

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Haridusteaduste instituut
Humanitaar- ja sotsiaalinete õpetamine põhikoolis õppekava

Kristiine Kukk

PERSONALIJUHTIDE ARVAMUSED TÖÖTAJATE TASEMEÕPPEST
EESTI PANKADE NÄITEL

bakalaureusetöö

Juhendaja: Mari Karm

Läbiv pealkiri: Tasemeõpe pangandussektoris

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Mari Karm (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Pille Villems (MA)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2015

Resümee

Elukestev õpe on maailmas üha olulisemaks muutunud. Eesti arengukavas seisab eesmärk, et 2020.aastaks iga viies inimene vanuses 20-64 osaleb elukestvas õppes, mille üks osa on tasemeõpe. Senini on uuritud tööandjaid ning töötajaid tasemeõppe osas üldstatult kõikidele töövaldkondadele. Selle töö eesmärk on keskenduda ühele konkreetsemale valdkonnale, milleks on pangandus. Selleks intervjueritakse viie panga personalitöötajaid, uurimaks nende arvamusi seoses tasemeõppe ning töötajate toetusprogrammidega. Lisaks uuritakse, kuidas tehakse koostööd kõrgkoolidega, et tasemeõpingute kaudu endale oskuslikumaid töötajaid saada. Selgus, et personalitöötajad eelistasid töötajaid ise koolitada ning ei näinud tasemeõpet ettevõtte arenguperspektiivist olulisena. Sellest hoolimata toetati enda töötajaid põhiliselt õpinguteks aja leidmisel, tehes ümberkorraldusi töögraafikutes ning modifitseerides töötajate koormust. Intervjuudes selgus, et kõrgkoolidega tehakse koostööd vaid uute töötajate saamiseks ning tasemeõppe teemalist koostööd plaanis polnud.

Märksõnad: tasemeõpe, pangandus, täiskasvanute koolitus, elukestev õpe

Evaluating workers degree study opportunities in Estonian banking sector

Abstract

Importance of lifelong learning is growing. It is stated in Estonia's competitiveness strategy 2020 to have every fifth person between ages 20-64 participating in lifelong learning, one part of it being degree study. Until now all of research on this have been generalized to all work sectors. This research provides an insight to degree studies participants from banking sector. Five human resources workers were interviewed about their opinions on degree studies, its support systems and on current educational partnerships with schools. Findings suggest that they prefer educating their workers themselves without co-operating with degree study programs. Offered support systems were about adjustments in working schedule and workload. Current partnerships with schools are about recruitment and there are no plans to change it.

Keywords: degree study, banking, adult education, lifelong learning

Sisukord

Resümee	2
Abstract	2
Sisukord.....	3
Sissejuhatus	4
<i>Tasemeõpe Eestis</i>	4
<i>Eesti tasemeõppijad</i>	6
<i>Tööandja roll tasemeõppes</i>	8
<i>Kõrgkoolide roll tasemeõppes</i>	12
<i>Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused</i>	14
Metoodika.....	15
Tulemused	16
<i>Töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine</i>	17
<i>Tasemeõppija pangas</i>	18
<i>Tasemeõppijate toetamine</i>	20
<i>Kõrgkoolidega koostöö</i>	22
Arutelu.....	24
Tänuõnad	29
Autorsuse kinnitus.....	30
Kasutatud materjal.....	31
Lisa 1 Poolstruktureeritud intervjuu pankade personalijuhtidega.....	33

Sissejuhatus

Tuginedes Eesti riigi arengukavadele, võib välja tuua, et üheks suureks fookuseks järgmisel viiel aastal on areneda maailma turul konkurentsivõimelisemaks riigiks (Eesti 2020, 2011). Selle kaudu tahetakse elavdada majandust ning muutuda üha innovaatilisemaks riigiks. Tugeva teadmiste põhise riigi aluseks aga on inimesed, kes on oma töökohtadel pädevad. Tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas, kus inimesed töötavad tulevikus töökohtadel, mida praegu veel loodudki pole, on tarvis pidevat edasiõpet, enese täiendamist ning sageli ka täiesti uue eriala omandamist. Selleks julgustatakse üha enam inimesi vanuses 25-64 jätkama enda haridusteed ka siis, kui juba on suundunud tööturule (Eesti kõrgharidusstrateegia 2006-2015).

Selleks, et elukestva õppe osana täiskasvanu tasemeõpe töötajate jaoks kättesaadav oleks, on vaja tööandjate ja kõrgkoolide ning tööandjate ja töötajate vahelist koostööd. Ühelt poolt peab võimaldama õppevorm samal ajal töötamist ning teiselt poolt peab olema tööandja paindlik töökohustuste jagamises (Roosalu et al., 2013).

2014 aasta uuringust „Tööturu väljakutsed kõrgharidusele“ tuli välja, et tööandjate motivatsioon seoses töötajate edasiõppimise toetamisega, on erinev. Selles nähakse ühelt poolt uusi teadmisi ja oskusi, kuid teisalt tuntakse hirmu töötaja kaotamise ees. Ettevõtetes nähakse tasemeõpet konkurendina personaliosakonna enda koostatud koolituskavadele. Lähtudes eelnevast seisneb uurimisprobleem selles, et kuigi ühelt poolt peetakse oluliseks üha rohkemate täiskasvanute osalust elukestvas õppes ning seal hulgas ka tasemeõppes, pole teada, mida arvavad töötaja tasemeõppes osalemisest personalijuhid, kes sellega igapäevaselt kokku puutuvad.

Tasemeõpe Eestis

Tasemeõpet nähakse Eestis osana elukestvast õppest. Elukestev õpe hõlmab lisaks formaalharidussüsteemile (lasteaed, põhikool, gümnaasium, kutseõppeasutus, kõrgkool) ka mitteformaalset, informaalset ning täiendus- ja ümberõpet. Inimesed saavad osaleda elukestvas õppes enda töökohal, läbi vaba- ja huvihariduse ning noorsootöö omandades näiteks uusi oskusi ja teadmisi. Samuti kuulub elukestva õppe juurde osalemine kodanikuühiskonna organisatsioonide tegevuses või virtuaalruumis, kus saab õppida individuaalselt või koos teistega. Inimeste uudishimu ja õpihuvi kujundavad praegusel hetkel

kultuuriasutused, õpiharjumusi ja väärtushinnanguid aitab arendada ajateenistus (Eesti elukestva õppe strateegia 2020).

Täiskasvanute koolitusega seonduvad regulatsioonid on sätestatud täiskasvanute koolituse seaduses (Täiskasvanute koolituse seadus. RT I, 11.07.2013, 19). Selles seaduses on sätestatud täiskasvanute koolituse alused ja õiguslikud tagatised täiskasvanutele nende soovikohaseks õppeks kogu eluea jooksul. Selle seaduse kohaselt on täiskasvanute koolitus kas siis tasemeõpe, tööalane koolitus või vabahariduslik koolitus. Bakalaureusetöös käsitletakse täiskasvanute koolituse ühte osa, nimelt tasemeõpet. Selle bakalaureuse töö kontekstis on täiskasvanute koolitus tasemeõpe, mida võidakse omandada statsionaarses õppes, kaugõppe vormis, osakoormusena kui ka eksternina. Kitsendusena keskendutakse selle töö raames personalijuhtide arvamustele seoses töötajate õppimisega tasemeõppes.

Tasemeõppes osalejaid saab laiemalt nimetada elukestvas õppes osalejateks. Eesti elukestva õppe strateegia käsitleb õppijatena kõiki – nii lapsi, noori kui ka täiskasvanuid (Eesti elukestva õppe strateegia 2020). Vastupidiselt muule õppimisele on tasemeõppes osalemine harukordne sündmus, mis toimub üks-kaks korda elu jooksul ja on seotud inimese elutsükli jooksul esile kerkivate probleemidega. (Roosalu, 2010). Elukestvas õppes osalevateks täiskasvanuteks loetakse 25-64 aasta vanust elanikkonda. Selle ealisest elanikkonnast osaleb 2013. aasta seisuga 12,5% elukestvas õppes (Täiskasvanuhariduse arengukava 2009-2013).

Tänapäeval on inimeste osalemine elukestvas õppes väga oluline. Et keskenduda rohkem inimeste toetamisele ja neile võimaluste pakkumisele, koostas Euroopa Liit aastal 2010 Lissaboni strateegiad ehk arengukava Euroopa 2020, mis on Euroopa Liidu kümne aasta majanduskasvu ja tööhõive strateegiad. Nende strateegiate raames püstitati viis eesmärki, mille saavutamisele keskendutakse. Üks neist eesmärkidest oli seotud ka tööhõivega ehk see, et 75% 20-64 aastastest inimestest töötab. Iga Euroopa Liidu liikmesriik pidi omakorda võtma vastu arengukavad, mis toetaks nende eesmärkide saavutamist (Euroopa 2020).

Kui Euroopa keskmine täiskasvanute osalus elukestvas õppes aastal 2013 oli 10,7%, siis aastaks 2020 tahetakse, et osalejaid oleks 15% (tabel 1.1). Eestis oli see elukestvas õppes osalemise protsent aastal 2013 Euroopa keskmisest kõrgem – 12,5%. Seega on Eesti eesmärk 2020. aastaks ka kõrgem – 20%. Eesti eesmärk on panustada elukestva õppe toetamisse nii palju, et aastaks 2020 saab iga viies inimene vanuses 20-64 töö kõrvalt ka õppida (Euroopa 2020).

Tabel 1.1. Lissaboni strateegiaga aastaks 2010 ja „Euroopa 2020“ strateegiaga aastaks 2020 seatud eesmärkide täitmine (%).

	Eesti		EL* keskmine	2020 eesmärgid	
	2010	2013	2013	Eesti	EL
Alushariduses osalemine (4-aastased kuni koolini), osakaal	89,8	90,8 ¹²	93,2 ¹¹	95	95
Madala sooritustasemega õpilaste (15-aastased) osakaal PISA uuringu järgi	funktsionaalne lugemisoskus	13,3 ⁰⁹	9,2 ¹²	19,6 ⁰⁹	<15
	matemaatika	12,6 ⁰⁹	10,6 ¹²	22,2 ⁰⁹	<15
	loodusteadus	8,3 ⁰⁹	5,0 ¹²	17,7 ⁰⁹	<15
Madala haridustasemega (põhiharidus või madalam) mitteõppivate noorte (18–24-aastased) osakaal	11,6	9,9 ^{**}	12,0	<9,5	<10
Keskhariduse omandanute osakaal (20–24-aastastest)	83,2	83,2	80,9	85	-
LTT erialade lõpetajate osakaal (III haridustase ^{***})	20,5	24,6	22,6 ¹¹		
III haridustasemega noorte osakaal (30–34-aastastest)	40	43,6 ^{**}	36,6	40	40
Täiskasvanud (vanuses 26–64) elukestvas õppes, osakaal	10,9	12,5 ^{**}	10,7	20	15
Teadus- ja arendustegevuse investeringute tase, % SKPst	1,62	2,19 ¹²	2,06 ¹²	3	3

Üks põhjustest, miks tasemeõpe olulisemas on muutunud, on see, et Eestis nähakse probleemina väikest tööturгу ning kõrget töötuse määra, kuid sellele lisaks ka vajalike oskustega tööjõu nappust. See on tekkinud, kuna töötajate haridustase ei vasta tööturu nõuetele ning töötajaid koolitatakse vähe (Inimarengu aruanne 2012/2013). Nende arvelt, kes täiskasvanu õppe näol end edasi ei arenda ega õpi, kaotab Eesti potentsiaalset kvalifitseeritud tööjõudu.

Eesti tasemeõppijad

Täiskasvanud õppijaid eristab võrreldes elukestvas õppes osalejatega see, et täiskasvanud õpivad seda, mida nad soovivad õppida ning mis on nende jaoks tähenduslik. Kuna paljud suunduvad tasemeõppesse töö kõrvalt, kasutavad täiskasvanud õppides oma varasemaid teadmisi ja oskusi; täiskasvanud võtavad oma õpingute eest nii palju vastutust kui soovivad. Üldiselt peetakse kõige suuremaks erinevuseks võrreldes teiste elukestvas õppes osalejatega seda, et täiskasvanud ei kaldu osalema õpingutes, millel nad ei näe tähendust või millest nad ei huvitu. Lisaks on leitud, et täiskasvanute õppimist üldisemalt iseloomustab enamasti välise surve puudumine – õpingud ei tulene möödapääsmatusest, mis on iseloomulik noortele täiskasvanutele. Keskendutakse enam teemadele, mida soovitakse õppida, mida soovitakse mõista, kogeda või õppida kasutamiseks spetsiifilistes kontekstides (Illeris, 2007).

Lisaks on leitud, et täiskasvanute õpimotivatsiooni kujunemise seletamiseks võib kasutada Kelleri (1999) poolt välja töötatud nii nimetatud ARCS mudelit, mille järgi on

inimestel motivatsiooni õppes osalemiseks vaid siis, kui on täidetud neli tingimust: koolitus pälvib täiskasvanu tähelepanu (*A-attention*), see tundub talle asjakohane ja oluline (*R-relevance*), tal on kindlustunne, et see talle sobib ja ta saab sellega hakkama (*C-confidence*), ning ta on rahul nii õppeprotsessiga kui võimalike tulemustega (*S-satisfaction*).

Tasemeõppijad ise on leidnud, et hariduse kvaliteediga rahulolu sõltub väga palju ka õppija enda valikutest ja suhtumisest. Nähakse, et täiskasvanud õppijad on tingituna eelnevast töökogemusest üldiselt õppekava ja õppejõudude suhtes nõudlikumad. Lisaks on nõudlikkuse põhjus osalt rahaline, sest iga ainepunkt makstakse ise kinni ning kui õpingutes korratakse liiga palju teadmisi, mis töökogemusega õppuritel juba on, ollakse haridusega kvaliteediga vähem rahul. Ideaalis peaks olema võimalik õpitavat rakendada, seostada seda nii-öelda tegeliku eluga ning lisaks peaks koolis õpitav pakkuma enam, kui töökohal senini on kogetud. Kool ja erialane töö ei peaks olema kaks eri maailma, millel on väga vähe kokkupuutepunkte, vaid neid peaks olema võimalik omavahel siduda (Roosmaa & Tamm, 2010).

Samas on ka selliseid töötajaid, keda lihtsalt ei huvita tasemeõppesse suundumine. Uurimuse (Ahl, 2006) tulemuste põhjal võib välja tuua, et sellised töötajad tahtsid enam pühenduda enda tööle, perele ja säilitada enda senist tööritiini. Nende jaoks ei omanud tasemeõpe seni olulisust, kuni see garanteeris neile paremad töövõimalused. Töötajad, kes ei väärtustanud haridust ega tahtnud ka karjääriredelil tõusta, ei näinud tasemeõppesse suundumist olulisena.

Eelneva põhjal võib järeldada, et tasemeõppes osalemine oleneb ennekõike töötaja enda motivatsioonist. Kui töötaja ei näe tasemeõppes osalemises otsesest kasu, võib ta otsustada mitte tagasi õppima suunduda. Uuringus (Roosalu, 2010) osalenud töötajad on öelnud, et nad sooviksid, et ka tööandjad oleksid rohkem huvitatud tasemeõppest. Tööandja rolli otsustusprotsessis, kas töötaja peaks jätkama õpingutega või ei, nähakse hetkel pigem väiksena. Uuringu „Väikeettevõtete panus elukestval õppel põhineva ühiskonna ülesehitamisel“ raames viidi 12-s Euroopa riigis läbi 100 juhtumiuuringut tasemeõppes õppivate töötajatega ning selgus, et vaid viiendikul juhtudest alustati õpinguid tööandja suunamisel. Täiskasvanud õppijate uuringu kohaselt aitas tööandja vaid 5%-l õppijatest konkreetse kõrgkooli kasuks otsustada ja 7%-l aitas tööandja eriala osas valikut teha (Roosalu, 2010).

Tööandja roll tasemeõppes

See, kas tööandja näeb tasemeõppes pigem positiivset või negatiivset, mõjutab oluliselt organisatsiooni kultuuri ja töötajaid. Uuringu (Roosalu et al., 2013) tulemustest selgus, et tööandjate suhtumine töötajate õpingutesse on üldiselt positiivne. Põhilisena tuuakse välja, et läbi töötajate õpingute tuleb organisatsiooni uus oskusi ja rikastatakse uute teadmiste võrra.

Töötajad tajuvad üldiselt, et tööandjad on positiivselt meelestatud nende edasiõppimisega seoses. Vaid 14% täiskasvanud õppijatest tunnetab tööandja tõrjuvat suhtumist (Unt et al., 2014). Kõige enam oleneb tööandja suhtumine tasemeõppesse sellest, kas töötaja läheb omandama haridust tööks vajalikul eriala või mitte. Töötaja õpinguid toetatakse kõige enam positsioonide puhul, kus on vaja pidevalt teadmisi uuendada ja edasi arendada, et tööturu muutustega kursis olla. Näiteks on toetatud ärikonsultantide edasiõppimist (Roosalu et al., 2013).

Samas omandades eriala, mis ei ole seotud töökohustustega, on tundnud uuringute põhjal 1/3 töötajatest tõrjuvat suhtumist tööandja poolt. On ette tulnud juhtumeid, kus töötaja soovib ennast edasi arendada tööga mitteseotud erialal ning ettevõtte ei toeta teda õppepuhkuse andmisega (Unt et al., 2014). Kui tööandja on takistanud tasemeõppesse suundumist või olnud pikalt tõrjuval suhtumisel, on see viinud ka töötajate töölt lahkumiseni (Hefler & Markowitsch, 2010).

Kui tööandja peaks valima, mil moel enda töötajaid harida, ei lange valik tasemeõppe kasuks. Tööandjad on huvitatud enda töötajate arengu toetamisest, kuid selleks meetodiks ei kasutata tasemeõpet - nii arvas 80% tööandjatest (Järve, Räis, Seppo, 2012). Võimalusel suunatakse töötajaid iseseisvalt õppima ning pakutakse lisaks ettevõtte poolt korraldatavaid koolitusi. Olulisel kohal on näiteks ettevõtte sisesed ning ka ettevõtteväliste organisatsioonide poolt kavandatud ja korraldatud koolitused (Illeris, 2007).

Ettevõttesisese arengu toetamise kõige populaarsemad meetodid on sisekoolituste läbi viimine, töötajate väliskoolitustele saatmine, erinevate e-koolituste pakkumine ning töötajate tasemeõppe toetamine. Tamm (2010) leidis, et õppimist ja uusi teadmisi hindav tööandja võib siiski eelistada oma töötajaid pigem ise oma vajadustest ja tõekspidamistest lähtuvalt koolitada, pidades kõrgkooliharidust teisejärguliseks või isegi tähtsusetuks.

Ühelt poolt suhtutakse positiivselt sellesse, kui töötaja siiski otsustab tasemeõppe kasuks ettevõtte siseses õppimise võimaluste kõrvalt, kuid alati ei olda kuigi motiveeritud, et

tööandjana tasemeõpinguid toetada. Uuringust „Tööturu väljakutsed kõrgharidusele“ selgus, et küsimusele, miks tööandjad peaksid toetama tasemeharidust, ei ole kerge vastust leida. Töötaja tasemeõppesse suundumisega tekib palju negatiivseid tagajärgi, millest ühena nähakse tööandja poolset hirmu töötaja hiljem kaotada. Selle pärast valitaksegi turvalisema võimalusena ettevõtte enda koolituskavade koostamine.

Täiskasvanute koolituse seadusega on tööandjatele ette nähtud kohustuslikud ümberkorraldused võimaldamaks täiskasvanu koolitust enda töötajatele. Esiteks on tööandja kohustatud andma kalendriaasta jooksul kuni 30 päeva õppepuhkust, millest 20 tööpäeva eest makstakse keskmist töötasu (Täiskasvanute koolituse seadus § 8). Kuna see on kohustuslik, ongi töögraafikus muudatuste tegemine kõige põhilisem tasemeõppe toetamise viis hetkel. Lisaks võimaldatakse näiteks lisapuhkust, vaba aega õpingutest, ilma, et see põhipalka muudaks (Unt et al., 2014).

Lisaks ajalisele toetamisele seonduvalt töögraafiku, tööaja- ja mahu muutmisele, on ka teisi viise, kuidas tööandjad tasemeõpet toetavad. Tasemeõppe toetamist saab liigitada motivatsiooni tugevdamisega seotud tegevusteks (töötajate tunnustamine, nõustamine), edutamisevõimaluste pakkumiseks (ametikõrgendused, palga tõstmine tasemeõppe järel) ja finantsiliseks toetamiseks (stipendiumi maksmine, õpingutega seonduvate kulude katmine) (Unt et al., 2014).

Tööandja toetamisest hoolimata on töötajatel siiski mitmeid probleeme, mis takistavad neil tasemeõppesse suundumist. Enam kui kolmandik mainis, et hariduse omandamine oli liiga kallis ning tööandjad ei ole väga huvitatud õpinguid rahaliselt toetama. Lisaks sellele, et eel mainitud uuringutest on välja tulnud, et kuigi tööandjad toetavad enda töötajaid ajaliselt, pidas üle 40% küsitletutest siiski takistavaks teguriks töögraafikut (Illeris, 2007).

Tööandja rolli täiskasvanud õppija õpingute toetamisel on tihti nähtud puudulikuna ning et tööandjad peaksid olema rohkem seotud töötajate õpingutega väljaspool enda töökohta. Seda mitte ainult tasemeõppega seoses, nimelt hetkel nähakse tööandjate vähest osalust ja panust enda töötajate arendamises üleüldiselt. „Inimarengu aruandes 2012-2013“ kirjutatakse, et ei piisa ainult haridussüsteemi uuendamisest, vaid selle kõrval on oluline tegeleda kitsaskohaga, milleks on tööandja ebapiisav sekkumine oskustööjõu ettevalmistamisse - kutsekvalifikatsioonisüsteemi arendamisse, koolitustellimuse kujundamisse, ümberõppevaldkondadesse.

Tööandja rolli nähakse aga olulisemana tasemeõppesse suundumise arutluses kui see praegusel hetkel on. Uuringus „Täiskasvanud õppijad Eesti kõrgharidussüsteemis“ (Roosalu et al., 2013) küsitleti õppijaid 26st Eesti õppeasutusest, mille seas oli 2 kutseõppeasutust, 18 rakenduskõrgkooli ja 6 ülikooli. Uuring keskendus eelkõige õppijate perspektiivi avamisele ja analüüsimisele. Vaid 6-7% küsitletute puhul oli tööandja huvitatud töötaja edasiõppimisest või seda lausa nõudnud. Ülejäänud üle 90% jaoks ei olenenud edasi õppima minemine tööandjast.

Tööandja vähene seotus ettevõtte välise õppega ning mitte piisav tasemeõppe toetamine jätab täiskasvanud õppijad küsimuse ette, kas valida haridus või töö. Uurimuses (Roosalu et al., 2013) osaleja tõi välja, et paljud tööandjad ei aktsepteeri isegi õppepuhkuse avaldust. Nii on õppurid sageli sunnitud valima töö ja kooli vahel.

Töötajad, kes tasemeõppesse suunduvad, aga ei näe, et töö ja kool üksteisest lahus on. Samaaegsel õppimisel ja töötamisel nähti positiivseid väljundeid just töö suhtes. Otsese kasuna on erialateadmiste ja oskuste täiendamine, uute mõtete saamine, mis töökohal elu kergemaks muudavad ning võimaldavad enda tööülesannetega paremini hakkama saamist. Läbi grupi arutelude ja õppejõu arvamuse loodetakse leida unikaalseid lahendusi tööga seonduvatele probleemidele, et ettevõttele rohkem kasu tuua. Kooli keskkonnas tutvutakse ka uute inimestega, kellest võiksid saada tulevikus kliendid ja koostööpartnerid (Roosma, Tamm & Roosalu, 2010).

Ühe võimalusena, kuidas suurendada tööandja osalust elukestva õppe võimaluste parandamises, on nähtud ühtse personalipoliitika loomise näol (Inimarengu aruanne 2012-2013). See tähendaks taseme ühtsustamist ning kvaliteedi tõstmist personalipoliitikas, mida tahetakse saavutada läbi valitsemisala ülese koostöö eesmärgiga lähendada erinevaid praktikaid ja soodustada oskusteabe jagamist. Põhiline põhjus, miks selle olulisust nähakse on asjaolu, et hetkel on ettevõtetes personalijuhtimise põhimõtted, protsessid ja kvaliteet erinevad.

Selle parandamisega on seotud ka Haridus-ja Teadusministeerium, mille rolli nähakse haldusala ülese ühtse personalitöö hea tava sõnastamise ja juhtimisena. Lisaks on oluline valitsemisala strateegilise personalijuhtimise kvaliteedi tõstmine, seal hulgas personaliplaneerimise, tööõiguslaste teadmiste, personalijuhtimise alase teadlikkuse parandamine valitsemisala töötajate seas (Inimarengu aruanne 2012-2013).

Tööandjate roll selles on see, et nad esitavad haridussüsteemile selged ootused personalipoliitika osas ning nad pakuvad õppijatele praktikakohti, õpipoisikoolituse võimalust ning loovad oma töötajatele elukestvas õppes osalemise võimalusi (Eesti elukestva õppe strateegia 2020).

Lahenduste tulemusi mõõdetakse Haridus- ja Teadusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja Sotsiaalministeeriumi koostööl tööandjate ning teiste ministeeriumide esindajatega käivitatava regulaarse ja süsteemse tööjõuvajaduse seire-, prognoosi- ja tagasisidestamise süsteemi läbi, mille raames analüüsitakse Eesti majandussektori arenguvõimalusi ja tööjõuvajadust tervikvaates, kasutades selleks kvantitatiivsete meetodite kõrval ka kvalitatiivseid. Oodatav tulemus on elukestva õppe planeerimine kutsetegevuse valdkondade põhiselt. Tulemuste analüüs on sisendiks kvalifikatsiooni- ja karjäärinõustamissüsteemile, õppeasutuste õppekavaarendustele, täiendus- ja ümberõppetellimuse kujundamisele, tasemekoolituse õppekohtade kujundamisele ning erinevatele ametikohtadele, kes rahastavad õppetegevusi. Sellise lähenemise eelduseks on tööandjate aktiivne ja sisuline osalus elukestva õppe süsteemi kujundamises (Inimarengu aruanne 2012-2013).

Pärast tasemeõpingute lõpetamist on viiendik täiskasvanud õppijates avaldatud kartust, et neid ei motiveeri hiljem enam senine palk. Osa töötajaid on nentunud, et arvasid tasemeõpingute lõppedes, et tööandja tõstab nende palka. Tööandja poolt pakutud edasised karjääri- ja palgaväljavaadete kohta on töötajad uuringus (Roosalu et al., 2013) öelnud, et tööandja on tagasi õppima minemise poolt seni, kuni ei pea selle jaoks ise raha andma ega pärast ka palka tõstmata. See näitab taas tööandja vähest huvi tasemeõpingute vastu.

Probleemina näevad tööandjad, et töötajad ei rahuldu enam samade töötingimustega pärast tasemeõpingute lõppu, millega varem. Uuringutest on ka välja tulnud, et iga neljas tasemeõppes osaleja usub, et pärast õpingute lõpetamist vaadatakse uuesti läbi tema tööülesanded või karjäärivõimalused. Lisaks on näidanud üles hirmu ligi veerand tasemeõppuritest, et senine töö ei rahulda neid enam (Roosalu et al. 2013). Sellest tekibki tööandjal hirm seoses töötaja tasemeõppesse suundumisega.

Mis aga on töötajate arvates veel puudu jääd, on tööandja poolne hariduse väärtustamine. On leitud, et tööandjad on küll üldiselt positiivselt meelestatud töötajate sooviga edasi õppida, aga pärast uute teadmiste omandamist on huvi nende vastu vähene. Kui personalijuhid või otsesed juhid otsiks viise, kus töötaja saaks enda uute teadmistega ka ettevõttele kasu tuua, tunneksid töötajad, et haridust väärtustatakse. Ettevõtetest, kus töötajatel

on tunne, et haridust ei väärtustata, lahkuvad tasemeõppe lõpetajad suurema tõenäosusega (Roosalu & Tamm, 2010).

Auni Tamm rõhutab uuringus „Kolmekesi elukestvas õppes: õppija, kool ja tööandja“ (2010), et personali arenguvõimaluste süsteem ettevõttes peaks toimima alates palgapoliitikast ja arenguestlustest kuni tõusuni ametiredelil, või soovini vaadata regulaarselt üle tööülesannete jaotus. Vajadus selle järgi seisneb uuringu tulemustes välja tulnud rahulolematusega töökoha arenguvõimaluste osas.

Kõrgkoolide roll tasemeõppes

Seoses tasemeõppega on kõrgkoolidel mitu sihtgruppi, kelle vajadustega arvestada. Ülikoolide arvamusi liidreid intervjuerides jõuti tulemuseni, et kõrgkoolid pidasid kõige olulisemaks sidusgrupiks oma tudengeid, eristades kolme alajaotust: kõik praegused, endised või tulevased tudengid; kohalikud või välistudengid; bakalaureusetaseme või kraadiõppe tudengid. Teise olulisema sidusgrupina määratleti kohalikud ettevõtted, ja neist märksa harvemini räägiti riikliku ulatusega või veel laiemaga tegevusväljaga ettevõtetest (Unt et al., 2014).

Paljudele sihtgruppidele korruga suunitlemine teeb fookuse seadmise raskeks. Strateegilise, kõrgkoolist endast lähtuva planeerimise vajadusele viitab Simms ja Chapleo uuringu (2010) oletus, et kokkuvõttes ei saa organisatsioonid, mis lähtuvad oma tegevuse eesmärgistamisel väliskeskkonna mõjudest, täielikult vastata ühegi sidusgrupi ootustele, sest sidusgrupe endid on liiga palju selleks, et jõuda ammendavale ühishuvi väljendava lahenduseni. Selle pärast nähakse, et kõrgkoolid peaksid õppekavu koostas lähtuma pigem tuleviku tööturu analüüsimisest, mitte proovima olla kõikide sidusgruppide meelejärgi.

Probleem seisneb aga selles, et ei mõisteta sarnaselt, milline üleüldiselt kõrgkoolide roll on seoses tööturuga. Ühe arvamusi liidri sõnul ootused, mis ülikoolidele seatakse ei käi tihti kokku sellega, mis ülikoolid ise enda eesmärgiks loevad. Näiteks leiti, et ülikooli roll on teaduse ja kultuuri edendamine ning üldisemalt algatusvõimeliste kodanike kujundamine. Rakenduskõrgharidust pakkuvad asutused peaksid kõige enam elukestvat õpet toetama, sest just nendes peaks pakutav haridus vastavama tööturu vajadustele. Kutsekoolidelt aga oodatakse, et see looks õpilastele võimalused eluks ja tööks vajalike teadmiste, oskuste ja eetiliste tõekspidamiste omandamiseks, arvestades ühiskonna, õppija ja tööturu vajadusi (Unt et al., 2014).

Need, kes suunduvad kõrgkooli õppima, teevad seda tihti eesmärgiga mingeid oskusi omandada, saada praktikat, mida ei nähta akadeemilise ülikooli eesmärgina. Uuringus „Tööturu väljakutsed kõrgharidusele“ tõi ülikooli arvamusi välja, et akadeemiline haridus ei peakski andma konkreetseid oskusi, põhjusega, et tööturul toimuvad muutused kiiresti ning ülikoolis antud oskused võivad vananeda. Seega nähakse, et akadeemiline haridus peaks andma inimestele võime omandada kiiresti uus asju.

Sellise määratlusele vastupidiselt leiti teises uuringus, et kõrgkooli roll peaks olema tudengite tööturaks ettevalmistamine ning kõrgkoolil ei tohiks olla midagi selle vastu, kui tööandjad rohkem oma huvide eest seisavad, mõjutades kõrghariduse sisu ja selle kaudu vastavust tööturu nõudmistele, ehk kokkuvõttes siis parandada hariduse kvaliteeti (Unt et al., 2014). Ehk siis kahe erineva kõrgkooli õppesuuna juhtide intervjuudest selgus, et kõrgkoolide siseselt nähakse akadeemilise ülikooli eesmärki ja rolli väga erinevalt.

Selleks, et töötajad üleüldse tasemeõppesse saaksid suunduda, on tarvis, et ettevõtted ja kõrgkoolid koostööd teeksid. Ettevõtete ja kõrgkoolide vähese koostöö põhjusena nähakse praegu, et tööandjad leiavad, et neil on raske koolidega koostööd teha, sest kõrgkoolide huvi nende vastu on vähene. Lisaks sellele puudub ettevõttes inimene, kelle töökohustuse hulgas oleks kõrgkoolidega koostöö arendamine. Koolidel jääb omakorda mulje, et ettevõtetel on praktika kohtade vastu vähene huvi ning praktikakoha tööülesannete sisukus on kaheldav. Probleemina nähakse ettevõtete ja koolide juhtide vasturääkimisi isiklikul tasandil ning otsese koostöö koordinaatori puudumist (Unt et al., 2014)

Koostöö ettevõtete ja kõrgkoolidega põhineb praegusel hetkel enamasti isiklikel kontaktidel, mis on lihtne, kuid mida ohustab töötajate vahetumisest tulenev suhete katkemine. Selle pärast loodetakse leida süsteemsemat lahendust, mis oleks jätkusuutlikum. Süsteemsemaks muudaks koostööd ka see, kui kõrgkoolides oleks üks inimene vastutav suhtluse eest, sest hetkel pöörduv iga kooli osakond ise ettevõtte poole, mis tõttu võib ühest koolist mitu erinevat inimest ettevõtte pöörduda, teadmata teiste poolte kokkulepetest (Unt et al., 2014)

Koostöö probleemidele nähti lahendusi uuringus „Tööturu väljakutsed kõrgharidusele“, milles nähti, et üks võimalik idee oleks infovahetuse parandamine – tööandjad on huvitatud sellest, mida kõrgkoolides õpetatakse ning kõrgkoolid sellest, milliseid oskusi tööturg tudengitelt ootab. Seega oleks vaja luua võimalusi läbi mille tööandjad ja kõrgkoolid saaksid vahetada informatsiooni ja ootusi üksteise osas. Teise lahendusena näevad tööandjad suuremat kaasatust õppekavaarendusse ning võimalust kaasa

rääkida erinevate loengusarjade pakkumise näol. Samal nõul on enam vähem ka kõrgkoolid, kuid probleemina nähakse tööandja lühemaajalist nägemust enda tuleviku vajaduste kohta, mis võivad muutuda selleks ajaks kui tudengid tegelikult tööturule sisenevad.

Viisiks, kuidas kõrgkoolid saaksid rohkem toetada tasemeõppesse astuvaid tudengeid nähakse näiteks rakendades lihtsustatud vastuvõtu rakendamist. Kõrgkooli sisseastumise eelduseks on tunnistuse või diplomi olemasolu ning piisavalt kõrged riigieksamite tulemused. See vähendab tunduvalt vanemate tasemehariduses osalevate täiskasvanute võimalusi, kes lõpetasid kooli ajal, mil olid kasutusel teistsugused lõpueksamid (Roosmaa & Tamm, 2010).

Lisaks nähti vajadust paindlike õpivõimaluste järele, et õppijatel jääks endiselt töö jaoks aega. Näiteks nähti ühe võimalusena osa õppetööd läbida väljaspool koolitunde, näiteks iseseisvalt, ehk mitte rakendada kohustuslikku kohal käimise. Kaasa aitavad ka paindlikud õppemeetodid, mis hõlmaks ka näiteks kaugõppe võimalusi (Roosmaa & Tamm, 2010).

Kuna täiskasvanud õppijate ootused tasemeõppele on põhiliselt seotud korraldusliku paindlikkuse ning inspireerivate õppjõududega, ei leita, et nõudmised kõrgkoolidega üleliia suured on. Õppurid leiavad, et ennekõik on kõigi endi teha, kuidas õppimise raskusi ületada võiks (Roosmaa & Tamm, 2010). Seega võib öelda, et õppurite ootused on seotud sisuka õppe ja sobivamate lahendustega ning mitte otseste oskuste, mille üle kõrgkoolid on mure üles näidanud.

Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Senistes täiskasvanu õppe uuringutes on analüüsitud Eesti tööturгу ja õppijaid tervikuna. Saamaks täpsemalt pilti tööandjate arvamusest tasemeõppele, otsustati keskenduda selles bakalaureuse töös ühele kitsamale valdkonnale – selleks pangandus. Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, milliseid regulatsioone töötajate töös tehakse Eesti pankades ning kas tööandjana arvatakse tasemeõppest pigem positiivselt või negatiivselt.

Uuringu käigus tahetakse vastata küsimustele:

- Millisena kirjeldavad tööandjad enda töötajate tasemeõppes õppimist?
- Millistel viisidel tasemeõppesse minejaid toetatakse tööandjate hinnangul?
- Milliseid arenguvõimalusi pakutakse töötajatele pärast tasemeõppe lõpetamist?
- Kuidas näevad tööandjad koostööd kõrgkoolidega?

Uuring viiakse läbi intervjuu vormis personalijuhtidega, kelle hoiakud ja arvamused mõjutavad otseselt töötajate koolitamist. Nende hoiakutest sõltub, kui palju toetatakse töötaja õpet tasemeõppe või ettevõtte koolituskavade läbi. Uuringu eesmärk pole võrrelda erinevate pankade personalijuhtide arvamusi, vaid analüüsida pangandussektorit ning tuginedes personalijuhtide arvamustele, töötajate võimalusi selles edasiõppimiseks.

Metoodika

Uuringus osalesid viie Eesti panga personalitöötajad, kelle vastutusalasse kuuluvad kas koolitused või teised personalipoliitikaga seonduvad tegevused. Valitud inimesed vastutavad igapäevaselt töötajatega seonduvate tegevuste üle. Arvesse võttes töö eesmärki, kuulusid valimisse need personalitöötajad, kes olid kõrgematel positsioonidel ja kellel oli seega rohkem sõnaõigust igapäeva personalipoliitika teemalistes aruteludes.

Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuul (Lisa 1). Intervjuu põhiteemad olid töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine, pankade tasemeõppijate kirjeldus, tasemeõppe toetamise viisid ning kõrgkoolidega koostöö. Andmete analüüsimiseks valiti induktiivne kvalitatiivne andmeanalüüsi meetod (Elo & Kyngäs, 2008).

2015. aasta veebruaris ja märtsis võttis autor e-maili teel ühendust väljavalitud pankade personalijuhtidega. Märtsis ja aprilli alguses toimusid intervjuud viies pangas ja nende lähedal asuvates kohvikutes. Asukohaks olid tavaliselt kontorid, et tagada intervjuu konfidentsiaalsus. Ühel juhul oli erandlikult asukohaks kohvik ajalistel kaalutlustel. Intervjuud toimusid enamasti üks-ühele. Seda välja arvatud ühel korral, mil sooviti kaasata intervjuusse ka kolleeg, kuna täiskasvanute koolitamine oli mitme inimese vastutusalas.

Intervjuud lindistati ning transkribeeriti. Autor lindistas intervjuud diktofoniga, et tagada reliaablus transkribeerimise ajal. Kuna selle töö käigus ei ole olnud oluline pankade võrdlemine, vaid pangandussektoris üldistuste tegemine, on intervjuueeritavad anonüümsed. Intervjuueeritavatele tagati anonüümsus eemaldades tulemustest kõik isikutele viited ning lisaks jäeti saladuseks, millised pangad valimisse kuulusid. Intervjuueeritav püüdis olla objektiivne ning vältida vastajate mõjutamist. Andmeanalüüsi protsessi kaasati kaaskodeerija, kes kodeeris ühe intervjuu ning kellega koos vaadati koodide kattuvust ning sõnastati mõned koodid selgemalt. Kaaskodeerija kasutamine aitab tõsta uurimuse usaldusväärsust.

Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Seda meetodit kirjeldavad uurimine loomulikes tingimustes, huvitumine subjektiivsetest tähendustest, uurimistöö induktiivne iseloom, töötamine mitteamvuliste andmetega ning uurimuse tulemuseks on teooria, või põhjalikud, detailsed kirjeldused uuritavast nähtusest (Õunpuu, 2014).

Analüüsimisel lähtuti uurimisküsimusest. Uurimisküsimustest lähtuvalt tekkis neli kodeerimisrühma – töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine, panga tasemeõppija kirjeldus, tasemeõppijate toetamine ning kõrgkoolidega koostöö. Andmetöötluse juures alustati kõige pealt andmete mitmekordse läbilugemisega, et mõista teksti võimalikult täpselt. Seejärel määratleti tähenduslike üksustena lõigud ning toodi välja koodid (Elo & Kyngäs, 2008). Näide: Koodid – arenguvestlused, töötajate huvi, koolitusteemad, individuaalse eripära arvestamine – nende põhjal tuleb kategooria – arenguvajaduste väljaselgitamine.

Uurimustöö tulemused esitatakse induktiivse sisuanalüüsi käigus lähtuvalt peakategooriatest. Tulemusi ilmestatakse kasutades intervjuude tsitaate, mida on vähesel määral kohendatud vältimaks korduseid ning mõtte lihtsamini arusaamiseks. Tsitaadid on esitatud taandega, et eristada üldisest tööst.

Tulemused

Tulemuste interpreteerimiseks alustati intervjuude käigus taustaküsimustega personalijuhi rollist, saamaks aru, kui palju personalijuhil tasemeõppe- ja koolitusküsimustes sõnaõigust on. Seejärel jätkati taustaküsimustega, koolitusvajaduste väljaselgitamise osas, et leida hetki, mil tasemeõppesse suundumine võiks ettevõttes arutluse alla tulla. Pangandussektori tasemeõppijate sarnasuste ja erinevuste leidmiseks uuriti kooli suundunud töötajate profiili. Töötajate toetamise teemal peatuti mõistmaks, milliseid motivatsioonisüsteeme pankade poolt tasemeõppuritel loodud on õppima minemiseks ja õppimise ajaks ning lisaks, milliseid arenguvõimalusi pakutakse töötajatele pärast lõpetamist. Viimaseks keskenduti ka koostööpartnerite ehk koolide küsimusele.

Töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine

Selleks, et kindel olla töötajate arengus ning vajalike oskuste omandamises, selgitati personalijuhtide sõnul igal aastal välja töötajate koolitusvajadused. Töötajate toetamiseks koostati pankades igal aastal koolituskava, milles seisis koos eelarvega see, milliseid koolitusi planeeritakse enda töötajatele teha ja mil viisil plaaniti uuendada ja parandada enda töötajate oskusi.

Intervjueeritud personalijuhid kirjeldasid, et töötajate põhilisemad koolitusvajadused pannakse paika tavaliselt korra aastas arenguvestluste käigus. Arenguvestlused toimusid pankades kindlatel aegadel aastas ning nende käigus selgitati personalijuhtide abil välja, milliseid oskusi peaksid töötajad arendama. Iga töötajaga tehti võimalusel nii-öelda rätsepa tööd.

„Iga aasta toimuvad arenguvestlused, mida juhid viivad ise läbi. Seal selgitatakse välja, millised on arengukohad järgmisel aastal koostöös töötajate ja juhtidega.“
(intervjuu 2)

Sellise süsteemi puhul nähti probleemina, et töötaja ei oska ise enda arenguvajadusi näha ja huvi on vähem vajalike teemade vastu nagu motivatsiooni- ning stressijuhtimise koolitused. Selliste igapäeva probleemidega nagu motivatsiooni puudus ja stressijuhtimine peaks tegelema juht ise ning paari koolitusega neid probleeme lahendada ei saa. Intervjueeritavate sõnul vastutab otsene juht ise iga oma töötaja oskuslikkuse eest.

Õeldi, et paljudest arenguvestlustest on välja tulnud, et töötajad sooviksid end arendada ka pangandusvälistel teemadel nagu näiteks aianduses, massaažis, mille osas pank koolitusi ei tee. Lõpuks valiti välja kõige olulisemad koolitusteemad, sest kõige jaoks aega ega raha polnud. Seega nähti juhti suunajana, kes aitab töötajatel prioriteete seada, milliseid oskusi on vaja arendada lähtuvalt tööülesannetest.

„Kui ütlemegi, et tagame töötajale õppimise ja arengu koolituse, siis selle taga on eelkõige see, et meil on väga selgelt välja kirjutatud, mida ametikohalt oodatakse. /.../
Juhi peamine roll on näidata töötajale mida ta õppima peab.“ (intervjuu 1)

Kuigi peeti oluliseks rätsepa-tööd ning iga inimese arengu toetamist, lähtuti koolituskavade kokku panemisel sellest, mis oleks kasulikum suuremale inimeste grupile. Selle põhjusena toodi välja asjaolu, et prioriteet on ikkagi töö tulemuslikkus ning koolituskavade koostamise puhul võeti arvesse rahalisi ja ajalisi piiranguid, mis tõttu pidi hoolega valima, milliseid koolitusi teha sai.

„Juht paneb plaanid paika septembris, siis oktoobris lõpus küsitakse: „Mida äriplaanide järgi tuleks kasvatada töötajate kompetentse?“ Juht sisestab soovid. Reegel on see, et peab puudutama suuremat [töötajate] gruppi mitte indiviidi.“ (intervjuu 4)

Intervjueeritud personalijuhid otsustasid seejärel töötajate arengu perspektiivist kõige kasulikuma koolitusmeetodi kasuks. Meetoditena olid kasutusel põhiliselt sisekoolitused, e-koolitused ning väliskoolitused. Tasemeõppesse suunamist ühe võimalusena ei nähtud.

Tasemeõppesse suundumise osas lähtuti mõttest, et iga töötaja vastutab ise enda arengu eest ja peaks seega nägema selleks ise vajadust. Organisatsiooni roll oli pigem toe pakkumine. Seega tuli tasemeõppe huviga seoses töötaja tavaliselt ise enda juhi juurde või võttis enda initsiatiivil selle teemaks arenguestlustel. Juhi roll oli pigem vastutada selle eest, et kaasnevad ümberkorraldused oleks tehtud. Seda, kui töötaja läheb end arendama töövaldkonnas, nähti positiivsena, kuid keelatud polnud ka igas muus vallas enda harimine.

„Kui ta ise seda tunnetab [et tahab minna tasemeõppesse], siis jah [otsustakse juhiga koos selle kasuks]. Teine kord ongi nii, millele oleme pörkunud läbi aja, siis et nõustajad ei saa majanduse toimimisest, finantsturu toimimisest aru, siis päris tunnetust luua ühe koolitusega on raske. Nõuab tööd iseendaga ja iseseisvat õppimist, lugemist. Jõutakse [juhiga] selleni, kas on vaja ülikooli.“ (intervjuu 3)

Personalijuhtidega intervjuusid tehes nähti tasemeõppe kasuks otsustamist koos juhiga pigem siiski erandi kui sageda nähtusena. Pangandussektoris keskenduti töötajate oskuste arendamisele pigem enda poolt korraldatavate koolituste läbi. Kuna töötajad alustasid tööd pangas tavaliselt juba vähemalt pooleli oleva kõrgharidusega, suudeti puuduv vajalik haridus organisatsiooni siseselt edasi anda. Kuna koolitamisele keskenduti palju, ei olnud neil tihti töötajaid, kellel jääks oluliselt puudu erialateadmistest või kelle puhul alternatiivi tasemeõppele panga seest ei leita.

Tasemeõppija pangas

Pankades töötas võrreldes teiste ettevõtetega võrdlemisi palju inimesi. Uusi töötajaid panka tööle otsides valiti tavaliselt neid, kellel kõrgharidus juba omandatud või just sel hetkel omandamine käsil oli. Just viimase tõttu oli pankades võrdlemisi palju neid, kes samal ajal ka koolis käisid. Mõnes pangas oli tehtud statistika väljauurimaks, palju töötajaid hetkel töö kõrval õppis. Keskmine nende puhul oli 13%. Teistel pankadel statistika puudus. Ülejäänutel töötajatel oli pigem juba vajalik kraad käes ja ei nähtud vajadust edasi õppimiseks.

Kõikidest inimestest, kes pankades töö kõrvalt õppisid, leiti tunnetuslikult, et ligi 40% olid alustanud magistriõpingutega pärast pankka tööle tulemist. Need, kes pankka tööle tulles õppisid, olid pigem tellerid või praktikantidena alustajad.

Positsiooniti nägid personalijuhid, et pigem õpivad madalamate üksuste töötajad nagu tellerid, klienditeenindajad. Ühelt poolt kuna nad pigem alustavad tööd pangas juba õppides või kuna karjääri jaoks on neil vaja enda teadmisi finantsvallas edasi arendada. Kui pidi välja töötajaid, kelle hulgas tasemeõppijaid oli vähem, nähti nendena pigem pika staažiga töötajad, kellel pole vaja enda oskusi parandada (näiteks arhiivides töötajad). Ühe panga statistika töötajatest, kes õpivad edasi töö jaoks vajalikus valdkonnas, näitas, et õppureid on väga erinevatelt positsioonidelt- nii tellerid, osakonnajuhid, direktorid kui ka juhid.

Intervjueeritud tõid välja, et vanuse poolest nähti kõige enam töö kõrvalt õppimas nooremaid töötajad keskmiselt vanuses 25-35 aastat. Selle selgitamiseks toodi välja kaks põhjust – töötajaid oli selles vanusegrupis statistiliselt rohkem ning selles vanuses inimesed tegelesid enda erialaste teadmiste värskendamise, kraadi omandamisega. See muidugi ei tähendanud, et selle vanusegrupi väliselt keegi ei õpiks, vaid seda nähti kõige enam esile tõusvana.

Intervjueeritud personalijuhid arvasid intervjuudes, et põhjuseid, miks üldse otsustatakse tasemeõppe kasuks, oli väga individuaalseid. Kuna tasemeõppesse suundumine oli töötaja enda valida, iseloomustas intervjueeritute hinnangul pankade tasemeõppureid tugev sisemine motiveeritus. Läbivaks teemaks oli pigem enesearendamine kas siis teadmiste edasi arendamise näol või ümberõppena.

„Ikkagi sama et - kas on nagu päris pikk aeg, et haridus on omandatud ammu, et mingi 10-20 aastat tagasi ja on vaja uuendada. Kas siis seoses enda erialaga või tahetakse täiesti selgelt oma karjääri pikendada teises valdkonnas. Kui oled panganduses tükk aega olnud –siis on see küsimuse aeg, kas ma 50- või 60 aastast tahan ka siin pangas teha pangandusspetsialisti tööd või tahaksin midagi muud hoopis teha“ (intervjuu 1)

On kogetud, et magistrisse suundutakse, sest teatakse, miks ja mida täpselt õppida vaja on, kui bakalaureuse tasemel on tegemist pigem üldisema õppega, ametiga tutvumisega. Ühes pangas koguti tasemeõppurite kohta informatsiooni ning nende uuringute kohaselt on magistrisse suundumine teadlikum ja läbivamateks teemadeks oli analüütiliste oskuste arendamine ja laiem akadeemiline vaade, teadmiste saamine finants- ja majandusvaldkonnast,

oskuste saamine rahvusvahelises ettevõttes töötamiseks, enda valdkonna parem tundma õppimine ning paremaks partneriks saamine enda juhile.

Küsimusele, kas personalijuhid olid märganud töölt lahkumist pärast ümberõpet või täiendamist, oli vastus ei. Leidus muidugi neid, kes otsustasid lahkuda, kuid seda väga negatiivsena ei nähtud, kuna oluliseks peeti töötaja kui inimese rahulolu enda eluga.

„Kui oled näiteks finantsanalüütik eksju ja otsustad, et tahad õppima minna näiteks maastikukujundust. Kas tööandja on sellest huvitatud? Väga pragmaatiliselt öeldes - ei ole, aga kui inimene on rahulik ja õnnelik ja inimene näeb oma perspektiivi mujal, siis meie ei ole siin nagu diskrimineerivaid keelavaid asju teinud. Mis aga võibki tähendada, et inimene läheb pärast lõpetamist organisatsioonist välja.“ (intervjuu 3)

Mis puutub tasemeõppesse üldisemalt, oldi pankade personaliosakonnas üldiselt positiivselt meelestatud. Alustades sellest, et haritud kaastöötajate seltskonnas oli meeldiv olla ning neilt oli ka palju õppida. Kõikidel kordadel mainiti, kuidas õppurid jagasid panga sees uusi teadmisi ka teistele töötajatele, arendades sel viisil ka ettevõtet edasi. Üheks levinumaks viisiks, kuidas panka arendab edasi töötajate tasemeõppesse minek, olid juhtumid, mil töötaja tegi lõputöö enda organisatsiooni näitel. Näiteks uuriti personaliosakonna jaoks olulisi teemasid nagu avatud kontori loomise võimalused ning töötajate rotatsiooni tõhusam koordineerimine.

Tasemeõpe oli andnud ühe organisatsiooni arengu perspektiivist väga olulise lisandväärtuse. Nimelt ühel juhul oli kogemus töötajaga, kes oli lõpetanud välisülikoolis eriala, mida Eestis ei õpetatud. Töötaja jaoks loodi uus positsioon ning pärast seda suundusid ka juhid selle teemalistele koolitustele. Seejärel avati pangas uus töövaldkond.

Tasemeõppijate toetamine

Teoreetilisest ülevaatest lähtudes võib öelda, et viisid, kuidas enamasti enda töötajaid toetatakse on kas finantsiliselt, motivatsiooni tugevdades, ajaliselt või edutamisevõimalusi pakkudes.

Kõige tüüpilisemad viisid, kuidas õppimist toetatakse, on ümberkorraldusi tehes. Nende hulgas näiteks seaduses sätestatu reedel, et töötajatele tuleb võimaldada 30 päeva

õppepuhkust. Lisaks sellele oli töötajal võimalik osalise tööajaga töötada ning töögraafikut kolleegidega klapitada.

„Põhiline on töökorraldus - kogu ülesehitus on selline, kui sa siis õpid, siis teed ise ümberkorraldused. Kui ma õpin, siis mul on alati asendaja - võib-olla see on [ümberkorraldus]. Oleneb osakonnast – keegi kontoris peab alati olema. Klient ei tohi kannatada. Tagatoas on näiteks asendajad. Inimene ise vastutab et tema asjad on tehtud. Kui on lõputöö kirjutamine, siis räägid pikalt oma juhiga ette. Kui tean, et mul 2 töötajat kirjutab, ei pane neid siis mõnda projekti tööle, saavad oma asjad siis ära lõpetada. Hea tahe on kõige suurem ümberkorraldus. Märkad ja aidad.“ (intervjuu 1)

Ümberkorraldusi tegi õppima suunduv töötaja tavaliselt koos enda juhi või siis osakonnaga. Vajadusel vähendati töötaja töötunde ehk siis suunati ta osakoormusesse. Lisaks ümberkorraldustele soodustati tööl ka õppimisega seonduvaid tegevusi näiteks materjalide printimise näol.

„Praktiline on ka see muidugi, et ei saa öelda, et tööandjana teeme mingeid suuremaid olmekorraldusi, aga ei ütle et sa ei tohi oma lõputööd või tööalaseid asju printida või üldse kooliasjadega töö ajal tegeleda ei tohi - et seda me ka ei ütle. Rõhume sellisele mõistlikule lähenemisele, et töö on oluline ja siis tee kooliasju pärast seda.“ (intervjuu 1)

Kõikide ümberkorralduste taga oli alati põhimõte, et töö peab tehtud saama. Selle pärast oli tööandja jaoks oluline, et töötajal oleks asendaja alati olemas ning tulemused head – sellisel juhul oldi vastutulelikud. Rääkides ümberkorraldustest, siis olid need ainsad takistused, mida tööandjad nägid ette tulemas seoses töötajate kooli tagasi suundumisega. Seda läbi tööülesannete ümber jagamise. Mõnel tööpositsioonil polnud võimalik osakoormusega inimest tööle võtta (näiteks maakler), mis seadis töötajate õpingutele piiranguid.

Viisid, kuidas ja kas pangad soodustasid töötajate edasiõppimist, olid erinevad. Paaril korral oli selleks viisiks praktika võimaluste pakkumine maja sees. Juhul, kui näiteks analüütiku positsioonil töötav inimene läks edasi õppima personalijuhtimist, siis võis ta enda koolipraktika teha sama firma personaliosakonnas.

Samuti pakuti ka andmeid lõputöö kirjutamiseks, mida on maja välistel õppuritel tihti raskem kätte saada. Ühes pangas oli töötajate jaoks tehtud ka raamatukogu, kuhu igal aastal

töötajate lõputöösid koguti, kus need olid kõikidele kolleegidele kättesaadavad. Lisaks toimus ühes pangas ka mahukam lõpetajate nõustamine. Nimelt anti pangas ülikooli lõpetajatele lõputöö osas nõu ning uuringu osas sisendit. Selleks valiti välja kõrgema kraadiga inimesed, kes oskasid õppurite mõtteid tagasisidestada ning nõu anda.

„Sellest aastast on meil selline asi ka nagu /.../ Võib öelda, et kvoorum või selline, kus on juhid ja spetsialistid, kes on juba magistri hariduse saanud. Mõni on juba doktoris. Ja siis need, kes hakkavad lõpetama, presenteerivad, mida nad tahavad teha ja saavad sellelt nii öelda tarkade kogult või kvoorumilt sisendit, mida teha.“ (intervjuu 4)

Lisaks sisendi andmisele jagasid kaks pank ka tasemeõppesse suundujatele stipendiumi. Ühe võimalusena maksti õppimine kinni lepinguliselt, kus töötaja lubas pärast lõpetamist ka pangas töötamist jätkata. Teisel võimalusena korraldati igal aastal panga sees konkurss neile, kes läksid õppima midagi enda tööalaga seoses. Selle raames võisid kandideerida kõik ning enamus kriteeriumitele vastavatest töötajatest said stipendiumi (õppeaastal 2014/2015 oli tasemeõppega alustavaid stipendiaate 17)

Küsimusele, kas pärast uue pangandusega seonduva eriala lõpetamist pakutakse ka uusi karjääri võimalusi, olid pankade personalijuhtidel erinevad seisukohad. Ühelt poolt nähti inimeste liikumist organisatsiooni positiivse nähtusena, sest nii sai aega kokku hoida väljas poolt värbamise ning sisse integreerimise arvelt. „Maja sisest liikumist“ soodustati – näiteks ühe näitena toimusid kõikidest värbamistest veerand ainult maja sees, teisel juhul oligi lausa põhiliseks kõrgema positsiooni saamise viisiks madalamatelt töökohtadelt tõusmine. Panga sisest töökohtade vahetamist soodustas enamus pankade personalinimestest. Kuid eraldi karjäärivõimalusi otse tasemeõppe lõpetajale ei pakuta.

Kõrgkoolidega koostöö

Pangad olid suuruselt ühed töötajate rohkemad ettevõtted. Olukorras, kus riigis on nii noorte kui ka vanade seas võrdlemisi suur tööpuudus, saavad vajalikud tööpositsioonid tavaliselt täidetud. Sellest hoolimata oli ettevõtete vahel konkurss saamaks kõige talendikamaid just enda ettevõttesse. Selle jaoks tehakse tihti koostööd koolidega.

Talentide püüdmiseks käidi osades pankades tihti ülikoolide messidel, tehti koostööd karjäärikeskustega, korraldati avatud uste päevi ning kutsuti tudengeid praktikale. Pankades, kus seda veel ei tehtud, nähti selle järele vajadust.

„Kahjuks meie ei tee [koostööd koolidega] . Õudselt tahaks. See oleks kasulik. Tahaks teha, et ülikoolide karjäärikeskustega [koostööd]. Oleks kasulik ka siin. Et talente saada. /.../Aga see [ülikoolidega koos töötamine] võiks tulla juba ülevalt poolt [panga juhtkonnalt] tulla mõtteviisiga, et kõikidel juhtidel oleks peas.“ (intervjuu 3)

Võimalusena, kuidas pangad saaksid panustada kõrghariduse arendamisse, nähti lektortina loengute andmist. Selle juures oli suurimaks takistuseks aja leidmine, et loenguid ette valmistada ning koha peal neid ette kandmas käia. Sellega olid tegelenud kõik valimis olevad pangad.

Seoses pankade töötajate arenguga ei oldud seni kõrgkoolidega koosööd tehtud. Viise, kuidas kindlustati, et tasemeõppesse suundujad saavad panga jaoks vajalikke teadmised, oli vähem. Ühe põhjusena on toodud välja, et tegelikult ei omatud tööandjana ülevaadet, mis oskusi ja teadmisi töötajad tasemeõppes saavad. See on ka üheks põhjustest, miks tasemeõppesse töötajaid pigem ise ei suunata.

„Me ei tea täpselt mida õpetatakse, mis see on ja kas sellest kasu on. Programme on nii erinevaid. Ei saa kontrollimas ka käia.“ (intervjuu 2)

Tekkis ka küsimus, mis on üleüldse tööandja roll Eestis tasemeõppe arendamises ning millist rolli kannavad kõrgharidust pakkuvad asutused. Pigem oodati, et ülikool ise leiaks viise, kuidas pakutavat haridust ettevõtetele oluliseks teha. Seda näiteks juhul, kui õppekavu koostades on analüüsitud, millised on tööturu vajadused mitmekümne aasta pärast. Põhjusena, miks ei osatud kõrgkoolide õppekavadesse alati soovitusi anda, on tööturu väiksem ettenägelikkus võrreldes haridusasutustega. Nähti, et juba poole aastakümne jooksul luuakse positsioone, mida pank ei oska hetkel ette ennustada.

„Meedias on palju öeldud, et tööandjad peavad ütlema, millist eriala peab arendama ja mida teha, siis mina ei ole selles paadis selle pärast, et tööandjad oskavad öelda siiski ainult väga lühikest perspektiivi. Kõik muutub nii kiiresti. Tööandjana ütlen, et põhikoolist gümnaasiumist ülikoolist alates on vaja õpetada kriitilist analüüsi, isikuomadusi toetavad arengu asju, õpioskust, tahet. See, mida õppida - seda ei oska ükski tööandja, ei oska pangandussektoris

öelda, mida on vaja 20 aasta pärast. Me võime mingid suunad öelda. Aga et ülikool ei jääks ootama selle taha. Õppekava koostamise juures see ei toimi“ (intervjuu 1)

Valides, milliste koolidega koostööd teha, otsustati pigem rakenduskõrgharidust pakkuvate koolide kasuks. Seda selle pärast, et andes nende õppekavadesse sisendit, viiakse muudatused ellu üsna kiiresti. Panga kui tööandja jaoks tähendab selline koostöö, et üsna kiiresti saadi endale soovitud oskustega töötajaid.

Või meie näitel pigem teeme tööd rakenduslike koolidega, kus tulemus on kiiremini kättesaadav. Lõpetasin kevadel ...koolis õppekava uuendused, sügisest läks õppekava järgi õppimine lahti ning nad [uuenenud õppekaval õppijad] on tööturul juba suvel praktiliselt ja järgmisel suvel tööil. Lühike periood. /.../ Kõrghariduse kontekstis ei oleks nii entusiastlik - ootaks nii kooli kui teaduslike uuringute baasil innovatsiooni [kõrgkoolide] poolt.“ (intervjuu 1)

Nähti ka viise, kuidas tasemeõpet teha kõigile töötajatele kättesaadavamaks ja kasulikumaks tööandjale. Näiteks pakuti välja paindlikke hariduse vorme pikemate täiendusprogrammide näol, läbi mille saaksid töötajad organisatsioonile väärtuslikke oskusi. Omalt poolt nähti lisaks, et on vajalik muuta enda mõtteviisi ja hakata rohkem koolidega koostööd tegema.

Arutelu

Arutelus lähtutakse kodeerimisel tekkinud neljast kodeerimisrühmast – töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamisest, panga taseõppija kirjeldusest, tasemeõppijate toetamisest ning kõrgkoolidega koostööst. Arutelu peatükis kõrvutatakse teoreetilisi lähtekohti intervjuudest saadud tulemustega.

Õppima minemise protsess

Senistest tasemeõppe teemalistest uuringutest (Roosalu et al., 2013) on välja tulnud, et töötajad ei ole rahul tööandja vähese osalusega õppima minemise protsessis. On leitud, et õppima minemise juures on oluline vaid töötaja enda huvi ning tööandja sõna sekka öelda ei

soovi. Intervjuudest pankade personalijuhtidega selgus samuti, et enda rolli tasemeõppes nähakse väiksenä. Töötajad on enda otsuste juhtide vastutada ning seega on juhi enda otsustada, mil viisil tasemeõpet toetab. Kooskõlas eelnevate uuringutega (Roosalu, 2010), ei suunata töötajaid ise tasemeõppesse, vaid tegemist on iga töötaja enda huviga. Selline tulemus näitab, et personalijuhid ei pea oluliseks suuremat osalust õppima minemise protsessis.

Põhjuseks, miks ei peeta oluliseks personalijuhtide ja juhtide osalust tasemeõppe toetamises võib olla pankade enda koolituskavad. Koolituskavade koostamiseks selgitatakse pankades koolitusvajadused välja aastas korra ning tavaliselt tehakse seda arenguveestluste käigus. Kui töötaja näeb, et sooviks end arendada hoopis tasemeõppe näol, talle selles osas võimalusel ka vastu tullakse. Pangad ise seda ei soovita, kuna tööle võetakse inimesi, kes on juba omandanud tööalaseid oskusi ning saanud ka vastava hariduse, mis näitab edasise hariduse omandamise väiksemat vajadust.

Kuigi on nähtud, et tööandjad on pigem positiivsemad seoses töötajate edasi õppimisega, on varasemate uuringute põhjal (Roosalu et al., 2013) leitud, et töötajad on tundnud vähest tööandjate toetust, kui küsimuse all on tasemeõppesse suundumine. See on olnud tingitud tööandja suuremast huvist enda töötajaid ise koolitada sisekoolitustel või väliskoolitustel, kus teatakse täpselt kasu töötajate jaoks. Ka pankade personalijuhid keskenduvad väga tugevalt koolituskavadele ning sellele, et kindel olla, et töötajad töökohas ka arenevad. Seega võibki põhjuseks olla, miks pangad ise tasemeõppesse ei suuna, asjaolu, et töötajate koolituskavade koostamisel analüüsitakse hoolikalt, millised hariduslikud puudujäägid töötajatel on, nende põhjal tehakse koolituskavad, ning seejärel ei ole tasemeõppe jaoks enam erilist vajadust.

Uuringutes ilmnes, et pankade personalijuhid eelistaksid, et töötajad valiksid tasemeõppesse suundumisel tööga seonduva eriala, kuid ei takista töötajaid ka siis, kui tegemist on teisest valdkonnast õppekavaga. Ühe panga puhul makstakse stipendiumit ainult neile, kes töö kõrvalt edasi õpivad tööalastel erialadel. Töötajate uuringutes (Unt et al., 2014), on leitud, et tööandjad on tõrjuvad mitte tööalaste erialade omandamisega seoses. Intervjuudest tuli aga välja, et pankades lähtuti põhimõttest, kui töötaja on rahul ning töö saab tehtud, ei näe personalijuhid selles probleemi.

Uuringust tuli välja, et asjaolu, kas töötaja suundub tasemeõppesse või mitte, on tema enda motivatsioonist ning soovist. Pankade personalijuhid ning juhid tasemeõppesse ei suuna, sest töötajad on juba tööle tulnud vajamineva haridusega ning oskusi parandatakse läbi pankade enda koolituskavade. Kui töötaja otsustab koolituskavadest hoolimata tasemeõppe

kasuks, ei nähta selles midagi halba. Võimalusel toetatakse pigem neid, kes õpivad pangandusega seonduval erialal.

Panga tasemeõppija kirjeldus

Eesti tasemeõppijad kirjeldades nähti oluliseks iseloomustuseks seda, et tasemeõppijad valivad teistest hoolsamalt eriala, mida omandama hakkavad. Tasemeõppijatele on iseloomulikuks varasem töökogemus ning selles tingituna ka oskus valida eriala, millest neil otseselt kasu oleks (Illeris, 2007). Pankade tasemeõppijad on pigem nooremad, vanuses 25-30 aastased. Panka tööle tulles on töötajad kas juba kõrgharidusega või seda parasjagu omandamas. Uurimusest ilmnis, kooskõlas varasemate uurimustega (Illeris, 2007), et ka pankade tasemeõppijaid iseloomustab tugev sisemine motivatsioon edasiõppida valides eriala tuginedes enda varasemale töökogemusele. Tasemeõppesse suundutakse erinevatel tööpostidelt alates klienditeenindajatest ning lõpetades juhtivatel positsioonidel töötajatega.

Pärast tasemeõppe lõpetamist näevad töötajad loomulikuna, et neile pakutakse uusi karjäärivõimalusi ning vaadatakse uuesti üle palga. Õpingute ajal nähakse hirmuna just seda, et pärast lõpetamist seda ei tehta, millest võib olla tingitud uue töökoha otsimine või üldisem rahulolematus tööga (Roosalu et al., 2013). Samuti selgus ka sellest uurimusest, et ei pakuta tasemeõppe lõppedes töötajatele ise konkreetseid tööpakkumisi, vaid neile võib kandideerida pankade siseveebis, kus neil on samad võimalused nagu ka kõikidel teistel töötajatel. Muudatusi palga osas pärast tasemeõppe lõppu ei tehta, vaid see oleneb töötaja tööst.

Uuringus (Roosalu & Tamm, 2010) on välja tulnud asjaolu, et kui tasemeõppe lõpetanud ei tunne, et ettevõttes haridust väärtustatakse, võivad nad suurema tõenäosusega lahkuda. Vähene huvi tasemeõppijate uute oskuste vastu võiks viidata suuremale töölt lahkumisele, kuid personalijuhtide perspektiivist on tasemeõppe järel lahkumine pigem erand kui reegel.

Pankade tasemeõppijad varieeruvad vanuseliselt ning tööalaselt. Tasemeõppe lõpetamine töötajale personalipoliitikast lähtuvalt otseselt midagi juurde ei anna, sest sellega ei kaasne individuaalseid tööpakkumisi ega palga kõrgendust. Selle põhjuseks võib lugeda asjaolu, et pankades on palju töötajaid ning konkursse uutele positsioonidel on palju, mis võimaldavad töötajatel ise kandideerida töökohtadele, mis meelepärased on, ning saada seeläbi enda õpitu rakendus.

Tasemeõppijate toetamine

Tasemeõppijate toetamise meetodeid saab jagada ajaliseks, motivatsiooni tugevdamiseks, edutamisevõimaluste pakkumiseks ning finantsiliseks (Unt et al., 2014) Kõige enam probleeme on tekkinud tasemeõppijatel seoses sellega, kui kooliaega ning tööaega on keeruline kombineerida (ajalist toetust vajav probleem) ning kui tasemeõpe on osutunud liialt kalliks (finantsilist toetust vajav probleem) (Illeris, 2007)

Eesti pankade personalijuhtide sõnul kasutatakse enda töötajate toetamise jaoks kõige enam ajalist toetamist. Seda läbi töögraafikute paindlikumaks tegemise, vajadusel ja võimalusel töökoormuse vähendamise (näiteks osakoormusega tööle suunamine) ning seadusest lähtuvalt tööpuhkuse lubamise. Ajalise toetamise juures jääb oluliseks põhimõte, et klient ei kannataks ja töö saaks tehtud, kuid töötajatele tullakse vastu nii palju kui võimalik.

Tööl käivate tasemeõppijate finantsiline toetamine on pankades pigem erand. Ühe panga puhul jagatakse stipendiume neile, kes õpivad tööga seonduval erialal. Teiste pankade puhul rahalist toetamist ei kasutata, kui siis sõlmitakse töötajaga leping, hoidmaks teda ka pärast lõpetamist tööl. Personalijuhid leidsid, et pigem toetatakse õppijaid teistel meetoditel kui rahaliselt. Võttes arvesse seda, et vahepeal suunatakse vajadusel töötajaid osakoormusega tööle sel ajal kui koolis käiakse, võib rahaline olukord saada takistuseks, miks tasemeõppesse ei suunduta.

Lisaks on tasemeõppijad mures, kas neid pärast lõpetamist senine töö ja palk veel motiveerib (Roosalu et al., 2013). Uurimusest ilmnes, et edutamisevõimalusi tasemeõppijate toetamiseks pangad hetkel ei kasuta. Konkreetsetele inimestele eraldi tööpakkumisi ei tehta, vaid kõikidel töötajate on võrdsed võimalused uutele töökohtadele. Seega on sõltuv pigem töötaja senine töö tegemine ning proaktiivsus.

Tasemeõppe toetamisel kasutatakse motivatsiooni tugevdamist. Uurimuse põhjal võib öelda, et motivatsiooni tugevdamine on Eesti pankades kasutusel näiteks tasemeõppijate nõustamise näol. Tasemeõppijatele annavad nõu juba kõrgema kraadi omandanud töötajad, et aidata õppijatel leida alates huvitavast lõputöö teemast kuni kasulikele andmeteni välja kõik vajalik. Lisaks antakse õppijale võimalus sooritada praktika erialaga seonduvas osakonnas ning kui töötaja omandab haridust enda tööalast erineval teemal, kuid pangandusega seotult, võimaldatakse talle töövarjutamist ning osakonnaga tutvumist.

Personalijuhid eelistasid toetada töötajaid pigem ajaliselt ning motivatsiooni tugevdades. Asjaolu, et vaid üks pank tegeleb finantsilise toetamisega, tekitab probleemi - kas

töötajad suudavad endale rahaliselt tasemeõpet lubada? Lisaks pööratakse vähe rõhku sellele, et tasemeõppe lõpetajaid pärast ka rakendada ning panna praktikasse tasemeõppes omandatud teadmisi. See võib pärssida pankade tegelikke arenemisvõimalusi. Toetamissüsteemidest tuleb välja, et pigem tehakse ümberkorraldusi, et kool ja töö üksteist ei segaks, kuid otsest väärtust organisatsioonile selles ei nähta.

Kõrgkoolidega koostöö

Selleks, et töötaja saaks kombineerida töö- ja kooliaega ning õppida erialal, millest pärast ka tööpostil kasu oleks, on vaja, et kõrgkoolid ning ettevõtted koos töotaksid tasemeõppe edasiviimise nimel. Hetkel on töötajate ootused kõrgkoolidele põhiliselt seotud sellega, et õppimine oleks tehtud paindlikuks. See tähendab võimalust mitte loengutes kohal käia ning eriala omandada kaugõppes. Lisaks selle on oluline, et õpitav oleks hiljem töö kasulik ning antud edasi huvitaval moel (Roosmaa & Tamm, 2010).

Väljakutseid, mis töötajaid tasemeõppesse suundudes ees ootavad, on seotud näiteks sellega, et kõrgkoolide juhid ei ole ühel nõul, kas ülikooliharidus peaks andma õppijatele uusi oskusi, ideesid ehk valmistama tööturuks ette või pigem on ülikoolide roll teaduse edendamise (Unt et al., 2014). See tekitab küsimuse, milliste ootustega töötajad üleüldse tasemeõppesse suunduda saavad.

Väljakutseks on ka tööandjate ja kõrgkoolide vaheline suhtlus. Hetkel töötavad ettevõtted kõrgkoolidega eesmärgiga saada endale uusi töötajaid – käiakse messidel, kasutatakse karjäärilisti. Rakenduskõrghariduse – või ka kutsekoolides öeldakse aja olemasolul sõna sekka õppekavade ning loengusarjade teemadel. Koostööd seoses enda praeguste töötajate koolitamisega ei tehta. Põhjusena, miks ülikoolides ei nähta enda jaoks koostööpartnerit, toodi välja, et ei olda kursis, mida täpselt nende töötajatele õpetatakse. Olukorras, kus personalijuhid ei tea, millega kõrgkoolides tegeletakse, samal ajal, kui neil endil on hoolikalt koostatud koolituskavad, ei nähta tasemeõpet olulisena.

Teiselt poolt on välja tulnud, et kõrgkoolide arvates ei pühendu tööandjad piisavalt aega praktika kohtade loomisesse, mille läbi õppurid kasulikku töökogemust omandada saaksid (Unt et al., 2014). Eelnev väljakutse näitab, et kõrgkoolide ja ülikoolide vahel ei toimu otsest suhtlust ning ei olda kindlad, millega vastaspool täpselt tasemeõppega seoses tegeleb.

Selle parandamiseks on nähtud, et võiks olla konkreetsem süstemaatiline infovahetus, et parandada teadmatust ettevõtete ja kõrgkoolide vahel, leida võimalus, kuidas keegi selle suhtluse eest vastutab (Unt et al, 2014). Lisaks on küsitav, milline peaks olema mõlema osapoolle roll tasemeõppe toetamises. Personalijuhtide intervjuudes oldi vastakatel arvamustel, kas tööandja peaks kõrgkoolide õppekavade muutmisesse pühenduma, samuti olid ka kõrgkoolide majandus-ja tehnika suuna õppejõud vastuolulistel seisukohtadel.

Olukorras, kus Eesti eesmärk on, et aastaks 2020 õpib iga viies inimene vanuses 20-65 aastat, praeguse 12,5% asemel, on väga oluline, et kõrgkoolid ja ettevõtted läheneksid üksteisele. Praegusel hetkel läheb pangandussektori töötaja tasemeõppesse vaid omal initsiatiivil kui näeb vajadust ümberõppeks või seniste teadmiste parandamiseks. Intervjuudest ei tulnud välja, et tööandjaid oleks kaasatud Eesti strateegilistesse plaanidesse kasvatada õppurite hulka elukestvas õppes. Praegusel hetkel intervjuudest välja ei tulnud, et oldaks huvitatud enamast koostööst, mis võib osutada takistuseks sellele, et üha enam inimesi saaks tasemeõppesse suunduda.

Tänuõnad

Töö autor soovib tänada uurimuses osalenud pankade personalijuhte ning pere ja sõpru toetuse eest.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrekselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Kasutatud materjal

Ahl, H. (2007) Motivation in adult education: a problem solver or a euphemism for direction and control? *International Journal Of Lifelong Education*, 25(4), 385–405

Becker, G. (1975). *Investment in Human Capital: Effects on Earnings*. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 13-44.

Chapleo, C., & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education. *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 14(1), 12-20.

Eesti elukestvaõppe strateegia 2020. (2014).

Eesti inimarengu aruanne 2012/2013 "Eesti maailmas" (2013).

Eesti kõrgharidusstrateegia aastateks 2006-2015. (2006)

Elo, S. & Kyngäs, H. (2007) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115

Euroopa Liidu startteegia „Euroopa 2020“. (2010)

Hefler, G., Markowitsch, J. (2010) *Formal adult learning and working in Europe: a new typology of participation patterns*. *Journal of Workplace Learning* 22 (1/2),79–93

Illeris, K. (2007) *How We Learn: Learning and non-learning in school and beyond*. Oxon: Routledge

Järve, J., Räis, M., & Seppo, I. (2012). *Erialase tasemehariduseta isikute osalemise elukestvas õppes*. Eesti Rakendusuuringute Keskus CentAR

Keller, J. (1999). Using the ARCS Motivational Process in Computer-Based Instruction and Distance Education. Theall, M. (Toim.). *New Directions for Teaching and Learning* (78) 37-47

Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“. (2011)

Roosalu, T., Roosmaa, E.-L., Lindemann, K., Reiska, E., Saar, E., Unt, M., Võormann, R., Lang, A. (2013). *Täiskasvanud õppijad Eesti kõrgharidussüsteemis*. Tartu: SA Archimedes.

Roosalu, T. (2010). *Kolmekesi elukestvas õppes: õppija, kool ja tööandja*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Roosalu, T. & Tamm, A. (2010). *Human resource managers as agencies of lifelong learning: The case of Estonia*. V. Kozlovskiy, R. Võormann, & T. Roosalu (Toim.), *Learning in transition: Policies and Practices of Lifelong Learning in Post Socialist Countries* (lk 221–233). St Petersburg: Nauka.

Roosmaa, Eve-Liis; Tamm, Auni; Roosalu, Triin (2010). *Täiskasvanud õppijate hoiakud ja kogemused Euroopa riikide andmete põhjal*. Rmt Roosalu, Triin (Toim.). *Kolmekesi elukestvas õppes: õppija, kool ja tööandja* (19-32). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Roosmaa, Eve-Liis; Tamm, Auni (2010). *Täiskasvanutel hariduse omandamist võimaldavad koolid ja õppetöö korraldus*. Rmt. Roosalu, Triin (Toim.). *Kolmekesi elukestvas õppes: õppija, kool ja tööandja* (38-43). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

Tamm, A. (2010). *Eesti tööandjad ja õppivad töötajad*. Tallinn: Tallinna Ülikool

Täiskasvanute koolituse seadus. RT I, 11.07.2013, 19

Täiskasvanuhariduse arengukava 2009-2013. (2009)

Unt, M., Täht, K., Linderman, K., Helemäe, J., Võormann, R., Saar, E., Saar, M., Roosalu, T., Oras, K., Reiska, E., Lang, A., Tamm, A. (2014) *Tööturu väljakutsed kõrgharidusele*. Tallinn: Vali Press OÜ

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.

Lisa 1 Poolstruktureeritud intervjuu pankade personalijuhtidega

Õppima minemise otsusprotsess

1. Rääkige palun enda panga struktuurilisest ülesehitusest. Kui suur on personaliosakond?
2. Kuidas toimub personali teemaliste küsimuste arutelu? Kes selles osalevad?
3. Kui ma soovin minna töö kõrvalt kooli, siis kuidas selle üle otsustamise protsess käib? Kuidas töökorralduslike muudatuste üle otsustamise protsess käib?

Õppivate töötajate iseloomustus

4. Kui paljud teie töötajad õpivad hetkel magistriõppes töö kõrvalt?
5. Kui paljud neist on alustanud õpinguid pärast seda kui on Teie juurde tööle tulnud?
6. Millistel töökohtadel on rohkem ülikooli õppima minejaid? Miks
7. Millistel vähem? Miks
8. Millises vanuses töötajad rohkem õppima asuvad?
9. Kelle puhul näete, et see oleks organisatsioonile kõige enam kasulik?
10. Mis on olnud põhilised põhjused, miks inimesed on suundunud tagasi ülikooli?

Ümberkorraldused õppimisega seoses

11. Milliseid ümberkorraldusi tööl on tehtud kui inimene on uuesti õppimist alustanud?
12. Millised on palga väljavaated pärast ülikooli lõpetamist
13. Millised on arenguvõimalused pangas pärast lõpetamist?

Kasu ja takistused

12. Millist kasu näete pangale selles, kui töötaja suundub ülikooli õppima?
13. Milliseid positiivseid kogemusi on teil töötajate edasiõppimisega olnud? Mida positiivset näete töötajate ülikoolis edasiõppimises?
14. Millist kahju näete pangale selles, kui töötaja suundub ülikooli õppima?
15. Millised takistusi ette tuleb, kui töötaja avaldab soovi töö kõrvalt kooli minna? Millised on suurimad takistused? Miks?

16. Teie kogemuse järgi - kas töötajad jätkavad teie pangas töötamist ka pärast ülikooli lõpetamist?
17. Kas teete antud hetkel personali osas koostööd mingite koolidega?
18. Kummasse te praegusel hetkel rohkem panustate - kas töötajate edasiõppimise toetamisele või töötajate edasi arendamise läbi koolituste? Miks nii?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristiine Kukk

(sünnikuupäev: 25.07.1992)

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

„Personalijuhtide arvamused töötajate tasemeõppest Eesti pankade näitel“

mille juhendaja on Mari Karm

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

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

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

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

Tartus 20.05.2015