

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Katrin Maiste

**INFORMAALSE TÖÖLÕPPIMISE VÄÄRTUSTAMINE
ORGANISATSIOONIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/22, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 450 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katrin Maiste 09.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED ALUSED.....	9
1.1. Töölõppimine.....	9
1.2. Formaalne, mitteformaalne ja informaalne õppimine.....	11
1.3. Informaalse õppimise dünaamiline mudel	15
1.4. Informaalse töölõppimise tuvastamine, tunnustamine ja tulemus	17
2. EMPIIRILINE UURING	22
2.1. Informaalse töölõppimise uurimise meetodika.....	22
2.2. Uuringu valim	22
2.3. Andmete kogumise ja analüüsi etapid	24
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	27
3.1. Poolstruktureeritud intervjuud koolitusspetsialistidega.....	27
3.2. Poolstruktureeritud intervjuude teemakategooriad	27
3.2.1. 70/20/10 arenduspõhimõte	28
3.2.2. Informaalse töölõppimise võimaldamine organisatsioonis	28
3.2.3. Informaalse töölõppimise tulemused.....	30
3.2.4. Tagasiside informaalsete töölõppimise osana	31
3.2.5. Informaalse töölõppimise väärtustamine ettevõttes	32
3.2.6. Informaalse töölõppimise negatiivsed ilmingud.....	32
3.2.7. Karjäärivõimalused tänu informaalsete töölõppimisele	33
3.3. Informaalse töölõppimise veebiküsitlus suurettes	36
3.3.1. Informaalse töölõppimise kategooriad	36
3.3.2. Informaalse töölõppimise küsitluste tulemuste võrdlus	38
3.4. Vastajate näited informaalsete töölõppimise kohta	39
4. ARUTELU JA JÄRELDUSED	42
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	48
KASUTATUD KIRJANDUS	51
LISAD	55
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused	55
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude koodipuu	56

Lisa 3. Informaalse tööloppimise veebiküsimustik	58
Lisa 4. Töötajate veebiküsimustiku väidete statistiline analüüs	60
Lisa 5. Töötajate küsimustiku märksõnad ja näited.....	62
Lisa 6. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks.....	65

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöös uurib autor informaalsete töölõppe (ITÕ) esinemist ettevõtetes, kes rakendavad 70/20/10 arenduspõhimõtet. Autor viib läbi poolstruktureeritud intervjuud koolitusspetsialistidega ja teostab veebiküsitluse töötajate seas, et selgitada välja, kuidas ettevõtte väärtustab ITÕ ja milliseid ITÕ vorme märkavad töötajad.

Uuringu tulemusel selgus, et ITÕ on kõige rohkem seotud töötaja sisemise motivatsiooniga, sooviga muutuda paremaks oma valdkonnas ja saada hakkama keeruliste tööülesannetega. Välised motivaatorid ei suurenda üldjuhul töötaja õpitahet, ta ei arenda end selleks, et jätta hea mulje juhile või kolleegidele. Samas innustab töötajat töö käigus iseseisvalt õppima karjäärivõimalus ja/või soov laiendada oma valdkondlikku tegevust.

ITÕ-l on ka negatiivseid ilminguid: ajakulu, teiste häirimine ja grupimõtlemine, kuid nendest suurem probleem on siiski see, kui töötaja ei õpi tehtud vigadest.

Üldjuhul ITÕ töötajale otsest rahalist kasu ei too ja töötaja ei eeldagi preemiat, kuid kui ITÕ aitab edeneda karjääriredelil, siis suureneb tänu sellele enamasti ka töötasu. Ettevõtted peaksid töötajatele selgemalt välja tooma organisatsiooni sisemise karjääritee ja kirjeldama töötajatele viise, kuidas sellel teel edukalt liikuda. Teisisõnu õpetama informaalset töölõppimist. Töötajate arendamisel on oluline rakendada ja siduda omavahel formaal-, mitteformaal ning informaalõpet, rõhutada pideva õppimise olulisust, et töötaja oleks valmis kohanema muutustega organisatsioonis ja tööturul.

Võtmesõnad: informaalne töölõppimine, 70/20/10 arenduspõhimõte, õpitahe, refleksioon, tagasiside.

SISSEJUHATUS

Tarkus on kollektiivne saavutus, tark rahvas vaatleb ja katsetab ega kohku eksimisest, sõnas Eesti Vabariigi president Alar Karis ametisse astumisel (Vabariigi President 2021).

Töötaja teadmised ja oskused sõltuvad tema enda tegevusest, samuti mõjutab töökoht töötaja arenguvõimalusi. 2009. ja 2015. aasta Eesti tööelu-uuringute võrdlusest selgub, et on vähenenud töötajate hulk, kelle hinnangul nende töö nõuab uute lahenduste välja mõtlemist või võimaldab omandada uusi oskusi või teadmisi. Töötaja arenguvõimalused töökohal on seotud Eesti tööjõu kvalifikatsiooni tõusu või langusega. (Kaldmäe 2017, lk 6–7) Kuigi kõik ettevõtted ei paku töötajatele piisavalt võimalusi töö käigus uute oskuste ja teadmiste omandamist, on 2021. aasta rahvaloenduse järgi siiski suurem osa äriettevõtete töötajaid pigem rahul (44,2%) või väga rahul (14,2%) uute teadmiste ja oskuste omandamise võimalustega ettevõttes (Statistikaamet, 2021).

Eestis on mitme organisatsiooni personali arenduspõhimõtetes toodud välja 70/20/10 lähenemine, kus 70% töötaja arengust moodustab tööloppimine ehk mitteformaalne ja informaalne õppimine, 20% õpitakse kolleegidelt ning 10% formaalsetel koolitustel. Töötaja arenguprotsessi suurim osa ehk enamasti informaalne tööloppimine (ITÕ) jääb sageli nähtamatuks nii töötajale endale, tema juhile kui ka koolitusspetsialistile, sest seda peetakse tööprotsessi loomulikuks osaks (Eraut 2011).

Professor Loogma (2004) tõdeb oma doktoritöös, et õppimine on otsustava tähtsusega töömuutustega kohanemisel ning ta lisab, et töökeskkonnas on kutseharidusest olulisem mitmekesised kogemusest õppimise viisid (Loogma, 2004, lk 34). ITÕst saadud teadmisi ja oskusi väärtustatavad tööandjad uue töötaja valikul, mida võib näha eriti spetsialisti ja juhtaseme töökuulutustes, kus lisaks valdkondlikule haridusele nõutakse kandidaadilt töökogemust. Töö käigus omandatud teadmisi tunnustatakse paljude riikide haridussüsteemis, Eestis arvestavad kõrgkoolid töökogemust VÕTA programmis, mille eesmärk on muuta nähtavaks ja väärtustada kõiki inimese teadmisi ja oskusi. Õppimise „väärtust“ ei hinnata enam üksnes selle toimumise aja, koha ja viisi järgi, vaid oluliseks saab õppimise teadvustamine. Huvi- või tööalases tegevuses omandatakse vilumusi, mida ei pruugi saada koolipingis, kuid mis võivad oluliselt toetada

formaalharidussüsteemis õppimist (Rutiku *et al.*, 2011, lk 9–10). Eelnevast lähtudes toob autor uurimisprobleemina välja, et ettevõtted ei pööra piisavalt tähelepanu ITÕ rollile töötaja arengus ja töötajad ei oska seostada ITÕ mõju oma töösooritusele.

Töö eesmärk on selgitada välja, kuidas teadvustavad ja väärtustavad ITÕ ettevõtted, kes rakendavad töötajate 70/20/10 arenduspõhimõtet. Suurem teadlikkus ITÕ viisidest ja nende rakendamine võib parandada eelkõige töötaja individuaalset töösooritust ja suurendada tema karjäärivõimalusi. Meeskonna tasemel võib ITÕ suurendada grupitunnet, ettevõtte tasandil ilmneb see töötajate rahulolu suurenemises ja ettevõtte tööandja maine tõusus, mis võib omakorda vähendada tööjõuvoolavust ja meelitada talente.

Lähtuvalt uurimisprobleemist on magistritöö uurimisküsimused:

1. Kuidas avaldub ITÕ ettevõttes?
2. Kuidas ettevõtte väärtustab ITÕ-t?
3. Milliseid ITÕ vorme märkavad töötajad?

Autor kombineerib informaalsete tööõppimise uurimiseks kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud koolitusspetsialistidega ja anonüümse veebiküsitluse töötajatega ettevõtetes, kes rakendavad töötajate 70/20/10 arenduspõhimõtet. Poolstruktureeritud intervjuude küsimuste koostamisel on autor lähtunud Tynjälä (2008) ja Deciuse jt (2019) teooriast, veebiküsimustik põhineb suure osas Deciuse jt (2019) Saksamaal läbiviidud informaalsete tööõppimise uuringul, mille tulemust on autoril kavas võrrelda oma uuringu tulemustega.

Teooria osas kirjeldab autor esimeses peatükis tööõppimise olemust, teises selgitab formaal-, mitteformaal- ja informaalõppe mõisteid, omavahelisi seoseid ning erinevusi. Kolmandas peatükis on toodud informaalsete õppimise dünaamiline mudel, neljandas keskendub autor ITÕ tuvastamisele, tunnustamisele ja tulemusele. Empiirilises osas selgitab autor välja ITÕ rolli suurettevõtetes töötajate arendamisel: millised õppevormid on rohkem teadvustatud ja milliseid oskusi töötajad töö käigus kõige rohkem omandavad. Autor kirjeldab uuringu protsessi, uuringu mõlema osa (poolstruktureeritud intervjuude ja veebiküsitluse) valimit ja meetodit.

Autor tänab magistritöö juhendajat MBA Marianne Kallastet, kes innustas töö teoreetilise aluse loomisel ning aitas töö kirjutamise ajal kui ka andmete analüüsil. Autor soovib tänutundega ära

märkida Tuuli Perolainen panuse, kes aitas fokuseerida uurimisteemat ning testida intervjuu struktuuri ja veebiküsimustikku.

1. TEOREETILISED ALUSED

Autor tutvustab teoreetiliste aluste osas uurimisprobleemiga seotud põhimõisteid ning seob need uurimisteed avavate teooriatega. Alljärgnevalt kirjeldab autor tööloppimist, toob esile formaal- mitteformaal- ja informaalõppe sarnasused ja erinevused ning informaalsete tööloppimise mudelit.

1.1. Tööloppimine

Katustermin 'tööloppimine' hõlmab töö käigus, töö, töökohal ja tööpõhist õppimist. Tööloppimist defineerib Segers jt (2018) protsessina, mis hõlmab indiviide, koolitusi, kursusi ja arendusprogramme ja kogemusõpet. Tööloppimise eesmärk on omandada ja rakendada organisatsiooni vajadustele vastavaid kompetentse. (Segers *et al.*, 2018, lk 3) Eestis on terminina kasutusel 'tööl õppimine' ja 'tööloppimine', mis on haridussõnastikus (EKSA 2014) kirjeldatud kui „igasugune töökeskkonnas toimuv õppimine“, ingliskeelne vaste on sõnastikus *on-the-job learning, workplace learning*. (HS, 2023)

Kozlowski jt (2010) kirjeldavad tööloppimist osana organisatsioonilisest õppimist (*organizational learning*), mis toimub erinevates vormides ja mitmel tasandil nii informaalset kui ka formaalõppe kaudu. Sealjuures tuleb eraldi välja tuua nii õppimise protsess kui ka selle tulemus (*outcome*). Organisatsioonilise õppimise süsteem, mis hõlmab kontekstitegureid (näiteks strateegia ja struktuur), ilmneb järgmistel tasanditel:

- 1) makro- ehk organisatsiooni tasandil, kus informaalset õpet mõjutab muuhulgas organisatsiooni kultuur ehk töökliima, strateegia ja missioon;
- 2) meso- ehk meeskonna või osakonna tasandil, kus on oluline töövoog (*workflow*) struktuur, tehnika kasutamine ja omavaheline teadmiste jagamine;
- 3) mikro- ehk indiviidi tasandil, kus tulevad mängu töötaja teadmised, oskused ja võimed, sealhulgas tehnilised teadmised ning teadlikkus tööprotsessidest.

Kollektiivsete teadmiste kujunemisel toimub teadmiste vahendamine nii ülalt alla kui alt üles, ehk organisatsiooni struktuur mõjutab nii meeskonna kui ka indiviidi tasandil õppimist, samas ühe töötaja õppimine võib viia kollektiivse teadmise või mõttemudelite kujunemiseni. Eraldi ei saa rõhutada informaal- ega formaalõppimise tähtsust, vaid nende kahe koosmõju kõikidel tasanditel. (Kozlowski, 2010, lk 368–371)

Töötaja tööalast arengut mõjutab nii töökoht kui ka töötaja ise. Billett (2006) selgitab töö käigus õppimist (*learning through work*) tööelu vältel (*throughout working life*) kahepoolse mõjuna, kus ühelt poolt mõjutab õppimist töökoht, kuidas töö võimaldab inimesel õppeprotsessis osaleda, teisalt aga sõltub töö käigus õppimine sellest, kuidas individid ise otsustab pakutud võimalusi kasutada. Ettevõtte nõuab töötajatelt nende võimekuse kasutamist tootmiseks ja teenusteks, töötaja nõuab vastukaaluks töökohalt toetust oma kutsealaste eesmärkide täitmisele. Samas ei pruugi ettevõtete ja töötajate eesmärgid kattuda. (Billett, 2006, lk 119–122)

Töö käigus õppimist ehk tööloppimist on ingliskeelses teaduskirjanduses kirjeldatud mitme mõistega, näiteks *learning by doing*, *on-the-job learning*, *learning for work*, *learning at work*, *learning at work place*, *workplace learning* ja *work based learning*. Kyndt jt (2018) toovad välja, et nii tööloppimine (*workplace learning*) kui ka töö käigus õppimine (*on-the-job learning*) mõisted viitavad (osaliselt) samale nähtusele (Kyndt *et.al.*, 2018, lk 30). Samas saab olla tööloppimine osa formaalsest õppes, mis on toodud Baerti jt (2014) informaalset ja formaalset õppe skaalal (Baert *et al.*, 2014 lk 187, viidatud Baert 2018, lk 162 järgi).

Tegevuse või töö käigus õppimist (*learning by doing*, *action based learning*) selgitades toob Freire (1982) välja, et töötajad õpivad just uue projekti õnnestumisest, et töötajad loovad uusi lahendusi rakendades uusi töömeetodeid (Freire, 1982, lk 36–37). Bruce ja Bloch (2012) kirjeldavad töö käigus õppimist kui protsessi, kus inimesed mõtestavad oma kogemusi, milles nad aktiivselt osalesid ning avastasid uusi teadmisi. Töö käigus õppimist on samas käsitletud pigem formaalõppe osana, mis hõlmab muuhulgas väljaspool klassiruumi toimuvat eesmärgistatud tööpraktikat (Bruce ja Bloch, 2012, lk 1821).

Billett (2012) järgi on töökohal õppimine (*on-the-job learning*, *on-the-job training*, *workplace learning*, *learning through work*, *learning at work*) osa indiviidi õppeprotsessist, mis toimub turvaliselt tööülesannete käigus ja mida mõjutab töökoht või tööpraktika. Töökohal õppimine

eristub haridusasutuste pakutavast praktikast, sest töökohal toimub õppimine autentses keskkonnas nende tööülesannete kaudu, mille õppimist inimene tõesti vajab. Töökohal õppimine on seotud esmajoones õppimisprotsessiga, mitte niivõrd õpetamise ega koolitusega, mistõttu jääb see ka väljapoole tavapärast koolituskäsitlust (*educational provisions*). (Billett, 2012, lk 3477).

2019. aastal läbiviidud Euroopa ettevõtete uuring (*European Company Survey ECS*) näitab, et Eesti tulemused oli Euroopa Liidu (EL) riikide seas viimaste hulgas järgmistes töökoha käitumist kirjeldavates küsimustes: kui sageli pakuvad juhid töötajatele koolitus- ja arenguvõimalusi nende motiveerimiseks ja hoidmiseks? (1); kui oluline on positiivse hinnangu andmisel, et töötaja pakuks välja lahendusi, mis aitavad parandada seniseid töövõtteid ettevõttes? (2); kui oluline on positiivse hinnangu andmisel, et töötaja oleks valmis aitama kolleege, ilma et seda eraldi küsitaks? (3). Samuti näitab ECS 2019 uuring, et Eesti ettevõtete töötajate hinnang motivatsioonile ning koolituste tajutud väärtusele on üks madalamaid EL-s. (Eurofound, 2021).

1.2. Formaalne, mitteformaalne ja informaalne õppimine

Peatükis 1.1. käsitletud tööloppimine võib olla formaalne, mitteformaalne ja informaalne. Werquin (2008) määratleb formaalset, mitteformaalset ja informaalset tööloppimist kolme tunnuse põhjal: kas õpe on eesmärgistatud (*involves objectives*) (1); kas see on teadlik (*intentional*) (2); kas selle tulemus on fikseeritud tunnistusega, tõendiga (*certification*) või muul viisil (3), millest viimane, kolmas tunnus on osutunud kõige vähem rakendatavaks. Seega pakub Werquin (2008) välja, et informaalne õpe toimub igapäevaste tegevuste käigus, võib toimuda igal pool ja igal ajal, sageli nii, et õppija seda ise ei teadvusta (Werquin, 2008, lk 143). Formaal-, mitteformaal ja informaalõppe mõistete kasutamise ning ka sisulise erinevuse üle on arutlenud näiteks Lee (2004), Marsick jt, (2008) Werquin (2012), Eestis Põlda jt (2021).

Formaalõppet ja -haridust mõistetakse eelkõige õppeasutuses organiseeritud ja eesmärgistatud õppena, mis toimub õpetajate juhendamisel ning kus hinnatakse õpiprotsessi ja selle tulemusi (Marsick ja Watkins, 2001, lk 25; Werquin, 2012, lk 267; EEÕS:22; Saar jt 2014, lk 4; Põlda jt 2021, lk 240)

Põlda jt (2021) on uurinud hariduses kesksete mõistete formaal-, informaal- ja mitteformaalõppe kasutamist, viidates sellele, et 'informaalõpe' on 'formaalõppest' palju uuem termin. Formaal- ja informaalõppe vahele paigutub mitteformaalõpe, mida Eestis on defineeritud kui väljaspool kooli

toimuv vabatahtlik õpe, millel on teadlik eesmärk end arendada. Põlda jt (2021) läbiviidud uuringust selgus, et mitteformaalõppe üks põhitunnus on eesmärk, mis seatakse õppe alguses. Just eesmärk eristab mitteformaalõpet informaalset, sest viimane on eesmärgistamata ja seostatud juhuslikkusega. (Põlda 2021, lk 240–247)

Haridussõnastik soovib 'informaalõppe' asemel kasutada omasõnalisi vasteid 'kogemusõpe' ja 'juhuõpe' (HS), kuid neid ei ole Põlda jt (2021) sõnul praktikud kasutanud alati informaalõppe tähenduses. Kogemusõpet on seostatud ka mitteformaalõppega, seega ei saa kogemust pidada eristavaks tunnuseks informaalset ja formaalõppe võrdlemisel. (*Ibid.*, lk 254)

ITÕ on Baert (2018) iseloomustanud õppimisena töötamise tarbeks mõeldud kohas. Õppimine toimub töökohas, mis ei ole loodud õppimise jaoks ega selle eeldusega. Informaalõppele ei seata eelnevalt sihte ega püstitata otseseid eesmärke, kuid sellel võivad olla eeldused, näiteks organisatsioonis valitsev õppimiskultuur, ja õpitulemused, mis võivad olla sarnased või täiesti samad, mis formaalõppe korral. (Baert, 2018, 155, 170).

Informaalset ja formaalset tööõppimise erinevusi on Segers jt (2018) kirjeldanud viie näitajaga. Esimene näitaja on õppe struktuur, planeerimine ja tugisüsteem, mis formaalõppes väljendub enamasti planeeritud, kinnitatud sisu, ajakava ja eesmärgiga koolitustena, samas ITÕ puhul õpib töötaja töökontekstis, kus peab näiteks lahendama mõne uue probleemi. Teine näitaja on õppeprotsessi hindamine ja valideerimine – formaalõppe läbimisega kaasneb enamasti tunnistus või tõend, mida ITÕ ei paku. Segers jt (2018) rõhutavad sealjuures, et viimastel aastatel on informaalõppe valideerimine üks peamisi probleeme EL elukestva õppe suunistes. Kolmas näitaja kirjeldab õppe toimumise ruumi/kohta, mis ITÕs tähendab tavapärasest töö teostamise kohta, samas kui formaalõppe sooritatakse enamasti õppimiseks sobitatud (klassi)ruumis kas näost-näku või virtuaalselt. Neljas näitaja keskendub sellele, kes juhib ja suunab õppimist. Võrreldes formaalõppega, saab õppija ITÕ puhul palju enam ise otsustada, millal, mida, kuidas ja miks ta õpib. Samas sõltub see suuresti ka õppija motivatsioonist teistega suhelda, reflekteerida ja infot otsida (Noe *et al.*, 2013, 327). Viies näitaja on õppe ajend ehk stiimul. Kui töötajat ajendavad formaalselt õppima enamasti välised tegurid, näiteks õppekava, siis ITÕ ajend on sisemine surve, rahulolematuse senise töö- või mõtteviisiga (Marsick & Watkins, 2001; Noe *et al.*, 2013). Eelmainitud formaalset ja ITÕ näitajad on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Formaalse ja informaalsete tööloppimise näitajad

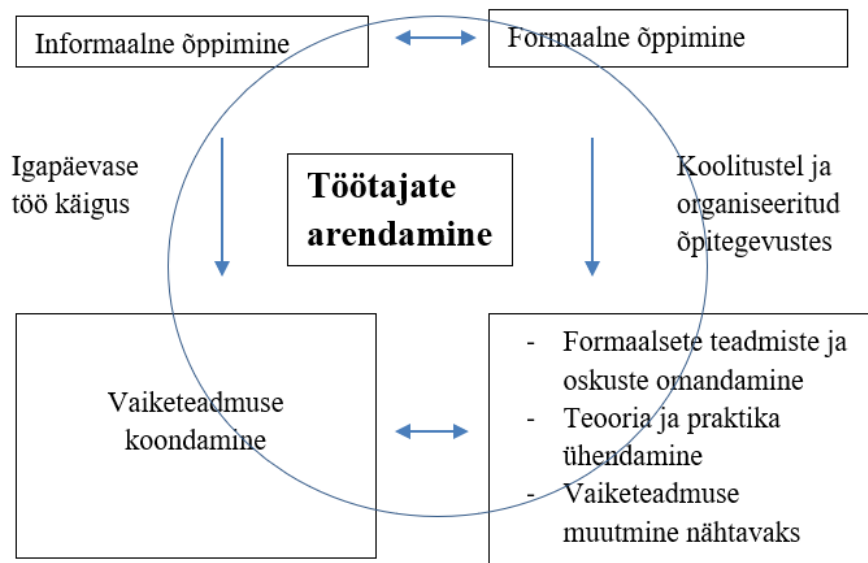
Näitaja	Formaalõpe	Informaalõpe
struktuur, planeerimine, tugisüsteem	tugev struktuur	vähene struktuur
hindamine, valideerimine	väline hindamine	välist hindamist pole
füüsiline ruum	klassiruum või e-õpe	töökohale omane ja veeb
suunamine, kontroll	koolitaja, juhendaja, õpetaja	õppija enda kontrolli all
ajend	väline ajend	sisemine ajend

Allikas: Segers *et al.* (2018, lk 7), autori tõlge

Engeström (2010) väidab, et kuigi töötajad õpivad kogu aeg tööprotsessides osaledes, siis ei pruugi üksnes igapäevane töö keskel õppimine olla piisav, et talletada teadmisi ja hoida töötajaid. (Engeström, 2010, lk 74) Tynjälä (2008) toob välja, et ainult informaalsetest tööloppimisest ei piisa, kuna see on esiteks teadvustamata ja salvestub enamasti üksnes vaiketeadmuses (*tacit knowledge*), mis võib viia ka soovimatute tulemusteni, näiteks ebaõigete töövõtete omandamiseni. Teiseks tuleb tänapäeval uusi teadmisi ja oskusi juurde nii kiiresti, et seda ei ole võimalik vaid informaalsete õppimise abil salvestada ja töötajad ei suuda uue infoga sammu pidada. Kolmandaks võimaldaks formaalne õpe võtta kasutusele informaalsetel õpitud teadmised ja oskused, muutes need ekspertteadmisteks. Seega soovib Tynjälä (2008) kombineerida töökohal erinevaid õpivorme, et formaalne õpe kasutaks informaalsetel õpitut. (Tynjälä 2008, lk 140) Samal seisukohal on Hager (2012) tõdedes, et formaalset ja informaalset õpet pole võimalik täielikult eristada ja nende vahele jääka piiri tõmmata, sest tegu on nähtuste üleminekuga ja nende kirjeldamisel tuleb lähtuda pigem kontiiniumist, mitte dihhotoomiast. (Hager, 2012, lk 1558)

Õppimise mõjutajaid ja nende seoseid on kirjeldanud Eraut (2004) topeltkolmnurkade mudeliga, millest esimene kolmnurk seob õppimist mõjutavaid tegureid: töö väljakutsed ja väärtused (1); enesekindlus ja pühendumine, isiklik seotus (2); tagasiside ja toetamine (3). Teise kolmnurga keskmes on kontekst, mis seob tööjaotust ja struktuuri (1); individuaalset osalust ja ootusi töösooritusele ning arengule (2); suhteid töökaaslastega. (Eraut 2004, lk 269)

Töötajate arendamisel pakuvad Slotte ja Tynjälä (2004) välja tööloppimise mudeli, mis on toodud joonisel 1. Mudelis on informaalne ja formaalne õpe võrdselt tähtsad, kuid kumbki õpivorm rakendab erinevaid protsesse ja neil on erinev õpitulem (*outcome*). Informaalne õpe toimub töö käigus ja selle tulemusena koondub vaiketeadmused, samas formaalne õppimine on organiseeritud ja selle tulemusel fikseeritakse teadmiste ja oskuste omandamine, töötaja ühendab teooria praktikaga ning aitab muuta vaiketeadmused nähtavaks. (Slotte ja Tynjälä, 2004, lk 485)



Joonis 1. Töölõppimise roll töötajate arendamisel Slotte ja Tynjälä mudeli põhjal
Allikas: Slotte ja Tynjälä. (2004, lk 484), autori tõlge

Lisaks informaaelsele tööõppimisele on räägitud informaaelsest õpikäitumisest (*informal learning behaviour*) organisatsioonis (Cerasoli *et al.* 2018, 203), mida autor antud töö kontekstis vaatleb üldistatult kui üht informaalet tööõppimise vormi.

Zajac jt (2021) kirjeldavad pandeemiajärgset töökorraldust, kus pea kõik töötavad osaliselt või täielikult kodukontorites. Koolitusvajaduste hindamisel ei tohi kaugtöötajaid unustada, sest muutunud olukorras on arengut toetavaid väljakutseid pigem lisandunud kui ära jäänud. Zajac jt (2021) annavad teoreetilise materjalide ja praktiliste kogemuste põhjal viis soovitusi, kuidas pakkuda virtuaalilmas informaalet õpikogemust. Nad rõhutavad muuhulgas sideme loomist uute töötajatega, kes varem oleks õppinud töö kolleegidelt neid jälgides, saanud kiirelt üle laua küsides vastuse, arendanud uuenduslikke ideid kohvinurgas. (Zajac *et al.*, 2021, 286)

Valk ja Silm (2015) käsitlevad informaalet haridust rahvusvahelise täiskasvanute oskuste uuringu PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) aruandes „Haridus ja oskused“ kui igasugust õppimist nii töö käigus kui ka vabal ajal, mille näidetena võib tuua võõrkeele õppimise teises keelekeskkonnas ja arvuti kasutamisel kellegi käest abi küsimise. Informaalne õppimine on väga efektiivne ja täiskasvanute seas kõige enam levinud õppimise moodus, kuid piir mitteformaalse ja informaalet õppimise vahel ei ole alati selge. Viidates Borghans jt (2006) uuringule, on Valk ja Silm (2015) välja toonud, et kui tööandjad julgustasid töötajaid osalema mitteformaalses õppes, kasutasid töötajad töökohal rohkem aega ka

informaalõppele (Borghans *et al.*, 2006, viidanud Valk ja Silm 2015, lk 22). PIAAC uuringu taustaküsimustik sisaldas muuhulgas küsimusi informaalsete õppimise kohta, näiteks kui palju õpib töötaja töökohal oma kolleegidelt ja töö käigus. Analüüsidest töökeskkonna panust oskuste kujunemisele selgus, et kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kasutamine tööl suurendab töötajal mitmeid oskusi, et sarnase haridusega arvatult sagedamini kasutatavate inimeste infotöötlusoskused on paremad kui neil, kes kasutavad tööl arvatult harva või üldse mitte (*Ibid.*, 69).

1.3. Informaalsete õppimise dünaamiline mudel

Tannenbaum jt (2010) kirjeldavad dünaamilise õppimise mudelit, kuidas on konteksti kaudu seotud individuaalne ja organisatsiooniline informaalne õppimine. Informaalset õppimist toetavad järgmised omavahel seotud komponendid:

- 1) soov õppida, muutuda paremaks ja areneda (individuaalne tasand)
- 2) kogemus ja praktika (kontekst)
- 3) tagasiside (organisatsiooniline tasand)
- 4) refleksioon

Informaalne õppimine võib alata ükskõik millises eelnimetatud punktist, töötaja võib kogeda või läbi teha mõnda punkti korduvalt, kuid õppimine on kõige tõhusam siis, kui kõik komponendid on olemas. ITÕ ei asenda siiski formaalõpet, vaid need kaks vormi on üha enam põimunud. (Tannenbaum *et al.*, 2010, lk 306–307).

Dünaamilist teadmiste saamise ja jagamise protsessi kirjeldavad ka Nonaka ja Takeuchi (1994) SECI mudelina, mis koosneb: sotsialiseerumisest, eksternaliseerimisest, kombineerimisest ja internaliseerimisest (Nonaka, 1994, lk 19).

Decius jt (2019) pakuvad välja mudeli, millest lähtuda ITÕ tegevuste kirjeldamisel, kuid leiavad ühtlasi, et informaalsete õppimise eelduste ja tulemuste väljaselgitamiseks on vaja veel uuringuid. Tannenbaum jt (2010) informaalsete õppimise dünaamilises mudelis on neli põhikomponenti: kogemus/tegevus, tagasiside, refleksioon ja õpitahe. Decius jt (2019) on mudelist arendanud kaheksanurga, kus on välja toodud ITÕ võimalikud eeldused ja tulemused. Decius jt (2019) on esitanud kaheksa tegurit, Tannenbaumi (2010) mudeli igal neljal põhikomponendil on kaks täpsustavat alamkategoriat. Alljärgnevalt on kirjeldatud põhikomponente ja nende alamkategoriasid, mis on ka visuaalselt kujutatud Joonisel 2.

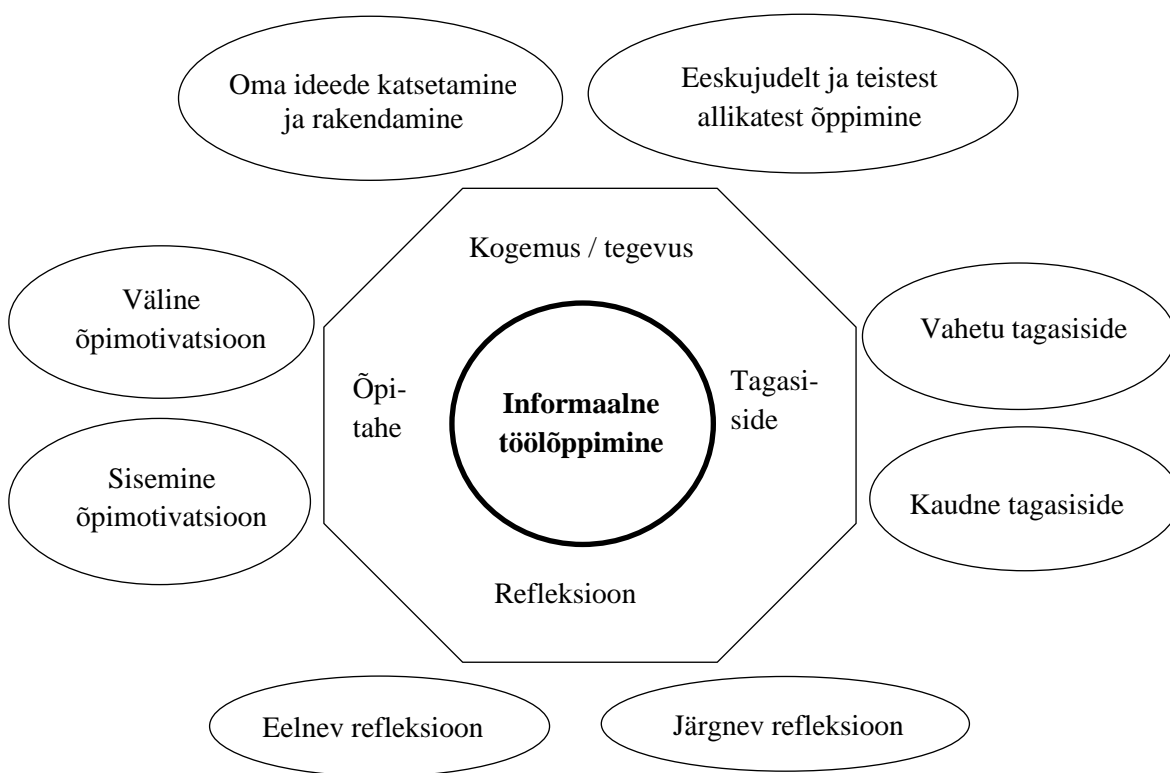
Kogemus/tegevus, mille töötaja saab töökohal ja/või tööülesandeid täites, on jagatud 'eeskujudelt õppimiseks' ja 'oma ideede katsetamiseks ja rakendamiseks'. Selline jaotus põhineb Noe jt (2013) liigitusel, kus olid välja toodud õppimine iseendalt (1), mis sisaldab töökogemuse mõtestamist, uut lahenduste otsimist; õppimine teistelt, nii oma kolleegidelt kui ka juhendajatelt, kes annavad ka tagasisidet (2) ja õppimist mitteisikulistest allikatest (internet, kirjalikud juhendid jmt) (3). ITÕ suunab enamasti õppija ise ja see sõltub suures osas õppija individuaalsetest valikutest ja motivatsioonist teistega suhelda, oma kogemust reflekteerida ja koguda lisateavet. ITÕ ei pruugi alati toimuda seal, kus seda vajatakse, sest töötajal võib olla näiteks suur töökoormus või fookus teistel teemadel. (Noe *et al.*, 2013, lk 328). Decius jt (2019) ei too eraldi välja mitteisikulistest allikatest õppimist, sest nende uuringu sihtgrupp on tootmistöölised, kuid antud töös lisas autor ka teistest allikatest õppimise aspekti eeskujudelt õppimise juurde.

Tagasiside on Deciuse jt (2019) järgi töötajale tema töösoorituse kohta kas töötaja enda või teiste antud hinnang või tunnustus (*acknowledgement*), mida töötaja ise aktiivselt otsib. Arendades edasi Tannenbaumi jt (2010) teooriat kirjeldavad Decius jt (2019) kaht alamkategoriat: 'vahetu tagasiside' (*direct feedback*), kui töötaja saab oma sooritusele otsest tagasisidet töö kohta; ja 'kaudne tagasiside' (*vicarious feedback*), kui näiteks kogenumad töötajad meenutavad, kuidas nende töösooritus on minevikus mõjutanud tööprotsesse.

Refleksioon tähendab Deciuse jt (2019) järgi, et töötaja mõtleb läbi ja mõtestab toimunud ning tulevase tegevusi ja reflekteerib varasemaid töökogemusi. Refleksioon võib toimuda tööülesandele 'eelneva refleksioonina' (*anticipatory reflection*), kui töötaja näiteks kohandab varasemat kogemust enne uue tööülesande täitma asumist, või 'järgneva refleksioonina' (*subsequent reflection*), mis leiab aset pärast tööülesande täitmist. (Decius *et al.*, 2019, lk 500–502)

Õpitahet kirjeldavad Tannenbaum jt (2010) kui töötaja teadlikku vajadusest nii töökohal end arendada ja oma tegevust parandada kui ka teadlikkust vajadusest omandada tööga seotud suuremaid teadmisi. Decius jt (2019) kohaselt mõjutab õpitahet 'sisemine õpimotivatsioon' (*intrinsic intent to learn*) ehk töötaja enda sisemised põhjused isiklikuks arenguks, ja 'väline õpimotivatsioon' (*extrinsic intent to learn*), mis võib olla seotud näiteks sooviga teha karjääri. Cerasoli jt (2014) tõdeavad, et kui töösoorituse tulemus sõltub kvaliteedist, siis seda mõjutab rohkem sisemine motivatsioon, kui aga tulemus on seotud kvantiteedi mõõtmisega, siis mängib suuremat rolli väline motivatsioon (Cerasoli *et al.*, 2014, 17). Decius jt (2019) möönavad, et

mõlemad motivatsioonid võivad väljenduda erinevalt õpitulemuse saavutamise kontekstis, üks töötaja võib soovida õpikogemuse abil ennast arendada ilma soovita edeneda karjääriredelil, samas kui teisel võib olla siht saada parem ametikoht (Decius *et al.*, 2019, lk 500–502).



Joonis 2. Informaalse tööõppimise kaheksanurk
Allikas: Decius *et al.* (2019, lk 502), Tannenbaum *et al.* (2010, lk 307), autori täiendus ja tõlge

1.4. Informaalse tööõppimise tuvastamine, tunnustamine ja tulemus

Inglisekeelse mõiste *recognition* saab eesti keelde tõlkida kui 'tuvastamine', 'äratundmine', 'tunnustamine' (EKI). Informaalse tööõppimise uurimise kontekstis kasutatakse ingliskeelset mõistet *recognition* eesti keeles peamiselt tuvastamise ja tunnustamise tähenduses, mida autor kasutabki edaspidi lähtudes kontekstist. Werquin (2012) selgitab tunnustamist (*recognition*) nii õppimise ehk õppimisprotsessi teadvustamisena kui ka õpitulemuste kas kujundava või summeeritud hindamisena. Kujundavat hindamist iseloomustab eelkõige töötaja eneseteadlikkuse tekkimine (*self recognition*). Summeeritud hindamine hõlmab mitmeid hindamisprotsesse- ja meetodeid, sealhulgas teste, eksameid ja vaatlust. (Werquin, 2012, lk 274–275). Werquin (2012)

tõdeb, et informaalõpe tuleb ilmsiks üksnes ITÕ tulemuste kaudu, mitte õppimise ajal, ent samas võib ITÕ aset leida ka ilma otseselt nähtava tulemuseta. (*Ibid.*, lk 267–269).

Eestis arvestatakse informaalset õpet ehk töökogemust ja/või iseseisvalt õppimist varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamise (VÕTA) programmis, kus põhirõhk on VÕTA taotleja tegelike nõutavates pädevustes veendumisel. Informaalse õppimise hindamisel kasutatakse tavaliselt mitut hindamismeetodit, mahukamate taotluste puhul soovitatakse lisaks kirjalikele tõendusmaterjalidele ühe meetodina ka vestlust. (Vau, 2013, lk 4–11)

Õpitulemuste (*outcomes*) tuvastamine nõuab kokkulepitud standardeid. Werquin (2008) toob välja õpiprotsessi käigus saadud dokumentide sotsiaalse tunnustamise, mis eeldab ühiskonnas kokkulepitud standardeid. Kokkuvõttes tõdeb Werquin (2008), et informaalse ja mitteformaalse õppimise tuvastamine vastandub üksnes [õppimise] tehnilise külge katvale valideerimisele või hindamisele (ja akrediteerimisele).

Indiviidi oskused või teadmised tuleb dokumenteerida viisil, mis oleks indiviidile kasulik ja kasutatav, ning neid dokumente tuleb sotsiaalselt tunnustada. See omakorda nõuab õpitulemuste formaalset tuvastamist, et seda dokumenteerida.

Informaalse ja mitteformaalse õppimise tunnustamine põhineb kahel peamisel suunal:

- 1) elukestva õppe propageerimine, toetades selle kvaliteeti, kvantiteeti ja levikut
- 2) muuta tööturg efektiivsemaks ja õiglasemaks teel teadmispõhise majanduse arendamisel.

Inimesele võivad olla vajalikud kvalifikatsiooninäitajad või dokumendid nii tööturul kui ka elukestvas õppes. Informaalõppe tuvastamine ja saadud teadmiste ning oskuste nähtavaks tegemine võib suurendada töötaja konkurentsivõimet. Werquin (2008, lk 144–146)

Eesti tööjõuvajaduse prognoosis aastateks 2022–2031 kirjeldatakse, kuidas ametirühmades, kus on terav tööjõupuudus, näiteks IT sektoris, tehakse karjääri just töökogemuste abil. Samuti aitab informaalne õppimine saada töödejuhataja või muu juhi kohale. Praeguses Eesti ühiskonnas on terava tähelepanu all eesti keele oskus töökohal, mida saab omandada nii kursustel kui ka töö käigus ehk informaaalselt, mis parandab paljude varem piiratud riigikeele oskusega töötajate positsiooni tööturul. (Rosenblad, 2022, lk 46)

Smet jt (2022) pakuvad välja informaalse tööloppimise uuringute kokkuvõttes kolm suurt kategooriat koos alamkategooriatega, mille alusel kirjeldada õpitulemusi. Esimene kategooria on „Muutus töötaja teadmistes, oskustes või hoiakutes“ (Smet *et al.*, 2022, lk 5–11):

- a) tööalased teadmised
- b) tööalased oskused
- c) tööalased hoiakud
- d) tööalaste üldoskuste ja vilumuse paranemine (näiteks sotsiaalse vastutuse suurenemine, valdkondlik ekspertiis)
- e) üldised teadmised, oskused ja hoiakud (*knowledge, skills, attitudes KSA*) (näiteks proaktiivsus, juhtimisoskused)

Teine kategooria on „Indiviidide ja organisatsiooni professionaalsed saavutused“

- f) töösoorituse paranemine (näiteks uue tehnoloogia kasutusele võtt, konkurentsivõime kasv, tööloppimise kui vahendaja rolli väärtus)
- g) töökäitumise muutus (sealhulgas innovatsioon)
- h) organisatsiooni tundmine ja selles navigeerimine
- i) sotsiaal-emotsionaalsed tulemused (teiste austamine, teiste paremini mõistmine, emotsionaalne heaolu)

Kolmanda kategooriana tuuakse välja „Oma tulevase arengu toetamine“

- j) elukestva õppe toetamine
- k) karjääri toetamine

ITÕ võib kirjeldada nii protsessi kui ka õpitulemuse individuaalsest ja sotsiaalsest küljest. Õpitulemust on võimalik osaliselt fikseerida organisatsioonis kirjavahetuse, manuaalide, plaanide ja teiste materjalide kaudu. Samas võtmetähtsusega organisatsioonikultuuri teadmist (*cultural knowledge*) säilitatakse pigem tegevustes ja tööpraktikas. Sageli võetakse omandatud kultuurilist teadmist enesestmõistetava oskusena, mida pole vaja kirjalikult üles tähendada. (Eraut 2010, 263)

Decius jt (2019) toovad välja, et ITÕ tulemuste mõõtmisele võib läheneda erinevalt, mida kinnitavad ka Cerasoli jt (2018), Kyndt ja Baert (2013). Decius jt (2019) jäävad mõõtmise juures ITÕ dünaamilise mudeli juurde ja kasutavad nelja komponendi analüüsi.

ITÕ tulemuste kirjeldamisel tuleb mängu töötaja kogemus ja kui suur ekspert ta on oma valdkonnas. Salas ja Rosen (2010) tuginevad 2006. a USA raportitele, milles viidatakse võimalikule ekspertiisteadmiste allakäigule matemaatika, loodusteaduste ja inseneeria valdkondades seoses kogenud ja teadmistega töötajate pensionile jäämisega. Nende asemele pole

tulemas samaväärset järelkasvu, sest nende koolitamisele ja arendamisele pole piisavalt rõhku pandud. (Salas ja Rosen 2010, 99–101). Sarnane olukord pole iseloomulik üksnes USAle, vaid Eestiski kurdetakse tehnikaalade talentide puudust, näiteks inseneride, programmeerijate ja tarkvaraarendajate nappust (Tööjõuvajaduse baromeeter 2022 oktoober).

Nii nagu informaalõpe võib toimuda erinevatel tasanditel, võib ka selle tulemus ilmnedu indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasandil. ITÕ on teadvustamata ja enamasti ilma eelneva eesmärgita, seega pole tulemust lihtne tuvastada. Tannenbaum jt (2010) on toonud välja, et individuaalse tulemusena võib ITÕ puhul tuua teadmiste ja oskuste omandamise, töösoorituse paranemise ja suurenenud pühendumuse (*commitment*), lisaks suurendab informaalne õppimine töötaja õpitahet, enesetõhusust ja ka kohanemisvõimet. (Tannenbaum *et al.* 2010, 303)

Salas ja Rosen (2010) kirjeldavad eksperdina töötajat, kes on valdkonna eksperdi taseme arendamiseks kasutanud mälutehnikaid, põhjus-tagajärg seoseid ja teisi meetodeid, mis kõik on aidanud kaasa suurepärase töösoorituse tagamisel. Eksperdikujunemise teekonnal toovad Salas ja Rosen (2010) esile, et eriti hilisemas arengufaasis on eksperdid pigem iseõppijad (*self-guided, self-monitored learning*), kus õppimine ei ole enamasti eristatav töösooritusest, seega saab seda nimetada informaalseks õppimiseks. Selleks, et kogemusest õppimisest oleks rohkem kasu, vajab ekspert tagasisidet, mille abil selgitab välja efektiivsed ja ebaefektiivsed tegevused. Just tänu tagasisidele saab töötaja oma sooritust kohandada ja jõuda seeläbi kõrgemale sooritustasemele.

Salas ja Rosen tõdevad, et uued töötajad vajavad rohkem formaalset struktuuri teadmiste ja oskuste saamiseks, kogenumad kesktasemega õppijad vajavad abi ja juhendamist iseõppijaks saamisel, edasijõudnud õppijatele tuleks aga pakkuda mentorite, *coachide* tuge, tagasisidet praktiliste tegevuste sooritamisel. (Salas ja Rosen 2010, lk 102–120). Organisatsioonilist õpitulemuse näitena saab tuua, kui tänu uute töötajate ITÕ-le (näiteks kogenumad kolleegide jälgimine) tunneb nende töösoorituse mõju paranemist kogu organisatsioonis. (Tannenbaum *et al.*, 2010, lk 374).

ITÕ kaudse kasuna organisatsioonile on toodud välja koolituskulude kokkuhoid ja töötajate pühendumuse suurenemine. Ettevõtte ei tohiks siiski asuda oma koolituskulusid kärpima, sest töötaja omandab teadmisi kõige paremini informaal- ja formaalõpet kombineerides. Formaalõppe pakkumisel ei ole enamasti võimalik arvestada indiviidi vajadustega, sest praeguses kiirelt muutuvate kompetentsinõuetega töömaailmas võib mõni tööandja pakutav koolitus olla juba eos vananenud. (Decius *et al.* 2019, lk 496). Mõnes valdkonnas tuleb tingimata läbida formaalsed koolitused, nt tuleohutuse koolitus, kuid talentide hoidmisel ja muudatustega kaasaminekuks tuleb informaalõpet paremini integreerida organisatsiooni tegevustesse, mõista selle strateegilist tähtsust (Tannenbaum

et al. 2010, 318). Selleks peavad vaeva nägema organisatsiooni personalijuht, koolitusspetsialist või muu ametikoha esindaja, kes vastutab töötajate arendamise eest. Just nemad peaksid toetama töötajate ITÕ ehk looma töökohal õppimist toetava keskkonna, kuid selleks peaksid nad teadma, millised töötajad kuidas informaaalselt õpivad (Decius *et al.*, 2019, Cerasoli *et al.* 2018).

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Informaalse tööloppimise uurimise meetodika

Magistritöö eesmärk on tuua esile, kuidas ettevõtted märkavad ja väärtustavad informaalset tööloppimist. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kombineerib autor kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid: poolstruktureeritud intervjuusid ja veebiküsimustikku. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi koolitusspetsialistidega ettevõtetes, kes rakendavad töötajate arendamisel 70/20/10 põhimõtet.

2.2. Uuringu valim

Autor valis uuritavad ettevõtted mugavusvalimi põhjal, pöördudes üle tuhande töötajaga suurettevõtete poole, kus teadis rakendatavat 70/20/10 põhimõtet ja kus on olemas koolitusosakond või koolitusspetsialist. Ettevõttes töötajate veebiküsimustiku levitamine sõltus ettevõtte küberturvalisuse nõuetest, samal ajal toimuvatest teistest küsitlustest ja uuringutest, samuti koolitusspetsialisti huvist ja valmisolekust küsimustiku linki jagada.

Poolstruktureeritud intervjuudes osalejate valimi moodustasid eelmainitud suurettevõtete koolitusspetsialistid. Kuuest ettevõttest oli üks koolitusspetsialist, ühest ettevõttest osales intervjuul kaks koolitusspetsialisti, keda autor käsitles erinevate osalejatena. Tabelis 2 on toodud vastajate ja ettevõtete anonüümistatud loetelu koos intervjuude salvestuste kestusega.

Tabel 2. Poolstruktureeritud intervjuude osalejad, ettevõtted ja intervjuude kestus (min:sek)

Vastaja	V1	V2	V3	V4	V5	V 6	V7
Ettevõtte valdkond	finants	tele-kommunikatsioon	logistika	finants	transport logistika	transport, logistika	finants
Intervjuu kestus	40:45		35:08	38:43	34:22		28:57

Allikas: Autori koostatud

Veebiküsitluse valimi moodustasid töötajad ettevõtetest, kelle koolitusspetsialistiga oli autor eelnevalt viinud läbi poolstruktureeritud intervjuu. Ametikohtade lõikes oli tegu kõikse valimiga, ehk veebiküsitlus oli mõeldud esmatasandi töötajast kuni tippjuhini. Valimis oli multikultuurse kollektiiviga ettevõtteid, kus osade töötajate töökeel on inglise keel, mistõttu koostas autor nii eesti- kui ka ingliskeelse küsimustiku. Töötajatel oli aega vastata veebiküsimustikule 7–10 päeva sõltuvalt sellest, millal ettevõtte personalijuht neile küsimustiku lingi edastas.

Veebiküsimustikule vastas kokku 56 töötajat, neist eestikeelse küsimustiku täitis 51 ja ingliskeelse 5 inimest. Veebiküsimustiku vastajate seas oli 42 naist ja 14 meest, ehk protsentuaalselt vastavalt 75% ja 25%. Sellist osakaalu võib põhjendada soolise vahekorraga küsitletud ettevõtetes ja ka sellega, et levis küsimustik rohkem kontorites, kus on valdav naiste ülekaal.

Oma ametit sai kirjeldada järgmiste valikute alusel (vastajate arv): 'tippjuht/direktor/juhataja' (1); 'keskastme juht/valdkonnajuht/osakonnajuhataja' (16); 'spetsialist' (30); 'projektijuht' (2); 'töötaja' (5); 'muu' (2). 'Muu' juurde oli kirjutatud konkreetseid ametinimetused, mis autor liigitas spetsialistide alla, et analüüsida vastuseid ametigruppidega. Kõige arvukamalt oli spetsialiste (32), nende gruppi lisas autor ka projektijuhid. Juhtide puhul liitis autor tippjuhi ja keskastmejuhid. Analüüsis kasutas autor seega kolme ametigruppi: juhid (17), spetsialistid (34) ja töötajad (5).

Tabel 3. Töötajate ITÕ veebiküsimustiku vastanute andmed

Vastaja sugu	Vastajaid
mehi	14
naisi	42
Ametikohtade grupid	
juhid	17
spetsialistid	34
töötajad	5
Praeguses ettevõttes töötatud aastad	
0–2	17
3–10	20
11–40	19
Vastajate vanusegrupid (eluaastat)	
24–34	13
35–43	21
44–65	22

Allikas: Autori koostatud

2.3. Andmete kogumise ja analüüsi etapid

Autor tugines empiirilise uuringu läbiviimisel Deciuse jt (2019) Saksamaal läbiviidud uuringule informaalsetest tööõppimisest ja selleks kasutatud küsimustikule, mille autor kohandas Eesti oludele vastavaks. Aluseks võetud uuringus oli originaalis kokku 24 saksakeelset küsimust ja uuringu sihtrühm oli Saksamaa tootmistöölised (sinikraed). Vastajad pidid andma hinnangu väidetele neljaastmelisel Likert skaalal. 4-astmelise skaala valisid Decius jt (2019) arvestades sihtgrupi spetsiifikat, et liigne valikuvõimalus hinnanguskaalal võiks takistada vastajate keskendumist küsimuse sisule. Deciuse jt (2019) uuringu tulemusi käsitlevas artiklis on toodud saksakeelsete küsimuste ingliskeelsed tõlked, mis said aluseks antud magistritöö veebiküsimustikule. Küsimused jagunevad nelja põhi- ja kaheksasse alamkategoriasse vastavalt dünaamilise õppimise mudelile (Decius *et al.*, 2019, lk 502).

Esimeses etapis tõlkis autor Deciuse jt (2019) uuringu ingliskeelsed küsimused eesti keelde, toimetas eestikeelsed küsimused keeleliselt ja sisuliselt selliseks, et vastajatel ei tekiks arusaamatust. Arvestades valimi moodustanud Eesti ettevõtete valdkonda, kus tõenäoliselt on suurem osa vastajaid kontoritöötajad, kes kasutavad igapäevatööks arvuteid, pidas autor vajalikuks täiendada oma küsimustikku sellele sihtgrupile sobivate küsimustega (Lisas 2 väited/küsimused 7.–9.), mille koostamisel kasutas autor Deciuse jt (2019) koostatud küsimusi, mis olid jäänud välja nende uuringu lõppversioonis. Kuna töö üks eesmärk oli tuvastada ITÕ õpitulemuste märkamist ja tunnustamist, siis lisas autor küsimustikku 'Õpitulemus' kategooria (Lisas 2 väited/küsimused 32.–40.), mis lähtusid küsimused Smeti jt (2022) teooriast. Samuti lisas autor iga peakategooria juurde avatud küsimuse, kus vastaja sai tuua vabatahtliku näite oma tööelust. 35 küsimust olid kohustuslikud ja nendele hinnangute kogumiseks kasutas autor sarnaselt Decius jt (2019) neljaastmelist Likert skaalat, lisades hinnangute valikusse 'ei kehti minu töö kohta'. Autor testis enne küsimustiku levitamist seda nelja erinevast vanusest ja erinevas valdkonnas töötava vastajaga, kelle ettepanekud võeti arvesse küsimustiku toimetamisel.

Poolstruktureeritud intervjuude küsimused lähtusid Deciuse jt (2019) mudelist ja Smeti (2022) teooriast. Enne intervjuude läbiviimist tegi autor testintervjuu, misjärel täiustas selle põhjal intervjuu küsimusi, ühendas varem eraldi olnud küsimused ITÕ tulemuste kohta, muutis küsimuste järjekorda, et intervjuu kulgeks loogilises temajärjestuses.

Teises etapis otsis autor suurettevõtteid, kes rakendavad töötajate arendamisel 70/20/10 põhimõtet. Ettevõtete arenduspõhimõtete teavet kogus autor õpingute ja töökogemuse kaudu, samuti tänu

ettevõtete külastamisele ja kodulehel olevale infole, mille põhjal leidis autor ettevõtetest intervjuule kutsutavad koolitusspetsialistid.

Kolmandas etapis võttis autor e-kirjaga ühendust seitsme suurettevõtte koolitusspetsialistidega ja leppis kokku intervjuu kuue ettevõtte koolitusjuhiga. Ühe ettevõtte koolitusjuht oli töölt lahkunud ja ettevõttes polnud sel ajal spetsialisti, kes oleks olnud valmis vastama.

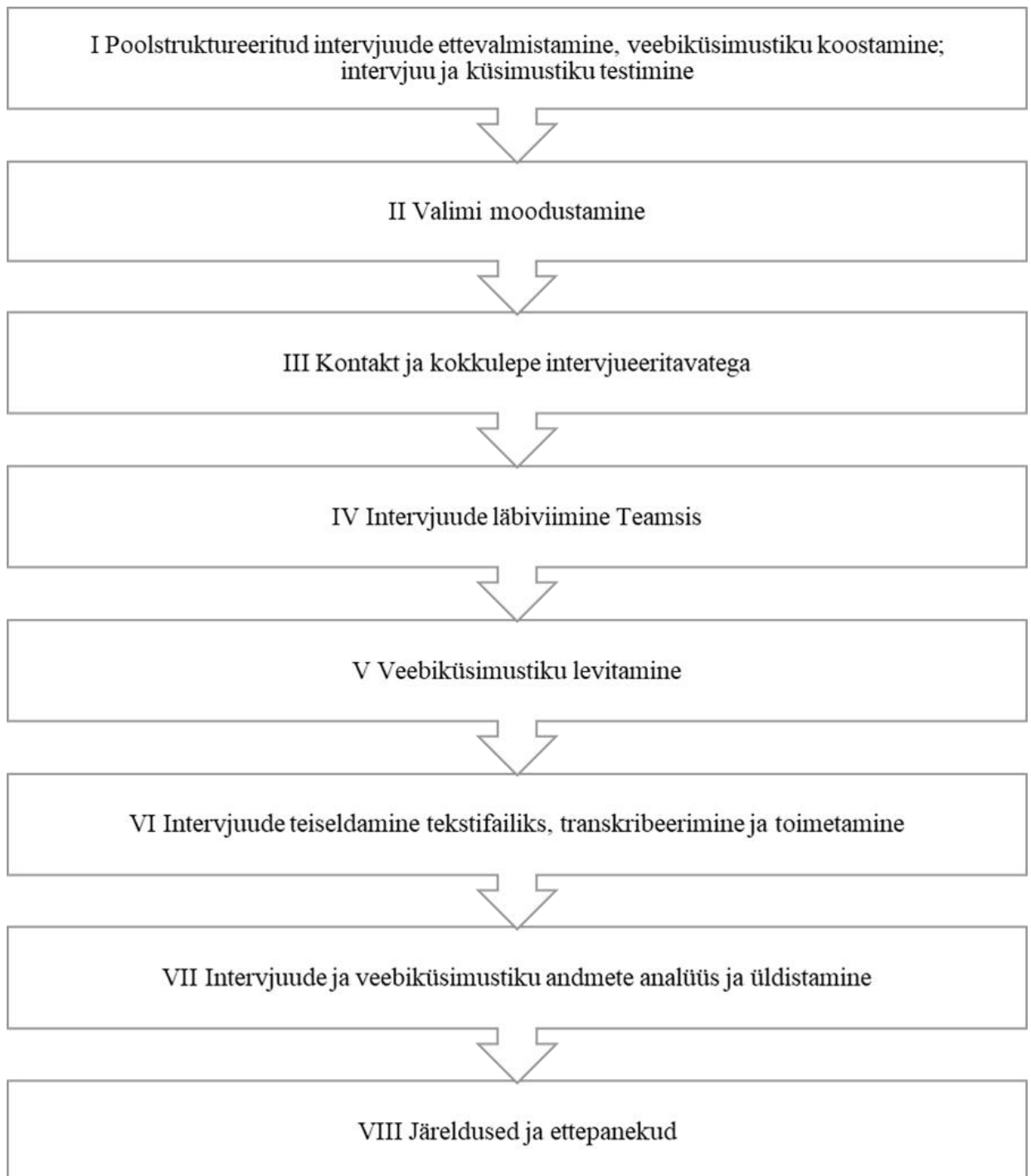
Neljandas etapis viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud koolitusspetsialistidega. Pärast intervjuul osalemist levitas koolitusspetsialist töötajate veebiküsimustikku oma ettevõttes uuringu viienda etapina. Küsimustiku koostas autor *Google' Forms*is. Uuringuetappide sellise järjestuse tingis see, et enne küsimustiku levitamist soovis autor selgitada koolitusspetsialistidele ITÕ uuringu tagamaid ning küsida nõusolekut kaasata vastava ettevõtte töötajaid magistritöö uuringusse. Tagasilööki tuli kahelt ettevõttelt, kes ei nõustunud küsimustikku oma organisatsioonis levitama, üks tõi põhjuseks küberturvalisuse tagamise keerukuse ja teine samal ajal toimuvad muud küsitlused.

Empiirilised andmed koguti ja analüüsiti perioodil 2.–30. märts. Intervjuud toimusid perioodil 2.–15. märts ja veebiküsimustikku levitati perioodil 6.–30. märts 2023.

Intervjuude kestus on toodud Tabelis 2, kestuse hulka ei loeta sissejuhatust ja lõppsõnu. Intervjuueeritavaid teavitati eelnevalt saadetud e-kirjas vestluse toimumise ajast, kestusest ja põhiküsimustest.

Kuuendas etapis teisaldas autor *Teams*is toimunud ja MP4 formaadis salvestatud intervjuud pilvepõhise veebiprogrammi *CloudConvert* abil MP3 formaati. Helifaili transkribeerimiseks kasutas autor Tallinna Tehnikaülikooli kõnetehnoloogia labori avalikku kõnetuvastuse teenust tekstiks.ee. Autor toimetas toortranskriptsiooniga intervjuutekstid, parandas automaatsel kõnetuvastusel tekkinud vead, näiteks kui programm oli asendanud ingliskeelse termini eestikeelse sõnaga. Autor kontrollis, et intervjuude transkriptsioonis ei esineks sisulisi lünki, eemaldas täite- ja parasiitsõnad, kohendas vajadusel lauseehitust seda sisuliselt muutmata. Lõpuks kodeeris autor vastajad ja ettevõtted ning muutis anonüümistas otsesed viited isikutele ning organisatsioonidele.

Seitsmendas etapis koondas autor kõik intervjuud teemagruppide ehk peakategooriate kaupa Exceli tabelisse, grupeeris vastused märksõnade kaupa



Joonis 3: Empiiriliste andmete kogumise ja analüüsi etapid

Allikas: Autori koostatud

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1. Poolstruktureeritud intervjuud koolitusspetsialistidega

Autor intervjueris seitset koolitusspetsialisti, kolm intervjuud olid üks-ühele ja kaks intervjuud kahe vastajaga, neist üks sama ettevõtte koolitusspetsialistidega. Kahe osalejaga intervjuude puhul tekkis aeg-ajalt koolitusspetsialiste dialoog, kus nõustuti teise öelduga ega hakatud samu mõtteid kordama, nõustumine väljendus sageli noogutuste ja teiste žestidega, mida transkriptsioonis pole välja toodud. Kahe osalejaga intervjuude alguses küsis autor, kas mõlemad on nõus avaldama teise kuuldes oma mõtteid ja oma organisatsiooni teavet, autor andis võimaluse rääkida anonüümselt, kuid seda ei kasutatud. Intervjuude sissejuhatuses tutvustas autor end, uuringu eesmärki ja meetodit, selgitas põhimõisteid 'informaalne/formaalne õppimine' ja 'töölõppimine'. Lisaks küsis autor luba salvestamiseks ja kirjeldas, kui kaua ja kuidas piiratakse ligipääs andmefailidele. Intervjuude läbiviimisel lähtus autor piisavuse, küllasuse ehk saturatsiooni põhimõttest, kogudes andmeid senikaua, kuni intervjuudes hakkas korduma juba öeldu. (Hirsjärvi *et al.*, 2005, lk 169).

3.2. Poolstruktureeritud intervjuude teemakategooriad

Sisulises osas uuris autor koolitusspetsialistidelt 70/20/10 arenduspõhimõtte selgitust (1); kuidas võimaldab ettevõtte ITÕ (2); ITÕ tulemusi (3); tagasisidet ITÕle (4); ITÕ väärtustamisest (5); ITÕ negatiivseid ilminguid (6) ja karjäärivõimalusi tänu ITÕle (7). Küsimuste koostamisel lähtus autor Decius jt (2019) läbiviidud uuringu pea- ja alamkategoriatest (Decius *et al.*, 2019, lk 512–515). Intervjuude analüüsil koostas autor koodipuu, milleks sõnastas kõigepealt küsimuste põhjal peakategooriad ja alamkategoriatena vastustes sisaldunud märksõnad. Määratluse alla sõnastas autor alamkategorია sisulise kirjelduse, mis lähtub intervjuudes räägitust. Autor võrdles alamkategoriat Decius jt (2019) kategoriatega ja leidis kõikidele sobiva vaste. Intervjuude märksõnade ja kategoriate koodipuu on toodud Lisas 2.

Alljärgnevalt kirjeldab autor intervjuudest selgunud ITÕ ilminguid ja seob seda töös eelnevalt käsitletud teooriatega. Koolitusspetsialistide arvamused on esitatud nii üldistatud kirjeldustena kui ka kursiivis toodud otseste tsitaatidena, mille järel on sulgudes vastav allikas, kes on täpsemalt kirjeldatud peatükis 2.2. Tabelis 2.

3.2.1. 70/20/10 arenduspõhimõte

Koolitusspetsialistid kirjeldasid 70/20/10 osadest kõige põhjalikumalt 70% ehk ITÕ esinemist ettevõttes. Koolitusspetsialistid rõhutasid, et 70/20/10 on nende ettevõtetes toimiv ja põhiline arendusmudel, kuid enamasti jääb just 70% nähtamatuks ja selle sisu tuleb töötajatele selgitada.

Organisatsioon rakendabki väga teadlikult 70/20/10 mudelit, meie personalipoliitikas õppimise juhistes on see selgelt välja kirjutatud ja ka praktilises elus toimiv. (V7)

3.2.2. Informaalse tööloppimise võimaldamine organisatsioonis

Intervjuudest selgus, et ettevõtetes pannakse erinevalt rõhku ja eraldatakse ajaressurssi töötajate enesearengule. Rääkides tööloppimisest, oli ka intervjuudes palju juttu formaalsetest koolitusest, mis kinnitab Slotte ja Tynjälä (2004), Tynjälä (2008) ja Hageri (2012) lähenemist, et alati pole võimalik eraldada informaalset ja formaalset õpet. Alamkategoriatena ehk alateemadena tulid välja: 'ajaressurss', 'eesmärkide seadmine', 'juhilt ja kolleegidelt õppimine', 'paindlikkus', 'mõtteviis' ja 'muudatustega kohanemine, uute oskuste omandamine'. Lisaks kirjeldati e-õppe keskkondi ja materjalikogusid, kuid et see on seotud pigem formaal- ja mitteformaalõppega, siis autor õpikeskkondade teemat magistritöös ei käsitle. Intervjuude alateemad haakuvad peatükis 1.3. kirjeldatud Tannenbaumi jt (2010) ja Deciuse lt (2019) dünaamilises mudelis väljatoodud pea- või alamkategoriatele vastavalt: ajaressurss (1) – õpitahe; eesmärkide seadmine (2) – tagasiside ja refleksioon; juhilt ja kolleegidelt õppimine (3) – eeskujudelt õppimine; paindlikkus (4) – refleksioon, õpitahe; mõtteviis (5) – sisemine motivatsioon, kogemus/tegevus, refleksioon; muudatustega kohanemine (6) – õpitahe, refleksioon, kogemus/tegevus. Osadele autori nimetatud alateemadele vastab dünaamilisest mudelist mitu vastet, sest koolitusspetsialistid sidusid vastavaid teemasid. Nagu on mainitud ka dünaamilise mudeli juures Tannenbaum jt (2010) teoorias, võib töötaja läbida mõnda mudeli punkti korduvalt.

Kõikidest intervjuudest selgus, et töötajatele võimaldatakse ajaressursi õppimiseks, õpiaeg kuulub töötaja hulka. Ühes ettevõttes (O4) on selleks eraldatud kindel aeg: reedehommikused tunnid on töötajatele enesearendamiseks. Pigem on tavapärane see, et töötajaid tuleb innustada võtma aega

õppimiseks (V7). Eesliini töötajal on keerulisem leida aega õppimiseks kui paindlikuma töökorraldusega spetsialistil. Kuigi eesliini juhendamine ja koolitamine on juhtide poolt töötaja sisse planeeritud, siis spetsialistil on rohkem võimalusi pidevaks enesearenguks ja ta saab üldjuhul ise planeerida ajakasutust (V2).

Eesmärkide seadmisega seostub kõikidele intervjueritud koolitusspetsialistidele esimesena arenguestlus, mis on osa organisatsiooni tulemusjuhtimisest. Arengu- või aastavestluse raames seatakse töösoorituse mõõdikud ning kinnitatakse töötaja arenguplaan. Eesmärkide täitmist vaadatakse üle erineva sagedusega, kaks kuni neli korda aastas. Koolitusspetsialistid rõhutavad juhi tegevuse olulisust, juht aitab töötajal seada eesmärgid ja jälgib nende täitmist, pidades töötajaga regulaarseid üks-ühele vestlusi. Just juhilt oodatakse, et ta õpetaks välja uue töötaja, oleks töökohal eeskuju ja innustaks õppima, palju sõltub juhust, kuidas töötaja areneb ja kas ja/või kuidas töötajal tekib õpiharjumus. Kolme ettevõtte koolitusspetsialistid (V1, V2, V3) töid välja juhtide arenguprogrammi või muus vormis juhi teadlikkuse tõstmise, isegi kui koolitusspetsialist eraldi programmi ei maininud, siis väljendasid kõik vajadust juhtide arendamiseks.

Sage märksõna ITÕ kontekstis 'paindlikkus' on kõige enam seotud spetsialistide ametikohtadega, kus töötajal on võimalik osaliselt ise otsustada töötaja kasutamise osas. Samuti viidati paindlikkusele, kui tööandja suhtub soosivalt töötaja enesearendamisse. Paindlik töösuhe annab töötajale nii vabaduse kui ka vastutuse oma tööaega ise kujundada, valida erinevaid õpivorme.

Inimene saab valida, millist koolitust on vaja, või raskemat projekti või laiendada skooopi?

Alati ei pea mujale minema või juhiks saama, võib ju spetsialistina edasi arendada (V4)

Mõtteviis on otseselt seotud inimese sisemise motivatsiooniga, mis positiivses tähenduses väljendub õpitahtes ja arengusoovis (V1). Samas peab töötaja tooma oma õpikirge nähtavale ja andma sellest teada oma juhile või tööandjale, kui ta tahab kas parandada töösooritust või pakkuda uusi lahendusi (V3, V5, V7). Kõikide koolitusspetsialistide sõnul võimaldavad ettevõtted initsiatiivikaile, edumeelse mõtteviisiga töötajatele rohkem koolitusi kui ka tööalast arenguvõimalusi ettevõttes. Teisalt ei suuda ei juht ega koolitusspetsialist motiveerida täiskasvanud inimest õppima, sest soov ja vajadus uute oskuste omandamiseks peab tulema töötaja enda seest (V4, V5, V6). Paraku ei pakuta karjääriredelil edenemist töötajale, kellel on mõtteviis: 'ei taha, ei viitsi, ei oska, on kiire' (V3). Kuid töötaja õpi- ja töömotivatsioon võib väheneda või

kaduda, kui juht ei märka edenemist; kui juhilt tuleb negatiivne tagasiside; kui töötaja ei saa oma ideid või uusi teadmisi /oskusi rakendada, tulemus puudub, kuigi töötaja õpib ja areneb (V1).

Paljud on võib-olla kinni selles, mida nad on õppinud. Nad mõtlevad, et see ongi minu raam, kuidas pean tegutsema. Võib-olla kogemus annabki selle võimaluse väljapoole mõelda, mida teised teevad, ja proovida. (V6)

Muudatustega kohanemise ja uute oskuste omandamise on tulevikukompetents, töötaja peab olema valmis ettevõtte struktuurimuudatusteks ning vajadusel töö käigus ümberõppima (V5). Maailm areneb nii kiiresti, et kogu aeg peab olema valmis tegema uusi asju, mõtestada ümber oma teadmisi/oskusi (V4).

Õpioskus on ka tulevikuoskus (V4.) Teadlikkuse tõstmine: kui sa teed rumalasti tööd, et siis sa tegelikult kulutad rohkem aega kui teed targemini tööd (V7).

3.2.3. Informaalse tööloppimise tulemused

ITÕ tulemusi selgitas autor välja intervjuuküsimusega, mis on läinud ettevõttes paremaks tänu ITÕ-le. Koolitusjuhid nentisid, et seda on raske märgata, kuid pärast autori suunavaid vihjeid, töid näiteid tööprotsesside lihtsustamise, täiustamise ja parandusettepanekute tegemise kohta. Lisaks toodi välja, et tänu ITÕ-le on märgata töötajate pühendumuse suurenemist, neist on saanud kõneisikud, kes aitavad kaasa tööandjabrändile (V1, V2). Selleks, et ITÕ tulemused oleksid nähtavad, eeldavad vastajad töötajalt initsiatiivi näitamist, omandatud teadmiste teistega jagamist, mis viib lõpuks ka tööprotsesside ja protseduuride täiustamiseni (V3, V5, V7).

ITÕ tulemuste alamkategoriat seos Deciuse jt (2019) dünaamilise mudeli vastavate kategooriatega: oma valdkonnas arenemine (1) – õpitahe, kogemus/tegevus; meeskonnatunne(2) – tagasiside, refleksioon, kogemus/tegevus; ITÕ tulemuste nähtavaks tegemine (3) – kogemus/tegevus, refleksioon, tagasiside.

Oma valdkonnas arenemine tähendab, et töötaja arendab nii end kui ka aitab edendada oma töövaldkonda kas teisi koolitades, algatades projekte või täiustades protsesse (V2, V3, V4, V5, V6, V7), kuid selline areng on pisut peidus. Muutus toimub nii, et keegi ei pruugi täpselt arugi saada, miks ja kuidas see toimus, kuna kõik toimub töö käigus. (V1) Protsesside täiustamine on enamasti seotud töötaja oma ideede pakkumise ja rakendamisega (V3).

Protsesside selgemaks tegemine toimub töö käigus, algatusi ja näiteid on üle organisatsiooni, kus on tehtud ettepanekuid töö parendamiseks (V3). Kes teeb tööd, konkreetset ülesannet, teab kõige paremini, mida saaks paremaks teha (V4).

Paar intervjuueeritavat tõstsid esile edukaid meeskondi, mille liikmed on avatud, jagavad omavahel kogemusi ja teadmisi ning kellel on juht, kes [koostööst õppimise] aega väärtustab (V1, V2). Motiveeritud meeskond teeb paremat koostööd ka teiste meeskondadega (V5).

Koolitusjuhid tõid nii konkreetseid kui ka üldistavaid näiteid ITÕ tulemustest, millest on kasu kogu organisatsioonil: juhendid, aga ka mõne valdkonna põhimõtete korrastamine, mida on teinud kas meeskond või töötaja üksi (V3, V4, V5, V7). V7 tõdes, et teadmine kumuleerub kirjalikeks materjaliks. Informaalse tööloppimise tulemused ilmnevad nii indiviidi, meeskonna ja ettevõtte tasandil, mis kinnitab peatükis 1.1. kirjeldatud Kozlowski jt (2010) teooriat.

3.2.4. Tagasiside informaalsete tööloppimise osana

Tagasiside peakategoorias alamkategoriad võrdluses Deciuse jt (2019) dünaamilise mudeliga: arenguestlused (1) – vahetu tagasiside; tagasiside vormid (2) – tagasiside; tagasiside andmise õppimine (3) – kogemus/tegevus, tagasiside, refleksioon, õpitahe.

Arenguestlused toimuvad ettevõtetes tulemusjuhtimise raames, kus lisaks töö- ja arengueesmärkide seadmisel töötajale otsese tagasiside andmine (V1, V2, V5, V7). Kõik koolitusjuhid rõhutasid tagasiside teema all juhi rolli olulisust, sest just juhiga toimuvad töötajal regulaarsed üks-ühele vestlused.

Üks-ühele vestlused on kõige kiirem ja tõhusam viis: väikeste võitude märkamine, inimeste võimustamine. (V3)

Tagasisidevormide juures uuris autor koolitusspetsialistidelt, kuidas nad on kogunud ettevõttes lisaks juhi tagasisidele ka kolleegide või klientide tagasisidet. Siin läksid vastused lahku, osades ettevõttes tegeletakse teadlikult kolleegidelt ja koostööpartneritelt tagasiside küsimise innustamisega näiteks kas vastava mobiilirakenduse abil või meeskonna-aruteludes (V1, V2, V4, V7). Kahes ettevõttes toimub kolleegilt-kolleegile tagasiside pigem projekti käigus ja see ei ole veel väga juurdunud (V3, V5, V6). Tagaside vormidena nimetati veel rahulolu-uuringut, sise- ja välisauditit, rahvusvahelist tunnustust ja kliendi tagasisidet, mida saab nimetada kaudseks tagasisideks, sest töötaja ei saa tagasisidet vahetult oma töösooritusele või arengule, vaid näeb

suuremat pilti, mille loomisel on temal oma osa. Kolm koolitusspetsialisti sidusid tagasiside andmise organisatsioonikultuuriga (V1, V2, V3).

Tagasiside andmist õpetatakse mitmes ettevõttes, sest organisatsioon tajub selle olulisust (V1, V2, V3), samas on süsteemse ja usaldusliku tagasisidekultuuri loomiseni veel pikk tee (V3, V4).

3.2.5. Informaalse tööloppimise väärtustamine ettevõttes

Ettevõtetes ITÕ väärtustamise alla kujunesid alamkategoriad, mis on seotud Deciuse jt (2019) dünaamilise mudeliga vastavalt: boonussüsteem (1) – väline motivatsioon, vahetu tagasiside; tunnustussündmused (2) – õpitahe, vastutuse andmine (3) – kogemus/tegevus, õpitahe, refleksioon, tagasiside; hindamine, mõõtmine (4) – väline motivatsioon, tagasiside.

Koolitusspetsialistid tõdesid, et ITÕ üldjuhul otsest boonust ehk rahalist kasu töötajale ei too, kuid kuna see on seotud tulemushindamisega (V2), siis võib erakordse töösoorituse taga olla ITÕ. V7 mainis ITÕ seost edenemisega karjääriredelil, mis toob enamasti ka suurema töötasu.

Kolm koolitusspetsialisti kirjeldasid tunnustussündmusena aasta tegijate valimist (V3, V5, V6), keda premeeritakse ja tõstetakse esile ettevõtte gaalaõhtul (V3). Vastajad tõid esile ka töötajate töövälise oskuste märkamist ja rakendamist, mis aitab muuhulgas töötajatel muutuda enesekindlamateks (V1, V2, V7).

Pea kõikides intervjuudes kõlas olulise märksõnana 'vastutus'. Iga töötaja vastutab oma töö eest, seetõttu oodatakse just temalt ettepanekuid valdkonna töö parandamise kohta (V2, V4, V5, V7).

[soovin], et algataja viiks ka selle protsessi lõpuni või kontrolliks sealtpoolt, hoiaks kätt pulsil, annaks info edasi õigete kontaktideni (V5).

V6 soovib mõõdikute süsteemi, mis aitaks märgata, premeerida ja toetada inimesi, kes kogu aeg õpivad uusi oskusi. ITÕ tulemuste hindamise teooriat käsitles autor peatükis 1.4., tuues välja Smeti jt (2022) kolm kategooriat, mille alusel võiks kirjeldada õpitulemusi.

3.2.6. Informaalse tööloppimise negatiivsed ilmingud

ITÕ negatiivse külje küsimise peale arutlesid koolitusspetsialistid, kuidas õppimine, kui üldjuhul positiivne nähtus, saab üldse olla negatiivse mõjuga. Pärast autori suunavaid täpsustusi, kas on täheldatud ajakulu, valesid töövõtteid, grupimõtlemist või kolleegide häirimist, tõdeti et neid nähtusi on kohatud või neist kuulnud. Vastajad V2 ja V4 tõid ITÕ välja kahe otsaga tagajärje, et

kui töötaja on tubli ja arendab ennast, siis võib ettevõtte temast ilma jääda, sest töötaja lahkuorganisatsioonist. Kokkuvõttes tõdeti, et kõike halvem on hoopis see, kui jäta uued oskused õppimata või ei õpi oma vigadest (V5, V6).

Tagasiside peakategoorias alamkategoriad võrdluses Deciuse jt (2019) dünaamilise mudeliga: ajakulu (1) – kogemus/tegevus; õpitahte puudumine (2) – õpitahe, tagasiside; kolleegide häirimine (3) – kogemus/tegevus, allikatest info otsimine; valed töövõtted (4) – kogemus/tegevus; grupimõtlemine (5) – kogemus/tegevus, tagasiside.

ITÕ-st põhjustatud ajakulu võib ilmneda, kui töötaja keskendub põhitöö asemel enesearengule või põnevale projektile (V1). ITÕ ei vii alati nii kiirete tulemusteni kui töötamine koos kogunud juhendajaga (V5, V7). V6 nendib kahetisi tundeid, et kui ise õpid, siis lähivadki asjad aeglasemalt või konarlikumalt ja teised peavad sinu vigu parandama, teisalt aga see ongi õppimise olemus.

On projekte või tööloike, kus rahaliselt tekitab suuremat kulu ettevõttele kui sa ise õpid, selle asemel et seda aega efektiivsemalt kulutada (V5).

Õpitahte puudumine avaldub, kui töötaja ei näita piisavalt iseseisvat õppimisvõimet ja/või ei tee järeldusi vigadest (V5).

Kolleegide häirimine võib olla negatiivne, kuid koolitusspetsialistid töid esile hoopis hirmu teiste segamise ees, hirmu jääda rumalaks teiste silmis, mistõttu töötajad hoiavad end tagasi kolleegide poole pöördumisel. Hirmubarjääri aitab vähendada juhendaja, mentor või *buddy* [*buddy* - 'toetav kolleeg', autori tõlge]. (V7)

Kui üks kogu aeg õpib, suureneb teiste koormus (V1).

Valede töövõtete rakendamise ohu põhustena toovad koolitusspetsialistid välja: kui uus töötaja omandab teadmatuses valed töövõtted; kui töötaja pole avatud uuele infole ja mingi aja pärast ei näe teiste ega enda vigu (V4); kui juhendaja pole kogunud või piisava väljaõppega; kui rakendab olulist infot kas liiga kitsalt või valesti (V7); kui töötaja pole tutvunud eelnevalt juhenditega (V3). Grupimõtlemist seostatakse eelkõige juhi automaatse järgimisega, kui ei juleta oma arvamust välja öelda (V3, V5), aga ka sellega, et sa ei viitsi ise kaasa mõelda või usaldad pimesi neid, keda pead teadlikumaks-targemaks (V4, V6). Mõnikord peitatakse regulatsioonide taha, mida sügavamalt uurides annab siiski ka muuta (V4).

3.2.7. Karjäärivõimalused tänu informaalsele tööõppimisele

Karjäärivõimaluste alamkategoriad ja seos Deciuse jt (2019) dünaamilise mudeliga: karjäärijuhtimine (1) – väline motivatsioon, vahetu tagasiside; teiste õpetamine (2) – kogemus/tegevus, õpitahe, oma ideede katsetamine ja rakendamine; õpihuvi ja initsiatiivi märkamine (3) – õpitahe, oma ideede katsetamine ja rakendamine: õige inimene õigele kohale (4) – tagasiside; pidev õppimine ja areng (5) – õpitahe, kogemus/tegevus; õppimisvõimaluste teadvustamine (6) – refleksioon, tagasiside; vigade lubamine (7) – kogemus/tegevus, tagasiside, refleksioon. Karjäärivõimaluste puhul toodi esile, et ka teiste koolitamine ja juhendamine on üks viis edenemiseks, töötajast võib saada sisekoolitaja, mentor, *buddy*. Nagu oli toodud ITÕ negatiivsete nähtuste teema all, tuli ka siin esile mõte, et tähtis on leida õige inimesed õigetele kohtadele ja uus, aga sobimatu roll võib viia hoopis töötaja lahkumiseni. Mitu koolitusspetsialisti kirjeldasid olukorda, et edutatakse neid, kelle juures märgatakse initsiatiivi ja huvi.

Kui sa oled initsiatiivikas, võtad vastutust, siis on sul võimalus [karjääriks]. (V6)

Karjäärijuhtimise juures uuris autor koolitusspetsialistidelt esmalt ettevõtte karjäärivõimaluste, seejärel nende endi karjääri kohta. Kõik vastajad kirjeldasid ettevõtte sisemisi karjäärivõimalusi, ühes ettevõttes on fikseeritud põhimõttena, et 60% töökohtadest täidetakse sisemiselt (V4), samas nentis V3, et ettevõttes on karjäärijuhtimine kaootiline ja sõltub palju juhust.

Kolleegide õpetamine ja uute töötajate juhendamine võib olla üheaegselt karjäärivõimalus, tunnustus, lisatulu, aga ka „karistus“. Sisekoolitajad valitakse enamasti initsiatiivikate, uudishimulike ja üldistusvõimeliste töötajate seast, keda iseloomustab ka õppimisvõime, tahe proovida uut rolli ja/ või keerukamat tööülesannet. (V7)

Tubli töötaja edutamisel võib selguda, et ta sai endale vale rolli. (V3)

Oma isikliku karjääriga jäid kõik vastajad rahule ja tõdesid, et nad on sellele ametikohale jõudnud just läbi kogemuse ja tööõppimise.

Pikalt hoiab organisatsioonis see, kui saad võimaluse proovida ja katsetada uusi asju. Töö värviküllus ja põnevus, et tahad avastada ja leiad uusi, põnevaid asju töö kaudu. (V1)

Karjäärijuhtimisega tegelevas ettevõttes on kergem teha karjääri just initsiatiivikatel, avatud, teotahtelistel ja arvamust avaldavatel töötajatel, kes jäävad silma ja kellele võidakse tänu sellele tulla pakkuma uut ametikohta (V1, V2, V3, V6, V7). Taas on oluline vastutuse võtmise valmidus (V2, V6). Koolitusjuhtide isiklikest karjääriteede kirjeldustest tuli esile, et just ITÕ on viinud järgmiste sammudeni, sest keegi on nende arengut märganud või nad on ise aru saanud, et tahaks

teha midagi enamat. Edasi viib see, kui astuda teadlikult mugavustsoonist välja ja täiendada oma kompetentse (V7).

Karjäärijuhtimisel tuleb jälgida sedagi, kas inimene sobib uuele kohale oma kultuuri ja väärtustega, ehk leida õige inimene õigele kohale (V3, V4).

Oluline, et inimene sobiks töökohta oma kultuuri ja väärtuste baasil. Oskusi saab mingil määral ise õppida, aga mentaliteeti on väga keeruline muuta. (V4)

Samas organisatsioonis või valdkonnas aitab töötajal püsida pidev õppine ja areng, just see 70% ehk ITÕ. Areng on seotud sellega, et kogu aeg õpid ja tahad seda teha, kogud tagasisidet. (V1)

Organisatsioonides võiks laiemalt teadvustada õppevorme, sealhulgas ITÕd. Õppimise teemal tuleb rääkida, kogemusi reflekteerida, aga ka aru saada, miks peame õppimise teemal arutama. Mis kasu saab töötaja ja ettevõtte, kuidas töötaja muutub seeläbi paremaks. Teadlikkus erinevatest õppevormidest pole ainult juhi ja personalitöötaja peas, vaid on kõigi töötajate peades. (V7)

oma peas, inimeste ja juhtidena me tegelikult ei tee väga vahet, et kas informaalne või formaalne või koolist tulnud [õppimine], meie peas on see üks tervik (V6).

Töölases arengus on olulisel kohal vigadest, ebaõnnestumistest ja läbikukkumistest õppimine, mis on tihtilugu hädavajalik juhiks kasvamisel (V5). Läbikukkumine võib mõjuda töötajale halvavalt, kui ta hakkab arvama, et ei saagi millegagi hakkama ega peagi rohkem proovima, sest ta ei oska (V6). Organisatsioonis peab olema usaldusväärne ja toetav keskkond, kus lubatakse eksida ja oma vigadest õppida, on täiesti inimlik, et kui sul läheb tööl midagi valesti, sa mõistad seda ja parandad (V6, V7). Sealjuures tuleb teha vahet oskamatusel, kogenematusel või vähesest teadlikkusest tulnud eksimustel ja laiskusest või hoolimatusest tehtud vigadel. Ent sealgi tuleb vaadata, kas organisatsioon ja töötaja vahetu juht pole midagi kahe silma vahele jätnud. Kõige hullem, mis võib juhtuda pärast eksimist on see, kui õppimisvõimalus tambitakse maha, ei analüüsita vigu ega pakuta parandusteid (V5, V6).

Töökohal õppimise olulisus on see, kui tahad, et tekiks võimalus õppida (V6).

Töötajate õpitahe, mõtteviis mõjutab organisatsioonikultuuri ja vastupidi, näiteks on tagasiside kultuuri osa (V5, V6).

Ülim eesmärk on õppiva kultuuri tekitamine. Kui me selle suudame, siis on areng pidev (V4). 70/20/10 põhimõtted haakuvad ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, kui me tahame organisatsioonikultuuri muuta. (V3).

3.3. Informaalse tööloppimise veebiküsitlus suurettevõttes

Uuringu eesmärk on tuua esile, kuidas ettevõtted märkavad ja väärtustavad informaalset tööloppimist, mida autor selgitab välja kombineerides kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit. Kvantitatiivse uuringu teostas autor veebiküsitlusega suurettevõttes, kes rakendavad 70/20/10 arenduspõhimõtet. Küsimustikku levitati suurettevõttes, mille koolitusspetsialistiga oli autor viinud eelnevalt läbi poolstruktureeritud intervjuu. Töötajate veebiküsimustikule vastas kokku 56 inimest. Alljärgnevalt annab autor ülevaate kvantitatiivse uuringu statistikast ja tulemustest.

Autor hindas ITÕ küsimustiku alateemade hinnangute usaldusväärust ehk reliaablust ja leidis SPSS programmi abil Gronbachi alfa (α), mis jääb üldjuhul 0 ja 1 vahele. Alfa suurem väärtus näitab uuritavate tunnuste suuremat reliaablust. Kui alfa väärtus on vähem kui 0,6, siis väidete vaheline seos on nõrk või puudub. Tavakol ja Dennick (2011) soovivad leida Cronbachi alfa mitte summeeritult küsimustiku kõikide üksuste üleselt, vaid arvutada alfa üksuste kaupa (Tavakol, 2011, lk 54).

ITÕ küsimustiku alamkategoriate sisereliaablus on väga erinev. Alamkategoriate α oli seitsmel juhul vahemikus 0,6–0,7 ehk aktsepteeritav ja kolmel juhul sellest madalam. Väga madal alfa oli järgmistes kategooriates: 'allikatest info otsimine' $\alpha = 0,04$; 'eelnev refleksioon' $\alpha = 0,26$; nõrk seos on 'kaudse tagasiside küsimise' alamkategorial, kus $\alpha = 0,52$. Tabelist 3 on leitav veebiküsimustiku hinnangute reliaablus alamkategoriate lõikes. Madal reliaablus võib olla tingitud nii valimi väiksusest kui ka sellest, et mitu vastaja valisid hinnangu asemel variandi 'ei kehti minu töö kohta'.

3.3.1. Informaalse tööloppimise kategooriad

Küsimustiku 40 küsimusest/väitest 35 nõudsid vastaja hinnangut 4-astme süsteemis, 5 küsimuse juures võisid vastajad tuua soovi korral näiteid. Küsimustikus oli iga teemagrupi ehk peakategooria alguses vastav pealkiri, alateemasid ehk alamkategoriaid ei olnud küsimustikus vastajatele esitatud. Tabelis 3 on toodud pea- ja alateemade jaotus, hinnangute keskmine

(madalaim hinnang '1' ja kõrgeim '4'), standardhälve ja alamkategoriate Cronbachi alfa, mille arvutamiseks kasutas autor SPSS programmi.

Autor järgis küsimustiku koostamisel Deiciuse jt (2019) küsimustiku teemakategoriaid ja nende juurde kuuluvaid väiteid, välja arvatud kahe kategooria juures. Samuti ei olnud Deciusel jt (2019) avatud küsimusi, mis autor lisis näidete kogumiseks. Deciusel jt (2019) oli iga peakategooria all kaks alakategooriat, igas kolm küsimust, autori küsimustikus ei olnud kõikide kategooriate all võrdne arv küsimusi. Küsimustiku koostamist on autor täpsemalt selgitanud peatükis 2.3. „Andmete kogumise ja analüüsi etapid“ I etapi kirjelduses.

Vastajad andsid veebiküsitluses 35 väitele hinnangud neljaastmelisel Likerti skaalal, kus 1 = üldse ei nõustu; 2 = pigem ei nõustu; 3 = osaliselt nõustun; 4 = nõustun täielikult. Vastajatel oli võimalik valida ka 5 = ei kehti minu töö kohta. Autor asendas SPSS programmis 'ei kehti minu töö kohta' väärtusega '-1'. Küsimustiku täisversioon on toodud Lisas 2.

Statistilisest analüüsist selgub, et kõige kõrgemalt on hinnatud ehk vastajad nõustuvad kõige rohkem väidetega 'soovin saada tööl uusi teadmisi/oskusi, et lahendada tööprobleeme kiiremini', ja 'soovin saada tööl uusi teadmisi/oskusi, sest siis tulen hästi toime ka raskete tööülesandega või keeruliste tööjuhiste korral', mõlema väite keskmine hinnang on 3,93. Kõige vähem nõustuvad vastajad väitega 'tahan õppida tööl uusi teadmisi/oskusi, et avaldada muljet oma juhile', mille keskmine hinnang on 2,41. Väidetele vastajate koguarv, statistilised keskmised ja standardhälve on toodud Lisas 4.

Alamkategoriate lõikes on kõige kõrgema keskmise näitajaga (3,83) 'sisemine motivatsioon', mis näitab väidete järgi, et vastajad soovivad saada tööl uusi teadmisi, et olla valmis keeruliste ülesannete lahendamiseks, soovivad lahendada tööprobleeme kiiremini ja tulla toime raskete tööülesannetega või keeruliste tööjuhiste korral.

Tabel 3. Informaalse veebiküsimustiku vastuste temajaotise statistilise analüüs.

Peakategooria	Alamkategooria (väidete jrk nr)	Keskmine*	Standardhälve	Cronbachi alfa
Kogemus ja tegevus	oma ideede rakendamine (1.–3.)	3,68	0,39	0,65
	eeskujude järgi õppimine (4.–6.)	3,64	0,41	0,63
	allikatest info otsimine (7.–9.)	3,24	0,54	0,04
Tagasiside	vahetu tagasiside küsimine (11.–13.)	3,20	0,63	0,69
	kaudse tagasiside küsimine (14.–16.)	3,77	0,35	0,52

Refleksioon	eelnev refleksioon (18.–20.)	3,51	0,41	0,26
	järgnev refleksioon (21.–23.)	3,63	0,47	0,73
Õpitahe	väline motivatsioon (25.–27.)	2,82	0,70	0,65
	sisemine motivatsioon (28.–30.)	3,83	0,59	0,71
Õpitulemus	õpitulemus (32.–39.)**	3,13	0,07	0,77

Allikas: Autori koostatud, kategooriad osaliselt Deciuse jt (2019) põhjal

* Keskmise arvatud 4-astmelisel skaalal

** Õpitulemusel ei olnud alamkategooriad

Autor teostas SPSS programmiga ka dispersioonanalüüsi (ANOVA, *Analyses of Variance*), et vaadata töötajate ametigruppide, vanusegruppide, töötatud aastate ning soo gruppide lõikes alamkategooriate statistilist olulisust (vastajate grupid on toodud Tabelis 3). Vastuste erinevuste olulisuse näitajad (*Sig. significance*) olid üldjuhul väga väikesed, seega järeldusi nende põhjal teha ei ole võimalik. Ainuke kategooria, kus autor täheldas mitmes grupis väikest, kuid sarnast hinnangute tõusu oli 'järgnev refleksioon', mis ilmnes vanusegrupiti (*Sig.*=0,22), tööaastate (*Sig.*=0,62) ja positsiooni (*Sig.*=0,83) lõikes, mis näitab tendentsi, et mida vanem, mida kauem töötanud ja mida kõrgemal positsioonil oli vastaja, seda enam ta oma töö-järgselt mõtleb tehtud töö kvaliteedile, reflekteerib, kuidas sellega toime tuli, mida oleks võinud ja võiks järgmine kord paremini teha.

3.3.2. Informaalse tööloppimise küsitluste tulemuste võrdlus

Autor võrdles Eesti ettevõtetes läbiviidud küsitluse tulemusi Deciuse jt (2019) uuringu tulemustega, võttes aluseks küsimustiku alamkategooriad ja reastades need keskmise hinnangu põhjal pingerivisse tabelis 4. Tabelist puuduvad autori lisatud kategooriad 'allikatest info otsimine' ja 'õpitulemus', et võrrelda üksnes mõlemas uuringus käsitletud teemasid. Mõlemas uuringus andsid vastajad hinnanguid 4-astme süsteemis, kuid autori läbiviidud uuringus oli lisatud ka vastusevariant 'ei kehti minu töö kohta'. Uuringutulemusi võrreldes tuleb arvestada asjaoludega, et küsitluste ettevalmistamise ja läbiviimise protsess oli erinev, samuti valimi suurus ja sihtrühm. Saksamaal toimus küsitlus 21 tööstusettevõttes, vastajate koguarv N = 546 (kellest naised 22,7%) ja valimi moodustasid töölised (Decius *et al.* 2019, lk 507), Eestis vastavalt 4 suurettevõtet, N=56 (naised 75%) ja vastajatest 51 kas juhid või spetsialistid (vt Tabel 3).

Hoolimata erinevatest lähtealustest, selgub uuringute võrdlusest, et mõlemas uuringus on alamkategooriate hinnangute keskmiste põhjal kõrgemal kohal töötaja sisemine motivatsioon uute teadmiste saamisel, ehk vastajad soovivad saada tööl uusi teadmisi/oskusi selleks, et lahendada tööprobleeme kiiremini, tulla toime ka raskete tööülesannetega ning olla valmis

keeruliste ülesannete lahendamiseks. Autori uuringus sai sisemine motivatsioon keskmiseks hindeks 3,83, Deciusel jt (2019) vastavalt 3,83. Vastukaaluks anti autori läbiviidud uuringus kõige madalam keskmine hinnang välisele motivatsioonile (2,82), see tähendab, töötajad ei püüa uute teadmiste/oskustega avaldada oma juhile muljet, nad ei taha olla paremad oma kolleegidest. Välise motivatsiooni keskmist hinnangut tõstab samas osade vastajate soov saada uusi teadmisi/oskusi, et teha karjääri samas ettevõttes. Saksa ettevõtete uuringus on väline motivatsioon samuti väga madala keskmise hinnanguga (2,5), kuid sellest veelgi madalama hinnangu (1,86) on saanud 'otsese tagasiside küsimine', mis on ka autori uuringus pingerivis eelviimane (keskmine 3,2).

Tabel 4. Autori ja Deciuse jt (2019 Informaalse tööloppimise) küsitluste tulemuste võrdlus

Autori läbiviidud küsitlus Eesti ettevõtetes			Decius jt (2019) Saksamaa ettevõtete küsitlus		
Alamkategooria	Keskmine*	Standardhälve	Alamkategooria	Keskmine*	Standardhälve
Sisemine motivatsioon	3,83	0,59	Sisemine motivatsioon	3,46	0,56
Kaudne tagasiside	3,77	0,35	Eelnev refleksioon	3,42	0,59
Oma ideede rakendamine / katsetamine	3,68	0,39	Järgnev refleksioon	3,05	0,74
Eeskujude järgi õppimine	3,64	0,41	Kaudne tagasiside	2,99	0,75
Järgnev refleksioon	3,63	0,47	Eeskujude järgi õppimine	2,87	0,77
Eelnev refleksioon	3,51	0,41	Oma ideede rakendamine/ katsetamine	2,84	0,78
Otsene tagasiside	3,2	0,63	Väline motivatsioon	2,5	0,81
Väline motivatsioon	2,82	0,70	Otsene tagasiside	1,86	0,78

Allikas: Autori koostatud, Decius jt (Decius *et al.*, 2019, lk 516), autori tõlge

* Keskmine on arvutatud 4-astmelisel skaalal

3.4. Vastajate näited informaalse tööloppimise kohta

Vastajad tõid küsimustikus viie peakategooria (vt Tabel 3) juures vabatahtlikult näiteid, kuidas ITÕ on avaldunud nende töös, küsimustiku lõpus pakuti võimalus 'kui soovid veel midagi lisada', aga sinna sisulist teavet ei tulnud. Ühe või mitme teema kohta tõid näiteid 28 vastajat, ingliskeelse küsimustiku näited tõlkis autor eesti keelde. Näiteid toodi Tabelis 3 kirjeldatud peakategooriate kaupa, millest autor analüüsib eraldi refleksiooni (eelneva ja järgneva) näiteid. Näidete analüüsil lähtub autor sellest, et vastajad kirjeldasid iga kategooria juures töö käigus õpitud, mistõttu autor

koondas kõik näited ja grupeeris märksõnade põhjal (näiteks 'andmetöötlus', 'kommunikatsioon'). Kui ühes näites võis leida mitu märksõna, siis arvestas autor sama näidet iga erineva märksõna juures. Näiteks 24. küsimuse, 'too näide, mida oled mõelnud oma tööst enne uue tööülesande alustamist ja/või pärast selle lõpetamist', juures toodud näites, *millist infot vajan alustamiseks, kellel on sarnase ülesandega varasem kogemus, kui palju aega pean sellega seoses varuma, keda peaksin kaasama ja mis faasis*, tõi autor esile märksõnad: 'ajajuhtimine', 'eelnev refleksioon', 'eesmärk', 'info kogumine' ja 'kaasamine'. Mitme sarnase näite puhul (näiteks *Exceli õppimine*), viitab kordustele märksõna järel sulgudes olev arv. Analüüsimisel ei arvestanud autor 'ei ole ühtegi näidet' tüüpi vastuseid, suurema selguse huvides toimetas autor vajadusel näidete keelelist poolt, neid sisuliselt muutmata.

Kokku tõi autor esile vastajate näidetest 41 märksõna, mis on seotud ITÕ-ga kas õppe sisu, vormi või tulemusega. Ülekaalukalt kõige enam esines arvutikasutamise ja IKT-ga seotud oskuste kasvuga näiteid, mida toodi välja 19 korral. Töö sissejuhatuses kirjeldatud PIAAC uuring näitab sama, et IKT kasutamine tööol suurendab töötajal mitmeid oskusi (Valk ja Silm 2015). Teisel kohal on üheksa andmetöötlusega seotud näidet. Kolmandal kohal on kommunikatsiooni ja informatsiooni edastamisega seotud kaheksa näidet. Märksõnadena tulid esile veel (sulgudes näidete arv): 'protsess' (7), 'aja-juhtimine' (5), 'erialased teadmised/oskused' (5), 'juhtimine' (5), 'seadmed' (5), 'esinemine/esitlus' (4), 'klienditeenindus' (4), 'korraldamine' (4), ülejäänud märksõnu esines harvem, vaid ühel kuni kolmel vastajal. Harvem esinenud märksõnadest toob autor esile näiteks: 'eduelamus', 'juhilt õppimine', 'koostöö', 'tulemus' ja 'vigadest hoidumine'. Märksõnade täielik loend koos vastavate näidetega on toodud Lisas 5.

ITÕs on refleksioonil oluline osa, peatükis 1.2. toodud Noe jt (2013) teooria põhjal sõltub ITÕ suuresti õppija motivatsioonist teistega suhelda, reflekteerida ja infot otsida. Refleksiooni jagab Decius jt (2019) eelnevaks ja järgnevaks, mida autor kirjeldab peatükis 1.3.

Küsimustikus oli võimalik tuua 24. vastusena näide, mida on töötja mõelnud enne uue tööülesande kallale asumist ja/või pärast selle tegemist. Eelneva refleksiooni mõned näited:

et lahendusi võib olla erinevaid, tuleb enne selgeks mõelda, kuidas asju teha nii, et oleks kõige õigem vaade ja kanded; enne alustamist mõtlen läbi, millistest erinevatest kohtadest pean hankima andmeid ülesande täitmiseks; enne alustamist proovin uue tööprotsessi läbi mõelda, et hiljem ei peaks topelttööd tegema.

Järgneva refleksiooni näiteid:

hindan peale keerulisi lahendusi, kas oli tõesti parim lahendus või oleks võinud midagi teisiti teha, tagasiside/retro kuulub minu rolli juurde – see on osa igast sammust; [...]millised olid eesmärgid ja kas ma saavutasin need

Kui vastajate hinnangud eelneva (keskmine 3,51) ja järgneva refleksiooni (keskmine 3,63) ilmnemisele olid väga sarnased, siis küsimustiku analüüsimisel selgus, et eelneva refleksiooni kohta on poole rohkem näiteid (13) kui järgneva refleksiooni (6) kohta.

4. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Magistritöö eesmärk on tuua esile, kuidas väärtustatakse ITÕ ettevõtetes, kes rakendavad töötajate 70/20/10 arenduspõhimõtet. Kuigi umbes 70% töötaja arengust moodustab informaalne tööloppimine, siis selle tulemusi ja mõju ei oska koolitusspetsialistid täpselt välja tuua ega mõta ning töötajadki ei pruugi mõista, et informaalne õppimine on osa tööalasest arengust. Töötajate arendamise teemal on palju uuritud formaalõppe mõju, samuti tõstetakse esile töökohal mitteformaalõppe olulisust. Samas on informaalsete tööloppimist ja selle tulemusi on eelnimetatud õppevormidest kõige raskem tuvastada, mida näitab ka peatükis 1.2. esitatud Segers jt (2018) teooria. Autor valis kombineeritud uurimismeetodi, et koguda esmalt kvalitatiivse uuringuga ekspertidelt ehk koolitusspetsialistidelt infot ITÕ kohta ja seejärel kvantitatiivselt töötajatelt veebiküsimustiku abil hinnanguid ITÕ esinemisele nende töös.

Uurimuse kvalitatiivse uuringu valim hõlmas kuue suurettevõtte koolitusspetsialiste ja andis piisavalt informatsiooni, kuidas näevad arendustegevuste korraldajad ITÕ esinemist. Kvantitatiivse uuringu valim ehk töötajate küsimustikule vastajate hulk jäi väikseks ja esindatus ametikohtade lõikes oli ebaühtlane, mistõttu ei saa selle põhjal teha üldistusi ametigruppide lõikes. Magistritöö väärtus seisneb ITÕ ilmlemise nähtavaks tegemisest ja konkreetsetes ettepanekutes, kuidas ettevõtted saaksid innustada ja seeläbi väärtustada töötajate informaalset tööloppimist.

Poolstruktureeritud intervjuud seitsme koolitusspetsialistiga tõid välja, et ettevõtetes ilmnevad 70/20/10 arenduspõhimõtetele vastavad formaal-, mitteformaal ja informaalõppe vormid. Autor keskendus informaalõppe ilmingute tuvastamisele ja sellele, kuidas neid väärtustatakse ettevõtetes, kuid intervjuudest tuli välja ka ITÕ kattuvuskohti teiste õppevormidega, mida kirjeldab ka Slotte ja Tynjälä (2004) töötajate arendamise mudel Joonisel 1. Koolitusspetsialistid tõid näiteid, kuidas töötajale võimaldatakse aega koolituseks, tõid välja e-õppe keskkondi jmt, mis käivad pigem formaalõppe määratluse alla. Mainiti näiteks mentorlust ja *coachingut*, mis võib olla nii formaalne, mitteformaalne kui ka informaalne, olenevalt õppe teadvustamisest, korraldusest ja eesmärgist (Baert 2018).

Koolitusspetsialistid nägid ITÕ esinemist kolmel tasandil: indiviidi ehk töötaja, sh isikliku kogemuse silme läbi, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandi (Kozlowski *et al.*, 2010). Intervjuudest tuli välja, et töötaja informaalne tööloope sõltub suuresti individuaalse tasandil töötaja sisemisest ja vähem välisest motivatsioonist, mida saab koondada õpitahte alla. Sisemise motivatsiooni välja näitamine ja töös rakendamine avardab mitmes ettevõttes karjäärivõimalusi, mis samas on ka osadele töötajatele väliseks motivaatoriks. Karjäärivõimaluse pakkumine tähendab enamasti töötajale ka vastutuse suurenemist, seega eeldatakse algatusvõimeliselt ja uute ideedega välja tulevalt töötajalt ka seda, et ta viib alustatu lõpuni ja vastutab selle eest.

Meeskonnatasandil tuleb välja tuua nii juhi rolli tähtsus kui ka kolleegidelt õppimise ja tagasiside saamise võimalus. Juhid ja kolleegide mõju töötajale võib avalduda positiivse eeskujuna nii tööülesannetes kui ka õppimises, kuid samas toodi välja võimalikud negatiivsed mõjud. Negatiivse poole pealt nenditi, et kui juht ei märka töötaja arengut ega lase tal oma ideid rakendada, ei soosi õppimist või annab selle kohta negatiivset tagasisidet, siis see võib hävitada töötaja motivatsiooni. Juht vastutab usaldusliku töökeskkonna loomise eest, samuti on tema ülesanne märgata või äratada töötajas motivatsiooni.

Meeskonna tasemel rõhutasid intervjuueeritavad soovitusi viia läbi rohkem arutelusid ja refleksioone, üks intervjuueeritav tõi näite edukast meeskonnast, mille juures on märgatud just seda, et nad jagavad ja arutlevad palju omavahel.

Organisatsioonitasandil tuleb eelkõige esile vajadus tagasisidestamist ja õppimiskultuuri arendada, mis mõjutavad töötajate osalust nii formaalses kui ka informaalses õppes (Baert, 2018). Osades valimisse kuulunud ettevõtetes on arenguruumi nii tagasiside andmisel kui ka õppimisvõimaluste loomisel, teistes aga rakendatakse uuenduslikke lähenemisi tagasisidestamisele, näiteks mobiilirakendusi. Edumeelsetes ettevõtetes on ka tippjuhtkond eeskujuks pideva õppimisega.

Autor võrdleb intervjuude vastustest koostatud kategooriate ja märksõnade koodipuud Deciuse jt (2019) kategooriatega (vaata Lisa 2). Koodipuus on peakategooriad küsimuste üldistatud teemad ja alamkategooriad vastustes sisaldunud märksõnad, määratluse all kirjeldab autor alamkategooria sisu, lähtudes intervjuudes räägitust. Autor leidis kõikidele intervjuude märksõnadest kujunenud alamkategooriatele vasted Deciuse jt (2019) kategooriatest, seega võib järeldada, et Deciuse jt (2019) mudelit arvestades on võimalik tuua nähtavale ITÕ esinemine ettevõtetes.

Autor uuris intervjuudes ka ITÕ negatiivsete ilmingute kohta, kuigi koolitusspetsialistid kinnitasid näiteks ajakulu, grupimõtlemist või teiste segamist, jõuti järeldusele, et vigadest tuleb õppida, pigem on oluline õppimine kui hirm teiste segamise ees. Siit tuleneb ka autori ettepanek, et organisatsioon peab töötajatele seletama õppeprotsessi olemust, mille üheks osaks on ka vigadest õppimine, samas ei tohiks sellest kujuneda aga kõikide vigade aktsepteerimine, vaid tuleb vaadata ka seda, mis on põhjustanud vea, kas teadmatus ja oskamatus või laiskus ja/ või hooletus.

Karjäärijuhtimine oli üheks keskseks teemaks koolitusjuhtide intervjuudes. Tuli välja, et ettevõttesisest karjääri on kergem teha neil, kes pidevalt õpivad ja arenevad, on algatusvõimelised ja julgevad oma arvamuse välja öelda. Samas võib väga tubli töötaja, talent, ettevõttest lahkuda, kui talle ei ole pakutud õigel ajal uut kohta, kus ta saaks oma potentsiaali rakendada. Talentide hoidmise vajadusele on viidatud ka Tööjõuvajaduse baromeetris (2022 oktoober), mis toob välja eriti tehnikaalade talentide puuduse. Seda kinnitab ka see, et ITÕ veebiküsitlustele vastajad tõid kõige rohkem esile seda, et nad on töö käigus õppinud ITK-ga seotud oskusi.

Autor teeb seega ettepaneku, et eriti neis organisatsioonides, kus ei ole veel sisemisi karjääriteid, need välja töötada ja siduda ITÕ tulemusel ilmnunud initsiatiivikusega, organisatsioonides, kus on ette nähtud töökohtade sisemine täitmine, väärtustada just ITÕ vorme rakendavaid töötajaid. ITÕ ilmumist saab tuvastada enamasti nii arengu- kui ka muudes juhiga 1:1 vestlustes tagasisidena, samuti saab jälgida, kas ja kuipalju on töötaja pakkunud oma ideid protsesside parandamiseks ja neid rakendanud. Oma ideid saab rakendada ka teisi juhendades, kus järelikult toimub topelt-ITÕ, kus juhendaja katsetab oma ideid ja juhendatav järgib eeskujuga ning küsib nõu kolleegilt.

Töötajate küsitlust levitati suurettevõttes, kokku oli vastajaid 56. Vastajate vähene arv oli seotud sellega, et küsitluses osalemine oli vabatahtlik, see oli avatud vaid piiratud aja jooksul ning eeldas seda, et ettevõttes oleks kasutusel 70/20/10 arenduspõhimõte. Võrreldes hinnangute keskmisi väärtusi Deciuse jt (2019) uuringu andmetega (vaata Tabel 4), näeb autor tulemustes sarnasusi. See annab aluse arvata, et ka sellise valimi puhul saab kirjeldada ITÕ esinemist organisatsioonides. Mõlema uuringu üks olulisim järeldus on see, et kõige enam on ITÕ seotud töötaja sisemise motivatsiooniga. Töötajad õpivad töö käigus, et lahendada probleeme kiiremini, tulla toime ka raskete tööülesannetega ning olla valmis keeruliste ülesannete lahendamiseks. Kõige vähem mõjutab ITÕ õpitahet väline motivatsioon, ehk töötajad ei omanda uusi oskusi, et avaldada muljet

juhile ega kolleegidele, ainuke väline motivaator, kus ilmneb töötajate õpitahe, on ettevõttesisene karjäärivõimalus (vaata Lisa 4).

Vastajate ameti- ja vanusegruppide, töötatud aastate ning soo põhjal polnud võimalik ITÕ esinemise olulisi erinevusi välja tuua ega teha nende põhjal järeldusi. Üksnes järgneva refleksiooni alamkategorias täheldas autor hinnangutes väikest tõusvat arengut. Sellest võib järeldada, et mida vanem, mida kauem töötanud ja mida kõrgemal positsioonil on vastaja, seda enam mõtleb ta oma tehtud töö kvaliteedile, reflekteerib, kuidas ta tööga toime tuli, mida oleks võinud ja võiks järgmine kord paremini teha. Tulevikus oleks oluline suurema valimiga täpsemalt uurida, kas eelmainitud gruppides esineb ITÕ esinemisel olulisi erinevusi, samuti võiks uuringusse lisada ühe näitajana vastajate haridustaseme, mida autor magistritöö uuringu veebiküsimustikus ei küsinud. Indiviidi tasandil õppimisel on võib olla kasulik arvestada ka seda, kuidas mõjutab töötaja ITÕ rakendamist vanus, tööaastad, positsioon, haridus ja mõnes valdkonnas ka sugu.

Tulevikus oleks huvitav läbi viia pikemaajaline empiiriline uuring, kus testgrupp saab ITÕ koolituse ja rakendab teadlikult ITÕ paari aasta jookusul, samas kontrollgrupp jätkab tööd vanas vaimus. Eksperimendi eel, ajal ja järel võiks mõõta ja jälgida nii töötajate rahulolu, soovitusindeksit, tööjõuvoolavust kui ka ettevõtte reaalseid tulemusi – teenuste, toodete pakkumise edukust, kasumit jm. Oluline on seejuures, et seda saaks teha pikema perioodi vältel, sest ITÕ on pikaajaline protsess, mille tulemused paistavad välja pigem aastate pärast, mida tõesid ka koolitusspetsialistid oma karjäärile tagasi vaadates.

Nii eelneva kui ka järgneva refleksiooni osa on ITÕs väga oluline, nii selgus nii veebiküsitluse vastustes ja koolitusspetsialistide intervjuudest. Autor toob esile asjaolu, et kuigi vastajate hinnangud eelneva ja järgneva refleksioonile olid väga sarnased, siis eelneva refleksiooni kohta oli poole rohkem näiteid kui järgneva refleksiooni kohta. Seega kuigi vastajad hindavad järgnevat refleksiooni pisut kõrgema keskmise hindega, oskavad nad paremini tuua näiteid eelneva refleksiooni kohta, mis võib viidata sellele, et tegelikult on eelnev refleksioon levinum kui tööle järgnev refleksioon. Töötajaid saaks formaalkoolituste abil õpetada ja suunata rohkem ja teadlikumalt reflekteerima oma töö eel ja järel. See oleks üks konkreetne moodus, kuidas teadvustada ITÕ. Järgnev refleksioon võib toimuda nii töötaja peas, kuid seda teadmust saaks muuta ka nähtavaks kas teistega jagades meeskonna tasandil või vormida selle põhjal kas juhendi kokkuvõtte või muu kirjaliku materjalina, ehk jagada vaiketeadmust (Nonaka, 1994).

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli selgitada välja, kuidas väärtustavad informaalset tööõppimist (ITÕ) 70/20/10 arenduspõhimõtet rakendavad ettevõtted. Autor uuris ITÕ ilmnemise vorme, kuidas seda väärtustavad ettevõtted ja kuidas kirjeldavad koolitusspetsialistid ning töötajad. Magistritöös tuuakse välja, mis võimaldab ja/või innustab töötajat töö käigus arenema, ITÕ tulemused ja negatiivsed küljed, ITÕ mõju eelkõige töötaja, aga ka meeskonna ja organisatsiooni tasandil. ITÕ väärtustamist uuris autor intervjuuerides koolitusspetsialiste ja küsides töötajatelt ITÕ kohta.

Igasuguses vormis õppimine on oluline, kuid et töötaja ametialane areng toimub 70% ulatuses ITÕna, tuleb selgemalt teadvustada ja ka õpetada ITÕ vorme – refleksiooni, tagasiside andmist ja küsimist, eeskujude järgi õppimist. Töötaja peab omandama pidevalt töö käigus uusi oskusi ja teadmisi, et suuta kohaneda muudatustega organisatsioonis ja tööturul.

Poolstruktureeritud intervjuude ja veebiküsitluste vastuste põhjal on ITÕ seotud töötaja sisemise motivatsiooniga, sooviga tänu töö õpitud teadmistele muutuda paremaks oma valdkonnas ja saada hakkama keeruliste tööülesannetega. Välised motivaatorid õpitahet eriti ei mõjuta, töötaja ei õpi selleks, et avaldada muljet juhile või kolleegidele. Osadel töötajatel on küll väline motivaator karjäärivõimalus samas ettevõttes või soov laiendada oma valdkondlikku tegevust.

Organisatsiooni õppimiskultuur, sealhulgas oskus tagasisidestada, on aluseks ITÕle. Juhtidelt oodatakse usaldusväärse, õppimist soosiva töökeskkonna loomist, et algatusvõimelised ja kaasamõtlevad töötajad tuleksid välja ideede ja ettepanekutega. See viib tööprotsesside täiustamise, lihtsustamise ja uute ideede rakendamiseni, mida saab käsitleda ITÕ tulemusena. Lisaks saab tuua ITÕ väärtusena, kui töötajast saab teiste juhendaja, mentor, missioonisaadik või mainekujundaja, kes on valmis jagama töö käigus omandatud teadmisi teistega.

ITÕd aitab väärtustada eelkõige tunnustamine, kui märgatakse töötaja iseseisva töö käigus omandatud teadmisi ja oskusi, mille kohta töötajale annab tagasisidet kas juht või kolleeg. Uuringust selgus, et üldjuhul ITÕ töötajale otsest rahalist kasu ei too ja töötaja ei eeldagi eraldi

preemiat, kuid kui ITÕ aitab edeneda karjääriredelil, siis suureneb tänu sellele enamasti ka töötasu. Ettevõtted peaksid seega töötajatele välja tooma karjäärivõimalused ja neist teavitama. Uue rolli või tööülesandega kaasneb vastutus, millega peab arvestama töötaja ise ja tema juht. Üksnes õpitahte põhjal ei anta ametikohta, oluline on ka töötaja sobivus organisatsiooni väärtustega, talle tuleb leida organisatsioonis õige roll, mis vastab nii töötaja vajadustele kui ka ettevõtte ootustele. Töötaja suhtes positiivne, kuid ettevõttele pigem keeruline olukord on siis, kui töötaja on arenenud ITÕ abil ja lahkub organisatsioonist, sest ta kas ei tea ettevõttesisestest karjäärivõimalustest või talle pole seal uut, sobivat kohta. Sel juhul tuleks üle vaadata ettevõttes talentide hoidmise meetodid, sest uue töötaja leidmine ja seniorspetsialisti tasemel väljaõpetamine ei ole enamasti lihtsam tee.

ITÕl on ka negatiivne pool, kuid isegi kui mõni töö saab ITÕ tõttu aeglasemalt tehtud, uus töötaja kasutab valet töövõtet või mõnes meeskonnas järgitakse pimesilmi juhi ekslikke suuniseid, on veelgi halvem, kui töötaja ei õpi tehtud vigadest. Probleem on hoopis töötaja mure teiste segamise pärast ja hirm jääda teiste silmis rumalaks, mis võib takistada nii töötaja arengut kui ka töösooritus edenemist. Taas tuleb vaadata töötaja juhi poole, kes aitaks vähendada hirmubarjääre. Autor soovib eeskujuna võtta ettevõtetest, kus on tagasiside küsimiseks kasutusel uudsed lahendused, näiteks mobiilirakendused, kus toimuvad regulaarsed arutelud ja muud refleksioonivormid, mida kõike saab nimetada ITÕ vormideks.

Oluline on siduda organisatsioonis formaal-, mitteformaal ja informaalõpet, sest kuigi 70% on suur osa, ei tohi ära jätta ka formaalkoolitusi. Autor pakub välja ka ITÕ koolituse loomise idee, esmajoones koolitusspetsialistidele ja personalitöötajatele, aga sealt edasi ka juhtidele ja teistele töötajatele, õpetades seal ITÕ vorme ja püüda neid siis ka tööelus rakendada. ITÕ koolituse ja ka organisatsioonis väärtustamise abimaterjalina saab kasutada Deciuse jt (2019) kategooriaid ja autori koostatud ITÕ koodipuud, kus on toodud välja, nii ITÕ võimalikud positiivsed ja negatiivsed vormid.

Autor toob välja ka vajaduse vaadata üle mõisteid 'mitteformaalõpe' ja 'informaalõpe' ning leida neile sobivad eestikeelsed vasted, mis oleksid ühtmoodi arusaadavad nii koolitusspetsialistidele, keeleinimestele, personalitöötajatele ja mõistagi töötajatele.

SUMMARY

THE VALUING OF INFORMAL WORKPLACE LEARNING IN THE ORGANIZATION

Katrin Maiste

The aim of the Master's thesis is to assess the extent to which informal workplace learning (IWL) is valued by organizations that use the 70/20/10 model in their learning and development (L&D) strategy. In Estonia, some organizations highlight the 70/20/10 approach in their L&D strategy. According to this approach, 70% of the worker's development is comprised of informal workplace learning, including formal and non-formal learning, 20% is learned from colleagues, and 10% from formal trainings. The biggest part of the worker's development, informal learning, is often left invisible to the worker themselves as well as to their manager and L&D specialist, as it is considered to be a normal part of the work process (Eraut 2011).

As the research problem, the author notes that organizations underestimate the significance of IWL in the worker's development, and that workers are unable to estimate the effect of IWL to their work performance. A higher awareness of how IWL works and how it can be applied has the potential to improve the worker's individual job performance. On the group level, it can help facilitate teamwork; on the organizational level, it can increase job satisfaction and boost employer branding which can, in turn, reduce labor turnover and attract new talent. Understanding the impact of IWL in both the organization and by the worker can improve the worker's development and increase career opportunities.

From the research problem, arise the research questions of the thesis:

1. How does IWL manifest in the organization?
2. In what ways does the organization value IWL?
3. Which aspects of IWL are noticed by the workers?

To study IWL, the author combined the qualitative and the quantitative method by carrying out semi-structured interviews with training specialists, and sharing an anonymous survey with workers in organizations that use the 70/20/10 development principle.

Werquin (2008) defines formal, non-formal and informal workplace learning according to three features: whether the learning involves objectives (1); whether it is intentional (2); whether its result is fixed with acknowledged with a certification or in another way (3) – the last of the three has appeared to be the hardest to put into practice. Hence, Werquin (2008) suggests that IWL occurs during everyday tasks: it can occur anywhere and anytime, often without the learner realizing it. (Werquin, 2008, 143)

Decius *et al.* (2019) propose a model for describing the elements of IWL. This model is inspired from the dynamic model of informal learning by Tannenbaum *et al.* (2010) which includes four main components: *experience/action, feedback, reflection, and intent to learn*. Decius *et al.* (2019) have included two additional subcategories for each four of the model's main components, which Decius *et al.* (2019) used to carry out a IWL study in Germany. Inspired mainly by the study by Decius and others, the author created a survey in Estonian and English (Appendix 3), and questions for semi structured interviews. The interviews were conducted with seven training specialists and the workers' web survey got 56 responses.

According to the interviews and the responses to the survey, IWL is most closely linked to the worker's intrinsic intent to learn, a desire to use their acquired knowledge to manage difficult work tasks. Willingness to study is not closely affected by extrinsic intent to learn, the worker does not learn something new to leave a better impression to the foreman or to colleagues. The only important external motivator for some workers is an opportunity to pursue a career in their organization, or a wish to widen their developmental activities.

The study conducted by the author showed that although IWL does not directly reward the worker monetarily, IWL does help advance on the career ladder, and usually leads to a bigger salary. From this, it can be concluded that organizations should more clearly and directly outline their inner career path.

IWL also has negative effects – it has a time cost, and it can disturb others and teamwork, but a bigger problem is the worker not learning from their mistakes.

It is important to link informal, non-formal and informal teaching: although 70% is a big percentage, formal training should not be neglected. It is likely also a possible solution to carry out IWL training directing L&D specialists and HR workers, but also managers and other workers, teaching forms of IWL and trying to apply them to work life.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Baert, H. (2018). Informal learning at work: What do we know more and understand better? *Messmann, G., Segers, M., & Dochy, F. (Toim.). (2018). Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315441962>
- Billett, S. (2006). *Work, Change and Workers*. Springer Dordrecht, lk 119–122.
<https://doi.org/10.1007/1-4020-4651-0>
- Billett, S. (2012). Workplace Learning. Seel, N.M. (Toim.) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. 3477–3480.
- Bruce, B.C., Bloch, N. (2012). Learning by Doing. Seel, N.M. (Toim.) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA ,
- Caboul, E., Chleffer, N., Vaissiere., C. (2016). Adapting Personal Learning Environments to the Workplace? *Paris Diderot University*,
https://comtechp7.hypotheses.org/files/2016/10/Article_AdaptingPLE.pdf
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018) Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Decius, J, Schaper, N, Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*. 2019; 30: 495–535.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- EKSA = Eesti Keele Sihtasutus (2014), *Hariduse ja kasvatusesõnaraamat*.
<https://www.eki.ee/dict/haridus/>. Vaadatud 07.02.2023
- Eesti Statistikaamet. (2021).TKU26: töötajad töötajate rühma ning ettevõttes uute teadmiste ja oskuste omandamise võimalustega rahulolu järgi. Kasutatud 31.01.2023
https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu_toelukvaliteet_rahulolu/TKU26
- Engeström, Y. (2011). Activity Theory and Learning at Work. *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. 86–104. 10.4135/9781446200940.n7.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 26:2, 247–273, DOI: 10.1080/158037042000225245

- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: Evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(5), 8–12. <https://doi.org/10.1108/14777281111159375>
- Eurofound (2021). Euroopa ettevõtete uuring 2019 (ECS) Kasutatud 31.01.2023 <https://www.eurofound.europa.eu/et/surveys/2019/european-company-survey-2019>
- Freire, P. (1982). *Creating alternative research methods: learning to do it by doing it. Creating Knowledge: A Monopoly, Participatory research in development*. Toim: Hall, B., Gillette, A. ja R. Tandon. New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.
- Hager, P.J. (2012). Informal Learning. Seel, N.M. (Toim.) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. 1557–1559 https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_162
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Medicina, Tallinn.
- Kaldmäe, L. (2017). *Eesti tööelu-uuring 2015. Artiklite kogumik*. 1/ 2017, Analüüsi ja statistika osakond, Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium. Sotsiaalministeeriumi toimetised.
- Kyndt, E., Govaerts, N, Smet, K, Doch, F. (2018). Antecedents of informal workplace learning A theoretical study. *Messmann, G., Segers, M., & Dochy, F. (Toim.). (2018). Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315441962>
- Le Clus, M.A. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning* 51 (2), 355–373. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks2011/153/> (Vaadatud 23.04.2023).
- Loogma, K. (2004). *Töökeskkonnas õppimise tähendus töötajate kohanemisel töömuutustega* (doktoritöö). Tallinn, TPÜ kirjastus.
- Marsick, V.J. ja Watkins, K.E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 2001: 25–34. <https://doi.org/10.1002/ace.5>.
- Marsick, V.J., Watkins, K.E., Callahan, M.W. ja Volpe, M. (2008). *Informal and incidental learning in the workplace* Smith, M.C. and DeFrates-Densch, N. (Toim), Handbook of Research on Adult Learning and Development, Routledge, New York.
- Noe, R., Tews, M., Marand, A. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*. 83. 327–335. 10.1016/j.jvb.2013.06.009.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14.37.

- Olev, A., Alumäe, T., Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10 (2022), No. 3, lk. 409–421.
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Pärna, O. (Toim.) (2016). *Töö ja oskused 2015. Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem* OSKA, SA Kutsekoda, Tallinn.
- Põlda, H., Reinsalu, R., Karu, K. (2021). *Mitteformaalõpe praktikute keelekasutuses*. Emakeele Seltsi Aastaraamat. 10.3176/esa66.10.
- Rosenblad, Y., Leoma, R., Krusell, S. (2022). *OSKA: Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest OSKA uuringuaruanne 2022–2031*. <https://oska.kutsekoda.ee/uuring/oska-uldprognoos-2022-2031/>
- Rutiku, S., Vau, I., Ranne, R. (2011). *VÕTA Varasemate Õpingute ja Töökogemuse Arvestamine*. KÄSIRAAMAT, Sihtasutus Archimedes, Tartu
- Saar, E., Unt, M., Lindemann, K., Reiska, E., Tamm, A. (2014). *Oskused ja elukestev õpe: kellelt ja mida on Eestil oskuste parandamiseks õppida? PIAAC uuringu temaatiline aruanne nr 2*. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/44229>
- Slotte, V., Tynjälä, P. (2004). How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International* 7 (2004): 481–499.
- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., Kyndt, E. (2022). Outcomes of Informal Work Related Learning Behaviours: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1): 2, 1–18. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., McNall, L.A., Salas, E., (2010). *Informal learning and development in organizations*. Learning, Training, and Development in Organizations. 303–332.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Tynjälä, P. (2008). Perspective into learning in the workplace. *Educational Research Review*. 3. 130–154. DOI: 10.1016/j.edurev.2007.12.001.
- Vau, I. (2016). *Varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamise (VÕTA) hindaja käsiraamat*. Archimedes, Tartu.
- Zajac, S., Randall, J., Holladay, C. (2022). Promoting virtual, informal learning now to thrive in a post-pandemic world. *Business and Society Review*, 127(S1), 283–298. <https://doi.org/10.1111/basr.12260>

Vabariigi President (2021) <https://president.ee/et/ametitegevus/koned/31270-ametisseastumise-tseremoonial>. Vaadatud 07.02.2023

Werquin, P. (2008). Recognition of non-formal and informal learning in OECD countries: A very good idea in jeopardy?, *Lifelong Learning in Europe*, 3/2008: 142–9.

Werquin, P. (2012) The missing link to connect education and employment: recognition of non-formal and informal learning outcomes, *Journal of Education and Work*, 25:3, 259–278, DOI: 10.1080/13639080.2012.687574

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused

Intervjuu osa	Küsimused ja selgitused
Sissejuhatus	<ul style="list-style-type: none"> • autori ja uuringu tutvustus intervjuueeritavale • sina või Teie? • intervjuu salvestamiseks loa küsimine • selgitused andmete käsitlemisest ning anonüümsuse tagamisest • põhimõistete täpsustamine: <i>informaalne tööloppimine / töökäitumine</i> – iseseisev töö käigus teadmiste omandamine, kasutusel ka <i>iseseisev töö käigus õppimine</i>, vastandiks <i>formaalne õpe</i>, kursustel, koolitustel, organiseeritud ja eesmärgistatud • töötajate vebiküsimustik on eesti ja inglise keeles, 40 küsimust, tähtaeg.
Intervjuu küsimused	Kuidas Teie mõistate töötajate 70/20/10 arenduspõhimõtet?
	Millised võimalused on loodud töötajale iseseivalt töö käigus õppimiseks? a) kust saab töötaja leida abi, materjale? b) aja võimaldamine päevas / nädalas / kuus?
	Mis on muutunud paremaks tänu informaalsetele tööloppimisele? a) töökorralduses, ülesannete lahendamisel b) kas midagi on läinud kiiremaks, tõhusamaks?
	Kuidas saab töötaja tagasisidet oma tööalasest arengust, mis on toimunud informaalsete tööloppimise kaudu? Vajadusel täpsustavad näited: arenguvestlused, memod, retrod, kolleegide tagasiside, kliendi tagasiside
	Kas ja kuidas väärtustab Teie ettevõtte seda, kui töötaja tuleb oma ettepanekuga mõne tööprotsessi või ülesande täiustamiseks / muutmiseks? Täpsustada: tagasiside juhilt, kolleegidel; preemia vm lisatasu enesearengu eest
	Millist negatiivset mõju olete pannud ise tähele või kuulnud juhtidelt töötajate iseseisva tööloppimise tagajärjena? a) valed töövõtted, b) liigne ajakulu, c) teiste töötajate häirimine, d) oma vigadest valesti õppimine e) grupimõtlemine
	Millist karjäärivõimalusi pakutakse neile, kes näitavad välja töö käigus iseseisvat uute teadmiste / oskuste kogumist? (juhiks, mentoriks, võrgustiku loojaks) Kas oled ise teinud karjääri tänu töö käigus õpitud teadmistele?
Intervjuu lõpetamine	Mida sooviksite omalt poolt lisada, mida mina ei küsinud, kuid on oluline seoses informaalsete tööloppimisega Teie organisatsioonis?
	Tänu intervjuueeritavale osalemise ja vastamiseks võetud aja eest.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude koodipuu

Pea-kategooria	Intervjuude alamkategoriad	Deciuse jt (2019) kategoriad	Määratlus
70/20/10 põhimõte	10% formaalne õpe		Organiseeritud eesmärgistatud koolitused, kursused jmt.
	20% mitteformaalõpe		Kolleegidelt õppimine, lugemine.
	70% informaalõpe		Töö käigus teadmiste/oskuste omandamine, üksteiselt õppimine.
ITÕ võimaldamine	ajaresurss	õpitahe	Töötajal on võimalik kasutada tööaega koolitusteks ja enda harimiseks.
	eesmärkide seadmine	refleksioon	Töötaja tööalaseid ja enesearengu eesmärke aitavad seada organisatsioonis tulemusjuhtimissüsteem ja juhid.
	juhilt ja kolleegidelt õppimine	eeskujudelt õppimine	Töötaja järgib juhi ja kolleegide eeskuju ja õpib neilt.
	paindlikkus	refleksioon, õpitahe	Organisatsioon väärtustab õppimist ja võimaldab töötajal osaliselt ise valida tööalaste uute oskuste ja teadmiste omandamise aja, sisu ja vormi.
	mõtteviis	sisemine motivatsioon, kogemus / tegevus, refleksioon	Töötaja enda soov ja tahe pidevalt areneda ja muutuda oma valdkonnas paremaks
	muudatustega kohanemine, uute oskuste omandamine	sisemine motivatsioon, kogemus / tegevus, refleksioon	Töötaja omandab uued oskused ja teadmised seoses muutustega organisatsioonis või laiemalt tööturul.
Tulemused	oma valdkonnas arenemine	õpitahe, kogemus/tegevus	Töötajal on võimalik aidata oma töövaldkonda parandada – teisi koolitades, algatades projekte, täiustades protsesse jmt.
	meeskonnatunne	tagasiside, refleksioon, kogemus/tegevus	Meeskond jagab omavahel kogemusi, teadmisi ja oskusi.
	ITÕ tulemuste nähtavaks muutmine	kogemus/tegevus, refleksioon, tagasiside	ITÕ tulemusel tehtud parandusettepanekud ja juhendid pannakse kirja ja rakendatakse töös.
Tagasiside	aastavestlus, arenguestlus	vahetu tagasiside	Süsteemne tagasiside juhilt läbi tulemusjuhtimise ja 1:1 kohtumistelt.
	tagasiside vormid	tagasiside	Organisatsioon kogub ja annab süsteemset laiemalt tagasisidet erinevates vormides, mis enamasti peegeldavad ettevõtte töösooritust.
	tagasiside andmise / küsimise õppimine	kogemus/tegevus, tagasiside, refleksioon, õpitahe	Organisatsioon on teadvustanud tagasidestamise olulisust ja tegeleb selle arendamisega.
Väärtustamine	boonussüsteem / rahaline tasusüsteem	väline motivatsioon	Töötaja saab regulaarse või ühekordse rahalise tasu tänu ITÕ teel omandatud uutele oskustele / teadmistele
	mitterahaline tunnustus	väline motivatsioon, vahetu tagasiside	Töötajat tunnustatakse ja tõstetakse esile kolleegide ees tänu oma ideede väljapakumisele ja rakendamisele, millega võib mõnikord kaasna ühekordne lisatasu või meene.

	vastutuse andmine, suurendamine /	kogemus/tegevus, õpitahe, refleksioon, tagasiside	Töötajale karjäärivõimaluse või lisaülesande pakkumine organisatsioonis, mis toob kaasa suurema vastutuse.
	hindamine / mõõtmine	väline motivatsioon, tagasiside	ITÕ märkamiseks mõõdikute või hindamissüsteemide rakendamine.
Negatiivsed ilmingud	ajakulu	kogemus/tegevus	ITÕga seotud ajakulu või ebaefektiivne ajakasutus organisatsioonist.
	grupimõtlemine / iseseisvuse puudumine	eeskujudelt õppimine	Töötajad usaldavad ja järgivad eksitavat eeskujut, ei reflekteeri tegevust, mis võib põhjustada ebarahuldavat töösooritust.
	kolleegide häirimine	kogemus/tegevus, allikatest info otsimine	Töötaja pidev õppimine ja enesearendamine suurendab kolleegide töökoormust või häirib neid.
	valed töövõtted	eeskujudelt õppimine	Töötaja omandab ITÕ-ga valed töövõtted või pole suhtunud kriitiliselt eeskujudelt õppimisse, mistõttu on tööülesannet valesti mõistnud.
	õpitahte puudumine	sisemine motivatsioon, tagasiside	Töötaja ei näita piisavalt välja iseseisvat õppimisvõimet ja / või ei tee järeldusi vigadest.
Karjäärivõimalused	karjäärijuhtimine	väline motivatsioon, vahetu tagasiside	Organisatsioon võimaldab /ei võimalda töötajal oma valdkonnas areneda ja teha karjääri.
	teiste õpetamine, aitamine, juhendamine	kogemus/tegevus	Töötaja rakendab oma tegevuses organisatsioonis ITÕ käigus saadud teadmisi ja oskusi kolleegide või uute töötajate juhendamisel või arendamisel.
	õpihuvi ja initsiatiivi märkamine	oma ideede katsetamine	Töötaja tahab katsetada ja rakendada uusi ideid, esitab küsimusi et oma tööd parandada.
	õige inimene õigele kohale	tagasiside	Organisatsioon saab aru, milliste oskuste/teadmiste ja väärtustega inimene millisesse rolli või ametikohale sobib.
	pidev õppimine ja areng	õpitahe, kogemus/tegevus	Töötajal soovib pidevalt arendada oma tööalaseid teadmisi ja oskusi, mis väljendub uute ideede katsetamises ja rakendamises.
	õppimisvõimaluste teadvustamine	refleksioon	Töötajat tuleb innustada reflekteerima, milliseid oskusi, teadmisi ta on töökohal töö käigus informatsioonilt omandanud.
	vigade, ebaõnnestumise lubamine	kogemus / tegevus	Töötajat peab saama katsetada oma ideid ka siis, kui need ebaõnnestuvad, et töötajal oleks võimalik õppida oma vigadest ja neid parandada.
	organisatsiooni-kultuur	kaudne tagasiside	Töötajal peab olema võimalik pidevalt areneda ja märgata, et seda väärtustatakse.

Allikas: Autori koostatud, Decius jt (2019)

Lisa 3. Informaalse tööloppimise veebiküsimustik

Peakategooria inglise ja eesti keeles	Küsimused inglise keeles	Küsimused eesti keeles
Experience/ action Kogemus ja tegevus	1. I try a different method to solve new tasks at work.	Uute tööülesannete lahendamisel katsetan erinevaid võimalusi
	2. I try out my own ideas for new tasks.	Katsetan oma enda ideid uute tööülesannete juures.
	3. I use my own ideas to improve tasks at work.	Rakendan oma enda ideid, et oma tööd parandada.
	4. I look at how others work in the company to improve my work.	Vaatan, kuidas kolleegid töötavad, et oma tööd parandada.
	5. I look at how my colleagues work so I do not make the same mistakes as they do.	Vaatan, kuidas kolleegid töötavad, et vältida vigu, mida nemad teevad.
	6. I try things out at my work, which I have copied from my colleagues.	Katsetan töö juures töövõtteid, mida olen kolleegidelt üle võtnud.
	7. I look online for tips on how to solve tasks at work.	Otsin internetist nõuandeid tööülesannete lahendamiseks
	8. I read company guides, regulations, job process descriptions, etc. to solve new tasks at work.	Loen ettevõtte juhendeid, eeskirju, tööprotsesside kirjeldusi vmt uute tööülesannete täitmiseks.
	9. I am seeking help from industry specialists from other organizations (such as a professional association, agency, or other network) to solve a complex task at work.	Keerulise tööülesande lahendamiseks otsin abi valdkonna spetsialistidelt, sealhulgas teistest organisatsioonidest, erialaliidust, seltsist, grupist või võrgustikust.
	10. Give an example that you have tested as a new solution and/or that you have learned from colleagues or industry professionals.	Too näide, millist uut lahendust oled katsetanud ja/või mida oled õppinud kolleegidelt või valdkonna spetsialistidelt:
Feedback Tagasiside	11. I ask my foreman or head how well I have worked.	Küsin oma juhilt, kuidas olen oma tööga hakkama saanud.
	12. I ask my foreman or head when I am not sure how well I worked.	Kui ma pole kindel, kas olen saanud tööga hakkama, pöördun oma juhi poole.
	13. I ask my colleagues when I am not sure how well I worked.	Küsin oma kolleegidelt, kui ma pole kindel, kas olen tööga hakkama saanud.
	14. I ask my colleagues about their experience at work	Küsin kolleegidelt nende töökogemuse kohta.
	15. I ask my colleagues about the methods and tricks they use at work.	Küsin kolleegidelt, milliseid meetodeid ja nippe nad tööl kasutavad.
	16. I obtain tips and hints about work from my colleagues	Arvestan kolleegide näpunäidete ja nõuannetega töö tegemisel.
	17. Give an example of tips and/or hints you have obtained from your manager or colleagues to solve tasks at work:	Too näide nõuannetest ja/ või nippidest, mida oled saanud juhilt või kolleegidelt oma tööülesannete täitmiseks
Reflection Refleksioon	18. Before starting a new task, I think about how I can do my work best.	Enne uue tööülesandega alustamist mõtlen, kuidas saaksin seda kõige paremini teha.
	19. Before work, I think about how I prepare my workplace.	Enne tööga alustamist mõtlen, kuidas oma töökoht tööks ette valmistada.
	20. Before starting a new task, I think about the things I need to pay attention to.	Enne uue tööülesande alustamist mõtlen, millele pean tähelepanu pöörama.
	21. When I have finished a new task, I think about how well I have worked.	Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen, kuidas ma sellega toime tulin.

	22. When I have finished a new task, I think about what I still could do better next time.	Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen, mida võiks järgmine kord (veel) paremini teha.
	23. When I have finished a new task, I think about the quality of my work	Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen oma töö kvaliteedile.
	24. Give an example of what you've thought before you have started or after you have finished a new task.	Too näide, mida oled mõelnud enne uue tööülesande kallale asumist ja /või pärast selle tegemist.
Intent to learn Õpitahe / -soov	25. I want to learn something new at work for myself because then I can pursue my career at the company.	Tahan saada tööl uusi teadmisi, et mul oleks võimalik teha karjääri selles ettevõttes.
	26. I want to learn something new at work for myself because then I am better at work than my colleagues.	Tahan saada tööl uusi teadmisi, et olla kolleegidest parem.
	27. I want to learn something new at work for myself because then my foreman or head is impressed by me.	Tahan õppida tööl midagi uut, et avaldada muljet oma juhile.
	28. I want to learn something new at work for myself because then I feel more capable to deal with difficulties at work.	Soovin saada tööl uusi teadmisi, et olla valmis keeruliste ülesannete lahendamiseks.
	29. I want to learn something new at work for myself because then I can solve problems at work faster.	Soovin saada tööl uusi teadmisi / oskusi, et lahendada tööprobleeme kiiremini.
	30. I want to learn something new at work for myself because then I can do a good job even though the tasks or instructions are difficult	Soovin saada tööl uusi teadmisi, et tulla toime ka raskete tööülesandega või keeruliste tööjuhiste korral.
	31. Give an example of something new you have learned at work during the 2021 - 2023.	Too näide, milliseid uusi teadmisi ja/või oskusi oled tööl õppinud töö käigus viimisel paaril aastal (perioodil 2021.—2023.).
Outcome Õpitulemus	32. I have received feedback from the manager that I am working better thanks to the knowledge and/or skills I have learned at work.	Ma olen saanud juhilt tagasisidet, et töötan paremini tänu tööl õpitud teadmistele ja/või oskustele.
	33. My colleagues have given me feedback that I am working better thanks to the knowledge and/or skills I have learned at work.	Kolleegid on andnud mulle tagasisidet, et saan tööga paremini hakkama tänu tööl õpitud teadmistele ja/või oskustele.
	34. I notice myself that I have improved my work because of the knowledge and/or skills I have learned at work.	Ma märkan ise, et ma saan tööga paremini hakkama tänu tööl õpitud teadmistele ja/või oskustele.
	35. I have changed my practices according to the advice of my co-workers.	Olen muutnud oma töövõtteid vastavalt töökaaslaste nõuannetele.
	36. The company has implemented the innovative solutions I have proposed.	Ettevõtte on rakendanud minu pakutud innovaatilisi lahendusi.
	37. Colleagues are asking me for work advice.	Kolleegid küsivad minult tööalaseid nõuandeid.
	38. I have made a career in the same company thanks to the knowledge and skills I have gained in my work	Olen teinud karjääri samas ettevõttes tänu töö käigus saadud teadmistele ja oskustele
	39. The company has commended me for applying independently acquired new knowledge/skills.	Ettevõtte on tunnustanud mind iseseisvalt omandatud uute teadmiste/oskuste rakendamise eest.
40. Give an example of how knowledge/skills acquired during your work have been recognized	Too näide, kuidas on tunnustatud Sinu töö käigus saadud teadmisi/oskusi.	

Allikas: Autori koostatud, aluseks võetud Decius jt (2019) uuring

Lisa 4. Töötajate veebiküsimustiku väidete statistiline analüüs

Peakategooria	Väide	Vastajad* (N)	Keskmine 4-astme süsteemis	Standardhälve
Kogemus ja tegevus	1. Uute tööülesannete lahendamiseks katsetan erinevaid võimalusi.	54	3,61	0,53
	2. Katsetan oma enda ideid uute tööülesannete juures.	53	3,64	0,56
	3. Rakendan oma enda ideid, et oma tööd parandada.	54	3,8	0,45
	4. Vaatan, kuidas teised töötavad, et oma tööd parandada.	55	3,65	0,48
	5. Vaatan, kuidas kolleegid töötavad, et vältida vigu, mida nemad teevad.	56	3,61	0,59
	6. Katsetan töö juures ettevõtteid, mida olen kolleegidelt üle võtnud.	56	3,64	0,55
	7. Otsin internetist nõuandeid tööülesannete lahendamiseks.	52	3,25	0,88
	8. Loen ettevõtte juhendeid, eeskirju, tööprotsesside kirjeldusi vmt uute tööülesannete täitmiseks.	54	3,5	0,64
	9. Keerulise tööülesande lahendamiseks otsin abi valdkonna spetsialistidelt, näiteks teistest organisatsioonidest, erialaliidust, seltsist, grupist või võrgustikust.	51	2,94	1,09
Tagasiside	11. Küsin oma juhilt, kuidas olen oma tööga hakkama saanud.	56	3,11	0,85
	12. Kui ma pole kindel, kas olen saanud tööga hakkama, pöördun oma juhi poole.	56	3,25	0,77
	13. Küsin oma kolleegidelt, kui ma pole kindel, kas olen tööga hakkama saanud.	56	3,23	0,79
	14. Küsin kolleegidelt nende töökogemuse kohta, kuidas nemad on tööülesandeid lahendanud.	51	3,82	0,52
	15. Küsin kolleegidelt, milliseid meetodeid ja nippe nad tööl kasutavad.	56	3,77	0,43
	16. Arvestan kolleegide näpunäidete ja nõuannetega töö tegemisel.	56	3,75	0,44
Refleksioon	18. Enne uue tööülesandega alustamist mõtlen, kuidas saaksin seda kõige paremini teha.	56	3,7	0,50
	19. Enne tööga alustamist mõtlen, kuidas oma töökoht tööks ette valmistada.	54	3,07	0,91
	20. Enne uue tööülesande alustamist mõtlen, millele pean tähelepanu pöörama.	55	3,76	0,43
	21. Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen, kuidas ma sellega toime tuln.	56	3,57	0,57
	22. Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen, mida võiks järgmine kord (veel) paremini teha.	55	3,6	0,6
	23. Pärast uue tööülesande lõpetamist mõtlen oma töö kvaliteedile.	54	3,74	0,48
Õpitahe -soov	25. Tahan saada tööl uusi teadmisi/oskusi, et teha karjääri selles ettevõttes.	55	3,36	0,83
	26. Tahan saada tööl uusi teadmisi/oskusi, et olla kolleegidest parem.	55	2,71	0,98
	27. Tahan õppida tööl uusi teadmisi/oskusi, et avaldada muljet oma juhile.	56	2,41	0,91

	28. Soovin saada tööl uusi teadmisi/oskusi, et olla valmis keeruliste ülesannete lahendamiseks.	55	3,84	0,42
	29. Soovin saada tööl uusi teadmisi/oskusi, et lahendada tööprobleeme kiiremini.	55	3,93	0,33
	30. Soovin saada tööl uusi teadmisi/oskusi, sest siis tulen hästi toime ka raskete tööülesandega või keeruliste tööjuhiste korral.	55	3,93	0,26
Õpitulemus	32. Ma olen saanud juhilt tagasisidet, et töötan paremini tänu tööl õpitud teadmistele/oskustele.	55	2,96	1,0
	33. Kolleegid on andnud mulle tagasisidet, et saan tööga paremini hakkama tänu tööl õpitud teadmistele/oskustele.	56	2,8	1,0
	34. Ma märkan ise, et saan tööga paremini hakkama tänu tööl õpitud teadmistele/oskustele.	56	3,79	0,41
	35. Olen muutnud oma töövõtteid vastavalt töökaaslaste nõuannetele.	56	3,25	0,64
	36. Ettevõtte on rakendanud minu pakutud innovaatilisi lahendusi.	46	3,07	0,77
	37. Kolleegid küsivad minult tööalaseid nõuandeid.	56	3,38	0,65
	38. Olen teinud karjääri samas ettevõttes tänu töö käigus saadud teadmistele ja oskustele.	53	3,08	1,12
	39. Ettevõtte on tunnustanud mind iseseisvalt omandatud uute teadmiste/oskuste rakendamise eest.	54	2,81	1,01

Allikas: Autori koostatud, Deciuse jt (2019) alusel.

* Vastuste hulka ei arvestatud hinnangut 'Ei kehti minu töö kohta'.

Lisa 5. Töötajate küsimustiku märksõnad ja näited

Märksõna	Näidete arv	Näited*
IKT- teadmised oskused	19	aruandluskeskkond; e-mail; kalender; tehisintellekt (AI) (2 näidet); töötabelid; uute töövahendite/programmide kasutamine; programmid: chatbot; Excel (5 näidet); JIRA; OneNote; PowerBI; Power Point (2 näidet); Tableau (2 näidet); Sway; VBA (Visual Basic for Application); Workday;
andmed	10	andmete parandus enne lõplikku sisestamist, et hoida ära valed kanded; enne alustamist mõtlen läbi, millistest erinevatest kohtadest pean hankima andmeid ülesande täitmiseks; kui on tegemist andmete eksportimisega süsteemist ja hiljem nende põhjal uue info kokku panemisega, proovin juba alguses läbi mõelda, milliseid andmeid mul on vaja ja milliseid mitte.
kommunikatsioon	8	kuidas mingit teemat kommenteerida, kellele ja mis järjekorras; olen saanud nõu, kuidas vastata keerulistele kirjadele, mis kindlasti nõuavad vastust, aga kus tuleb jälgida millist informatsiooni ja kuidas esitada; millist töövahendit kasutada kommunikatsiooniks, kas vajan koosolekut või piisab kirjast/slackist; oleme [...] arutanud, kas ja mida saaks teistmoodi teha kas sisu, korralduse või kommunikatsiooni osas, [...]; [...] esimese projekti lõpusirgele jõudes tegime analüüsi, et kuidas infovahetust järgmistes projektides märkimisväärselt parandada; kommunikatsioon, sotsiaalmeedia haldus, artiklite kirjutamine.
protsess	7	enne alustamist proovin uue tööprotsessi läbi mõelda, et hiljem ei peaks topelt-tööd tegema [...];kogu protsessi läbimõtlemine algusest lõpuni, et vältida tekkivaid võimalikke üllatusi; kuidas uuendada üht kindlat protseduuri, millega saaks tagada palju parema koostöö osakondade vahel; kuidas juhtida protsessi analüüsi; protsesside lihtsustamine, optimeerimine.
ajajuhtimine	5	kuidas tööd teha nii, et hoida aega kokku; kalendri broneerimine erinevateks tegevusteks; [...] kui palju aega pean sellega seoses varuma.
juhtimine	5	inimeste juhtimine; keerulise juhtimisolukorra lahendamine; kommunikatsioon ja juhtimine; hübriid töö juhtimine; sidusrühmade juhtimine; projekti juhtimine.
seadmed	5	uute seadmete kasutamine; seadme kasutamise mugavaid võimalusi, uue aparatuuri kasutamist oskuslikumalt
erialased teadmised/ oskused	5	[...] kogu personalitöösse puutuva olen õppinud selle töö käigus; kuidas tootearendus toimib, saanud teada, milliseid aspekte vaja arvesse võtta; olen saanud teadmisi tuumkompetentsi mudeli kokku panemiseks; NPV (<i>Net Present Value</i> , rahavoogude nüüdisväärtuse) arvutamine.
esinemine/ esitlus	4	[...] avaliku esinemise nipid, näiteks kuidas mingit teemat kommenteerida, kellele ja mis järjekorras, kuidas viia presentatsiooni mõjusamalt kohale; alati enne uue idee presenteerimist mõtlen läbi põhilised jutupunktid ja presentatsiooni loogika;
kliendi-teenindus	4	kliendi vajaduste selgitamine; kliendisuhtluse stiilid.

korraldamine	4	kuidas korraldada mõnd arenguprogrammi; [...]kas ja mida saaks teistmoodi teha kas sisu, korralduse või kommunikatsiooni osas;
eesmärk	3	Kuidas püstitada SMART eesmärke-Millised olid eesmärgid ja kas ma saavutasin need -Kuidas planeerin, mis on eesmärk, millega loon väärtust, mis tulemust tahan-
kaasamine	3	Millist infot vajan alustamiseks, kellel on sarnase ülesandega varasem kogemus, kui palju aega pean sellega seoses varuma, keda peaksin kaasama ja mis faasis - Keda kaasata, mis on võtmenäitajad, mis on kõrgtaseme plaan, mis on tähtaeg - Erinevad programmid: Sway, Excel jne. Kommunikatsioon, sotsiaalmeedia haldus, artiklite kirjutamine, stakeholder management, storytelling, konfliktide lahendamine, kolleegide kaasamine, projektijuhtimine
meetod	3	BIAN kui üks Pomodoro protsessijuhtimismeetodeid; kuidas rakendada LEAN metoodikat efektiivsuse tõstmisel
võrgustik	3	juhilt - võrgustiku kohta, kolleegidelt praktiliste lahenduste, toimeviiside, materjalide leidmine vms-Kuna ma vahetasin töökohta 2021, siis viimased 1,5 aastat on olnud nii ettevõtte, tiim, vastutusvaldkond uus ja senisest suurem ja vastutusrikkam. Olen pidanud kõiges kohanema ja õppima ja eelkõige uue suhtevõrgustikku looma; uue organisatsiooni süsteemid, suhtevõrgustikud, toimeviis
coaching	2	coachingu kasutamine vestlustel
eelmistest töödest õppimine	2	Konkreetsed näited eelnevate tööde näol. Uue tööandja juures õpin, kuidas nemad asju teevad ja saan võrrelda varasemate kogemustega. Samas saan oma kogemuste najalt juurutada siin uusi asju.
koostöö	2	Kuidas korraldada mõnd arenguprogrammi, kuulan erialaliidu üritustel milliseid projekte ja kuidas on teised teinud, kohtun väliste konsultantide ja partneritega et olla kursis nende poolt pakutavate lahenduste ja teenustega, mille osas koostööd teha ja seda sisse osta või siis teha omal käel sarnane lahendus org. siseselt.-kuidas uuendada üht kindlat protseduuri, millega saaks tagada palju parema koostöö minu osakonna ja ühe teise osakonna vahel
lahenduse leidmine	2	kuidas korraldada mõnd arenguprogrammi, kuulan erialaliidu üritustel milliseid projekte ja kuidas on teised teinud, kohtun väliste konsultantide ja partneritega et olla kursis nende poolt pakutavate lahenduste ja teenustega, mille osas koostööd teha ja seda sisse osta või siis teha omal käel sarnane lahendus org. Siseselt; et lahendusi võib olla erinevaid, tuleb enne selgeks mõelda, kuidas asju teha nii, et oleks kõige õigem vaade ja kanded. Hindan peale keerulisi lahendusi, kas oli tõesti parim lahendus või oleks võinud midagi teisiti teha.
meeskond	2	Tagasiside küsimine, meeskonna rollide kaardistamine; Mulle meeldib tiimitöö ja iga kord kui ma olen sellesse kaasatud, märkan ma, kui teistsugused võivad olla lähenemised või lahendused (mõnikord pole ma nendega varem üldse kursis. Ma huvitun samuti sellest, mida teised asutused teevad, ma kohtun koolitusspetsialistidega, et investeerida, mida nad minu valdkonnas teevad (näiteks osalen ma koosolekutes, et arutada õppekultuuri arendamist jm)
tagasiside	2	tagasiside küsimine, meeskonna rollide kaardistamine; tagasiside/retro kuulub minu rolli juurde; see on osa igast sammust
töövorm	2	kuidas erinevad ettevõtted on rakendanud hübriidset töövormi-hübriiditöö juhtimine, avalik esinemine/esitlus, artiklite kirjutamine, mõned uued tehnilised platvormid ja töövahendid

õppimine valdkonna spetsialistidelt	2	kuidas korraldada mõnd arenguprogrammi, kuulun erialaliidu üritustel milliseid projekte ja kuidas on teised teinud, kohtun väliste konsultantide ja partneritega et olla kursis nende poolt pakutavate lahenduste ja teenustega, mille osas koostöö teha ja seda sisse osta või siis teha omal käel sarnane lahendus org. siseselt.
delegeerimine	1	Strateegiline mõtlemine ja parem ülesannete delegeerimine.
eduelamus	1	Saingi hakkama!
juhilt õppimine	1	juhilt [õpin] võrgustiku kohta, kolleegidelt praktiliste lahenduste, toimeviiside, materjalide leidmine vms
konfliktide lahendamine	1	Erinevad programmid: Sway, Excel jne. Kommunikatsioon, sotsiaalmeedia haldus, artiklite kirjutamine, stakeholder management, storytelling, konfliktide lahendamine, kolleegide kaasamine, projektijuhtimine
kvaliteet	1	kuidas jagada tööd järjekorda nii, et ei kannataks töö kvaliteet
käitumine	1	kuidas lahendada teatud olukordi
lihtsustamine	1	kuidas esmalt keerulisena näivaid ülesandeid loogika abil lihtsamalt lahendada
multi-kultuursus	1	viimasel paaril aastal oli esimene kogemus projekti läbiviimisel koos partneriga Indiast. see oli huvitav kogemus kuidas erinevad kultuurid liita ühtseks meeskonnaks.
organisatsiooni toimimine	1	uue organisatsiooni süsteemid, suhtevõrgustikud, toimeviis
pühendumine	1	kas pühendusin mõistlikul määral
strateegiline mõtlemine	1	Strateegiline mõtlemine ja parem ülesannete delegeerimine.
teenused	1	erinevate teenuste tutvustamine, kliendi vajaduste selgitamine
tulemus	1	kuidas planeerin, mis on eesmärk, millega loon väärtust, mis tulemust tahan
tähtaeg	1	Keda kaasata, mis on võtmenäitajad, mis on kõrgtaseme plaan, mis on tähtaeg
töövahend	1	millist töövahendit kasutada kommunikatsiooniks --> kas vajan koosolekut või piisab kirjast / slackist.
uuendamine	1	kuidas uuendada üht kindlat protseduuri, millega saaks tagada palju parema koostöö minu osakonna ja ühe teise osakonna vahel
vigadest hoidumine	1	andmete parandust enne lõplikku sisestamist, et hoida ära valed kanded.
väärtus	1	kuidas planeerin, mis on eesmärk, millega loon väärtust, mis tulemust tahan

Allikas: Autori koostatud

* Kordused ja sisulised kattuvused on eemaldatud

** ingliskeelsed vastused on autor tõlkinud eesti keelde

Lisa 6. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Katrin Maiste (sünnikuupäev: 29.06.1971)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Informaalse tööloppimise väärtustamine organisatsioonis,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Marianne Kallaste, MBA
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu 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 kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (*allkiri*)

09.05.2023 (*kuupäev*)