääne-Viru RKK-s **juhiabi eriala** ning Tallinna Ülikooli bakalaureuseõppe Eesti filoloogia õppekaval referent-toimetaja spetsialiseerumine.

Kõrgharidust **teabe- ja dokumendihalduse** alal saab rakenduskõrghariduses omandada TÜ Infokorralduse õppekaval, bakalaureuseõppes TLÜ Infoteaduse õppekaval ning magistriõppes TLÜ Infoteaduse ning TÜ Info- ja teadmisjuhtimise õppekavadel. **Arhivaare** valmistatakse ette TÜ Ajaloo õppekaval (arhiivinduse spetsialiseerumine nii bakalaureuse- kui magistriõppes). Kutseõppes on Tartu Kutsehariduskeskuses Arhiivikorrastaja 4. taseme õppekava ning Tallinna Majanduskoolis lühikesed, 5. taseme jätkuõppe õppekavad Infohalduse spetsialisti ning Andmekaitse spetsialisti erialal. Kutseõppe lühematel erialadel ei ole erinevatel põhjustel õpet igal aastal avatud.

Ärinõustamisalase ettevalmistusena levinuimat haridust majandusteaduses, ärinduses või halduses on võimalik omandada peamiselt TTÜ-s, Tartu Ülikoolis, EBS-is ning mõnel erialal ka Tallinna Ülikoolis. Samad ülikoolid pakuvad ka teisi erialasid, millelt ärinõustamise alale siirdutakse: õigus, IT, majandus- ja inimgeograafia, politoloogia, matemaatika, sotsioloogia.

6.2. Õppurite statistika tasemeõppes

6.2.1. *Õppurid õppevaldkondade ja õppesuundade lõikes*

Kuigi eelmises alapeatükis kirjeldati PAÄ tasemeõpet õppekavade ja ÕKR-i tasandil, tehakse käesolevas tasemeõppe statistika peatükis esmalt laiendus üldisemale, õppevaldkonna ja õppesuuna tasandile. Kuna ärinõustamise kutsealale sobiva tasemeõppe kitsendamine õppekava või ÕKR-i tasandile ei ole põhjendatud, siis võimaldab taoline laiendus saada pildi sellele kutsealale sobiva tasemeõppe pakkumise statistilistest trendidest. Õppurite vanusjaotuses toimunud muutusi on kirjeldatud õppesuuna tasandil, kus võib sama õppevaldkonna sees olla võrdlemisi erinevaid trende[161].

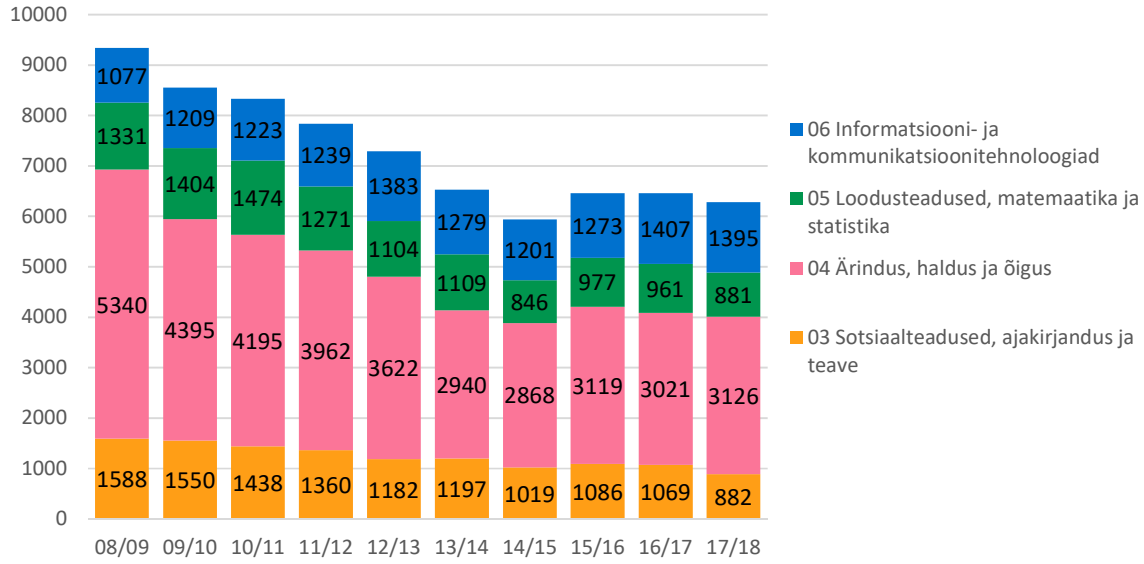
Joonisel 13 on ülevaatena toodud vastuvõtt PAÄ kutsealade ettevalmistusega seotud kõrghariduse õppevaldkondades. Kõik neli toodud õppevaldkonda **kehtivad ärinõustamise puhul**. **Administratiivtööga on seotud enam ärinduse, halduse ja õiguse õppevaldkond** ning **personalitööga lisaks ka sotsiaalteaduste ning ajakirjanduse ja teabe õppevaldkond**.

Neljas ärinõustamisega seonduvas õppevaldkonnas kokku võetakse kõrgkooli vastu üle 6000 üliõpilase aastas. Kui vastuvõtt kuni 2013/14 õppeaastani langes, siis viimasel viiel õppeaastal on see arv püsinud stabiilsena, samas kui vastuvõtt kogu kõrgharidusse on langenud 8%.

Lõpetajaid oli neljas ärinõustamisega seonduvas õppevaldkonnas 2016/17 õppeaastal kokku 4300. Seoses varasema vastuvõtu langusega on **viimasel viiel aastal lõpetajate arv 9% vähenenud**, kuid langus on olnud siiski väiksem kui kõrghariduses tervikuna (12%).

[161] Õppevaldkondade, õppesuundade ja õppekavarühmade seosed on toodud Haridus- ja Koolitusvaldkondade Liigituses http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=4072699&siteLanguage=ee

Ärinduses, halduses ja õiguses, mis moodustab nelja õppevaldkonna vastuvõtust poole, on vastuvõtt viimasel viiel õppeaastal püsinud stabiilsena. Samal ajal on sotsiaalteadustes ning loodusteadustes vastuvõtt kahanenud ning IKT-s kasvanud. Lõpetajate arv kasvas viimasel viiel õppeaastal vaid IKT-s, samas kui ärinduses, halduses ja õiguses kahanes see 14%, sotsiaalteadustes 11% ning loodusteadustes 28%.

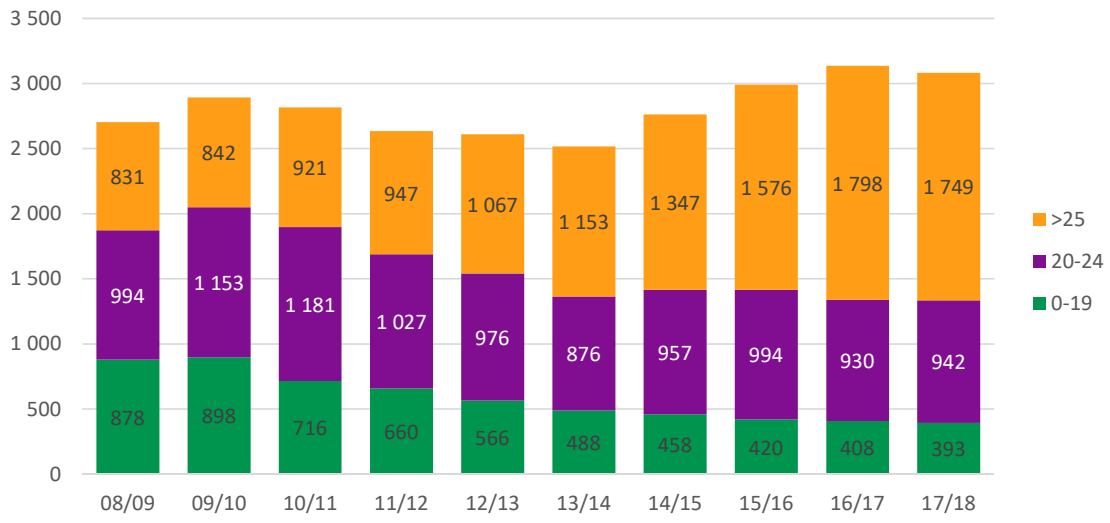


Joonis 13. Vastuvõtt kõrghariduses PAÄ kutsealadega seotud õppevaldkondades
Allikas: EHIS

Ärinduse ja halduse ning sotsiaal- ja käitumisteaduste õppesuundadel, mis on kõige lähemalt PAÄ kutsealadega seotud**, on õppijate keskmine vanus kasvutrendis**. 2017/18 õppeaastal oli üle poole, 58%, ärinduse ja halduse üliõpilastest 25-aastased või vanemad. Sotsiaal- ja käitumisteaduse õppesuunal oli 25-aastasi või vanemaid üliõpilasi 41% (vt ka Lisa 5).

Välisüliõpilaste osakaal Eesti kõrgkoolides on kiiresti kasvanud ning jõudis 2017/18 õppeaastal juba ligi 10%-ni, samas õpib personali- ja administratiivtööga seotud õppekavadel välisüliõpilasi väga vähe.

Kutseõppes on ärinduse ja halduse õppesuunal õppijate arv kasvanud seoses rakenduskõrghariduse õppekavade ümberkujundamisega kutseõppe õppekavadeks. Vastuvõtutrendi vaadates võib aga järeldada, et kasv on nüüdseks peatunud. Kõrgharidusega võrreldes on ärinduse ja halduse õppesuunal kutsehariduses toimunud veelgi ulatuslikum täiskasvanud õppijate osakaalu kasv. 2017/18 õppeaastal oli alla 20-aastaseid õppijaid vaid 13%, 25-aastasi või vanemaid 57%. See viitab ärinduse ja halduse kutseõppe populaarsusele elukestvas õppes.



Joonis 14. Ärinduse ja halduse õppesuuna õpilased kutsehariduses vanuse järgi

Allikas: EHIS

6.2.2. *Personalitöö ja karjääriteenuste õppekavade statistika*

Alapeatükkides 6.2.2 ja 6.2.3 antakse ülevaade personalitöö- ja karjääriteenuste ning administratiivtöö tasemeõppe statistikast vastavalt alapeatükis 6.1 toodud piiritlusele. Esmalt käsitletakse lõpetajate statistikat, mis on otseselt seotud tööjõupakkumisega, seejärel aga vastuvõtustatistikat, mis võimaldab prognoosida lõpetajate arvu trendi võimalikku muutumist.

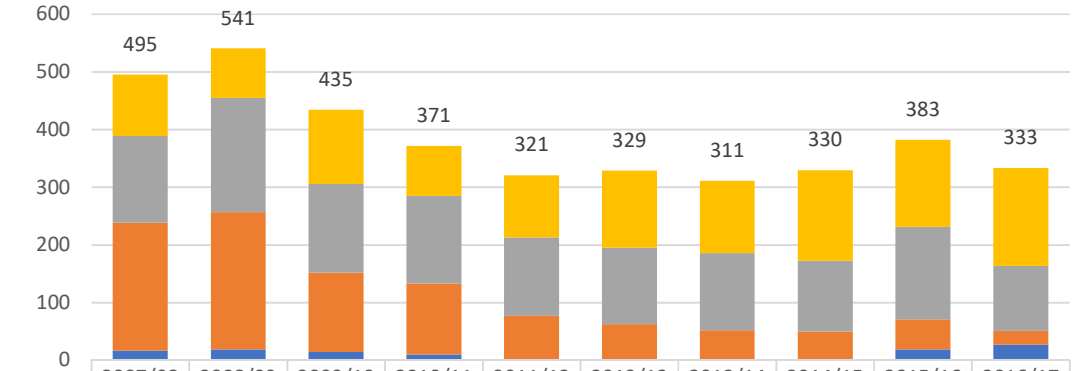
Lõpetajad

Kümme aastat tagasi vähenes lõpetajate arv personalitööga seotud õppekavadel (vt tabel 12) ligi 30%, kuid alates 2011/12 õppeaastast on püsinud stabiilsena. Lisaks noorte arvu vähenemisele oli varasema languse põhjuseks ka mitmete kõrgkoolide ühinemine või sulgemine. Ilmselt oli seoses erialade populaarsusega kümme aastat tagasi pigem tegemist ülekoolitamisega. **Viimasel viiel õppeaastal on lõpetajaid kõrg- ja kutsehariduses kokku olnud stabiilselt umbes 350 aastas. Vaadeldes personalitööga otseselt seotud õppekavasid, siis tuleb suurem osa lõpetajaid psühholoogia suunitlusega õppekavadelt** (psühholoogia, organisatsioonikäitumine jt) ja väiksem osa ärinduse suunitlusega õppekavadelt (vt Lisa 5). Õppekavarühma tasandil annab rahvaloenduse statistika enamiku personalitöötajate omandatud tasemehariduse osas viite Juhtimise ja halduse ÕKR-le (ptk 3.1.4), mis lisab toetust hüpoteesile, et reaalsuses sisenetakse personalitöö kutsealale sageli ka üldisematelt või teise suunitlusega juhtimise ja halduse õppekavadelt.

Personalitöö tasemeõpe toimub valdavalt kõrghariduses. Kui üldiselt on kõrghariduse esimesel astmel lõpetajaid ligi kaks korda enam kui teisel astmel, siis **suurem osa personalitöö õppekavade lõpetajatest, umbes 160, tuleb magistriastmelt.** Bakalaureuseõppe lõpetajaid on viimastel aastatel umbes 130. Seoses ümberkorraldustega kõrgharidusmaastikul on rakenduskõrghariduse omandanute arv personalitööga seotud õppekavadel kümnendiga mitmekordselt vähenenud. Viimastel aastatel on seal lõpetajaid olnud 30 ringis. Ümberkorralduste raames Tallinna Majanduskoolis avatud 5. taseme kutseõppes on viimastel õppeaastatel lõpetajaid samas suurusjärgus.

Õpingute katkestamise määr on personalitöö õppekavadel tervikuna keskmisest veidi madalam.

Personalijuhtimise teemalisi doktoritöid on nii TÜ-s kui TTÜ-s viimase kümne aasta jooksul mõlemas kaitstud ligi 10, samuti on sel teemal kaitstud doktoritöid EBS-s.



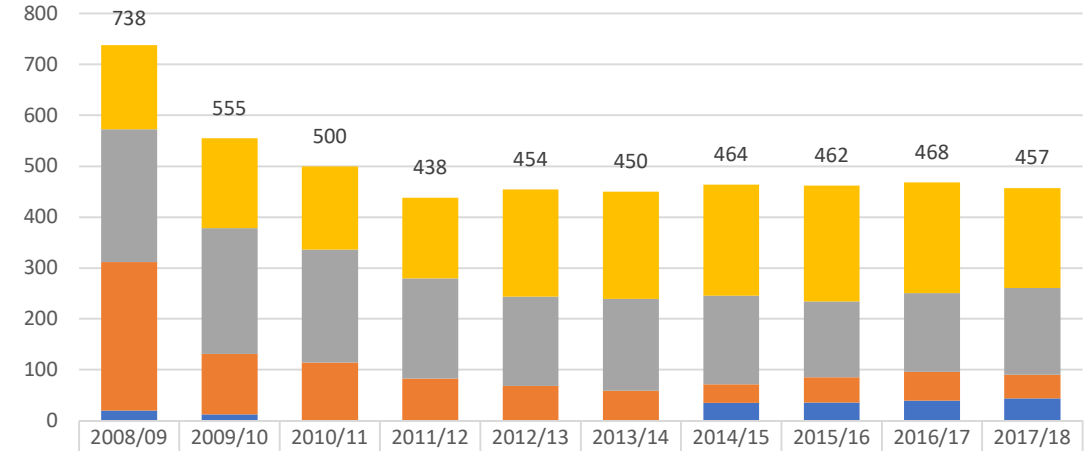
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
MAG	107	86	129	86	108	134	125	158	151	169
BAK	150	198	154	152	135	133	134	123	160	113
RAK	221	238	138	123	77	63	52	50	52	24
KUT	17	19	14	10	0	0	0	0	19	27
Kokku	495	541	435	371	321	329	311	330	383	333

Joonis 15. Lõpetajad personalitöö õppekavadel

Allikas: HTM, autorite arvutused

Vastuvõtt

Viimastel aastatel on personalitööga seotud õppekavadele võetud vastu kokku umbes 460 õppijat aastas. Pärast viimase kümnendi esimeses pooles toimunud langust on vastuvõtt tasapisi kasvanud. Vastuvõetute arv magistriõppesse on kasvanud ning kõrghariduse esimesele astmele kahanenud. Viimasel õppeaastal vähenes vastuvõtt siiski ka magistriõppes.



	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
MAG	165	177	164	159	210	211	218	227	217	196
BAK	261	247	221	197	176	180	174	149	155	171
RAK	292	119	115	82	68	59	36	49	57	46
KUT	20	12	0	0	0	0	35	36	39	44
Kokku	738	555	500	438	454	450	464	462	468	457

Joonis 16. Vastuvõtt personalitöö õppekavadel

Allikas: HTM, autorite arvutused

6.2.3. *Administratiivtöö õppekavade statistika*

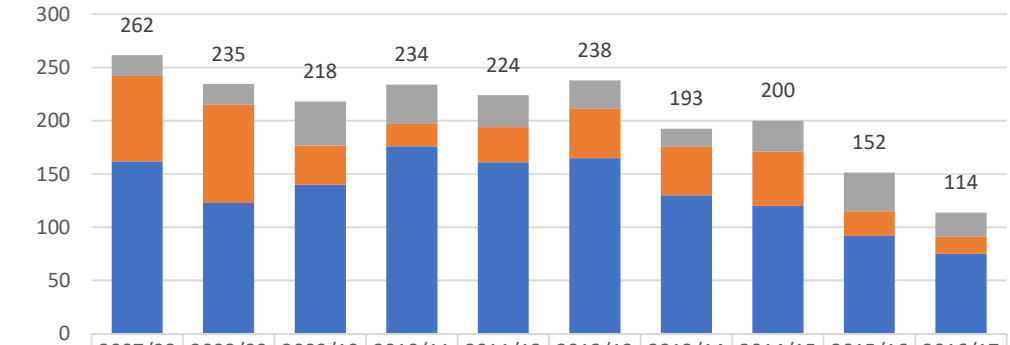
6.2.3.1. Assisteerimine

Lõpetajad

Assisteerimisega seotud õppekavadel (vt Lisa 5) õppijad on valdavalt 5. taseme kutseõppes, veerandi kuni kolmandiku jagu õppijaid ka kõrghariduse esimesel astmel. Klassikalise sekretäritöö õppijate arv on aja jooksul vähenenud. Sekretäri- ja kontoritöö õppekavarühmas tervikuna on lõpetajate arv püsinud ligikaudu samal tasemel, kuna õppekavarühma on lisandunud mitmeid uusi erialasid, mis pole otseselt sekretäriõppekavad (nt projektijuhi assistent, andmekaitse spetsialist, infohalduse spetsialist).

Viimase kolme õppeaasta keskmisena oli assisteerimise erialadel umbes 160 lõpetajat aastas. Lõpetajate arv on viimase viie õppeaasta jooksul vähenenud poole võrra. Vähenemine on toimunud ühtviisi nii kutseõppes, rakenduskõrgharidus- kui bakalaureuseõppes. Suurim langus leidis aset rakenduskõrghariduses seoses selle taseme õppe lõppemisega Tallinna Majanduskoolis.

Katkestamise määr on assisteerimise erialadel kutseõppes keskmisel tasemel ning rakenduskõrghariduses alla keskmise, kuid bakalaureuseõppes üle keskmise.

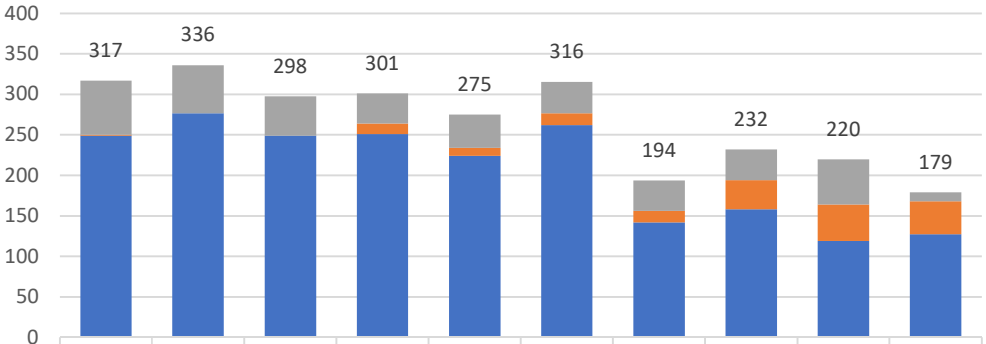


	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
BAK	20	20	41	37	30	27	17	29	37	23
RAK	80	92	37	21	33	46	46	51	23	16
KUT	162	123	140	176	161	165	130	120	92	75
Kokku	262	235	218	234	224	238	193	200	152	114

Joonis 17. Lõpetajad assisteerimise õppekavadel
Allikas: HTM, autorite arvutused

Vastuvõtt

Sarnaselt lõpetajate arvule on assisteerimise tasemeõppes ka vastuvõtt vähenenud kümne aastaga ligi poole võrra. Suurem vähenemine toimus 2014/15 õppeaastal, kui mindi üle uutele kutseõppekavadele ning Tallinna Majanduskoolis vähenes vastuvõtt sekretäriõppesse märkimisväärselt. Teine suurem langus leidis aset 2017/18 õppeaastal, kui Tallinna Tehnikaülikoolis lõpetati vastuvõtt halduskorralduse bakalaureuseõppesse. Seega on lähiaastatel oodata ka bakalaureuseastmel lõpetajate arvu vähenemist, samas kutseõppes peaks lõpetajate arv stabiliseeruma.



	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
BAK	67	59	49	37	41	39	38	38	56	11
RAK	1	0	0	13	10	15	14	36	45	41
KUT	249	277	249	251	224	262	142	158	119	127
Kokku	317	336	298	301	275	316	194	232	220	179

** Perioodi algul ei kajastu statistikas rakenduskõrghariduse vastuvõtt, kuna sekretäri kutseõppe lõpetanud said siseneda juhiabi rakenduskõrghariduse õppekavale poole pealt.*

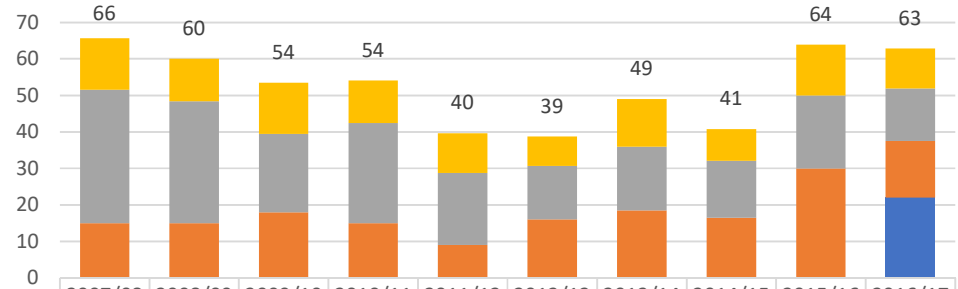
Joonis 18. Vastuvõtt assisteerimise õppekavadel

Allikas: HTM, autorite arvutused

6.2.3.2. Teabe- ja dokumendihaldus

Lõpetajad

Lõpetajate arv on viimase viie õppeaasta jooksul vähenenud poole võrra. Vähenemine on toimunud ühtviisi nii kutseõppes, rakenduskõrgharidus- kui bakalaureuseõppes. Suurim langus leidis aset rakenduskõrghariduses seoses selle taseme õppe lõppemisega Tallinna Majanduskoolis. **Viimase kolme õppeaasta keskmisena oli teabe- ja dokumendihalduse erialadel keskmiselt 55 lõpetajat aastas.** Osaliselt on sellele kaasa aidanud lühikese kestusega kutseõppe õppekavad, kus samas ei ole olnud nõudlust õppegruppe igal aastal avada.



	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
MAG	14	12	14	12	11	8	13	9	14	11
BAK	37	33	21	28	20	15	17	16	20	14
RAK	15	15	18	15	9	16	19	17	30	16
KUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Kokku	66	60	54	54	40	39	49	41	64	63

Joonis 19. Lõpetajad teabe- ja dokumendihalduse õppekavadel

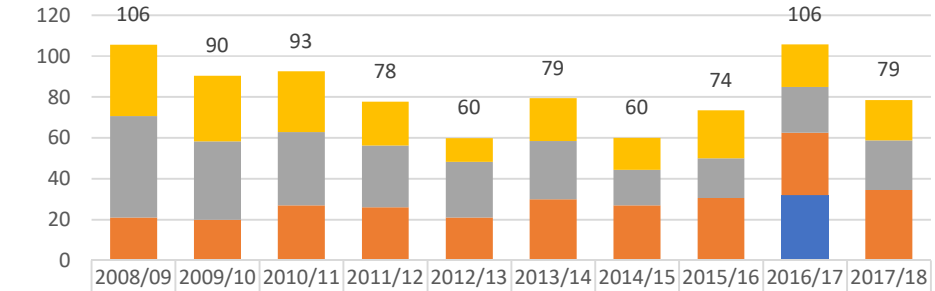
Allikas: HTM, autorite arvutused

Sarnaselt personalitööga on teabe- ja dokumendihalduse erialadel õppurid valdavalt kõrghariduses, kuid **peamiselt kõrghariduse esimesel astmel** (jagunedes üsna võrdselt bakalaureuse- ja rakenduskõrgharidusõppe vahel).

Katkestamise määr teabe- ja dokumendihaldusega seotud õppekavadel on samas keskmisest kõrgem.

Vastuvõtt

Teabe- ja dokumendihaldusega seotud tasemeõppes asus viimase kolme õppeaasta keskmisena õppima ligi 85 õppurit aastas. Et vastuvõtt on pigem kasvanud, võib lähiaastatel oodata ka lõpetajate arvu jätkuvat kasvu.



	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
MAG	35	32	30	21	12	21	16	24	21	20
BAK	50	38	36	30	27	28	17	20	22	24
RAK	21	20	27	26	21	30	27	31	31	35
KUT	0	0	0	0	0	0	0	0	32	0
Kokku	106	90	93	78	60	79	60	74	106	79

Joonis 20. Vastuvõtt teabe- ja dokumendihalduse õppekavadel

Allikas: HTM, autorite arvutused

6.2.4. *Koolituspakkumine tasemeõppest*

Hindamaks tööjõu ettevalmistamise mahtu PAÄ kutsealadele, võeti lähtepunktiks lõpetajate arv tasemeõppes PAÄ kutsealadega seotud erialadel. Sellist lähtepunkti pakkumisele tuleb siin valdkonnas võtta pigem miinimumina, kuna valdkonna kutsealadele sisenetakse ka teistsuguse erialase tausta baasil ja/või läbi erinevate koolituste.

PAÄ valdkonnaga otseselt seotud erialadel lõpetab õpingud u 560 inimest aastas (viimase 3 õppeaasta keskmisena arvutatud) – 440 inimest kõrghariduse ja 120 inimest kutsehariduse tasemel aastas (vt ptk 6.2). Seda arvu ei saa võrdsustada uue tööjõu pakkumisega mitmete piirangute tõttu: valdkonna jaoks olulised õppekavad valmistavad ette tööjõudu ka teistele kutsealadele; mitmete laiapõhjaliste kõrghariduse õppekavade lõpetajad saab pakkumisse arvestada vaid osaliselt, vastavalt PAÄ valdkonnaga seotud spetsialiseerumiste või peaerialade osakaalule; lisaks tuleb vältida erinevate kõrghariduse astmete lõpetanute topeltarvestust ning arvestada, et ka tööealisest elanikkonnast ei ole kunagi 100% tööhõives (vt ptk „Metoodika“).

Seega on valdkonnaga seotud õppekavade lõpetajad võetud tööjõupakkumise hinnangusse vajadusel osalise koefitsiendiga, välditud on õppijate korduvarvestust ning lõpetajate arv on läbi korrutatud tööjõus osalemise määraga. Nende tegurite arvesse võtmisel saab **personalitöö ja administratiivtöö**

erialadel rääkida koolituspakkumisest ehk uue tööjõu pakkumisest, mis jääb suurusjärku 290 inimest aastas (kolme viimase õppeaasta keskmiste alusel) – personalitöö erialadel u 150 ning administratiivtöö erialadel u 140. Neist veerandi moodustavad kutsehariduse ja kolmveerandi kõrghariduse lõpetajad.

Ärinõustamises sarnast mudelit rakendada ei saa, kuna samasugune otsene seos õppekavadega puudub. Võttes hinnangu aluseks ärinõustamise alal töötajate haridusliku tausta ning võrreldes seda lõpetajate statistikaga õppekavarühma tasandil, **võib hinnata uue tööjõu pakkumiseks aastas 30 inimest**.

Seega kokku võib PAÄ kutsealadele arvestada tasemeõppe lõpetajatest tööjõupakkumiseks u 320 inimest aastas.

6.3. Õppe kvaliteet ja arenguvajadused

Eestis pakutava kutse- ja kõrghariduse kvaliteedi hindamist korraldab Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur (EKKA). Kvaliteedi hindamises[162] osalevad sõltumatud eksperdid, nende seas valdkonna tööandjad, kõrghariduses ka väliseksperdid ja üliõpilased. PAÄ valdkonnaga seotud kõrghariduse õppekavad on hindamised läbinud edukalt. Kõigi õppekavagruppide hindamised on toimunud suhteliselt hiljuti – 2016. ja 2017. aastal.

Kutsehariduses kuuluvad administratiivtööga seotud õppekavad Sekretäri- ja kontoritöö (eelmise nimetusega Äriteenused) õppekavarühma. Õppekavarühmade akrediteerimise pilootvoor toimus 2012. aastal, milles osalemine oli vabatahtlik. Pilootvoorus osalesid Tallinna Majanduskool, Tartu KHK, Pärnu KHK ja Lääne-Viru RKK ning need koolid said täisakrediteeringu (st õppe läbiviimise õiguse kuueks aastaks). Kõikide koolide õppekavarühmades, mis osalesid 2012. aasta pilootakrediteerimises ning said täisakrediteeringu, loetakse õppe läbiviimise õigus pikendatuks 1. septembrini 2019. Aastal 2015 toimus kutseõppeasutuse seaduse alusel nende kutseõpet pakkuvate õppeasutuste äriteenuste õppekavarühmade akrediteerimine, kes pilootvoorus ei osalenud.

[162] Hindamisaruanded ja täiendav info hindamise korralduse kohta on leitavad Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuuri kodulehelt. http://ekka.archimedes.ee/.

Tabel 13. Kõrgkoolide PAÄ valdkonnaga seotud õppekavagruppide kvaliteedi hindamised

Kõrgkool	Õppekavagrupp	sh õppekavad	Järgmine hindamine	Kehtivuse aeg
Tallinna Ülikool	Psühholoogia (BA, MA)	psühholoogia, organisatsioonikäitumine	13.06.2023	7 aastat
	Ajakirjandus ja infolevi (BA, MA)	infoteadus	29.09.2024	7 aastat
	Õpetajakoolitus ja kasvatusteadus (BA, MA)	andragoogika	10.03.2024	7 aastat
	Keeled ja kultuurid (BA, MA)	eesti filoloogia (sh referent-toimetaja peaeriala)	05.02.2023	7 aastat
Tallinna Tehnikaülikool	Ärindus ja haldus (BA, MA)	personalitöö ja -arendus, töö- ja organisatsiooni-psühholoogia*, halduskorraldus*, ärindus (sh juhtimise peaeriala)	10.03.2024	7 aastat
Tartu Ülikool	Psühholoogia (BA, MA)	psühholoogia	13.06.2023	7 aastat
	Ärindus ja haldus (MA)	strateegiline juhtimine, ärijuhtimine*	10.03.2024	7 aastat
	Ajakirjandus ja infolevi (RAK, MA)	infokorraldus, info- ja teadmusjuhtimine	29.09.2024	7 aastat
EEK Mainor	Ärindus ja haldus (RAK, MA)	ärijuhtimine (sh personali-juhtimise spetsialiseerumine), ettevõtte juhtimine (sh inimressursside juhtimise spetsialiseerumine)	29.09.2024	7 aastat
Lääne-Viru RKK	Ärindus ja haldus (RAK)	ärijuhtimine (sh personalijuhtimise spetsialiseerumine), juhiabi	2018	** õppekavagrupi ülemineku-hindamine toimus 23.12.2010

** vastuvõtt õppekavale lõpetatud, õppekava suletakse*
Allikas: EKKA

Tabel 14. Kutsekoolide PAÄ valdkonnaga seotud õppekavarühmade kvaliteedi hindamised

Kutseõppeasutus	Õppekavarühm*	sh õppekavad	Akrediteering	Kehtivuse aeg
Haapsalu KHK	Äriteenused	bürootöö	08.12.2015	6 aastat
Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskool	Äriteenused	sekretär, bürootöötaja	08.12.2015	6 aastat
Ida-Virumaa KHK	Äriteenused	bürootöötaja	11.06.2015	6 aastat
Lääne-Viru RKK**	Sekretäri- ja kontoritöö	sekretär	14.06.2012	6 aastat
Tartu KHK	Juhtimine ja haldus	sekretär, bürootöö, arhiivikorrastaja	14.06.2012	6 aastat
Pärnumaa KHK	Juhtimine ja haldus	sekretär, bürootöö, -töötaja	14.06.2012	6 aastat
Tallinna Majanduskool***	Juhtimine ja haldus	sekretär	14.06.2012	6 aastat

** Õppekavarühma nimetus vastavalt hindamisaruandele.*
***Lääne-Viru RKK pakub ka kutseõpet.*
**** Vastavalt Haridusministri 28.01.2013 käskkirjale ei paku Tallinna Majanduskool alates 2016/17 õppeaastast enam rakenduskõrgharidusõpet.*
Allikas: EKKA

6.3.1. *Kõrgharidus*

Alapeatükkides 6.3.1 ja 6.3.2 on toodud kokkuvõte EKKA ekspertide koostatud õppekavagruppide hindamisaruannetest PAÄ valdkonna õpet pakkuvates kõrg- ja kutsekoolides toimunud hindamiste kohta. Neid hinnanguid on kõrvutatud OSKA rakendusuuringus osalenud ekspertide hinnangutega. **Välja toodud üldistusi võib lugeda asjakohaseks enamiku valdkonna õppekavade puhul, kuid need ei puudutada üksüheselt kõiki koole ja õppekavasid.**

6.3.1.1. Ülikoolid

PAÄ valdkonnaga seotud õppekavade rahvusvahelisel hindamisel on EKKA hindamisaruannetes **tugevustena** välja toodud järgmised punktid.

- **Õppejõud on oma ala hinnatud spetsialistid Eestis**. Lisaks on õppejõududel **head rahvusvahelised koostöösidemed**.
- **Üliõpilased on kaasatud ühistesse nii akadeemilisema kui praktilisema suunitlusega teadusprojektidesse.**
- **Üliõpilased on motiveeritud** ja lõpetamise määr nendel õppekavadel on üldiselt keskmisest kõrgem. See on seotud ka õppekavade suure populaarsusega, mis võimaldab ülikoolil teha sisseastujatest parim valik.
- **Paindlike tsükliliste õppevormide kasutamine** võimaldab töötavatel üliõpilastel hästi ühendada töö ja õppimise.
- **Vilistlaste rahulolu valitud erialaga on enamasti kõrge.**

Õppekavade hindamisel esile toodud **parendusvaldkonnad** on järgmised.

- **Personalitööga seotud õppekavade lõpetajatel jääb vajaka finantsalastest teadmistest.** Õppekava tuleks täiendada finantsplaneerimise ja eelarvestamise ainetega.
- **Õppekavad sisaldavad vähe keeleõpet**, võimalused õppida inglise keele kõrval veel üht võõrkeelt on piiratud.
- **IT-ainevaldkonna kursused vajaksid kohati kaasajastamist**. Õppekavas võiks rohkem tähelepanu pööratud ka suurandmetega *(big data)* seotud temaatikale.
- Rohkem tuleks kasutada erinevaid **aktiivõppemeetodeid** (probleemõpe, interaktiivne õpe, erinevate olukordade simulatsioonid jne).
- **Õppekavade arendamisel tuleks rohkem arvestada tööturul vajalike üld- ja erialaste kompetentside õpetamise vajadusega.** Selleks võiks paremini välja töötada tööandjate ja üliõpilaste tagasiside kogumise ja analüüsi protsessid.
- **Praktikavõimalused ja praktikakohtade valik võiks olla mitmekülgsem.** Üliõpilased ei omanda õpingute käigus piisavalt praktilisi oskusi ja kogemusi.
- Rohkem võiks soodustada **välisüliõpilaste ja -õppejõudude kaasamist või üliõpilaste rahvusvahelise kogemuse omandamist**.
- **Õppejõudude arenguvajaduste hindamine peaks olema süsteemsem**. Samuti tuleks seada prioriteediks **õppejõudude järelkasvu planeerimine**.

Lisaks EKKA aruannetele andsid õppe kvaliteedi kohta hinnanguid ka uuringu läbiviimise käigus intervjueeritud tööandjate esindajad. Nende antud hinnangud kattuvad mitmes punktis EKKA aruannetes tooduga.

Õppe tugevustena tõid ettevõtete esindajad välja ülikoolist saadavate **heade teoreetiliste teadmiste pagasi**. **Personalijuhtimisega seotud magistriõppekavasid nähti kui head enesearendamise võimalust juba valdkonnas töötavatele praktikutele**. Leiti, et need on sobivaks võimaluseks ka näiteks varasema majanduse, õiguse või ärinduse haridusega personalijuhtidele ametikohal töötamiseks vajalike kompetentside täiendamiseks.

Personalijuhtimisega seotud õppekavade nõrkusena toodi esile nende liigset kallutatust psühholoogia ja nö „pehmema" lähenemise poole. Õppekavad sisaldavad **vähe majanduse, ettevõtluse ja finantsplaneerimisega seotud aineid,** mis on väga vajalikud, et osata mõelda personalijuhtimisele ettevõtte kui terviku huvidest ja tegevustest lähtuvalt. Selleks, et olla ettevõtte juhile võrdväärne partner, osata anda organisatsiooni arendamiseks vajalikke soovitusi, teha otsuseid ja võtta vastutust, on vaja teadmisi majanduse ja ettevõtluse alal. Lõpetajatel **jääb vajaka ka strateegilise personalijuhtimise ja planeerimise oskustest** ehk oskusest analüüsida organisatsiooni inimressursiga seotud hetke- ja tulevikuvajadusi, kujundada pikemaajalise vaatega personalipoliitikat ning planeerida tegevusi organisatsiooni pikaajalistest eesmärkidest lähtuvalt. Puudust tuntakse ka uuenduslikest erialastest IT-oskustest (sh andmekaeve, infootsing, andmeanalüüs jm).

Eksperdid pidasid teabe- ja dokumendihaldusega seotud tasemeõpet hajusaks. Teabe- ja dokumendihaldusega seotud aineid õpetatakse mitmes ülikoolis ja mitmel erineval õppekaval. Samas ei käsitle need tänapäevase organisatsiooni infohalduse vajadusi piisavalt terviklikult. Rohkem tähelepanu tuleks pöörata IT-alaste pädevuste õpetamise piisavale osakaalule õppekavas. Lisaks võiksid õppekavad tööandjate hinnangul sisaldada rohkem üldiseid majandus-, finants- ja õigusalaseid aineid. Õppejõududena võiks olla kaasatud rohkem oma eriala häid praktikuid.

Ettevõtjad tõid probleemina välja ülikoolide lõpetajate praktiliste oskuste vähesuse. Õppurite praktika sisulisemaks korraldamiseks peaksid koolid ekspertide hinnangul enam panustama nii praktikakohtadega kokkulepete sõlmimisse kui ettevõttes töötavate juhendajate ja koolide vahelise suhtluse parendamisse. Organisatsioonid soovivad tihedamaid kontakte praktikante saatvate koolidega, et rääkida läbi praktikale seatavad ootused ja nõuded ning ühtlustada neid. Koolid võiksid selgemini kirjeldada, milliseid konkreetseid teadmisi ja oskusi peaksid üliõpilased praktika jooksul kasutama. Ettevõtted näevad omalt poolt võimalust pakkuda tudengitele kursuse- või lõputööde teemadeks välja reaalse töömaailmaga seotud uurimisküsimusi ning töömaailma projektides osalemist. **Lisaks tööandjate ja ülikoolide vahelisele paremale koostööle** aitaks praktiliste oskuste kujunemisele kaasa ka erinevate **aktiiv- ja probleemõppemeetodite suurem kasutamine õppetöös**. Senisest enam võiks kasutada analüütilist mõtlemist ja meeskonnatööd arendavaid praktilise suunitlusega ülesandeid. Sageli on aktiivõppe läbiviimise üheks takistuseks üliõpilaste suur arv kursusel. Tööandjate hinnangul tagaksid optimaalsemad kursuste või õpperühmade suurused kvaliteetsema õppe.

Õppekavades võiks suuremat tähelepanu pöörata võõrkeelte õpetamisele. PAÄ valdkonnas on kasvamas vajadus hea inglise ja ka vene keele oskusega spetsialistide järele. Tööandjad tõid välja, et ülikooli lõpetajate keeleoskuse tase võib osutuda ebapiisavaks näiteks nendes rahvusvahelises organisatsioonides töötamisel või praktikakoha saamisel, kus töökeeleks on inglise keel. Samuti näevad

tööandjad **kasvavat vajadust nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse andmeanalüüsi oskuste ning suurandmete analüüsi oskuste järele**.

Vajalik on keskenduda ka **üldoskuste jätkuvale arendamisele** õppeprotsessi käigus. Ettevõtjate hinnangul on nt suhtlemisoskus, inimeste ja protsesside juhtimise oskus, analüütiline mõtlemine ja kaasaegsed digioskused muutumas erialaoskuste kõrval aina olulisemaks. Väga mitmed eksperdid rõhutasid, et **suhtlemisoskusi on senisest oluliselt rohkem vaja arendada juba üldhariduskoolides**.

2017. aasta novembris viidi läbi **internetiküsitlus[163] TLÜ, TTÜ ja EEK Mainori personalijuhtimisega seotud magistriõppekavade viimase 5 aasta vilistlaste hulgas**. Küsimustik saadeti 342-le lõpetanule, kellest vastas kokku 178. Vilistlastelt küsiti nende rahulolu seoses läbitud õppekavaga, õppejõududega ja praktika- ning õppetöö korraldusega. Rahuloluküsimusele vastanud 121-st vilistlasest jäid õppekava, õppejõudude ning õppetöö korraldusega väga või pigem rahule vastavalt 69%, 72% ja 77%. Praktikakorraldusega jäi väga või pigem rahule aga ainult 37% vastanutest ning rahulolematus oli oluliselt suurem – 24% vastanutest ei jäänud üldse või pigem ei jäänud rahule. Ülejäänud teemade osas oli mitterahulolevate vilistlaste osa väiksem 3%–8%. Paljud vilistlased tõid õppe ühe nõrkusena esile just praktika puudumise või selle vähesuse, liigse teoreetilisuse ning vähese praktikute õppejõududena kaasamise. Samuti leiti, et praktika võiks õppekavas olla senisest suurema mahuga. Nõrkusena toodi esile ka asjaolu, et paljud sooritasid praktika omaenda töökohal.

6.3.1.2. Rakenduskõrgkoolid

PAÄ valdkonnaga seotud õppekavade rahvusvahelisel hindamisel on EKKA hindamisaruannetes **tugevustena** välja toodud järgmised punktid.

- Õppekavade tugevuseks on **praktiline suunitlus ja populaarsus**. Lõpetanute tööle rakendumise määr on kõrge.
- **Tööandjate toetus õppekavadele on kõrge.** Tehakse palju vastastikku kasulikku koostööd tööandjatega ja ka avaliku sektori asutustega.
- Rakendatakse edukalt **töökohapõhist praktikamudelit**.
- **Nii üliõpilased kui tööandjad hindavad õppe paindlikku korraldust** ning võimalust paralleelselt töötada ja õppida. Rakendatakse edukalt tsükli- ja distantsõpet, mida toetab **suurem individuaalse juhendamise osakaal**. Üliõpilaste ja õppejõudude suhtarv on väga hea.
- **Kasutusel on kaasaegsed tehnilised ja haridustehnoloogilised vahendid**. Õppetöö füüsiline keskkond on igati õppimist soosiv.

Õppekavade hindamisel toodi esile järgmised **parendusvaldkonnad.**

- **Teadus- ja arendustegevuse valdkonda soovitatakse rohkem panustada**. **Liiga vähe töötab doktorikraadiga õppejõude**, õppejõududele tuleks esitada senisest suuremaid nõudmisi (nt teadusajakirjades publitseerimise osas) jne.
- Vajalik on välja töötada **paremad strateegiad tulemaks toime potentsiaalsete üliõpilaste hulga vähenemisega ning kõrgkoolis pakutava õppe populariseerimiseks**.
- Vajalik on **suurendada õppekavade, õppematerjalide ja õppejõudude rahvusvahelist haaret**, et üliõpilasi paremini tööturul konkureerimiseks ette valmistada.

[163] Küsitlus viidi läbi 2017. a novembris Pille Tamme TTÜ personalitöö ja -arenduse erialal valmiva magistritöö raames.

- **Täiendavat tähelepanu vajavad üliõpilaste hindamise teemad**. Seda nii sisseastujate taseme kindlaksmääramisel kui lõputööde hindamisel. Hindamisel tuleks tasemete erinevusi paremini välja tuua, rakendada ühtseid põhimõtteid ja selgepiirilisemaid reegleid.

Uuringu käigus intervjueeritud tööandjate esindajate antud hinnangud rakenduskõrghariduse õppe tugevustele kattuvad enamikes punktides EKKA aruannetes tooduga. Lõpetajate erialaste oskustega ollakse üldiselt rahul. Sellele aitab suure tõenäosusega kaasa eeskätt praktika suurem osakaal õppes. Koolid teevad tööandjatega tihedat koostööd: õppekavade nõukogudesse on kaasatud ka tööandjad, praktikakorralduse protsess hõlmab tihedat suhtlust tööandjatega, praktikatulemuste hindamine on süsteemne ning paindlik õppetöö korraldus võimaldab ühildada töötamise ja õppimise.

Lõpetajate **üldoskuste taseme jätkuva arendamise tähtsust** toodi esile ka rakenduskõrghariduse õppe puhul. Tööandjad peavad oluliseks suutlikkust üld- ja erialaseid oskusi kombineerida.

6.3.1.3. Kutseharidus

PAÄ valdkonnaga seotud kutsehariduse õppekavasid hõlmavate õppekavarühmade hindamisaruannetes on **tugevustena** välja toodud järgmised punktid.

- Õppekorraldus vastab täiskasvanud õppija ootustele. **Õppetöö paindlikkus** võimaldab paralleelselt õppimisele töötada.
- **Õppekava arendusse on kaasatud ka tööandjad** ning praktikapartnerid. Samuti **tehakse head koostööd teiste kutse- ja kõrgkoolide ning erialaliitudega**. Õppekavade arendamisel arvestatakse kiirelt ja paindlikult muutuva tööturu vajadustega.
- **Praktikakorraldus on süsteemne**. Tööandjate tagasiside praktikantidele on positiivne. Koolidel on enamasti pikaajalised koostööpartnerid tööandjate ja praktikabaaside näol.
- **Õpilaste rahulolu õppe kvaliteediga on hea**.
- **Personal on kompetentne ja pühendunud**. Õppekavarühmas õpetavad kvalifikatsiooninõuetele vastavad ning oma valdkonnas spetsialiseerunud õpetajad.
- **Õppekeskkond on kaasaegne** ja materiaal-tehniline baas hea.

Õppekavarühmade hindamisel toodi esile järgmised **parendusvaldkonnad.**

- Kasuks tuleks **tööandjate veelgi sisukam kaasamine ja koostöö korraldamine**: tööandjate vajaduste parem kaardistamine ning nende arvestamine õppekava arenduses, huvigruppide (sh vilistlaste) tagasiside süsteemi arendamine.
- Õppijate katkestamise põhjustega tegelemine ning **meetmete rakendamine õpilaste väljalangevuse vähendamiseks**. Õppima asujaid tuleks eriala valikul rohkem nõustada ning pakkuda neile tugitegevusi, pakkuda vajadusel paindlikumat õppeprotsessi nt e-õppe suurema rakendamise abil.
- Vajalik on **süsteemsem personaliplaneerimine ja -arendus** (sh näiteks uute õppekavade rakendamiseks vajalike kompetentside kujundamisel). Arendamine peaks hõlmama nii põhikohaga kui töövõtulepinguga töötajaid.
- **Praktikakorralduse süsteemi edasine parendamine**, tihedam suhtlus praktikabaasiga praktika vältel, praktikabaaside poolsete juhendajate koolitamine. Praktikakohtade mitmekesisuse tagamiseks peab toimima süsteemne koostöö tööandjatega.

Uuringu läbiviimise käigus intervjueeritud ettevõtete esindajate hinnangud kattuvad EKKA aruannetes tooduga ka kutsehariduse puhul. Ettevõtete esindajad rõhutasid tihedat koostööd koolidega õppekavade arendamisel, praktikakohtade pakkumisel ja praktika läbiviimisel ning täiendusõppe pakkumisel. Toodi esile kutseõppeasutuste lõpetajate häid erialaseid teadmisi ning praktilisi oskusi. **Arenguvajadusena nähti üldoskuste (suhtlemine, meeskonnatöö, teabe esitamine, analüüsioskus, enesejuhtimise oskused jne) arendamist.**

Koolide esindajad kirjeldasid head koolidevahelist koostööd nii õppekavade arendamisel ja rakendamisel kui heade praktikate ja kogemuste vahetamisel ning samuti õppematerjalide jagamisel. Koostööd tehakse aga ka nt õpilaste elukohamuutuse korral nende õpitee sujuva jätkumise heaks.

Ühe kutsehariduse kvaliteedi näitajana on võimalik analüüsida ka **kutseeksamite sooritamise statistikat.** 2016. aasta andmete põhjal anti **sekretäri kutse** (EKR tase 5) koolilõpukutsena kõigile 86-le kutseeksamil osalenule. Personalispetsialisti (EKR tase 5) kutseeksamil osalenud 23-st õppurist sooritas eksami positiivsele tulemusele 20 ehk ligi 87%.

Valdkonna eksperdid tõid täiendavalt välja, et **kutseõppeasutuste roll täiskasvanute koolitajana on kasvamas** ja rohkem võiks tähelepanu pöörata nii paindlike õppimisvõimaluste (lühiajalised kursused, moodulõpe, töökohapõhine õpe jms) loomisele kui tutvustamisele. Kutseõppe käsitlemine ühe osana elukestvast õppest ja võimalusena kujundada tulevikus mitmekesiseid karjäärivalikuid **toetab ühtlasi kutsehariduse maine paranemist.**

Elukestva õppe trendidega on kooskõlas ka kutsehariduse omandanute hilisem edasiõppimine kõrghariduse tasemel. Seda peaks muuhulgas toetama varasema õpi- ja töökogemuse arvestamise programm VÕTA[164]. Koolide esindajad on väljendanud muret, et **õppekorraldust arvestades ei ole VÕTA rakendamise võimalused piisavalt paindlikud**. Üleminekul EKR 5. taseme õppest 6. taseme õppesse on küll võimalik VÕTA-t rakendada, kuid jälgida tuleb üliõpilase kohustust koguda tasuta õppes püsimiseks kindel arv ainepunkte semestris. Kuna semestri ainepunktidest ei lähe VÕTA rakendamisega saadud punktid konkreetse semestri aktiivse soorituse tulemusena arvesse (vastavalt rakenduskõrgkooli seaduse § 27 lõige 14 ning ülikooli seaduse § 13^3 lõige 10), siis ei loeta neid ka tasuta õppimise õiguse tagamisel õppemahu hulka. Tasuta õppes püsimiseks peab üliõpilane VÕTA rakendamisega kaetud ainete asemel võtma lisaaineid, mis õppekorralduslikult ei pruugi kokku langeda tema tavapäraste õppesessiooni aegadega. See teeb töötavale õppijale töö- ja õppekoormuse ühildamise keerukamaks ning on ühtlasi probleemiks ka tööandjale. **Koolide esindajate arvates tuleks ka VÕTA-ga saadud ainepunkte arvestada tasuta õppes püsimiseks vajalike ainepunktide hulka.**

Eksperdid juhtisid tähelepanu ka **töötavate õppijate probleemile, et kutse- ja kõrgkoolide õppekavades on auditoorse töö ja praktika läbimiseks ette nähtud liiga vähe õppepuhkuse päevi**. Täiskasvanute koolituse seaduse §13 lõike 1 kohaselt on tasemeõppes õppival töötajal õigus 30-kalendripäevasele õppepuhkusele õppeaasta jooksul. Lisaks on õigus 15-kalendripäevasele õppepuhkusele tasemeõppe lõpetamisel (lõige 4). Kui aga arvestada, et lisaks koolipäevadele tuleb tasemeõppe jooksul sooritada ka praktika, siis jääb seadusega lubatud õppepuhkuse päevadest tihti väheks. Ka töötajale ette nähtud iga-aastase korralise puhkuse päevade arvesse võtmisest sageli ei piisa. Koolide esindajad kirjeldasid, et mitmel juhul oleksid õppurid valmis praktikapäevi isegi

[164] Varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamine (VÕTA) programm. Haridus- ja Teadusministeerium. https://www.hm.ee/et/tegevused/taiskasvanuharidus/varasemate-opingute-ja-tookogemuse-arvestamine

nädalavahetustel tegema, kuid paraku enamik tööandjaid, kelle juures oleks võimalik soovitud praktikat sooritada, laupäevadel ja pühapäevadel ei tööta. Koolide hinnangul tekib paljudel õppuritel probleeme õppe õigeaegse lõpetamisega, kuna õppepuhkuse päevi on vähe. **Olukorda võiks parandada see, kui anda tasemeõppes õppivatele töötajatele õigus kasutada täiendavaid tasustamata õppepuhkuse päevi või palgata puhkust**. See ei tohiks tööandjatele otsest rahalist lisakulu kaasa tuua (va võimalik töötaja asendamisega seotud korralduslik pool). Koolide esindajate hinnangul võimaldaks palgata puhkuse võtmise õigus rohkematel töötavatel õppijatel õppe nominaalajaga lõpetada.

6.4. Täiendus- ja ümberõppe võimalused ja vajadused

Täiskasvanute **täiendusõpe**[165] võimaldab erialaste teadmiste ja oskuste omandamist või täiendamist või uute oskuste omandamist. Koolituse läbimist tõendab tunnistus[166] või tõend. **Ümberõpe** on pigem suunatud karjääritee alustamisele uues valdkonnas või kutsealal, sh erialase kvalifikatsiooni omandamisele.

Täiendusõppe vormid ja võimalused on valdkonna töötajate ning ettevõtjate jaoks erinevad

- **Avatud koolitused** (sh ümberõpe Töötukassa suunamisel ja töötust ennetavad meetmed[167]). Nii kutseõppeasutused, erakoolitusasutused kui ka kõrgkoolid planeerivad täiendus- või ümberõpet oma koolis õpetatavatel teemadel, kursuste toimumise ajad on veebilehtedelt leitavad koos koolituskalendri ja koolituse sisu kirjeldusega.
- **Konkreetse õppekavaga tellitud koolitus**. Ettevõtja, kellel on vajadus konkreetse täiendus- või ümberõppe järele, saab tellida oma töötajatele vajaliku sisuga koolituse ning koostöös erakoolitaja, kutseõppeasutuse või kõrgkooliga koostatakse vajaduspõhine õppekava.
- **Tasuta koolitused** on tavapäraselt EL-i struktuurifondi rahastatavad koolitused[168], mis on suunatud eri sihtrühmadele, nt madalama haridustasemega töötajad, vananenud kvalifikatsiooniga töötajad jt. Nende kursuste raames saab reeglina omandada lihtsamaid baasteadmisi ning kursused sageli ei eelda varasemat valdkonna haridust.
- **Koolitus ettevõttes.** Koolitust ettevõttes kasutatakse kogu valdkonnas, kuid eriti levinud on see ärinõustamises. Sõltuvalt ametist on koolitajateks enamasti töökogemusega töötajad või siis tellitakse vastav koolitusprogramm väljastpoolt ettevõtet. Tööandjad tõid välja ka **töö käigus õppimist** kui ühte olulist õppe- ja tööalase arengu võimalust. Kogenud kolleegi või nn ettevõttepoolse mentori määramine uuele töötajale on sagedane praktika.

---

[165] Täiskasvanute koolituse seadus § 1 lõige 4 märgib, et täiendusõpe on väljaspool tasemeõpet õppekava alusel toimuv eesmärgistatud ja organiseeritud õppetegevus. Täiendusõpe on kutseõppeasutuste seaduse (§23 lõige 2 p 2) tähenduses kutseõpe, mille käigus omandatakse üksikkompetentse. Kutseharidusstandardi peatükid 3–6 kirjeldavad kutseõppe tasemeid 2–5 ja nende väljundeid. https://www.riigiteataja.ee/akt/110062015010

[166] Täiendusõppe tunnistus antakse, kui koolitus lõpeb hindamisega.

[167] Töötukassa. Töötust ennetavad meetmed. https://www.tootukassa.ee/uudised/1-mail-2017-alustab-tootukassa-tootust-ennetavate-teenuste-pakkumist

[168] Elukestva õppe strateegia täiskasvanuhariduse programm 2015–2018 (2015). Haridus- ja Teadusministeerium. https://www.hm.ee/sites/default/files/taiskasvanuharidusprogramm_2015-2018.pdf. 2017. ja 2018. a koolituste nimekiri: https://www.hm.ee/et/tegevused/taiskasvanuharidus/tasuta-kursused

- **Mentorlus. *Coaching*. Supervisioon. Kovisioon.** Üha enam kasutatakse tööalaseks arenguks ja oma oskuste täiendamiseks ka mentorluse ja *coaching'u* võimalusi. **Mentoriks või *coach'iks*** võib olla nii oma ettevõtte kogenud kolleeg kui ka vastava kvalifikatsiooniga spetsialist väljastpool ettevõtet. Tihti on eesmärgiks mingite konkreetsete, nt juhtimis- või meeskonnatööoskuste arendamine. **Supervisiooni** kasutavad sagedamini just personalitöö valdkonna töötajad. Supervisioon on suunatud eelkõige inimestega töötavatele professionaalidele, et arendada ja analüüsida oma tööalaseid oskusi ning leida tõhusamaid lahendusi ja toimimisviise näiteks erinevates probleem- või konfliktsituatsioonides. Supervisioon on enamasti individuaalne protsess, kus osalevad nõustatav ja superviisor. Kuid supervisiooni viiakse läbi ka kollektiivselt – kas siis meeskonna või organisatsiooni supervisioonina. Üha sagedamini omandavad nt personalivaldkonna juhid ja spetsialistid vastavatel väljaõppekursustel ka ise *coach'i* või superviisori lisakompetentsid. **Kovisioon** on samasisulist tööd tegevate inimeste regulaarne kohtumine, kus üksteise kogemuste ja teadmiste koondamisel leitakse lahendusi oma tööalastele olukordadele.

Eelnev jaotus on tinglik ning reaalses elus võivad erinevad õppevormid osaliselt ka kattuda – avatud koolitused võivad olla ka tasuta koolitused; koolitus ettevõttes võib kattuda tasuta koolitusega ja olla samal ajal ka konkreetse õppekavaga tellitud koolitus; konkreetse tellitud õppekava baasil korraldatud koolitus võib olla ka tasuta koolitus.

Üleilmsete trendide mõjust tulenevalt on töökeskkond ja töö sisu pidavas muutumises ning elukestvas õppes peavad osalema kõikide valdkonna põhikutsealade esindajad. Järgnevalt on täiendusõppe võimalusi ja vajadusi analüüsitud PAÄ kutsealade lõikes.

Personalitöö ja karjääriteenuste täiendusõppe võimalused

Personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadel pakuvad täiendusõpet erakoolitusasutused, erialaliidud (nt PARE), kõrgkoolid (TLÜ, TÜ, TTÜ, EBS, EEK Mainor, Lääne-Viru RKK) ja ka kutseõppeasutused (nt Tallinna Majanduskool). 2016. aasta andmetel oli ärinduse ja halduse õppekavarühma kuuluvaid (sh personalitööalaseid) täienduskoolitusi läbi viivaid asutusi EHIS-es registreeritud[169] 110. Neist oli 94 erakoolitusasutust, 6 ülikooli, 8 kutseõppeasutust ning 2 rakenduskõrgkooli. Suur osa kirjeldatud asutustest on keskendunud küll rohkem ärindus- ja ettevõtlusalaste koolituste korraldamisele, kuid sarnaselt on personalitöö koolituste pakkujate hulgas proportsionaalselt enim erakoolitusasutusi.

Personalitöö põhikompetentside omandamiseks on tööandjate hulgas väga populaarne ning hinnatud **PARE** korraldatud **personalitöö baaskoolituse programm**. Erinevatest moodulitest koosnev arenguprogramm annab personalitööks vajalikud teoreetilised teadmised ja praktilised oskused. Koolituse läbinud omandavad personalispetsialisti (tase 5) kutsestandardiga kehtestatud teadmised ja oskused. Koolitus on mõeldud eelkõige personalitöö valdkonda sisenejatele, vähese kogemusega personalitöötajatele ja -spetsialistidele, kuid ka personalitööd tegevatele teiste ametikohtade esindajatele (raamatupidajad, sekretärid, juhiabid, büroojuhid jne). Lisaks korraldab PARE **1–3 päevaseid koolitusi personalijuhi (tase 6 ja 7) kutsestandarditega kehtestatud teadmiste ja oskuste**

[169] Vastavalt 2015. a 1. juulil jõustunud uuele täiskasvanute koolituse seadusele esitavad täienduskoolitusasutused alates 2016. aasta keskpaigast majandustegevuse teate Eesti Hariduse Infosüsteemi (EHIS-esse).

arendamiseks. Need on mõeldud juba tegutsevatele personalitöötajatele ja -spetsialistidele ning ka juhtidele.

EBS-i personalijuhtimise arenguprogramm on samuti valdkonna tööandjate hulgas tunnustatud täiendusõpe. Arenguprogramm on vastavuses personalijuhi kutsestandardi (tase 7) nõuetega ning kursuse lõpus on võimalik taotleda ka personalijuhi kutsetunnistust. Lisaks personalijuhtidele on kursus mõeldud ka tegevjuhtidele ja teistele organisatsiooni eri tasandite juhtidele, kes soovivad arendada oma oskusi personalijuhtimises.

Avalikus sektoris korraldab **Rahandusministeerium** vastavalt vajadusele ja võimalustele põhiseaduslike institutsioonide, ministeeriumide, ametite ja inspektsioonide personalijuhtidele ja -spetsialistidele tööks vajalikke koolitusi ja seminare (nt iga-aastased palgasüsteemi arendamise koolitused, värbajate koolitused jm).

Supervisiooni ja *coaching'u* oskuste omandamine on võimalik peamiselt erinevate täienduskoolitusasutuste poolt pakutavatel kursustel. Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühing (ESCÜ) tunnustab supervisiooni ja *coaching*'u väljaõppeprogrammidena kolme õppekava: *International Supervision and Coaching Institute'i*s, Moreno Keskuse Supervisiooni ja Coachingu Koolituskeskuses ning TLÜ-s. Rahvusvaheliste organisatsioonide ICF (*International Coach Federation*) ja EMCC (*European Mentoring and Coaching Council*) poolt tunnustatud koolitusi korraldavad veel ka EBS-i Juhtimiskoolituse Keskus, Intelligentne Grupp ja Fontes. **Kovisiooni** võimalust pakub oma karjäärinõustajatele SA Innove, samuti viib PARE läbi kovisioonigruppe personalitöö tegijatele.

Karjääriarendamise väljaõpet on Eestis võimalik saada ainult täiendusõppe raames. Koolitusturul on üksikuid erasektori koolitajaid (nt Fontes PMP OÜ, Tercare OÜ, Tripod), kõrgkoolide avatud õppe kaudu on võimalik läbida üksikuid karjäärinõustamise aineid erinevates õppekavades ning alates 2017/18 õppeaastast avati Tartu Ülikoolis tasuline karjäärinõustamise täienduskoolituse programm, mis sisaldab ka psühholoogia eriala bakalaureuse ja magistriõppekava aineid. Vastavalt vajadusele on ka riigisektori teenusepakkujad (Töötukassa ja SA Innove) korraldanud asutusesiseseid koolitusi oma töötajatele (sh TÜ, TTÜ ja TLÜ ühise baaskoolitusena karjäärinõustajatele ning karjääriinfo spetsialistidele).

Kõrgkoolide avatud õppes on täiendusõppe vajajatel võimalik valida huvipakkuvaid aineid nii rakenduskõrg-, bakalaureuse- kui magistriastme õppekavadest ja läbida neid koos üliõpilastega. Samuti pakuvad ülikoolid erinevaid **tellimuskoolitusi** ning lähtuvad koolituslahenduste pakkumisel konkreetse kliendi vajadustest. Üksikuid valdkonnaga seotud täienduskoolitusi pakutakse ka **avalike koolitustena** (nt 2018. aastal: tööseadusandlus ja töötasuarvestus; isikuandmete töötlemise õiguslikud alused – TTÜ-s, isikuandmete kaitse töösuhetes; isikliku- ja tööelu dilemmad – karjääriplaneerimine muutuvas Eestis – TÜ-s).

Kutseõppeasutustest saab välja tuua Tallinna Majanduskooli, kes pakub tasulisi täienduskoolitusi ning avatud õppe võimalust kõigis koolis õpetatavates valdkondades (äri-, õiguse-, turunduse-, juhtimise- ja kontoritöö valdkonnas). Sealhulgas pakutakse ka personalitööga seotud koolitusi (nt personali värbamine ja valik ning värbamisturundus ja värbamine sotsiaalmeedias). Üksikuid personalitöö täiendusõppe koolitusi on HTM-i tellimusel viimastel aastatel pakkunud ka nt Võrumaa KHK ja Viljandi Kutseõppekeskus.

Personalitöö valdkonna täiendusõppest toimub väike osa ka **HTM-i ja Töötukassa tellimusena**. HTM-i statistika andmetel osales perioodil 2014–2016 kutseõppeasutustelt tellitud täiskasvanute

täienduskoolituse raames personalitööga seotud koolitustel 66 õppurit. Töötukassa rahastatud koolitustel osales samas ajavahemikus personalitööga seotud koolitustel 193 inimest.

Personalitöö ja karjääriteenuste täiendusõppe vajadused

Personalitöö ja karjääriteenuste täiendusõppe pakkumises tuntakse puudust eelkõige koolitustest juhtidele ja tippspetsialistidele.

Täiendusõppe vajadus valdkonnas tegutsejatele lähitulevikus

- **Strateegilise personalijuhtimise oskused ja teadmised**. Personali planeerimine ja arendamine pikemaajalise perspektiiviga ja ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt on tänase tööjõuturu olukorda arvestades üha kasvav vajadus kõigis organisatsioonides. Organisatsiooni või ettevõtte juhtkonnas võrdväärseks strateegilise planeerimise partneriks olemine nõuab personalijuhtide olemasolevate teadmiste täiendamist. (Korraldada võiks ühised inimeste arendamisega seonduvaid koolitusi tegevjuhtidele ja personalijuhtidele.)
- **Agiilne personalijuhtimine**. Vajaduse pideva muutustega kohanemise järele tõid välja pea kõik personalijuhid. Puudust tuntakse teadmistest agiilse lähenemise kohta, samuti erinevatest headest agiilse personalijuhtimise praktikatest.
- **Ettevõtetes toimuv karjäärijuhtimine, karjääri*coaching*** ja laiemalt töötajate arengunõustamine. Sihtrühmaks on valdavalt personalispetsialistid ja keskastme või esmatasandi juhid. Koolituspakkumine selles teemavaldkonnas on väga piiratud – koolitusi pakub hetkel vaid üks ettevõte (Fontes PMP OÜ).
- **Karjääriarendamise kompetentsid erinevatest sihtrühmadest lähtuvalt.** Kuna karjääriteenuseid vajavad väga erineva profiiliga sihtrühmad (nt õpilased, noored, täiskasvanud, vanemaealised, erivajadustega ja vähenenud töövõimega inimesed, töötud, teistest rahvustest töötajad, välisüliõpilased jne), nähakse vajadust ka konkreetsetest sihtrühmadest ning nende vajadustest lähtuvate koolituste järele. Ekspertide hinnangul on karjääriarendamise teadmised ja oskused üha enam vajalikud ka erinevatel elualadel töötamisel – nt psühholoogia, andragoogika, pedagoogika, sotsiaaltöö jt valdkondades. See võiks laiendada potentsiaalset koolitusel osalejate ringi.
- **Multikultuurilise personali juhtimine** (sh mitmekesisuse integreerimine organisatsiooni, riigi ja tööandja bränding, seadusandlikud nõuded välisriikide tööliste värbamisel). Osades valdkondades kasutatakse juba täna olulisel määral teistest riikidest sissetoodud tööjõudu. Uueks väljakutseks on ka nn hajusmeeskondade juhtimine, kus osa töötajaid täidab tööülesandeid erinevates linnades, maakondades või hoopis väljaspool Eestit.
- **Koolituste tulemuslikkuse juhtimine.** Personalijuhid hindavad klassikaliste loeng-kursuste asemel üha enam erinevaid kombineeritud õppimise ja oskuste arendamise metoodikaid. Tuntakse vajadust teadmiste järele, kuidas koolituste teema ja vormi valikut paremini äriliste eesmärkidega siduda ning kuidas õpitu paremini rakenduks ettevõtte eesmärkide täitmisel. Senisest enam soovitakse arendada ja kasutada ka sisekoolitaja(te) kompetentse.
- **Uued lähenemised töötajate rahulolule ja motivatsioonile** (sh tagasiside andmise vormid, viisid, vahendid, tihedus; erinevad uued IT-tehnoloogilised võimalused). Nn töötaja kogemuse (*employee experience*) teadlik kujundamine hoidmaks ja sidumaks töötajaid organisatsiooniga on teema, millele ettevõtted tulevikus üha enam peavad mõtlema.
- **Tööseadusandlus**. Järjest rohkem on vaja teadmisi nt erivajadusega, vähenenud töövõimega ja vanemaealiste töötamise tingimuste ning seadusandlike regulatsioonide kohta, samuti erinevate uute töövormide kasutamise õiguslikke aluseid jne.

- **Rahvusvahelised töötamis- ja õppimisvõimalused, rahvusvaheline tööseadusandlus**. Karjäärispetsialistide töös kasvab vajadus teadmiste järele töötamis- ja õppimisvõimaluste kohta erinevates riikides.
- **Üldiste majandus-, ärindus- ja finantsalaste teadmiste täiendamine**. Esimese haridusena nö „pehme“ eriala omandanutel (nt psühholoogia, organisatsioonikäitumine, andragoogika jm) on soov ja vajadus täiendada oma teadmisi majanduse, ärinduse ja finantsvaldkonnas.
- **Protsessi- ja projektijuhtimine.** Kiired muutused töömaailmas tingivad vajaduse paremate protsessi- ja projektijuhtimise oskuste järele.
- **IKT ja sotsiaalmeedia kasutamise oskused** (sh nt uued personalitarkvarad ja nende võimalused; erinevate kommunikatsioonikanalite (nt LinkedIn, Facebook, värbamisäpid jne) kasutamine töös; teadmised küberturvalisusest ja infotubest, turvalise käitumise oskused internetis; erinevate infokanalite kasutamise ja infootsingu teostamise oskus). Nn baasdigipädevused on vajalikud nii personalitöös kui karjääriteenuste osutamise puhul.
- **Keeleoskus.** Eelkõige nähakse valdkonnas vajadust väga hea **inglise keele**, aga lisaks ka **vene keele** oskuse järele.
- **Üldoskused.** (Analüüsioskused, kontseptuaalse- ja strateegilise mõtlemise oskused, kasutajakeskne disain, loovus- ja üldistusoskused; inimeste- ja protsesside juhtimise ja juhendamise oskused; suhtlemis- ja koostööoskused; enesejuhtimise oskused, sh kohanemisoskus ja ettevõtlikkus.)

Administratiivtöö täiendusõppe võimalused

Täiendusõpet sekretäritöö ning dokumendihalduse alal pakuvad nii erakoolitusasutused kui ka kutseõppeasutused ja kõrgkoolid. Arhiivinduse valdkonnas on peamiseks koolituste pakkujaks hetkel eraettevõtted. 2016. aasta andmetel oli sekretäri- ja ametnikutöö õppekavarühma kuuluvaid täienduskoolitusi pakkuvaid asutusi EHIS-es registreeritud 52. Neist 39 olid erakoolitusasutused, 3 ülikoolid, 2 rakenduskõrgkoolid ning 8 kutseõppeasutused.

Erakoolitusasutuste kodulehekülgede infole tuginedes on kõige levinumad sekretäridele pakutavad täiendusõppe kursused sekretäritöö baasoskustest, dokumendihaldusest, tööseadusandlusest, isikuandmekaitsest, personalitööst, aga samuti erinevad koolitused psühholoogia alal (nt stressi- ja ajajuhtimine, suhtlemisoskused). Koolidest pakuvad sekretäri- ja ametnikutöö õppekavarühma koolitusi kõige rohkem Lääne-Viru RKK, Tallinna Majanduskool, aga ka Tartu ja Pärnumaa KHK-d. Ülikoolide täiendusõppe avalike koolituste hulgast leiab üksikud kursuseid isikuandmekaitse ning tööseadusandluse teemadel. **Kuid kaasaegset teabehaldust käsitlevatest koolitustest on valdkonna ekspertide hinnangul puudus.**

Administratiivtööalast täiendusõpet pakutakse ka **HTM-i ja Töötukassa tellimusena**. HTM-i täiendusõppe statistika põhjal osales perioodil 2014–2016 kutseõppeasutustelt tellitud täiskasvanute täiendusõppe raames sekretäri- ja ametnikutöö õpperühma koolitustel 268 õppurit. Töötukassa rahastamisel osales samas ajavahemikus administratiivtööga seotud koolitustel 305 inimest.

Administratiivtöö täiendusõppe vajadused

- **IT-alased pädevused** (infotalletamise viisid, infosüsteemide kasutamine ja arendamine, infoarhitektuuri loomine, digitaalse arhiveerimise oskused, valdkonna arengust lähtuvad IKT-

tehnoloogiad). IT-alased pädevused vajavad arendamist, et olla IT-lahenduste tark tellija ja kasutaja.

- **Andmekaitse, infoturve. Muudatused isikuandmete kaitses.** 2018. aasta kevadel kehtima hakkava uue EL-i isikuandmete kaitse üldmääruse nõuded puudutavad muuhulgas nii klientide kui ettevõtte töötajate isikuandmete käsitamist.
- **Tervisedendus töökohal** (töökeskkonna korraldus, tööergonoomika jmt). Tervisedenduse planeerimise ja korraldusega tegelevad organisatsioonides sageli personalijuhid ja -spetsialistid, büroojuhid ja ka sekretärid. Tervisedenduse teadmisi on võimalik omandada erialastel täienduskoolitustel (nt Tervise Arengu Instituudi koolitused või Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolis).
- **Õigusalased teadmised.** Teabehalduse korraldus organisatsioonides peab lähtuma valdkonda reguleerivast õigusruumist ning dokumendihaldur peab oskama sellega arvestada nt arendustöödes ja muudatuste kavandamisel.
- **Keeleoskus.** Valdkonnas nähakse vajadust hea inglise ja vene keele oskuse järele.
- **Üldoskused.** (Suhtlemisoskused, sh koostöö-, läbirääkimis-, veenmisoskus; analüüsioskus; enesejuhtimise oskused, sh kohanemisvõime, ettevõtlikkus; protsesside juhtimise ning inimeste juhendamise oskused.)

Ärinõustamise täiendusõppe võimalused

Ärinõustamises vajalike kompetentside arendamiseks on täienduskoolitust võimalik saada **kõrgkoolidest** (TTÜ, EBS, TÜ, TLÜ; nt avatud õppe kaudu bakalaureuse- või magistriõppekavadest üksikute huvipakkuvate ainete läbimine) ning ka mõningatelt **erakoolitusfirmadelt** (SELF II, BCS Koolitus jt).

Ärinõustamise valdkonnas on väga sagedaseks täiendusõppe meetodiks **ettevõttesisene koolitus**. Põhjuseks ei ole mitte niivõrd sobivate oskustega inimeste puudumine tööturul, vaid tegevusala spetsiifilisus ning vastavate koolituste puudumine täienduskoolitusturul. Paljudes konsultatsioonifirmades on koostatud oma väljaõppeprogrammid konkreetses ettevõttes kasutatavate töö-, uurimis- ja analüüsimetoodikate õpetamiseks. Eriti iseloomulik on see rahvusvahelistele konsultatsioonieettevõtetele, kus erinevate riikide harukontorite töös lähtutakse ühtsetest ja universaalsetest metoodilistest raamistikest.

EAS koolitas aastatel 2008–2012 **Konsultantide Arenguprogrammi (KAP)** raames (vt täpsemalt ptk 5.2) 164 konsultanti (sh EAS-i konsultante 46, maakondlike arenduskeskuste konsultante 55 ja erasektori konsultante 63). Peale seda ei ole täienduskoolitusturul konsultantidele enam nii süstemaatilist täiendusõppe võimalust tekkinud. 2014. aasta „Konsultatsioonituru uuring“ tõi muuhulgas välja jätkuva vajaduse konsultantide (ja eriti just erasektori konsultantide) arenguprogrammide järele (nt projektijuhtimise oskuste ja pakkumiste koostamise oskuste parendamine, et suurendada konsultantide osalemist rahvusvahelistes konsultatsiooniprojektides). Seda vajadust kinnitasid ka PAÄ valdkonna uuringus osalenud eksperdid.

Ärinõustamise täiendusõppe vajadused

- **Andmeanalüüsi meetodid.** Kuna töös kasutatavate andmete hulk, kättesaadavus ning võimalused suurenevad, on valdkonnas väga oodatud kvantitatiivse andmeanalüüsi meetodite hea tundmine, kuid ka kvalitatiivse andmeanalüüsi oskuste arendamine vajab täiendamist.

- **Õigusalased teadmised**. Konsultant peab oskama lugeda seadustest välja projekti mõistes olulise info, oskama seda analüüsida ning konteksti panna.
- **Projektijuhtimisoskused.** Kuna töö ärinõustamises on tempokas ja nõudlik ning sageli on töös paralleelselt mitu erinevat projekti, siis on konsultantide projektijuhtimise teadmiste ja oskuste täiendamine oluline.
- **Riigisisestes ja rahvusvahelistes hangetes osalemise pakkumiste koostamine**. Osaliselt on hangetes mitteosalemine seotud küll mittevastavusega hankes seatud tingimustele (nt käive, konsultantide arv), kuid kindlasti oleks vajalik ka pakkumise koostamise oskuste arendamine.
- **IKT-vahendite kasutamine ning IT-alased pädevused**. Töös on vajalikud erinevate analüüsitarkvarade, kommunikatsioonivahendite, andmebaaside, sotsiaalmeedia ning interneti otsingumootorite kasutamise oskused. Lisaks on ärinõustamine ekspertide hinnangul üha enam seotud IT-alase nõustamisega.
- **Keeleoskus. Inglise keele** väga heal tasemel valdamine on ärinõustamises praktiliselt möödapääsmatu vajadus.
- **Üldoskused.** (Analüüsioskused, kirjaliku eneseväljenduse oskused, kontseptuaalse ja strateegilise mõtlemise oskused; suhtlemisoskused, sh koostöö-, mõjutamis- ja veenmisoskused; enesejuhtimise oskused, sh kohanemise- ja stressiga toimetuleku oskused.)

Valdkonda sisenemise võimalused ümberõppe teel

Ümberõppena käsitletakse eeskätt erialase kvalifikatsiooni muutmist ja karjääritee alustamist uues valdkonnas. PAÄ valdkonnas on **ümberõppe teel valdkonda sisenemine levinud eelkõige administratiivtöö kutsealadel**. Juhiabi või sekretärina asuvad sageli tööle ka kõrgharidusega inimesed muudest valdkondadest, kes ei ole leidnud tööalast rakendust oma erialal, ning kes omandavad vajalikud kutseoskused töökohal või siis erialastel täienduskoolitustel osaledes. Assisteeriv töö on sobivaks töötamise võimaluseks ka kõrgharidusega vanemaealistele inimestele (nt eksperdid tõid välja kõrgharidusega filoloogide head töövõimalused valdkonnas). Tänane riiklik süsteem toetab lisaks töötute või koondamisteate saanud töötajate õppele ka ilma erialase hariduseta või tööturu vajadustele mittevastava vananenud haridusega töötajate, puuduliku eesti keele oskusega ning üle 50-aastaste ümber- ja täiendusõpet. Kahjuks puudub ülevaade, kui paljud HTM-i ja Töötukassa tellitud administratiivtöö täienduskoolitustel osalenutest olid nö ümberõppijad. Kuid näiteks valdkonna tasemeõpet pakkuvate koolide esindajate sõnul on administratiivtöö erialadel viimastel aastatel suurenenud eelnevat (muu valdkonna) kõrgharidust omavate õppurite osakaal.

Lisaks osalevad administratiivtöötajad sagedasti ka personalitöö täiendõppes. Kuid seda saab siiski pigem vaadelda kui täiendusõpet, sest eriti väiksemates ettevõtetes on sekretäri või assistendi ülesandeks tihti ka personalitöö ülesannete täitmine.

Valdkonda sisenemine muudelt elualadelt ja (soovitavast) kutsealasest ettevalmistusest erineva haridusliku taustaga on võimalik ka personalitöö ja karjääriteenuste ning ärinõustamise kutsealadel. Nagu kirjeldatud peatükis 1.3, on karjääriteed kõigil valdkonna kutsealadel suhteliselt avatud ning ümberõppena piisab sageli ka väljaõppest töökohal.

Üldised tähelepanekud PAÄ valdkonna täiendusõppega seoses

Eksperdid tõid arutelude käigus ka korduvalt välja, et väljaspool kõrg- ja kutsekoole on valdkonnaspetsiifilise täiendusõppe pakkujaid küll palju, kuid koolituse valikul **tuleb olla kriitiline**

koolituse kvaliteedi hindamisel (nt küsida võimalusel kutse andja või erialaühingu hinnangut koolitusele). Täiendusõppe kvaliteedi hindamisele võiks pöörata senisest enam tähelepanu. Hea oleks leida võimalusi nt konkreetsete mõõdikute või näitajate väljatoomiseks, mis aitaksid hinnata koolituste üldist tulemuslikkust ja kvaliteeti.

Valdkonnas pakutavaid koolitusvõimalusi üldoskuste täiendamiseks hinnatakse piisavaks. Küll aga väljendasid tööandjate esindajad arvamust, et üldoskuste arendamisega tuleks süstemaatilisemalt tegeleda juba tasemeõppes. Oluliste arendamist vajavate oskustena märgiti suhtlemis- ja koostööoskusi, inimeste ja protsesside juhtimise oskust, analüütilise mõtlemise oskust, digioskusi, võõrkeelteoskusi jt. Õppe läbiviimisel võiks vajadusel senisest enam kasutada kaasaegseid õppemeetodeid, sh aktiivõppemeetodeid (nt projektipõhist või probleemõpet, grupitöid), analüütilist mõtlemist arendavaid ülesandeid, praktilise suunitlusega ülesandeid ja e-õpet.

Koolide jätkuv arenguvõimalus on koostöös tööandjatega veelgi enam täiendusõppe pakkumisega tegeleda: laiendada täiendusõppe pakkumisi ja näidata selleks koolide poolt üles initsiatiivi, et uurida tööandjate täiendus- ja ümberõppe vajadusi, pakkuda e-kursuseid ja moodulipõhiseid kursuseid, mida saab tasemeõppega liita.

6.5. Kokkuvõte

Kõrghariduses oli 2017/18 õppeaastal vastuvõtt 25 PAÄ kutsealadega otseselt seotud õppekaval, kutsehariduses 6 erineval erialal 13 õppekaval. Kutseõppe puhul on valdkonnas tegemist valdavalt keskharidusjärgse, 5. taseme kutseharidusega. 2017/18 suleti kaks valdkonna kõrghariduse õppekava, kutseõppes on lisandunud mitmeid lühikese kestusega õppekavu. Õppurite keskmine vanus on kasvamas, 2017/18 õppeaastal oli valdkonnaga enim seotud õppesuundadel üle poole õppuritest 25-aastased või vanemad.

Personalitööga (ja karjääriteenustega) seotud õppekavadel kokku on viimastel aastatel olnud lõpetajaid kõrg- ja kutsehariduses umbes 350 aastas (sh u pool magistriõppest). Assisteerimise erialadel oli lõpetajaid viimase kolme õppeaasta keskmisena u 160 (sh peamiselt 5. taseme kutseõppest). Viimase kolme õppeaasta keskmisena oli teabe- ja dokumendihalduse erialadel keskmiselt 55 lõpetajat aastas (sh peamiselt kõrghariduse esimeselt astmelt) ning lõpetajate arv on kasvutrendis. Lõpetajate arv nendes õppevaldkondades, mis sobivad ettevalmistuseks ärinõustamise alal, on viimastel aastatel püsinud võrdlemisi stabiilne.

PAÄ valdkonnaga otseselt seotud erialadel lõpetab õpingud u 560 inimest aastas (viimase 3 õppeaasta keskmisena) – 440 inimest kõrghariduse ja 120 inimest kutsehariduse tasemel. Teisendamaks lõpetajate arvu tööjõupakkumiseks, tuleb arvesse võtta mitmeid piiranguid. **Kokku võib PAÄ kutsealadele arvestada tasemeõppe lõpetajatest tööjõupakkumiseks u 320 inimest aastas –** personalitöö ja karjääriteenuste erialadel u 150, administratiivtöö erialadel u 140, ärinõustamises u 30 inimest aastas.

Eesti kutse- ja kõrghariduse kvaliteedile välishindamist tegevate EKKA ekspertide ning uuringu käigus küsitletud ekspertide hinnangud PAÄ valdkonnas pakutava hariduse kvaliteedile, tugevustele ja arenguvõimalustele olulistes punktides kattuvad. **Ülikoolide tasemeõppekavade** tugevusena tuuakse välja heade erialaste teoreetiliste teadmiste õpetamist. Arenguvajadustena on esile toodud õppekavade täiendamist majanduse, ettevõtluse ja finantsalaste ainetega, praktika sisulisemat korraldamist, ülikoolide ja ettevõtete paremat koostööd ning praktilisemaid oskusi tagavate

õppemeetodite rakendamist. Samuti nähakse vajadust võõrkeelte õpetamise mahu suurendamise ning üldoskuste tõhusama arendamise järele. **Rakenduskõrgkoolide lõpetajate** erialaste (k.a praktiliste) oskustega on tööandjad valdavalt rahul nagu ka **kutsekoolide lõpetajate puhul**. **Kutseõppes** hinnatakse koolide head omavahelist koostööd ning koostööd tööandjate ja koolide vahel nii praktika läbiviimisel, õppekavade arendamisel kui täiendusõppe pakkumisel. Kutseõppeasutuste rolli täiskasvanute koolitamisel nähakse kasvamas, mistõttu tuleks rohkem tähelepanu pöörata paindlike õppimisvõimaluste loomisele. Esile toodud probleemkohti puudutavad ka valdkonna eksperdikogu ettepanekud (vt ptk 8).

Peamised täiendus- ja ümberõppe koolituse korraldajad PAÄ valdkonnas on erakoolitusasutused, valdkonnaga seotud õpet pakkuvad kutse- ja kõrgkoolid ning ka erialaühingud.

Valdkonna kutsealasid läbivaks täienduskoolituse vajaduseks on tehnoloogia kiiretest muutustest tulenev erialaste IKT-oskuste täiendamine. See on eelkõige vajalik valdkonnas juba töötavatele ning vanemaealistele inimestele. Valdkonnaspetsiifilistest IT-oskustest hindasid eksperdid kasvavaks vajadust küberturvalisuse tagamisega seotud oskuste omandamiseks. PAÄ kutsealade ühisteks täiendusõppe vajadusteks on veel valdkonnaspetsiifilised õigusalased teadmised (tööseadusandlus, teenuste korraldamise ja teabehalduse alused, isikuandmete kaitse jt), keeleoskus (ennekõike inglise ja vene keel) ning projektijuhtimise oskused.

Ümberõppe teel valdkonda sisenemine on levinud eelkõige administratiivtööga seotud kutsealadel. Assisteeriv töö on sobivaks võimaluseks näiteks kõrgharidusega vanemaealistele töötajatele või sageli ka neile kõrgharidusega spetsialistidele, kes ei ole oma erialasel tööl rakendust leidnud. Valdkonnas tööle asumiseks piisab ka erialaste täienduskoolituste läbimisest.

Eksperdid kirjeldasid vajadust pöörata senisest enam tähelepanu eriti just erakoolitusasutuste poolt pakutava täiendusõppe kvaliteedi hindamisele. Üldoskuste arendamiseks vajalikke täienduskoolituse võimalusi hindasid tööandjad piisavaks, kuid tõid esile, et üldoskuste omandamisele peaks suuremat tähelepanu pöörama juba üldhariduskoolides.

7. Tööjõunõudluse ja -pakkumise võrdlus

Peatükis võrreldakse valdkonna tööjõunõudlust ja -pakkumist, kõrvutades, kui palju ning millisel tasemel uut tööjõudu valdkond lähema kümne aasta perspektiivis aastas vajab, ning kui palju spetsialiste ja oskustöötajaid haridussüsteem PAÄ valdkonnale ette valmistab. Ettevalmistatavate töötajate arvu hindamisel lähtutakse viimaste aastate tasemeõppe statistikast.

Valdkonna vajadust uue tööjõu järele on kirjeldatud 4. peatükis. Olgu üle korratud, et tööjõuvajadus hõlmab käesolevas uuringus kaht tegurit – vanuse tõttu tööturult lahkuvate töötajate **asendusvajadust** ja valdkonna ning põhikutsealadel hõivatute arvu kasvust või kahanemisest tingitud **kasvu- või kahanemisvajadust**. Asendusvajaduse hindamisel kasutati MKM-i tööjõuprognoosi raames tehtud arvutusi, mis lähtuvad kutsealade vanusestruktuurist ning kutsealal hõivatute reaalsest pensionile jäämise vanusest.

Kuna PAÄ kutsealadel on vanemaealiste osakaal alla keskmise, siis on ka asendusvajadus suhteliselt väike. Seega on peamiseks tööjõuvajadust kujundavaks teguriks kutseala hõive suurenemine või vähenemine. Kutsealade lõikes on lähema 10 aasta perspektiivis personalitöö alal oodata hõive stabiilsust, karjääriteenuste alal hõive mõningast kasvu, ärinõustamise alal hõive kasvu ning assisteerimise ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealadel hõive kahanemist. Et administratiivtöö moodustab valdkonna töötajaskonnast ülekaaluka osa, on valdkonnas hõive tervikuna vähenev.

Nimetatud kahest tegurist tulenevalt vajab valdkond igal aastal kokku ligi 220 uut töötajat, sh ligikaudu 50 personalitöö ja karjääriteenuste, 30 ärinõustamise ning 140 administratiivtöö kutsealadele (vt detailset tabelit lisa 6).

Peatükis 6.2 analüüsiti tasemeõppe mahtu PAÄ kutsealadega seotud kutse- ja kõrghariduse õppekavadel. Peatükis 6.2.4 arvutati selle põhjal lähiaastate koolituspakkumise ehk tasemeharidusest uue tööjõu pakkumise prognoos. **PAÄ valdkonnaga otseselt seotud erialadel lõpetab õpingud u 560 inimest aastas** – 440 inimest kõrghariduse ja 120 inimest kutsehariduse tasemel. Arvestades piiravaid tegureid, võib **PAÄ kutsealadel arvestada tasemeõppe lõpetajatest tööjõupakkumiseks u 320 inimest aastas** – personalitööle u 150, administratiivtööle u 140, ärinõustamisele u 30.

Valdkonda tervikuna vaadates ületab koolituspakkumine uue tööjõu nõudlust. Tööjõunõudlus ja -pakkumine on tasakaalus ärinõustamise ning assisteerimise kutsealal. Koolituspakkumine ületab nõudlust personalitöö ning teabe- ja dokumendihalduse kutsealal. Karjäärinõustamises terviklikku tasemeõpet ei pakuta, kutsealale sisenetakse laiemalt kutsealaga seotud erialade ning täienduskoolituse baasilt.

Erialaõppe struktuurne ülesehitus haridustasemete ja astmete lõikes, st õppe paiknemine erinevatel haridusastmetel, vastab võrdlemisi hästi vajatava tööjõu struktuurile.

Tabel 15. Hinnang PAÄ uue tööjõu nõudluse ja pakkumise tasakaalule

Kutsealade grupp	Kutseala	AK pearühm	EKR tase (eeldatav haridustase)	Hõive muutuse suund	Hõive (2014/16 keskm)	Nõudlus: uue tööjõu vajadus aastas	Lähi-aastate pakku-mine taseme-õppest	Taseme-õppest koolitus-pakkumise ja nõudluse võrdlus	Ekspertide hinnang nõudluse pakkumise tasakaalule
Personalitöö ja karjääriteenused	Personali-töö	Juhid	EKR 6,**7**,8 (rak, bak; **mag,** dok)	↗→	2600	45	150	**Lõpetajaid rohkem** kui tööjõu-vajadus	Pakkumine tasemeharidusest ületab uue tööjõu vajadust. Samas õpib personalitöö magistriõppekavadel juhtimisalase arengu eesmärgil ka palju juhte väljastpoolt personaliala, mis on soovitatav nähe.
		Tipp-spetsialistid	EKR 6,**7**,8 (rak, bak, **mag,** dok)						
		Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutse; rak, bak)	↘	700	5			
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutseõpe)						
	Karjääri-teenused	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↗→	200	5	-	Tasemeõpe **puudub**	Terviklik karjääriteenuste tasemeõpe puudub, tööjõuvajadus kaetakse täienduskoolituste kaudu.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)						
Personalitöö ja karjääriteenused kokku				**→**	**3500**	**55**	**150**		
Administratiivtöö	Assisteeri-mine	Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutseõpe; rak, bak)	↘→	9900	60	90	Lõpetajad **tasakaalus** tööjõu-vajadusega	Pakkumine tasemeharidusest on uue tööjõu vajadusega tasakaalus. Meditsiinivaldkonna sekretäride väljaõppe järele kasvav vajadus, kuid erialaõpe puudub.
		Kontori-ametnikud	EKR 4,5 (kutseõpe)	↘	3900	30			
		Liht-ametnikud	EKR 4 (üldkesk-haridus)	↘	6800	35	-	-	Siia hõlmatud ametid eeldavad üldharidust, seega ei vaja tasemeõppest tööjõupakkumist.
	Teabe- ja dokumendi-haldus	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↘→	1400	15	45	**Lõpetajaid rohkem** kui tööjõu-vajadus	Pakkumine tasemeharidusest ületab uue tööjõu vajadust. Tasemeõpe on hajutatud mitmete erialade ning koolide vahel.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)						
Administratiivtöö kokku				**↘**	**22000**	**140***	**135**		
Äri-nõusta-mine	Äri-nõustamine	Juhid	EKR 6,**7** (rak, bak; mag)	↑	800	30	30	**Lõpetajad tasakaalus** tööjõu-vajadusega	Võttes aluseks kutsealale sobivate õppekavarühmade lõpetajate statistika, on nõudlus ja pakkumine tasakaalus.
		Tipp-spetsialistid							
Ärinõustamine kokku				**↑**	**800**	**30**	**30**		
KOKKU					**26300**	**220**	**320**		

**Osad ametialad ei eelda tasemeharidust.*

Väikesed erinevused summade ja liidetavate vahel tulenevad ümardamisest.

Allikas: REL2011, MKM-i tööjõuvajaduse prognoos, EHIS, autorite arvutused

7.1. Personalitöö ja karjääriteenused

Personalitöö kutsealal ületab pakkumine tasemeharidusest statistiliselt mitmekordselt uue tööjõu vajadust. Statistiline tööturuvajadus on 50 töötajat aastas, kuid tasemeõppest tulenev pakkumine on u 140 inimest aastas. Valdkonna erialad on populaarsed, sageli suure õppijate arvuga ning eriala on esindatud mitmes ülikoolis. Varasematel aastatel on lõpetajate arv olnud veelgi suurem. Personalitöö magistriõppekavadel õpib juhtimisalase arengu eesmärgil ka palju juhte väljastpoolt personaliala, kes pärast lõpetamist ei siirdu personalitööle, vaid vajavad seda pigem arenguks juhitöös. Arvestades inimressursi oskusliku juhtimise olulisuse kasvu, on see iseenesest soovitav trend. Samuti tuleb arvesse võtta, et nt TLÜ organisatsioonikäitumise õppekaval on küll suhteliselt palju õppijaid, kuid kaks spetsialiseerumist kolmest on spetsiifilised: tervishoiuorganisatsioonid ning (para)militaarsed organisatsioonid. Need asjaolud on tööjõupakkumise arvestamisel juba pakkumisest välja arvestatud.

Valdkonna ekspertide hinnangul on tasemeõppe pakkumises kaalukauss psühholoogiaalase (vs ärilise) suunitlusega õppekavade poole kaldu ning seda kinnitab ka haridusstatistika.

Õppe struktuur haridustasemeti vastab tööjõuvajadusele, st suurim vajadus on tippspetsialistide oskustasemel, millele vastab õppe põhirõhk magistriastmel.

Terviklik karjääriteenuste tasemeõpe puudub. Kutsealale sisenetakse lähedastelt erialadelt ja/või täienduskoolituse kaudu. Eraldi tasemeõppekava avamiseks on uue tööjõu aastane vajadus liiga väike. Suurimad tööandjad, Innove ja Töötukassa, korraldavad ise uute töötajate väljaõppe, kuid väljaspool neid asutusi tegutsevatele karjääriteenuste osutajatele on erialase täienduskoolituse võimalused piiratumad.

7.2. Administratiivtöö

Assisteerimise kutsealal on uue tööjõu nõudlus tasakaalus võrreldes pakkumisega tasemeõppest. Oskustasemete võrdluses on suurem vajadus keskastme spetsialistide järgi. Kutsealal ei ole erialane haridus hädavajalik, kuid keskastme spetsialisti tasemel tuleb see kasuks. Tasemeõppe põhirõhk on 5. taseme kutseõppes, eriti peale erialase bakalaureuseõppe sulgemist TTÜ-s.

Tervishoiusekretäri ametialal tasemeõpe puudub, kuigi tegemist on suhteliselt arvuka ning perspektiivis kasvava hõivega ametialaga.

Õppe struktuur haridustasemeti vastab tööturu vajadustele.

Teabe- ja dokumendihalduse kutsealal ületab tasemeõppe pakkumine tööjõuvajadust. Uue tööjõu vajadus aastas on kutsealal maksimaalselt mõnikümmend inimest. Kutsealaga seotud õpet pakutakse samas nii rakenduskõrghariduse-, bakalaureuse- kui magistriõppes kokku kolmes ülikoolis. Õppe struktuur haridustasemeti vastab tööturu vajadustele.

7.3. Ärinõustamine

Ärinõustamise kutsealal on uue tööjõu vajadus statistiliselt vastavuses pakkumisega tasemeõppest. Tasakaalu tunnetavad ka valdkonna eksperdid. Samas esineb rahulolematust majandus- ja ärindushariduse õppe sisu, ülesehituse ning kasutatavate õppemeetoditega.

7.4. Kokkuvõte

Arvestades hõive muutusest ja pensionile siirdujate asendamise vajadusest tulenevat uue tööjõu vajadust ning tasemeõppe lõpetajatest tekkivat kvalifitseeritud tööjõu pakkumist, ületab valdkonna tervikvaates tööjõupakkumine statistiliselt nõudlust.

Kutsealade lõikes on tööjõunõudlus ja -pakkumine tasakaalus ärinõustamise ning assisteerimise kutsealal. Koolituspakkumine ületab nõudlust personalitöö ning teabe- ning dokumendihalduse kutsealal. Karjääriteenuste alal rahuldatakse tööjõuvajadus üldjuhul erialase täienduskoolituse kaudu, kuid õppevõimalused on olnud aastate jooksul ebaühtlased. Tervishoiusekretäri ametialal samuti õpe puudub, kuigi tegemist on kasvava nõudlusega ametialaga.

Erialase õppe struktuur vastab haridustasemete ja -astmete osas võrdlemisi hästi vajatava tööjõu struktuurile.

8. Personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Üleilmsed trendid, nende oodatav mõju valdkonnale, juba toimuvad valdkonna arengud ning statistilised andmed valdkonna lähiminevikust annavad suuna sellele, mida on ekspertide hinnangul haridus- jt seonduvates sektorites ning osapoolte koostöös tarvis muuta. Ettepanekud muudatusteks õppe sisu, mahu, vormi jms osas puudutavad õppeasutusi, koolitajaid, erinevaid hariduse valdkonnas tegutsevaid organisatsioone, erialaliite, õppijaid, valdkonna poliitikakujundajaid jt.

Valdkonna eksperdid analüüsisid, kui palju töötajaid valdkonnas praegu on, ja millised on nende oskused. Nad prognoosisid, kui palju, ning milliste oskustega inimesi tulevikus vaja läheb. Analüüsiprotsessis arvestati valdkonna majandusnäitajaid, võimalikke arengutrende, mis tõenäoliselt tulevikus valdkonda järjest enam mõjutama hakkavad, MKM-i tööjõuvajaduse prognoosi ning EHIS-e ja EKKA andmeid. Need andsid kinnitust ka ekspertide hinnangutele.

Uuringu käigus sõnastasid eksperdid seisukohad, mis nende hinnangul on seni olnud takistuseks vajalike oskustega töötajate saamisel. Toodi välja valdkonna tööhõivet ja oskusi puudutavad **kitsaskohad** ning neist tulenevad **ettepanekud** tegevusteks. Tegevustele lisati **sihtgrupid**, kelle pädevusse konkreetsete ettepanekute elluviimine kuulub. Lisaks kitsaskohtadele ja ettepanekutele toodi välja ka **tähelepanekud ja soovitused**, mis arutelude käigus üles kerkisid, kuid mille osas konkreetseid tegevusettepanekuid ei sõnastatud.

Otsides vastuseid küsimustele „milliseid oskusi vajavad personali-, administratiivtöö ja ärinõustamise valdkonnas töötajad lähi- ja kaugemas tulevikus?“ ja „kuidas töötajaid koolitada?“, on oluline tehtud ettepanekuid analüüsida ning leida seotud osapoolte koostöös võimalusi ettepanekute edasiarendamiseks ja rakendamiseks.

8.1. Valdkonna tugevused

Uuritud valdkonnas on olukord üldjoontes hea nii tööjõu kättesaadavuse, oskuste kui hariduse kvaliteedi mõttes. Enamikul kutsealadel on olemas hästi väljakujunenud, pikaajaliste traditsioonidega tasemeõpe. Õppimisvõimalused on mitmekesised ning õppida saab erinevatel haridustasemetel ja -astmetel. Koolid tegelevad aktiivselt õppekavaarendusega.

Valdkonna tööandjad ei tunneta uuritud kutsealadel üldjuhul tööjõupuudust, mis on praeguses tööturuolukorras pigem erandlik. Lisaks mitmekesistele õppevõimalustele on enamikule kutsealadele võimalik siseneda ka laiema haridusliku taustaga, omades sobivaid hoiakuid, üldoskusi ning õpitahet.

Valdkonna erialad on populaarsed ning vastuvõetud õppegrupid sageli rohkearvulised, mis on üldist õppurite arvu vähenemist arvestades märkimisväärne.

Samuti on valdkonnas aktiivsed erialaliidud, kes korraldavad täiendusõpet, osalevad õppekavade ning kutsestandardite arendamises, on kutseandjateks, korraldavad erialakonverentse, vahendavad infot, korraldavad kutseala edendavaid ning populariseerivaid konkursse jne.

8.2. Üldised kitsaskohad ja ettepanekud

Kitsaskohad

1. **VÕTA mittearvestamine tasuta õppe tingimuste täitmisel 5. taseme kutseõppe järel kõrghariduse esimeses astmes on vastuolus elukestva õppe põhimõttega.**
2. **Täiskasvanute koolituse seaduses ette nähtud õppepuhkuse päevade arv ei võimalda läbida kutse- ja kõrgkoolide õppekavasid täismahus (sh ette nähtud praktika mahtu).**
3. **Valdkonna tööandjate hinnangul on kõrgkooli lõpetajatel tihti vähesed teadmised ja puudulik arusaam üldistest majandusprotsessidest, ettevõtlusest, rahandusest jne. On vaja tagada majandusalaste kompetentside olemasolu kõigil kõrghariduse esimese astme lõpetajatel.**

1. KITSASKOHT: VÕTA mittearvestamine tasuta õppe tingimuste täitmisel 5. taseme kutseõppe järel kõrghariduse esimeses astmes on vastuolus elukestva õppe põhimõttega.

Koolide esindajad on väljendanud muret, et üleminek EKR 5. taseme õppest 6. taseme õppesse on põhjendamatult keeruliseks tehtud. Kutsehariduse saanute hilisem kõrghariduse omandamine on kooskõlas elukestva õppe trendidega. Seda näitab ka VÕTA ulatuslik rakendamine rakenduskõrgkoolides. Õppijad soovivad, et säiliks VÕTA paindliku kasutamise võimalus, mis hõlbustaks tööelu ja õppimise ühitamist.

Kõrghariduses tuleb VÕTA puhul jälgida üliõpilase kohustust koguda tasuta õppes püsimiseks kindel arv ainepunkte semestris. Kuna semestri ainepunktidest ei lähe VÕTA rakendamisega saadud punktid konkreetse semestri aktiivse soorituse tulemusena arvesse, siis ei loeta neid ka tasuta õppimise õiguse tagamisel õppemahu hulka. (Rakenduskõrgkooli seadus § 27 lõige 14 ning ülikooli seadus § 13^3 lõige 10.) See teeb töötavale õppijale õppekorralduse kohmakamaks ning töö- ja õppekoormuse ühildamise keerukamaks, mis on probleemiks ka tööandjale.

Eelnevast tuleneb ettepanek

1.1 Arvestada VÕTA-ga saadud ainepunkte tasuta õppes püsimiseks vajalike ainepunktide mahu hulka ning muuta vastavalt seadusandlust.

Eestvedaja(d): HTM

2. KITSASKOHT: Täiskasvanute koolituse seaduses ette nähtud õppepuhkuse päevade arv ei võimalda läbida kutse- ja kõrgkoolide õppekavasid täismahus (sh ette nähtud praktika mahtu).

Täiskasvanute koolituse seaduse §13 lõike 1 kohaselt on tasemeõppes õppival töötajal õigus 30-kalendripäevasele õppepuhkusele õppeaasta jooksul. Lisaks on õigus 15-kalendripäevasele õppepuhkusele tasemeõppe lõpetamisel (lõige 4). Kui aga arvestada, et lisaks koolipäevadele tuleb tasemeõppe jooksul sooritada ka praktika, siis jääb seadusega lubatud õppepuhkuse päevadest väheks. Ka töötajale ette nähtud iga-aastase korralise puhkuse päevade arvesse võtmisest tihti ei piisa. Koolide hinnangul tekib paljudel õppuritel probleeme õppe õigeaegse lõpetamisega, kuna õppepuhkuse päevi on vähe. Õigus võtta palgata puhkust võimaldaks rohkematel töötavatel õppijatel õppe nominaalajaga lõpetada.

Eelnevast tuleneb ettepanek

2.1 Kaaluda täiskasvanute koolituse seaduse muutmist nii, et tasemeõppes õppivatel töötajatel oleks õigus võtta täiendavaid tasustamata õppepuhkuse päevi või palgata puhkust.

Eestvedaja(d): HTM
Koostööpartnerid: tööandjate ja töövõtjate keskorganisatsioonid, kutse- ja kõrgkoolid

3. Valdkonna tööandjate hinnangul on kõrgkooli lõpetajatel tihti vähesed teadmised ja puudulik arusaam üldistest majandusprotsessidest, ettevõtlusest, rahandusest jne. On vaja tagada majandusalaste kompetentside olemasolu kõigil kõrghariduse esimese astme lõpetajatel.

Valdkonna tööandjate hinnangul on kõrgkooli lõpetajatel tihti vähesed teadmised ja puudulik arusaam üldistest majandusprotsessidest, ettevõtlusest, rahandusest jne. Vajaka jääb ärilise mõtlemise oskusest ning mõistmisest, kust tuleb ettevõttes raha ning kuhu see ettevõttes läheb. On vaja tagada majandusalaste kompetentside olemasolu kõigil kõrghariduse esimese astme lõpetajatel. Olukorra parandamise võimalusena pakuti välja üldise majanduse ja ettevõtluse sissejuhatavate kursuste muutmist kohustuslikuks kõigil kõrghariduse esimese astme erialadel. Kursuste sisu peaks olema praktiline ja kaasaegne. Näiteks Haridus- ja Teadusministeeriumi eestvedamisel elluviidava ettevõtlusõppe programmi „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel" raames on valminud ettevõtlusõppe moodulid erinevatele haridustasemetele (nii üld-, kutse- kui kõrgharidusele). Moodulid hõlmavad õpieesmärke, õpiväljundeid, õppemeetodeid, hindamiskriteeriume, õppematerjale jne, mis võiks olla sisendiks ettevõtluse õpetamisel sissejuhatava kursusena ka kõrgkoolis.

Eelnevast tuleneb <u>ettepanek</u>

3.1 Muuta majanduse ja ettevõtluse sissejuhatav kursus kohustuslikuks kõigis kõrghariduse esimese astme õppekavades.

Eestvedaja(d): HTM
Koostööpartnerid: kõrgkoolid

Lisaks väärivad väljatoomist järgmised üldised <u>tähelepanekud ja soovitused</u>

- **Üldoskuste (võtmepädevuste) arendamine vajab suuremat tähelepanu kõikidel õppetasemetel.** Oluliste arendamist vajavate oskustena märgiti suhtlemisoskust, inimeste ja protsesside juhtimise oskust, analüütilise mõtlemise oskust, digioskusi jt. Õppe läbiviimisel võiks vajadusel senisest enam kasutada kaasaegseid õppemeetodeid, sh aktiivõppemeetodeid (nt projektipõhist või probleemõpet, grupitöid), analüütilist mõtlemist arendavaid ülesandeid, praktilise suunitlusega ülesandeid ja e-õpet.
- **Noorte eneseteadlikkus ning karjääri kujundamise oskused vajavad senisest suuremat tähelepanu.** Karjäärispetsialistide hinnangul on noorte teadlikkus oma huvidest, soovidest, oskustest, tugevatest ja nõrkadest külgedest ning eelistustest kesine. Seda vaatamata karjääriõppele põhikoolis, gümnaasiumis ja kutsekoolides. Karjääri kujundamise pädevused vajavad täiendamist ka teistes eagruppides.
- **Personalitöö ja karjääriteenuste kutsealadel on suurenemas vajadus multikultuurilise töötajaskonnaga, välistöötajatega, välisüliõpilastega, erivajadustega ja vähenenud töövõimega**

inimestega ning vanemaealistega tegelemiseks vajaliku ettevalmistuse järele. Tööturul olevate inimeste haridus- ja kultuuritaust on üha mitmekesisem, mis tekitab uusi väljakutseid nii personalitöös kui karjääriteenuste osutamisel. Tööjõu sissetoomine sõltub küll oluliselt riigi poliitilistest otsustest, kuid ekspertide hinnangul suureneb tööjõu migratsioon lähitulevikus, kuna kohalikul tööjõuturul napib vajaliku kompetentsiga spetsialiste. Samuti prognoositakse, et jätkub trend, kus rahvusvaheliste kontsernide tugiteenused koonduvad Eestisse. Organisatsioonides tuleb järjest enam arvestada **multikultuurilise ja mitmekeelse töötajaskonna** juhtimise väljakutsetega. See seab varasemast kõrgemad nõudmised töötajate **keelteoskusele, kultuuride tundmisele ja suhtlemisoskusele** (kasvavaks suunaks on sisemise töökeele üleviimine inglise keelele). Samuti nähakse seni hõives vähem esindatud sihtgruppide – **vähenenud töövõimega, erivajadustega ja vanemaealised isikud** – vajaduste arvestamise kasvavat tähtsust. Karjääriteenuste osutajad peavad olema võimelised osutama professionaalset teenust väga paljudele erinevatele sihtrühmadele – **üldhariduskoolide õpilastele, noortele, täiskasvanutele, vanemaealistele, erivajadustega ja vähenenud töövõimega inimestele, töötutele, teistest rahvustest töötajatele, välisüliõpilastele Eestis jt.** Kõigi sihtrühmade spetsiifiliste vajadustega kursis olemine on suur väljakutse. Teatud spetsialiseerumine võimaldaks ekspertide hinnangul tõsta karjääriteenuste kvaliteeti.

8.3. Personalitöö ja karjääriteenuste kitsaskohad ja ettepanekud

Kitsaskohad

4. **Organisatsioonides kasvab vajadus strateegilise personalijuhtimise oskuste järele. Suur osa organisatsioone (sh avaliku sektori organisatsioonid) pööravad liiga vähe tähelepanu inimkapitali juhtimise tähtsusele.**
5. **Ülikoolide ja organisatsioonide koostöö praktika tõhusaks korraldamiseks personalitööga seotud õppekavadel on vähene.**
6. **Nõudlus karjääriteenuste ja karjääriarendamise kompetentsi järele on kasvav. Samas puudub professionaalse teenuse osutamise tagamiseks keskne väljaõppe süsteem.**
7. **Personalitöötajate ja karjääriteenuste osutajate IKT ja sotsiaalmeedia kasutamise oskused vajavad täiendavat arendamist.**
8. **Professionaalseks karjääriteenuste osutamiseks ja karjääriarendamiseks on vaja, et info organisatsioonide, tööperede, tööjõuturu vajaduste, haridusinfo ja palgaturu kohta oleks paremini kättesaadav ning ajakohane.**

4. KITSASKOHT: Organisatsioonides kasvab vajadus strateegilise personalijuhtimise oskuste järele. Suur osa organisatsioone (sh avaliku sektori organisatsioonid) pööravad liiga vähe tähelepanu inimkapitali juhtimise tähtsusele.

Personalijuhid näevad oma valdkonnas vajakajäämist strateegilise personalijuhtimise oskustest, mis looks organisatsioonile lisaväärtust pikemas perspektiivis. Personalijuhtidel napib sageli majanduse, ärinduse ja finantsalaseid teadmisi. Ekspertide hinnangul on personalijuhtimise õpe ülikoolides olnud liialt psühholoogia poole kaldu. Vähe on õpetatud üldisi majanduse, ettevõtluse ja finantsvaldkonna aineid, mistõttu on personalijuhil keeruline olla organisatsiooni juhile võrdväärne partner.

Samuti tuuakse probleemina välja, et juhid ei väärtusta personalijuhi rolli organisatsiooni pikemaajaliste eesmärkide planeerimises. Tihti on asi juhtide väheses teadlikkuses – paljud juhid ei oska oodata personalijuhist strateegilist partnerit. Väga suur osa Eesti ettevõtetest on väikeettevõtted, kus personalijuhti ametis polegi, kuid ekspertide hinnangul see fakt iseenesest ei vähenda personalijuhtimises oluliste kompetentside õpetamise vajalikkust. Pigem vastupidi. Eksperdid leiavad, et ka juhtide tasandil on arusaam inimressursside strateegilise juhtimise ja planeerimise vajalikkusest üha tähtsam ning personaliplaneerimise oskused on olulised ka juhtidele. Personalijuhtimise ja -planeerimise oskuste vajadus tuleb eriti esile valdkondades, kus on tegemist üha suureneva kvalifitseeritud tööjõu puudusega.

Eelnevast tulenevad ettepanekud

4.1 Kõrgkoolid analüüsivad ja vajadusel täiendavad personalijuhtimisega seotud magistriõppekavasid senisest suuremas mahus inimressursside strateegilise juhtimise, ettevõtluse, ärinduse, majanduse ja finantsala ainetega.

Eestvedaja(d): TTÜ, TLÜ, TÜ, EBS, EEK Mainor
Koostööpartnerid: HTM, PARE

4.2 Erialaliidu eestvedamisel ja koostöös valdkonna tasemeharidust pakkuvate koolide ja tööandjatega peaksid jätkuma täienduskoolitused personali strateegilise juhtimise ja planeerimise alal nii personalijuhtidele kui ka ettevõtete ja organisatsioonide juhtidele. Kaaluda võiks ka organisatsioonide juhtide ja personalijuhtide ühiskoolituste korraldamist.

Eestvedaja(d): PARE, Eesti Tööandjate Keskliit (ETKL)
Koostööpartnerid: TLÜ, TTÜ, TÜ, EBS, EEK Mainor, Lääne-Viru RKK

4.3 Kutse- ja kõrgkoolid analüüsivad ärinduse ja halduse õppekavarühmade õppekavades personali- ja inimressursside juhtimisega (sh strateegilise personalijuhtimise) seotud ainete sisu ja vajadusel suurendavad nende ainete osakaalu.

Eestvedaja(d): TLÜ, TTÜ, TÜ, EBS, EEK Mainor, Lääne-Viru RKK, Tallinna Majanduskool
Koostööpartnerid: HTM, PARE

Lisaks kerkis üles järgmine tähelepanek

- Ekspertide hinnangul ei ole jätkuvalt paljude avaliku sektori organisatsioonide juhtkonna tasandil personalitöö piisavalt tähtsustatud. See väljendub personalitöö kasinamas rahastamises ning arendustegevuste väiksemas mahus. Personalijuhtimise kvaliteet on suuresti sõltuv konkreetses struktuuris või ametis töötavate inimeste personaalsetest kompetentsidest, mis tähendab, et valdkonna töötajate kompetentside tase võib asutuseti olla väga ebaühtlane. **Avaliku sektori personalijuhtimisele (sh talendijuhtimise, eestvedamise ja personaliplaneerimise teemadele) ning juhtide (sh tippjuhtide) arendamisele tuleks senisest rohkem tähelepanu pöörata.** Vajalik oleks parem ministeeriumide ning teiste avaliku sektori personali arendamisega tegelevate institutsioonide omavaheline koostöö.

5. KITSASKOHT: Ülikoolide ja organisatsioonide vaheline koostöö praktika tõhusaks korraldamiseks personalitööga seotud õppekavadel on vähene.

Valdkonna eksperdid tõid esile praktika sisulisemaks ja tõhusamaks muutmise vajaduse. Praktika ja paindlikud töötamise võimalused õpitava erialaga seotud ametialadel aitaksid ekspertide hinnangul noori kiiremini oma eriala lähedastesse valdkondadesse tööle rakenduda. Paindliku praktika vormideks on näiteks erinevad lühiajalised või projektipõhised tööd, osalise koormusega tööd, vabatahtlik töö, töövarjuks olemine, ajutised roteerumised.

Reaalses tööprotsessis osalemine annab tudengitele kiirema tagasiside õpitava eriala sobivusest, aitab neid teadlikumalt juhtida oma edasisi töö- ja õpivalikuid. Tööandjatel omakorda on hea võimalus leida endale hea potentsiaaliga kvalifitseeritud töötajat ning anda sisendit ja tagasisidet koolidele töömaailmas vajalike oskuste ning praktikantide oskuste kvaliteedi kohta.

Nii praktika tõhusat korraldamist kui lõputööde kvaliteetset juhendamist raskendab asjaolu, et mitmetel personalitööga seotud õppekavadel (Personalitöö ja -arendus, Organisatsioonikäitumine, Psühholoogia (bak)) on suured, 50–80 tudengist koosnevad kursused.

Eelnevast tulenevad <u>ettepanekud</u>

5.1 Ülikoolid analüüsivad ja vajadusel täiendavad õppekavas ette nähtud praktika eesmärke ja ülesehitust ning erinevaid praktikavorme. Tudengid vajavad suuremat praktilist töökogemust, mida pelgalt õppekäigu või ekskursiooni raames ei ole võimalik saada.

Eestvedaja(d): TLÜ, TTÜ, TÜ
Koostööpartnerid: PARE, SA Innove (PRÕM), KNÜ

5.2 Võttes arvesse, et pakkumine tasemeõppest ületab personalitöö alal tööturunõudlust statistiliselt olulisel määral ning suurearvulistel kursustel on praktikakorraldus ning lõputööde kvaliteetne juhendamine raskendatud, on ülikoolidel mõistlik kaaluda personalitööga seonduvatel erialadel vastuvõtu vähendamist.

Eestvedaja(d): TLÜ, TTÜ, TÜ
Koostööpartnerid:

5.3 Erialaliidu eestvedamisel leppida kokku koostööpõhimõtted ja tegevused ettevõtete ja valdkonna tasemeõpet pakkuvate koolide koostööks.

(a) Sealhulgas töötada välja viisid koolide ja tööandjate vaheliseks efektiivsemaks infovahetuseks seoses praktikavõimaluste ja praktikantidega.

(b) Ettevõtted võiksid üliõpilastele pakkuda senisest rohkem paindlikke erialase töötamise ja kogemuse omandamise võimalusi – nt lühiajalised tööd, osalise koormusega tööd, vabatahtlik töö, töövarjuks olemine, ajutised roteerumised jne.

Eestvedaja(d): PARE
Koostööpartnerid: TLÜ, TTÜ, TÜ, EEK Mainor, Lääne-Viru RKK, Tööandjate Keskliit, Kaubandustööstuskoda, KNÜ

Lisaks kerkis personalitöö kutsealaga seoses üles järgmine <u>tähelepanek</u>

- **Valdkonnas domineerib kuvand personalijuhtimisest kui naiste tööst.** Enamik personalivaldkonna ametikohtadel töötajatest Eestis on naised. Muu maailma kogemus on, et personalijuhtidena töötavad nii mehed kui naised. Ärijuhina töötamise kogemused annavad väga head eeldused tegelemaks strateegilise personalijuhtimisega. Võrreldes sama organisatsiooni

teiste sama tasandi juhtidega, on personalijuhtide palgatase sageli madalam, mistõttu teistelt positsioonidelt personalijuhiks liikumist ei väärtustata.
Personalivaldkonna kommunikatsioonis ja kuvandiloomes võiks pöörata rohkem tähelepanu soolisele tasakaalustatusele ning analüüsida valdkonna turundustegevust sellest aspektist, kuidas juhtida meeste tähelepanu võimalikule karjäärivalikule personali valdkonnas.

6. KITSASKOHT: Nõudlus karjääriteenuste ja karjääriarendamise kompetentsi järele on kasvav. Samas puudub professionaalse teenuse osutamise tagamiseks keskne väljaõppe süsteem.

Eksperdid tõid välja järjest suureneva vajaduse karjääriteenuste järele Eestis. Nende teenuste osutamiseks peab olema piisavalt kvalifitseeritud tööjõudu. Vajadus karjääriarendamise kompetentsi järele kasvab ka personalitöös. Karjääriteenustega otseselt seotud tasemeõpe Eestis puudub. Karjääriteenuste osutamiseks vajalikke teadmisi ja oskusi saab omandada erinevatel täiendõppekursustel (sh valikainetena kõrgkoolide erinevates õppekavades) ja koolitustel. Turul on üksikuid erasektori koolitajaid ning alates 2017/18 õppeaastast avati Tartu Ülikoolis tasuline karjäärinõustamise täienduskoolituse programm. Vastavalt vajadusele on ka riigisektori teenusepakkujad korraldanud asutusesiseseid koolitusi oma töötajatele. Kuid avalikus sektoris võib tekkida olukord, kus inimene juba asub tööle karjäärinõustaja või karjäärispetsialistina ning alles seejärel saab tööandja teda koolitama hakata. Kuna karjääriteenuseid vajavad väga erineva profiiliga sihtrühmad, nähakse üldisele väljaõppele lisaks vajadust spetsialiseerumise järele.

Töötajate professionaalse arengu planeerimiseks ja tööalaseks motiveerimiseks kasutatakse ettevõtetes üha enam organisatsioonisisest karjääriarendamist, karjäärinõustamist ja nn *coachingut*. Praegu kehtivates personalijuhi kutsestandardites ei ole karjääriarendamist eraldi kompetentsina kirjeldatud. Täiendused on võimalik standardisse sisse viia selle järgmise uuendamise käigus. Praegused personalijuhi kutsestandardid (tase 6, 7 ja 8) kehtivad 4. detsembrini 2019.

Eelnevast tulenevad <u>ettepanekud</u>

6.1 Erialaühingu eestvedamisel ning koostöös kõrgkoolide ja teiste partneritega analüüsida karjäärispetsialisti väljaõppe võimalusi ning leppida kokku parim lahendus karjääriarendamise kompetentside arendamiseks, mida vajatakse erinevatel elualadel (nt personalijuhtimine, psühholoogia, andragoogika, õpetamine, sotsiaaltöö jm).

Eestvedaja(d): KNÜ
Koostööpartnerid: PARE, Töötukassa, TLÜ, TTÜ, TÜ, EEK Mainor, Innove, HTM, SoM

6.2 Täiendada järgmise uuendamise käigus personalijuhtide kutsestandardit personalijuhi töös vajalike karjääriarendamise kompetentside kirjeldustega (EKR tase 6, 7).

Eestvedaja(d): Kutsekoda
Koostööpartnerid: PARE, KNÜ

Karjääriteenuste kutsealaga seoses kerkis esile järgmine <u>soovitus</u>

- **Erialaühingu eestvedamisel koostöös kõrgkoolide, erialase täienduskoolituse pakkujate ning teiste partneritega (sh karjäärispetsialistide tööandjad) võiks välja töötada karjäärispetsialisti soovitusliku baaskoolituse õppekava. (Õppekava väljatöötamine hõlmaks ühtlasi**

karjääriteenuste kompetentside omandamise võimaluste kaardistamist.) Soovituslik õppekava kirjeldaks karjäärispetsialisti baaskompetentside omandamiseks vajalike ainete ja praktiliste kogemuste sisu ning mahtu. Soovituslik õppekava võiks tervikuna olla sõltumatu turul olemasolevatest koolitus- ja õppimisvõimalustest, kuid võiks sisaldada viiteid erialaühingu poolt tunnustatud õpivõimalustele (nt valikained ülikoolide õppekavades, täiendusõppekursused, erasektori koolitused jm). See annaks ka erasektori karjääriteenuse osutajatele oma erialaste kompetentside individuaalseks väljaarendamiseks n-ö soovitusliku raamistiku. Baaskoolituse õppekavast võiksid leida soovitusi täiendusõppeks ka personalitöötajad, kuna neil on kasvav vajadus karjääriarendamise kompetentsi järele.

7. KITSASKOHT: Personalitöötajate ja karjääriteenuste osutajate IKT ja sotsiaalmeedia kasutamise oskused vajavad täiendavat arendamist.

Personalitöös on nn baasdigioskused ja teadmised uutest IKT-tehnoloogiatest kasvava olulisusega. Kiire tehnoloogia areng ning automatiseerimise trend toob kaasa lihtsamate personalitöö protsesside (nt personaliarvestus) automatiseerimise. Personalitarkvarad võimaldavad personaliandmestike pealt teha detailsemaid analüüse jne. Uute kommunikatsioonikanalite (Facebook, Twitter, LinkedIn, värbamisäpid jne) kasutamine personalitöös tingib vajaduse sotsiaalmeedia kasutamise oskuste järele. Olulised on ka teadmised küberturvalisusest, nt personali isikuandmete kaitse, IT-ga seotud turvariskide hindamine ning turvalise käitumise oskused internetis.

Karjääriarendamises on üha enam oluline erinevate infokanalite kasutamise oskus, infootsingu teostamise ja infos orienteerumise oskus, erinevate e-võimaluste (sh sotsiaalmeedia, *online*-nõustamine, Skype, e-post) kasutamine nõustamistöös jne. Koos tehnoloogiate kiire arenguga vajavad IKT-alased oskused pidevat täiendamist. Ühtlasi on need oskused väga vajalikud erinevate nõustamise sihtrühmadeni jõudmiseks – nt noorte ja kooliõpilaste, aga ka erivajadustega inimeste nõustamises. Järjest enam ollakse harjunud tarbima erinevaid teenuseid interneti vahendusel sh leidma ja saama karjäärialast infot ning teavet erinevate koolitusvõimaluste kohta. Noorte meediakasutamine erineb oluliselt täiskasvanute omast. Oskused kasutada erinevaid sotsiaalmeedia kanaleid ning olla kohal nendes keskkondades, mida kasutavad nooremad inimesed, suurendab teenuste osutamise võimalusi ja tõenäosust.

Eelnevast tuleneb <u>ettepanek</u>

7.1 Erialaühingute eestvedamisel ja koostöös valdkonna tööandjatega leppida kokku (teatud vajaliku perioodilisusega) valdkonnaspetsiifilise IKT ja sotsiaalmeedia kasutamise täienduskoolituste korraldamine.

Eestvedaja(d): KNÜ, PARE
Koostööpartnerid: Töötukassa, Innove, erasektori koolitajad, kõrgkoolid, HITSA

8. KITSASKOHT: Professionaalseks karjääriteenuste osutamiseks ja karjääriarendamiseks on vaja, et info organisatsioonide, tööperede, tööjõuturu vajaduste, haridusinfo ja palgaturu kohta oleks paremini kättesaadav ning ajakohane.

Teave haridusmaailma ja koolitusvõimaluste kohta ning töö- ja ametikohti, tööjõu ning palgaturu olukorda puudutav info peaks olema võimalikult ajakohane ning mugavasti kättesaadav nii karjääriteenuse osutajatele kui üldsusele. Kvaliteetse karjääriinfo kättesaadavus hõlbustab enesearengut ja karjääri puudutavate otsuste langetamist ning aitab kaasa teadlikumate valikute

tegemisele. Eestis puudub ühtne karjääriinfo portaal, mis koondaks nii tööalase karjääri kui haridustee planeerimiseks vajalikku infot ning esitaks seda selgel, lihtsal ja arusaadaval kujul nii noortele kui täiskasvanutele. Töö- ja haridusmaailmaga seotud infot on võimalik leida erinevate asutuste ja organisatsioonide andmebaasidest ning kodulehekülgedelt (nt Rajaleidja karjääriportaal, koolide koduleheküljed, Haridussilm, Statistikaameti andmebaas, Töötukassa kodulehekülg, karjääriplaneerimise veebiportaal minukarjäär.ee, töövahendusportaalid, Kutsekoja kodulehekülg jne). Erinevaid võimalikke infoallikaid on küll palju, kuid esitatud info ei pruugi alati olla ajakohane või siis on info kättesaadavus ja kasutamine karjääriteenuste osutamiseks keeruline. Valdkonna eksperdid avaldasid arvamust, et nt OSKA tööjõu- ja oskuste vajaduse uuringutest pärinev info võiks veebis jõuda veelgi lihtsamasse ja kasutajasõbralikku formaati, nii et neist oskaks vajalikku infot leida nii oma karjääri planeeriv noor kui täiskasvanu.

Tähelepanekud ja soovitused

- **Tööjõu- ja oskuste vajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA on üheks sisendiandjaks integreeritud ja ajakohase karjääriinfo loomise protsessis.** Kutsekojal on arendusena plaanis OSKA andmestiku visualiseerimine veebis. Riigihankega hangitav veebikeskkond hakkab olema osa Haridus- ja Teadusministeeriumi loodavast haridusportaalist. Arendus on planeeritud 2018. aasta teise poolde. Loodav lahendus peaks võimaldama haridusasutustel, Töötukassal, tööotsijatel, karjääriteenuste pakkujatel, õpetajatel, õpilastel jt saada veebikeskkonnas hõlpsasti infot OSKA uuringutes kirjeldatud valdkondlike tööjõu- ja oskuste vajaduse muutuste kohta. See esitab uuringute tulemusi ja statistikat kasutajasõbralikul ning atraktiivsel kujul. Loodav veebikeskkond võiks olla üheks lahenduseks karjäärispetsialistidele vajaliku ja ajakohasema info kättesaadavuse parandamisel.

  Kutsekoda, Töötukassa ja SA Innove peavad tegema koostööd, et panna OSKA tööjõu- ja oskuste vajaduse uuringute info nii noortele kui täiskasvanutele arusaadavasse ja atraktiivsesse vormi ning edastada klientide poolt kasutatavatesse infokeskkondadesse ja -kanalitesse.

8.4. Administratiivtöö kitsaskohad ja ettepanekud

Kitsaskohad

9. **Teabe- ja dokumendihalduse kiire arengu taustal on kutseala töötajate IKT-alased oskused, infovoogude kaardistamise ja nende korraldamise oskused ning teised kaasaegsed erialased oskused ebapiisavad ning vajavad arendamist.**
10. **Tervishoius kasvab vajadus tervishoiusekretäride järele, kuid sel alal õpe puudub.**

9. KITSASKOHT: Teabe- ja dokumendihalduse kiire arengu taustal on kutseala töötajate IKT-alased oskused, infovoogude kaardistamise ja nende korraldamise oskused ning teised kaasaegsed erialased oskused ebapiisavad ning vajavad arendamist.

Sarnaselt infotehnoloogiale, mis peab toetama nii organisatsiooni põhitegevusi kui tugifunktsioone, peab ka teabe- ja dokumendihaldus olema toeks mõlemale poolele. IKT ja teabehaldus on tänapäeva organisatsioonides väga põimunud valdkonnad. Uuringus intervjueeritud tööandjate sõnul jääb

organisatsioonides teabehaldusega tegelevate ametikohtade esindajatel tihti vajaka üldisemast arusaamast, kuidas infosüsteemid omavahel suhtlevad.

Lisaks on organisatsiooni infovoogude kaardistamiseks ja korraldamiseks vajalikud head analüütilised oskused. Teabehalduse korraldaja peab suutma näha nii organisatsiooni infovoogude tervikpilti kui ka analüüsima dokumentide detailset vaadet. Tähtsad on **protsessianalüüsi läbiviimise oskused ning kliendikeskne vaade**, sh oskus analüüsida, kuidas infohaldussüsteem vastab organisatsiooni vajadustele ning kuidas ta toetab kasutajate vajadusi. Selle kõige oluliseks eelduseks on organisatsiooni kõigist tegevusest hea tervikpildi loomine.

Eelnevast tulenevalt sõnastati <u>ettepanekud</u>

9.1 Dokumendihalduri kutsestandardi (tase 6) uuendamisel võtta teabehalduse korraldaja[170] kohustuslike kompetentside kirjeldamisel ühe sisendina aluseks ka OSKA uuringuaruandes kirjeldatud muutunud töö sisu, vajalikud oskused ja esile toodud kitsaskohad.

Eestvedaja: Kutsekoda
Koostööpartnerid: DHÜ, EJAÜ, EAÜ, MKM

9.2 Erialaliidu eestvedamisel koostöös teiste erialaühingute ning erasektori koolitajatega koostada kaasaegne ja praktiline täienduskoolituse õppekava administratiivtöö spetsialistidele, mis käsitleks organisatsioonide teabehaldust. Seejuures pöörata tähelepanu IT-alaste pädevuste (nt info talletamise viiside tundmine, infosüsteemide kasutamine ja arendus, infoarhitektuuri loomine) piisavale osakaalule õppekavas. Täienduskoolituse õppekava koostamisel arvestada uuendatud teabehalduse korraldaja kutsestandardiga.

Eestvedaja(d): Dokumendihaldurite Ühing (DHÜ)
Koostööpartnerid: Eesti Juhi Abi Ühing (EJAÜ), Eesti Arhivaaride Ühing (EAÜ), MKM, HTM

<u>Soovitus</u>

- Koolidel pöörata tähelepanu IT-alaste pädevuste piisavale osakaalule teabehaldusega seotud õppekavades nii kutseõppes kui ülikooli tasemeõppes. Õppe läbiviimisel võiks senisest enam kasutada analüütilist mõtlemist arendavaid ning praktilise suunitlusega ülesandeid ja probleemõpet.

10. KITSASKOHT: Tervishoius on kasvamas vajadus tervishoiusekretäride järele, kuid sel alal õpe puudub.

Vestlustest tööandjatega ning varasemast OSKA tervishoiu valdkonna uuringust on selgunud vajadus spetsiaalse väljaõppega tervishoiusekretäride järele. Eksperdid ootavad, et haridussüsteem pakuks sekretäri väljaõppega inimesi, kes on täiendava mooduli või täienduskoolituse raames omandanud baasteadmised näiteks meditsiiniterminoloogias ning terviseandmete töötlemise vallas. Hetkel peavad asjakohast eriväljaõpet pakkuma tööandjad ise.

[170] 2018. a jaanuaris alustas Kutsekoja juures tööd kehtiva Dokumendihalduri (tase 6) kutsestandardi uuendamise töörühm. Töörühma otsusega asendatakse Dokumendihalduri nimetus kutsestandardis nimetusega Teabehalduse korraldaja.

OSKA tervishoiu uuringu aruanne pani ette koostada rakenduskõrgkoolide eestvedamisel ja koostöös tööandjate esindajatega täiendusõppekava sekretäridele tööks tervishoiuasutustes ja -keskustes.

Kuna vajadus tervishoiusekretäri järele tuli esile ka käesoleva uuringu raames tehtud intervjuudest, toome siinkohal taas välja järgneva **ettepaneku**.

10.1 Tallinna Majanduskoolil ja Tartu Kutsehariduskeskusel koostöös tööandjate ja tervishoiualast haridust andvate kõrgkoolidega (Tallinna Tervishoiu Kõrgkool, Tartu Tervishoiu Kõrgkool) pakkuda võimalust tervishoiusekretäride ettevalmistamiseks, milleks sobib täienduskoolituse õppekava või sekretäri 5. taseme kutseõppe jätkuõppekava.

Eestvedaja(d): Tallinna Majanduskool, Tartu Kutsehariduskeskus, Tallinna Tervishoiu Kõrgkool, Tartu Tervishoiu Kõrgkool
Koostööpartnerid: HTM, EJAÜ, piirkondlikud ja keskhaiglad

- Valdkonna eksperdid pidasid oluliseks märkida, et kuigi tervishoiusekretär kuulub kasvava nõudlusega ametialade hulka, võib madal palgatase raskendada lõpetajate tööle rakendumist ning suurendada tööjõu voolavust. Senise statistika põhjal on meditsiinialal töötavate sekretäride palgatase, võrreldes teiste sama oskustasemega administratiivtöötajate palgatasemega, oluliselt madalam.

Tähelepanekud ja soovitused

- **Teabe- ja dokumendihalduse tasemeõpe ülikoolides on hajus – organisatsiooni infohaldust saab õppida mitmes koolis erinevate õppekavade raames.** Tasemeõppe lõpetajatest tekkiv tööjõupakkumine ületab statistiliselt olulisel määral kutseala tööjõunõudlust. Ülikooli tasemeõppes õpetatakse teabe- ja dokumendihaldust Tartu Ülikooli infokorralduse rakenduskõrghariduse ja magistriõppe raames ning dokumendi- ja arhiivihalduse (valik)aineid sisaldavad ka Tallinna Ülikooli infoteaduste bakalaureuse- ja magistriõpe. TLÜ infoteaduste õppekava on suunatud siiski rohkem erinevates dokumentaalse info kogudes (raamatukogud, arhiivid, infotalitused, muuseumid) töötamise ettevalmistamiseks. TÜ õppekavas on lisaks raamatukogundusele ka info- ja dokumendihalduse spetsialiseerumine. Lisaks antakse arhiivindusega seotud ettevalmistust TÜ ajaloo õppekaval bakalaureuse- ja magistriõppes. Tallinna Majanduskoolis on olemas uus infohalduse spetsialisti 5. taseme jätkuõppekava, kuid õppijate vähese huvi tõttu ei ole õpet seni avatud.

  Valdkonna eksperdid leidsid, et kahes ülikoolis tasemeõppes teabehalduse õpetamine on liigne ja võiks kaaluda ühisõppekava loomist. Sarnastel õppekavadel on minevikus olnud hulgaliselt lõpetajaid, mis võib viidata „ületootmisele". Samuti ületab käesolevas uuringus koostatud tööjõuvajaduse prognoosi järgi koolituspakkumine teabe- ja dokumendihalduses tööturunõudlust. Enam võiks tähelepanu pöörata valdkonnas töötavate inimeste oskuste ja teadmiste kaasajastamisele.

  Samas olid osad eksperdid arvamusel, et ülikoolid võiksid siiski analüüsida ja arendada infokorralduse ja infoteaduse õppekavade sisu kaasaegsete ettevõtete teabehalduse vajadustest lähtuvalt terviklikumaks. Õppekavad võiksid sisaldada ka üldiseid majanduse-, finants- ja õigusalaseid aineid. Samuti nähti vajadust kaasata õppejõududena oma valdkonna häid praktikuid.

- **Kaasaegse teabehalduse aluste käsitlemine on vajalik ka IT tasemeõppekavades**. IT ja teabehaldus on üha rohkem lähenevad ja põimuvad valdkonnad. Teabehalduse eest vastutab organisatsioonis sageli IT-spetsialist. IT-spetsialistid peaksid olema kursis teabehalduse teemadega nagu näiteks tõendamisvajadus, säilitustähtajad, arhiveerimine, süsteemide kirjeldamine.
- **Erialaliitude omavahelise koostöö tihendamine.** Erialaühingud (EJAÜ, DHÜ, EAÜ) peaksid kokku leppima koostööpõhimõtted ja -vormid erialakoostöö tõhusamaks arendamiseks. Vajalik on ühiselt analüüsida ja kaardistada erialade ühisosad ja erisused.
- **Noorte kutsemeistrivõistlused.** Korraldada erinevaid erialasid koondaval üleriigilisel kutsemeistrivõistlusel Noor Meister võistlusi mitmes vanusegrupis. See annaks võimaluse osaleda ka üle 26-aastastel kutseõppuritel. Populariseerimaks kutsekoole ja seal õpitavaid erialasid võiks korraldada kutsemeistrivõistlusi Noor Meister mõne rahvaürituse raames, koostöös vastava ürituse korraldajaga (nt messid, erinevad teemapäevad, laadad jmt).

8.5. Ärinõustamise kitsaskohad ja ettepanekud

Ärinõustamises kerkisid üles järgmised <u>tähelepanekud</u>

- **Ärinõustamise eksperdid tõid välja, et ülikoolide majanduse eriala lõpetajatel on vähe praktilisi kogemusi ja oskusi.** Majandusõpe Eesti ülikoolides on liialt teooriakeskne. Lõpetajatel on küll head teoreetilised teadmised, kuid oskus nende rakendamiseks praktikas on tihti nõrk. Puudu jääb konkreetsetest töömaailmas vajalikest oskustest nagu intervjueerimine, infokogumine, dokumendianalüüs, info struktureerimise oskus, protsessijuhtimine, suhtlemisoskus (sh kliendisuhtlus), meeskonnatöö, koosolekute ettevalmistamine ja läbiviimine.

  Lahendusena nähakse ülikooli tasemeõppes majanduse erialadel oluliselt rohkem erinevate aktiiv- ja probleemõppemeetodite kasutamist. Nt grupitööd, praktilised tööd (sh äriplaanide ja erinevate ärianalüüside koostamine, *start-up*'ide kavandite koostamine), interaktiivne õpe jne.

- **Ärinõustamise valdkonna tööandjate sõnul on probleemiks ülikoolide vähene koostööhuvi.** Konsultatsioonieettevõtted sooviksid tudengitele rohkem praktikavõimalusi pakkuda, kuid kohati puuduvad head koostöökanalid ja -praktikad ülikoolidega. (Nt esineb tõrkeid, et edastada tudengitele infot praktikavõimaluste kohta.) Ekspertide hinnangul on magistri- ja bakalaureusetööd sageli tehtud juhuslikult valitud teemal, millel otsene edasine rakendusväärtus puudub. Valdkonna eksperdid näevad võimalust pakkuda tudengitele kursuse- või lõputöö teemadena välja reaalse töömaailma projektidega seotud uurimisprobleeme.

Kasutatud allikad

Abraham, M. „Space between consulting firms and creative agencies is converging.“ Brandcap: June, 2016. http://brandcap.com/space-consulting-firms-creative-agencies-converging/ (23.11.2017)

Alas, R., Eomõis, E., Furman, J, Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). „Eesti juhtimisvaldkonna uuring
2015“, Civitta https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf (10.01.2018)

Ametite klassifikaator 2008.
http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=3005499&selectedRow=0&siteLanguage=ee (10.01.2018)

Aon (2017). Radford Perspectives. An in-depth exploration of the talent and rewards trends shaping the technology and life sciences sectors in 2017 and beyond. https://radford.aon.com/sites/Perspectives/2017/Radford_2017_Perspectives_Report.pdf (01.12.2017)

Arhiivieeskiri. https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011229?leiaKehtiv (27.11.2017)

Arhiiviseadus. https://www.riigiteataja.ee/akt/121032011001?leiaKehtiv (27.11.2017)

Arvato UK Outsourcing Index. https://www.arvato.com/uk/insights/outsourcing-index/2015-full-year-review.html (09.11.2017)

Civitta (2017). Õppe- ja karjäärinõustamise programmi vahehindamine. Lõpparuanne. https://www.hm.ee/sites/default/files/aruanne_1.pdf (15.12.2017)

Czerniawska, F. „Managed services: The next leap forward for the consulting industry.“ Source Global Research: 21.11.2017 http://www.sourceglobalresearch.com/blog/2017/11/21/managed-services-the-next-leap-forward-for-the-consulting-industry (24.11.2017)

Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). Future Work Skills 2020. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (06.11.2017)

Deloitte (2017). Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf (08.01.2018)

Deloitte (2017). Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age. Deloitte University Press.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf (17.10.2017)

Deloitte (2014). The Deloitte Millennial Survey: Big demands and high expectations. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf (08.11.2017)

Dessler, G. (2015). Human Resource Management. 14th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Haridus- ja Teadusministeerium (2014). https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf (16.11.2017)

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2013). http://kasvustrateegia.mkm.ee/ (16.11.2017)

Eesti Keskerakonna, Sotsiaaldemokraatliku Erakonna ning Isamaa ja Res Publica Liidu valitsusliidu aluspõhimõtted 2016–2019. https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/eesti_keskerakonna_sotsiaaldemokraatliku_erakonna_ning_isamaa_ja_res_publica_liidu_valitsusliidu_aluspohimotted_2016-2019.pdf (02.11.2017)

Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuuri koduleht. http://ekka.archimedes.ee/ (08.01.2018)

Eesti Pank (2014). Eesti ettevõtete palga- ja hinnakujunduse uuring. http://www.eestipank.ee/ettevotete-palga-ja-hinnakujunduse-uuring (20.11.2017)

Elukestva õppe strateegia täiskasvanuhariduse programm 2015–2018 (2015). Haridus- ja Teadusministeerium. https://www.hm.ee/sites/default/files/taiskasvanuharidusprogramm_2015-2018.pdf (09.10.2017)

Euroopa Liidu Nõukogu (2016). Isikuandmete kaitse üldmäärus. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_5419_2016_INIT&from=EN (29.12.2017)

European Commission (2016) The impact of ICT on job quality: evidence from 12 job profiles. http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc_id=16160 (29.11.2017)

EY (2014). „Partnering for Performance. Part 2: the CFO and HR." The Master CFO Collection, Volume 6. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR/$FILE/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR.pdf (16.11.2017)

Fontes (2016). Riigi ametiasutuste ja hallatavate riigiasutuste palgauuring 2016: https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/kogu_avalik_teenistus_riigi_ametiasutuste_ja_hallatavate_riigiasutuste_palgauuring_2016_eesti_ilma_punktideta.pdf?download (02.10.2017)

Frey, C. B., Osborne, M. A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (10.10.2017)

Gallup (2017). *State of the American Workplace*. http://news.gallup.com/reports/178514/state-american-workplace.aspx (12.03.2018)

Guichard, J. (2015). *From vocational guidance and career counseling to life design dialogues.* In L. Nota & J. Rossier (Eds.), Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice (pp. 11–26). Boston, MA: Hogrefe Publishing

Haldusreformi seadus. Riigi Teataja. https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001?leiaKehtiv (20.12.2017)

Haridus- ja koolitusvaldkondade liigitus 2013v1. http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=4072699&siteLanguage=ee (12.01.2018)

Howe, N., Strauss, W. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company.

Juhised määruse „Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused" rakendajatele. MKM 27.06.2017. https://www.mkm.ee/sites/default/files/lyhijuhised_tkta_rakendajatele_vers_1_0.pdf (10.01.2018)

Kell, V. „Bossivaba organisatsioon. Kas holakraatia on lahendus?" Director: 01.01.2017. https://www.directormeedia.ee/bossivaba-organisatsioon-kas-holakraatia-on-lahendus/ (20.02.2017)

Konkurentsivõime kava „Eesti 2020". Riigikantselei (2017). https://riigikantselei.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/eesti2020_tekstiosa_2017-2020_istungile_27.04.17.pdf (20.11.2017)

Kutseharidusstandard. Riigi Teataja. https://www.riigiteataja.ee/akt/128082013013 (16.01.2018)

Kõrgharidusstandard. Riigi Teataja. https://www.riigiteataja.ee/akt/13255227?leiaKehtiv (16.01.2018)

McKinsey & Company (2017). Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners. https://www.mckinsey.com/global-

themes/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries (30.01.2018)

MKM (2013). Dokumendihaldusnõukogu 14.06.13 laiendatud tööseminari teesid. https://www.mkm.ee/sites/default/files/tervikliku_infohalduse_lahtekontseptsioon_ja_uldsuunad.pdf

MKM (2017). Tööjõuvajaduse ja -pakkumise prognoos aastani 2025. https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouprognoos_2025_lyhikirjeldus_uus.pdf (16.01.2018)

Märt Masso (2017). „Vanemaealised Eestis. Kuidas vananeda aktiivselt ja väärikalt?“ Ettekanne Riigikogu seminaril 22.02.2017. http://www.praxis.ee/2017/02/eesti-vananeb-vanamoodsalt/ (30.11.2017)

Nordea Pank (2017). Eesti majandusülevaade. 13.06.2017. http://www.nordea.ee/sitemod/upload/root/content/nordea_ee_ee/eeee_about/uudised/2017/NordeaEestimajandusprognoosjuuni2017.pdf (27.11.2017)

Ojandu, A., Rillo, M., Luik, M. (2014). Estonian Consultancy Market Diagnostic Study. Civitta Eesti AS http://eka.ee/wp-content/uploads/2017/01/EBRD_Civitta_Consultancy_market_study_final_report.pdf (03.01.2018)

OSKA arvestusala uuringuaruanne. http://oska.kutsekoda.ee/field/arvestusala/ (16.01.2018)

OSKA tervishoiu uuringuaruanne. http://oska.kutsekoda.ee/field/tervishoid/ (16.01.2018)

Pärna, O. (2016) Töö ja oskused 2025. Kogumik. SA Kutsekoda. http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf (06.11.2017) (23.11.2017)

Rahandusministeerium (2017). Avaliku teenistuse 2016. aasta aruanne. https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/avaliku_teenistuse_aruanne_2016_1.pdf?download=1 (04.12.2017)

Rahandusministeerium (2014). Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Riigi_kui_tooandja_personalipoliitika_valge_raamat.pdf (20.12.2017)

Rahandusministeeriumi pressiteade: 08.04.2016. „Riigi tugiteenused on muutunud efektiivsemaks.“ https://www.rahandusministeerium.ee/et/uudised/riigi-tugiteenused-muutunud-efektiivsemaks (16.11.2017)

RAKE (2011). Karjääriteenuste süsteemi uuring. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE. http://dspace.ut.ee/handle/10062/41026 (20.12.2017)

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016) *„Embracing Agile“,* Harvard Business Review, May 2016 https://hbr.org/2016/05/embracing-agile?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right (05.12.2017)

Riigireform. Vabariigi Valitsus. https://www.valitsus.ee/et/riigireform-tegevuskavas (20.12.2017)

Rizzo, P. „Consulting Firms Face Talent Shortage As Blockchain Offerings Grow.“ Coindesk: 11.03.2016. https://www.coindesk.com/consulting-firms-hiring-blockchain-talent/ (23.11.2017)

TAI tervist edendavate töökohtade võrgustik. http://www.tai.ee/et/tegevused/tervise-edendamine/tervise-edendamine-tookohal (13.12.2017)

Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused. https://www.riigiteataja.ee/akt/131052017007 (10.01.2018)

The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum (2016). http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf (06.11.2017)

Trends and challenges in the management consulting industry. Consultancy.uk: 20.02.2017 http://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry (24.11.2017)

Täiskasvanute koolituse seadus. Riigi Teataja. https://www.riigiteataja.ee/akt/110062015010 (10.01.2018) (16.10.2017)

Töölepingu seadus. https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv (16.01.2018)

Tööjõuvajaduse baromeeter. Töötukassa. https://www.tootukassa.ee/baromeeter (09.01.2018)

Töötukassa koduleheküIg. https://www.tootukassa.ee/uudised/1-mail-2017-alustab-tootukassa-tootust-ennetavate-teenuste-pakkumist (09.01.2018)

Tööturu koolitusvajaduse seire- ja prognoosimetoodika (2016). Kutsekoda. http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Metoodika-loplik.pdf (04.01.2018) (02.11.2017)

Töövõimereform. http://www.sm.ee/et/toovoimereform (01.12.2017)

Vabrit-Raadla, M. „Mida toob digiteerimine kaasa personalitöö valdkonnas?“ Personaliuudised.ee, 04.04.2017 http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/04/mida-toob-digiteerimine-kaasa-personalitoo-valdkonnas (09.10.2018)

Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tampel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., Aksen, M., Pruks, P. (2017). “Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused.” technopolis |group| Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE. http://www.digar.ee/arhiiv/et/download/273726 (18.12.2017)

Varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamise (VÕTA) programm. Haridus- ja Teadusministeerium. https://www.hm.ee/et/tegevused/taiskasvanuharidus/varasemate-opingute-ja-tookogemuse-arvestamine (08.01.2018)

Varts, R. „Personaliekspert tippjuhtide valimisest: poliitikud sõidavad ametnikest tihti toore jõuga üle.“ Ärileht.delfi.ee: 11.11.2017. http://arileht.delfi.ee/news/uudised/personaliekspert-tippjuhtide-valimisest-poliitikud-soidavad-ametnikest-tihti-toore-jouga-ule?id=80125522 (04.10.2017)

Veskimägi, T. „Ekspert, aga eelkõige inimene.“ Director: september 2016.

„Why Human Resources Isn't Just For Women Anymore“. Forbes. 11.07.2012 https://www.forbes.com/sites/theyec/2012/07/11/why-human-resources-isnt-just-for-women-anymore/#6e51248a5342 (03.01.2018)

Wood, P. „Key Trends in 2017 for the Consulting Industry.“ InfoDesk: 01.02.2017. http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2017-for-the-consulting-industry (20.10.2017)

Wood, P. „The Rise of Crowdsourced Consulting Services.“ InfoDesk: 21.09.2016 http://www.infodesk.com/consulting-industry/the-rise-of-crowdsourced-consulting-services (05.12.2017)

Õppe- ja karjäärinõustamise programm. HTM. https://www.hm.ee/et/oppe-ja-karjaarinoustamise-programm (15.12.2017)

Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. Riigikantselei ja SA Kutsekoda (2013). http://www.kutsekoda.ee/fwk/contenthelper/10448381/10506333 (14.11.2017)

Lisa 1. Mõisted

PAÄ valdkonnaspetsiifilised mõisted

Arukas arvutisüsteem *(cognitive computing)* – iseõppiv süsteem, mis oskab sooritada andmekaevet, tunneb ära sarnaseid mustreid ja kombinatsioone ning suudab töödelda keelelist materjali, imiteerides sellega kaudselt inimaju tööd. Kognitiivsed arvutisüsteemid kasutavad masinõppimise algoritme. Nende eesmärgiks on automaatsete IT-süsteemide loomine, mis suudavad iseseisvalt probleeme lahendada.

Coaching (e.k kootsing) – oskuste ja omaduste arengule suunatud struktureeritud treening(protsess). Kohtumiste käigus loovad *coach* (e.k koots) ja tema klient sobivad strateegiad kliendi poolt seatud eesmärkide saavutamiseks. *Coaching'*u tulemusena saavutab inimene endale püstitatud eesmärgid, lahendab tõstatatud probleemid ja õpib end paremini tundma.

Elektrooniline dokumendihaldussüsteem – digitaalsete dokumentide loomise ja haldamise tarkvaraline rakendus, kus dokumenti saab hallata kogu tema elutsükli vältel.

Jagamismajandus – uued ettevõtlusvormid, kus teenuse pakkujad võivad olla nii äriettevõtted kui ka eraisikud, kuid pakutakse alakasutatud ressursse või esemeid ilma omandivormi muutmata ajutiselt läbi veebiplatvormi (nt Uber, Taxify, AirBnB jms).

Karjääriarendamine – inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel. See hõlmab nii karjääriõpet, karjäärinõustamist, karjääriinfo vahendamist kui karjääri-*coaching*'ut.

Karjääriinfo vahendamine – tööturgu, erinevaid töötamise võimalusi (sh ettevõtlusega tegelemine, välismaal töötamine jm) ning õppimisvõimalusi (sh rahvusvahelised õppimisvõimalused) puudutava info koondamine ja vahendamine noortele, täiskasvanutele ning ka karjääriarendamisega tegelevatele spetsialistidele.

Karjäärijuhtimine – organisatsiooni poolt läbi viidud tegevused alates koolitus- ja arendustegevustest kuni roteerumise ja edutamise otsusteni, mis toetavad töötajate arengut ning mõjutavad nende karjääri. See on protsess, mis aitab töötajal näha, kaardistada ja kavandada organisatsioonisiseseid karjäärivõimalusi ning enda professionaalset arengut.

Karjääri kujundamine – elukestev õppimine ja valikute tegemine oma karjääri kujundamisel.

Karjäärinõustamine – karjäärinõustaja ja nõustatava (või grupi) vaheline koostööprotsess, mille keskmes on nõustatava eneseteadlikkuse tõstmine, tema jaoks sobivate haridus- ja tööalaste valikute ning otsuste tegemise toetamine, aga ka töö- ja õpikeskkonna muutustega seotud kohanemise toetamine kogu inimese elukaare jooksul. Karjäärinõustamine võib toimuda individuaalselt või grupis.

Karjääriteenused – teenused, mis toetavad inimest tema karjääri kujundamisel: karjääriõpe, karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine ja karjääri-*coaching*.

Karjääri-*coaching* – *coach*'i (või karjäärinõustaja) ja nõustatava (või grupi) vaheline struktureeritud koostööprotsess, mis sisaldab nii *coaching*'u kui karjäärinõustamise elemente ja keskendub inimese karjäärialaste eesmärkide seadmise ja saavutamise toetamisele, lähtudes tema võimekustest ning toetades vajalike oskuste omandamist ja tegevuste rakendamist.

Karjääri kujundamise pädevused/kompetentsid – on üldpädevused, mida iga inimene kasutab karjääri kujundamisel kogu oma elu jooksul. Need pädevused aitavad koguda, analüüsida, sünteesida ja organiseerida enesekohast ning haridus-, tööturu- ja kutsealast infot, kaardistada valikuvõimalusi, teha karjääriotsuseid ning oma karjääri teadlikult kavandada.

Kaug- ja mobiilne töö – IKT-põhine töö, mille puhul tööülesandeid täidetakse osaliselt, kuid regulaarselt väljaspool töökoha asukohta.

Koostööplatvormi vahendusel toimuv töötamine jaguneb **rahvahankeks** (*crowdsourcing*) ja **tööks nõudmisel**. Rahvahanke puhul teevad töötajad tööd ainult interneti teel koostööplatvormi vahendusel ja paljudele klientidele. Töö nõudmisel – mobiilirakenduse või interneti kaudu tellitakse töid, mida on tehtud ka enne koostööplatvormi esilekerkimist: isikute, asjade transport, remonditööd, haljastustööd jne.

Lahenduste disain ehk **disainjuhtimine** – organisatsiooni arendusprotsesside juhtimisel kasutatav töövorm, mis kaasab nii organisatsiooni erinevate funktsioonide esindajaid kui ka organisatsioonivälise eksperte, leidmaks probleemidele uudseid lahendusi ning kasutades selleks loovmõtlemist (*design thinking*)**.**

Pilvandmetöötlus (*cloud computing*) – andmetöötlus, mille korral kasutaja salvestab, varundab või töötleb andmeid kaugarvutites (serverites) või nn virtuaalsetes serverites, millele kasutajal on interneti vahendusel juurdepääs. Pilveteenuse kaudu pakutakse ja kasutatakse servereid, operatsioonisüsteeme, tarkvara, varundust ja muid võimalusi.

Professionaalne supervisioon – süsteemne nõustamisprotsess, mis on suunatud inimestega töötavale professionaalile. Fookuses on indiviidide, tööalaste ülesannete ning organisatsiooni omavaheline interaktsioon.

Riskianalüüs – protsess, mille käigus tuvastatakse organisatsiooni eesmärkide täitmist takistavaid võimalikke sündmusi ja situatsioone, hinnatakse nende mõju suurust ja realiseerumise tõenäosust ning koostatakse vastavad tegevusplaanid riskide juhtimiseks ja kontrollimiseks.

Strateegiline personalijuhtimine – personalijuhtimise poliitikate ja tegevuste sõnastamine ning elluviimine eesmärgiga mõjutada töötajate käitumist ning töötajate kompetentside arendamine saavutamaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke.

Superviisor – toetab ja nõustab erinevates valdkondades inimestega töötavaid professionaale (nt juhte, *coach*'e, ärikonsultante, meditsiinitöötajaid jne).

Suurandmed (*big data*) – keeruliste seostega andmehulkade kogu, mida on raske töödelda traditsiooniliste andmebaasimootorite ja rakendustega. Suurandmed ei tarvitse olla tingimata suured mahult, pigem on suur nende keerukus (st struktuuri puudumine). Suurandmete puhul on keerukad andmehõive, elutsükli haldamine (*curation*), salvestamine, otsing, jagamine, analüüs ja visualiseerimine.

Talendijuhtimine – organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalike kompetentside ning väärtustega töötajate (ja/või nn võtmetöötajate ja/või kõrge potentsiaaliga tulevikutöötajate) leidmisele, hoidmisele, arendamisele ning pühendumisele suunatud strateegiate süstemaatiline kujundamine ja rakendamine.

Talent – organisatsiooni heaks toimimiseks vajalike teadmiste ja oskustega, oma tööle ja organisatsioonile pühendunud töötaja, kes saavutab töös häid tulemusi, kes loob organisatsioonile olulisi väärtusi ning aitab meeskonnal paremaid tulemusi saavutada.

Teenuspõhine juhtimine – juhtimismeetod, mis seob organisatsioonis tehtava töö sihtrühmadele pakutava väärtusega ning võimaldab analüüsida tegevuste tõhusust seostades kulusid tegevustega. Teenusena nähakse organisatsiooni tööprotsesside ja tegevuste tulemit, mis pakub sihtrühmadele väärtust võimalikult efektiivselt ning mugavalt. Seejuures on oluline eristada põhi- ja tugiprotsesse ning teenuste erinevaid sihtrühmi.

Töökoha või ka tööaja jagamine – töövorm, mille raames tööandja võtab tööle vähemalt 2 töötajat, kes täidavad ühe täistööajaga ametikoha. Töötajatel on tööandjaga osalise tööajaga lepingud.

Töötaja jagamine – töövorm, mille puhul tööandjate grupp palkab tööle ühe töötaja või mitu töötajat ning tööandjad solidaarselt vastutavad kohustuste täitmise eest töötaja(te) suhtes.

Töötaja kogemus (*employee experience*) – töötaja poolt töösuhte jooksul erinevate osapooltega (kolleegid, juhid, koostööpartnerid, kliendid) suheldes kogetud tundmused, mis mõjutavad töötaja käitumist ja pühendumist organisatsioonile ja tööle.

Ärianalüüs – organisatsiooni hetkeolukorra, probleemide ning nende vaheliste seoste ja mõju kirjeldamine, võimalike lahenduste leidmine soovitud tulemusteni jõudmiseks ning vajalike muudatuste kirjeldamine.

OSKA põhimõisted

OSKA süsteemis kasutatavate mõistete allikad:

1. kehtivad õigusaktid (nt kutseseadus);
2. rahvusvahelised kokkulepped (nt klassifikaatorid);
3. oskuste rakkerühma eestvedamisel ekspertide ühistööna sõnastatud kokkulepped (sh Emakeele Seltsi keeletoimkond);
4. OSKA nõunike kogus sõnastatud kokkulepped.

AK *ISCO* on ametite klassifikaator, antud töös viidatakse selle lühendiga klassifikaatori 2008. aasta versioonile 1.5b.

Amet, ametikoht *Occupation / Job* on tööülesannete kogum, mida isik täidab oma töökohal ja mille eest ta saab tasu. Ametinimetused ja kutsenimetused võivad kokku langeda.

Ametiala *Occupation* on sarnaste ametite kogum.

Ametirühm *Group of occupations* on sarnaste ametialade kogum ametite klassifikaatoris (AK).

EHIS on Eesti Hariduse Infosüsteem.

EKR on Eesti kvalifikatsiooniraamistik, raamistiku lühikirjeldus on leitav Kutsekoja veebis.

EMTAK *NACE* on Eesti majandustegevusalade klassifikaator, antud töös kasutatakse klassifikaatori 2008. aasta versiooni.

Eriala *Speciality* on teaduse, tehnika, kunsti vms kitsam, suhteliselt kindlamini piiritletud ala; spetsiaalala. Eriala seostub eelkõige õppimise ja õppekavaga, vahel spetsialiseerumisalaga õppekavas. Eriala nimetusena kasutatakse tegevusala nimetust (mitte tegijanime, nagu kutse puhul).

Hariduskvalifikatsioon *Educational Qualification* on õppeasutuse poolt antud diplom, tunnistus või kraad, millega tõendatakse (või mis kinnitab) õppekavaga kehtestatud õpiväljundite saavutamist. Hariduskvalifikatsioonid jagunevad üldharidus-, kutseharidus- ja kõrghariduskvalifikatsiooniks.

Kompetents *Competency* on tegevuses väljenduv teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum, mis on eelduseks teatava tööosa täitmisel. Kompetentsid jagunevad üldisteks ja kutsespetsiifilisteks kompetentsideks.

Kompetentsistandard *Competency standard* on kutsestandard, mis sisaldab ühte kompetentsi.

Kompetentsus *Competence* on edukaks kutsetegevuseks vajalike kompetentside kogum (asjatundlikkus).

Koordinatsioonikogu *Future Skills Council* põhiülesandeks on tööturu koolitustellimuse formeerimise protsessi juhtimine ja tasakaalu leidmine kutsetegevuse valdkondade vajaduste vahel. Koordinatsioonikogu moodustab vastutav minister seaduse alusel.[171]

Kutseala *Profession* on samalaadset kompetentsust eeldav tegevusvaldkond. Sarnastel tegevustel põhinev, eri tasemel kompetentse eeldavate kutsete kogum. (Näide 1: kutseala – kokandus, kutsed – abikokk, kokk, meisterkokk; Näide 2: kutseala – müürsepatöö, kutsed – müürsepp, tase 3, müürsepp, tase 4). Kutseala kujuneb lähedaste ametite analüüsimise tulemusena.

Kutsekvalifikatsioon *Occupational qualification* on kvalifikatsioon, mis saadakse kutseeksami sooritamisel ja mille tase on määratud asjakohases kutsestandardis.

Kutsespetsiifilised kompetentsid *Specific hard skills* on tööosade ja tööülesannetega otseselt seotud kompetentsid. Need kompetentsid on madala ülekantavusega.

Kutsestandard *Occupational standard* on dokument, milles kirjeldatakse kutsetegevust ning kutsealaseid kompetentsusnõudeid.

Kutseõppeasutus *Vocational Educational Institution* on kool, kus on võimalik omandada kutseharidus (sünonüümina ka kutsekool).

Kvalifikatsioon *Qualification* on hindamise ametliku tulemusena tunnustatud kompetentsus. Kvalifikatsioonid jagunevad järgmiselt: hariduslikud kvalifikatsioonid (*Educational qualifications)* ja kutsekvalifikatsioonid *(Occupational qualifications).*

Kõrgkool *Institution of higher education* on kool, mis annab kõrghariduse (ülikool, rakenduskõrgkool jt).

Lisandväärtus on rahalises väljenduses toodang (teenused), millest on maha arvatud vahetarbimine.

OSKA *System for monitoring and anticipating labour market training needs* on tööjõu- ja oskuste vajaduse seire- ja prognoosisüsteem.

OSKA tuumikinfo *OSKA core information* on erinevate registrite, uuringute ja muude infoallikate andmete ning eksperthinnangute alusel koostatud i) üldraport – ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tulevikuarengutest, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest; ii) valdkonna uuringu aruanne – ülevaade valdkonna tööturu olukorrast ja trendidest, koolituspakkumisest ning tööjõu- ja oskuste vajadusest lähema 10 aasta vaates.

OSKA valdkond *Sector for labour market training needs monitoring and forecasting* on sarnaste majandustegevus- või kutsealade kogum, mille ulatuses koostatakse valdkonna tööturu koolitusvajadus ja tegutseb eksperdikogu.

OSKA väljundinfo *OSKA outcomes* moodustavad nii OSKA tuumikinfo kui ka selle alusel erinevatele sihtgruppidele erineva andmestruktuuri, vormi, stiili ja sõnastusega koostatud infopaketid.

Oskuste vajadus *Skills anticipation* on teave valdkonnas edukaks hakkamasaamiseks vajalikest olulistest kompetentsidest ning nende puudujääkidest töötajatel; kahaneva ja kasvava vajadusega kompetentsidest; tulevikuoskustest; kompetentsiprofiilide kirjeldamise vajadusest (ka kutsestandardite olemasolust).

RÜHL *ISCED* on rahvusvaheline ühtne hariduse liigitus. Antud töös kasutatakse klassifikaatori versiooni, mis on kättesaadav (kuni aastani 2016 1997. aasta versioon).

[171] Koordinatsioonikogusse kuuluvad HTM-i, MKM-i, SOM-i, RM-i, ETKL-i, EKTK, TALO, EAK, Töötukassa, EAS-i ja Innove esindajad. Vastavalt ministri korraldusele on koordinatsioonikogu esimees HTM-i asekantsler. Eristumise eesmärgil võib koordinatsioonikogu edaspidi kasutusele võtta kaubamärgi, nt tulevikuoskuste nõukogu vms.

Tootlikkus e tööviljakus hõivatu kohta lisandväärtuse alusel – lisandväärtus jagatud tööga hõivatud isikute arv.

Tööjõus osalemise määr (e aktiivsuse määr) – tööjõu osatähtsus tööealises rahvastikus.

Tööjõuvajaduse prognoos *Labour demand forecast* on võimalikke tööturu arenguid arvestav ja töötajate vajadust kirjeldav arvuline hinnang – kui palju võiks olla vaja täiendavaid töötajaid erinevates OSKA valdkondades, ametirühmades ning haridustasemetel.

Tööjõuvajaduse seire *Monitoring of labour demand* on majanduses rakendatud tööjõu ning OSKA valdkondades esineva tööjõuvajaduse kohta andmete kogumine, analüüsimine ja avaldamine nii tervikuna kui ametirühmade, valdkondade ja haridustasemete kaupa, kasutades nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid meetodeid.

Tööturu koolitusvajadus *Labour market training needs and the number of commissioned study places* on tööjõuvajaduse prognoosist ja oskuste vajadusest lähtuv OSKA valdkondade põhine ettepanekute ja soovituste kogum koolituskohtade planeerimiseks ja õppesisu arendamiseks erinevate haridusliikide ja -tasemete ning õppevaldkondade kaupa.

Varjatud takistus tööjõu järelkasvu tagamisel *Market failure in the context of OSKA* on olukord, kus vaatamata sellele, et koolituskohad on olemas ja koolitustegevus vastab näiliselt koolitusvajadusele, on valdkonnas tööjõu- ja/või vajalike kompetentside puudus.

Valdkonna eksperdikogu (VEK) *Sectoral skills council* on ekspertidest moodustatud komisjon, mille ülesandeks on OSKA valdkonnas tööturu koolitusvajaduse väljaselgitamine ja täitmise seire. Valdkonna eksperdikogu võib oma töö paremaks korraldamiseks (näiteks alavaldkonna koolitusvajaduse väljaselgitamiseks) moodustada töörühmi kaasates sinna ka eksperdikogu väliseid liikmeid.

Valdkonna põhikutseala (PKA) *Main professions of a sector* on valdkonna toimimiseks olulise tähtsusega valdkonnaspetsiifilisi kompetentse eeldav kutseala.

Õppekavagrupp (ÕKG) on kõrgharidusstandardis kehtestatud liigitus, mis hõlmab õppesuundi või õppekavade rühmi ja mille alusel saab õppeasutus taotleda ja Vabariigi Valitsus anda õppeasutusele õiguse viia läbi kõrgharidustaseme õpet ning väljastada vastavaid akadeemilisi kraade ja diplomeid.

Õppekavarühm (ÕKR) on õppekavagrupi analoog kutsehariduses.

Üldised kompetentsid sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitumuslikke kompetentse, mis on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine ja toimetulek). Samuti kuuluvad üldiste kompetentside hulka keskmise ja suure ülekantavusega teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (nt IKT-, õigus-, majandus- ja keskkonnaalane teadlikkus).

Lisa 2. Intervjueeritud eksperdid

Erialaliidud:

1. Maria Kütt, Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE), Coca-Cola HBC Eesti AS
2. Janne Kerdo, Eesti Juhi Abi Ühing (EJAÜ)
3. Kersti Kiive, Dokumendihaldurite Ühing (DHÜ)
4. Aiki Pärle, Karjäärinõustajate Ühing (KNÜ), EEK Mainor
5. Piret Bristol, Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühing (ESCÜ)
6. Hille Oidema, Eesti Arhivaaride Ühing (EAÜ)

Ettevõtted:

8. Piret Jamnes, Fontes PMP OÜ
9. Kadi Tamkõrv, Omniva (Eesti Post AS)
10. Estel Pukk, Bigbank AS
11. Ülle Matt, AS Swedbank
12. Tiina Saar-Veelmaa, AS Proekspert
13. Elen Tukk, TransferWise Ltd Eesti filiaal
14. Krista Laever, AS Kalev/Põltsamaa Felix AS
15. Mare Pohla-Tiisler, AS HKScan Estonia
16. Gerli Jõgi, Eesti Maksu- ja Tolliamet
17. Terje Kürklü, Eesti Maksu- ja Tolliamet
18. Rain Resmeldt Uusen, CV-Online Estonia OÜ
19. Reili Purkas, CV-Online Estonia OÜ
20. Konstantin Choukchoukov, Coca-Cola HBC Eesti AS
21. Kaire Karp, Eesti Energia Aktsiaselts
22. Nele Pihlak, Eesti Energia Aktsiaselts
23. Ingrid Käo, AS Go Group
24. Siim Aben, Ernst & Young Baltic AS
25. Ander Ojandu, Civitta Eesti AS
26. Triin Andresson, Civitta Eesti AS
27. Kaido Väljaots, Osaühing HeiVäl (Heiväl Consulting)
28. Mart Mere, Trinidad Wiseman OÜ

Avalik sektor jt organisatsioonid:

29. Margit Rammo, SA Innove
30. Kristina Orion, SA Innove
31. Elliko Konno, Eesti Töötukassa
32. Kristel Ainsalu, Eesti Töötukassa
33. Katrin Noormägi, Sotsiaalministeerium
34. Arne Liim, AS Ida-Tallinna Keskhaigla
35. Cerlin Pesti, Rahandusministeerium

Haridusasutused[172]:

36. Avo Trumm, Tartu Ülikool
37. Krista Lepik, Tartu Ülikool
38. Liina Randmann, Tallinna Tehnikaülikool
39. Kadi Liik, Tallinna Ülikool
40. Virve Transtok, Lääne-Viru Rakenduskõrgkool
41. Tiia Murulaid, Lääne-Viru Rakenduskõrgkool
42. Signe Vedler, Tartu Kutsehariduskeskus
43. Helen Raid, Tallinna Majanduskool
44. Anti Radik, Tallinna Majanduskool

[172] Täiendavalt kaasati haridusasutuste õppekavajuhte jt eksperte analüüsi käigus esile kerkinud täiendavates haridusvaldkonda puudutavates küsimustes.

Lisa 3. Ekspertintervjuu kava

Intervjueeritavad: valdkonna ettevõtteid esindavad eksperdid.

Intervjuu kestus 2–2,5 h.

Intervjuu eesmärk:

- kirjeldada valdkonna/alavaldkonna arengutrende;
- kinnitada valdkonna/alavaldkonna põhikutsealade jaotus;
- välja selgitada vajalik haridustase põhikutsealati;
- kirjeldada võimalikud õpiteed;
- välja selgitada tööjõu- ja oskuste vajadus põhikutsealade kaupa.

Avaküsimused (sissejuhatus valdkonda/alavaldkonda, mille teemadel hakkame rääkima):

- Kirjeldage PAÄ valdkonna lähiaastate arenguid, mis võiksid mõjutada töötajate arvu ja oskuste vajadusi?
- Millised on teie arvates peamised globaaltrendid, mis PAÄ valdkonna tulevikku mõjutama hakkavad?
- Kui tõenäoliseks peate valdkondlike maailmatrendide ilmnemist Eestis? Kas on mõni neist trendidest, mis võiks enim hakata mõjutama valdkonna arengut Eestis? Millised on kõige mõjukamad suundumused? Millist mõju nad võiksid avaldada ettevõtete igapäevasele tööle (teie ettevõtte näitel)?
- Kui tõenäoseks te neid muutusi peate? Millise ajaperspektiiviga need muutused võiksid ilmneda?

Põhiküsimused

Põhikutsealad (ametirühmad)

- Kas toodud loetelu on asjakohane? Kas need on ka teie hinnangul põhikutsealad? Kas mõni oluline kutseala on puudu või mõni neist ülearune? Kas need kutsealade nimetused on asjakohased ja reaalsele elule vastavad? Millised põhikutsealad on teie ettevõtetes esindatud? Milliste tööülesannetega nende esindajad igapäevaselt tegelevad?
- Millised kutsealad on teie hinnangul lähiajal kasvutrendis? Mille tõttu?
- Millised on teie valdkonna nö tulevikuametid? (olulisuse kasv, võimaldavad suuremat lisandväärtust luua vms)
- Milliste kutsealade järele vajadus väheneb? Mille tõttu?
- Kas kasvavatel kutsealadel on töötajaid piisavalt leida? Kuidas tööjõudu värvatakse?

Oskuste vajadus

- Millised on valdkonna põhikutsealadel edukaks hakkamasaamiseks olulised oskused? Mille tõttu just need välja tõite? Kui võimalik, siis eristada üld- ning erialaseid oskusi. Kust need oskused peaksid tulema – taseme- või täiendõppest?
- Milliste oskuste osas on eeldada muutusi? Milliste järele vajadus kasvab? Milliste järele kahaneb?
- Milliseid oskusi tänastel töötajatel napib (kui on võimalik, siis eristada värsked koolilõpetajad)? Kus ja kuidas neid oskusi omandada (tasemeõppes/täiendõppes, ettevõttes kohapeal)?

Haridustasemed ja õppekavad

- Põhikutsealade lõikes – millistel õppekavadel ja millistel õppetasemetel omandatakse peamised kompetentsid/oskused valdkonna põhikutsealadel?
- Milliste koolide/valdkondlike erialade (õppekavade) lõpetajaid näete eelistatuna? Millise haridusliku taustaga tööjõudu värbamisel eelistate? Miks?

- Millise haridusliku ettevalmistusega inimesi teie konkurssidel kandideerib?
- Mis eriala lõpetajad (peale teie esimese eelistuse) veel sobivad siia tööle?
- Millise haridusega inimesi võiks rohkem olla?
- Millised valdkondlikud õppekavad (koolid) ei taga piisavat ettevalmistust (töötajate arv, oskused)?
- Võimalusel tooge palun välja ebakõlad praeguse ja soovitava olukorra vahel (nt õpetatakse liiga kõrgel või madalal haridustasemel).

Millised on teie viimase aja kogemused <u>värskete koolilõpetajatega</u>?

- Millised oskused ja teadmised nendel inimestel olema peaks?
- Millised oskused on teie arvates koolilõpetajatel heal tasemel?
- Millised oskused võiksid olla paremad?
- Kas nad on omandanud haridussüsteemis sellised oskused ja teadmised, nagu teie ettevõttes tarvis on?
- Kas sobiva haridusega inimesi on põhikutsealadele lihtne või raske leida (täpsustada põhikutsealati)?

<u>Täiendus- ja ümberõpe</u>

- Mil määral võiks ümberõpe olla lahenduseks uute vajalike oskustega inimeste värbamisel?
- Millistel kutsealadel on võimalik rakendada ümberõpet (asutusepõhine, Töötukassa poolt pakutavad kursused jne)? Milliste erialade esindajatega on teie ettevõtetel reaalne kogemus? Milliste valdkondade/erialade lõpetajaid eelistaksite ümberõppes?
- Millisena näete soovitavat täiendõpet põhikutsealadel (millised võimalused on vajalikud)?
- Kas on täienduskoolitust (juurde õppimine, värskendatakse oskusi), mida ei pakuta (ei pakuta piisava kvaliteediga), aga võiks Eestis pakkuda?
- Kas teie ettevõttel on olemas kogemus koostööst koolidega/Töötukassaga, milline on see olnud?
- Kes peaks teie arvates korraldama ümberõppe, kas riik või ettevõtted ise?

<u>Karjääriteed (põhikutsealade lõikes)</u>

- Milline praktiline töökogemus on vajalik selleks, et omandada põhikutsealadel edukaks töötamiseks vajalikud kompetentsid (lisaks tasemeõppes omandatud baasharidusele)?
- Millise taustaga inimesed veel sobivad siia tööle? Töökogemus, huvid, eeldused?
    - Millised on karjäärivõimalused põhikutsealadel?
    - Millelt saab sellele töökohale soovi korral liikuda?
    - Millele saab sellelt töökohalt soovi korral edasi liikuda?

<u>Kutsestandardid/kutsetunnistused/sertifikaadid</u>

- Millised need on ja miks nad on vajalikud? Kas ja miks tööandja tähtsustab/millise eelise annab?
- Kutseeksamid – valdkonnaspetsiifilised (mida see tähendab/annab/miks oluline)
- Kas kutsestandardid on sellisel tasemel, et on sisendiks taseme- ja täienduskoolituse kavandamiseks?

<u>Milliseid muudatusi on vaja teha haridussüsteemis, et lõpetajate oskused vastaksid paremini tööandjate vajadustele?</u>

<u>Täiendavad teemad (vajadusel).</u> Kas soovite mingit teemat veel omalt poolt täiendada (nt mida seni ei ole käsitlenud, kuid mis on oluline välja tuua)?

Lisa 4. Valdkonna määratlus ISCO ja EMTAK-i klassifikaatorite mõistes

Uuringu tarbeks määratletud OSKA personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamise valdkond hõlmab järgmisi ISCO ametialasid (horisontaalselt üle kõigi majandussektorite). Lisaks hõlmab see ka alltoodud põhitegevusaladega (EMTAK) ettevõtetes hõivatuid.

Tabel 16. Uuringus hõlmatud AK (ISCO) ja EMTAK-i koodid

Alavaldkond	Uuringusse hõlmatud ametialad ja tegevusalad	2014-16 keskmine hõivatute arv
A) Personalitöö	**Ametialad (ISCO):**	
	1212 Juhid tööhõive alal	600
	2423 Personali- ja karjääri tippspetsialistid	1750
	2424 Töötajate koolitus- ja täiendõppe tippspetsialistid	380
	3333 Töövahendajad	420
	4416 Personaliametnikud	370
	Lisaks tegevusalad (EMTAK):	
	N 78 Tööhõive	
B) Administratiivtöö	**Ametialad (ISCO):**	
	2621 Arhivaarid ja kuraatorid	330*
	3341 Juhtivametnikud	800
	3343 Sekretärid-asjaajajad ja sekretärid-juhiabid	9030
	3344 Meditsiinialal töötavad sekretärid	1030
	4110 Kontoriametnikud	630
	4120 Üldsekretärid	1820
	4131 Masinakirjutajad ja tekstitöötlejad	40
	4132 Andmesisestajad	2130
	4413 Kodeerijad, korrektorid jms ametnikud	180
	4414 Kirjaabilised	20
	4415 Kartoteegi- või registripidajad	1170
	4419 Mujal liigitamata lihtametnikud	130
	4222 Infotelefonide operaatorid	1070
	4223 Telefonivahendusjaama operaatorid	170
	4226 Administraatorid (üldiselt)	3400
	Lisaks tegevusalad (EMTAK):	
	N821 Büroohaldus ja selle abitegevused	
	N822 Kõnekeskuste tegevus	
	N829 Mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused	
C) Ärinõustamine	**Tegevusalal M7022 (Äri- ja muu juhtimisalane nõustamine)**	
	1213 Juhid strateegilise planeerimise alal	340
	2412 Finants- ja investeerimisnõustajad	100
	2413 Finantsanalüütikud	30
	2421 Juhtimis- ja korraldusvaldkonna analüütikud	350
	2631 Majandusteadlased	20

** Väljaspool mäluasutusi töötavad arhivaarid*

Allikas: Tööjõu-uuring, REL2011

Lisa 5. Haridus

Tabel 17. Personali- ja administratiivtöö kutsealadega seotud tasemeõpe

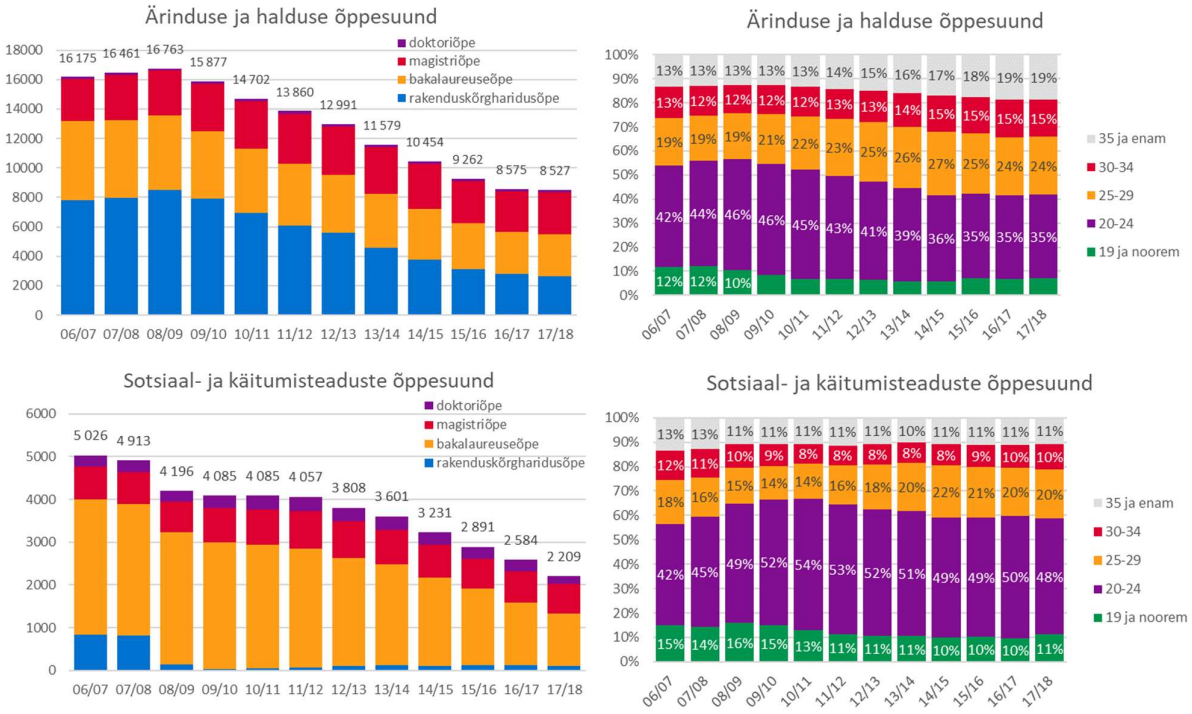
	Kutseharidus	Rakenduskõrgharidus	Bakalaureuseõpe	Magistriõpe
Personalitöö ja karjääriteenused				
EEK Mainor		Ärijuhtimine (sp: personalijuhtimine)		Ettevõtte juhtimine (sp: inimressursside juhtimine)
Lääne-Viru RKK		Ärijuhtimine (sp: personalijuhtimine)		
TLÜ		(Noorsootöö)**		Organisatsioonikäitumine
			Psühholoogia	Psühholoogia
			Andragoogika	Andragoogika
TTÜ			Ärindus (sp: juhtimine)	Personalitöö ja -arendus
				Töö- ja organisatsiooni-psühholoogia*
TÜ		(Noorsootöö)**	Psühholoogia	Psühholoogia
			Majandusteadus	Strateegiline juhtimine
			Ettevõttemajandus	
Tallinna Majanduskool	Personalispetsialist (5)			
Assisteerimine				
Lääne-Viru RKK		Juhiabi		
TTÜ			Halduskorraldus*	
TLÜ			Eesti filoloogia (sp: referent-toimetaja)	
Tallinna MK	Sekretär (5)			
Tartu KHK	Sekretär (5)			
	Bürootöö (4)			
Pärnumaa KHK	Sekretär (5)			
	Bürootöö; -töötaja (4)			
Haapsalu KHK	Bürootöö (4)			
Olustvere TMK	Sekretär (5)			
	Bürootöötaja (4)			
Teabehaldus				
TLÜ			Infoteadus	Infoteadus
TÜ			Ajalugu (sp: Arhiivindus)	Ajalugu (sp: Arhiivindus)
		Infokorraldus		Info- ja teadmusjuhtimine
Tallinna MK	Infohalduse spetsialist (5j)			
	Andmekaitse spetsialist (5j)			
Tartu KHK	Arhiivikorrastaja (4)			

Sp – spetsialiseerumine, peaeriala

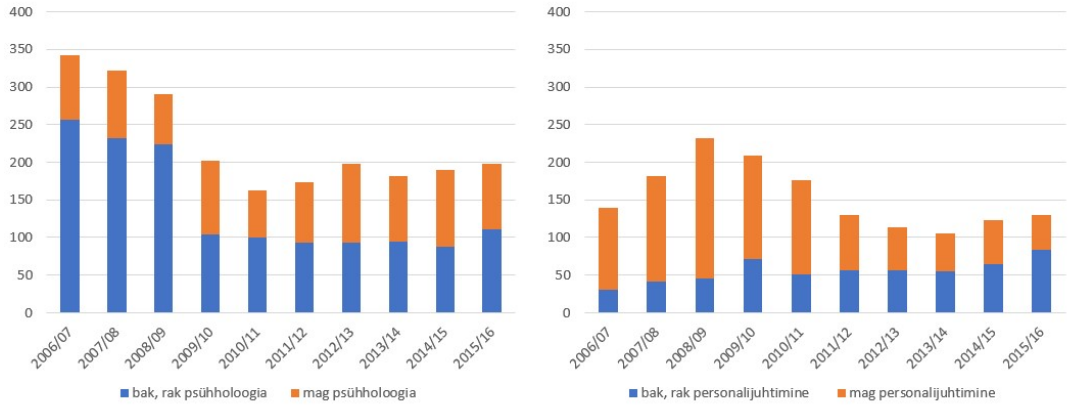
** Alates 2017/18 vastuvõttu ei toimu*

*** Karjäärispetsialisti ettevalmistuseks sobivad ained, sh karjääri planeerimine 6 EAP (TÜ), Infotöö ja noorteinfo 3 EAP, Noorte ettevõtlikkus ja karjäär 6 EAP (TLÜ)*

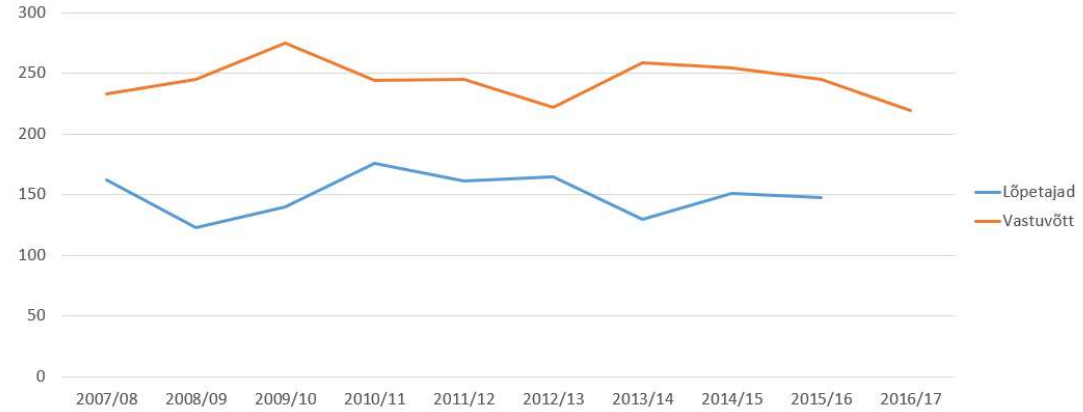
Allikas: EHIS, koolide kodulehed, intervjuud



Joonis 21. Ärinduse ja halduse ning sotsiaal- ja käitumisteaduste üliõpilased õppe ja vanuserühma järgi
Allikas: Haridussilm



Joonis 22. Lõpetajate arv personalitööga seotud õppekavadel, psühholoogia *vs* personalijuhtimise suunitlusega õppekavad
Allikas: Haridussilm, autorite arvutused



Joonis 23. Vastuvõetute ja lõpetajate arv sekretäri- ja kontoritöö õppekavarühmas

Allikas: Haridussilm

Lisa 6. Tööjõunõudluse ja -pakkumise tasakaal

Tabel 18. PAÄ valdkonna tööjõunõudluse ja -pakkumise võrdlus

Alavaldkond	Kutseala	ISCO tase	EKR tase (eeldatav haridustase)	Hõive muutuse suund[a]	Hõive (2014/16 keskm)	Nõudlus: uue tööjõu vajadus aastas			Pakkumise ja nõudluse vahe	Pakkumine tasemeõppe lõpetajatest Lõpetajaid tasemehariduses (2014/15-2016/17 keskm)								Ekspertide hinnang nõudluse ja pakkumise tasakaalule
						Tööjõu-vajadus kokku[b]	sh kasvu/-kaha-nemis-vajadus)	sh asendus -vajadus		Prognoositud pakkumine lähiaastatel[d]	Pakkumine (2014/15-2016/17 keskm)[c]	Kokku	Kutse	RAK	BAK	MA	DOK	
Personalitöö	**Personalitöö**	Juhid	EKR 6,**7**,8 (rak, bak; **mag,** dok)	↗→	2600	**45**	15	30	**100**	**150**	150	225	15	40	60	110	alla 5	Pakkumine tasemeharidusest ületab uue tööjõu vajadust. Samas õpib personalitöö magistriõppekavadel juhtimisalase arengu eesmärgil ka palju juhte väljastpoolt personaliala, mis on soovitatav nähe.
		Tipp-spetsialistid	EKR 6,**7**,8 (rak, bak, **mag,** dok)															
		Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutse; rak, bak)	↘	700	**5**	-5	10										
		Kontori-ametnikud	EKR 5 (kutseõpe)															
	Karjääri-teenused	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↗→	200	**5**	alla 5	alla 5	**-5**	**0**	0	0	0	0	0	0	-	Karjääriteenuste alal otsene tasemeõpe puudub, tööjõuvajadus kaetakse täienduskoolituse kaudu.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)															
Personalitöö ja karjääriteenused kokku				→	**3500***	**55**	**5***	**45**	**100***	**150**	**150**	**225**	**15**	**40**	**60**	**110**	**alla 5**	
Administratiivtöö	**Assisteerimine**	Keskastme spetsialistid	EKR 5,6 (kutseõpe; rak, bak)	↘→	9900	**60**	-100	110	**5**	**90**	115	155	95	30	30	0	-	Pakkumine tasemeharidusest on uue tööjõu vajadusega tasakaalus. Tervishoiusekretäride järele on kasvav vajadus, kuid erialaõpe puudub.
		Kontori-ametnikud	EKR 4,5 (kutseõpe)	↘	3900	**30**	-60	60										
		Liht-ametnikud	EKR 4 (üldkesk-haridus)	↘	6800	**35**	-135	105	**-**	**-**	-	-						Siia hõlmatud ametid eeldavad üldharidust, seega ei vaja tasemeõppest tööjõupakkumist.

	Teabehaldus	Tipp-spetsialistid	EKR 6,7 (rak, bak; mag)	↘→	1400	**15**	-5	20	**30**	**45**	35	50*	5	20	10	10	-	Pakkumine tasemeharidusest ületab uue tööjõu vajadust. Tasemeõpe on hajutatud mitmete erialade ning koolide vahel.
		Keskastme spetsialistid	EKR 6 (rak, bak)															
Administratiivtöö kokku				↘	**22000**	**140**	**-300**	**290**	**35**	**135**	**150**	**205**	**105**	**50**	**40**	**10**	**-**	
Ärinõus-tamine	**Ärinõustamine**	Juhid	EKR 6,**7** (rak, bak; mag)	↑	800	**30**	15	10	**0**	**30**	30	30				30		Võttes aluseks kutsealale sobivate õppekavarühmade lõpetajate statistika, on nõudlus ja pakkumine tasakaalus.
		Tipp-spetsialistid																
Ärinõustamine kokku				↑	**800**	**30**	**15**	**10**	**0**	**30**	**30**	**30**				**30**		
KOKKU					**26300**	**220**	**-275**	**340**	**135**	**320***	**330**	**425**	**120**	**90**	**100**	**120**	**alla 5**	

** Väikesed erinevused summade ja liidetavate vahel tulenevad ümardamisest.*

a Kasvu/kahanemisvajadust kirjeldavate noolte täpsem selgitus ptk-s 4.1.

b Tööjõuvajadus kokku = kasvu/kahanemisvajadus + asendusvajadus. V.a kahanevatel kutsealadel, mille puhul on lisaeeldusena arvestatud, et kahanemisest 50% tuleb siseneva tööjõu vähenemise arvelt ja 50% kutsealal juba hõivatud tööjõu vähenemisest.

c Koolituspakkumises on kutseõppe, kõrghariduse I (BAK + RAK) ja II astme (MA) vahelise lõpetajate topeltarvestuse vältimiseks hinnanguliselt arvestatud maha see osa kõrghariduse I astme ning kutseõppe lõpetajatest, kes järgmisel astmel edasi õpivad. Pakkumine on läbi korrutatud 25–49-aastase rahvastiku tööjõus osalemise määraga (90%) (tuginedes ETU andmetele).

d Prognoositud pakkumine lähiaastatel e lõpetajate prognoos sisseastujate põhjal – muutus vastuvõtu näitajates (2012/14 vs. 2015/17) on üle kantud lõpetajate arvule (aluseks 2014/16), parema võrreldavuse huvides on koefitsiendina arvestatud ka tööjõus osalemise määra (90%) ja välditud lõpetajate topeltarvestust kõrghariduse astmete vahel.

Allikas: REL2011, ETU, MKM-i tööjõuvajaduse prognoos, EHIS, autorite arvutused

Lisa 7. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi koostatud tööjõuvajaduse prognoos uuringuvaldkonnale

Personalitöö, administreerimise ja ärinõustamise valdkonna alla loetakse tegevusala M702 Juhtimisalane nõustamine ning järgmised ametialad:
1212 Juhid tööhõive alal
2423 Personali- ja karjääri tippspetsialistid
2424 Töötajate koolitus- ja täiendõppe tippspetsialistid (v.a haridusasutustes hõivatud)
3333 Töövahendajad
3341 Juhtivametnikud
4416 Personaliametnikud
3342 Asjaajajad õigusküsimustes
3343 Sekretärid-asjaajajad ja sekretärid-juhiabid
3344 Meditsiinialal töötavad sekretärid
4110 Kontoriametnikud
4120 Üldsekretärid
4131 Masinakirjutajad ja tekstitöötlejad
4132 Andmesisestajad
4413 Kodeerijad, korrektorid jms ametnikud
4414 Kirjaabilised
4415 Kartoteegi- või registripidajad
4419 Mujal liigitamata lihtametnikud
4222 Infotelefonide operaatorid
4223 Telefonivahendusjaama operaatorid

Personalitöö, administreerimise ja ärinõustamise valdkonnas on hõivatud ligi 26 000 inimest. Prognoosi kohaselt valdkonna hõivatute arv lähiaastatel oluliselt ei muutu.

Kõige rohkem on valdkonnas sekretäre-asjaajajaid ja sekretäre-juhiabisid (ligi 40% hõivatutest). Ka teiste suuremate ametialade seas on erinevad sekretärid: üldsekretärid, meditsiinialal töötavad sekretärid. Sekretäre on kõigil tegevusaladel, rohkem esindatud on avalik haldus, haridus, tervishoid, kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus. Kõigil neil ametialadel on töötajad haridustaseme järgi jagunenud üsna võrdselt kutsehariduse, üldkeskhariduse, akadeemilise ja rakendusliku kõrghariduse vahel. Sekretär-asjaajajate ja üldsekretäride puhul on prognoosi kohaselt tööjõu pakkumine piisav, kuid sektorist väljaliikumine võib olla alahinnatud, sest töötajad on pigem nooremapoolsed, kes võivad hiljem liikuda teistesse valdkondadesse ja ametialadele. Viimaste aastate lõpetajate seast on tööleasunuid rohkem juhtimise ja halduse (nii akadeemiline kui ka rakenduslik kõrgharidus) ning sekretäri- ja kontoritöö (kutseharidus) õppekavarühmadest. Samas on tööleasunute haridustaust üsna mitmekesine.

Personali- ja karjääri tippspetsialistid (sh karjäärinõustajad) on valdavalt kõrgharidusega, lisaks juhtimisele ja haldusele on viimaste aastate lõpetajate seast rohkem tööle tuldud ka näiteks psühholoogia õppekavarühmast.

Valdkonnas on üldiselt tööjõu pakkumine piisav, vaid mõne ametiala puhul näitab prognoos puudujääki. Siin tuleb siiski arvestada, et paljudel ametialadel töötavad pigem noored inimesed, kes võivad liikuda teistele ametialadele.

Joonis 24. Peamised ametialad personalitöö, administreerimise ja ärinõustamise valdkonnas 2013–2015 (hõivatute arv).

Allikas: Statistikaamet, Eesti tööjõu-uuring, Rahvaloendus 2011; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi arvutused (puuduva tegevusala jm mittetäielike andmete korrigeerimine, kaetuse indikaator)[173].

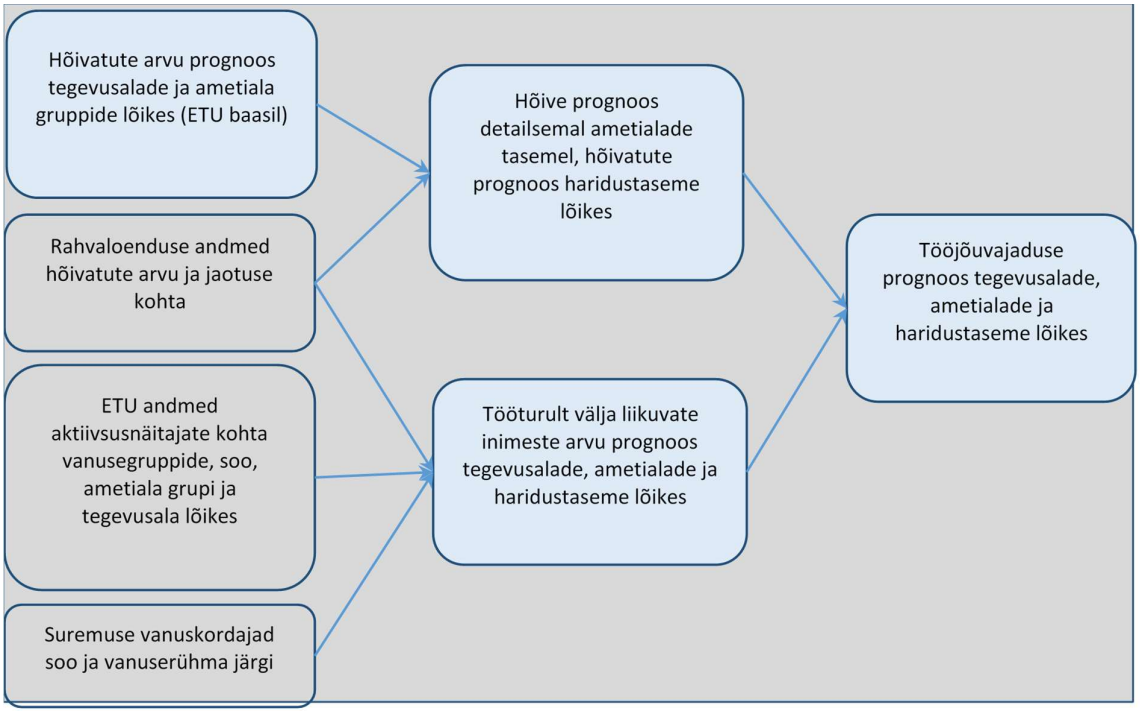
[173] Tasakaalu lähedaseks on hinnatud olukorda, kui kutse- ja kõrghariduse lõpetajatest ametialale jõudvate inimeste prognoositud arv aastani 2024 erineb hinnangulisest ametiala tööjõuvajadusest kuni 20%. Suuremat lahknevust on joonistel tähistatud võimaliku puudujäägina või lõpetajate arvu piisavusena.

Lisa 8. MKM-i prognoosi metoodika

Mario Lambing

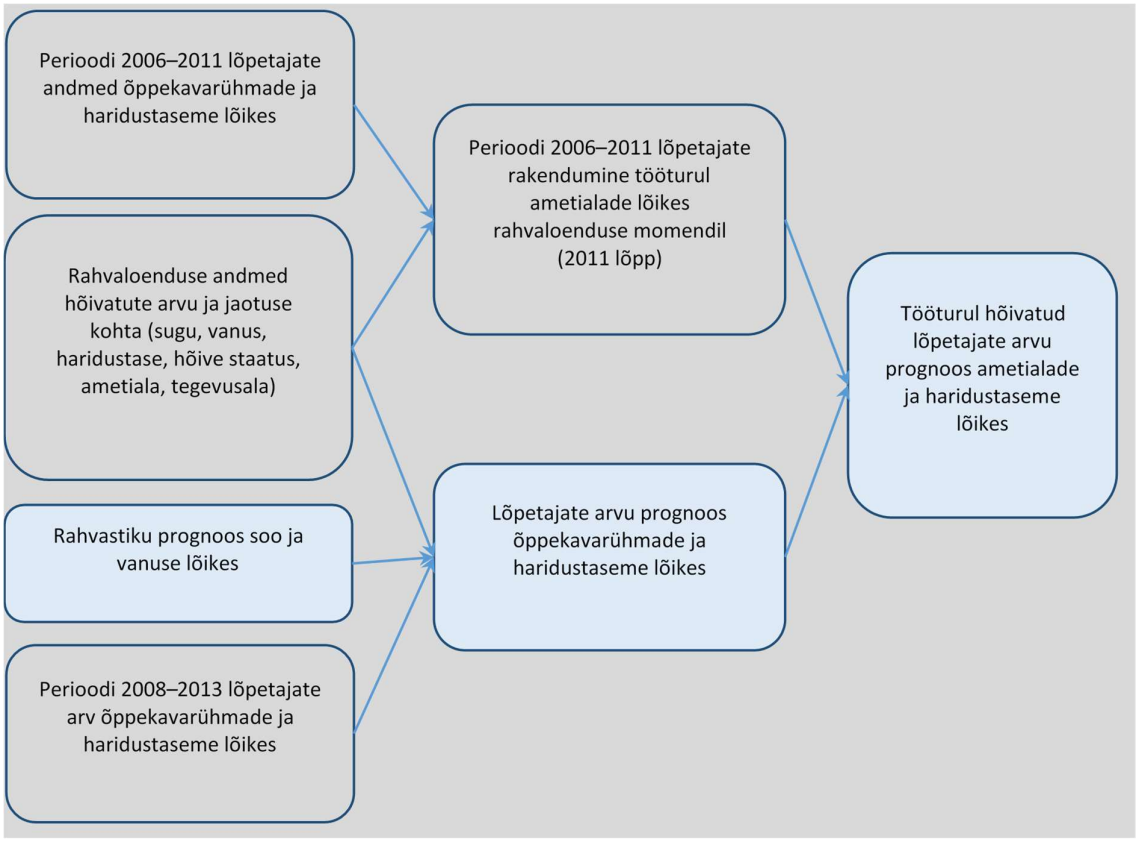
Prognoosi aluseks on peamiselt Eesti tööjõu-uuringu (ETU) andmed ning 2011. aasta rahvaloenduse tulemused. Hõivatute arv sisaldab ka välismaal töötajaid. Prognoosi põhimõtteline skeem on esitatud joonisel 25. ETU põhjal on prognoositud hõive muutusi tegevusalade ning viie ametiala grupi lõikes, sisend tuleb peamiselt Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi sektorianalüütikutelt. Prognoosi koostamisel on kasutatud minevikutrende, teiste (arenenud) riikide võrdlusandmeid, arengukavasid, sektori ja teiste riikide majandusandmeid, sektoriuuringuid, eksperthinnanguid jmt infot, mis analüütikute hinnangul võib olla abiks hõive prognoosimisel. Kuna ETU on valimiuuring, kus kitsamates lõigetes on valim väike, on hinnangute usalduspiirid üsna laiad, seda eriti väiksemate tegevusalade puhul. Andmete silumiseks on kasutatud kolme aasta libisevaid keskmisi näitajaid.

Tegevusalade ja viie ametiala grupi kohta tehtud hõive muutuse prognoos seoti rahvaloenduse detailsemate andmega. Eeldati, et ametialadel toimuvad muutused vastavalt tegevusalade ja ametiala gruppide tasemel prognoositud hõive kasvule või kahanemisele. Kui tegevusala hõivatute arvu puhul on aluseks ETU andmed, siis ametialade struktuuris on eeldatud, et rahvaloendusega saadud andmed on adekvaatsemad ja on lähtutud neist. ETU andmeid on kasutatud ametialade gruppide tasandil toimunud minevikutrendide ja üldise tulevikuprognoosi koostamiseks.



Joonis 25. Tööjõuvajaduse prognoosi põhimõtteline skeem

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tööjõuvajaduse prognoos



Joonis 26. Kutse- ja kõrgharidusega töötajate pakkumise prognoosi põhimõtteline skeem

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tööjõuvajaduse prognoos

Tööturult välja liikuvate inimeste asendusvajaduse hindamise aluseks on rahvaloenduse põhjal leitud hõivatute sooline ja vanuseline struktuur ning ETU andmetele tuginevad elanike majandusliku aktiivsuse näitajad soo, vanuserühma ja ametiala grupi lõikes tegevusalati ning suremuse vanuskordajad soo ja vanuserühma lõikes. Mineviku andmetele tuginedes on hinnatud, kui palju suureneb koos vanusega püsivalt tööturult eemal olemise tõenäosus. Selleks vaadatakse, kui suur osa inimesi mingis vanusegrupis konkreetse ametiala grupis mingil tegevusalal soo lõikes on hõivest jäädavalt lahkunud (mitteaktiivsetel aluseks viimane töökoht), põhjuseks kas pensionile jäämine, haigus, vigastus või puue, ja kui suur on suremuse tõenäosus vanusegrupiti ja soo lõikes ning kuidas muutub tulevikus pensioniiga.

Eeldatud on suremuse jätkuvat langust ning arvestatud on pensioniea tõstmisega. Suremuse languse puhul on üldiselt aluseks võetud kaks korda aeglasem olukorra paranemine kui minevikus, välja arvatud juhtudel, kui Eesti suremuse näitajad on juba lähedal Soome tasemele või seda saavutamas. Sellisel juhul on kasutatud aeglasema muutuse eeldusi. Pensioniea tõstmisel on aluseks võetud praeguseks vastu võetud otsused, mille kohaselt tõuseb vanaduspensioni iga järk-järgult aastaks 2026 65. eluaastani.

Tööturule sisenevate noorte arvu hinnangu aluseks on Statistikaameti viimane rahvastikuprognoos (26.02.2014, variant 1). Rahvaloenduse põhjal on hinnatud noorte haridusteed haridustasemete lõikes. Noorte hõive ja tööjõus osalemise määrad vanusegrupiti ja sooti pärinevad ETU-st ja teiste riikide vastavatest uuringutest.

Lõpetajate tööturul rakendumise hindamiseks ühildati viie aasta (2006–2011) kutse- ja kõrghariduse lõpetajate haridusandmed rahvaloenduse tulemustega (vt joonis 26). Ühildatud andmestik annab ülevaate, millise kõrgeima haridusega (haridustase, õppekavarühm) lõpetajad ja kui suur osa neist töötas konkreetsel ametialal 2011. aasta lõpu seisuga. Lisaks võeti arvesse võimalikke muutusi tulenevalt lõpetajate üldarvu vähenemisest ning hinnati, kui hästi katab kutse- ja kõrgharidusega lõpetajate arv vajadust kutse- ja kõrgharidusega töötajate järele tulevikus. Viimaste aastate kutse- ja kõrghariduse lõpetanute jagunemise põhjal ametialati hinnati, milline võiks olla tulevaste lõpetajate liikumine konkreetsetele ametialadele erinevatelt õppekavarühmadelt ja haridustasemetelt, kasutades nende hõive määra ja ametialadele liikumise proportsioonide paikajäämise eeldusi. Lõpetajate arv langeb prognoosi kohaselt tulenevalt nooremate vanusegruppide vähenemisest. Prognoositud liikumist ametialadele võrreldi ametialade tööjõuvajadusega kutse- ja kõrgharidusega töötajate järele. See tugineb peamiselt praegusele hariduslikule struktuurile, arvestamata seda, kas antud haridustase on ametialal nõutav või mitte. Haridustaset korrigeeriti juhtide, spetsialistide ja lihttööliste ametialadel. Juhtide ja spetsialistide puhul eeldati, et alg- ja põhiharidusega töötajate asendamisel nõutakse kõrgemat haridustaset, lihttöölistel aga piirduti kõrgharidusega töötajate asendamisel madalama haridustaseme nõudega. Võimaliku üle- või puudujäägi hindamisel on vaadeldud vaid ametialasid, tegevusala mõõde on kõrvale jäetud (ei vaadelda ametiala tegevusala spetsiifikat).

Oluline on silmas pidada, et prognoosis on kasutatud **mitmeid kitsendavaid eeldusi**, mida tuleb tulemuste tõlgendamisel arvestada. Paljudel juhtudel on aluseks võetud tänane struktuur – ametialad, haridustasemed, lõpetajate liikumine tööturule. Sisuliselt eeldatakse, et näiteks minevikus toimunud lõpetajate liikumine tööturule konkreetses majandussituatsioonis kandub edasi ka tulevikku, mis võib lõpetajate ette seada hoopis teisi võimalusi. Ka ei pruugi tänane töötajate formaalne haridusstruktuur vastata töökohal nõutavale, arvesse pole võetud ettevalmistust töökohal, täiendus- ega ümberõpet.

Üldisi trende (näiteks ametiala gruppide lõikes) on laiendatud ühteviisi teatud andmete lõigetele (kõigile mingi tegevusala ametiala gruppi kuuluvatele ametialadele). Arvesse pole võetud töötajate liikumist töökohtade vahel. Tööturult väljaliikumine tegevus- ja ametialati on seetõttu kallutatud viimase töökoha suunas, mis võib olla seotud vanusega.