



TALLINNA ÜLIKOOL

Rahvusvaheliste ja Sotsiaaluuringute Instituut  
Sotsiaalse stratifikatsiooni osakond

TööKõrgEEL toimetised nr. 2/2010

**EESTI TÖÖANDJAD JA ÕPPIVAD TÖÖTAJAD**

Auni Tamm



Primus

ELLU VIIB SIHTASUTUS  
**ARCHIMEDES**

See artikkel on avaldatud

Tamm, Auni (2010). *Eesti tööandjad ja õppivad töötajad*. Rmt. Roosalu, Triin (Toim.). Kolmekesi elukestvas õppes: õppija, kool ja tööandja (49-56). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. Kättesaadav ka online- versioonina [www.andras.ee](http://www.andras.ee)

## Saateks

Primuse toel võtsid Tallinna Ülikooli sotsioloogid Triin Roosalu, Auni Tamm ja Eve-Liis Roosmaa uuesti ette professor Ellu Saare poolt Euroopa Komisjoni 6. teadusprogrammis algatatud mahuka rahvusvahelise uuringuprojekti “Elukestev õpe 2010: tasemehariduse roll elukestval õppel põhineva ühiskonna tagamisel (vt <http://LLL2010.tlu.ee/>)” käigus kogutud andmed ja otsisid vastuseid küsimustele, mis algselt uurijate tähelepanu keskmes kõrvale jäid. SA Archimedese vahendusel Primuse programmi raames Euroopa Sotsiaalfondi ressurssidega kaasrahastatud üliõpilasgrandiga ette võetud uuringuprojekt “Täiskasvanud kõrgharidust omandamas: õpingute ühildamine töö ja eraeluga”, lühemalt TAAS KOOLIS, kestis poolteist aastat ja jõudis äsja lõpule.

Miks see teema praegu oluline on?

Esiteks tuleb haridussüsteemil tänapäeva kiiresti muutuv maailmas kujunevas õppivas ühiskonnas noorte esmase väljaõppe kõrval järjest enam orienteeruda kord juba haridussüsteemist lahkunud, ent sinna tagasi tulnud täiskasvanud õppijatele. Tuleb ka tõdeda, et mitmed ajalooliselt täiskasvanud õppijale omased jooned iseloomustavad tänapäeva Eestis suurt osa neist noortest, kes kõrgkoolist alles esmast väljaõpet taotlevad (nt paljud põhiõppe tudengid töötavad õppimise kõrval), niisiis võib täiskasvanud õppijate kohta kehtiv heita valgust kogu õppijakontingendile.

Meil olid kasutada nelja tüüpi andmed. 2007. aastal korraldati 13 riigis, sealhulgas Eestis mahukas küsitlusuuring, mis hõlmas Eestis enam kui tuhandet täiskasvanut, kes on kunagi jäänud õpingutest kõrvale vähemalt kaheks aastaks, kuid kes parajasti põhi-, kesk-, kutse- või kõrghariduse tasemel taas tasemeharidust omandavad. Samal ajal intervjueriti nende koolide esindajaid, kus vastajad õppisid, et paremini mõista koolide hoiakut ja panust täiskasvanud õppijate õpingute sujumisel. Kolmandaks tehti süvaintervjuud seitsme väikese või keskmise suurusega eraettevõtte töötajatega, kes parajasti ise tööga samaaegselt koolis käivad. Neljandaks intervjueriti nendes ettevõtetes mõnd juhtkonna esindajat, uurides lähemalt nende personali arendamise strateegiaid ja hoiakuid elukestva õppe suhtes. Mõistagi on nende andmete toel võimalik välja tuua terve hulk erinevate valdkondade jaoks olulisi tulemusi. Oleme projekti raames tehtud töid avaldanud eestikeelses kogumikus “Kolmekesi elukestvas õppes” (Roosalu 2010, kättesaadav ka elektrooniliselt [www.andras.ee](http://www.andras.ee)) ja ingliskeelses raamatus “Learning in Transition” (Kozlovskyi, Võormann, Roosalu 2010).

Käesolev artikkel on tööversioon analüüsist, mis mõeldud avaldamiseks kogumikus „Kolmekesi elukestvas õppes”. Head kaasamõtlemist!

Triin Roosalu

## Sisukord

Saateks.....	3
Tasemehariduse roll ettevõtte personali üldise arendamise (täienduskoolitus, õpe töökohal) kontekstis .....	5
Mille poolest eristuvad ettevõtted suhtumiselt töötajate õpingutesse, täienduskoolitusse ja õpitu rakendamisse? .....	7
<b>I mudel (-,-): nii tasemeharidus kui ka täienduskoolitus on ettevõtte arengu kontekstis väheolulised ja vähe suunatud .....</b>	<b>9</b>
<b>II mudel (+,-): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis oluline, täienduskoolitus aga vähe suunatud .....</b>	<b>10</b>
<b>III mudel (-,+): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis väheoluline, aga täienduskoolitus aktiivselt suunatud .....</b>	<b>10</b>
<b>IV mudel (+,+): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis oluline ja täienduskoolitus aktiivselt suunatud .....</b>	<b>11</b>
Millised on tööandjate ootused kooli(süsteemi)le ja nägemused võimalikust koostööst?.....	14
Millised on õppijate ootused tööandjale: hetke- ja pikaajsem perspektiiv .....	18
Autorist.....	20

## **Tasemehariduse roll ettevõtte personali üldise arendamise (täienduskoolitus, õpe töökohal) kontekstis**

Siinses töös anname ülevaate tasemehariduse tähtsustamisest ettevõtete inimressursi arendamisel Eesti ettevõtete näitel. Analüüsi aluseks olnud andmed koguti projekti “Elukestev õpe 2010” osana toimunud uuringu “Väikeettevõtete panus elukestval õppel põhineva ühiskonna ülesehitamisel” vältel 7 tootmis- ja teenindussektori ettevõttes firmajuhtide (7), keskastme juhtide (3) ja tasemeõppes osalejatega (12) läbi viidud intervjuudes ning neid analüüsiti projekti eesmärkidest lähtudes.

Mida tähendavad siis ettevõtte jaoks töötaja õpingud? Milliseid plusse ja miinuseid hariduse omandamises ettevõtte seisukohalt vaadates nähakse?

Midagi positiivset oma töötajate õpingute suhtes väljendasid kõigi uuringus osalenud ettevõtete juhid.

Õpinguid seostati töötaja isikliku arenguga, mille tulemusena

- paraneb arusaamine oma tööst, suutlikkus ise optimaalseid lahendusi leida;
- areneb loogiline mõtlemine, paraneb arusaamisvõime terviklikest protsessidest, ettevõtte tegevusest ja oma kohast selles;
- või on õppimine kasulik mingil muul, kaudsel või ennustamatul moel – esines suhtumist, et *küll see midagi ikka annab*.

Töötaja isikliku arengu kaudu nähti tema õpingutest tõusvat kaudset tulu ka ettevõttele. Seejuures hinnati õpinguid kasutoovaks sõltumata sellest, millisel haridustasemel ta õppis või kas omandatav eriala oli tema tööga seotud.

Kui töötaja õpitav eriala oli lähedane tema tööülesannetega või töötas ta otseselt erialal, eeldati, et õpingutest tõuseb firmale ka otsest kasu paremate töötulemuste näol. Osa tööandjaid sai tuua näiteid õpitu rakendamisest firmas, osal oli kasu eeldatav:

- *Ta saab kasutada õpitud oma igapäevatoos, kuna eriala kattub.*

Ettevõtte jaoks väärtuslikuna nimetati ka õppijaga kõrgkoolist kaasa toodavat koostöö- ja tugivõrgustikku õppejõudude või kaasõppurite näol. Esines juhtum, kus kõrgkooli kaudu oli

saadud uusi kliente ja rakendust leidnud õppejõudude ideed. Koolist saadakse (ka firmajuhtide endi õpikogemuste põhjal) kaasa tugivõrgustik inimeste näol, kellelt vajadusel edaspidi nõu küsida või kellega konsulteerida.

Eraldi võib välja tuua seisukoha, et õpingute kaudu saavutatakse vastavus töötaja ja antud ametikohal nõutava haridustaseme vahel.

- *Ta töötab selles ametis ja tal pole [vajalikku] kõrgharidust.*

Taolistel juhtudel on õppijale võimaldatud tööd praeguses ametis n-ö avansina, ilma ametikohal eeldatava haridustaseme olemasoluta või ka lihtsalt erialase hariduseta. Üldiselt õpivad need töötajad praegu eriala, mis on seotud nende tehtava tööga.

Välja toodi ka hariduse omandamist kui üht lävepakku töölase karjääri edendamisel firmas:

- *Saab võimalikuks liikumine uuele ametikohale või keerukamate/vastutusrikkamate tööülesannete täitmine.*

Viimane eeldab erinevalt eespool nimetatud töötaja isikliku arenguga seotud teguritest, mida tööandja võib toetada või mitte, ka tööandjapoolset personali arenguvõimalustele mõtlemist. See süsteem peab toimima alates palgapoliitikast ja arenguveestlustest kuni tõusuni ametiredelil ja/või soovini vaadata regulaarselt üle tööülesannete jaotus.

Töötajate õpingutes ei puudu tööandjate silmis ka miinuspool.

Põhiliselt seostus see vajadusega arvestada töötaja õpingutega, kohandades töötamise aega või töögraafikut. Probleeme tekitab see eelkõige ametikohtadel, kus õppijale pole äraoleku ajaks lihtne asendajat leida.

Ka jääb õpingute perioodil õppija tööpanus mõnevõrra väiksemaks:

- *Paratamatult lähevad tal mõtted töö ajal mõne tunni pärast toimuvale arvestusele või eksamile...*

Miinuspoolena toodi esile ka töötaja võimalikku lahkumist ettevõttest õpingute lõppemise järel. Nagu märgiti, on see tõenäolisem ja isegi loomulik, kui õpitav eriala pole ettevõttes tehtavaga seotud. Taolistel juhtudel on ettevõtted ka vähem motiveeritud õppijaid toetama.

## **Mille poolest eristuvad ettevõtted suhtumiselt töötajate õpingutesse, täienduskoolitusse ja õpitu rakendamisse?**

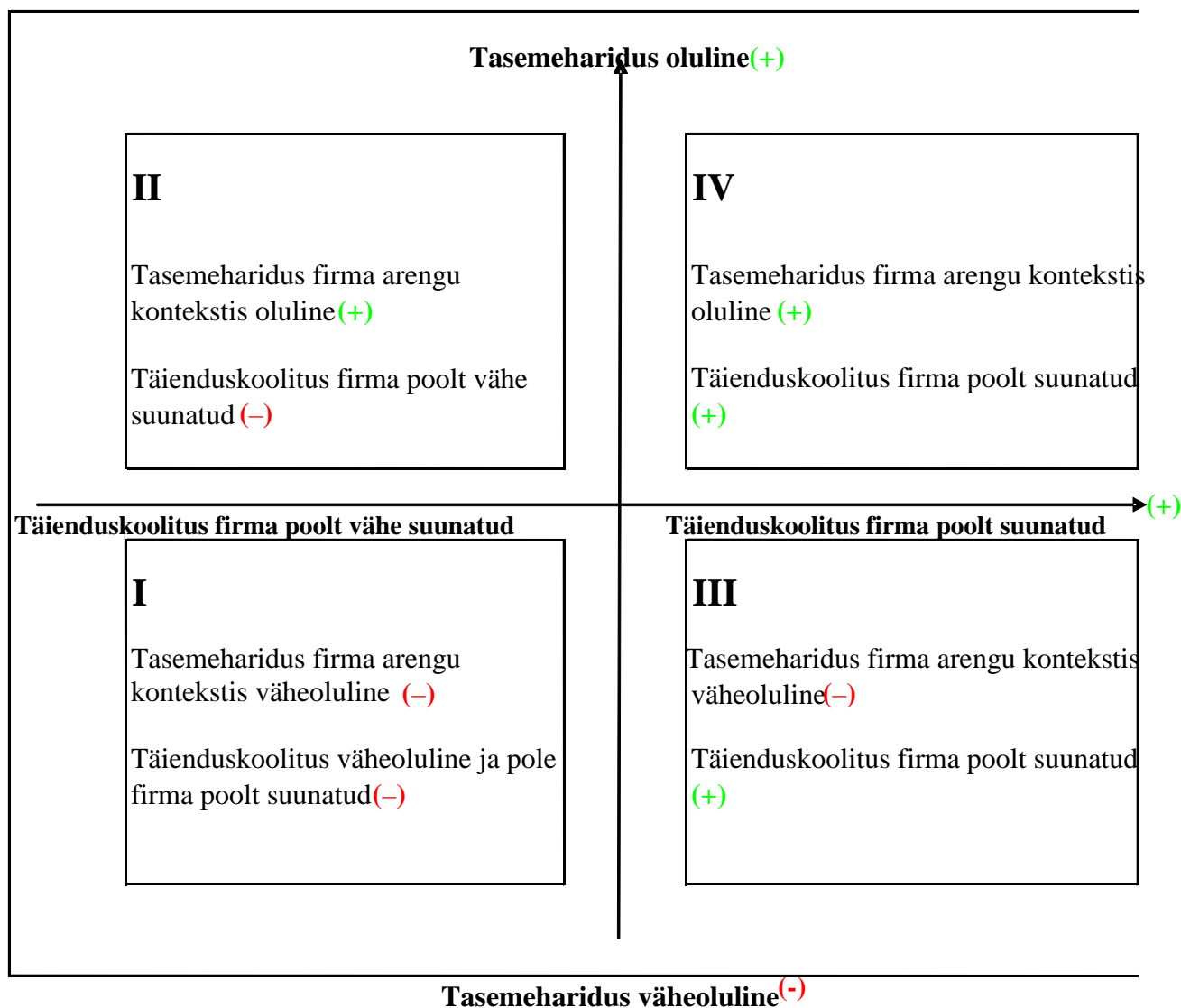
Tasemehariduse toetamist või mittetoetamist ettevõtetes on otstarbekas vaadelda ettevõtete üldises personaliarengu ja töötajate koolitamise strateegia kontekstis.

Positiivset suhtumist õppijatesse ja õppimisse väljendasid kõik uuringus osalejad.

Erinevused ettevõtte poolt tasemehariduse tähtsustamises, õppija poolt omandatu kasutamises ja toetamises esinesid uuringusse lülitatud ettevõtete vahel sõltuvalt sellest,

- milliseks hinnati tasemehariduse rolli personali arendamise üldises kontekstis, muude arendamisviiside taustal;
- kas töötaja arendamist, täienduskoolitust on suunanud tööandja või on see jäetud töötaja enda otsustada.

Järgnevalt kirjeldame tüüpilisemaid mustreid, kuidas ettevõtted kasutavad tasemeharidust ja töötajate muid arendamisviise. Joonisel 3 on juhtumid jaotatud 4 gruppi selle järgi, kuidas oluliseks hindavad ettevõtted töötajate arendamisel tasemeharidust ja kuidas suunavad töötajate täienduskoolitust.



**Joonis 3.** Tasemekoolituse olulisus ettevõtte arengu kontekstis ja täienduskoolituse suunatus tööandja poolt

Sellise teoreetilise liigituse põhjal kujuneb neli põhimõttelist võimalust koolituse tähtsustamiseks personaliarendamise strateegias:

I nii tasemeharidus kui ka täienduskoolitus on ettevõtte jaoks ebaolulised;

II tasemeõpe on osa ettevõtte strateegiast, samal ajal kui muid viise töötajate koolitamiseks sihikindlalt ei rakendata;

III tasemeõppele ettevõttes tähelepanu ei pöörata, kuid täienduskoolitust peetakse oluliseks;



IV nii tasemeõpe kui ka täienduskoolitus on ettevõttele olulised;

Meie uuringusse valitud ettevõtete seas oli iga personaliarendamise strateegia esindajaid, seepärast on meil võimalik neid mudeleid siinkohal lähemalt kirjeldada. Eriti pakub meie analüüsi kontekstis mõistagi huvi see, millised on nendes ettevõtetes valitsevate elukestva õppe strateegiate taga olevad hoiakud ja kuidas tööandjad valikuid põhjendavad.

### **I mudel (-,-): nii tasemeharidus kui ka täienduskoolitus on ettevõtte arengu kontekstis väheolulised ja vähe suunatud**

Ettevõtte roll on töötajate õpingute/täienduskoolituste suunamisel teiste mudelitega võrreldes kõige tagasihoidlikum.

Ettevõtte seostab tasemehariduse omandamist esmajoones töötajate isikliku arenguga. Ettevõtte kasu töötaja tasemeõppes osalemisest on vaid kaudne: õppimise kaudu areneb loogiline mõtlemine, paraneb tööülesannetest arusaamise võime, töö saab kiiremini ja efektiivsemalt tehtud.

Õppimise positiivse poole realiseerumine ettevõtte jaoks sõltub põhiliselt töötaja enda initsiatiivist ja soovist oma panust suurendada. See toimib sellisel juhul, kui töötaja soovi toetab ettevõtte hea sisekliima, mida kujundab suuresti otsene ülemus, juht või allüksuse juht. Teisalt toimib see siis, kui töötajal on võimalus saada huvitavamaid, vastutusrikkamaid tööülesandeid ja vastavalt sellele kõrgemat palka.

Töötaja ametialane areng toimub sellises ettevõttes põhiosas lisanduvate kogemuste ja isiklikul initsiatiivil toimuva õppe kaudu. Täienduskoolituse võimalused on vähesed ja pigem juhuslikud kui süstemaatiliselt planeeritud. Ettevõtte juhtkond käsitleb koolitust kulutuse, mitte investeeringuna.

Ettevõtte toetus õppijale piirdub tavaliselt osalise koormuse ja sellele vastavalt väiksema palga pakkumisega või siis paindlikuma töötaja võimaldamisega tingimusel, et kogu töö oleks tehtud.

Juhul kui töö on suhteliselt lihtsalt õpitav või töötajal on vajalikud eelteadmised juba olemas, on see tööandja õppija jaoks õpingute perioodiks siiski hinnatud, isegi kui töötamine selles ettevõttes tema pikemaajalistesse plaanidesse ei mahu.

## **II mudel (+,-): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis oluline, täienduskoolitus aga vähe suunatud**

Ettevõtte tegutseb turul toimuvatele muutustele reageerides ja end nendega kohandades. Ettevõtte ootused tasemeõppe suhtes on kõrged: koolist oodatakse ettevõtte vajadustele vastavat töötajat. Koolidega ollakse valmis ka koostööd tegema nii praktika sisustamisel kui ka oma vajaduste täpsemal sõnastamisel. Ise ollakse võimeline tasemeõppe lõpetanule või õppijale pakkuma täiendusvõimalusi töökogemuste omandamise ja töökohal õppimise ajal.

Täienduskoolitus on firma poolt vähe suunatud või toimub vastavalt hetkevajadusele mingi vajakajäämise kõrvaldamiseks, põhiliselt töötaja initsiatiivil, ja on sellisena küllalt juhuslik. Töötajate kompetentsi tõstmiseks kindlates valdkondades on eelistatud pikemad kursused, mis on küllaltki analoogsed tasemeõppe aineprogrammiga. Omandatu rakendamine jääb aga ka sel juhul koolitusel osalenud töötaja hooleks, sest otseselt koolituse kasutegurit ei planeerita ega ei osata või soovita seda ka mõõta.

Tasemeõppe tähtsustamisest tulenevalt on firma valmis pakkuma õppijatele kaudset finantstuge: tasemeõppes osalemiseks on võimalik võtta töölt vabad päevad ilma tasu vähendamata või taotleda täiendavat õppepuhkust koos põhitöötasu säilimisega, samuti võimaldatakse töötaja töökoormust pingelistel perioodidel vähendada. Abi pakutakse erialakirjanduse ostmisel ja lubatakse tööandja kulul õppematerjale paljundada.

Analoogselt täienduskoolitusega on ka tasemeõppest saadu rakendamine ettevõttes siiski seotud esmalt õppija enda initsiatiiviga. Töötaja tehtud ettepanekud ja tema ideed midagi töökorralduses muuta ei pruugi juhtkonna või teiste töötajate positiivset vastuvõttu leida. See tähendab, et ettevõtte jaoks saadav kasu tasemeõppest on seotud eelkõige õppija suurema huvitatuse, tema ametipositsiooni ja meeskonnatöö toimimisega firmas.

## **III mudel (-,+): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis väheoluline, aga täienduskoolitus aktiivselt suunatud**

Ettevõttel on ambitsioon pürgida omal alal liidrite hulka. Töötajaid palgates peetakse isikuomadusi tähtsamaks kui omandatud haridust. Juhi sõnul pakub tasemeharidus firma jaoks vähe, kuna see on liiga teoreetiline ega vasta sellisena ettevõtte igapäevatöö vajadustele. Põhitähelepanu pööratakse seetõttu suures mahus toimuvatele firmasisestele täienduskoolitustele ja kogemuste põhjal õppimisele, pidades silmas firma spetsiifilisi

eesmärke. Personali koolitamine on ettevõtte jaoks investering firma tulevikku, seejuures asjakohaste teadmiste ja oskustega töötajad loovad firma silmis põhilise konkurentsieelise.

Toetamaks tasemehariduses õppijat, võimaldatakse tal ise valida oma tööaega ja -hulka õpingute perioodiks, kuid töötasu arvestatakse siiski rangelt tulemuste eest, seega õppimisele ei pakuta ka kaudset finantstuge. Erinevalt esimesest kahest mudelist tuntakse seda strateegiat järgivas ettevõttes ka sisulist huvi töötaja omal algatusel toimuvate õpingute vastu formaalharidussüsteemis, kutsutakse omandatut jagama teistega ja teadvustatakse talle edasisi arenguvõimalusi.

Edaspidised koostöövõimalused tasemeõpet pakkuvate koolidega võivad puudutada lektorite kutsumist firmasse või töötajate suunamist hoolikalt valitud täienduskoolituskursustele.

#### **IV mudel (+,+): tasemeharidus on ettevõtte arengu kontekstis oluline ja täienduskoolitus aktiivselt suunatud**

Ettevõttel on selge nägemus oma plaanidest ja ka nende saavutamise viisidest. Töötajate arenguvajadus määratletakse firma arengukontekstist lähtudes. Vajadusel ollakse valmis suunama töötajaid firma kulul õppima ka tasemeõppesse. Ettevõttes usutakse, et tasemeõpe annab töötajale erialateadmiste kõrval oma ametikohal töötamiseks laiema arusaama ettevõttes toimuvast. See, kuivõrd konkreetsest tasemeõppe kursusest on ettevõttele kasu, sõltub õpitavast erialast, koolist ja muidugi õppijast ning tema valmisolekust õpitud rakendada. Firma saab talle selleks lisatuge pakkuda, suunates ta täiendavalt tööalastele täienduskoolitustele. Seejuures peetakse väga oluliseks hinnata ka koolituse tulemuslikkust ja vastavust koolitusele saatmisel seatud eesmärkidele.

Kinnitatud on iga-aastane koolituseelarve, kuid seda on lubatud vajadusel ületada. Personali koolitust käsitletakse ühemõtteliselt kui investeringut tulevikku.

Lisaks soosivale suhtumisele pakutakse nendele töötajatele, kelle õpingud on seotud konkreetsete tööülesannetega selles ettevõttes kas antud hetkel või siis võimalikus tulevikus, kaudset finantstuge, nt võimaldatakse käia töö ajast koolis ning saada õppepuhkust koos põhipalga säilimisega.

Vaadates nendes strateegiates **toetust tasemeõppele**, on see omavahel küllalt sarnane I ja III mudelis: ainsaks toetusviisiks on õppijale lubatud tööajapaindlikkus ilma töökoormuse

vähendamiseta, koolis oldud aja eest ei maksta töötasu; ning II ja IV mudelis: võimaldatakse paindlikku tööaega koos kaudse finantstoega, st koolis oldud aja eest makstakse põhipalka.

Tasemeõppe, eriti praeguse ametiga seotu, **tähtsust ettevõtte arengu kontekstis hinnatakse olulisemaks** II ja IV mudelis, ehkki erinevatel põhjustel. II mudelis on see põhiline arendusviis kogemuste kõrval, kuna täienduskoolitus firmas on juhuslik; IV mudeli rakendamisel on tasemeõpe aga oluline baas, millele saab üles ehitada muud töötajate arendamise viisid.

Vähemoluliseks peetakse tasemeõppe tähtsust aga I ja III mudelis. I mudelis on põhjuseks asjaolu, et töö ise on suhteliselt lihtne ja kohapeal õpitav või siis on töötajal olemas eelteadmised, ja mõlemal juhul puudub tööandja silmis otsene vajadus töötaja edasiõppimiseks tasemeõppeks. III mudelis aga hindab ettevõtte pakutavat tasemeõpet liiga abstraktseks, teoreetiliseks, mistõttu leitakse, et see ei vasta firma spetsiifilistele ootustele.

Tasemeõppes **osalemise kasulikkust** uute teadmiste, maailmanägemise, õppimisvõime, sidemete või koostöö kujul koolidega hindasid oluliseks kõikide mudelite esindajad. Seejuures on

I ja II mudelis teadmiste rakendamine seotud enam õppija initsiatiiviga ja oma konkreetsete tööülesannete täitmisega;

III ja IV mudelis ettevõtetes täienduskoolituste ja regulaarsete nõupidamiste, tööprotsessi analüüsi ja karjäärivõimaluste kaudu loodud süsteem, mis võimaldab õppijal paremini jagada koolis omandatud, kasutada seda töökohal või ettevõtte heaks.

Seega võib meie analüüsi tulemuste põhjal väita, et seda, mida tasemeõppes osalejad on koolis omandanud, suudavad paremini kasutusele võtta ettevõtted, kus täienduskoolitus on sihipärane ja lähtub firma vajadustest, luues koos muude töötajate arendamise viisidega eeldused ettevõtte edukamaks tegutsemiseks. Juhul kui tasemeõppest tunnetatakse kasu, ollakse sellesse õpingute toetamise näol valmis ka enam investeerima.

Üldiselt jääb aga nende intervjuude põhjal mulje, et tootmissektori väikestes ja keskmises suuruses ettevõtetes ei kasutata koolitusvõimalusi või tasemeõppes osalemiseks soodsamate tingimuste loomist eriti järjekindlalt nt töötajate motiveerimiseks. Koolitusi ja tasemeõppes osalemist toetatakse sedavõrd, kuivõrd need tootavad tööandjale otsest kasu, ja

aktsepteeritakse siis, kui ühe töötaja õppetöös osalemiseks ei ole vaja teha olulisi muutusi üldises töökorralduses. See omakorda viitab asjaolule, et Eestis ei ole tööandjad, eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, praegu just väga töökindlad elukestval õppel põhineva ühiskonna arengumootorid. Pigem võime rääkida hoiakust, mille sisuks on soov saavutada suurem töö efektiivsus, kasutades maksimaalselt töötaja tööjõupotentsiaali. Asjaolu, et inimesed soovivad koolitustel osaleda enda täiendamiseks ja oma võimete paremaks realiseerimiseks ning et nad näevad eneseteostust eelkõige tööturu kontekstis, mitte sellest väljaspool, näib justkui viitavat, et töötaja ja tööandja huvid langevad suuresti kokku. Kui see ka reaalselt nii on, tuleb meil omakorda tõdeda, et mitte kõik ettevõtted ei ole just eriti altid õppimiseks sobilikku keskkonda looma, kui õppimine lähtub ainult töötaja enda huvidest ja vajadustest, pakkudes praktiliselt vaid töötaja paindlikumaks muutmist – ja vihjates funktsionaalse paindlikkuse võimalusele, mis lubab töötajal töö sisu rikastamiseks täita erinevaid tööülesandeid või eeldab seda.

Kahjuks peame me küll Eesti puhul tõdema, et ametiühingute üleüldise nõrkuse tõttu iseäranis väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes ei ole töötaja tööandjale võrdväärne kauplemispartner oma tööjõule hinna ja sobivaima rakenduse määramisel. Seepärast võib oletada, et töötaja on ka koolitustingimuste läbirääkimistel peamiselt vaikiv lepingupartner, sest tal puudub sageli alternatiiv. Tõsi, raskemini asendatavatel töötajatel on kuni viimaste majanduskasvu aastateni – ja meie uuringute andmed on pärit aastatest 2007–2008, mil majanduskriis Eestis veel mõju ei avaldanud – olnud rohkem võimalusi oma eelistustele vastavate töötingimuste, sh koolitusvõimaluste määratlemisel. Ka nemad on aga mingil määral konkurentsivõime tõstmise lõksus, eriti sedavõrd, kui nende ametialal edu säilitamine ja karjäärivõimaluste kasutamine eeldab pidevat enese tõestamist nii töö kui ka koolitustel osalemise kaudu.

## **Millised on tööandjate ootused kooli(süsteemi)le ja nägemused võimalikust koostööst?**

Ettevõtete juhtide suhtumist koostöösse koolidega ja töötajate arendamisse on suurel määral mõjutanud nende endi taust: millised on nende teadmised/kogemused tasemeõppega ja täienduskoolitustel osalemises, kuivõrd nad on iseseisvalt või välispartneri vahendusel omandanud omandanud teavet personali arendamisest. Oma roll on ka ettevõtte strateegial ja sellel, mis rolli omab selles personal oma panuse ja vajalike teadmistega, sh sellega, kas need teadmised on otstarbekas saada tasemeõpet pakkuvast koolist, täienduskoolituse pakkujateelt või töökohal toimuva õppe kaudu.

Järgmisena iseloomustame ettevõtete juhtide ootusi koolisüsteemile ja koostööle koolidega selle alusel, kuidas nad tähtsustavad firma arengu kontekstis tasemeõpet ja kuivõrd on nende poolt juhitud töötajate täienduskoolitus.

Koostöövõimalused koolidega juhul kui

### **1) tasemeharidus on põhiline personali arendamise viis, ettevõtte arengu mõjutaja, ja täienduskoolitus on vähe suunatud (II mudel)**

Erialase kõrgharidusega spetsialistidel on firma arengus oluline roll. Tegutsetakse valdkondades, kus edukas toimetulek tööga ja eriti firma areng nõuab spetsiifilisemat ettevalmistust. Seetõttu on taoliste firmade ootused kõrgkoolidele ja nende lõpetanutele küllalt kõrged. Oodatakse, et kooli lõpetanu rakenduks võimalikult kiiresti täispanusega tööle, tuues kaasa midagi uut:

- *Et kraadi omandamisega kasvaks ka ideede hulk, lõpetanu oleks võimeline ja sooviks enam panustada firma arengusse. Teeks mingi asja valmis firma heaks, suutlikkus panustada tõuseks ja töö efektiivsus suureneks.*

Nagu näitavad kogemused, täituvad ootused vaid üksikute lõpetanute puhul. Seetõttu ollakse valmis mitmekesiseks koostööks kõrgkoolidega. See puudutab

- õppekavade ja aineprogrammide sisu täpsustamist, oma vajaduste, ootuste sõnastamist, et muuta lõpetanute taset enam oma ootustele vastavaks;

- praktikavõimaluste pakkumist. Praktika ajal omandavad tudengid igapäevatoos olulisi teadmisi ja oskusi, mida kõrgkoolis vähese praktika osatähtsuse tõttu napib. Teisalt leiab nii potentsiaalseid töötajaid, kellele sobib ettevõtte ja kes sobivad ettevõtte jaoks.

Alati ei pruugi ettevõtte koostöösoov kõrgkoolidega praktika korraldamisel teoks saada kooli vähese huvi tõttu:

- *Koostöö rakenduskõrgkoolide ja ülikoolidega on toimunud põhiliselt meie initsiatiivil. Soovisime võtta praktikante, ainsaks tingimuseks on olnud praktikandi soov õppida, mitte nn linnukese kirjasaamise pärast tulek. Kirju on saadetud mitmele koolile, kuid vastanud on vähesed. Praktikale tulek on toimunud põhiosas praktikandi enda initsiatiivil...*

Kõrgkoolides nähakse võimalikku koostööpartnerit ka töötajate täienduskoolituste poole pealt. Oma töötajaid ollakse valmis suunama kõrgkooli juurde õppima üksikud ainemooduleid, pikematele ametiga seotud kursustele. Huvi pakub ka ettevõtte personali arendamise ja oma majandustegevuse planeerimisega seonduv temaatika.

Kuna erafirmade pakutavate koolitustega on ettevõttel (sh juhtidel) olnud vaid väheseid kogemusi või puuduvad need üldse, tundub kõrgkoolide pakutav usaldusväärsem ja ka hinnalt vastuvõetavam.

## **2) tasemeharidus on täienduskoolituse ja töökohal õppe kõrval võrdselt oluline personali arendamise viis (IV mudel)**

Tegemist on mõnevõrra suurema töötajate arvuga ettevõttega, kel on (ise või emafirma kaudu) välisturul tegutsemise kogemus. Ettevõttes on rakendatud kvaliteedijuhtimise süsteem, pööratakse tähelepanu töötajate arendamisele kui ettevõtte konkurentsivõime ühele tähtsale tegurile.

Koolides nähakse ettevõtte koostööpartnereid eri valdkondades ja eri haridustasemetel – kutsekoolide ja kõrgkoolide õpilastele ollakse praktikabaas, lõpetanuid võetakse tööle.

Nii praktikal olijal kui ka oskustöötajatel on olnud probleeme töökultuuri ja distsipliiniga, mistõttu paljud ei jää ettevõttesse püsima:

- *Sellel tasemel töötajatelt ootame tööpanust. Meil on klientide tellimused, tähtajad, kvaliteet. Et oleks nii, et tuled õigel ajal tööle, teed korralikult, kvaliteetselt. Kui sa jääd haigeks, siis*

*helistad, et ei saa tulla. (...) Tööle tulles räägime oma ootustest täpsemalt. Kui tuleb mingi eksimus, siis selgitatakse üle, kui tuleb järgmine, siis oleme pahased kuni selleni, kas see inimene üldse sobib siia.*

Koolidelt oodatakse, et ameti õpetamise kõrval pöörataks enam tähelepanu õppurite isikuomaduste ja üldise töökultuuri arendamisele. Lisaks tehakse koostööd kutseõppeasutustega

- oma töötajate kvalifikatsiooni tõstmisel, suunates üksikuid töötajaid või töötajate grupi sinna täienduskoolitusele või ka esmasele väljaõppele;
- töötajate kutseksamiks ettevalmistamisel ja/või eksami sooritamisel.

Töötajatele pakutav täienduskoolitus on mitmekesine:

- *Olid meeskonnakoolitused, kogu administreerivale meeskonnale 4 päeva. Ka oli tootmiskoolitus spetsialistidele ja juhtidele, et igaiüks aru saaks, mida me siin majas teeme. Edasi vaatame koolitusvajadust juba ametiülesannete ja selle alusel, millest me puudust tunneme – missuguseid teadmisi ja oskusi on vaja arendada. Näiteks töödejuhatajatele oleks vaja sel aastal anda töökorraldust puudutavat koolitust.*
- *Teatud ametikohtadel töötajatel on vaja pidevalt olla kursis seadusmuudatustega, mis tähendab, et raamatupidaja osaleb sageli koolitustel. Täienduskoolitusele saadetakse ka töötaja, kes maja sees vahetab ametit või saab juurde mingi lisakohustuse. Eraldi tegeletakse uute töötajatega, kellele pakutakse vajadusel töökohale vastavalt lisakoolitust ja juhendamist. Kindlasti toimub kohapeal täiendav koolitus toote tundmaõppimiseks.*

Koolitust tellides lähtutakse selle eesmärkidest ja sisust ning leitakse kõige sobivam koolitaja: erafirma, koostööpartner (nt tarnija), tasemeõppe pakkuja, erialaliit, emafirma või oma töötaja. Seega tuleb koolidel täienduskoolituse läbiviimisel konkureerida teiste pakkujatega.

### **3) tasemeharidus on väheoluline personali arendamise viis, täienduskoolitus on firma poolt suunatud (III mudel)**

Firma arengu kontekstis, toetudes juhi kogemustele, peetakse kõrgharidust liiga teoreetiliseks ja oma vajadustele mittevastavaks. Seetõttu toimub personali arendamine-koolitamine mahukatel firmasisestel täienduskoolitustel, mida korraldavad oma töötajad ja väljastpoolt kutsutud lektorid. Koolitusplaani ja koolituste sisulise külje on paika pannud firmajuht, kes



ise on hariduse omandanud valides ja läbides endale sobivaid koolitusi, otsides häid koolitajaid (ka eri riikidest).

Koolitustes on tähtsal kohal ka töötajate omavaheline kogemuste jagamine nii töös ette tulevate probleemolukordade lahendamisel kui ka kõrgkooli õpingutest teistele (ja firmale) kasuliku väljatoomises.

Koolidelt oodatakse esmajoones õppurite mõtlemisvõime arendamist. Koostöö koolidega (kui seda esineb) on üksikute lektorite tasemel, keda võidakse kutsuda firmasse koolitusi läbi viima.

#### **4) tasemeharidus on väheoluline personali arendamise viis, täienduskoolitus puudub või toimub töötajate initsiatiivil (I mudel)**

Koostöö koolidega on taolistel juhtudel raske: firmal puudub selleks vajadus või pole ta oma töötajate täiendavat koolitusvajadust teadvustanud.

- *Rutiin tõmbab kaasa. Igapäevased tööd võtavad nii palju aega, et sellest välja tulla ja mõelda ... kuhugi kõrvale liikuda pole just kerge. (...) Kui kaotad aega (koolitusel osalemise kaudu – A. T.) ja kliendi, siis on raske teda tagasi saada.*

Ka oma vajaduste sõnastamist koolile ei peeta otstarbekaks ettevõtte väiksuse tõttu või põhjusel, et tööülesanded saavad suhteliselt lihtsalt selgeks, toeks koolis omandatav/omandatu. Õppijatele pakutakse paindliku tööaja võimaldamisega õpingute ajaks sobivat töökohta ja juhul kui töötaja avaldab ise initsiatiivi, suurendatakse tööpanuse kasvu korral ka palka, kasvab vastutus. Õppija soovi oma panust suurendada toetab töökoha sõbralik õhkkond.

Huvitatus koostööst koolidega võib kasvada siis, kui firmajuhid ise saavad täienduskoolitusest positiivseid kogemusi, viies end kurssi personali arendamist puudutava valdkonnaga.

## **Millised on õppijate ootused tööandjale: hetke- ja pikaajsem perspektiiv**

Ootuste puhul tööandjale saab rääkida hetkeperspektiivist, mis puudutab õpinguperioodi, ja pikaajsemast perspektiivist, mis seondub võimaliku töötamisega ettevõttes õpingute järel.

Õpinguperioodi ootused tööandjale erinesid õppijati. Tavaliselt püütakse nii palju kui võimalik ise toime tulla. Olenevalt õppevormist ja töökoha kaugusest koolist on vajadus rohkem või vähem viibida töö juurest eemal, olla koolis mõnikord päevasel ajal ja lahkuda kas mitmel päeval või teatud päevadel enne tööpäeva lõppu. Mida enam nõuab kool töö juurest eemal viibimist, seda tähtsam on õppija jaoks tööaja paindlik korraldus ja vastavate kokkulepete olemasolu tööandjaga.

Et töö ajast koolis olek ei tekitaks probleeme ja kolleegide viltuvaatamisi, peeti oluliseks, et see toimuks kõigile teada ja arusaadavatel alustel: vastavalt võimalustele kas töö vahetustega, oma töö ärategemine töövälisel ajal, töötasu saamine töötulemuste või töötatud aja alusel, töötajale koolis oldud ajal põhipalga säilitamine vms. See, kuidas on reguleeritud töölt eemalolek, lepatakse tööandjaga kokku juba tööle tulles. Ka kaastöötajate informeeritust kokkulepetest ja firmas valitsevat toetavat õhkkonda hariduse omandamisele pidasid õppijad väga tähtsaks. Tavaliselt pannakse sel juhul tähele ka õppija arengut, antakse talle kaasaráärmisvõimalusi, tunnustatakse tehtut.

Materiaalse toe suhtes märgiti, et see oleks küll meeldiv, kuid seda ei peetud reaalseks – otsest finantstuge õppemaksu tasumisel või sõitudeks kooli ühelegi uuringus osalenud õppijale ei pakutud. Mõnevõrra erinevalt väljendasid õppijad oma ootusi sõltuvalt oma tööandja majandusseisust. Pigem loodavad õppijad materiaalselt tuge nendelt tööandjatelt, kelle majandusseis on parem; juhul kui firma majandusseis pole nii hea või on tegemist kiirelt areneva ettevõttega, peetakse loomulikuks, et kõik õpingutega seotud kulud kantakse ise. Ootused toetuse suhtes on kooskõlas firmas üldiselt välja kujunenud praktikaga. See tähendab, et ettevõttes töötades kohandatakse sealse üldise suhtumise ja hoiakutega õppimise suhtes.

Oluline osa õppija ootustest tööandjale on seotud **tulevikuperspektiiviga**. Mida enam tööandja tunneb huvi õppija ja õpingute sisulise poole vastu, seda enam on õppijad

veendunud õpingute kasulikkuses ja omandatava eriala perspektiivikuses, samuti suureneb tõenäosus, et jätkatakse ettevõttes ka edaspidi. Erandiks on vast need juhtumid, kus töö ja õpitav eriala ei ole seotud.

Teine oluline teema seoses ootustega tulevikuks on õppija arenguväljavaated firmas pärast kõrgkooli lõpetamist. Positiivsena tõid õppijad esile perspektiivide üle arutlemist juba tööle asudes või õpingute ajal. Oma tööpanuse suurenemisel eeldatakse, et ka tööandja märkaks muutust, vaataks üle palgatingimused, räägiks arenguväljavaadetest, pakkudes välja võimalikke variante.

## **Autorist**

AUNI TAMM (MA) is a project manager in the Department of Social Stratification at the Institute of International and Social Studies, Tallinn University, Estonia, where she is currently working on her PhD thesis in sociology of education in the world of work. Over the years, she has been involved in wide number of research projects in private as well as public sectors, with excellent expertise in qualitative as well as quantitative study designs. Her research interests are connected to issues of lifelong learning, continuing education and career choices, as well as background- conditions of employer practices and human resource development strategies.

Contact: Uus-Sadama 5, 10120 Tallinn, Estonia.

E-mail: [auni.tamm@gmail.com](mailto:auni.tamm@gmail.com)