

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

EESTI FINANTSSEKTORI INIMVARA SEISUND, TULEVIKUVAJADUSED JA ARENDAMINE

Uurimistöö – MTÜ Finance Estonia hange

Täitjad:
lektor Mark Kantšukov
professor Kulno Türk
lektor Kurmet Kivipõld

Tartu 2015

ISBN: 978-9985-4-0900-8 (pdf)

SISUKORD

SISUKORD	2
SISSEJUHATUS	3
1. FINANTSSEKTORI INIMVARA ARENGUTRENDID JA -PROBLEEMID VARASEMATE UURINGUTE TULEMUSTEL	4
2. EESTI FINANTSSEKTOR – INIMVARA KESKNE ANALÜÜTILINE ÜLEVAADE	11
3. EESTI FINANTSSEKTORI SPETSIALISTIDE JA JUHTIDE TÖÖTURUSEISUND, TULEVIKUVAJADUSED JA ARENDAMINE – EMPIIRILINE ANALÜÜS.....	26
3.1. Uuringu meetodika ja valimi moodustamise põhimõtted	26
3.2. Üldküsimused ning personali värbamine ja arendamine	31
3.3. Eesti finantssektori inimvara seisund.....	37
3.4. Eesti finantssektori inimvara tulevikuväljavaated ja -vajadused.....	54
3.5. Finantssektori inimvara ettevalmistamine ja arendamine kõrgkoolides – olulised teadmised ja oskused	58
UURINGU KOKKUVÕTE.....	64
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISAD	69
Lisa 1. Eesti kommertsbankade ja teiste finantsettevõtete valikulised finantsnäitajad 2003-2013, mln eurot.	69
Lisa 2. Hõivatud isikute arv Eestis 1989-2013 – tegevusalad kokku vs. finants- ja kindlustustegevus (tuhat inimest)	70
Lisa 3. Keskmise brutokuupalk Eestis valitud tegevusalade lõikes ning tarbijahinnaindeks (2002 I kvartal = 100), 2002 I kvartal – 2014 III kvartal	71
Lisa 4. Intervjuu küsimustik finantsjuhtidele ja -spetsialistidele	72
Lisa 5. Intervjuu küsimustik õppejõududele	77

SISSEJUHATUS¹

Finantssektori olulisust riigi majanduskeskkonna jaoks on raske üle hinnata. Erinevad finantsinstitutsioonid – krediidasutused, kindlustusseltsid, investeerimispannad, börsid – loovad eelduse riigi majanduse kasvuks. Võib väita, et ilma arenenud finantsinstitutsioonideta ja finantssektorita muutub problemaatiliseks, kui mitte võimatuks, ka riigi majanduse areng. Eriti aktuaalne on stabiilse finantssektori olemasolu tärkavate majanduste jaoks, kuna nõrgalt arenenud finantssektoriga majanduskeskkond on tundlikum väliste šokkide suhtes. Finantssektori arengutase on määratletav eelkõige selle inimkapitali kvaliteedi tasemega. Ei saa muidugi väita, et inimkapitali kvaliteet ei oleks oluline finantsväliste sektoritele, kuid tuleks arvestada finantssektori kriitilist tähtsust kogu majanduse jaoks (eriti riskide realiseerumisest tingitud tagajärgede ülekandumise seisukohast) ning ka seda, et finantsettevõtte väärtus seisneb sisuliselt selle inimkapitali väärtuses.

Omamoodi kinnituseks eelnevatele väidetele võib tuua Armenta (2007) seisukohta: kuigi finantssektori inimkapital oskuslike ja pädevate pankurite näol panustab pankade stabiilsusse, kannatavad arenevad riigid (sh nii liberaliseeritud kui ka liberaliseerimata finantssektoriga riigid) ebapiisava võimekate ja professionaalsete töötajate pakkumise tõttu. See seab ohtu potentsiaalselt positiivse seose finantsliberaliseerimise ja majandusliku kasvu vahel. Arenevad riigid peaksid arendama poliitikaid, mis pööravad tähelepanu finantssektori tööjõu pakkumisele ja nõudlusele ning olema suunatud sobiva akadeemilise taustaga ning tööks vajalike oskustega professionaalide koolitamisele. Pomerleano (2002) kirjutab, et tuginedes nii teoreetilisele kui ka empiirilisele tõestusmaterjalile mängib finantssektori jaoks olulist rolli oluliste oskuste piiratus hinnamullide sadestamisel ning mullijärgse äri- ja kinnisvarasektori restruktureerimise edasilükkamisel.

Käesoleva uuringu eesmärgiks on kaardistada Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide olukord tööturul: selgitatakse välja finantssektori inimvaraga seonduvad probleemid, tuvastatakse sellega seonduvad väljakutsed ning töötatakse välja ettepanekud finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistamiseks ja arendamiseks Eestis.

¹Uuringu autorid tänavad kõiki uuringus osalenud Eesti finantsorganisatsioonide esindajaid ja ülikoolide õppejõude, kes leidsid oma tihedas töögraafikus aja ja võimaluse jagada meiega oma mõtteid ja arvamust Eesti finantssektori inimvara puudutavates küsimustes. Nende poolt saadud info on olnud käesoleva uuringu koostamise väga väärtuslikuks sisendiks. Käesoleva uuringu autorid on avatud lugejate tagasisidele. Kõik uuringuga seotud küsimused ja märkused palume saata Mark Kantšukovile: mark.kantshukov@ut.ee

1. FINANTSSEKTORI INIMVARA ARENGUTRENDID JA -PROBLEEMID VARASEMATE UURINGUTE TULEMUSTEL

Kaasaegne majandussüsteem on mõeldamatu hästiarenenud ja mitmekesise finantssektorita. Erisuguste finantsteenuste olemasolu võimaldab ettevõtetel, majapidamistel ja avaliku sektori organisatsioonidel kujundada paremad finantseerimis-, hoiustamis-, investeerimis- ja kindlustuslahendused. Konkurentsitihe finantsteenuste turg tagab soodsamad lepingud tarbijate jaoks. Finantssektori olulisust on raske üle hinnata, kuna just finantssektori arengutase on eelduseks riigi majanduskasvule, mis on omakorda positiivses seoses paljude heaolunäitajatega – tarbimisvõimalused, eluiga, rahulolu eluga jt.

Finantssektor on üks majandusvaldkondadest, kus inimkapitali kvaliteet on määrava tähtsusega. Kui nt. ehituses või transpordis on oluline roll ka põhivaral ja materiaalsel tootmissisenditel, siis finantssektoris on põhivaral märksa tagasihoidlikum roll. Seepärast on inimkapitali kvaliteet, spetsialistide teadmised ja oskused finantssektori arengu seisukohast kriitiliseks teguriks². Mida suurem on finantssektori osatähtsus majanduses (loodava lisandväärtuse alusel), seda olulisemaks muutub finantssektori inimvara kvaliteet ja spetsialistide ettevalmistamine, sh. nende teadmiste ja oskuste arendamine.

Teaduskirjanduses on finantssektori ja inimvara (inimkapitali, personali) vahelisi teemasid käsitletud piisavalt, kuid just käesoleva uurimusega sarnaseid teadustöid leidub väga vähe. Järgnevalt esitatakse mõnede varasemate tööde tulemusi, kaardistamaks neid küsimusi ja probleeme, mida peetakse aktuaalseks teiste riikide finantssektori inimvara rakendamisel ja arendamisel. Kuna finantssektor on tänapäeval globaalne ja rahvusvahelistunud, siis kogevad ka Eesti finantsettevõtted ja teised organisatsioonid analoogseid probleeme. Varasemate uurimuste läbitöötamise üheks ülesandeks oli ka sobiva uurimismetoodika väljatöötamine – see aitas selgitada välja teemad ja küsimused, mida tuleks uuringus käsitleda ning mida tasuks uurida ka järgnevates uurimisprojektides.

Üks varasemaid uuringuid finantssektori inimvara vajaduse kohta USA panganduse, kindlustuse ja väärtpaberifirmade (*securities firms*) segmentides tuvastas, et kuigi ajavahemikul 1983-1995 suurenes finantssektoris kõrgharidusega töötajate (*workers with college degrees*) osakaal, säilis erinevus kõrgharidusega töötajate osakaalus finantssektori erinevates segmentides ning erinevates valdkondades oli välja kujunenud ka erinev ametite struktuur. Samas vähenes kõikides segmentides tugipersonali, haldustoe ning finantsandmete töötajate osakaal, suurenes aga müügipersonali, juhtide ja erialase suunitlusega spetsialistide osakaal. (Demsetz 1997)

² Vt. muuhulgas järgnevaid artikleid: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-scotland-scotland-business-12335929> ja <http://www.emirates247.com/eb247/banking-finance/banking/skills-shortage-biggest-challenge-facing-gcc-banking-sector-2011-12-03-1.431110>

Ardichvili ja Gasparishvili (2001) uurisid intervjuude abil (sarnaselt käesoleva uurimuse autoritele) inimressursi arendamist Venemaa pangandussektoris ning jõudsid järeldusele, et dünaamilistes ja arenevate finantsturgudega keskkondades ei ole kasutatavad need haridus- ja koolitusmudelid, mis on kasutusel arenenud finantskeskkondades. Samuti täheldati, et haridus- ja koolitusprogrammid ei uuene piisavalt kiiresti ning et turbulentne keskkond on haridus- ja koolitusprogrammide arendamise peamine barjäär.

Philippon ja Reshef (2012) käsitlesid oma uuringus palkade ja inimkapitali arengutrende USA finantstööstuses ajavahemikus 1909-2006. Autorite peamised seisukohad on, et muutused finantsregulatsioonides on seotud finantssektori töötajate suhtelise haridus- ja palgataseme liikumismustriga ning et dereguleerimise tagajärjel tõuseb finantssektori töötajate suhteline haridus- ja palgatase (võrreldes teiste sektoritega). Uurimuse peamine järeldus aga seisneb selles, et ranged regulatsioonid finantssektori suhtes võivad tekitada inimkapitali väljavoolu finantssektorist - seega finantssektori inimvara kvaliteet sõltub väga palju seadusandlikest kitsendustest. Analoogset teemat uurinud Boustanifar, Grant ja Reshef (2014) väidavad, et suhteliste palkade tase finantsvaldkonnas (võrreldes teiste valdkondadega) üldiselt kasvab, kuigi riikide lõikes võib täheldada suuri erinevusi. Finantsvaldkonna dereguleerimine ja globaliseerimine on suhteliselt kõrgete palgatasemete ja oskusintensiivsuse juures ühed kõige tähtsamad determinandid. Uuringust järeldatakse ka seda, et finantsvaldkonnas makstavad kõrged palgad meelitavad ligi kvalifitseeritud immigrante.

Gherman, Dincu ja Hurmuzache (2012) arutlevad oma töös inimressursi arendamise vajadust ja inimkapitali hindamist panganduse valdkonnas vaid teoreetiliselt. Martin ja Gollan (2012) pakkusid oma uurimuses välja raamistiku, mis seob korporatiivse valitsemise mudeleid strateegilise inimressursi juhtimisega. Raamistiku põhjal oli läbi viidud Šotimaa Kuningliku Panga (*Royal Bank of Scotland – RBS*) juhtumianalüüs, mille raames käsitleti ülemaailmse finantskriisi mõju Suurbritannia finantssektorile. Gberevbie (2012) selgitas Nigeeria finantssektori näitel, et inimressursi arendamisel ja organisatsioonilisel pühendumisel on oluline seos töötajate töösooritusega. Veel varem uuris Bartel (2004) personali juhtimise seost organisatsiooni tulemuslikkusega ühes Kanada suurpangas ning leidis, et kõrgetele tulemustele orienteeritud töösüsteem (*high-performance work system*) mõjutab pangandusettevõtte tulemuslikkust. Autor tuvastas positiivse seose personali tulemuslikkuse ja töötasustamise ning laenuportfelli mahu kasvu vahel; positiivselt mõjutab panga laenuportfelli kasvu ka organisatsiooni kliima ning töötajate kommunikatsioonioskused.

Üks hilisemaid teadusuuringuid finantssektori inimvara valdkonnast on Wang, Lee Cooke ja Huang (2014) käsitus organisatsiooni tööjõu vastupanuvõime³ (*resilience*) olulisusest Hiina pangandussektoris. Vastupanuvõime võtmedimensioonid seonduvad töötajate kindlustunde, paindlikkuse ning isikutevahelise sotsiaalsete suhetega – seega vastupanuvõime kattub suures ulatuses n.ö. pehmete oskustega. Vastupanuvõimeline tööjõud on ülioluline organisatsiooni konkurentsivõime tõstmisel globaalse konkurentsi tihenemise ajastul.

³ Inglisekeelse mõiste *resilience* vastena kasutame terminit vastupanuvõime (kasutatakse ka resilientsus ja paindlikkus), mille all mõistame positiivse kohanemise võimet pärast stressirohket või ebasoodsat olukorda, st nähtust, kus inimene tuleb raskustega toime, kohaneb olukorraga ja jääb tugevaks.

Wang *et al.* (2014) uuringu objektideks olid nii pangatöötajad kui ka kõrgkooli tudengid, keda valmistati ette finantssektorile. Uuringu käigus leiti, et töötajate sugu, haridustase ja vanus mõjutavad nende vastupanuvõimet – madalamad vastupanuvõime näitajad on vanematel ning vähemharitud naistöötajatel. Samas soovitatakse pöörata suuremat tähelepanu vanemate ja madalama haridustasemega naistöötajate koolitamisele. Ühe olulise tulemusena rõhutati ka seda, et tulemuslikkuse surve (*performance pressure*) ei mõju negatiivselt töötajate vastupanuvõimele.

Varasematest akadeemilistest töödest sarnaneb käesoleva uuringuga kõige rohkem Konovalova, Rozgina ja Zelgalve (2012) uurimus, milles käsitletakse inimkapitali arendamise probleemi Läti kommertsbankades. Selles töös sisalduvad järeldused on ülekantavad ka Eestile, arvestades Läti ja Eesti sarnasust paljudes aspektides, sh. majandusarengu taset ning finantssüsteemi pangakesksust. Muuhulgas toovad Konovalova *et al.* (2012) välja järgmiseid tähelepanekuid:

- Töötajate arvu vähendamise taustal kogevad kommertsbankad nii tööjõu üleküllust kui ka kvalifitseeritud personali puudujääki. Läti pangad tunnevad puudust kvalifitseeritud juristides, finantsanalüütikutes ja IT-spetsialistides.
- Nendes kõrgkoolides ja õppeasutustes, kus on olemas pangandussuunalised spetsialiseeritud õppeprogrammid, on parem üliõpilaste ettevalmistus pangaalaseks tööks.

Lisaks teadusuuringutele õnnestus käesoleva uuringu autoritel leida ka praktilise suunitlusega publikatsioone, milles sisalduvad tulemused ja järeldused oleksid huvitavad ka Eesti finantssektori praktikutele ja neile, kes mõtleavad finantssektorisse tööle asuda.

2008. aasta sügisel valmis Rutgers'i Ülikoolis (USA) raport *Investing for the Long Term. Priority Skill Needs of Employers in New Jersey's Finance Industry*, mille raames kaardistati finantssektori tööandjate poolt vajalikuks peetud oskused ning tuuakse välja ka finantssektori töötajate oskusi mõjutavad trendid. Kuigi uuring oli läbi viidud USA New Jersey osariigi põhjal, on need trendid ülekantavad globaalsele finantssektorile tervikuna ja need on järgnevad:

- Ettevõtete ühinemised ja omandamised (*Mergers and Acquisitions – M&A*) finantssektoris viivad sageli kiirete muutusteni tööalastes nõudmistes. Kuna finantsettevõtted tegutsevad globaalse konkurentsi tingimustes, siis M&A tehingud on sagedased ning ettevõtete restruktureerimise tulemusena toimuvad ärikultuuri ja tööprotsesside vahetused. Töötajad peavad vastama kõrgendatud ootustele ning neil peavad olema kommunikatsiooni, probleemide lahendamise, kriitilise mõtlemise, elukestva õppimise ja karjäärijuhtimise oskused, mis võimaldavad neil kohanduda uute reeglitega ning koondamiste ja vallandamistega.
- Globaliseeruvad ärioperatsioonid esitavad uusi nõudeid töötajate kommunikatsioonioskustele. Tänapäeval osalevad finantsala töötajad rahvusvahelistes projektides, mis nõuab neilt laiemaid kommunikatsiooni- ja ka juhtimisoskusi. Sellega kaasnevad nõuded kõrgema kultuuriteadlikkuse, projektijuhtimise ning keeleoskuste suhtes.
- Infotehnoloogia areng sunnib töötajaid rakendama uusi IT- ja infojuhtimise oskusi. Finantssektor sõltub tänapäeval väga palju IT-lahendustest ning võib öelda, et kasutab kõige rohkem infotehnoloogilisi teenuseid võrreldes teiste majandusharudega. Töötajad

vajavad IT-oskusi, sh. andmebaaside juhtimise ning kõrgetasemelise tekstitöötuse ja tabelarvutusprogrammide oskusi. Lisaks peavad töötajad olema võimelised kohanduma uute tehnoloogiliste vahenditega kiiresti ja tõhusalt.

- Turvalisuse ja eetikaga seonduvad probleemid suurendavad kõikide töötajate vastutuse määra, sh. alates kontoriametnikest kuni müügitöötajateni. Neil on nüüd suurem vastutus pettuste avastamisel, ebaeetilise tegevuse raporteerimisel ning kasumi suurendamise loovate võimaluste leidmisel - kõik see nõuab komplekssete õppimisvõimete olemasolu.
- Muutuv regulatiivne keskkond suurendab nõudmisi finantssektori töötajate teadmiste ja oskuste osas. Regulaatorid nõuavad üha rohkem, et finantssektori spetsialistid oleksid teadlikud uutest finantsregulatsioonidest ning sellest, kuidas rakendada neid oma töös.

Eelpoolmainitud trendide järelmid finantssektori töötajate jaoks seisnevad esmalt selles, et peaaegu kõikide ametite jaoks kasvavad nõuded teadmiste ja oskuste osas. Finantsvaldkonna dereguleerimise tagajärjel peavad paljud töötajad kohanema järjest komplekssemaks muutuva ja nõudlikuma töökeskkonnaga, mis nõuab töötajatelt lisaks oma põhiülesannete täitmisele täiendava vastutuse võtmist. Teiseks, tööhõive agressiivne kasv toimub tulevikus nende ametite osas, mis nõuavad kõrgetasemel oskusi ning hariduslikku ettevalmistust ka muudes valdkondades (nt. IT, juhtimine ja turundus). (Investing for the Long Term ... 2008)

Täiendavalt võib finantssektori ja inimvara teemalistest empiirilistest uurimustest mainida ka 2009. aastal Euroopa Komisjoni jaoks koostatud uuringut *Skills Scenarios for the Financial Services Sector in the European Union*, kus modelleeritakse Euroopa Liidu finantssektori arengutsenaariume – „jätkusuutlik rahandus“, *laissez-faire* ja „riiklik omand“ – tööturu ja sellega seonduvatest aspektidest lähtuvalt. Uuringus tuuakse välja, et vastavalt igale stsenaariumile oodatakse lühiajalises perspektiivis tööhõive vähenemist Euroopa Liidu finantssektoris; finantssektori taastumine sõltub paljuski strateegilistest valikutest. Uuringus tõstatatakse finantssektori spetsialistide tuleviku pädevuste ja oskuste probleemi. On rõhutatud, et finantssektori restruktureerimisel on inimkapitalil võtmeroll; samas esitatakse uuringu läbiviijate poolt arvamus, et avalik sektor võib avaldada finantssektorile survet jätkusuutliku ärimudeli arendamiseks. Aruande autorid toovad välja, et Euroopa finantssektori jätkusuutlikuks arenguks on vaja muuta efektiivsemaks Euroopa finantsturgudega seonduvat reguleerimissüsteemi, liikuda suurema läbipaistvuse ja klientide parema informeerituse suunas, arendada mitmekesisemat (*pluralistic*) finantsüsteemi arengupüüetega Euroopa ühtse finantsteenuste turu loomise suunas, töötada järelevalve kultuuri loomise kallal, kaitsta kliente ja investoreid ning reformida tippjuhtkonna töötasustamise süsteemi. (Kaisgruber *et al.* 2009)

Lisaks võib mainida ka Ühendkuningriigi Tööhõive ja Oskuste Komisjoni (*UK Commission for Employment and Skills*) jaoks 2010. aasta märtsis valminud uuringut *Strategic Skills Needs in the Financial Services Sector*. Inimvara kontekstis seisnevad kõige huvitavamad järeldused selles, et jaefinantsteenuste (*retail financial services*) segmendis tegutsevad ettevõtted tunnevad suuremat puudust kvalifitseeritud töötajatest võrreldes hulgifinantsteenuste (*wholesale financial services*) segmendis tegutsevate ettevõtetega, jaeturul tegutsevad ettevõtted on tööandjatena ühtlasi ka vähem populaarsed potentsiaalsete töötajate seas. Kind-

lustusettevõtted (nii jae- kui ka hulgituru segmendis tegutsevad) on kõrgelt kvalifitseeritud töötajate jaoks vähem atraktiivsed võrreldes pangandusega. (Strategic Skills Needs ... 2010)

Finantssektori spetsialistide teadmise ja oskustega seoses tuuakse välja, et Suurbritannia finantssektori ettevõtted tunnevad puudust nii üldistes kui ka sektorispetsiifilistest teadmistest ja oskustest; probleemiks on isegi elementaarne arvutusoskus, probleemide lahendamise oskus ning sotsiaalsed oskused, lisaks on rõhutatud ka finantstööstuse ja -toodete tundmisega seonduvaid probleeme. On nõrgal tasemel riskijuhtimise ja -hindamisega seonduvad oskused – see on tingitud organisatsioonide vähestest investeeringutest nendesse valdkondadesse, mis omakorda on tekitanud puudujäägi kogunud ja kvalifitseeritud riskijuhtide osas. Üldiselt võib rääkida ka puudulikest juhtimise ja eestvedamise oskustest terve sektori tasandil. (Strategic Skills Needs ... 2010)

Selleks, et prognoosida finantsalaste ametite nõudlust tulevikus, võib teatud indikatsioonina kasutada USA põhiseid andmed. USA Töajõu Statistikabüroo (*Bureau of Labor Statistics – BLS*) tegeleb muuhulgas tööhõive prognoosiga erialade ja tööametite lõikes. BLS koduleheküljel avaldatud artiklis *Financial Specialists: Working with money* (Royster 2014) esitatakse muudatused finantsmaailmas tänu millelele on muutunud finantsspetsialisti amet ning paljude finantsspetsialistide karjäärilased väljavaated. Kuigi täheldatavad muudatused on aktuaalsed eeskätt USAle ja teistele finantssektori suure osatähtsusega riikidele, on tulevikuväljavaate seisukohast need aktuaalsed ka Eestile:

- **Ulatuslikum järelevalve.** Paljude avastatud korporatiivsete pettuste, finantskriiside ning majandussurutise tulemusena on tekkinud ulatuslikum järelevalve finantsspetsialistide tegevuse järele - uued ja keerulisemad reeglid mõjutavad seda, kuidas finantsorganisatsioonide töötajad peavad ümber käima teiste isikute rahaga. Samas uued seadused ja regulatsioonid on loonud ka täiendavaid võimalusi, kuna on vaja täiendavaid spetsialiste, kes kontrollivad operatsioonide ja protsesside vastavust erinevatele standarditele.
- **Ettevõtete konsolideerumine.** Ettevõtete ühinemiste ja omandamiste suure arvu tõttu on suurimad finantsteenindustettevõtted hargmaised organisatsioonid. On tarvis erinevaid finantsspetsialiste, kes peavad tagama selliste ettevõtete ärioperatsioonide legaalsuse ja eelarvekõlblikkuse.
- **Tehnoloogia.** Tehnoloogia on oluliselt mõjutanud finantsspetsialistide tööd. Näiteks paljud finantsanalüütikud kasutavad arvutiprogramme, mis jälgivad reaajas aktsiate hinnaliikumisi ning täidavad automaatselt tehinguid. Internetipangandus ning finantsplaneerimise tarkvara võimaldavad inimestel tegeleda aktiivsemalt oma rahaasjade kavandamisel, mis vähendab finantsspetsialistide rutiinset tööd.

Võttes aluseks USA Töajõu Statistikabüroo projektsioone finantsspetsialistide tööhõive kohta aastani 2022 (vt. tabel 1.1), võib teha mitmeid olulisi järeldusi. Kui üldine tööhõive peaks prognooside kohaselt suurenema 10,8% võrra, siis paljude finantserialade puhul on täheldada palju kiiremat tööhõive kasvu. See puudutab eelkõige personaalseid finantsnõustajaid ja krediidinõustajaid, aga ka finantsanalüütikuid, raamatupidajaid ja audiitoreid. Personaalsete finantsnõustajate, krediidinõustajate ja finantsanalüütikute arvu kiirem suurendamine on tingitud erinevatest teguritest, nt. vanemaealiste inimeste arvu kasvust ning

komplekssemast finantsinstrumentide portfelist. Oluline on ka see, et eelnevalt mainitud spetsialiste ei ole võimalik asendada mingite automatiseeritud süsteemidega. Personaalsete finantsnõustajate teenuste järele võib olla nõudlus eelpensionieas nn. beebibuumerite ning eelarvepuudujääkidega tegelevate valitsuste ja ettevõtete seas.

Tabel 1.1. Finantsspetsialistide tööhõive USAs 2012; kavandatud tööhõive kasv 2012-2022 %

Amet	Tööhõive, 2012	Kavandatud tööhõive muutus %, 2012-2022
Kõik erialad ja ametid kokku	145 355 800	10,8
Raamatupidajad ja audiitorid	1 275 400	13,1
Laenuametnikud	296 900	7,7
Finantsanalüütikud	253 000	15,5
Personaalsed finantsnõustajad	223 400	27,0
Muud finantsspetsialistid	155 800	6,1
Kindlustajad	106 300	-6,1
Maksuarvestusspetsialistid	87 600	9,9
Kinnisvarahindajad ja -eksperdid	83 700	5,6
Maksudkontrolörid ja -kogujad	69 500	-3,9
Krediidialanalüütikud	61 800	10,4
Eelarveanalüütikud	61 700	6,1
Krediidinõustajad	30 900	20,7
Finantskontrolörid	29 200	6,3

Allikas: Royster (2014).

Vastukaaluna võib täheldada tööhõive aeglast kasvu või isegi vähenemist mõnede finantsametite seas, situatsioonis, kus tehnoloogia viib tootlikkuse kasvuni. Nt. kindlustajate (kindlustusagentide) arv oodatavalt väheneb kuna juba praegu suhteliselt laialtlevinud tarkvaralahendused võimaldavad operatiivselt töödelda kindlustuslepingute taotlusi. Maksukontrollimine ja -kogumine peaks samuti tulevikus olema rohkem arvutiseeritud. Sobiva näitena võib tuua Eesti praktika, kus maksumaksjatel on võimalik täita tuludeklaratsioone internetipõhiselt ning määrata ise juurde- või tagasimaksmisele kuuluv maksusumma.

Rahanduses, nagu ka igas teises ärivaldkonnas, on omad inimvaraga seonduvad probleemid ja selle iseärasused, samas on oluline olla kursis inimkapitali üldiste arengutrendide ja probleemidega. Nt. Deloitte'i hiljutises aruandes *Global Human Capital Trends 2014* on välja toodud, et inimressursside juhtimise valdkonnaga seonduvatest globaalsetest trendidest on kõige kiireloomulisemad eestvedamine, tööjõu hoidmine (*retention*) ja kaasamine (*engagement*), organisatsioonide inimressursi (personalijuhtimise) funktsiooni ümberkujundamine seoses sellega, et inimeste juhtimise fookus nihkub kaasajal administreerimiselt tulemuslikkusele, ning andekate töötajate omandamine (*acquisition*) ning vastavale tööjõuressursile ligipääsu tagamine. Paljud, eriti suured rahvusvahelised ettevõtted tajuvad vajadust eestvedamise järele kõikidel juhtimistasanditel, sõltumata ettevõtte (ja selle üksuste) geograafilisest asukohast ning organisatsiooni funktsionaalsest üksusest. Tänapäevane äri maailm vajab aina rohkem liidreid, mis on tingitud muutuvatest ootustest tööjõu suhtes ning

järjest teravnevatest väljakutsetest, mis tulenevad peamiselt kahest trendist – globaliseerumine ning tehnoloogiliste muutuste ja innovatsioonide kiirus ja ulatus. (Global Human Capital Trends 2014)

2. EESTI FINANTSSEKTOR – INIMVARA KESKNE ANALÜÜTILINE ÜLEVAADE

Enne, kui anda ülevaade Eesti finantssektorist ja sellega seonduvatest inimvara aspektidest, oleks asjakohane selgitada millistel kohtadel asub Eesti inimvara (inimkapitali) arengu poolest võrreldes teiste riikidega. Iseenesest oleks ootuspärane eeldada, et mida arenenum on riik inimkapitali poolest, seda soodsamad on eeldused kõrgelt arenenud finantssektori kujundamiseks. Käesoleva uuringu autorite arvates annab kõige parema ja süsteemsema ülevaate eri riikide inimkapitali arengutasemest Maailma Majandusfoorumi (*World Economic Forum*, WEF) 2013. a. aruanne *The Human Capital Report*.

Selles aruandes kasutatud metoodika kohaselt arvutatakse üldine standardiseeritud skoor (mis võib olla nii positiivne kui ka negatiivne) lähtuvalt inimvara arengut iseloomustavast neljast komponendist: haridus, tervis ja heaolu, tööjõud ja tööhõive, soodne keskkond (*enabling environment*); skoori arvutamisel on igale komponendile omistatud võrdne kaal. Sisendkomponentide puhul oli hinnatud järgnevate tunnuste näitajaid:

- haridus: ligipääs, kvaliteet ja omandamise määrad;
- tervis ja heaolu: ellujäämine, tervis, heaolu ja tervishoiuteenused;
- tööjõud ja tööhõive: osalemine (*participation*) tööturul, andekus (*talent*) ja personali koolitus;
- soodne keskkond: infrastruktuur, koostöö, õiguslik raamistik ja sotsiaalne mobiilsus.

Raportis sisalduvate tulemuste põhjal võib Eesti inimkapitali arengu kohta tuua välja järgnevad järeldused:

- Üldises arvestuses asub Eesti 27.-ndal kohal 122-st (skoori väärtus 0,571). Esikohtadel asuvad Šveits (1,455), Soome (1,406) ja Singapur (1,232); edetabeli viimasel kohal aga Jeemen (-1,395). Mis puudutab Eesti lähiriike, siis Rootsi asub viiendal (skoori väärtusega 1,111), Leedu 34.-ndal (0,360), Läti 38.-ndal (0,248) ning Venemaa 51.-l (0,010) kohal. Täiendavalt võib märkida, et edetabelis on Eestil kõrgeim koht Kesk- ja Ida-Euroopa riikide seast (andmete vähesuse või puuduse tõttu ei ole pingereas Euroopa riikide seas esindamata Bosnia ja Hertsegovina, Slovakkia ja Valgevene), samuti asuvad Eestist allpool kõik Lõuna-Euroopa riigid: Malta, Hispaania, Portugal, Küpros, Itaalia ja Kreeka.
- Komponentide lõikes on Eestil kõrgeim näitaja hariduses (20. positsioon ning skoori väärtus 0,862⁴) ning madalaim tööjõus ja tööhõives (39. positsioon, skoori väärtus 0,142⁵); tervise ja heaolu näitajate poolest on Eesti 22. kohal ning soodsa keskkonna puhul 26. kohal. Siiski võib väita, et käesoleva uuringu konteksti arvestades on tähtsamad just hariduse ja tööjõu/tööhõivega seonduvad aspektid.
- Inimkapitali indeksi hariduse komponendi puhul on positiivseks Eesti kuues koht sellises kategoorias, nagu kolmanda taseme hariduse omandamise määr (*tertiary education*

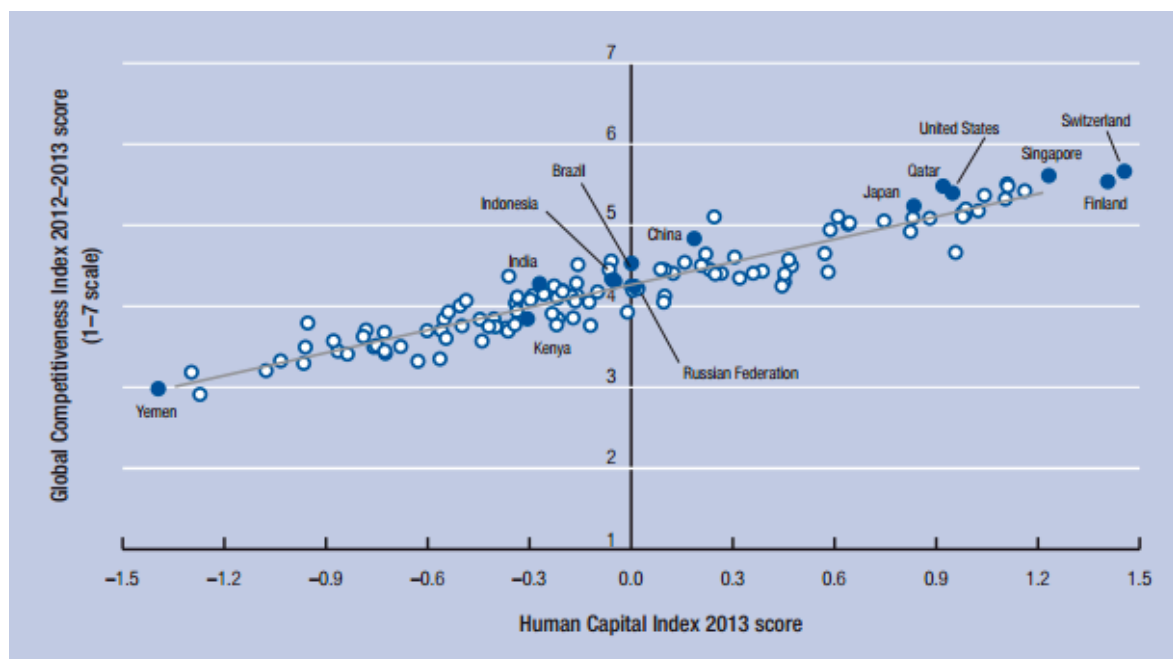
⁴ Ühe koha võrra kõrgemal asub aga Saksamaa (skoori väärtusega 0,888); esikohal on aga Soome (1,601).

⁵ Esikohal asub Šveits skoori väärtusega 1,736.

attainment) 25-aastaste ja vanemate isikute poolt, samas asub Eesti 46. kohal juhtimiskoolide kvaliteedi (*quality of management schools*) kategoorias.

- Tööjõu ja tööhõive komponendi puhul on murettekitav Eesti madal positsioon sellistes näitajates, nagu töötuse ja noorte töötuse määr (vastavalt 98. ja 97. koht⁶), riigi võime hoida talente (82. koht), riigi võime meelitada talente (77. koht), kvalifikatsiooniga töötaja leidmise lihtsus (96. koht); samas on Eestil kuues koht sellises kategoorias, nagu tootlikkusega seotud töötasustamine (*pay related to productivity*).

Muidugi iseenesest riigi asukoht mingil positsioonil ühes või teises reitingus on tinglik, kuna ükskõik millises riikide edetabelis peabki mingi riik peab olema esikohal ning mingi riik viimasel kohal; olulisemad on indeksi või skoori väärtuse erinevused edetabeli liidripositsioonidel olevate riikide näitajatega ning indeksi/skoori väärtuse liikumistrend. Inimkapitali indeksi puhul on tähelepanuväärne selle näitaja tugev seos riigi konkurentsivõime tasemega (vt. joonis 2.1 allpool). Ei ole põhjendatud eeldada, et konkurentsivõimetus majanduskeskkonnas saab tekkida juhtiv finantskeskus (muidugi see ei tähenda ka seda, et kõrge konkurentsivõimega riigis ilmtingimata tekib tugev finantskeskus, kuid viimasel juhul on eeldused paremad).

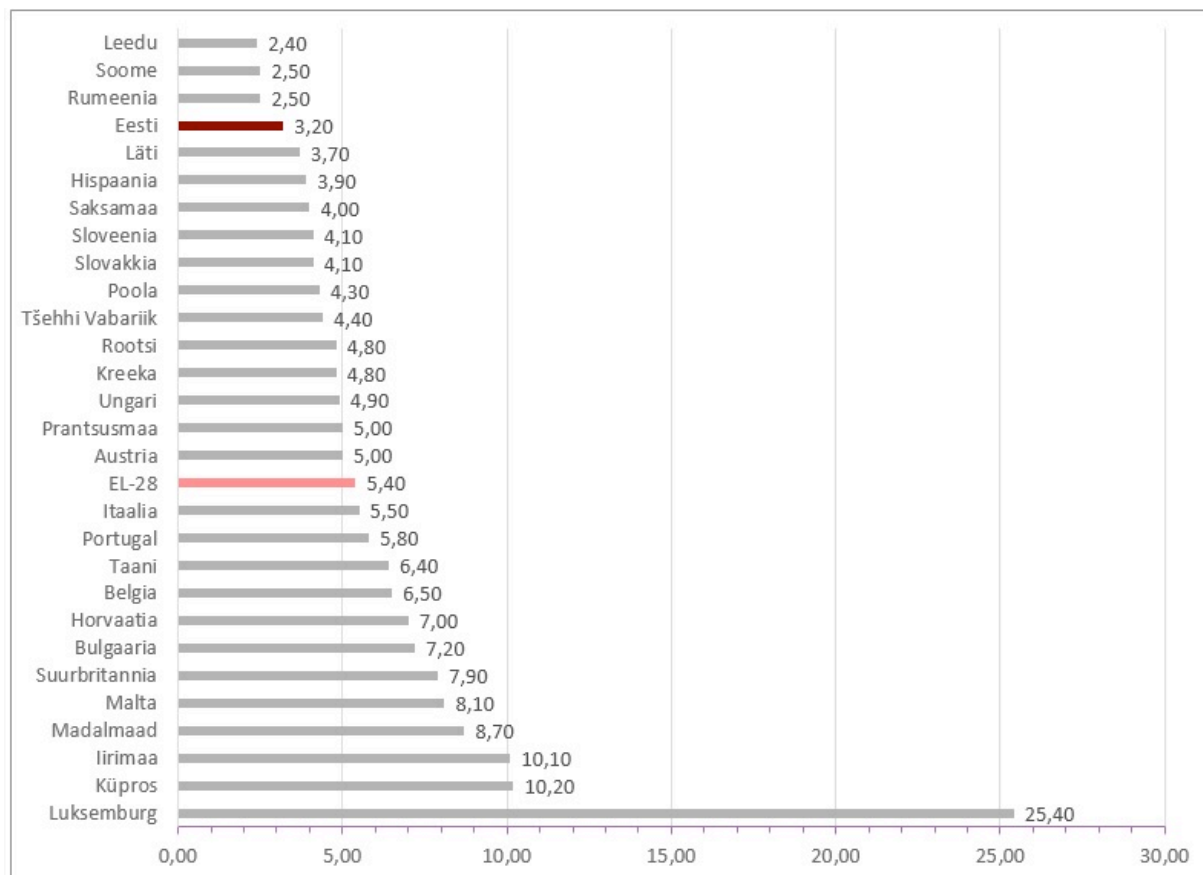


Joonis 2.1. Seos Globaalse Konkurentsivõime Indeksi (*Global Competitiveness Index*) 2012-2013 skoori (vertikaalteljel) ja Inimkapitali Indeksi 2013 skoori (horisontaalteljel) vahel (Allikas: WEF Human Capital Report 2013).

Eesti finantssektori puhul võib rääkida selle suhteliselt väikesest osatähtsusest riigi SKPs, mis aga üld-Euroopalisel pildil ei ole sugugi erakordne nähtus (vt. joonis 2.2 järgmisel leheküljel).

⁶ Et inimkapitali indeksi koostamisel kasutati paljusid näitajad, mis olid vananenud isegi juba koostamise hetkeks (nt. töötuse määra puhul võeti arvesse hiliseimad avalikud andmed ajavahemikust 2003-2010), siis võib eeldada, et käesolevalt oleks riikide järjestus teistsugune. WEF inimkapitali raportis on Eesti töötuse määraks märgitud 16,9% ja noorte töötuse määraks 33,0%, aga nt. Eesti Statistikaameti andmete kohaselt oli 2013. a. aastakeskmiseks töötuse määraks juba 8,6% ning noorte töötuse määraks 18,7% (kui arvestada aga õppivate noortega, siis 7,3%).

2013. a. andmete põhjal oli Eesti finants- ja kindlustustegevuse panus SKPsse 3,2%, selle näitaja poolest jääb Eesti alla nii Euroopa Liidu keskmisele (5,4%) kui ka teistele Ida-Euroopa riikide tasemele (v.a. Leedu ja Rumeenia); samas on Eesti näitaja poolest Soomest ees. Luksemburgi vastava näitaja väärtus on kõrgeim (25,4%) – vaadeldavas riigis on tegemist pangandus- ja finantsteenuste keskse majandusega, mis on spetsialiseerunud piiriülesele fondihaldusele. Positiivne roll finantssektori arengus on ka soodsal maksurežiimil, mis meelitab riiki nii pankasid, kui ka teisi ettevõtteid, ning pangandusoperatsioonide konfidentsiaalsusel. Soodsate maksustamise tingimustega ettevõtetele ja eraisikutele võib põhjendada finantstegevuse suurt osakaalu SKPs ka Küprosel, Iirimaa, Madalmaades, Maltal ja Suurbritannias (vt. ka Martin 2013).



Joonis 2.2. Finants- ja kindlustustegevuse panus riigi SKPsse Euroopa Liidu liikmesriikides 2013, % (Allikas: autorite koostatud Eurostati andmete põhjal).

Arvestades, et kümne aastaga pole Eesti finants- ja kindlustustegevuse panus SKPsse oluliselt muutunud (2003. aastal oli see isegi kõrgem – 3,8%), võib prognoosida tagasihoidlikke struktuurseid muudatusi Eesti finantssektori osatähtsuses lisandväärtuse loomisel ka lähitulevikus. On ebareaalne, et Eestist saab lähiaastatel maksuparadiis või et toimuks välispankade massiline laienemine Eesti turule.

Finantssektor koosneb institutsionaalsetest üksustest, mille põhitegevus on finantsvahendus või finantsvahenduse abitegevus. Finantsvahendus on tegevus, mille käigus institutsionaalne üksus omandab finantsvara ja samal ajal võtab endale kohustusi oma vastutusel, astudes turul finantstehingutesse. Finantsvahendaja ei toimi lihtsalt teiste institutsionaalsete üksuste

agendina, vaid võtab endale riske. Finantsvahenduse abitegevus on tegevus, mis seisneb erinevate finantsteenuste osutamises, kuid millega teenuse osutaja ei võta endale finantskohustusi ega kannu finantsriski. (Finantssektori institutsionaalsed üksused 2014)

Lihtsustatult võib jagada finantssektori rahaloomeasutusteks, kindlustusandjateks, pensionifondideks ja muudeks finantsettevõteteks. Vastavalt Statistikaameti andmetele tegutses Eestis seisuga 01.06.2014 finantssektoris 4845 asutust. Finantssektoris tegutsevad organisatsioonid liigitatakse detailsemalt järgnevalt (sulgudes vastavas valdkonnas tegutsevate organisatsioonide arv 2014. a. juuni alguse seisuga):

- Rahaloomeasutused (36),
- Valdusfirmad (1273),
- Investeerimine võlakirjadesse, väärtpaberitesse jms. finantsvahenditesse (1696),
- Kapitalirendiga tegelevad ettevõtted (19),
- Pandimajad (163),
- Muud laenuandmisega tegelevad ettevõtted (335),
- Muud mujal liigitamata finantsteenuste osutajad (436),
- Kindlustusega tegelevad ettevõtted (19),
- Pensioni- ja investeerimisfondid⁷,
- Finantsvahenduse abitegevusega tegelevad ettevõtted (646),
- Kindlustuse abitegevusega tegelevad ettevõtted (203),
- Fondide valitsemisega tegelevad ettevõtted (19).

Osakaaluliselt moodustavad suurima osa asutuste koguarvust need ettevõtted, millede tegevusala on investeerimine võlakirjadesse, väärtpaberitesse ja teistesse finantsvahenditesse ning valdusfirmad. Statistikaameti Eesti Statistika Aastaraamatus aga märgitakse, et investeerimisega tegelevate ettevõtete ning valdusfirmade puhul on tegemist mikroettevõtetega ehk organisatsioonidega, kus töötab alla 10 töötaja. Võib väita ka seda, et paljudel investeerimisega tegelevatel ettevõtetel on üks omanik, kes on ühtlasi ka ainus juhatuse liige, ning palgal pole ühtegi töötajat. Finantsvahendajatena vaadeldavatest ettevõtetest⁸ (2013. aastal oli Statistikaameti poolt vaatluse all 1096 ettevõtet) oli 78% väikeettevõtted ehk alla 50 töötajaga firmad. Eesti finantsettevõtete sektori suurimad ettevõtted on krediidasutused ja keskpank. (Eesti Statistika Aastaraamat 2014)

Viimastel aastatel on ettevõtete arv Eesti finantssektoris järsult kasvanud: kui seisuga 01.06.2011 oli Statistikaameti andmetel finantssektori nimekirjas 1293 üksust, siis 1. juunil 2012. a. juba 3383 üksust ning seisuga 01.06.2013 – 4491 üksus. Siinkohal tuleks arvestada ka sellega, et osa ettevõtteid lõpetab oma tegevuse, pidevalt tekib uusi ettevõtteid, kuid lisaks vahetavad ettevõtted ka oma põhitegevusala: nt. 2013. aastal lõpetas oma tegevuse finantsvahendajana 2% ja 21% firmadest vahetas oma tegevuse teise tegevusala vastu. Suur osa finantsvahendajatest orienteerub ümber ärinõustamisele või muule juhtimisele. (Eesti Statistika Aastaraamat 2014) Vastavalt finantssektori definitsioonile ei arvata

⁷ Pensioni- ja investeerimisfondid on hallatavad kas fondivalitsete poolt või nende ettevõtete poolt, kes tegelevad investeerimisega finantsvahenditesse

⁸ Finantsteenuste osutajad, krediidasutused, kindlustusettevõtted, investeerimis- ja pensionifondid ning finantsvahenduse abitegevusega tegelevad ettevõtted

nende hulka audiitorfirmasid. Käesolevas uuringus on käsitletud nimetatud firmasid ka finantssektori osalistena, sest auditi spetsialisti töö iseloom on sarnane finantsspetsialistiga; analoogselt käsitleb audiitoreid ka USA Tööjõu Statistikabüroo.

Olgugi, et Eesti finantssektoris tegutsevaid ettevõtteid on küllaltki palju ning arvuliselt suurima osakaaluga on investeerimisega tegelevad firmad, annavad parema arusaama finantssektori organisatsioonide tähtsusest turul ettevõtete finantsandmed. Käesoleva uuringu autorid võtsid finantsorganisatsioonide mõningad finantsnäitajad Eesti Statistikaameti andmebaasist ning Eesti Panga koduleheküljelt (vt. tabel 2.1, pikem aegrida on esitatud käesoleva uuringu lisas 1). Eesti Statistikaamet kajastab finantsettevõtete andmeid, mis ei sisalda kommertsbankade (ning Eesti Panga) ja liisingühingutele kuuluvate ettevõtete andmeid. Eesti Panga statistika kajastab krediidasutuste (nii residentide kui ka mitteresidentide) finantsnäitajaid. Kuna ettevõtetel on erinev äritulude struktuur (nt. kommertsbankadel puudub tavapärasest mõistes müügitulu), siis kahe grupi suuruse võrdlemiseks on kasumiaruandest võetud vaid puhaskasumi näitaja; bilansi andmetest on esitatud vaid omakapitali ja koguvara näitaja.

Tabel 2.1. Kommertsbankade ja muude finantsettevõtete puhaskasumi, omakapitali ja bilansimahu suurused aastate 2003, 2008 ja 2013 lõpu seisuga (mln EUR).

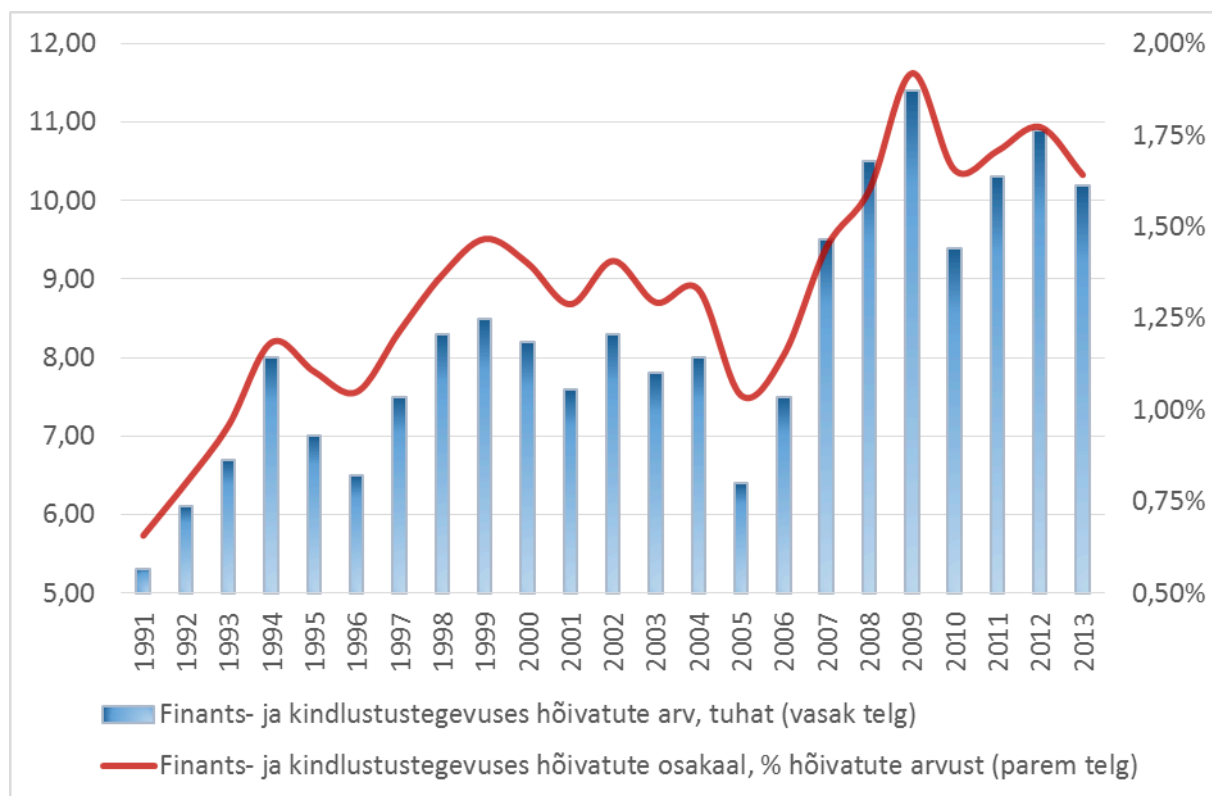
	2003		2008		2013	
	Kommerts- pangad	Teised finants- ettevõtted	Kommerts- pangad	Teised finants- ettevõtted	Kommerts- pangad	Teised finants- ettevõtted
Puhaskasum (-kahjum)	96,70	157,97	251,40	37,35	442,40	61,49
Omakapital	713,70	724,23	1920,60	960,73	2491,90	701,51
Varad kokku	6314,30	2266,18	21828,10	2656,15	19675,60	975,53

Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti ja Eesti Panga andmete põhjal.

Andmete põhjal võib järeldada, et Eesti finantssektor on domineeritav krediidasutuste poolt. Olgugi, et kahe grupi organisatsioonide mõned koondfinantsnäitajad on aastate jooksul olnud volatiilsed (nt. 2009. aasta lõpu seisuga teenisid Eesti kommertsbankad koondpuhaskahjumit suuruses 579,8 miljonit eurot, samas kui muud finantsettevõtted teenisid kokku puhaskasumit 80,2 miljonit eurot ning 2010. aastal teenisid kommertsbankad ja teised finantsettevõtted praktiliselt samapalju puhaskasumit kokku – vastavalt 69,5 ja 65 miljonit eurot), on kommertsbankade varade maht stabiilselt kasvanud.

Eesti finantssektoris hõivatutest ja selle osatähtsuse muutustest annab ülevaate joonisel 2.3, kust näeme, et finants- ja kindlustustegevuses hõivatute isikute arvu üldtrend on olnud viimastel aastakümnetel tõusev⁹.

⁹ Täpsemaid andmeid vaata lisas 2.



Joonis 2.3. Tööhõive Eesti finantssektoris 1991-2013 (Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal).

Finantssektoris hõivatud arv kasvas ajavahemikus 1992-2013 keskmiselt 3,0% aastas (5,3 tuhandelt 10,2 tuhandeni, olles 2009.-ndal üle 11 tuhande inimese), samas kui kõikide hõivatud isikute arv kahanes samal perioodil keskmiselt 1,2% aastas (806 tuhandelt 621 tuhandeni). Sellest lähtuvalt on tõusnud finants- ja kindlustustegevuses hõivatud isikute osakaal koguhõives 1,64%-ni 2013. aastal. Sealjuures on finantssektoris hõivatud isikute arv kasvanud vaadeldaval perioodil lainetena ning kuigi 2005. aastast alates kujunes välja jõuline kasvutrend, võib täheldada selle kõikumisi ka sel kümnendil.

Sellegipoolest on Eesti finantssektori suhteline tööhõive Euroopa üks madalamaid. Võrdleva tausta saamiseks on tabelis 2.2 esitatud finantssektori tööhõive osakaal kogu riigi tööhõivest Euroopa riikide lõikes 2013. aastal.

Tabel 2.2. Finantsteenuste valdkonna tööhõive osakaal riigi kogu tööhõivest ning Euroopa finantssektoris hõivatute arvust 2013.

Riik	Finantssektori tööhõive osakaal riigi kogu tööhõivest	Osakaal kogu Euroopa finantssektoris hõivatute arvust
Luksemburg	12,62%	0,43%
Küpros	5,68%	0,29%
Šveits	5,58%	3,48%
Malta	4,89%	0,12%
Iirimaa	4,73%	1,26%
Island	4,33%	0,10%
Suurbritannia	3,97%	16,56%
Austria	3,51%	2,07%
Belgia	3,43%	2,20%
Madalmaad	3,36%	3,93%
Saksamaa	3,23%	18,42%
Prantsusmaa	3,21%	11,70%
Kreeka	3,06%	1,50%
EL-28	2,99%	91,40%
Taani	2,89%	1,08%
Sloveenia	2,77%	0,35%
Itaalia	2,73%	8,58%
Hispaania	2,73%	6,64%
Horvaatia	2,72%	0,58%
Tšehhi Vabariik	2,65%	1,84%
Ungari	2,32%	1,32%
Läti	2,31%	0,29%
Poola	2,28%	5,06%
Slovakkia	2,19%	0,73%
Norra	2,16%	0,78%
Soome	2,15%	0,73%
Rootsi	2,14%	1,40%
Portugal	2,03%	1,22%
Bulgaaria	1,88%	0,77%
Eesti	1,56%	0,13%
Rumeenia	1,52%	1,92%
Leedu	1,44%	0,26%
Türgi	1,19%	4,23%

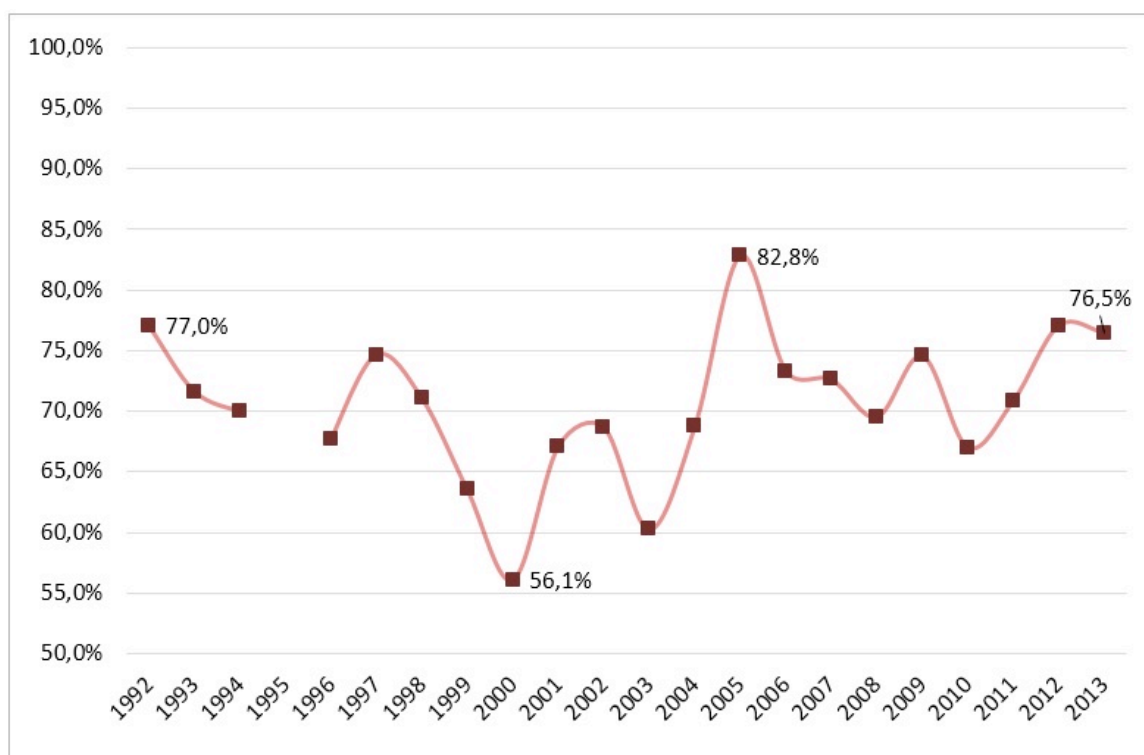
Allikas: autorite koostatud Eurostati andmete põhjal.

Nagu tabelist näeme, siis oli finantssektori tööhõive osakaal kõrgem nendes riikides, kus on ka suurem finantssektori osatähtsus majanduses. Euroopa Liidu liikmesriikidest oli finantssektori tööhõive osakaal madalam vaid Rumeenias ja Leedus; teistest riikidest oli tööhõive osakaal meist madalam veel Türgis. Märkimisväärne on see, et Läti finantssektori tööhõive

osakaal oli 2013. aastal kõrgem nii Eesti, kui ka Soome ja Rootsi vastavatest näitajatest. Finantssektori arendamise seisukohast võiks olla eesmärgiks jõuda finantssektori tööhõive osakaalu osas Soome ja Rootsi tasemeni; Euroopa Liidu keskmise näitaja saavutamine on autorite arvates lähitulevikus ebareaalne.

Eesti finantssektori suhtelist osatähtsusest Euroopa finantsmaastikul iseloomustab ka Eesti finantssektoris hõivatud töötajate arvu osakaal Euroopa¹⁰ finantssektori töötajate arvust - 2013. aastal moodustas see 0,13%, Eestist väiksemad näitajad olid vaid Maltal ja Islandil. Suurimad tegijad Euroopa finantssektoris on Saksamaa, Suurbritannia, Prantsusmaa ja Itaalia – nende riikide finantssektorites on hõivatud kokku üle poole Euroopa finantssektoris hõivatutest, mis paljuski määrab nende maade kui Euroopa juhtivate finantskeskuste staatuse. Üle 80% Euroopa finantssektoris hõivatute arvust on kontsentreerunud kümnes riigis.

Uurides Eesti finantssektori töötajate sotsiaal-demograafilist struktuuri, paistab silma naiste kõrge osakaal (vt. joonis 2.4 allpool). Kuigi nimetatud näitaja on olnud viimasel paarikümnel aastal väga volatiilne, on käesoleval sajandil võimalik täheldada selle tõusutrendi – kui 2001. aastal oli naiste osakaal 56,1% (miinimumpunkt), siis 2013. aastaks tõusis see 76,5%-ni.



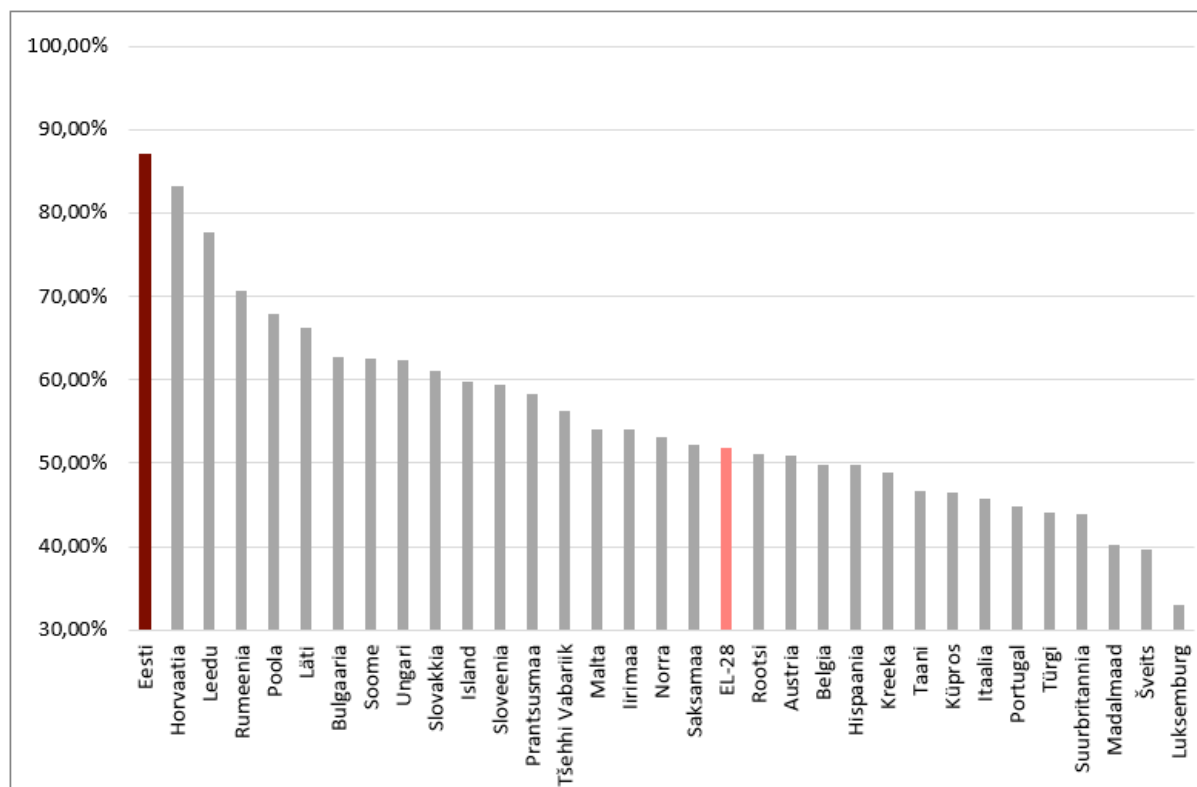
Joonis 2.4. Naistötajate osakaal Eesti finantssektoris 1992-2013 (Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal¹¹).

Selle näitaja poolest on Eesti Euroopa riikide seas liidripositsioonil, samas kui Euroopa Liidus tervikuna on nais- ja meestötajaid finantssektoris peaaegu võrdselt. Täheldame ka seda, et

¹⁰ Euroopana on antud juhul arvestatud lisaks Euroopa Liidu riikidele ka Šveitsi, Norrat, Islandit ja Türgit.

¹¹ Andmed 1995. a. jaoks puuduvad.

naistöötajate kõrge osakaaluga finantssektoriga maade seas domineerivad Ida-Euroopa riigid (vt. alljärgnev joonis 2.5)



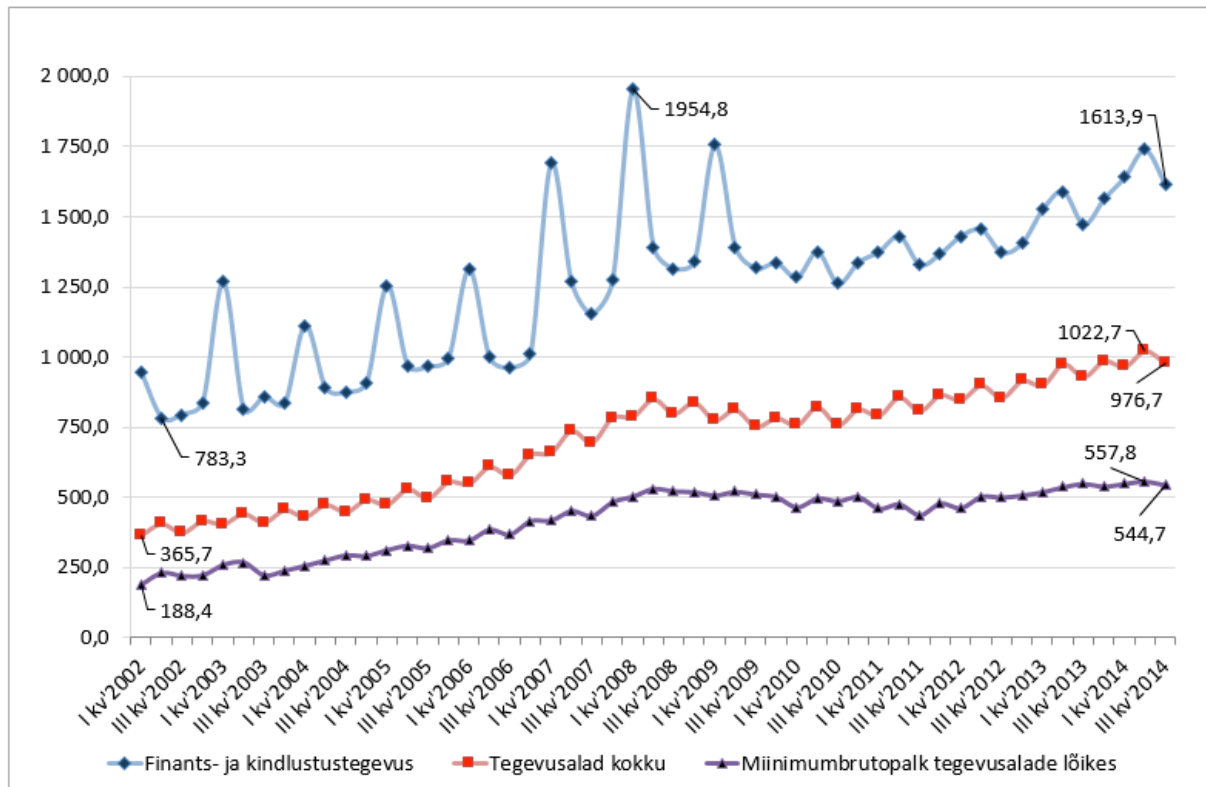
Joonis 2.5. Naistöötajate osakaal finantssektoris Euroopa riikide lõikes 2013 (autorite koostatud Eurostati andmete põhjal¹²).

Finantssektor on enamuses riikides tuntud kui kõrgeimate palkadega valdkond, sama ka Eestis. Joonisel 2.6 järgmisel leheküljel näeme Eesti keskmise brutokuupalga dünaamikat alates 2000.-ndatest kõikides tegevusalades keskmiselt ning finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas (sh. koos muutustega miinimumbrutopalgas). Vaadeldava perioodi keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas on olnud pidevalt kõrgem Eesti keskmisest brutokuupalgast, samas aastakeskmine brutopalgas kasvumäär kõikide tegevusalade lõikes oli ajavahemikus 2003-2013 8,1%, samas kui finants- ja kindlustustegevuses oli vastav näitaja 5,5%.

Majanduskriisi alguseni võis finantssektori keskmise brutopalgas dünaamikas täheldada suuri kõikumisi. Iga aasta esimese kvartali keskmine brutokuupalk on oluliselt kõrgem sama aasta ülejäänud kvartalite keskmisest kuupalgast, mis oli tingitud sellest, et sellel perioodil maksti välja tulemustasusid ja preemiaid. Samuti näeme, et pärast 2009. aastat langes kuupalgas volatiilsus oluliselt, mis viitab sellele, et peale kriisi puhkemist vähenesid või kadusid tulemustasud ja preemiad. Pärast kriisi puhkemist on finantssektori töötajate keskmise brutokuupalgas dünaamikas võimalik küll täheldada kvartaalset sesoonsust (II kvartali keskmine

¹² Esmapilgul võib tunduda, et Eesti kohta käiva näitaja puhul esineb teatud vastuolu joonisel 2.4 esitatud andmetega. Siiski autorite arvates võiks Eesti Statistikaameti ja Eurostati poolt avaldatud näitajate väärtuste erinevus olla tingitud erinevatest statistika arvestuse põhimõtetest.

brutokuupalk aasta suurim ning III kvartalis väikseim), kuid see on tõenäoliselt tingitud juba puhkusetasude väljamaksmisega.



Joonis 2.6. Eesti keskmise brutokuupalga (EUR) liikumise dünaamika I kvartal 2002 – III kvartal 2014 (autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal).

Keskmete palgadega seoses tuleks samuti lisada, et kuigi finantssektoris oli vaadeldud ajavahemikus valdkondade lõikes keskmine brutokuupalk suurim, on alates 2010. aastast mõnedes kvartalites info ja side valdkonnas makstud kõrgemat palka, kui finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas (vt. lisa 3). Käesoleva uuringu autorid ei soovi spekuloida selles osas, kas ja millal keskmised palgad info ja side valdkonnas ületavad keskmise palga taset finantssektoris, kuid peavad märkimisväärseks faktiks seda, et viimastel aastatel on kahe valdkonna brutopalgad jõuliselt konvergeerunud praktiliselt võrdse tasemeni – kui mitte arvestada esimese kvartali brutokuupalga suurust, siis 2000.-ndate aastate alguses oli kahe valdkonna kuise palgataseme vahe veel keskeltläbi 10% finantssektori palgasaajate kasuks, esimese kvartali palgaväljamakseid arvestades isegi suurem.

Kui vaadata Eesti finantssektori töötajate keskmisi palku laiemalt, siis tuginedes Eurostati 2010. aasta palgauuringu (*Structure of earnings survey 2010*¹³) andmetele (vaatluse alla olid võetud 10 või enama töötajaga ettevõtted¹⁴), saab võrrelda Eesti finantssektori töötajate keskmisi kuupalku Euroopa riikide vastavate näitajatega (vt. tabel 2.3). Eesti finantssektori

¹³ Andmebaas on kättesaadav järgneva lingi kaudu: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/earnings/database>

¹⁴ Tuleks ära märkida, et Eesti puhul ei erine oluliselt keskmise kuupalga näitajad 10 või enama töötajaga ettevõtte ning kõikide (s.t. seal, kus töötab 1 või enam töötajat) ettevõtete puhul; paljude teiste Euroopa riikide puhul on aga palgaandmed kõikide ettevõtete kohta lünklikud, mis ei võimalda riikidevahelist võrdlemist.

palgatase moodustab ligikaudu 39% Euroopa Liidu keskmisest, sealjuures erinevused on suuremad Euroopa Liidu *vanade* liikmesriikidega. Täiendavaks võrdluseks on lisatud Bulgaaria, mille finantssektori töötajate keskmised kuupalgad on Euroopa Liidu madalaimad ning Luksemburg, mille finantssektori töötajate keskmised kuupalgad on Euroopa Liidu kõrgeimad. Šveitsis on kogu Euroopa kõrgeimad finants- ja kindlustustegevuse valdkonna töötajate, sh. meestöötajate keskmised kuupalgad ning Norras on kõrgeimad finantssektori naistöötajate keskmised kuupalgad.

Tabel 2.3. Nominaalne ja ostujõu standardi (*purchasing power standard – PPS*) alusel korrigeeritud (sulgudes olevad näitajad) keskmine kuupalk Eesti ja mõnede Euroopa riikide finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas 2010. aastal (eurot).

Riik/regioon	Keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses		
	Kõik	Mehed	Naised
EL-27	3520 (3479)	4346 (4271)	2770 (2759)
EL-15	3829 (3662)	4574 (4395)	3087 (2932)
Eesti	1385 (2035)	2043 (3000)	1148 (1686)
Bulgaaria	634 (1421)	764 (1713)	578 (1294)
Luksemburg	5479 (4567)	6190 (5160)	4587 (3824)
Šveits	6147 (4607)	7135 (5347)	4847 (3632)
Norra	6004 (4202)	7121 (4985)	4898 (3428)

Allikas: autorite koostatud Eurostati andmete põhjal.

Näeme, et Euroopa finantsmaastikul eksisteerib väga suur lõhe erinevate riikide finantssektorite töötajate keskmiste palgades. Eesti finantssektoris (nagu ka majandusel tervikuna) on veel palju ruumi palgade kasvu osas. Samas märgime, et tabelis 2.2 esitatud erisused on nominaalsel kujul; kui võtta aluseks kuised palgad ostujõu (PPS) alusel, siis vahe Eesti ja teiste tabelis esitatud riikide/regioonide vahel on väiksem.

Eelnevas tabelis lisasid uuringu autorid palgade jaotuse mees- ja naistöötajate lõikes ühel olulisel põhjusel. Lisaks naistöötajate kõrgele osakaalule Eesti finantssektoris, on üheks Eesti eripäraks ka finantssektori nais- ja meestöötajate suur palgalõhe. Sooline palgalõhe on kõrgeim just nendes Eesti organisatsioonides, mis tegutsevad finantsvahenduse alal: ajavahemikus 2000-2008 oli nendes finantsvahendusega tegelevates ettevõtetes palgalõhe keskmiselt 43,8%, samas kui keskmine palgaerinevus vaadeldud perioodil oli 28,6% (minimaalne palgalõhe oli sel ajavahemikul avaliku halduse ja riigikaitse valdkonnas – 9,8%). (Anspal *et al.* 2010) Statistikaameti andmetel on vaid väike osa palgalõhest põhjendatav asjakohaste teguritega (erinev tööstaaž, amet, vanus jt.)¹⁵. Samas märgime, et ka Euroopas¹⁶ tervikuna on palgalõhe suurim just finantssektoris. 2012. aastal oli Euroopa finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas keskmine palgade erinevus 31%, kusjuures Eestis Euroopa kõrgeim – 45%. Nimetatud nüanss korreleerub ka asjaoluga, et soolise palgalõhe näitaja Eestis on aastatel 2007-2012 olnud Euroopa Liidu kõrgeim.

¹⁵ Vt. täpsemalt *Improving the measurement of the gender pay gap in Estonia, March 2014*.

¹⁶ Euroopa Liidu liikmesriigid, Island, Norra ja Šveits.

Tulles tagasi palgaerinevuste juurde finantssektori ja teiste majandusharude vahel ja võttes näiteks aluseks finants- ja kindlustustegevuse valdkonna palgataseme suhe kogu ettevõtlusvaldkonna (*business economy*) palgatasemesse, siis vastavalt Eurostati andmetele oli see suhe 2010. aastal Eestis 1,64 (sealjuures meestöötajate puhul 2,08 ning naistöötajate puhul 1,65). Samas EL-27 riikides oli vastav suhte näitaja keskmiselt 1,55 (meestöötajate puhul 1,73 ning naistöötajatel 1,47). Samas märgime, et Lätis ja Leedus oli finants- ja kindlustustegevuse valdkonna ja kogu ettevõtlusvaldkonna palgavahe veelgi suurem kui Eestis – vastavalt 1,99 ja 1,83.

Uuringu autorid analüüsisid ka Eesti finantssektori inimvara haridusliku struktuuri. Finantssektoris töötajate haridusliku tausta andmed olid kättesaadavad vaid 2011. aasta kohta (REL 2011 andmed; vt tabel 2.4 allpool). Intervjuude ja eksperthinnangute tulemusena võime aga väita, et finantssektori töötajate haridustase on tõusnud – sellele annab alust ka Läti finantssektoris asetleidnud muutused¹⁷.

Tabel 2.4. Eesti finantssektoris hõivatute haridustase vanuse ja soo lõikes 2011.

		Mehed ja naised		Mehed		Naised	
		Kõrg	Kesk ¹⁸	Kõrg	Kesk	Kõrg	Kesk
Hõivatute arv	<i>Kõik vanuserühmad</i>	6960	2680	2107	718	4853	1962
	15-29	1741	898	464	236	1277	662
	30-49	4244	1357	1357	409	2887	948
	50 ja vanemad	975	425	286	73	689	352
Osakaal vastavast grupist	<i>Kõik vanuserühmad</i>	71,6%	27,6%	73,7%	25,1%	70,7%	28,6%
	15-29	65,3%	33,7%	65,1%	33,1%	65,3%	33,9%
	30-49	75,2%	24,0%	76,0%	22,9%	74,8%	24,6%
	50 ja vanemad	69,1%	30,1%	79,2%	20,2%	65,6%	33,5%

Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete (REL 2011) põhjal.

Vastavalt REL 2011 andmetele töötas Eesti finantssektoris 9723 inimest, neist 2859 mehed ja 6864 naised. Finantssektoris hõivatute seas oli kõrgharidus 71,6%-l ja keskhariduse 27,6%-l. Sealjuures on finantssektoris töötavate kõrgharidusega meeste osakaal mõnevõrra kõrgem kui kõrgharidusega naiste osakaal, mis on tingitud eelkõige naiste kõrgemast osakaalust madalamat kvalifikatsiooni nõudvatel ametikohtadel. Suurim erinevus kõrgharidusega meeste ja naiste osakaalus on vanusegrupis 50 aastat ja vanemad. Kõrgharidusega meeste osakaal on selles 79,2% ning kõrgharidusega naiste osakaal 65,6%, kusjuures paljud finantssektoris hõivatud vanemad meessoost isikud töötavad kõrget kvalifikatsiooni nõudvatel spetsialistide ja juhtide ametikohtadel.

Positiivne on ka see, et vanuserühmas 30 kuni 49 eluaastat on suurem kõrgharidusega töötajate osakaal, kui vanuserühmas 50 ja vanemad. See, et vanuserühmas 15 kuni 29 eluaastat on madalaim kõrgharidusega töötajate osakaal, on tingitud sellest, et paljud noored asuvad

¹⁷ Konovalova *et al.* (2012) toovad oma uurimuses välja, et 2007-2012. a. kasvas Läti kommertspankades kõrgharidusega töötajate arv 66%-lt 82%-ni.

¹⁸ Siia on arvestatud nii üldkeskharidusega kui ka kutsekeskharidusega hõivatud.

töole finantssektorisse juba õpingute ajal kõrgkoolis. Üldiselt võib väita, et vähemalt formaalselt on Eesti finantssektori inimvara hariduslik ettevalmistus kõrgel tasemel – Eesti finantssektoris on kõrgharidusega hõivatute osakaal suurem kui näiteks USAs.

Finantssektori töötajate kõrghariduse puhul märgime ka seda, et eksisteerib positiivne seos haridustaseme ja palgataseme vahel, sealjuures finants- ja kindlustusvahenduse valdkonnas on vahed eriti muljetavaldavad (vt. alljärgnev tabel 2.5). Kui 2010. aastal oli Eesti finantssektori töötajate nominaalne keskmine brutokuupalk 1385 eurot (kõikidel haridustasemetel kokku), siis doktorikraadiga töötajate (mis vastab ISCED 6 haridustasemel) nominaalne keskmine brutokuupalk oli 3192 eurot (EL-27¹⁹-s oli vastav näitaja oli 4451 eurot).

Tabel 2.5. Nominaalne ja ostujõu standardi alusel (PPS) korrigeeritud (andmed sulgudes) keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses hõivatute erinevate haridustasemetel Eestis ja Euroopa Liidus 2010. aastal (eurot).

Haridustase	Keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses					
	Kõik		Mehed		Naised	
	Eesti	EL-27	Eesti	EL-27	Eesti	EL-27
Kõik ISCED 1997 tasemed	1385 (2035)	3520 (3479)	2043 (3000)	4346 (4271)	1148 (1686)	2770 (2759)
Keskharidus (ISCED 3 ja 4)	968 (1421)	3280 (3179)	1441 (2116)	4004 (3869)	876 (1286)	2687 (2613)
Bakalaureuse- ja magistrikraad (ISCED 5A)	1716 (2520)	3900 (3959)	2267 (3330)	4766 (4761)	1420 (2086)	2943 (3073)
Rakenduskõrgharidus (ISCED 5B)	1219 (1790)	3479 (3383)	1811 (2659)	4422 (4324)	1058 (1554)	2717 (2623)
Doktoriõpe (ISCED 6)	3192 (4688)	4451 (4474)	-	5052 (5039)	-	3536 (3613)

Allikas: autorite koostatud Eurostati andmete põhjal

Teistsugune on seos finantssektori töötajate palgataseme ja vanuse vahel (vt tabel 2.6).

Tabel 2.6. Nominaalne ja ostujõu standardi alusel (PPS) korrigeeritud (andmed sulgudes) keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses hõivatute erinevate vanusrühmade lõikes Eestis ja Euroopa Liidus 2010. aastal (eurot)

Vanuserühm	Keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses					
	Kõik		Mehed		Naised	
	Eesti	EL-27	Eesti	EL-27	Eesti	EL-27
Kuni 30 a.	1041 (1529)	2130 (2161)	1383 (2031)	2420 (2442)	925 (1358)	1916 (1953)
30-39	1620 (2379)	3396 (3416)	2298 (3375)	4129 (4134)	1281 (1882)	2738 (2772)
40-49	1512 (2221)	4112 (4037)	2534 (3722)	5148 (5039)	1260 (1850)	3182 (3138)
50-59	1313 (1929)	3966 (3845)	2168 (3185)	4844 (4667)	1121 (1646)	3054 (2990)
60 a. ja vanemad	1066 (1566)	4657 (4419)	1128 (1658)	5530 (5264)	1038 (1525)	3287 (3092)

Allikas: autorite koostatud Eurostati andmete põhjal.

¹⁹ Horvaatia ei olnud veel sellel hetkel Euroopa Liidu liikmesriik.

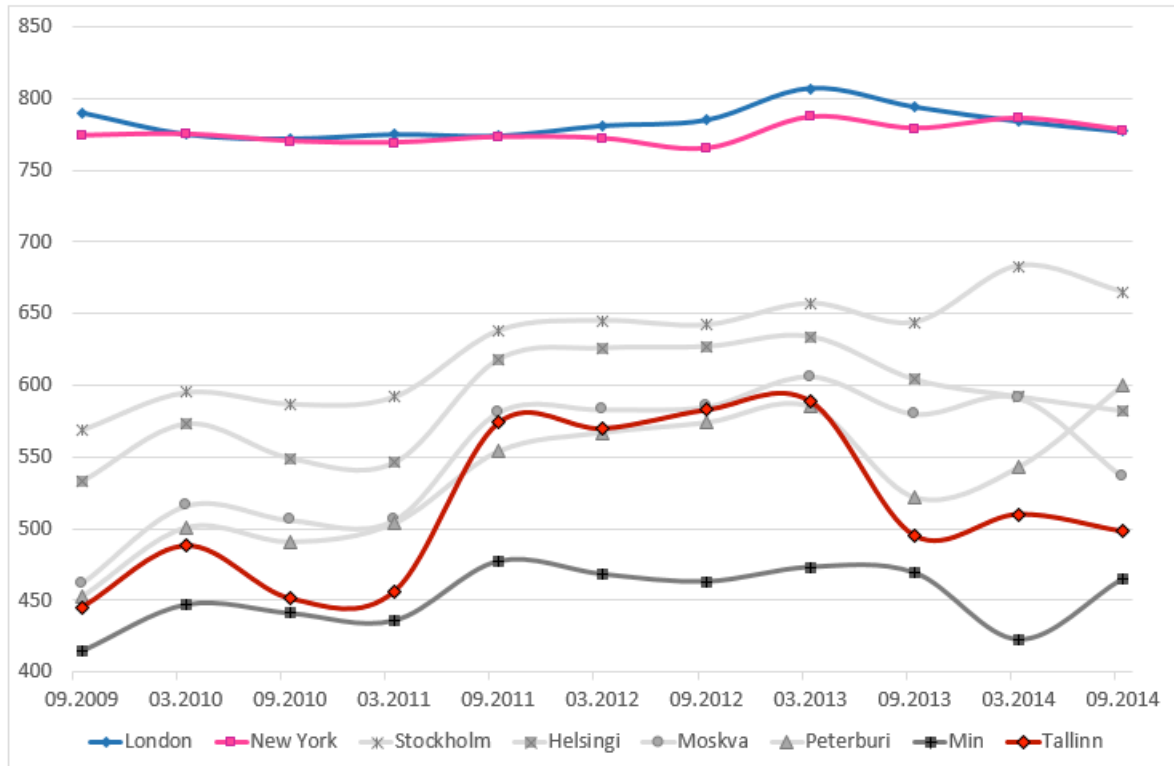
On näha, et vastaval ajahetkel oli Eestis ja Euroopa Liidus tervikuna erinev seos palgataseme ja vanuse vahel: kui Eestis oli keskmine kuine brutopalk kõrgeim vanuserühmas 30-39 eluaastat (meestel aga vanuserühmas 40-49), siis 60-aastased ja vanemad töötajad said praktiliselt samasugust palka nagu nooremad, kuni 30-aastased töötajad (meestötajad seniorkategoorias teenisid isegi vähem kui noored töötajad). Euroopa Liidus tervikuna said kõrgeimat palka aga hõivatud vanuserühmast 60. a. ja vanemad – nende palgatase ületas enam kui kaks korda nooremate, kuni 30-aastastel töötajate, palgataset. Eriti drastiline on erinevus Eesti ja Euroopa Liidu 60-aastate ja vanemate meestötajate brutopalkade vahel, mis nominaalselt on peaaegu viiekordne.

Eelnevat asjaolu saaks selgitada sellega, et erinevalt Eestist on paljude teiste Euroopa Liidu riikide (eeskätt Lääne-Euroopa) finantssektori seniortöötajad paremini ette valmistatud kaasaegse finantssektori jaoks Lääne-Euroopa finantssektori seniortöötajad on töötanud terve elu turumajanduse tingimustes ja on omandanud selleks vajalikud teadmised ja oskused. Kui Eesti finantssektor hakkas toimima turumajanduslikel alustel, olid 2010. aastal 60 või rohkem aastat vanad töötajad, vähemalt 40-aastased – sellises vanuses ümberõppimine ja uue majandusparadigmaga kohanemine on palju raskem ülesanne kui noortele. Seega tuleks positiivsena käsitleda fakti, et Eesti ja Euroopa Liidu noorte ning eelkeskealiste vanuserühma palgaerinevused on väiksemad võrreldes vanemate vanuserühmadega. Lisaks on mõningatel kontrollimist vajavatel andmetel Lääne finantssektori seniortöötajate hulgas võrreldes Eestiga rohkem tippjuhte, kelle töötasud ületavad mitmekordselt Eesti tippjuhtidele makstavaid töötasusid.

Ootuspäraselt töötab suurim osa finantssektoris hõivatutest Tallinnas – REL 2011 andmete kohaselt oli Tallinnas hõivatute arv 5374 inimest ehk 55,3% finantssektoris hõivatute koguarvust. Sealjuures Tallinnas on kõrgeim kõrgharidusega meestötajate osakaal – 64,0% kõrgharidusega finantssektoris hõivatud meestest töötab Tallinnas. Kõrgharidusega naistötajate seas on vastav osakaal 55,5%. Tallinna kui Eesti finantskeskusele viitavad ka asjaolud, et siin asuvad paljude finantsorganisatsioonide peakorterid ja rahvusvaheliste finantsettevõtete Eesti esindused, Tallinna Börs, samuti on Tallinnas rohkem finantssektori teenuseid vajavaid ettevõtteid. Tallinna tegutseb ka mitu kõrgkooli, kes valmistavad spetsialiste finantssektori jaoks ning on olemas rahvusvahelistumise seisukohast oluline infrastruktuur.

GFCI koostamisel lähtutakse nii instrumentaalteguritest kui ka jätkukäivast *online* küsitluse tulemustest. Instrumentaaltegurite osas arvestatakse erinevaid finantskeskuse konkurentsivõime valdkondi: ärikeskkond, finantssektori areng, infrastruktuur, inimkapitali ning reputatsiooni- ja üldised tegurid (*reputational and general factors*). Finantskeskuse toimimise hindamine erinevates valdkondades põhineb mitmesugustel välimõõdikutel. Nt. inimkapitali komponenti finantskeskuse indeksi väärtuse arvutamisel kujundatakse 16 erineva näitaja alusel, millede hulka kuulub nt. vilistlaste arv, kes lõpetab ülikooli sotsiaalteaduste, äri- ja õigusvaldkonna erialadel, inimarengu indeks (*Human Development Index*), globaalne talendiindeks (*Global Talent Index*), elanike ostuvõime jt. *Online* küsitluse puhul arvestatakse rahvusvaheliste finantsteenuste valdkonna professionaalide hinnanguid. Respondentidel palutakse hinnata neid keskusi, millede tegevusega nad on tuttavad ning vastata küsimustele, mis seonduvad nende tajuga finantskeskuste konkurentsivõime osas.

Kahe erineva sisendi põhjal arvutatakse igale finantskeskusele punktide arv, mis on aluseks pingerea moodustamisele. Tallinn figureerib esimest korda GFCI 2009. a. pingereas (vt. joonis 2.7). Et erinevatel aastatel on pingereas hinnatavate finantskeskuste arv erinev, siis erinevate keskuste võrdlemine pingerea positsioonide alusel ei ole eriti informatiivne; võrdlemine indeksi väärtuste alusel annab parema pildi.



Joonis 2.7. Globaalsete finantskeskuste indeksi (GFCI) väärtused mõnede finantskeskuste jaoks, 09.2009-09.2014 (autorite koostatud Z/Yen Group GFCI aruannete põhjal).

Võib märgata, et Tallinna kui finantskeskuse positsioon on viimaste aastate jooksul olnud üsnagi kõikum. On märgata, et ajavahemikus september 2011 kuni märts 2013 parandas Tallinn märgatavalt oma punktiseisu. Kõrgeima koha saavutas Tallinn 2012. a. septembri reitingus, kui ta oli 66. kohal 77-st. Samas viimasel kolmel korral on Tallinn olnud reitingu eel-eelviimasel kohal, temast allpool on olnud vaid Reykjavik ja Ateena. Olgugi, et reitingus ei figureeri (veel) Riia ja Vilnius, edestavad Tallinna Peterburi ja Moskva; Tallinnast tunduvalt kõrgematel kohtadel paiknevad Stockholm ja Helsingi. Lisaks on märkimisväärne, et viimases reitingus asub Almatõ 653 punktiga 43. kohal (83-st), edestades muuhulgas nii Helsingit kui Madridi.

Võib väita, et lähiaastate suurimaks väljakutseks saab olema Tallinna kui finantskeskuse GFCI positsioonikoha parandamine, eriti kui arvestada, et valimisse kuuluvate linnade/keskuste hulk pidevalt täieneb. Iseenesest ei ole see võimatu ülesanne: nt. Lõuna-Korea Seoul tõusis 434 punktiga 2007. aasta märtsi pingerea 43. kohalt (46-st) 2014. aasta septembri pingereas 715 punktiga 8. kohale (83-st). Loomulikult sõltub finantskeskuse prestiižikus paljudest teguritest, samas mõned mõõdikud, sh. inimvara kvaliteediga seonduvad, on parandatavad (erinevalt nt. füüsilisest asukohast). Veelgi tähtsam on teadvustada, et finantskeskuse maine ülesehitamine on pikaajaline protsess erinevalt maine kaotusest.

3. EESTI FINANTSSEKTORI SPETSIALISTIDE JA JUHTIDE TÖÖTURUSEISUND, TULEVIKUVAJADUSED JA ARENDAMINE – EMPIIRILINE ANALÜÜS

3.1. UURINGU METOODIKA JA VALIMI MOODUSTAMISE PÕHIMÕTTED

Oma ülesehituselt on Eesti finantssektor eripalgeline nii ettevõtete suuruse kui ka ettevõtete tegevusvaldkonna poolest, valimi koostamisel lähtuti põhimõttest, et intervjueeritavate ettevõtete hulgas oleksid esindatud finantssektori olulisemad alamvaldkonnad: traditsiooniline (universaalne) pangandus, audit, kindlustus, varahaldus, investeerimispangandus, *private equity* ja riskikapital, pangaväline finantseerimine. Kuna autorid seadsid endale ülesandeks kogutud andmete põhjal teha finantssektorile tervikuna üldistatavaid järeldusi, siis oluliseks lähtealuseks oli mitmekesise valimi olemasolu – nt. suure kommertsponga vajadused spetsialistide ja juhtide järele ning tulevikuootused võivad erineda väiksema varahaldusettevõtte vajadustest ja ootustest. Siinkohal ei lähtunud uuringu autorid finantssektori määramisel Statistikaameti koduleheküljel esitatud jaotusest.

Uuringu käigus keskendutakse finantssektori spetsialistide koolitamise ja arendamisega seonduvatele probleemidele ning töötatakse välja ettepanekud spetsialistide ettevalmistamise arendamiseks Eesti ülikoolides. Autorite nägemuse kohaselt on finantssektori spetsialist vaadeldavat tüüpi organisatsiooni töötaja, kes osaleb selle organisatsiooni väärtusloome protsessis ning tema erialaseid pädevusi (teadmisi, oskusi, kogemusi) rakendatakse finantssektori organisatsiooni põhitegevuse spetsiifikast lähtuvalt. Selles mõttes ei käsitleta finantssektori spetsialistina nt. kommertspongas töötavat tugiteenust osutavat IT-spetsialisti, kuna IT haridus ei ole primaarseks eelduseks finantssektori organisatsioonis töötamiseks.

Müügitulude ja töötajate arvu poolest suuremate organisatsioonide puhul oli autorite poolt seatud ülesandeks intervjueerida vähemalt kahe konkureeriva ettevõtte esindajat. Sellise lähenemise põhjuseks oli saada tasakaalustatud nägemus finantssektori inimvara olukorraga seonduvast sama valdkonna tegijatelt. Sealjuures viidi läbi 17 intervjuud alljärgnevalt:

- kommertsbankade esindajatest viidi intervjuud läbi nelja personalijuhiga;
- audiitorettevõtete esindajatest viidi intervjuud läbi kolme personalijuhiga;
- kindlustusseltside ja varahaldusettevõtete segmentides intervjueriti kahe ettevõtte esindajat.

Konkreetsete ettevõtete valikul lähtuti eelkõige ettevõtte tuntusest ja olulisusest oma tegevussegmendis. Üks olulistest mõjuritest oli ka ettevõtte tegevuse kestus (mis on paljuski positiivses seoses ettevõtte tuntuse ja mainega), samuti eelistati kaasata pikema ajalooga ettevõtteid. Olgugi, et paljud ettevõtted olid asutatud suhteliselt hiljuti (2007. a. või hiljem), on oluline rõhutada, et need olid asutatud ettevõtjate ja juhtide poolt, kellel on olnud pikaajaline töö- ja ärikogemus finantssektoris. Lisaks varieeruvad ettevõtted ka suuruse karakteristikute poolest, mis on lühidalt kokku võetud tabelis 3.1.

Teatud segmendi organisatsioonide valikul ei tekkinud probleeme, kuna nendel puuduvad Eestis konkurendid (nt. Kredex SA ja Tallinna Börs). Paar ettevõtet, kelle esindajatega oli ühendust võetud, ei pidanud erinevatel põhjustel võimalikuks uuringus osaleda. Kokkuvõttes koosnes lõplik valim järgnevatest organisatsioonidest (vt ka tabel 3.1):

- Kommertspangad – Swedbank AS, SEB Pank AS, LHV Pank AS ja BIGBANK AS
- Kindlustusseltsid – AS If P&C Kindlustus AS, ERGO Kindlustus AS
- Audiitorettevõtted – KPMG Baltics OÜ, PricewaterhouseCoopers AS, EY Baltic AS
- Varahaldusettevõtted – Avaron Asset Management AS, Redgate Capital AS
- *Private equity* ja riskikapitaliettevõtte – BaltCap AS
- Sihtasutus KredEx SA
- Finantsvahendusettevõtte – Eurex Capital AS
- Pangaväline finantseerimisettevõtte – SNEL Grupp OÜ
- Hoiu-laenuühistu – Tartu Hoiu-laenuühistu TÜH
- Finantsvahenduse abitegevusega tegelev ettevõtte – Tallinna Börs

Tabel 3.1. Uurimuse valimisse kuuluvate ettevõtete asutamisaasta, põhilised finantsnäitajad ja töötajate arv 2013. a. lõpu seisuga.

Organisatsioon	Asutamise aasta	Müügitulu (mln EUR)	Puhaskasum (mln EUR)	Varad (mln EUR)	Töötajate arv
Avaron Asset Management AS	2007	0,89 ²⁰	0,33	2,15	12
SNEL Grupp OÜ	2012	1,42	0,20	3,62	16
Tartu Hoiu-laenuühistu TÜH	2006	0,46	-0,015	8,70	10
If P&C Kindlustus AS ²¹	1996	114,580 ²²	12,89	225,38	530
Redgate Capital AS	2008	1,19	0,51	0,78	9
Eurex Capital AS	1999	1,63	-0,046	6,26	50
KredEx SA	2000	26,50 ²³	0,88	201,33	37
KPMG Baltics OÜ	1992	4,16	0,63	4,92	94
ERGO Kindlustus AS	1990	107,90	-1,38	159,69	320
Swedbank AS	1992	249,20 ²⁴	216,30	8932,00	2247
SEB Pank AS	1992	118,40	72,80	4442,90	1220
BaltCap AS	2007	2,04	0,44	2,70	7
Tallinna Börs	1995	1,04	0,46	1,21	9
LHV Pank AS	1999	13,48	2,27	400,48	186
PricewaterhouseCoopers AS	1992	7,48	-	-	95 ²⁵
EY Baltic AS	1993	-	-	-	94
BIGBANK AS	1992	47,30	11,31	242,27	496

Allikas: autorite koostatud organisatsioonide majandusaasta aruannete põhjal.

²⁰ Neto teenustasutulu.

²¹ Kogu Baltikumi – Eesti, Läti, Leedu – näitajad.

²² Kindlustusseltside puhul on müügituluna käsitletud netotulu kindlustusmaksetest ning muude tulude summa.

²³ Siia hulka kuuluvad tagatistasud, intressitulu laenuidelt ning tulud sihtfinantseeringute vahendamisest.

²⁴ Kommertspankade puhul on müügituluna käsitletud puhta intressitulu ja puhta teenustasutulu summat.

²⁵ PricewaterhouseCoopers AS ja EY Baltic AS puhul on töötajate arv esitatud 2012. aasta seisuga.

Swedbankis ja SEB Pangas töötas 2013. aasta lõpu seisuga üle kolme tuhande inimese ehk sisuliselt Eesti kaks suurimat panku koondavad ligi kolmandiku finants- ja kindlustustegevuses hõivatud isikutest. See on täiendav tõend Eesti finantssektori panganduskesksusest – Eesti kommertspankadel pole ainult suurem kapitalisatsioon võrreldes teiste finantsettevõtetega, seal töötab ka suur osa Eesti finantssektoris hõivatutest inimestest (vt tabel 3.1).

Intervjuud viidi läbi isikliku kohtumise formaadis, kusjuures need ka salvestati. Lisaks intervjuudele paluti intervjueeritaval endil ning ka täiendavalt mõningatel ettevõtete juhtidel ja spetsialistidel täita valik- ja järjestamisvastustega ankeet, mis kujutas endast väljavõtet küsimustiku täisversioonist. Ankeedi täitmisel osalesid ka mõned valimisse mittekuuluvate finantsettevõtte esindajad.

Uuringu käigus intervjueeriti finantsalast haridust andvate Eesti juhtivate ülikoolide (Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Estonian Business School) viit pikaajalise kogemusega finants- ja arvestusala juhti/õppejõudu, selgitamaks välja nende eksperthinnangu finantssektori spetsialistide ja juhtide koolitamise ja arendamise kohta. Intervjueeriti viit õppejõudu, kes on ka vastavate valdkondade juhid ülikoolides ning kes on oma pedagoogilise tegevuse jooksul õpetanud erinevaid finants- ja arvestusala õppeaineid. Intervjueeritavate valikuga kaeti kõik Eestis õpetatavad finants- ja arvestusalased baasained. Intervjueeritud akadeemiliste töötajate profiil on väga mitmekülgne, mis on oluline seisukohtade üldistamisel ja järelduste tegemisel.

Uuringu küsimustiku²⁶ väljatöötamisel lähtusid autorid oma teadmistest ning pikaajalisest akadeemilisest kogemusest finantsjuhtimise, personalijuhtimise ja eestvedamise valdkondades. Küsimuste formuleerimisel lähtuti eelkõige nende asjakohasusest ja konkreetsusest, tähelepanu pöörati ka sellele, et küsimused võimaldaksid teha üldistavaid järeldusi. Uuringu küsimustik koosneb neljast osast:

- **Üldküsimused** (info ettevõtte kohta, personali värbamine ja arendamine, tööjõu volavus, finantssektori sotsiaal-demograafiline struktuur, personali vajadus).
- **Seisund** (haridustase, teadmised ja oskused, võimed ja omadused, kogemused, spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid, konkurents spetsialistide pärast).
- **Tulevikuvajadused** (probleemid spetsialistide ja juhtide värbamise, arendamise ja pädevustega, vajaduse planeerimine, erinevate asutuste roll Eesti finantssektori inimvara kujundamisel).
- **Ettevalmistamine ja arendamine** (olulised finants- ja arvestusalased teemad ja ained, finantsalased ja -välised teadmised ja oskused).

Üldküsimused. Ploki ülesanne oli selgitada välja kuidas on korraldatud inimvara juhtimine vaatlusaluses ettevõttes, sh spetsialistide ja juhtide värbamine ja valik (edaspidi värbamine) ning nende arendamine. Selgitame välja millised on personali- ja/või tegevjuhtide poolt täheldatud olulisemad muudatused finantssektori inimvara struktuuris ning millise spetsialiseerumise profiiliga spetsialistide vajadust kavandatakse järgneval viiel aastal, sh eelkõige oma organisatsioonis asetleidvate protsesside seisukohast.

²⁶ Finantssektori esindajatele ja õppejõududele mõeldud küsimustikud on esitatud uuringu lisades 4 ja 5.

Esmalt esitati üldinformatiivsed küsimused, sh. küsimused ettevõtte (organisatsiooni) tegevusvaldkonna, asutamisaasta²⁷ ja suuruse kohta. Suuruse puhul paluti intervjueeritaval märkida organisatsiooni töötajate arv ning müügitulu suurus, täiendavalt oli küsimus ka puhaskasumi kohta. Sõltuvalt finantsettevõtte tegevuse spetsiifikast oli müügitulude asemel vajadusel kasutatud muid asjakohaseid näitajaid: nt. kommertsbankadel müügitulu kui selline puudub, müügitulu väljendab intressitulu ning tulu tehingutasudest.

Üldküsimuste ploki teine osa oli seotud küsimustega personalijuhtimise korraldusest organisatsioonis. Nende hulgas olid küsimused spetsialistide ja juhtide värbamise ja arendamise kohta; uuriti, kes vastutab värbamise ja arendamise eest ning missugused on personalitöötaja (personalijuhi või personalispetsialisti) tegevuse põhivaldkonnad. Juhul, kui organisatsioonil puudub personalispetsialist, siis paluti märkida ka põhjus – respondentidele olid välja pakutud ka vastuste variandid.

Seisund. Vaadeldavas plakis keskenduti inimvara hetkeseisundi kaardistamisele fookusega spetsialistide/juhtide haridustasemele, teadmistele ja oskustele, kogemustele, võimetele ja omadustele. Suure osa küsimuste puhul rakendati nn. järjestamisvastusega küsimusi, mil paluti vastajal teha valikud ning järjestada need. Valikvastustega küsimuste puhul soovisid uuringu läbiviijad selgitada, milliseid vastusevariante valitakse enam, milliseid variante tõstetakse rohkem esile ning samuti ka millised variandid jäävad üldse märkimata. Teadmiste, oskuste, kogemuste, võimete ja omaduste formuleerimisel töötati välja laiaulatuslikud loetelud. Seisundiga seotud küsimuste ploki üheks keskseks küsimuseks oli finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid. Lisaks eelnevalt mainitud aspektidele käsitleb küsimustiku seisundi plokk ka avatud vastustega küsimusi konkurentsist spetsialistide ja juhtide pärast, nende konkurentsivõimest, spetsialistide ja juhtide motiveerimisest ning nende pädevusest ja sobivusest

Järjestamisvastustega küsimuste puhul paluti lisaks intervjueeritavatele vastata neile ka uuringus osalenud organisatsioonide teistel tippspetsialistidel ja -juhtidel – kokku saadi 30-st isikust koosnev valim (kaks respondenti ei vastanud järjestamisvastustega küsimustele). Vastuste analüüsimisel lähtuti iga vastusevariandi keskmisest väärtusest ning sellest, mitu korda üht või teist vastuse varianti valiti. Vastuste variantide reastamine vaid keskmise (või mediaani) alusel ei pruugi iseloomustada seda, kuivõrd eelistatud on üks või teine vastus. Seepärast rakendati ka autorite poolt väljatöötatud skoori, mis võttis arvesse vastuse variandi keskmise väärtuse kui ka vastuse variandi kordade arvu ehk skoori järgmise valemi põhjal:

$$S_j = \ln \left(\frac{\bar{V}_j}{N_j / N} \right)$$

kus	S_j	–	j .-nda vastusevariandi skoor
	\bar{V}_j	–	j .-nda vastusevariandi keskmine väärtus
	N_j	–	j .-nda vastusevariandi märkinud respondentide arv
	N	–	valimi suurus

²⁷ Välismaise ettevõtte Eesti tütarettevõtte või filiaali korral küsiti aastat, mil alustati tegevust Eestis.

Suhtarvu logaritmiti vältimaks suurt hajuvust skoori väärtuses, mis võimaldab võrrelda järjestust aritmeetilise keskmise ja skoori põhjal. Keskmise ja skoori põhised eelistusjärjestused on erinevad, mõnikord isegi oluliselt (esmaelistuste puhul). Vastusevariantide järjestamisega seonduvate küsimuste vastuseid käsitletakse nii keskmise kui ka skoori põhiselt.

Skoori põhimõttest arusaamiseks vaatleme järgmist näidet. Oletame, et meil on viis vastajat, kellel paluti valida viiest loetletud oskusest kolm kõige tähtsamat ning järjestada need skaalal 1 (kõrgeim) kuni 3 (madalaim). Olgu tulemuste jaotus selline, nagu on see kajastatud järgnevas tabelis 3.2.

Tabel 3.2. Oskuste järjestamine keskmise hinde ja skoori alusel (hüpoteetiline näide).

	Vastaja					Keskmine hinne	Vastuste arv	Skoor
	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5			
Oskus A	1	3	2	1		1,75	4	0,78
Oskus B		1	1	3	3	2,00	4	0,92
Oskus C	2					2,00	1	2,30
Oskus D		2			1	1,50	2	1,32
Oskus E	3		3	2	2	2,50	4	1,14

Allikas: autorite koostatud

Tavalise aritmeetilise keskmise põhjal on keskeltläbi tähtsaimaks oskuseks (võrreldes teistega) D ning tähtsuse poolest teine oskuseks A. Samas oskus D on märgitud kahe vastaja poolt, aga oskus A nelja vastaja poolt. Seetõttu, kuigi oskuse D keskmine hinne on kõrgem oskuse A keskmisest hindest, siis skoori põhiselt on oskus A rohkem hinnatud kui oskus D. Oskuste B ja C puhul võib märgata, et nende keskmine hinne on võrdne – sama kuna oskust B on märgitud neli korda, aga oskust C vaid üks kord, siis oskuse B skoor on kõrgem oskuse C skoorist.

Käesoleva uuringu andmete analüüsi kontekstist lähtuvalt lisame veel, et enamike valik- ja järjestamisküsimuste puhul oli rakendatud 5-pallilist skaalat; ühe küsimuse puhul 10-pallilist skaalat. Seega keskmine hinne võib kõikuda vahemikus 1 kuni 5; skoori puhul aga sõltub kõikumise vahemik valimi suurusest. Skoori minimaalne väärtus võib olla 0, maksimaalne väärtus aga võib valimi kasvades läheneda lõpmatusse.

Tulevikuvajadused. Antud ploki raames sooviti välja selgitada Eesti finantssektori inimvara arengutrendid ja -ootused. See osa sisaldab küsimusi finantssektori spetsialistide ja juhtide lähituleviku värbamise, arendamise ja pädevustega seonduvatest probleemidest, samuti sobivate pädevustega töötajate värbamise probleemidest. Lisaks palutakse avaldada arvamust Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide konkurentsivõimelisemaks muutmise osas.

Ettevalmistamine ja arendamine. Vaadeldava ploki küsimuste põhjal selgitame välja need õppeained ning finantsalased ja -välised teadmised ja oskused, milledele tuleb kõrgkoolides pöörata suuremat tähelepanu finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistamisel.

3.2. ÜLDKÜSIMUSED NING PERSONALI VÄRBAMINE JA ARENDAMINE

Ootuspäraselt kannab personalijuhtimine kõikides küsitletud organisatsioonides süsteemset iseloomu, sh ka nendes ettevõtetes, kus personalijuht puudub. Personalijuhi puudumine küsitletud ettevõtetes on üldjuhul põhjendatud töötajate väikesest arvust organisatsioonis, samuti ka sellest, et personalijuhtimise küsimused ei nõua niipalju tähelepanu (nt. organisatsioonis on aastate jooksul kujunenud välja stabiilse suurusega ning madala voolavusega töötajaskond, lisaks ei kavatseta oma tegevust laiendada).

Finantssektori spetsialistide värbamine toimub finantsorganisatsioonides üldjuhul mitmeetapiliselt. Sõltuvalt värvatava spetsialisti või juhi iseloomust ning organisatsiooni tegevusvaldkonnast võib olla erinev etappide arv ning ka etapi sisu. Värbamise protsess algab üldjuhul ametikoha vajaduse teadvustamisest vastava valdkonna juhi poolt. Spetsialistide värbamine käib erinevate kanalite kaudu: töökuulutused pannakse üles nii enda ettevõtte koduleheküljele, ametlike töö-otsinguportaalide (nt. CV-Online) kodulehekülgedele või teavitatakse kõrgkoolide üliõpilasi vakantsetest töökohtadest. Ettevõtetes, kus eksisteerib karjäärimudel, alustatakse sobivate kandidaatide otsinguga organisatsiooni siseselt. Spetsiifiliste teadmise ja oskustega spetsialiste ja juhte otsitakse ka tutvuste ja soovitude kaudu, harvem kasutatakse personalifirmade teenuseid. See on tingitud sellest, et mõne spetsialisti- ja juhipositsiooni jaoks vajalike kandidaatide arv Eestis on piiratud ning laiapõhjaline otsing võimaldab sel juhul paremad tulemusi saada.

Pärast kandideerimisdokumentide läbitöötamist ja sobivate kandidaatide esmast valikut on järgmiseks etapiks üldjuhul töövestlus (töölevõtu intervjuu), mille raames kohtutakse kandidaatidega ja tehakse juba konkreetsem valik. Mõnede ametikohtade puhul antakse kandidaatidele konkreetseid ülesanded (nn käitumisülesanne), mille abil kontrollitakse nende sobivust ametikohale. Erinevates finantssektori organisatsioonides on ka erinev ülesannete iseloom (arvutamisoskuste kontrollimine, MS Exceli kasutamise oskuste kontrollimine, loogilised testid, kirjaliku väljendusoskuse kontrollimine jt.). Täiendavalt võib värbamisprotsess sisaldada veel teist vestlust (intervjuud), mille raames kandidaat kohtub selle osakonna või valdkonna juhiga, kelle alluvuses ta hakkab töötama.

Kui spetsialistide valiku puhul on oluliseks kriteeriumiks erialaste teadmiste ja oskuste olemasolu, siis juhtide puhul on keskmis sotsiaalsed oskused – suhtlemisoskus, meeskonnatööoskus, oskus lahendada konflikte. Intervjuude käigus oli välja toodud, et juht ei peaks tegelema liialt palju spetsialisti tasandi ülesannetega.

Oluline kitsaskoht spetsialistide ja juhtide värbamisel seondub Eesti finantssektori Tallinnakesksuse aspektiga. Olgugi, et enamus finantssektoris hõivatuid töötab Tallinnas ning Tallinnas on suurem osa Eestis tegutsevaid finantsorganisatsioone, on finantsettevõtteid ka Eesti teistes linnades. Kuna Tallinn kui finantskeskus tõmbab ligi väga palju ambitsioonikaid, andekaid ja töökaid inimesi, siis selle tulemusena muutub kesisemaks kandidaatide valik nende finantsettevõtete jaoks, kes tegutsevad Tallinnast väljaspool. Sama märkis ühe Tartus tegutseva finantseerimisettevõtte juht:

„Värbamisel saame tegelikult väga hästi aru, mis regioonis tegutseme. Seetõttu me teame, et superspetsialiste siin kahjuks ei leia – kõik tegijad on paraku Tallinnas. Ja kui Tallinnas tuleb valida kümne või kahekümne päeva kandidaadi vahel, siis Tartus me peame tavaliselt otsustama kahe-kolme inimese vahel; valik ei ole nii suur. Meie jaoks on eelistatud ka skeem, kus X panga mõni lahti lastud haldur tuleb meie juurde.“

Kõik finantssektori organisatsioonid tegelevad oma töötajate **arendamisega**, milleks rakendatakse enamikel juhtudel kord aastas toimuvad arenguestlusi (mõnes organisatsioonis isegi sagedamini). Arenguestluste käigus selgitatakse seatud eesmärgi täitmist eelneval perioodil, töö käigus ilmnenud kitsaskohti ja nende põhjusi, pannakse paika eesmärgid järgmiseks perioodiks. On oluline mainida, et arenguestluste tulemus on sageli ka palgakujunduse üks komponentidest.

Spetsialisti kohtadele värvatud töötajatele, eriti nendele, kes alustavad karjääriredeli alumiselt tasandilt (nt. müügiinimesed, tellerid), on üldjuhul ette nähtud mitmenädalane koolitusprogramm, mille raames tutvustatakse ettevõtte tegevuse põhimõtteid, erinevaid reegleid, protseduure jmt. Seda võib käsitleda omamoodi investeeringuna inimvarasse, mis on hädavajalik, kuna enamikel finantssektoris karjääri alustavatel töötajatel puuduvad nii spetsiifilised teadmised valdkonnast kui ka praktiline töökogemus. Alustavaid spetsialiste abistavad ja kureerivad nende kogenumad kolleegid, mis ühest küljest aitab noorspetsialistil areneda, teisalt aga vältida vigu läbi tegevuse kontrolli. Tähtis on muidugi rõhutada, et peamist vastutust erialase arendamise eest kannab töötaja ise.

Inimvara arendamisel mängivad olulist rolli ka koolitused. Koolituste läbiviimise osas finantssektori organisatsioonides võib järeldada, et enamasti toimuvad need vajaduse põhiselt (eelnevalt on hinnatud soovitud koolituse sisu vastavust spetsialisti ametikoha ülesannetele). Plaanipärased koolitused toimuvad nt. siis, kui organisatsioonisiselt liigub spetsialist kõrgemale positsioonile või vahetab töökohta (nt. kommertspanga teller suundub krediidianalüütikuks), samuti juhul, kui jõustub mingi seaduse muudatus või kehtestatakse uusi reegleid ja normatiive. Koolituste korraldamisel kasutatakse sageli koolitusfirmade teenuseid, kuid paljusid sisekoolitusi viivad läbi ka ettevõtte juhid ja juhtivspetsialistid.

Paljud Eesti finantssektori ettevõtted on enamasti Lääne-Euroopa ettevõtete tütarettevõtted või filiaalid. Sellegi poolest on personali värbamise ja arendamisega seonduvates küsimustes Eestis paiknevatel struktuuriüksustel väga suur autonoomia, kuna majanduslik ja ärikeskkond ning haridusmaastik ja spetsialistide ettevalmistuse iseärasused on riikides erinevad. Emaettevõtte „sekkumine“ personaliga seonduvatesse küsimustesse leiab aset eelkõige tiptasandil, kui on vaja määrata nt. kohaliku üksuse juhti; samuti juhendatakse inimvara kujundamisel Eesti (või Baltikumi) tütarettevõtetes ja filiaalides emettevõtte poolt väljatöötatud väärtustest. Seega võib väita, et kohalike finantsettevõtete emafirmade ja peakontorite roll personalijuhtimisega seonduvates küsimustes on minimaalne. Personalivärbamise ja arendamise ühe võimalusena kasutatakse mõnes suures ja formaliseeritud hierarhiaga finantsettevõttes ka kompetentsimudelit; mõnes on kasutusel aga juhendid, kus kirjeldatakse, mida üks või teine töötaja peab teadma ja oskama ning millistest väärtustest oma tegevuses juhinduma.

Intervjuude põhjal järeldame, et värbamis- ja arendamisprotsessid on ettevõtetes süsteemsed, sh. värvatakse inimesi, kellel on ka eeldused kujuneda juhtivspetsialistideks ja juhtideks ning et värvatud isikud töötaksid tulemuslikult ning nende teadmiste ja oskuste tase tõuseks. Olulisemad sotsiaal-demograafilised trendid toome ära tabelis 3.3.

Tabel 3.3. Finantssektori finantsspetsialistide tööhõives täheldatavad trendid viimastel aastatel vanuse, soo, päritolu ja haridustaseme lõikes (autorite koostatud).

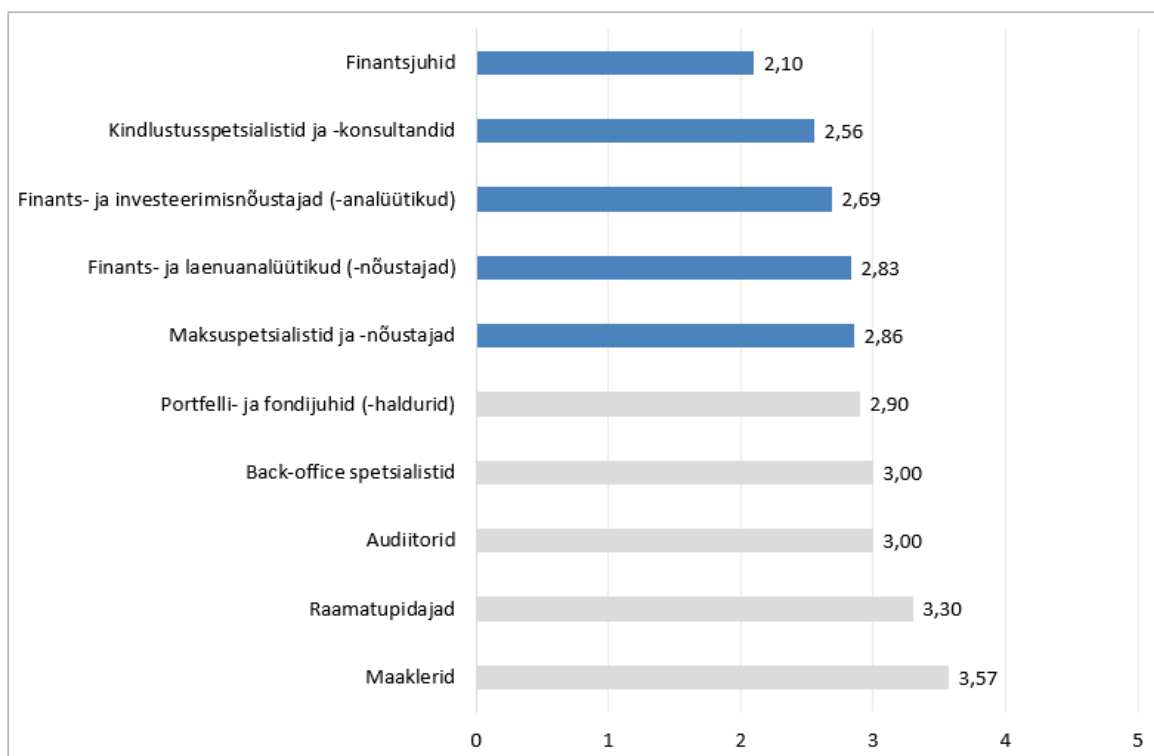
Aspekt	Täheldatav trend
Nooremad spetsialistid	Objektiivsete põhjuste tõttu on viimastel aastakümnetel finantssektori töötaja keskmine eluiga ja tööstaaž kasvanud; vähenenud on noorspetsialistide osakaal, seda eelkõige juhtide ja juhtivspetsialistide segmendis. Üksikutes intervjuudes toodi välja, et mõnes nišis on noorematel raske karjäärialaselt kasvada kõrgematele ametikohtadele. Väikestes finantsettevõtetes ei ole sageli võimalik nt. analüütiku tasemest kõrgemale areneda, kuna kõrgemad ametikohad on mehitatud, sh sageli juhtide ja omanike poolt. Paljud finantsorganisatsioonid värbavad töötajaid kõrgkooli hiljuti lõpetanute või üliõpilaste seast – see puudutab eelkõige ametikohti, mis ei eelda eelnevat töökogemust. Uute finantsettevõtete turule sisene mine tekitab vajaduse palgata spetsialistideks noorema põlvkonna esindajaid. Paljude finantsettevõtete ärimudelid on kõrge tööjõu voolavus madalatel ametikohtadel, mis tagab püsiva vajaduse noorte spetsialistide järele. Perspektiivis mõjutab noorte tööhõivet demograafiline situatsioon, nende suurem rahvusvaheline mobiilsus ja liikumine atraktiivsetesse ärisse (nt. infotehnoloogiasse).
Nais-spetsialistid	Eesti finantssektori statistilises ülevaates täheldasime naistöötajate suuremat osakaalu võrreldes meestega. Olgugi, et statistika näitab viimasel aastakümnel naistöötajate osakaalu mõõdukat kasvutrendi finantssektoris, ei täheldanud seda enamuse intervjuueeritavaid. Vastupidi, mõnedes organisatsioonides täheldati hoopis naistöötajate osakaalu mõningast langust. Samas tuleb meele pidada, et hinnang anti oma organisatsiooni seisukohast lähtuvalt. Kokkuvõttes võib väita, et drastilisi muutusi finantssektori töötajate soolises jaotuses pole olnud ja neid ei ole ka tulevikus oodata. Täiendava aspektina märgime, et intervjuueeritavad ei tõstatatud ka meeste-naiste palgalõhe küsimust, kuigi see on märkimisväärne.
Välismaised spetsialistid	Eesti finantsettevõtetes on vähe välismaiseid spetsialiste (sh. ka Lätist ja Leedust). Viimastel aastatel pole situatsioon muutunud ning välismaised spetsialistid on üldjuhul esindatud vaid suuremates finantsettevõtetes. Välismaiste spetsialistide vähene osakaal põhjendatud keelebarjäärist – organisatsioonisisene asjaajamine ettevõtetes, suhtlemine klientide ja investoritega käib siiski põhiliselt eesti keeles. Olulist rolli mängib ka Eesti finantssektori palkade madal tase võrreldes kõrgelt arenenud finantsturgudega riikidega. Lähiaastatel pole oodata, et välismaiste spetsialistide ja juhtide osakaal Eesti finantssektori ettevõtetes oluliselt muutuks.
Kõrgharidusega spetsialistid	Finantssektoris on kõrgharidusega spetsialistide osakaal väga kõrge ning kõrghariduse puudumine on pigem erand (nt. juhul, kui kõrgharidus on omandamisel). Intervjuueeritavatel ei olnud võimalik täpselt välja tuua magistri- ja bakalaureusekraadiga töötajate osakaalu, kuid arvati, et magistrikraadiga töötajate osakaal kasvab. Doktorikraadiga spetsialistide osakaal Eesti finantssektoris on väga madal ning nimetatud kraadiga inimesi siseneb finantssektorisse väga vähe. Pikaajalise töökogemusega finantsspetsialist läheb pigem õppima doktoriõppesse, mille motiiviks ei ole niivõrd tööalane karjäär, kui võrd soov laiendada oma teadmisi ja rakendada end mujal. Arvatakse, et doktorikraadiga töötajate osakaal finantssektoris lähiaastatel märgatavalt ei muutu.

Eraldi käsitleme finantssektori organisatsioonide tööjõu voolavust, mis iseenesest pole kõrge ja jääb 10-15% piiresse. Voolavuse näitajad erinevad aga sektori valdkondade lõikes ning organisatsioonisiselt erinevate üksuste lõikes. Voolavus on kõrgem suure töötajate arvuga organisatsioonides ning seda eelkõige madalama kvalifikatsiooniga spetsialistide seas. See on ka loomulik, kuna suuremaid organisatsioone iseloomustab püramiidikujuline hierarhia, mis piirab vertikaalset karjääriliikumist ning ei taga töötajatele piisavaid võimalusi tööalaseks arenguks. Suurematesse organisatsioonidesse minnakse paljudel juhtudel tööle ka esmase töökogemuse saamiseks ning ei kavatsetagi seal pikemalt töötada.

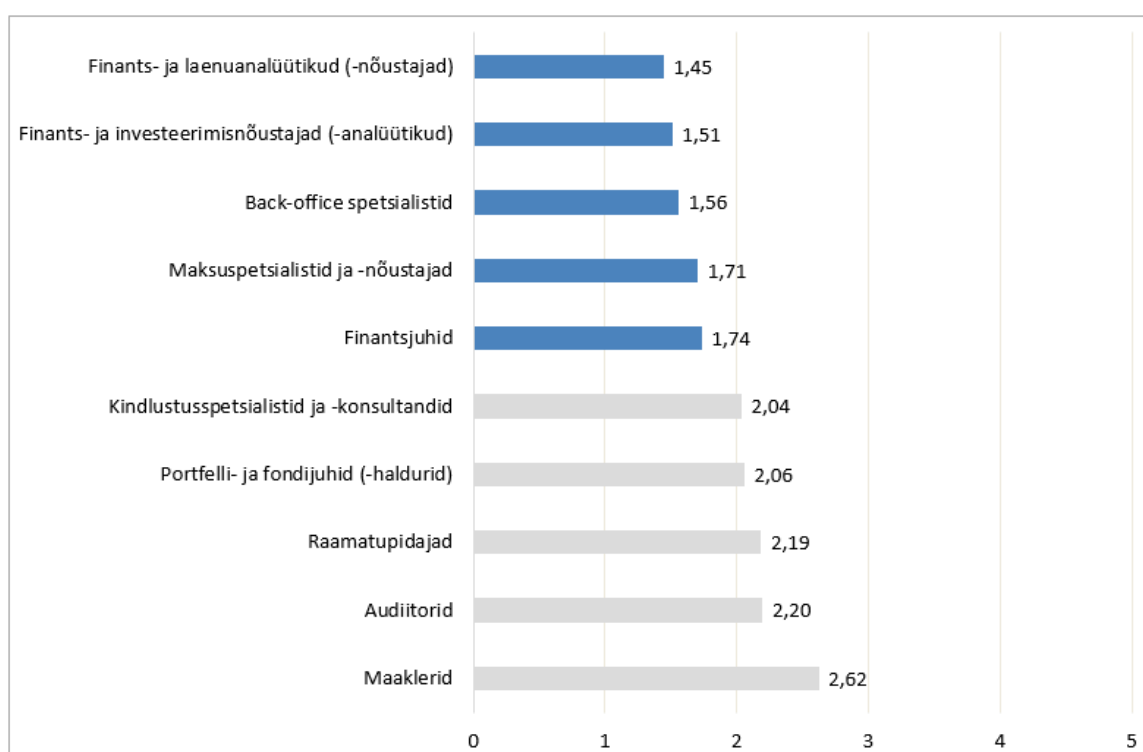
Spetsialistide lähituleviku vajaduste planeerimise osas märgime, et ühest küljest oli mõne intervjuueeritava poolt selle määratlemine keerukas, kuna ettevõtte ärimudel on välja kujunenud ning suuri muudatusi organisatsiooni personali reorganiseerimises ei ole lähitulevikus ette nähtud (nt. seoses laienemisega või uute teenuste ja toodete pakkumisega). Samas peab arvestama sellega, et isegi kui ettevõtte ei laiene ning ei katse värvata uusi spetsialiste, on tal vaja spetsialiste nendele ametikohtadele, kus on kõrge tööjõu voolavus. Nt. kommertsbankadel ja kindlustusseltsidel on ka tulevikus vaja kliendi-teenindajaid, audiitorfirmadel nooremauditoreid jne. Tulevikuvajadusi esitati intervjuueeritavate poolt ka lähtuvalt oma valdkonna spetsiifikast - isegi kui küsitletud ettevõtte esindajal ei olnud plaanis kedagi lähitulevikus tööle võtta, väljendati arvamust selle kohta, milliste spetsialistide ja juhtide järele võib tema valdkonnas lähiaastate jooksul vajadus suurenedada.

Enamuse intervjuude põhjal võib välja tuua juhtmõtte, et infotehnoloogia arengu tõttu toimub tulevikus finantssektori inimvara ümberkorraldamine ning mõned funktsioonid ja tegevused transformeeruvad arvutipõhisteks, millega seoses vajadus finantstöötajate järele väheneb. Eelkõige puudutab see suurema töötajate arvuga finantsorganisatsioone ning madalama kvalifikatsiooniga töötajaid. Nt. juba praegu on tavatarbija võimalik sõlmida tüüpkindlustuslepinguid internetis, internetipanganduse areng kahandab vajadust masskliendihaldurite järele; madalamat kvalifikatsiooni nõudva töö automatiseerimist on välja toonud ka auditi esindajad.

Uuringu autorid palusid etteantud loetelust valida ja järjestada viis kõige kiiremini kasvava vajadusega spetsialisti ja/või juhti; respondentidel oli võimalik loetelu ka täiendada. Et autorite poolne loetelu sisaldas 12 spetsialisti ja juhi ametinimetust, aga valida oli vaja viis, siis järjestus ainuüksi keskmise alusel võib olla eksitav. Seepärast esitame alljärgnevatel joonistel vaid nende spetsialistide ja juhtide nimetuste järjestuse, mida märgiti vähemalt viie vastaja poolt. Skooride alusel järjestamisel, mil võeti arvesse nii keskmine hinne kui ka vastusevariandi valikusagedust, on tulemused mõnevõrra teistsugused (vt joonised 3.1 ja 3.2 järgmisel leheküljel).



Joonis 3.1. Kasvava vajadusega finantssektori spetsialistide ja juhtide järjestus keskmise hindede alusel $N \geq 5^{28}$ (autorite koostatud).



Joonis 3.2. Kasvava vajadusega finantssektori spetsialistide ja juhtide järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

²⁸ Siin ja edaspidi $N \geq 5$ tähendab seda, et on võetud arvesse vaid need vastuse variandid, mida märgiti vähemalt viie vastaja poolt. Vastajal oli võimalik anda hinnanguid 1-5.

Olgugi, et keskmise alusel on lähitulevikus oodatavalt suurim vajadus finantsjuhtide, kindlustuspetsialistide ja -konsultantide, finants- ja investeerimisenõustajate (-analüütikute), finants- ja laenuanalüütikute (-nõustajate), ning maksuspetsialistide ja -nõustajate järele, siis vastusevariantide valimissageduse poolt oli enim märgitud finants- ja laenuanalüütikuid (-nõustajaid), finants- ja investeerimisenõustajaid (-analüütikuid), *back-office*²⁹ spetsialiste, maksuspetsialiste ja -nõustajaid ning finantsjuhte. Kokkuvõttes võib üldistada, et lähitulevikus vajatakse oodatavalt kõige rohkem laiema ja kitsama profiiliga analüütikuid, konsultante, nõustajaid ning arvelduspetsialiste. Teisisõnu on finantssektori tulevikuvajadused seotud eelkõige nende ametitega, millede ülesandeid ei ole võimalik automatiseerida, arvutiseerida.

Finantssektori spetsialistide ja juhtide ametinimetuste loetelu ka täiendati, sh mittetüüpiliste spetsialistide osas. Arvati, et lähiaastatel kasvab vajadus järgnevate spetsialistide järele – kontrolleriid, juristid (juriidilised nõustajad), turuanalüütikud ja müüginõustajad, IT-spetsialistid, andmekaevandajad ja -analüütikud, tehingute finantsnõustajad, vastavuskontrolli (*compliance*) ja rahapesutõkestuse spetsialistid. Juhtide osas oli lisatud, et vajadus kasvab tootejuhtide, ärijuhtide (valdkonna ehk äriilini mõistes), müügi tippjuhtide, krediidi- ja riskijuhtide järele. Huvitavat mõtet avaldas ühe kommertspanga esindaja, väites et tulevikus suureneb vajadus hübriidspetsialistide järele, s.t. selliste spetsialistide järele, kellel on teadmised ja oskused nii rahandusest kui ka teistest finantssektori jaoks kriitilise tähtsusega valdkondadest. Tema arvamus kohaselt on tulevikus suur vajadus selliste töötajate järele, kellel on nii rahandusalane kui ka IT-alane või rahandus- ja õigusala kompetents. Selle põhjal võib järeldada, et finantssektori arenguga mitmekesistuvad ka ametid, mis muutuvad keerulisemaks ning mis esitavad ühelt poolt spetsiifilisemaid nõudmisi töötajatele ja teiselt poolt universaalsemat haridust, sh näiteks teadmisi IT valdkonnast – kõik see esitab uusi väljakutseid ka spetsialistide ettevalmistamisele.

3.2. KOKKUVÕTE. *Inimvara värbamise ja arendamine kannab Eesti finantssektori ettevõtetes süsteemset iseloomu, isegi nendes ettevõtetes, kus formaalne personalijuht või personalispetsialist puuduvad. Spetsialistide ja juhtide värbamine on üldjuhul mitmeetapiline, mis peaks aitama värvata sobivad töötajad. Kui spetsialisti puhul on olulised erialased teadmised ja oskused (tipp- ja juhtivspetsialisti puhul ka kogemus ning valdkonna sügav tundmine), siis juhtide puhul on oluliseks valikukriteeriumiks ka sotsiaalsed oskused. Sobiva spetsialisti värbamine on tihedalt seotud kandidaatide arvuga, mis on probleemiks Tallinnast väljaspool tegutsevate organisatsioonide ja -harude puhul – Tallinnas on suurem konkurents finantssektoris hõivatud isikute vahel ja seega ka kõrgem spetsialistide tase. Suurt tähelepanu pööratakse spetsialistide arendamisel algtaseme spetsialistidele, mis on paljuski seotud sellega, et töötajatel puuduvad vajalikud teadmised ja oskused vastavas valdkonnas. Koolitust kui inimvara arendamise instrumenti kasutatakse vajaduspõhiselt. Lähituleviku trendide osas on intervjueeritavad seisukohal, et finantssektori madalamatel astmetel toimub tööjõu vajaduse vähenemine ning paljud funktsioonid, tegevused ja teenused automatiseeritakse ja muutuvad arvuti- ja veebipõhisteks. Lähiaastate spetsialistide ja juhtide osas tajutakse üldiselt kasvavat vajadust kitsama ja laiema profiiliga finantsanalüütikute järele olenevalt finantsettevõtte eripärast. Kasvatavat vajadust tajutakse ka nõustajate, arvelduspetsialistide, maksunõustajate ja finantsjuhtide järele ehk nende ametite järele, millede tööd ei saa arvutiseerida.*

²⁹ Nn. „tagatuba“ ehk tehingute arveldusosakond.

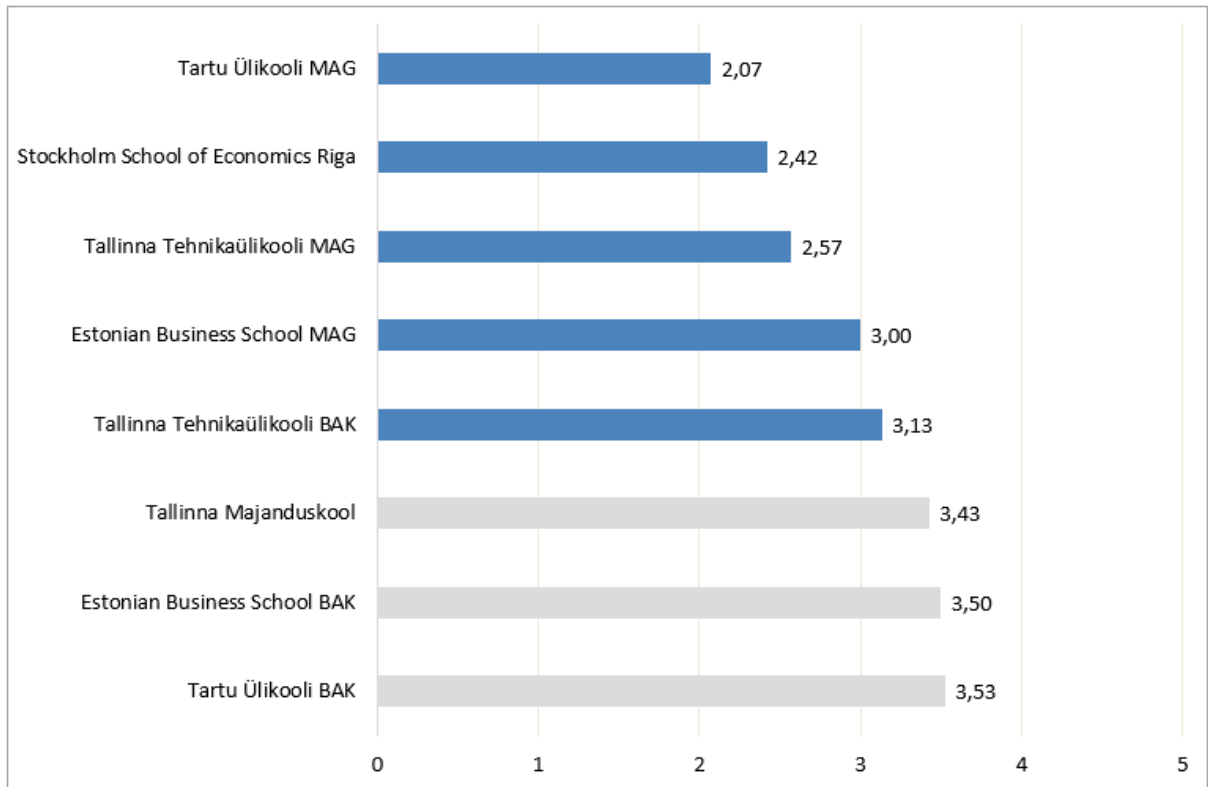
3.3. EESTI FINANTSSEKTORI INIMVARA SEISUND

Haridustase. Finantssektori spetsialistide ja juhtide teadmise ja oskuste kujundamisel mängib suurt rolli erialane kõrgharidus. Seepärast on oluline selgitada välja, milline haridustase ja kõrgkooli taust võiks olla spetsialistil. Nii intervjueeritud isikutele kui ka ankeetküsitluse respondentidele oli antud nimekiri peamistest Eesti kõrgkoolidest ja kraadidest (bakalaureuse- ja magistrikraad), mis tuli panna populaarsuse järjekorda. Etteantud vastusevariantidest paluti valida viis olulisemat ning järjestada need ühest viieni, kus 1 tähistab kõige olulisemat ning 5 kõige vähemolulist. Ülikoolide ja programmide järjestus keskmise hinde alusel on esitatud joonisel 3.3 (lk. 38). Skooride alusel järjestamisel, mil võeti arvesse nii keskmine hinne kui ka vastusevariandi valikusagedust, on järjestus sarnane eelmisega (vt joonis 3.4 lk. 38).

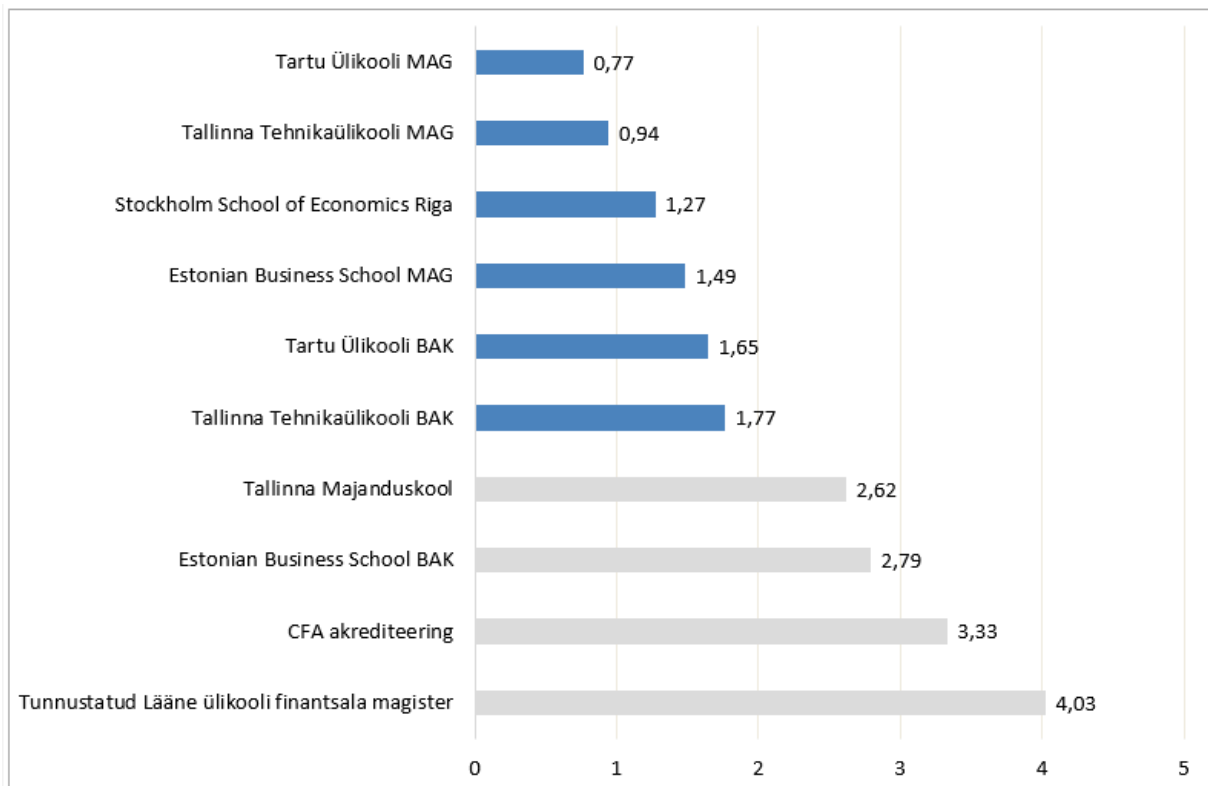
Täiendavate kommentaaridena võiks välja tuua, et kõrgkoolide lõikes eelistatakse magistrikraadiga spetsialiste ja kandidaate sama kõrgkooli bakalaureusekraadiga spetsialistidele ja kandidaatidele. Oodatavalt on tugevalt eelistatud spetsialistid, kellel on Tartu Ülikooli või Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraad. Kuna TÜ ja TTÜ puhul on tegemist Eesti suurimate ülikoolidega (nii üliõpilaste koguarvu kui ka majandusteaduskonna üliõpilaste arvu poolest), siis väga suure tõenäosusega on Eesti finantssektori spetsialistil kas TÜ või TTÜ haridus. Samas on märkimisväärne, et ülikoolide järjestuses on teisel kohal Stockholm School of Economics Riga, mida käsitleme allpool.

Olgugi, et Tartu Ülikooli magistrikraad on joonistel 3.3 ja 3.4 toodud järjestustes esikohal, mõjutab antud küsimuse puhul vastusevariandi valikut respondendi enda haridustaust. Samas antud juhul ei ole seos eelistuse ja vastaja haridustausta vahel üks-ühene ning paljud on esmaeelistuseks märkinud ülikoolid, mida nad ise pole lõpetanud.

Eriti huvitavad tähelepanekud on tulnud nendelt intervjueeritavatelt, kes lõpetasid kaks erinevat ülikooli (või siis kes omandasid bakalaureusekraadi ühes kõrgkoolis ning käesolevalt omandab magistrikraadi teises): ühest küljest võimaldab erinevates ülikoolides õppimine võrrelda õppekorraldust ja õpetamise taset erinevates õppeasutustes, teisalt aga toodi välja, et õpingute jätkamiseks valiti ülikool lähtudes asukoha kaalutlustest. Lähtuvalt esimesest aspektist tajutakse Tartu Ülikooli poolt pakutavat haridust rohkem akadeemilisemana võrreldes TTÜ poolt pakutava haridusega. Teisest aspektist lähtuvalt eelistatakse aga Tallinnas asuvaid kõrgkoole, kuna töötamine ja õppimine erinevates linnades ei ole kuigi mugav. Viimati mainitud situatsiooni võiks projitseerida ka finantssektorile tervikuna: kui keegi on omandanud bakalaureusekraadi Tartu Ülikoolis ja pärast seda suundunud tööle finantsorganisatsiooni, siis suure tõenäosusega omandatakse magistrikraad mõnes Tallinna ülikoolis. Samas on see hüpotees, mis vajab edasist uurimist.



Joonis 3.3. Eesti finantssektori jaoks relevantsete ülikoolide ja õppeprogrammide järjestus keskmise hinde alusel, $N \geq 5$ (autorite koostatud)



Joonis 3.4. Eesti finantssektori jaoks relevantsete ülikoolide ja õppeprogrammide järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

On märkimisväärne, et kõrgkoolide ja kraadide järjestuses on kõrgel kohal Stockholm School of Economics Riias. Arvestades, et SSE Riga on tuntud eelkõige oma bakalaureuseõppe programmi tõttu (seal pakutakse ka *Executive MBA* programmi, kuid käesoleva uuringu kontekstis ei ole selle programmi käsitlus relevantne), siis SSE Riga bakalaureuseprogrammi on eelistatud Eesti ülikoolide bakalaureuseõppe programmidele.

Siinkohal väärrib mainimist, et enamus küsitluses osalenutest, kes märkisid SSE Riga esimese eelistusena, pole ise seda kõrgkooli lõpetanud. Põhjused, miks paljud Eesti finantssektori juhid eelistavad SSE Riga taustaga kandidaate selgitati täiendavalt välja intervjuude käigus ning need on järgnevad:

- SSE Riga õppeprogramm on väga ajaintensiivne ning tudengitelt eeldatakse väga suurt pühendumist õppeprotsessile, kuna nõudmised on väga kõrged. S.t. finantssektori tööandja võib olla kindel, et SSE Riga vilistlane on omandanud korralikul tasemel tööks vajalikud teadmised. Ühe finantsorganisatsiooni juhtivpartner märkis, et värbamisel on eelistatud noor, kellel puudub töökogemus, kuid kes on korralikult ja järjekindlalt tegelenud õpingutega.
- Õppeprogrammi fokuseeritus ärialastele ainetele ning spetsialiseerumise võimalus kolmandal aastal. Kuigi SSE Riga bakalaureuseprogramm sisaldab ka üldaineid (nt. matemaatika, statistika, uurimismeetodid jt.) ja majandusteoreetilisi aineid (mikro- ja makroökonomika), mis on omane majandusteaduskondadele ja ärikoolidele tänapäeval, on enamus õppeaineid äriettevõtte spetsiifilised. Kolmandal aastal valitakse eriala, mis võib olla ka rahandus.
- Kohustusliku praktika olemasolu. SSE Riga üliõpilased peavad kohustuslikus korras läbima kaks praktikat: esimese praktika (kestusega 4-5 nädalat) läbimine peaks toimuma pärast esimest õppeaastat ning teise praktika (kestusega 6-8 nädalat) läbimine peaks toimuma pärast teist õppeaastat.
- Üks rahanduse õppejõud nägi SSE Riga programmi populaarsuse põhjust selles, et Eesti tööandjad ei erista bakalaureuse- ja magistrikraadi ning SSE Riga vilistlaste värbamisel ei tajuta seda, et palgatakse bakalaureusekraadiga inimest. Kõrgkool löi endale eelnevatel aastatel tugeva haridustasemega õppeasutuse maine, mis võimaldab tal valida sisseastujaid ja teha eelselektiooni. Oluline on ka see, et õppimine on kaetud rohkete stipendiumitega ning üliõpilased saavad tegeleda ainult õppimisega.

SSE Riga bakalaureuseprogramm on *Financial Times*'i 2013. a. Euroopa Ärikoolide edetabelis (*European Business School Rankings*) 21. kohal 75-st³⁰. Kuigi ükski respondent seda ei maininud, võib ka sellel oma mõju olla.

Haridustaseme ja -taustaga seonduvate küsimuste vastuste analüüsimisel toome alljärgnevalt välja mõningad nüansid, mida eelnevalt esitatud järjestused ei kajastada:

- Üks varahaldusettevõtte juht väitis, et temal kui juhil puudub laias laastus eelistus kõrgkooli ja kraadi osas ning konkreetse ülikooli taust ei ole tööülesannete täitmisel määrava tähtsusega. Majandusalane bakalaureuse- või magistrikraad mõnest juhtivast Eesti ülikoolist (TÜ, TTÜ või EBS) on oluline, kuna see iseloomustab kandidaadi võimekust, tagab tööandjas kindluse vajalike teadmiste ja oskuste olemasolus ning on teatud

³⁰ Vt. <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2013>

mõttes kvaliteedi märk. Kuid samas ei ole mainitud ülikoolide haridustaustaga spetsialistidel suurt erinevust teadmistes ja oskustes; paljuski toimub vajalike oskuste ja teadmiste omandamine ja täiendamine ka töö käigus. Üsna sarnase seisukoha esitas ka ühe kommertspanga personalijuht: kandidaadi (töötaja) kõrgkoolitaust pole oluline ning konkreetne kraad mängib rolli vaid selles osas, millises valdkonnas on haridus omandatud; tähtsamad on konkreetse isiku võimekus ja oskused.

- Mõned personali- ja organisatsioonide tegevjuhid tõid esmase eelistusena välja just magistrikraadi olemasolu kas Tartu Ülikoolist, Tallinna Tehnikaülikoolist või EBSist, kõrgkooli osas neil järjestuseelistust ei olnud.
- Ühe kindlustusseltsi esindajad märkisid Eesti kõrgkoolide õppekavade puudusena vähest tähelepanu kindlustusalaste teadmiste omandamisele. Omamoodi konkurentsieelis on Tallinna Majanduskoolil, kus on hiljuti käivitunud kindlustusspetsialisti õppekava, mille raames õppureid sisuliselt valmistatakse ette tööks kindlustuse valdkonnas, kuid seda siiski n.ö. kindlustusteenuste müügitöö suunal. Aktuaaride värbamine toimub eelkõige Tartu Ülikooli finants- ja kindlustusmatemaatika eriala lõpetajate hulgast.
- Kuigi kõrgkooli ja kraadiga seotud küsimuse puhul oli vastajatel võimalik täiendada loetelu mingi muu ülikooliga (uuringu autorite nägemuse kohaselt oleks mõni respondentidest võinud märkida mingi välismaise õppeasutuse), on seda võimalust kasutanud vaid üks respondent. Lisaks oli märgitud, temale kui juhile/tööandjale on oluline CFA (*Chartered Financial Analyst*) akrediteeringu olemasolu - sealjuures pole oluline, mis ülikooli on töötaja lõpetanud. CFA tunnistuse puudumisel on paremuselt teine variant mõne tunnustatud Lääne ülikooli finantsala magistrikraad.
- Ühe finantsorganisatsiooni esindaja märkis välismaise finantshariduse kohta, et välismaal omandatud kvaliteetne (sh enamasti tasuline) finantsalane kõrgharidus ei tasu end Eestis ära:

„Meie kogemus näitab, et välismaal omandatud kallist kõrgharidust on Eestis üsna võimatu tagasi teenida. Sa peadki minema Londonisse või Ameerikasse, sest seal suudad selle tagasi teenida. Kui Eestist saab kunagi tulevikus finantskeskus või meie palgatase tõuseb oluliselt, siis võib-olla muutub see samuti võimalikuks.“

- Eelnevalt mainitud aspekt justkui viitab sellele, et lisaks asukohaheelisele on Eesti kõrgkoolidel (ja Eesti õppekeskkonnal) veel olemas kulueelis, mis aga arvatavasti ei ole kestlik juhul, kui finantssektoris peaks toimuma stabiilne palgakasv ka tulevikus. Nimetatud küsimus vajaks aga juba täiendavat uurimist.

Intervjuudest õppejõududega ja õppekavade analüüsist järeldame, et Eesti ülikoolide rahandusalane õpe ei ole suunatud niivõrd kitsa spetsialiteediga spetsialistide ettevalmistamiseks finantssektori jaoks, kuivõrd laia profiiliga spetsialistide ettevalmistamiseks (või täiendkoolitamiseks) väikese- ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi ka VKE) jaoks. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete finantsprobleemidel on oma spetsiifika, mis sageli piiritleb ja piirab käsitletavate teemade ulatuse.

Nt. Eesti VKEde finantsriskide juhtimise juures ei ole eriti aktuaalne tuletisinstrumentide põhine riskide maandamise temaatika. Vaid Tallinna Tehnikaülikoolil on kitsalt rahanduspõhine inglisekeelne magistriprogramm *Finance and Economic Analysis*, mis tagab sügavama spetsialiseerumise rahanduses; samas TTÜ esindaja kinnitusel ei ole selle õppekava lähitulevik selge ning programmi võib oodata ka sulgemine.

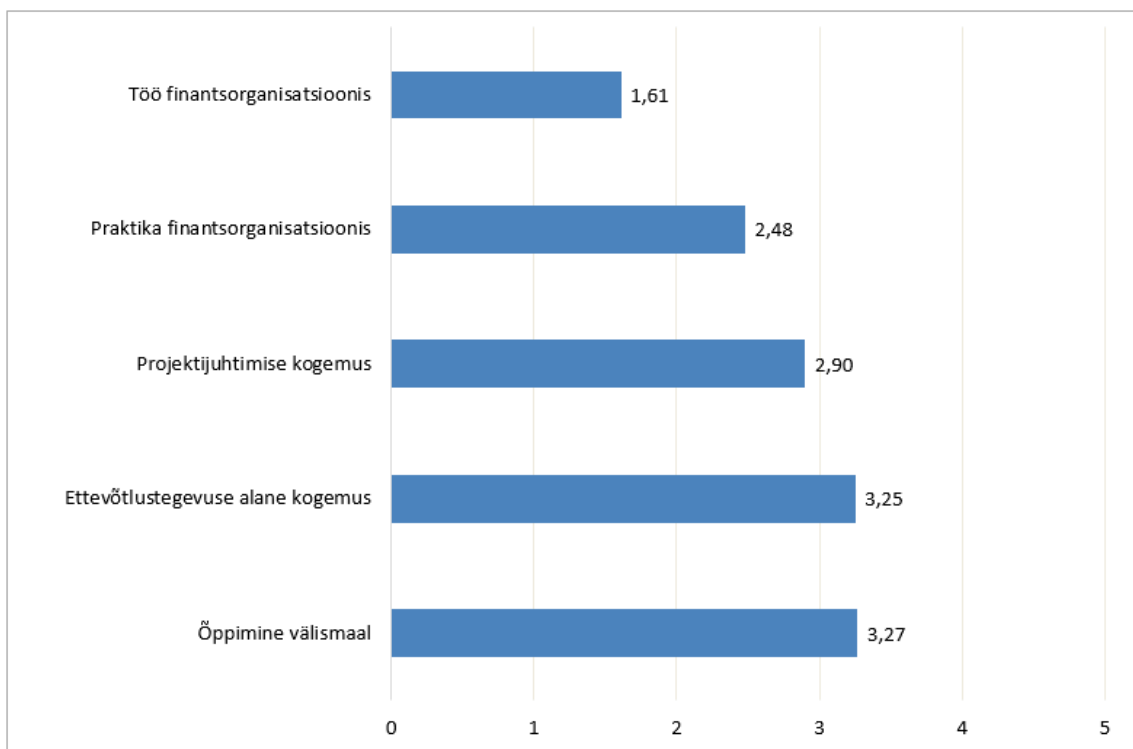
Kogemused. Spetsialisti haridustasemega on lahutamatu seotud ka tema töökogemus. Autorid soovisid selgitada välja, millised eelnevad töö- ja õppealased kogemused on finantssektori organisatsioonide esindajate poolt hinnatud. Pakutud vastusevariantidest andsid nii keskmise kui ka skooripõhine järjestus identse tulemuse (vt. joonised 3.5 ja 3.6, lk. 42).

Ei ole üllatav, et üldiselt kõige olulisemaks kogemuseks osutus varasem töökogemus finantsorganisatsioonis. On selge, et varasem töökogemus selles valdkonnas, kus tööd otsitakse, lihtsustab oluliselt töö saamist. Samas ei saa eeldada varasemat finantssektori alast töökogemust isikutelt, kes alles alustavad oma karjääri finantsorganisatsioonis. Autorite soov oli teada saada, millistest kogemustest oleks abi tulevastele spetsialistidele, kes plaanivad alustada tööd finantssektoris.

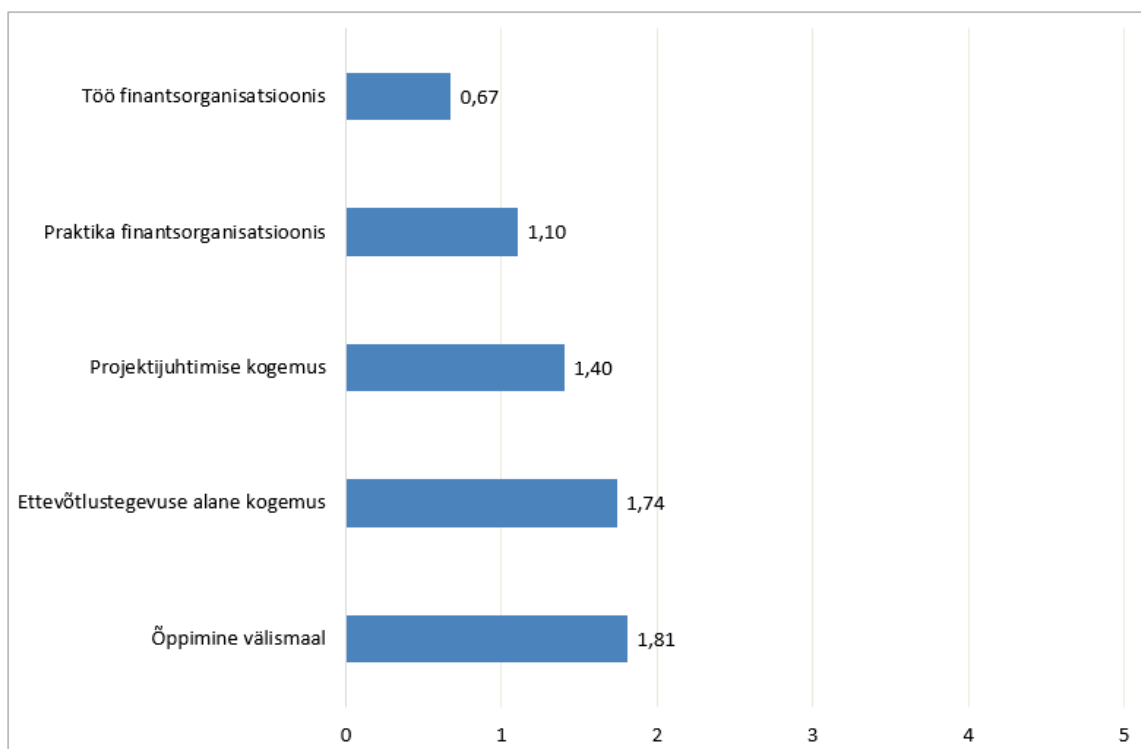
Teiseks üldiseks eelistuseks osutus praktika finantsorganisatsioonis. Siinkohal tuleks lisada, et eriti suure kasuteguriga on varasem praktika läbimine selles ettevõttes, kus tööd otsitakse. Positiivseks asjaoluks on see, et suurimad finantsorganisatsioonid Eestis pakuvad praktikavõimalusi üliõpilastele, mis ühtaegu võimaldab saada vajaliku kogemuse ning saada aru, kas sobib töö finantsettevõttes või mitte. On märkimisväärne, et praktikat finantsorganisatsioonis hinnatakse kõrgemalt kui töökogemust finantssektori välises organisatsioonis ja ettevõtlusalast kogemust.

Lisaks on hinnatud ka projektijuhtimise ja välismaal õppimise kogemus. Projektijuhtimise kogemus on hinnatud sellepärast, et paljudes ettevõtetes on spetsialisti töö projektipõhine iseloom (nt. auditi läbiviimine, tehingute nõustamine jmt.) ning välismaal saadud haridus on palju sügavam ja fookuseeritum võrreldes Eesti ülikoolide poolt pakutava haridusega. Välismaine õppekogemus on seejuures hinnatum, kui välismaal töötamise kogemus.

Teadmised ja oskused. Finantssektori spetsialistide ja juhtide töös vajalike teadmiste ja oskuste osas tuleks märkida seda, et intervjuueeritavad ja küsitletud isikute poolt olid erineva sagedusega märgitud kõik esitatud vastusevariandid; lisatud oli ka muid loetelus märkimata teadmisi ja oskusi. Seepärast, nagu ka küsimuse puhul, kus paluti kaardistada vajadused spetsialistide ja juhtide järele, on järjestuse moodustamisel keskmise hinde alusel võetud arvesse vaid neid vastusevariante, mis olid märgitud vähemalt viie respondendi poolt.



Joonis 3.5. Finantssektoris töötamiseks olulisemate kogemuste järjestus keskmise ($N \geq 5$) alusel (autorite koostatud).



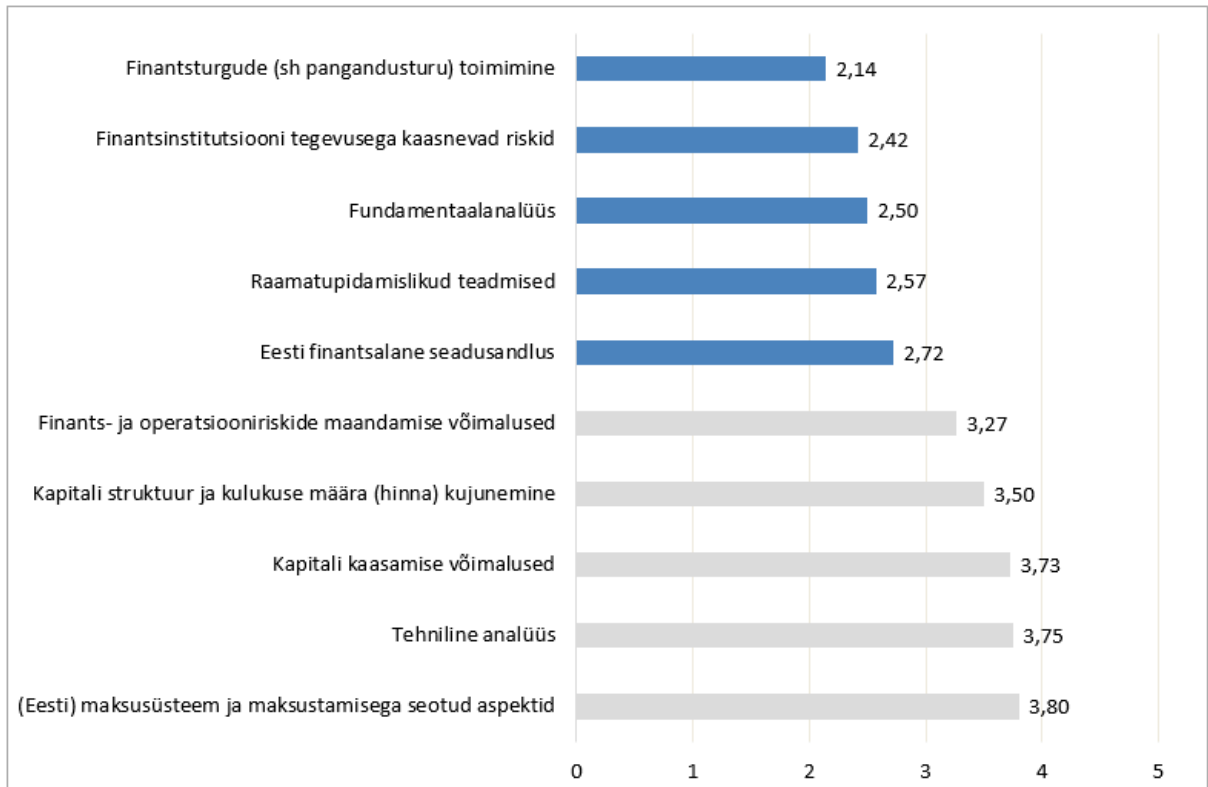
Joonis 3.6. Finantssektoris töötamiseks olulisemate kogemuste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

Analüüsidest teadmiste järjestust keskmise hinde alusel, moodustavad esiviisiku teadmised finantsturgude (sh. pangandusturu) toimimise kohta, teadmised finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevatest riskidest, fundamentaalanalüüs, raamatupidamislikud teadmised ja Eesti finantsalase seadusandluse tundmine. Viie tähtsaima teadmise hulgas eristub selgelt esikohal olev teadmine finantsturgudest, ülejäänud nelja teadmise keskmised hinded erinevad teineteisest suhteliselt vähe. Skooride alusel järjestamisel, mil võeti arvesse nii keskmine hinne kui ka vastusevariandi valikusagedust, on järjestus mõnevõrra teine (vt joonised 3.7 ja 3.8, lk. 44).

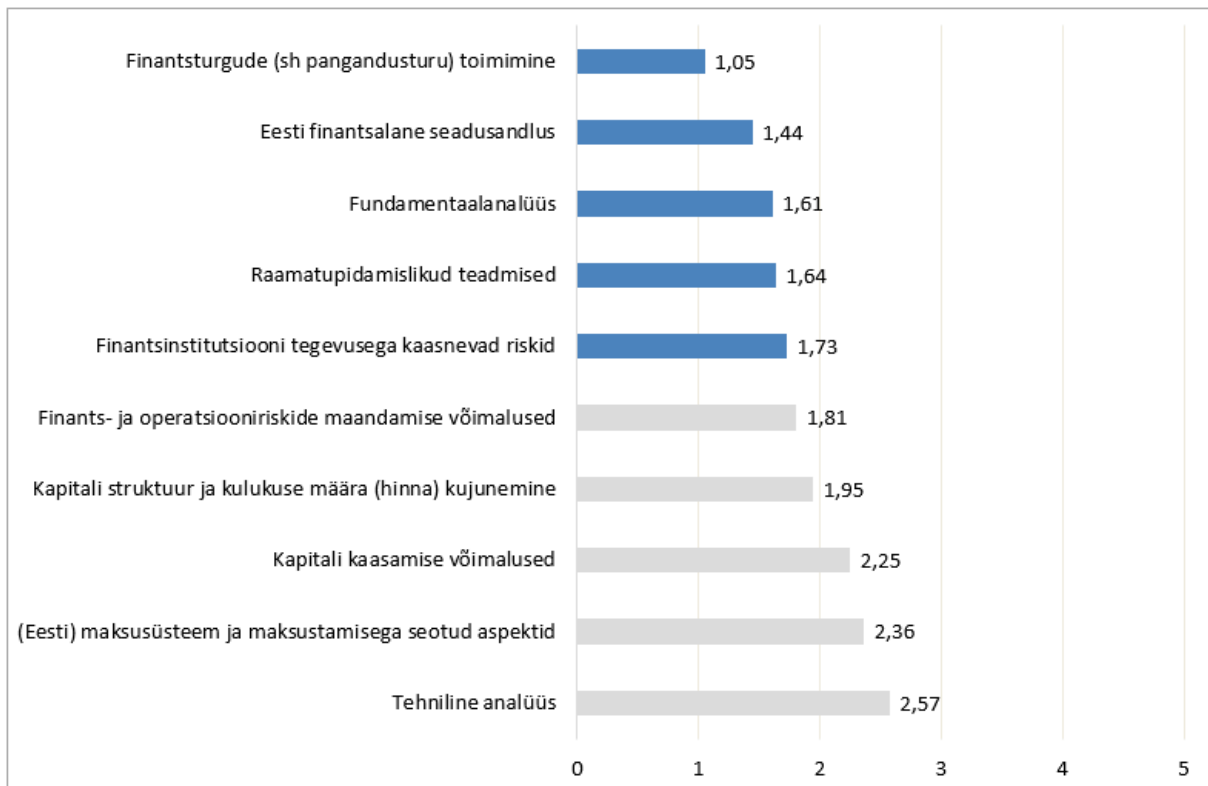
Nii või teisiti, domineerivaks vajalikuks teadmiseks on käesoleva küsitluse kohaselt teadmised finantsturgude toimimisest, mis on tegelikult oma sisult universaalne, sõltumata sellest, millises finantssektori valdkonnas on spetsialist hõivatud. Olulised on ka teadmised finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevatest riskidest, fundamentaalanalüüsist, raamatupidamisest, Eesti finantsalase seadusandlusest. Kuna viimati mainitud teadmist märgiti väga paljude vastajate poolt, siis skooripõhiselt on tal isegi suurem tähtsus võrreldes teiste loetletud teadmistega. Ühe finantseerimistevõtte esindaja töi seoses Eesti finantsalase seadusandluse tundmisega välja järgmise seisukoha:

„Selles nimistus on kõige olulisem Eesti finantsalane seadusandlus. Kõik muu on asendatav või juurde õpitav, vähemalt teoreetiliselt õpitav [...] Kui inimesed tulevad [ülikoolist], siis nad teavad väga hästi terminoloogiat, nad teavad väga hästi laenu ja finantsteenuse olemust, kuidas see kõik töötab. Väga kiiresti jõuab kõik kohale. Seal, kus hakkab õiguslane kliendi nõustamine või lihtsamate olukordade lahendamine – see kõik lonkab. Eksisteerib aga praktiline probleem: igasuguste seaduste tundmise teema, meie üldtingimuste (mis on juristide poolt kirjutatud väga keerulises keeles) tundmise teema ja kogu selle rakendamine konkreetsete eluliste situatsioonide puhul – see on selline koht, kus mõistus saab otsa.“

Sellegipoolest võib üldistavalt väita, et finantssektoris nõutud teadmised on laiapõhjalised, hõlmates nii kitsalt rahanduslikku, kui ka arvestuslikku ja juriidilist poolt. Tähelepanuväärne on ka see, et paljud loetletud teadmised on vajalikud ka juhul, kui spetsialist ei tööta finantssektori organisatsioonis.



Joonis 3.7. Finantssektoris töötamiseks vajalike teadmiste järjestus keskmise hinde alusel, $N \geq 5$ (autorite koostatud).



Joonis 3.8. Finantssektoris töötamiseks vajalike teadmiste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

Autorite poolt pakutud loetelu teadmistest oli mõningal määral täiendatud: lisatud olid baas-teadmised kindlustusest, teadmised ettevõtte rahandus- ja ärikorraldusest ning investeerimisalased teadmised.

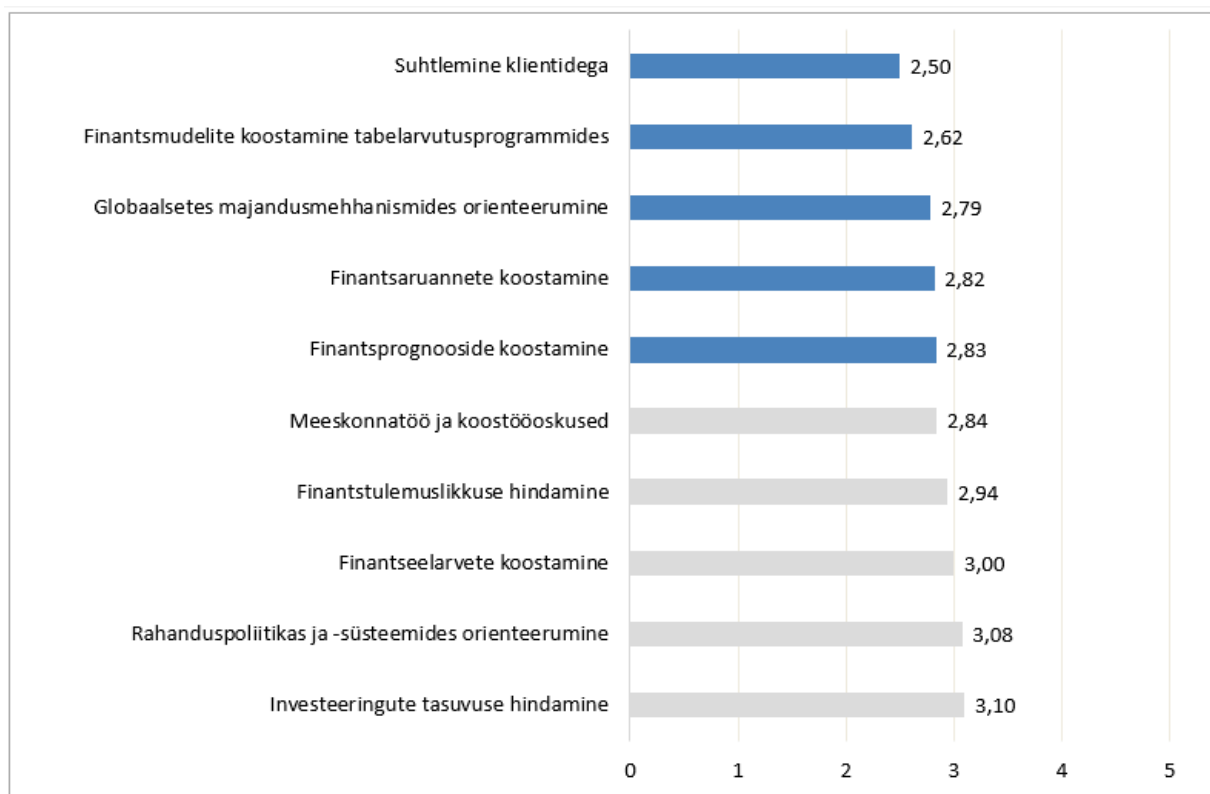
Uuringu autorid rõhutavad, et paljud mainitud teadmised ja oskused on omavahel suuremal või väiksemal määral kattuvad, mida on rõhutanud ka mitmed vastajad. Nt. teadmine sellest, kuidas toimivad finantsturud, pangad ja teised finantsinstitutsioonid eeldab vaikimisi teadmist selle kohta, kuidas kujuneb laenu intressimäär. Sellegipoolest võib teadmist laenu intressimäära kujunemisest käsitleda kui kitsamat teadmist erinevalt teadmistest finantsturgude toimimise kohta. Analoogiliselt võib mõelda ka finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevatest riskidest ja finants- ja operatsiooniriskide maandamise võimalustest. Need on seotud teadmised, kuigi riskide teadvustamine ei pruugi tähendada, et teatakse, kuidas neid maandada.

Erinevalt teadmistest võib oskuste järjestuse puhul täheldada märksa väiksemat keskmise hinde hajuvust erinevate oskuste vahel (vt. joonised 3.9 ja 3.10, lk. 46).

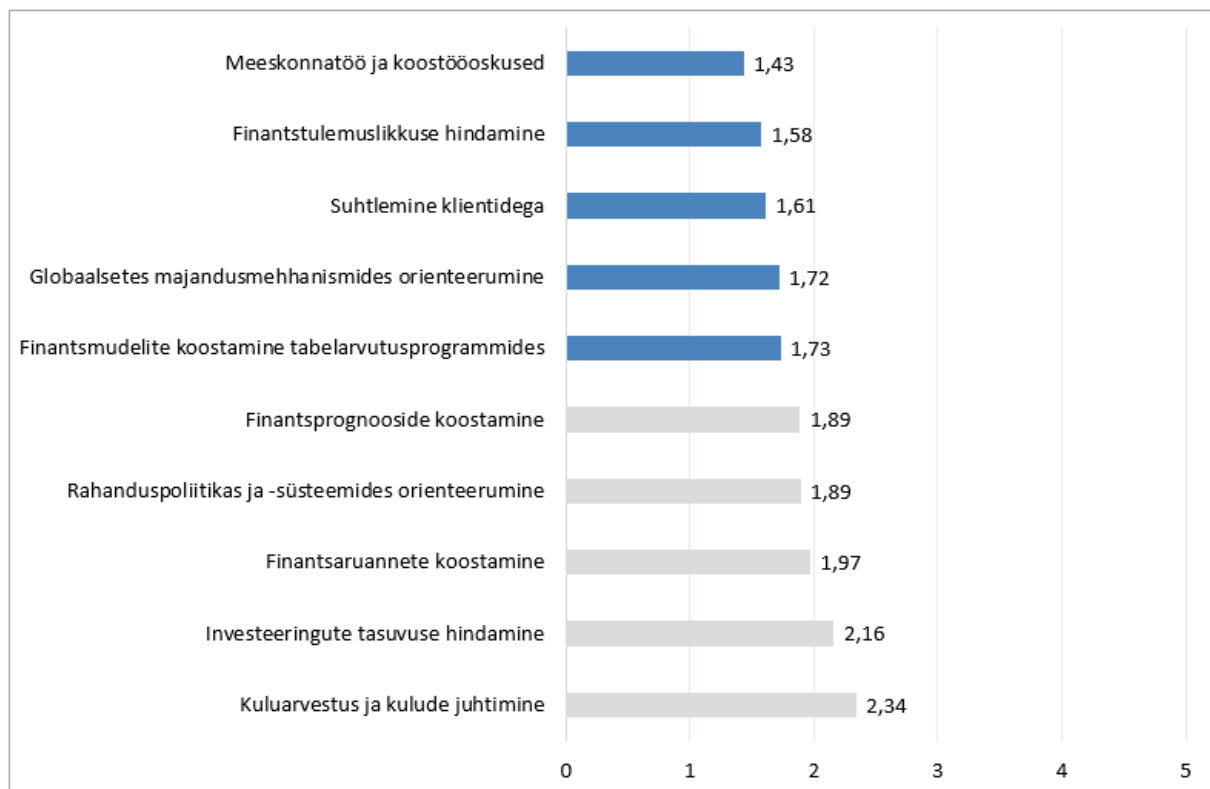
Oskuste keskmise hinde madal variatiivsus ning ka asjaolu, et joonisel kajastatud oskuste keskmine hinne on 3 lähedal viitab sellele, et ei ole võimalik välja tuua selgelt domineerivat oskust üle kogu finantssektori, sõltuvalt organisatsiooni tegevuse suunitlusest on hinnatud ka erinevad oskused. Uuringu autorid sooviksid juhtida tähelepanu, et hinnatud oskusteks on meeskonnatöö ja koostööoskused ning oskus suhelda kliendiga. Tegemist on jällegi universaalsete oskustega, mida vajatakse mitte ainult finantssektoris. Spetsiifilisematest oskustest on aga kõrgetel positsioonidel globaalsetes majandusmehhanismides orienteerumisoskus ning oskus koostada finantsmudeleid tabelarvutusprogrammides.

Võimed ja omadused. Finantssektori esindajate poolt väärtustatud võimete ja omadustega seoses tuleks mainida, et paljud võimed ja omadused on omavahel seotud (nt. täpsus, korrektsus ja distsiplineeritus) ning vastajad märkisid sageli, et tegelikult on olulised kõik või peaaegu kõik uuringu autorite poolt loetletud võimed ja omadused. Muidugi peaks täiendavalt lisama ka seda, et nõutud võimed ja omadused on seotud paljuski töö ise-loomuga, nt. investeerimispankuri töö on *kõrgema* stressitasemega kui raamatupidaja töö; erinevatel perioodidel (nt. kui saabub tähtaeg mingi aruande esitamiseks või muutub situatsioon maailma finantsturgudel) võivad olla relevantsemad erinevad võimed ja omadused. Üldjoontes kujunes võimete ja omaduste järjestus keskmise hinde ja skoori põhjal järgmiseks (vt. joonised 3.11 ja 3.12, lk. 47).

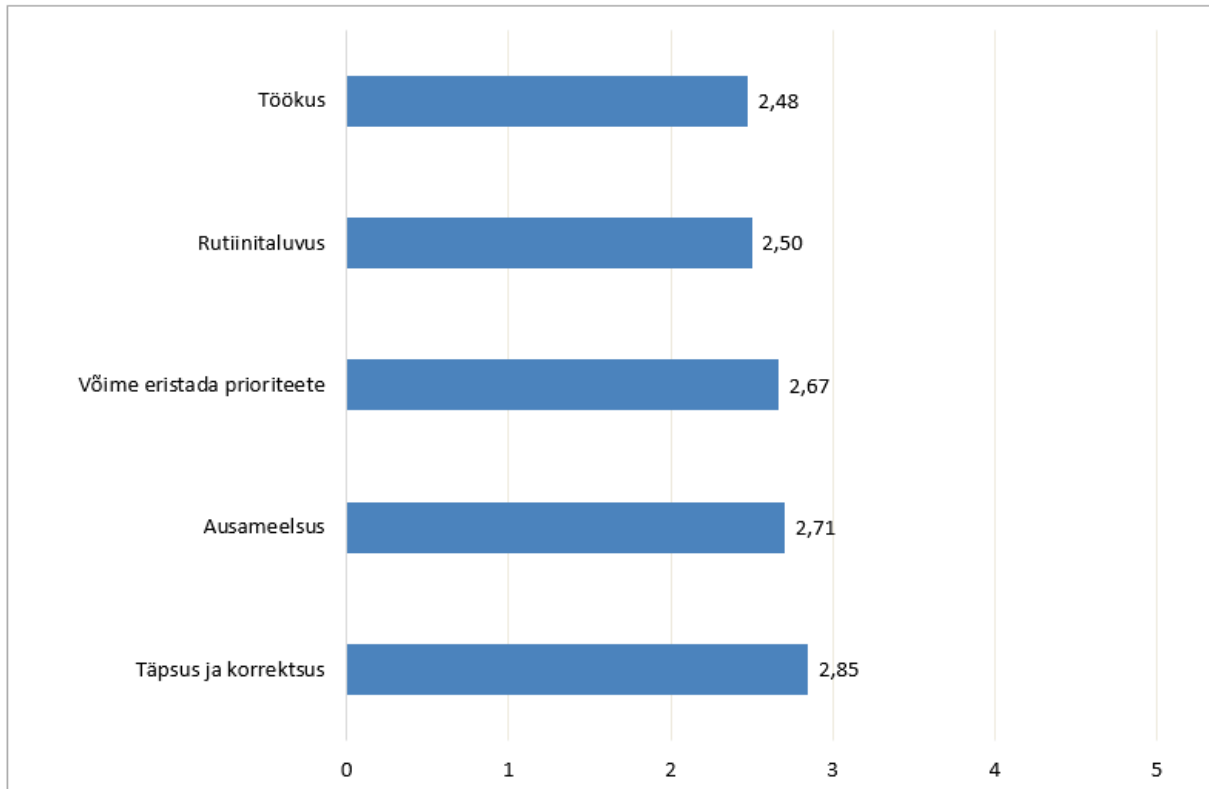
Enim väärtustatud spetsialisti omaduseks peeti töökust. Töö finantssektoris ei ole üldjuhul normeeritud ning tuleb teha palju ületunnitoid, v.a. juhul kui töö ei ole seotud kliendisuhtlusega. Keskmise hinde alusel olid pärast töökust olulisemateks võimeteks ja omadusteks rutiinitaluvus, võime eristada prioriteete, ausameelsus, täpsus ja korrektsus. Skoori põhine lähenemise kohaselt on teisel ja kolmandal kohal vastavalt stressitaluvus ning täpsus ja korrektsus.



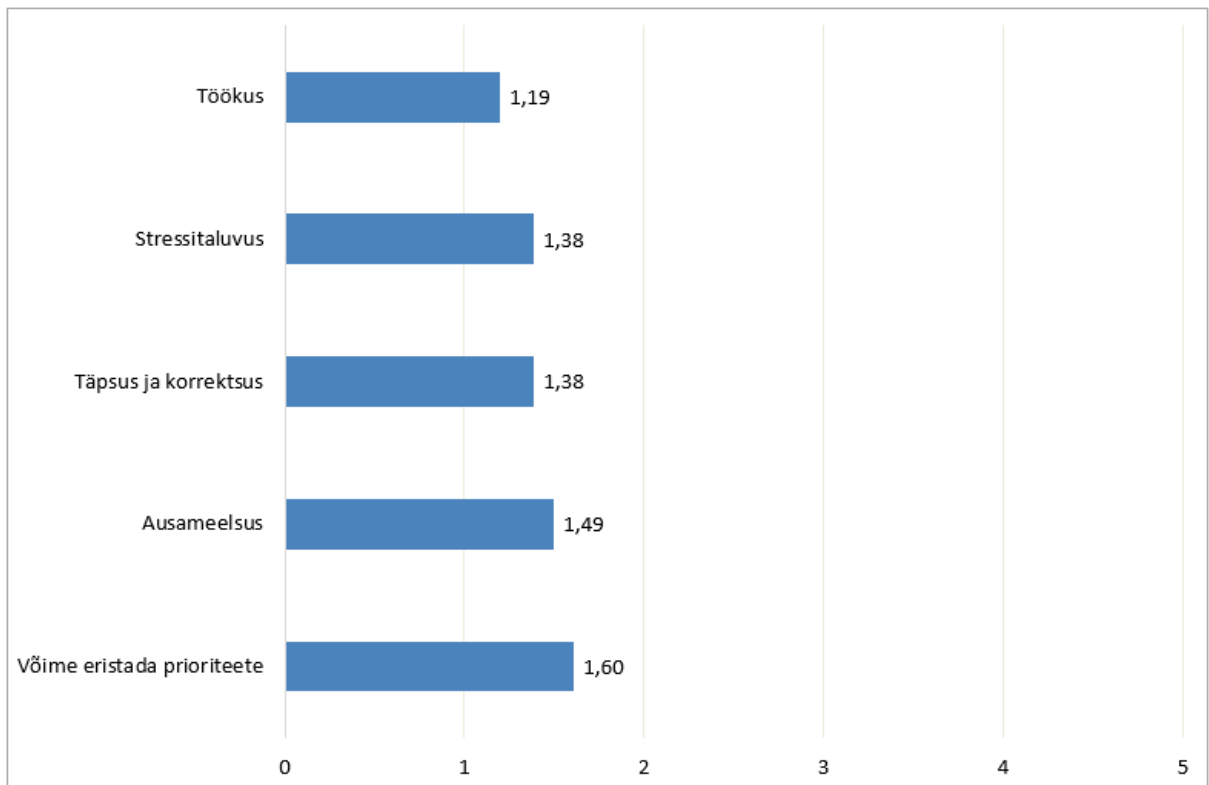
Joonis 3.9. Finantssektoris töötamiseks vajalike oskuste järjestus keskmise hinde alusel, $N \geq 5$ (autorite koostatud).



Joonis 3.10. Finantssektoris töötamiseks vajalike oskuste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).



Joonis 3.11. Finantssektori jaoks oluliste võimete ja omaduste järjestus keskmise hinde (N ≥ 5) alusel (autorite koostatud).



Joonis 3.12. Finantssektori jaoks oluliste võimete ja omaduste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et väärtustatud omadused peegeldavad paljuski finantssektori töö spetsiifikat, mis seondub ülekoormuse, kõrge stressitaseme aga ka rutiiniga. Et tegemist on paljuski usaldusel põhineva äriaga, siis olulisel kohal on ka ausameelsus. Täpsus ja korrektsus on olulised, kuna finantsid seonduvad eelkõige numbritega. Võime eristada prioriteete viitab sellele, et samaaegselt tuleb nii spetsialistil kui ka juhil tegeleda mitme tööülesandega korraga. Ühe kommertsponga esindaja tõstatas huvitava mõtte, et selline omadus nagu *ausameelsus* ei saa olla eelistatav või valitav, kuna tegemist on omamoodi hügieenifaktoriga – ebaausad inimesed ei tohiks üldse finantssektoris töötada ning ausameelsuse puudumine ei ole kompenseeritav teiste võimete ja omadustega.

Käesoleva uurimuse keskseks küsimuseks oli küsimus Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid. Vastus sellele küsimusele võimaldab selgitada välja need aspektid, milledele tuleks pöörata tähelepanu finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel, eelkõige kõrgkoolis. Lisaks autorite poolt loetletud vastusevariantidele oli vastajatel võimalik lisada ka omapoolsed probleemid.

Küsimusele vastas kokku 20 respondenti, mida on vähem kui eelnevatel küsimustel – see oli tingitud asjaolust, et nimetatud küsimuse uurimise järele tekkis vajadus alles uuringu käigus. Vastuste arvu järgi kujunesid Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid alljärgnevad (vt tabel 3.4).

Tabel 3.4. Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid

Probleemid	Vastuste arv	Osakaal vastajate arvust
liialt teoreetilised teadmised	15	75%
üldised ja pinnapealsed teadmised	15	75%
puudulik võõrkeelte oskus	6	30%
puudulik kirjalik ja suuline väljendusoskus	6	30%
kõrge/madal enesehinnang	6	30%
puudulikud infotehnoloogilised oskused	5	25%

Allikas: autorite koostatud.

Oodatavalt oli peamiste probleemidena märgitud liialt teoreetilised ning üldised ja pinnapealsed teadmised. Esmapilgul võib tunduda, et tegemist on ühe ja sama probleemiga, kuid uuringu autorite nägemuse kohaselt esimene probleem viitab praktiliste teadmiste puudumisele (või siis ka sellele, et ei teata kuidas teoreetilisi teadmisi praktikas rakendada), samas aga teine teadmiste pinnapealsusele. Nende kahe vastuse variandi puhul osutati intervjueeritavate isikute poolt sellele, et need probleemid on omased eelkõige ülikooli hiljuti lõpetanud kandidaatidele ja noorspetsialistidele: Eesti kõrgkoolide poolt pakutava finantsalase hariduse puuduseks on liigne akadeemilisus, mida seostatakse paljus sellega, et ülikooli õppejõud ei ole aktiivsed äri- ja rahandusala praktikud ning sellega, et õppeprotsessi ei kaasata praktikuid.

Ülejäänud suure vastuste osakaaluga probleemide kohta võib välja tuua järgnevad nüansid:

- Puudulik võõrkeelte oskus – eelkõige on see seotud inglise keele oskusega, kuid mõnedes finantssektori valdkondades on olulisel kohal ka vene keel. Nagu märkisid ühe finantsorganisatsiooni esindajad:

„Täna me võime väga selgelt öelda, et probleemiks on vene keele oskus, mitte võõrkeelte oskus – inglise keelt ja mõnda muud võõrkeelt osatakse suurepäraselt. Aga tihti noor müügitöötaja, kes meile tööle tuleb, ei saa venekeelse kliendiga hakkama. See tõttu me väga hindame vene keelt emakeelena kõnelevaid noori, kes valdavad väga heal tasemel eesti keelt.“

Erinevate intervjueeritavate poolt saadud tagasiside põhjal võib teha järelduse, et probleem ei seonu niivõrd võõrkeelse rahandusalase terminoloogia valdamisega, kuivõrd töötaja(te) üldise keeletasemega.

- Puudulikud infotehnoloogilised oskused - sageli rõhutati puudulikku MS Exceli ja MS Office tarkvarapaketi valdamise oskust, mis on tänapäeval universaalne tööinstrument ning kasutatav kõikides finantssektori organisatsioonides.
- Puudulik kirjalik ja suuline väljendusoskus – ühe suure finantsorganisatsiooni esindaja tõi välja, et nii spetsialisti kui ka juhi jaoks on oluline osata edastada arusaadavas keeles omi mõtteid, seisukohti, olulist infot ning tunnetada erialaseid probleeme; mõni küsitlevat tõi välja, et sageli on töötajatel probleeme lihtsamate dokumentide koostamisega emakeeles (eesti keeles), probleemina mainiti ka õigekirja oskust; mõnes intervjuus oli tõstatatud ka puudulikke oskusi infograafiliste materjalide koostamisel, mis osaliselt kattub eelneva probleemiga.
- Ebaõige (kõrge/madal) enesehinnang – pole haruldane, et spetsialistidel ja ka juhtidel on madal enesehinnang, sagedamini aga siiski põhjendamatult kõrge enesehinnang; äsja ülikooli lõpetanud ning finantssektoris alles tööd alustavad töötajad hindavad sageli üle oma teadmisi ja võimeid ning neil on liialt kõrged ootused nii ametipositsiooniga kaasnevate volituste kui ka palga suhtes.

Täiendavate probleemidena, mida toodi välja vaid üksikudel juhtudel, oli lisatud ka spetsialiseerumist kitsale valdkonnale, puudulikku meeskonnatöö oskust, argust, vähest motiveeritust ning erialaste baasteadmiste puudumist.

Kui praktikute küsitlemisel ilmnes, et kõige sagedasemate probleemidena mainiti liialt teoreetilisi ning üldisi ja pinnapealseid teadmisi, siis õppejõudude arusaamine selles küsimuses oli mitmekesisem:

- Paar õppejõudu märkisid, et probleeme on mitmeid (ebapiisavad matemaatilised ja infotehnoloogilised oskused, liialt teoreetilised, üldised ja pinnapealsed teadmised, vähene motiveeritus, passiivsus), kuid üheks olulisemaks on bakalaureuse astme üliõpilaste passiivsus auditoorse töö käigus; avatud ülikooli magistriõppe üliõpilased on palju aktiivsemad, teadlikumad ja motiveeritumad.
- Eelnevat seisukohta toetas mõneti arvamus, mille kohaselt nähakse põhiprobleemina seda, et ülikoolis õppimise (eelkõige ülikoolis käimise) asemel töötatakse - üliõpilaste vähese motiveerituse probleem haakub ülikooli küllastamissagedusega. Probleemidena märgiti ka üldisi ja pinnapealseid teadmisi ning ebapiisavaid matemaatilisi oskusi.
- Ühe õppejõu arvamusel kohaselt peituvad üliõpilastega seonduvad probleemid eelkõige keskharidussüsteemis ning gümnaasiumide lõpetanute teadmiste ja oskuste tase ei vasta

sageli kõrgkooli nõuetele. Keskkhariduse kvaliteedi lõhe Eestis on viimaste aastate jooksul suurenenud: kui nn. eliit- või tippkoolide lõpetajate teadmiste tase on viimastel aastatel tõusnud, siis ülejäänud keskkoolide lõpetanute teadmiste tase on aastast aastasse nõrgenenud. See aspekt kattub ühe teise õppejõu tähelepanekuga, mille kohaselt ülikooli sisseastujate ettevalmistustase on viimaste aastate jooksul nõrgenenud. Üks rahandus-õppejõud väitis, et mõni aasta tagasi olid keskkooli ettevalmistusega sisseastujad ja õpinguid alustavad noored kõrgemal tasemel võrreldes Lääne võrdlusgrupiga; arvati ka, et Eesti magistrandid on nõrgemad Lääne magistrantidest.

- Omamoodi huvitav oli ühe õppejõu arvamus, mille kohaselt üliõpilased on erinevad ning probleem ei ole niivõrd nendes või nende ebapiisavates teadmistes ja oskustes, vaid õppejõududes endis. Kui on märgata tudengite vähest aktiivsust ja motiveeritust, siis pigem võiks õppejõud mõelda selle peale, kuidas muuta huvitavamaks aine esitust. Õppejõud peaksid tänapäeval juhinduma rohkem sellele, kuidas viiakse läbi õppetööd kõrgetasemelistes välisülikoolides.
- Õppejõudude intervjuerimisest selgus ka, et kuigi rahanduse ja arvestuse õppejõududel on mõnevõrra erinev vaade üliõpilastega seonduvatele probleemidele langeb see enamuses siiski kokku, sh. ka praktikute nägemuse ja arvamusega.

Mõnede intervjuude põhjal võib teha järelduse, et finantssektori noorspetsialistidega seonduvad probleemid on märksa laiemad ning ei ole kitsendatud mõnede konkreetsete teadmiste ja/või oskuste puudumisega – selles mõttes on probleemid iseloomulikud kogu tööjõuturu noorema generatsiooni esindajatele. Uuringu autorid tooksid välja paari finantsettevõtte esindaja seisukohad:

Varahaldusettevõtte esindaja: „Mulle tundub, et peamiselt jääb puudu drive’ist. Mujal maailmas kandideerivad varahaldussektorisse sektori spetsiifilise haridusega inimesed. Selleks, et Eesti hariduse baasil varahalduses läbi lüüa, tuleb ennast ise päris palju täiendavalt harida ja tundub, et seda tahet jääb puudu. Üks asi mida inimestes otsime, on inimese isiksuseomaduste sobimine ja teine on seesama drive.“

Finantseerimisettevõtte tegevjuht (on töötanud kõrgkoolis ka rahanduse õppejõuna): „Inimesed on pealiskaudsed, eriti noored. Mida uuem põlvkond, seda pealiskaudsemad nad on. Neid ei huvita miski, nemad tahaksid just palka saada. [...] Ja kui esimesed raskused tulevad, siis nad annavad pigem alla ja ei võitle edasi, ei võitle lõpuni. [...] Mis on puudu Eestis: inimene peab tahtma saada oma ala meistriks või vähemalt selliks. [...] Mida ma kohatise probleemina näen nende puhul, kes töö on – loorberitele puhkama jäämine. Saavutatakse mingi positsioon ja sealt edasi ei taheta enam liikuda. See on kõige suurem oht.“

Finantssektori spetsialistide ja juhtide pädevus ja konkurentsivõime. Intervjuude põhjal võib järeldada, et Eesti finantssektori ettevõtetel ei ole üldjuhul keeruline välja koolitada ja arendada nõutud kvalifikatsiooniga spetsialiste, kuigi üksikud respondendid märkisid, et õpetamine ja arendamine on raske. Nt. ühe finantseerimisasutuse esindaja tõi välja, et organisatsioon vajab mikro- ja makroanalüütikut – vastava suunitlusega hea spetsialisti välja õpeta-

mine on aga raske. Spetsialisti väljaõpetamise probleemi tõstatas ka üks *private equity* ettevõtte esindaja.

Suuremates asutustes on välja töötatud hästi toimivad koolitus- ja arendusprogrammid, suurt rolli mängivad muidugi ka töötaja enda motiveeritus, arenguvõime ja -tahe; tippspetsialiste ja juhte kasvatatakse üldjuhul aga enda organisatsiooni töötajate seast. Rõhutati, et spetsialistide väljaõpetamise ja arendamise puhul võiks pigem rääkida sellest, et tegemist on aeganõudva ja kalli protsessiga ning tulemust on näha alles mõne kuu või isegi aasta pärast. Väikese töötajate arvuga organisatsioonide esindajad üldiselt kinnitasid, et vajaliku kvalifikatsiooniga spetsialisti õpetamine ja arendamine ei ole keeruline, sest vakantsete kohtade arv on väike, kuid kandidaatide arv suhteliselt suur. Suurest kandidaatide hulgast on võimalik välja valida isik, kellel on vajalikud teadmised, oskused ja kogemused, tänu millele ta võib saada kvalifitseeritud spetsialistiks.

Eelnevaga seondub finantssektoris konkurents spetsialistide ja juhtide pärast. Intervjuude põhine konsensusarvamus on, et finantssektorist kui tervikust lähtuvalt pole konkurents tihe, kuid selle on mitu erilist tahku:

- Suuremates ettevõtetes on suhteliselt suure voolavuse tõttu püsiv nõudlus madalama astme spetsialistide järele, kuhu kandideerijatel pole aga enamasti erialast kvalifikatsiooni ja töökogemust. Samas on töö Eesti suuremates finantsettevõtetes erinevatel põhjusel (prestiiž, kõrgem palk, karjäärivõimalused, rahvusvaheline suunitlus jmt.) noorte seas atraktiivseks ning tööjõu puudust need ei tunnetata. Samas väitis ühe kommertspanga esindaja, et vähemalt suurettevõtte seisukohast tuleks rääkida mitte niivõrd sektorisest konkurentsist erinevate organisatsioonide vahel, kuivõrd konkurentsist finantssektori ja teiste sektorite vahel (nt. infotehnoloogia ettevõtted, millede arv ja palgatase on viimastel aastatel tohutult kasvanud).
- Juhtivspetsialiste ja juhte arendatakse välja suuremates ettevõtetes madalama taseme spetsialistide hulgast ning ettevõtte karjäärimudel näeb paljus ette, et isik kasvaks madalama taseme positsioonilt kõrgemale. Sellisel juhul ei ole vaja tiptasemel töötajat otsida väljastpoolt organisatsiooni. Suur roll on siinjuures motivatsioonipakettidel, mis aitavad ka lojaalsust tõsta. Samas on konkurentsitihe erinev isegi ühe organisatsiooni erinevate valdkondade lõikes.
- Väiksemates finantsorganisatsioonides on väiksem tööjõuvajadus ja -voolavus ning nende organisatsioonide juhtidele pole probleemiks sobiva kandidaadi/töötaja leidmine. Ühe arvates on seoses hiljutise majandussurutisega paljud pangad vähendanud töötajate arvu, mille tõttu tööjõupakkumine on praegu igati piisav. Kriisi mõjul vähenes ka tööjõu voolavus ning nõrgenes palgasurve. Üks intervjuueeritav rõhutas, et kuigi tööjõu konkurents pole väga tihe, on see tihe väga heade ja kõrgetasemeliste spetsialistide segmendis. Sama väidab ühe kommertspanga esindaja - mida sügavamaid teadmisi amet eeldab, seda tihedam on konkurents pädevate spetsialistide pärast.
- Konkurentsipinget lõdvendavad ka töölepingus fikseeritud töötajaid siduvad klauslid – nt. koolitusprogrammi läbimise korral (mille vältel makstakse töötajale töötasu) on töötaja lahkumise korral aasta jooksul peale koolitust kohustus talle sel ajal makstud tasu tagastada (sh. proportsionaalselt aasta lõpuni järelejäänud ajast).

Küsimusele Eesti finantssektori inimvara konkurentsivõime kohta rahvusvahelises kontekstis ei osanud paljud respondendid vastata, seda eelkõige põhjusel kui neil puudus sellega

kokkupuude. Siiski vastati sellele küsimusele pigem jaatavalt – Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistus on piisav töötamaks ka välismaal. Sellist arvamust väljendasid eelkõige välisettevõtete kohalike tütarettevõtete või harude esindajad. Nt. arvati, et suure ja tuntud Lääne-Euroopa audiitorfirma Eesti harus töötaval audiitoril peaksid olema samad teadmised ja oskused, nagu tema Lääne-Euroopa kolleegil. Eesti ja välismaiste (eelkõige Lääne-Euroopa) finantssektorite võrdlemisel tuleks arvestada Eesti finantssektori väiksusega - Eesti finantssektori spetsialistid peavad tegelema tööalaselt mitme erineva asjaga (nt. analüüsima projekte, valmistama ette müügitmaterjale, suhtlema klientide ja investoritega). Ühest küljest on see positiivne, kuna suurendab töötaja teadmisi erinevatest valdkondadest ning arendab mitmeid oskusi, teisalt aga ei võimalda minna süvitsi mingis ühes konkreetses valdkonnas. Teise olulise eristusemomendina toodi välja, et Eestis ei ole võimalik tegelema suuremahuliste (eelkõige rahaliselt) projektidega, kuna neid sisuliselt pole.

Intervjueeritavad arvasid, et Eesti finantssektori kõrgharidusega spetsialistid ja juhid on pädevad. Probleemina nähti spetsiifiliste erialaste teadmiste (nt. ekspordi finantseerimine) puudumist. See on tingitud sellest, et Eesti kõrgharidussüsteem ei võimalda pakkuda kitsa rahandusala spetsialiseerumisega programme. Samas tauniti ka üldisemat laadi probleeme – nt. ühe audiitorfirma esindaja rõhutas paljude kandidaatide nõrka matemaatilist tausta. Ühe kommerts-panga esindaja tõi probleemina esile nõrka finantskirjaoskust. Finantsvälistest teadmistest ja oskustest rõhutati probleemina statistilise analüüsi ja andmetöötluse ebapiisavaid oskusi, sh. tulemuste visualiseerimist ja arvutialaseid oskusi (MS Exceli kasutamine).

Rahanduse ja arvestuse õppejõudude intervjueerimisel ilmnis, et nende arvamused olid Eesti finantssektori spetsialistide rahvusvahelise konkurentsivõime kohta mõnevõrra erinevad ja kohati isegi vastakad. Arvamused langesid kokku tippspetsialistide ja -juhtide kõrge konkurentsivõime osas rahvusvahelisel areenil. Vaid üks õppejõud-praktik arvas, et Eesti finantssektori tippspetsialistid ja -juhid pole pädevuselt samastatavad Lääne finantssektori analoogsete töötajatega ning Eesti finantsorganisatsiooni mingi taseme juht ei saaks koheselt suunduda samale tasemele Lääne finantsettevõttesse. Selle põhjuseks on see, et Eestis ei ole võimalik tegelema suuremahuliste, komplekssete projektidega, mis nõuavad erinevate teadmiste ja oskuste rakendamist; paljuski on selle põhjuseks ka Eesti finantsturu vähene areng (praktiliselt puudub võlakirjaturg, vähe on börsiettevõtteid jt.). Niisugust arvamust kujundab ilmselt paljuski kokkupuude Euroopa finantssektori edukamate juhtide ja spetsialistidega, meedias kajastatavad edulood jmt.

Finantssektori spetsialistide konkurentsivõime tõstmiseks soovitati luua paremad tingimused spetsialistide ettevalmistamiseks ülikoolides – üliõpilased peavad panustama enam õppimisse ning õpingute ajal vajalike teadmiste ja oskuste omandamisse. Praegu on mõningate õppijate hulgas levinud soov omandada haridus võimalikult väikeste pingutustega ning levinud on suhtumine: *Kui vähe peaks tegema diplomi omandamiseks?* Õpingutesse panustamisega on seotud ka õppekvaliteediga – mida vähem panustatakse õpingutesse, seda vähem nõudlikud on üliõpilased nii iseenda kui ka õppejõudude suhtes (sh esitatava materjalide sügavuse suhtes). Üliõpilaste vähene nõudlikkus õppejõudude suhtes ei taga piisavat arengut ka õppetöös, mille tulemusena õppekvaliteet ei tõuse. Üliõpilaste edukaks

ettevalmistamiseks tööturu jaoks võiks olla välja töötatud n.ö. õpikaart, mis aitaks määratleda, millistele ainetele ja teemadele tuleks tal õpingute vältel tähelepanu pöörata.

3.3 KOKKUVÕTE. *Finantssektori inimvara seisundit iseloomustavad haridustaust, teadmised, oskused ja kogemused. Haridustaseme puhul eelistatakse magistrikraadiga töötajaid bakalaureusekraadile. Ülikoolide seas on hinnatud Eesti juhtivad majandusõppega ülikoolid – Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Estonian Business School. Töötajate seas on väga hinnatud ka SSE Riga õppeprogramm, seda tänu oma kontsentreeritusele, praktilisusele ja intensiivsusele. Mõnevõrra üllatav avastus seisneb selle, et finantssektori esindajad praktiliselt ei märkinud ühe eelistusena Lääne ülikoolide haridust. Osaliselt on see seotud sellega, vastava haridustasemega spetsialistid ei leia Eestis sobivat rakendust ning ei saa teenida tasa oma haridusinvesteeringut. Kogemuste osas hinnatakse varasemat töökogemust finantsorganisatsioonis, selle puudumisel (nt. alustavate spetsialistide puhul) tuleb kasuks praktika läbimine finantsorganisatsioonis. Täiendavalt on esile toodud ka projektijuhtimise kogemust ja välismaal õppimist. Teadmiste osas tähtsustati finantsturgude (sh. pangandusturu) toimimist; sellega on tihedalt seotud ka teadmised finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevatest riskidest. Töös Eesti finantssektori organisatsioonis on vajalik ka Eesti finantsalase seadusandluse tundmine, eriti selliste ametite puhul, kus spetsialistil tuleb endal langetada finantsotsuseid, ning teadmised fundamentaalanalüüsist ning raamatupidamisest. Oskuste puhul rõhutasid nii intervjueritavad kui küsitluse täitnud respondendid meeskonnatöö ning koostöö- ja suhtlemisioskuste (klientidega) vajalikkust. Et Eesti majandus ja finantssektor on avatud, siis on tänapäeva finantssektori spetsialisti ja juhi jaoks oluline osata orienteeruda ka globaalsetes majandusmehhanismides. Praktilistest oskustest on tähtsad ka finantsmudelite, -prognooside ja –aruannete koostamise oskused. Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid väljenduvad eelkõige liialt teoreetilistes ja üldistes ning pinnapealsetes teadmistes, mis puudutab enamasti finantssektoris tööd alustavaid isikuid. Samas mõned eelkõige noorte töötajatega seonduvad probleemid on omased mitte ainult finantssektorile, vaid Eesti tööturule tervikuna – respondentide poolt oli tõstatatud muuhulgas vähese ambitsioonikuse ja edasipüüdlikkuse probleem.*

Sellegipoolest on üldine hinnang Eesti finantssektori inimvara konkurentsivõimeline positiivne, arvatakse, et Eesti finantssektori spetsialistid on konkurentsivõimelised ka rahvusvahelisel tasemel, kuigi töö Eestis on oma spetsiifika (tegelemine mitme erineva asjaga korraga, laiem erialaprofiil jmt.). Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel võiks pöörata suuremat tähelepanu ka praktikute kaasamisele õppetöösse.

3.4. EESTI FINANTSSEKTORI INIMVARA TULEVIKUVÄLJAVAATED JA -VAJADUSED

Käesolev küsimuste plokk sisaldas avatud vastustega küsimusi. Mõnele küsimustele ei saanud uuringu autorid vastuseid, kuna respondentidel puudus küsitava aspekti kohta piisav teadmine. Probleemide osas, mis võivad tekkida seoses finantssektori spetsialistide ja juhtide värbamise, arendamise ja pädevustega, olid intervjueeritavatel küllaltki heterogeensed seisukohad. Oma organsatsioonide seisukohast ei näinud paljud intervjueeritavad otseseid probleeme - tuntumate ja suuremate finantsettevõtete esindajate arvates ei teki inimvara kujundamisega probleeme ka lähitulevikus. Samas teadvustati ebasoodsat demograafilist trendi (Eesti rahvaarv ja noorte osakaal kahaneb), mis võib tekitada suuremat konkurentsi noorte pärast. Osaliselt võib noorte arvu vähenemist tööturul leevendada paljude finantsalaste tegevuste automatiseerimine ja tootlikkuse kasv. Ühe kommertspanga esindaja arvas, et nende organisatsioonil ei teki tulevikus erilisi probleeme personali värbamisel ja arendamisel, kuid probleemid võivad tekkida seoses spetsialistide sotsiaalsete omaduste arendamisega. Viimased ei väljendu ainult suhtlemis- ja/või koostööoskuses, vaid olulisteks oskusteks on ka enesejuhtimine, stressijuhtimine, vaimse tasakaalu säilitamise oskus. Kuna töö finantssektoris on väga pingeline, siis peavad töötajat hakkama saama sellega kaasnevate pingete maandamisega.

Ettevõtte vajadus personali järele sõltub selle toodete ja teenuste vajadusest. Eesti elanike varalise rikkuse suurenemisega kasvab ka inimeste teadlikkus ja nõudlus vara kindlustamise suhtes. Finantsorganisatsioonide esindajate ootused tulevase tööjõu vajaduse osas on erinevad, mis on tingitud ettevõtete erinevatest tegevusvaldkondadest ja arengutasemetest. Näiteks ühe kommertspanga esindaja mainis, et käesoleval ajal toimub neil uue ärimudeli juurutamine, millega seoses peaks vähenema klienditeenindajate arv, kuid peaks suurenema tehnoloogiliste oskustega töötajate arv. Kokkuvõttes jääb töötajate arv samaks, kuid muutub töötajaskonna struktuur. Ühe audiitorfirma personalijuht väitis, et tuleviku võtmeküsimuseks finantssektori ettevõtete jaoks on see, kuidas hakkama saada väiksema töötajate arvuga.

Suuremate finantsettevõtete (eeskätt kommertspankade) esindajad mainisid, et tuleviku väljakutsed spetsialistide pädevuste osas seonduvad infotehnoloogia valdkonnaga, kuna infotehnoloogia arengust sõltub praegu ja veelgi rohkem tulevikus finantsvaldkonna areng. Kaasaegsete pankade ärimudel kujutab endast rahanduse ja IT-valdkonna sulamit; ning kui rahandusalaste teadmiste ja oskustega inimvara värbamine finantsettevõtetesse ei valmista raskusi, siis probleeme tekib spetsiifiliste infotehnoloogiliste teadmistega spetsialistide leidmine. Ühe panga personalijuht esitas järgneva arvamuse:

„Pangandus on pigem infotehnoloogia tänapäeval, s.t. pangad tänapäeval on väga tehnoloogiakesksed. Ma arvan, et see teadmine pole veel haridussektorisse jõudnud. Infotehnoloogia on seal võib-olla mingi kõrvaltegevusena, aga IT (just tehnoloogiliste lahenduste mõttes) ongi pangandus.“

Infotehnoloogia järjest kasvavat rolli finantssektoris tunnetatakse ka audiitorfirmades: üks valdkonnajuht märkis, et IT-pole osatähtsus suureneb, on väga oluline omada mingit IT-haridust või mingeid teadmisi selles vallas – kogu finantspool tulevikus on IT-põhine.

Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide konkurentsivõime tõstmise osas pakuti järgnevat:

- Rahvusvahelise koostöö tõhustamine Balti riikide tasandil, lisaks koostöö Põhjamaadega. Eesti eraldivõetuna on liialt väike riik finantskeskuse rajamiseks. Balti riikide vahelise koostöö olulisust on rõhutanud ka nende finantsettevõtete esindajad, kes tegutsevad kõigis Balti riikides. Balti riikides tegutsevate üksuste teadmiste ja kogemuste vahetamine ja ülekandmine mängib suurt rolli spetsialistide ja juhtide pädevuste arendamisel.
- Tõstatati ka Eesti majanduskeskkonna üldise konkurentsivõime probleem. Ühe finantsettevõtte esindaja mainis järgnevat:

„Meie tänane keskkond (mitte ainult maksukeskkond, tööjõuturg laiemalt), kui võtta tööandja vaadet – välisinvesteeringu mõttes – ei ole enam lähinaabritega võrreldes sama atraktiivne. Näiteks Leedu saab üha populaarsemaks, sest seal on esiteks rohkem inimesi, seal on väga tugevad kõrgkoolid, palgatasemed on veidi madalamad kui meil ja seal on väga lojaalne tööjõud. Eesti eelis, mis seondub e-Eestiga, jääb veel mõneks ajaks kehtima, aga näiteks Leedu IT-sektor on ka väga tugev.“

- Välisettevõtete, sh. ka finantsettevõtete, meelitamisel Eestisse on oluline roll tipp-teadmise genereerimise võimel. Üldise majandusalase haridusega ei ole võimalik rahvusvahelisel tasemel konkureerida.
- Ühe kommertspanga personalijuht väitis, et finantssektori spetsialistide ja juhtide konkurentsivõimelisuse tõstmiseks oleks vaja muuta Eesti finantssektor inimvara struktuuri rahvusvahelisemaks, meelitada siia välismaiseid spetsialiste. Siinkohal on suur tähtsus kohalikul elukeskkonnal, mis on atraktiivne aga vaid suuremates linnades.
- Ühe varahaldusettevõtte esindaja tõi välja, et spetsialistide konkurentsivõime tõstmiseks on oluline, et üliõpilased panustaksid kõrgkoolis rohkem aega õppimisele.

Küsimusele, milliste riikide finantsturgude näiteid võiks võtta aluseks Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide arendamisel tulevikus, oli antud erisuguseid vastuseid (mõned intervjuueeritavad ei osanud sellele küsimusele vastata). Arvestades Eesti finantssektori tugevat seotust Põhjamaadega oli pakutud võtta aluseks Rootsi ja Soome praktikad; sõltuvalt finantsettevõtte tegevusvaldkonnast oli pakutud ka Inglismaad, Saksamaad ja Šveitsi (kus asuvad Euroopa tähtsamad finantskeskused), aga ka Singapuri. Siiski tuleb arvestada, et teiste riikide finantssektorid on arenenud unikaalsetes tingimustes, mis ei ole Eesti konteksti ülekantavad.

Seoses eelnevaga esitati sageli arvamust, et teiste riikide jälgimise asemel tuleks rohkem mõelda sellele, kuidas arendada Eestis oma finantssektorit – oma finantssektori arendamiseta on raske tekitada kõrgetasemelisi finantsspetsialiste ja juhte ning finantssektori arenemisel tekib nõudlus ka heade spetsialistide ja juhtide järele. Mõnes intervjuus tõstatati sellega seonduvalt Tallinna Börsi hääbumise aspekti, mis teatud mõttes kajastab kogu finantssektori arenguprobleeme. Lahendustena finantssektori elavdamiseks pakuti muuhulgas mõnede riigiettevõtete börsile viimist, Eesti riiklike võlakirjade emiteerimist,

suurema tähelepanu pööramist nišitoodete ja -teenuste arendamisele (mida seostatakse eeskätt universaalpanganduse transformeerimisega).

Atraktiivse finantskeskkonna väljakujundamisele peaks aitama kaasa ka riik tervikuna, mis on kooskõlas ka Pomerleano (2002) soovitustega. Valitsused peaksid etendama aktiivsemat rolli finantssektori restruktureerimisel kolmes valdkonnas: regulatsioonid, ajendid ning avatus. Regulatsioonid tagavad finantsteenuste professionaalsuse, ajendid ärgitavad isikuid sisene-ma finantssektorisse ning avatus tagaks riigi finantssektori avatuse väliskonkurentsi suhtes.

Eesti finantssektori spetsialistide kujundamisel nähakse kandvat rolli ülikoolidel, kuigi osa intervjueeritavaid rõhutas ka finantsettevõtete enda olulist rolli selles. Ülikoolidelt oodatakse enamasti spetsiifiliste teadmiste ja praktiliste oskuste õpetamist tulevastele spetsialistidele, kuigi mõnede intervjueeritavate poolt oli märgitud, et väga spetsiifiliste teadmistega (nt. ökonomeetria või andmekaevanduse vallas) spetsialist on kasulik eelkõige suurettevõtte jaoks. Finantssektori spetsialistide kõrgkoolialase ettevalmistuse osas oli välja käidud ka seisukoht, et vastava hariduse andmine võiks olla koondatud ühte kõrgkooli:

„Eestis võiks olla üks kõrgkool, mis pakub finantsharidust põhjalikumalt bakalaureuse ja magistri tasandil. Hetkel tundub, et erinevad kõrgkoolid pakuvad kõik midagi, aga ükski majandusteaduskond ei paku põhjalikku kaasaegset sektorispetsiifilist õppekava.“

Samas on ettevõtted valmis panustama õppeprotsessi praktikute poolt läbiviidavate loengute või seminaride vormis. Ühe probleemina on rõhutatud siiani nõrka koostööd ülikoolide ja ettevõtete vahel. Toonitati seda, et ülikoolide ja ettevõtete vaheline koostöö on oluline mitte ainult üliõpilastele praktikavõimaluste pakkumise ning praktiliste teadmiste edasiandmise seisukohast, aga ka tööjõuturu vajaduste kaardistamise ja lähtuvalt sellest ka õppeprogrammide kohandamise seisukohast. Finantssektori spetsialistide kujundamise ja arendamise mudel on siiski kahetasandiline: ülikoolides saavad tulevased spetsialistid esmalt üldisemad teadmised ja oskused; spetsiifiliste ja konkreetseks tööks vajalike teadmiste ja oskuste edasiandmisega tegeletakse ettevõttes pärast töötaja palkamist.

Intervjuudest Eesti juhtivate kõrgkoolide rahanduse ja arvestuse õppejõududega finantssektori töötajate konkurentsivõime tõstmise osas võib välja tuua järgmised järeldused:

- Ühe õppejõu arvamuse kohaselt on suhtumine finants- ja majandusharidusse ning majandusteadusesse skeptiline, mille põhjuseks on erinevate organisatsioonide vanema põlvkonna otsustajate nõrk majandusalane ettevalmistus ning osade ettevõtjate ja juhtide diletantism. Sellistele arvamustele annab näilist kaalukust ka niisuguste juhtide äriajamise tulemuslikkus, mis on osutunud edukaks ilma majandushariduseta. Mainitud asjaolud tekitavad skeptilisust akadeemilise finants- ja majandushariduse osas. Finantssektori, aga ka teiste seotud valdkondade spetsialistide konkurentsivõime parandamiseks on tarvilik muuta üldsuse suhtumist majandusharidusse ja majandusteadusesse. Oluline on ka see, et riik hakkaks kõiki erialasid võrdselt toetama, sh. ka rahaliselt.
- Finantssektori inimvara ettevalmistamisel on oluline määratleda, kelle ja mille jaoks spetsialiste koolitatakse. Kui on vajalik koolitada spetsialiste finantssektori jaoks, siis oleks sobilik konkreetne ja erialapõhine õppekava, mis aitab paremini piiritleda teadmisi ja oskusi. Kuigi praegune õppekavade ülesehitus ei ole halb (lähtuvalt Eesti ärikeskkonna

spetsiifikast), siis finantssektori vajadustele vastav õppekava peaks olema rohkem spetsialiseeritud.

- Probleemiks on õppekavade *mitmeharulisuus*, mis seisneb selles, et õppekavas käsitletakse eri valdkondade aineid – turundus, rahandus, arvestus, juhtimine jmt. Mitmeharulisuus on sobiv väike- ja keskmise suurusega ettevõtete spetsialistide ja juhtide ettevalmistamiseks, kuna sellistes ettevõtetes tegeleb üks ja sama isik mitme erineva funktsiooniga või on see vajalik ülevaate saamiseks kõikidest funktsioonidest. Suurte ja osaliselt ka keskmiste finantsettevõtete jaoks on oluline aga keskendumine spetsialistide ettevalmistuses erialastele ehk rahandusainetele. Samuti finantsväliste ainete õpetamisel tuleks pöörata tähelepanu nende seostamisele finantsvaldkonnaga.
- Üks rahanduse õppejõud soovitas koostada magistriõppekavad valdkondade põhiselt, mis toob kaasa aga suured muudatused õppekavades ning millega kaasnevad paratamatud muudatused ka akadeemilise töötajaskonna koosseisus, mis võivad olla keerukad ja valulised.
- Finantssektori spetsialistide ettevalmistuse tõhustamise osas soovitati ka teha kõik endast olenevalt selleks, et tõsta üliõpilaste pühendumust õppetööle, sh iseseisvale tööle; tööl käimise asemel peaksid üliõpilased tegelema rohkem õpingutega. See seisukoht kattub ka osade praktikute arvamusega.

3.4. KOKKUVÕTE. *Tulevikuarengute osas nähti ühe põhiprobleemina demograafilisest trendist tulenevat noorte arvu vähenemist, sh nii finantssektoris kui tööturul tervikuna. Tänapäeva suured finantsorganisatsioonid sõltuvad olulisel määral noore juurdevoolust finantsvaldkonda. Samas olid paljud keskmiste ja väikeste finantsorganisatsioonide esindajad optimistlikud ja arvasid, et nende organisatsioonidel ei teki tulevikus probleeme noorte värbamisega. Osaliselt leevendab tööjõuvajadust ka mitmete ametite arvuline vähenemine (nt. jaeklienditeenindajad) internetiseerimise tulemusena. Paljud intervjuueeritavad arvasid küll, et nende ettevõtetel võib tulevikus tekkida probleeme teatud pädevustega spetsialistide värbamisel. Suurem osa finantsettevõtete esindajatest arvas, et nende personalivajadus lähiaastatel ei muutu, kuid muutub töötajaskonna struktuur, sest kaovad või väheneb vajadus ühtede ametite ja funktsioonide järele ning tõuseb teiste ametite ja funktsioonide roll. Siiski on üheks läbivaks juhtmõtteks infotehnoloogiliste oskuste olemasolu – paljud finantsettevõtted on tänapäeval poolenisti IT-firmad, millest tulenevalt võiksid tulevased spetsialistid omada ka tugevat IT-alast haridust. Avaldati ka arvamust, et teadmine finants- ja eriti pangandusvaldkonnast kui sisuliselt IT-valdkonnast ei ole veel ülikoolideni täiel määral jõudnud.*

Suurt rolli Eesti finantssektori spetsialistide kujundamisel ja arendamisel omistatakse ülikoolidele, kuigi paljud ettevõtted on samuti nõus panustama õppetöö läbiviimisse praktikute osalemise kaudu. Finantssektori spetsialistide ja juhtide ülikoolipoolse ettevalmistamise puhul toodi sõlmprobleemina välja praktikute vähest kaasamist õppeprotsessi ning nõrka koostööd ülikoolide ja ettevõtete vahel. Samas arvavad uuringu autorid, et praktikute kaasamine õppeprotsessi vaid üksikute külalisloengute formaadis ei ole piisavalt tulemuslik, kuna teadmiste ja oskuste edasiandmine peab sisaldama endas ka tagasiside andmist ning pidevat kommunikatsiooni õppejõu ja õppija vahel. Kõrgkoolialase rahandusõpe oleks tulemuslikum, kui lisaks loengute andmisele oleksid praktikud kaasatud aktiivselt ka seminaridesse ning kommunikatsiooni ja hindamisprotsessi. Finantssektori inimvara arendamisele peaks kaasa aitama ka riik tervikuna juhul, kui Eestist soovitakse rajada (regionaalne) finantskeskus.

3.5. FINANTSSEKTORI INIMVARA ETTEVALMISTAMINE JA ARENDAMINE KÕRGKOOLIDES – OLULISED TEADMISED JA OSKUSED

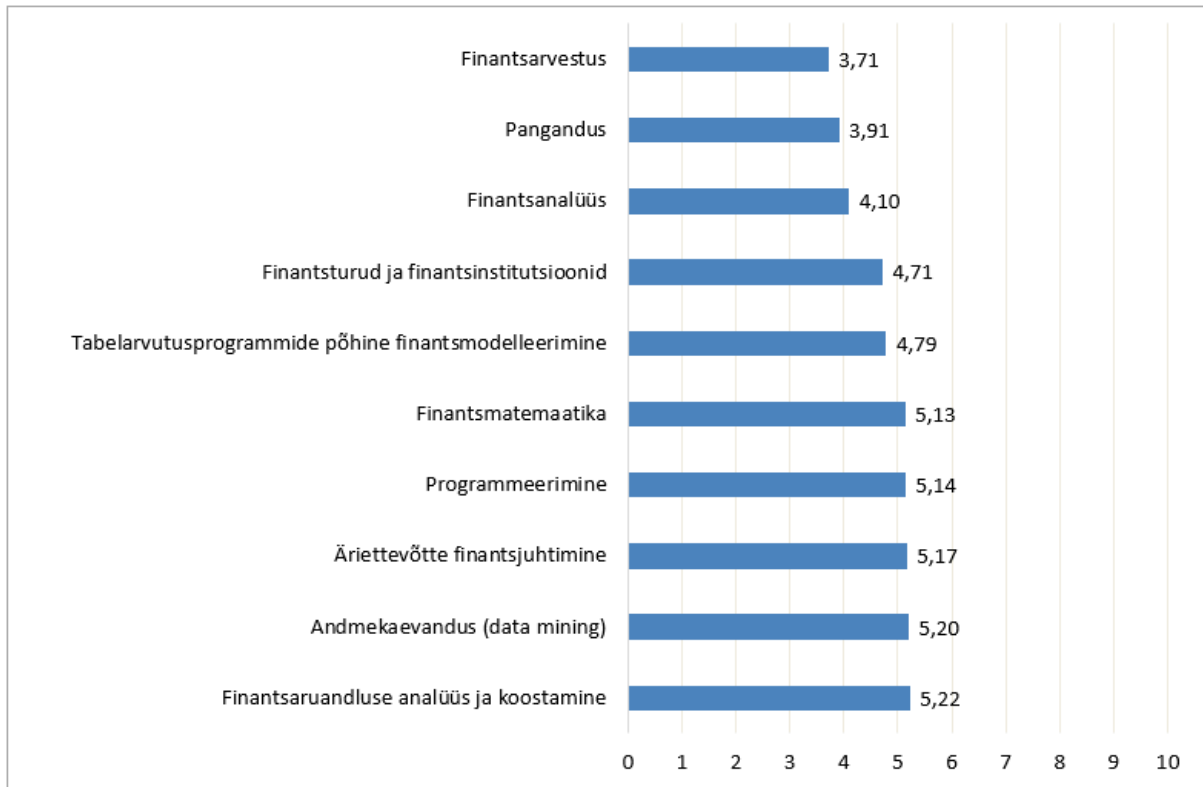
Küsimustiku viimane plokk käsitleb finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistamist ja arendamist. Finantssektori töötajate jaoks vajalike teadmiste ja oskuste kujundamine toimub kõrgkoolides pakutavate õppekavade ja -ainete raames. Sellest lähtuvalt on oluline välja selgitada finantssektori juhtide ja spetsialistide arvamused selle kohta, millistele teemadele (ainetele) tuleks kõrgkoolidel tulevikus enam tähelepanu pöörata ning milliste finantsalaste ja sellega kaasnevate teadmiste ja oskuste edasiandmisel peaks olema prioriteet.

Vastused nendele küsimustele on olulised ka kõrgkoolide ja selle finants- ja arvestusala õppekavade ja -ainete juhtidele ja õppejõududele/teadlastele ning ka noortele, kes soovivad siduda oma karjääri finantssektoriga. Käesolevas plokis olid need aspektid, millele kõrgkoolid peaksid tulevikus pöörama tähelepanu finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistamisel, jaotatud kolmeks: 1) õppeained ja teemad, 2) finantsalased teadmised ja oskused ning 3) finantsvälised teadmised ja oskused.

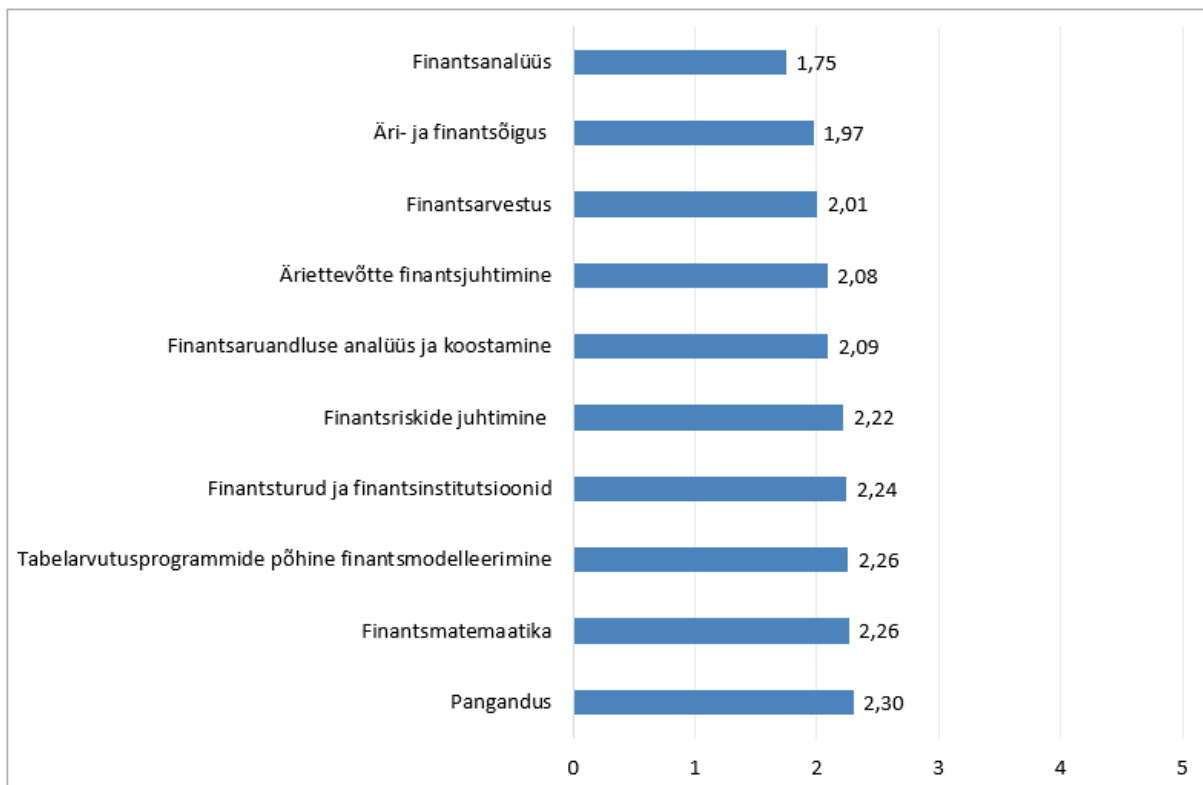
Küsimustikus välja pakutud **õppeainete ja teemade** loetelu koosnes 20-st nimetusest ning respondentidel oli võimalik lisada ka omapoolsed õppeaineid ja teemasid. Nende hulgast paluti valida ja järjestada 10 kõige olulisemat. Joonistel 3.13 ja 3.14 (lk. 59) on esitatud õppeainete järjestused keskmiste ja skoori alusel.

Näeme, et järjestused keskmise ja skoori alusel on erinevad, mis on seletatav ka sellega, et respondentidel oli vaja valida variante pika nimistu hulgast. Mõnede vastajate poolt oli lisatud ka täiendavaid õppeaineid ja teemasid, millele kõrgkoolides võiks pöörata tähelepanu: kõrgem matemaatika, inimeste juhtimine, vahetusõpe välismaal, operatsiooniriskid, makroökonomika, kindlustusalased baasteadmised, erialane inglise keel, ärianalüüs ja projektijuhtimine, psühholoogia ja müügitöö. Valikud olid esitatud vastaja töösuuna spetsiifika vajadustest lähtuvad, seega eelpoolesitatud joonistel kajastatud järjestusi peaks võtma eelkõige kui indikatsiooni olulistest teemadest ja õppeainetest.

Mis puudutab järjestamist keskmise alusel, siis nende väärtused varieeruvad 10-palli skaalal 4 ja 5 kandis (suurim keskmine väärtus vastusevariandi puhul, mida valiti vähemalt viis korda oli 7). Pingereas eristuvad selgelt ülejäänutest esimesed kolm valikut, samas kui viimase viie valiku puhul (10-st) ei ole võimalik täheldada olulist erinevust. Seda järjestust võiks võtta üsna tinglikuna ning õppeaine ja teema asukoht mingil positsioonil ei ole niivõrd relevantne. Skooripõhise lähenemise puhul eristub selgelt esimene valik, samas kui viimase viie valiku puhul kümnest ei ole väärtuseline erinevus kuigi suur.



Joonis 3.13. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate õppeainete ja teemade järjestus keskmise hinde (N ≥ 5) alusel (autorite koostatud).



Joonis 3.14. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate õppeainete ja teemade järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

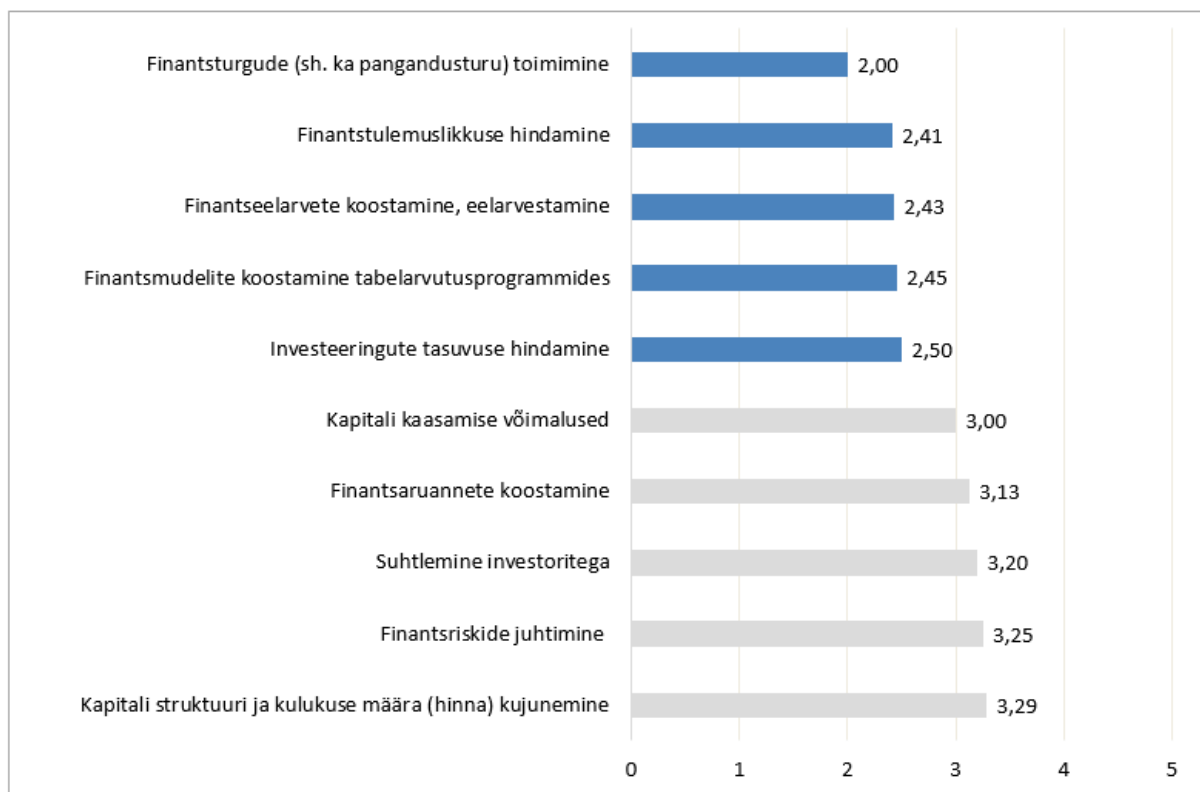
Vahekokkuvõttena märgime, et kõrgkoolidel tuleks pöörata suuremat tähelepanu traditsioonilistele rahandus- ja arvestusalastele õppeainetele – finantsarvestus, finantsanalüüs, äriettevõtte finantsjuhtimine, finantsturud ja institutsioonid. Viimatinimetatud võimaldavad luua fundamentaalse baasi finantssektori inimvara teadmise ja oskuste kujundamiseks. Keskmiste alusel moodustatud pingerida viitab sellele, et olulised on ka infotehnoloogilised teemad – programmeerimine, andmekaevandus, aga ka tabelarvutusprogrammide põhine finantsmodelleerimine. Skooripõhine lähenemine viitab ka äri- ja finantsõiguse olulisusele finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel.

Finantsalaste ja -väliste teadmiste ja oskuste puhul paluti valida ja järjestada viis kõige olulisemat teadmist ja oskust (finantsalaste teadmiste ja oskuste loetelu koosnes 13-st nimetusest ning finantsväliste teadmiste ja oskuste loetelu 12-st nimetusest). Vastajad lähenesid küsimustele enamasti oma valdkonna vajadustest lähtuvalt, mis võib tekitada vastustes teatud moonutuse (nt. varahalduse jaoks on olulised ühed teemad, teadmised ja oskused, universaalpanganduse jaoks teised). Samas valimi suurus võimaldab sellegipoolest teha mõningaid ettevaatlike üldistusi. Finantssektori jaoks olulisemate finantsalaste teadmiste ja oskuste välja selgitamisel andsid nii keskmise- kui ka skooripõhine lähenemine üsna sarnase järjestuse (vt. joonised 3.15 ja 3.16, lk. 61).

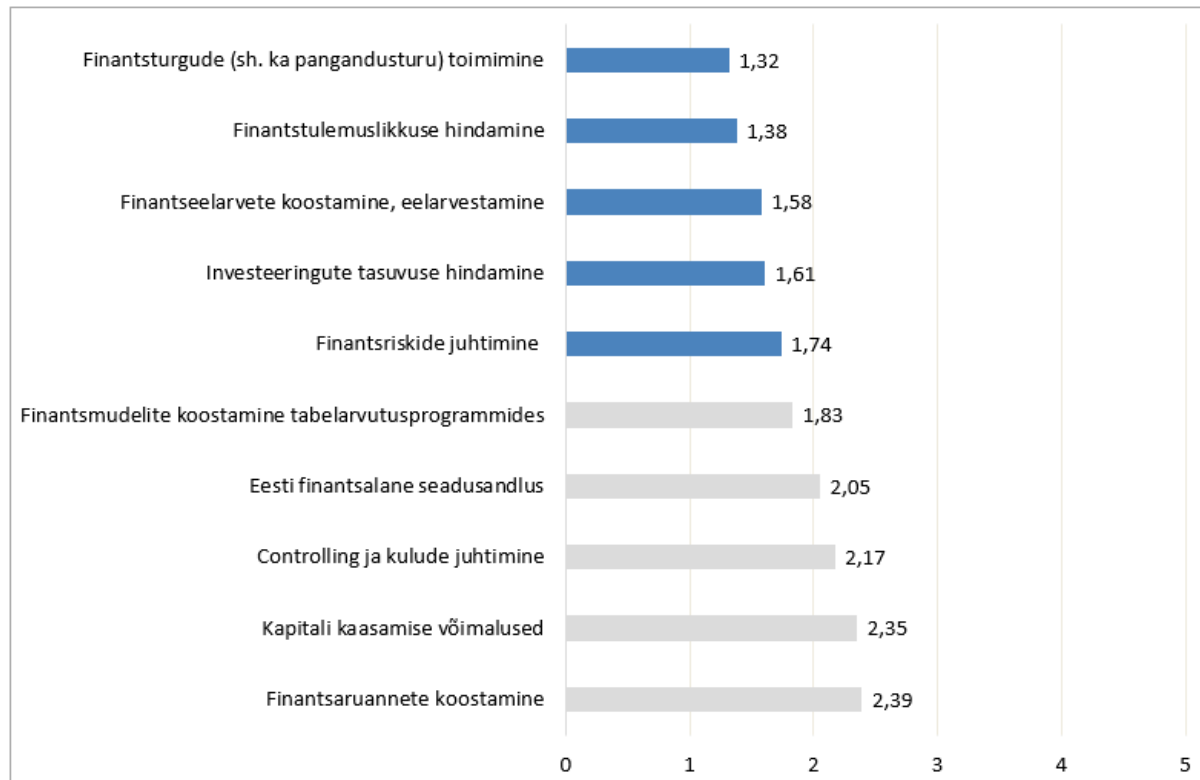
Mõlemas pingereas langevad kokku esimesed kolm positsiooni: finantsalastest teadmistest ja oskustest on kõige tähtsamateks peetud teadmist finantsturgude (sh. ka pangandusturu) toimimisest, oskust hinnata finantstulemuslikkust ning finantseelarvete koostamist (eelarvestamist). Samas keskmise alusel moodustatud järjestuses on näha, et selgelt eristub esikohal olev teadmine, siis teisel kuni viiendal kohale olevad teadmised ja oskused ning pingerea viimasel viiel kohal asuvad teadmised ja oskused. Keskmise ja skoori põhjal järjestatud loeteludes on ka mittekattuvusi – nt. skoori põhjal moodustatud järjestuses figureerivad sellised teadmised ja oskused nagu *controlling* ja kulude juhtimine, Eesti finantsalane seadusandlus. Keskmise põhjal moodustatud järjestuses peeti oluliseks ka oskust suhelda investoritega ning teadmist ettevõtte kapitali struktuuri ja kapitali hinna kujunemisest

Jällegi võib järeldada, et finantsalastest teadmistest ja oskustest on hinnatud rahanduse ja arvestuse fundamentaalsed teadmised ja oskused ning suur osakaal on just tegevustega seonduvatel oskustel (koostamine, hindamine). Sõltuvalt spetsialisti konkreetsest ametist ei pruugi olla vajalikud kõik joonistel märgitud oskused ja teadmised, kuid autorite arvates võimaldab nende omandamine olla tulevasel finantssektori spetsialistil universaalsem; kitsamate ja erialaspetsiifilisemate teadmiste ja oskuste omandamine võiks toimuda aga juba töötamise ajal.

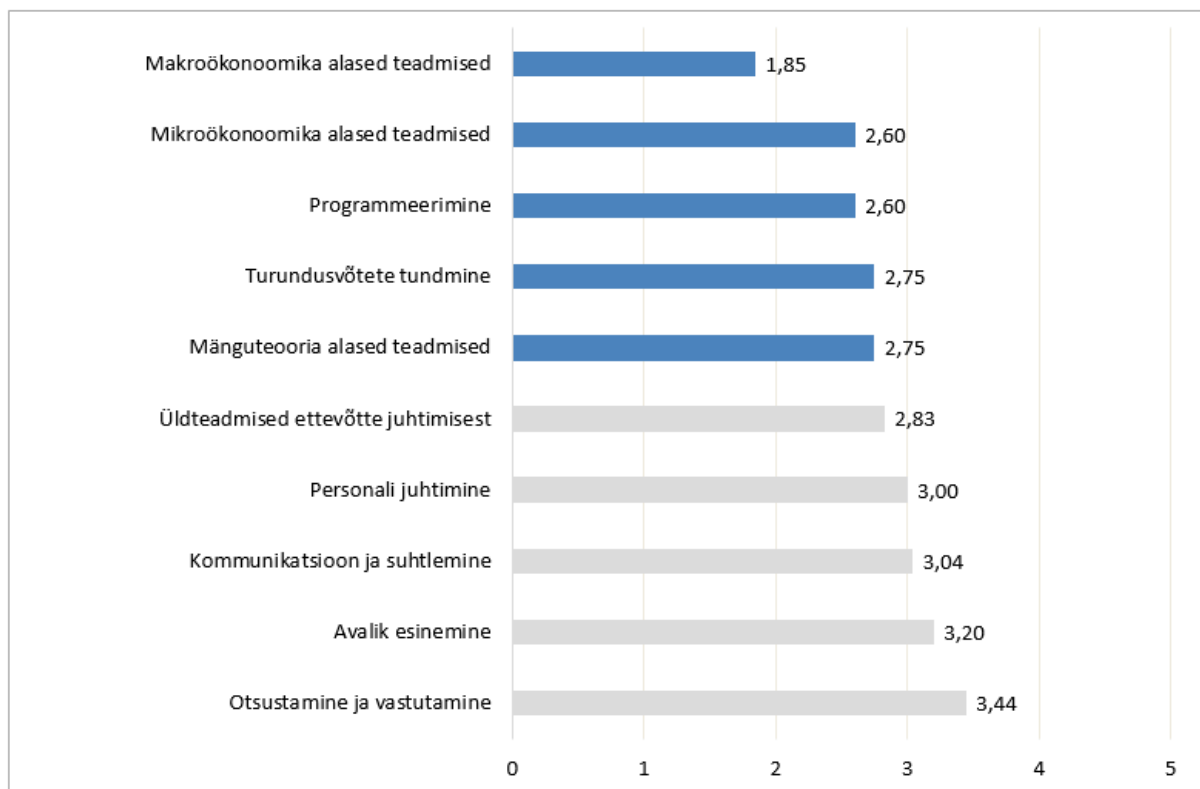
Finantsväliste teadmiste ja oskuste järjestamisel finantssektori spetsialistide ettevalmistamise seisukohast oluliste teadmiste ja oskuste kohta koostatud pingeread on keskmiste ja skooride alusel erinevad (vt. joonised 3.17 ja 3.18, lk. 62).



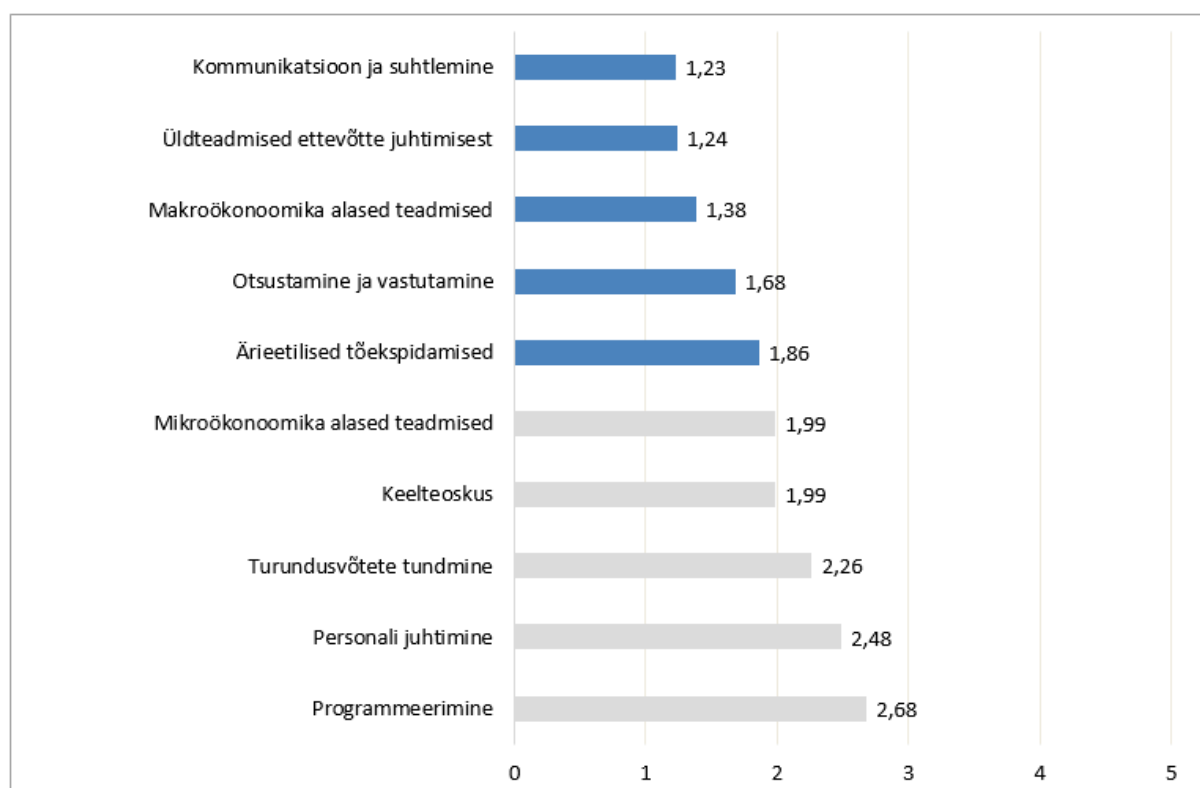
Joonis 3.15. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate finantsalaste teadmise ja oskuste järjestus keskmiste alusel (N ≥ 5) (autorite koostatud).



Joonis 3.16. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate finantsalaste teadmise ja oskuste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).



Joonis 3.17. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate finantsväliste teadmise ja oskuste järjestus keskmise alustel ($N \geq 5$) (autorite koostatud).



Joonis 3.18. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel suuremat tähelepanu väärivate finantsväliste teadmise ja oskuste järjestus skoori alusel (autorite koostatud).

Keskmise alusel moodustatud pingerea puhul eristub selgelt esikohal olev teadmine makroökonomikast, samas kui järgmise nelja teadmise/oskuse keskmised väärtused on üsna sarnased. Skoori alusel moodustatud pingereas on esikohal kommunikatsiooni- ja suhtlemisioskus, makroökonomika alased teadmised aga kolmandal kohal. Lisaks võib täheldada, et kahe pingerea vahel on hulka erinevusi. Uuringu autorite arvates võiks järelduste tegemisel lähtuda eelkõige skooripõhisest pingereast. Finantsväliste teadmiste ja oskuste õpetamisel tasuks kõrgkoolidel tulevikus pöörata rohkem tähelepanu kommunikatsiooni- ja suhtlemisoskuste arendamisele (suhtlemiseks klientide, investorite, huvigruppide ja kolleegidega), üldteadmistele ettevõtte juhtimisest, makroökonomika alastele teadmistele, otsustamisele ja vastutamisele ning ärieetilistele tõekspidamistele. Õppejõudude intervjuudest selgus, et nende nägemus eelnevalt käsitletud aspektidest langes suures osas kokku praktikute seisukohtadega. Uuringu tulemustes ei eristatagi õppejõudude arvamusi, kuna need võivad olla ka subjektiivsed ning oluliselt mõjutatud sellest, milliste ainekursuste õpetamisega on õppejõud seotud olnud.

3.5. KOKKUVÕTE. *Finantssektori spetsialistide ja -juhtide ettevalmistamisel ülikoolides tuleks jätkuvalt pöörata suurt tähelepanu finantsalaste fundamentaalsete õppeainete ja teemade õpetamisele, sh. finantsarvestusele, pangandusele, finantsanalüüsile, finantsturgude ja finantsinstitutsioonide toimimisele. See on paljuski kooskõlas lähiaastate kasvavate vajadustega vastava suunitlusega spetsialistide järele. Samuti on olulisel kohal infotehnoloogia alased teemad, nagu programmeerimine, tabelarvutusprogrammide põhine finantsmodelleerimine ja andmekaevandus. Kuna mõned intervjuueeritavad taunisid noorte spetsialistide ebapiisavaid matemaatilisi teadmisi ja oskusi, siis oleks vaja ka finantsmatemaatika õpetamist edasi arendada ning siduda sellega finants- ja raamatupidamislike õppeainete õpetamine. Konkreetsete finantsalastest teadmiste ja oskuste edasiandmisel tuleks pöörata tähelepanu finantsturgude (sh. pangandusturu) toimimisele, mis on kooskõlas ka varasema järeldusega selles osas, et tegemist on kõige hinnatuma teadmiselega. Suuremat rõhku on respondendid omistanud oskustele, mis seonduvad finantstulemuslikkuse hindamisega, finantsmudelite koostamisega tabelarvutusprogrammides, investeringute tasuvuse hindamisega, finantseelarvete ja -aruannete koostamisega, eelarvestamisega – st. oskustega, mida peaks valdama kõrgel tasemel finantsanalüütik sõltumata ettevõtte tegevuse valdkonnast ja ka nn. back-office spetsialist. Finantsväliste teadmiste ja oskuste puhul tõsteti esile makroökonomikat ja üldteadmisi juhtimisest (sh. otsustamist ja vastutamist, ärieetikat ja turundust) – viimased võimaldavad arendada spetsialistidele kontseptuaalseid oskusi. Olulisel kohal on ka kommunikatsioon ja suhtlemine, personali juhtimine ja avalik esinemine, mis aitavad välja arendada spetsialisti sotsiaalseid oskusi. On oluline, et spetsialistide õppekavad oleks üles ehitatud selliselt, et erialaste teadmiste ja oskuste omandamise kõrval oleks võimalik omandada ka majanduse ja juhtimise kontseptuaalseid ning ka sotsiaalseid teadmisi ja oskusi.*

UURINGU KOKKUVÕTE

Eesti finantssektorit iseloomustab selle suhteliselt tagasihoidlik osatähtsus tööhõives võrreldes Euroopa riikidega. Kuigi viimase paarikümne aasta jooksul on võimalik täheldada Eesti finantssektori osakaalu kasvutrendi, jääb see ikka üheks madalamaks Euroopas. Inimvara kvaliteet on finantssektori jaoks väga suure tähtsusega, kuna finantsäri põhineb usaldusel ning finantsettevõtte väärtus on suures ulatuses määratletav inimvara väärtusega. Seepärast on väga oluline pöörata tähelepanu finantssektori spetsialistide ja juhtide teadmiste ja oskuste planeerimisele, õpetamisele ja arendamisele, mis aitab tõsta nende pädevust ning seeläbi suurendada finantsettevõtete usaldust ja konkurentsivõimet. Inimvaral on oluline roll finantsettevõtte tulemuslikkuse saavutamisel ning sobivad ja pädevad spetsialistid ja juhid on selle eelduseks ja garantiiks.

Finantsettevõtted tegutsevad väga tiheda konkurentsiga globaalses keskkonnas ning nende tormiline areng viimastel aastakümnetel on järjest kasvava konkurentsi ja avatuse tagajärjeks. Finantssektori dünaamiline areng on toonud kaasa ka muudatused finantsvaldkonna ametite struktuuris ning nõudluse uute pädevuste (teadmiste, oskuste ja kogemuste) järele. Tuleb arvestada, et tulevikus peab finantssektori spetsialist olema ühelt poolt laiema teadmis- ja oskusprofiiliga ning teiselt poolt sügavate teadmiste ja oskustega mingil kitsamal erialal.

Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide värbamine ja arendamine on ettevõtetes oluline ja määrava tähtsusega selle sektori arendamise seisukohast lähtuvalt. Finantssektori spetsialistide ja juhtide värbamine ja valik on üldjuhul mitmeetapiline, mis võimaldab tagada sobivad töötajad. Spetsialistide puhul on olulised erialased teadmised ja oskused, sh kõrgema tasandi spetsialisti ja juhtivspetsialisti puhul ka kogemus ning finantsvaldkonna sügav tundmine. Juhtide puhul on lisaks eelnevale oluliseks valikukriteeriumiks ka nende sotsiaalsed ja juhtimisalased oskused. Suurt tähelepanu tuleb pöörata ka algtaseme spetsialistide värbamisele, valikule ja arendamisele, mis on paljuski seotud sellega, et neil puuduvad veel vajalikud spetsiifilised teadmised ja oskused vastavas valdkonnas. Koolitust kui inimvara arendamise ühte instrumenti kasutatakse enamasti vajaduse põhiselt.

Lähituleviku trendide osas on paljud intervjueeritavad seisukohal, et madalamatel kvalifikatsiooniastmetel toimub finantssektoris tööjõu vajaduse vähenemine lähtuvalt selles, et paljud funktsioonid, tegevused ja teenused automatiseeritakse ning muutuvad arvuti- ja veebipõhisteks. Lähiaastate spetsialistide ja juhtide osas tajutakse üldiselt kasvavat vajadust nii kitsama kui ka laiema profiiliga finantsanalüütikute järele olenevalt finantsettevõtte eripärast. Kasvavat vajadust tajutakse ka nõustajate, arveldusspetsialistide, maksunõustajate ja finantsjuhtide järele ehk nende ametite järele, millede tööd ei saa arvutiseerida.

Finantssektori inimvara seisundit iseloomustavad haridustaust ning teadmised, oskused ja kogemused. Haridustaseme puhul eelistatakse magistriskraadiga töötajaid bakalaureusekraadiga töötajatele, ülikoolide seas on hinnatud Eesti juhtivad majandusõppega ülikoolid – Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Estonian Business School. Tööandjate seas on väga

hinnatud ka SSE Riga õppeprogramm, seda tänu oma kontsentreeritusele, praktilisusele ja intensiivsusele.

Teadmiste puhul osutus kõige tähtsamaks teadmine finantsturgude (sh. pangandusturu) toimimisest; sellega on tihedasti seotud teadmine ka finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevatest riskidest. Tööks Eesti finantssektori organisatsioonis on vajalik ka Eesti finantsalase seadusandluse tundmine ning teadmised fundamentaalanalüüsisist ning raamatupidamisest. Praktilistest oskustest on tähtsad finantsmudelite, -prognooside ja -aruannete koostamise oskused. Tänapäeva finantssektori spetsialisti ja juhi jaoks on oluline osata orienteeruda globaalsetes majandusmehhanismides. Oskuste puhul rõhutati ka meeskonnatööd ja koostööoskust ning suhtlemisoskust (sh. klientidega). Kogemuste osas hinnatakse varasemat töökogemust finantsorganisatsioonis, selle puudumisel (nt. alustavate spetsialistide puhul) tuleb kasuks ka praktika läbimine finantsorganisatsioonis. Täiendavalt on esile toodud ka projektijuhtimise kogemus ja välismaal õppimine. Eesti finantssektori spetsialistide töö seisneb sageli tegelemises mitme erineva asjaga korraga, mistõttu on eelistatud laiem finantsalane erialaprofiil – samas on see omane eelkõige väikeettevõtetele.

Üldine hinnang Eesti finantssektori inimvarale – see on pädev ja konkurentsivõimeline, sh. ka rahvusvahelisel tasemel. Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid väljenduvad eelkõige liialt teoreetilistes ning kohati ka üldistes ja pinnapealsetes teadmistes. Viimane puudutab eelkõige finantssektoris tööd alustavaid kõrgkoolide lõpetanuid (sh. eelkõige BA kraadiga lõpetanuid). Rõhutati ka vajadust praktikute suuremaks kaasamiseks finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel.

Tulevikuarengute osas rõhutati probleemina demograafilisest trendist tulenevat noorte arvu vähenemist nii finantssektoris kui ka tööturul tervikuna, sh. nähti selles probleemi eelkõige suurtele finantsorganisatsioonidele. Samas olid paljud intervjuueeritavad optimistlikud ning arvasid, et nende organisatsioonidel ei teki tulevikus probleeme noorte värbamisega. Osaliselt leevendab tööjõuvajadust ka töötajate arvu vähenemine mitmetel finantserialadel (nt. jaeklienditeenindajad). Samuti arvas enamus intervjuueeritavaid, et nende ettevõtete personalivajadus ei muutu lähiaastatel ning neil ei teki tulevikus probleeme konkreetsete pädevustega spetsialistide värbamisel ja valikul. Üheks läbivaks arvamuseks oli aga infotehnoloogiliste oskuste vajadus. Kuna tänapäeva finantsettevõtted on üha enam ka IT-firmad, siis peaks tulevastel spetsialistidel olema tugev IT-alane haridus.

Suuremat rolli Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide kujundamisel ja arendamisel omistatakse ülikoolidele. Finantssektori spetsialistide ettevalmistamisel ülikoolides nähakse ühe sõlmprobleemina ebapiisavat koostööd ülikoolide ja finantsettevõtete vahel ning praktikute vähest kaasamist õppeprotsessi. Paljud finantsettevõtted on omalt poolt valmis osalema praktilise õppetöö raames. Avaldati ka arvamust, et kui Eestis soovitakse rajada regionaalne finantskeskus, peaks ka riik sellele senisest enam kaasa aitama.

Finantssektori spetsialistide ja juhtide ettevalmistamisel ülikoolides tuleks jätkuvalt pöörata tähelepanu finantssektori jaoks fundamentaalsete ainete õpetamisele, milledeks on finantsarvestus, pangandus, finantsanalüüs, finantsturgude ja finantsinstitutsioonide toimimine. See on paljuski kooskõlas lähiaastate kasvavate vajadustega vastava suunitlusega finantssektori spetsialistide järele. Olulisel kohal on ka infotehnoloogia alased ained ja

teemad, nagu programmeerimine, finantsmodelleerimine ja andmekaevandus. Mõnedes intervjuudes rõhutati ka noorte spetsialistide ebapiisavaid matemaatilisi oskusi ning soovitati pöörata senisest enam tähelepanu finantsmatemaatikale ning selle sidumisele finantsalaste õppeainete õpetamisega.

Konkreetsete finantsteadmiste ja -oskuste õpetamisel ja arendamisel soovitati pöörata enam tähelepanu finantsturgude (sh. pangandusturu) toimimisele, finantsmudelite koostamisele tabelarvutusprogrammidega, finantstulemuslikkuse ja investeringute tasuvuse hindamisele, finantseelarvete ja -aruannete koostamisele ning eelarvestamisele, mis on seotud eelkõige finantsanalüütiku erialaga.

Finantsväliste õppeainete puhul tõsteti esile makroökonomikat ja üldteadmisi juhtimisest (sh otsustamist ja vastutamist, ärieetikat, turundust), mis võimaldavad arendada finantssektori spetsialistide kontseptuaalseid oskusi. Olulisel kohal on ka kommunikatsioon ja suhtlemine, personali juhtimine ja avalik esinemine, mis aitavad tagada finantssektori spetsialistidele ja juhtidele sotsiaalsed oskused. On oluline, et spetsialistide õppekavad oleks üles ehitatud selliselt, et erialaste teadmiste ja oskuste omandamise kõrval oleks võimalik omandada ka majanduse ja juhtimise kontseptuaalseid ning sotsiaalseid teadmisi ja oskusi.

Finantssektori arenguga mitmekesistuvad ka ametid, mis muutuvad keerulisemaks ning esitavad ühelt poolt spetsiifilisemaid nõudmisi töötajatele ja teiselt poolt eeldavad universaalsemat haridust, sh näiteks teadmisi IT valdkonnast – kõik see esitab uusi väljakutseid ka spetsialistide ettevalmistusele. Finantsjuhtimise õppekavad peaks olema üles ehitatud niimoodi, et paralleelselt konkreetsete finantsalaste teadmiste ja oskuste omandamisega oleks võimalik omandada ka ettevõtte juhtimise ja infotehnoloogiaga kaasnevaid teadmisi ja oskusi.

VIIDATUD ALLIKAD

- Anspal, S., Kraut, L., Rõõm, T.** (2010). Sooline palgalõhe Eestis. Alla laetud 12.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Sotsiaalvaldkond/2_raport.pdf
- Ardichvili, A., Gasparishvili, A.** (2001). Human Resource Development in an Industry in Transition: the Case of the Russian Banking Sector. *Human Resource Development International*, 4(1), 47-63
- Armenta M. W.** (2007). The Financial Sector and Economic Development: Banking on the Role of Human Capital. *Journal of Public and International Affairs*, 18, 188-203
- Bartel, A. P.** (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181-203
- Boustanifar, H., Grant, E., Reshef, A.** (2014). Wages and Human Capital in Finance: International Evidence, 1970-2005. Alla laetud 25.08.2014 alljärgneva lingi kaudu: ssrn.com/abstract=2518277
- Demsetz, R. S.** (1997). Human Resource Needs in the Evolving Financial Sector. *Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of New York*, 3(13), 6 p.
- Eesti Statistikaameti andmebaas: www.stat.ee
- Euroopa Komisjoni statistikaameti (Eurostati) andmebaas: ec.europa.eu/eurostat
- Finantssektori institutsionaalsed üksused, Statistikaamet, 30.05.2014. Alla laetud 7.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: <http://www.stat.ee/rahandus>
- Gbeverbie, D.** (2012). Impact of Human resource development and organizational commitment on financial sector employees in Nigeria. *Scientific Annals of the „Alexandra Ioan Cuza“ University of Iași Economic Sciences*, 59(2), 29-41. DOI: 10.2478/v10316-012-0030-9
- Gherman, R., Dincu, A. M., Hurmuzache, T.** (2012). Human resources development in banking area. *Agricultural Management*, 14(2), 573-580
- GFCI – Global Financial Centres Index: <http://www.zyen.com/research/gfci.html>
- Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-century workforce. A report by Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deoitte. Alla laetud 12.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Namibia/GlobalHumanCapitalTrends2014_030714.pdf
- The Human Capital Report 2013, World Economic Forum. Alla laetud 9.07.2014 alljärgneva lingi kaudu: http://www3.weforum.org/docs/WEF_HumanCapitalReport_2013.pdf
- Improving the measurement of the gender pay gap in Estonia, 2014. Alla laetud 12.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.30/2014/mtg_1/Item_4_WP_10_Estonia_ENG.pdf

Investing for the Long Term: Priority Skill Needs of Employers in New Jersey's Finance Industry. Prepared by The John J. Heldrich Center for Workforce Development, Edward J. Bloustein School of Planning and Public Policy (Rutgers, The State University of New Jersey). Alla laetud 7.11.2014 alljärgneva lingi kaudu:

http://www.heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/products/uploads/Finance_Report.pdf

Kaisergruber, D., Vogler-Ludwig, K., Kwiatkiewicz, A. (2009). Skills scenarios for the Financial Sector in the European Union. Alla laetud 9.07.2014 alljärgneva lingi kaudu: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9514&langId=en

Konovalova, N., Rozgina, L., Zelglave, E. (2012). Human capital in commercial banks: development trends and problems of management in the unstable economic conditions. *Journal of Business Management*, 6, 57-67

Kwon, W. J. (2013). Human Capital Risk and Talent Management Issues in the Insurance Market: Public Policy, Industry and Collegiate Education Perspectives. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 39, 173-196. DOI: 10.1057/gpp.2013.11

Martin, G., Gollan, P. J. (2012). Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3295-3314

Martin, N. (2013). *The 'who's who' of European tax havens*, Deutsche Welle, 17.04.2013. Alla laetud 9.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: <http://dw.de/p/18IGw>

Philippon, T., Reshef, A. (2012). Wages and Human Capital in the U.S. Finance Industry: 1909-2006. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1551-1609

Pomerleano, M. (2002). Back to Basics: Critical Financial Sector Professions Required in the Aftermath of an Asset Bubble. *Appraisal Journal*, Vol. 70, April, 173-181

Royster, S. (2014). *Career Outlook: Financial specialists: Working with money*, Bureau of Labor Statistics, June 2014. Alla laetud 8.11.2014 alljärgneva lingi kaudu: <http://www.bls.gov/careeroutlook/2014/article/financial-specialists.htm>

Strategic Skills Needs in the Financial Services Sector. A report for the National Strategic Skills Audit for England 2010, PricewaterhouseCoopers LLP. Alla laetud 24.12.2014 alljärgneva lingi kaudu:

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/337186/evidence-report-15-strategic-skills-needs-in-the-financial-services-sector.pdf

Wang, J., Lee Cooke, F., Huang, W. (2014). How Resilient is the (future) Workforce in China? A Study of the Banking Sector and Implications for Human Resource Development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 132-154. DOI: 10.1111/1744-7941.12026

LISAD

LISA 1. EESTI KOMMERTSPANKADE JA TEISTE FINANTSETTEVÖTETE VALIKULISED FINANTSNÄITAJAD 2003-2013, MLN EUROT.

Aasta	Puhaskasum		Omakapital		Varad kokku	
	Kommerts-pangad	Teised finants-ettevõtted	Kommerts-pangad	Teised finants-ettevõtted	Kommerts-pangad	Teised finants-ettevõtted
2003	96,7	158,0	713,7	724,2	6 314,3	2 266,2
2004	157,5	145,6	837,7	666,4	8 537,4	2 418,5
2005	197,4	81,8	1 022,5	453,4	11 830,2	1 947,9
2006	230,6	97,6	1 286,1	521,7	15 308,2	2 089,8
2007	472,5	175,0	1 765,1	850,3	20 491,1	2 655,2
2008	251,4	37,3	1 920,6	960,7	21 828,1	2 656,1
2009	-579,8	80,2	1 742,8	1 393,3	20 596,2	2 201,0
2010	69,5	65,0	1 836,8	804,3	19 578,8	1 168,4
2011	661,3	58,3	1 749,4	1 159,1	18 389,1	1 714,3
2012	350,4	129,7	2 180,2	1 568,7	19 282,9	2 880,1
2013	442,4	61,5	2 491,9	701,5	19 675,6	975,5

Allikas: autorite koostatud.

LISA 2. HÕIVATUD ISIKUTE ARV EESTIS 1989-2013 – TEGEVUSALAD KOKKU VS. FINANTS- JA KINDLUSTUSTEGEVUS, TUHAT INIMEST

Aasta	Tegevusalad kokku	Finants- ja kindlustustegevus		
		Kõik	Mehed	Naised
1989	837,90	4,40	0,70	3,70
1990	825,80	4,70	0,80	3,90
1991	806,60	5,30	1,10	4,20
1992	761,40	6,10	1,40	4,70
1993	698,90	6,70	1,90	4,80
1994	675,40	8,00	2,40	5,60
1995	633,40	7,00	-	-
1996	619,30	6,50	2,10	4,40
1997	617,20	7,50	1,90	5,60
1998	606,50	8,30	2,40	5,90
1999	579,30	8,50	3,10	5,40
2000	585,30	8,20	3,70	4,60
2001	589,60	7,60	2,60	5,10
2002	589,90	8,30	2,60	5,70
2003	602,90	7,80	3,10	4,70
2004	601,90	8,00	2,50	5,50
2005	615,60	6,40	1,10	5,30
2006	651,70	7,50	2,00	5,50
2007	657,60	9,50	2,60	6,90
2008	656,00	10,50	3,20	7,30
2009	593,90	11,40	2,90	8,50
2010	568,00	9,40	3,10	6,30
2011	603,20	10,30	3,00	7,30
2012	614,90	10,90	2,40	8,40
2013	621,30	10,20	2,40	7,80
Keskmine kasvumäär	-1,25%	3,50%	6,21%	4,49%

Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal.

LISA 3. KESKMINE BRUTOKUUPALK EESTIS VALITUD TEGEVUSALADE LÖIKES NING
TARBIJAHINNAINDEKS (2002 I KVARTAL = 100), 2002 I KVARTAL – 2014 III
KVARTAL

Aasta	Kvartal	Tegevusalad kokku	Finants- ja kindlustustegevus	Info ja side	Miinimumbrutopalk tegevusalade lõikes	Tarbijahinnaindeks
2002	I	365,7	945,6	674,0	188,4	100,00
2002	II	406,0	783,3	714,8	230,5	101,43
2002	III	374,1	795,3	703,2	219,6	100,84
2002	IV	416,2	838,7	776,3	222,0	101,12
2004	I	431,3	1113,0	880,0	256,2	102,88
2004	II	474,1	889,6	837,5	275,5	105,42
2004	III	448,7	874,4	827,9	293,7	106,08
2004	IV	492,4	909,4	868,6	291,6	106,86
2006	I	549,1	1314,4	902,4	346,7	112,32
2006	II	609,2	998,6	947,4	385,4	113,97
2006	III	579,6	961,1	926,1	368,6	115,52
2006	IV	652,7	1010,7	957,6	416,7	116,11
2008	I	788,5	1954,8	1261,6	504,5	131,21
2008	II	850,4	1392,0	1305,9	531,9	134,14
2008	III	799,7	1315,1	1267,9	523,2	136,29
2008	IV	838,3	1343,8	1324,0	520,2	137,07
2010	I	758,3	1284,4	1298,4	465,9	135,70
2010	II	822,5	1374,5	1300,1	497,4	137,97
2010	III	758,9	1262,4	1261,0	487,5	139,22
2010	IV	813,9	1337,7	1305,3	502,4	141,39
2012	I	846,8	1431,3	1431,4	462,9	149,26
2012	II	899,9	1455,0	1434,4	503,7	150,84
2012	III	855,3	1373,3	1415,8	500,9	152,00
2012	IV	916,4	1407,0	1448,3	508,5	152,67
2014	I	966,2	1642,1	1537,2	550,1	155,47
2014	II	1022,7	1739,1	1616,9	557,8	155,91
2014	III	976,7	1613,9	1567,0	544,7	155,35
Keskmine kasvumäär³¹		1,96%	1,07%	1,69%	2,12%	0,88%

Allikas: autorite koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal.

³¹ Esitluse kompaktsuse huvides on tabelist välja jäetud aastad 2003, 2005, 2007, 2009, 2011 ja 2013. Keskmine kasvumäär on aga välja arvatud kõikide aastate (2002 kuni 2014) kvartaalsete andmete põhjal.

LISA 4. INTERVJUU KÜSIMUSTIK FINANTSJUHTIDELE JA -SPETSIALISTIDELE

EESTI FINANTSSEKTORI SPETSIALISTIDE JA JUHTIDE TÖÖTURUSEISUND, TULEVIKUVAJADUSED JA ARENDAMINE

Intervjueeritava nimi, ametinimetus ja haridus (kool, kraad)

1. ÜLDKÜSIMUSED

1.1. Ettevõtte tegevusvaldkond, asutamisaasta ja suurus (käive, kasum, töötajate arv)?

1.2. Kuidas on korraldatud ettevõttes spetsialistide ja juhtide värbamine (sh valik; edaspidi värbamine) ning arendamine (sh koolitamine) ning kes sellega tegeleb ja selle eest vastutab?

1.3. Kui Teie ettevõttes on personalitöötaja (personalijuht, -spetsialist), siis missugused on tema tegevuse põhivaldkonnad? Kui personalitöötaja ametikoht puudub, siis mis põhjusel?

- väike töötajate arv ettevõttes
- tööjõu madal voolavus
- personalijuhtimine ei eelda nii suurt tähelepanu
- personalijuhtimise alased tegevused on juhtide vahel jagatud jm.

1.4. Kas ettevõtte spetsialistide ja juhtide värbamisel ja arendamisel rakendatakse kompetentsimudelit? Kui jah, siis missuguste ametikohtade lõikes seda tehakse ning kuidas on see ennast õigustanud?

1.5. Missugused muudatused on toimunud finantssektori spetsialistide ja juhtide professionaalses ja sotsiaal-demograafilises (vanuseline, sooline, hariduslik) struktuuris?

- nooremate spetsialistide osakaalu muutus
- naisspetsialistide osakaalu muutus
- välismaiste spetsialistide osakaalu muutus
- kõrgharidusega spetsialistide osakaalu muutus
- kõrgema kraadiga spetsialistide osakaalu muutus jm.

1.6. Missugused muudatused on toimunud finantssektori spetsialistide ja -juhtide professionaalses ja sotsiaal-demograafilises struktuuris ning missuguseid muudatusi planeerite aastani 2020? Missuguste spetsialistide ja -juhtide vajaduse kasvu planeerite kõige enam aastani 2020?

Palun valige allpool toodud loetelust viis kõige kiiremini kasvava vajadusega finantssektori spetsialisti või -juhti ja tähistage need järgnevalt: *1 – kõige kiirema kasvuga, ... 5 – kõige aeglasema kasvuga (viie kiirema kasvuga spetsialisti hulgas)* (kirjutage järjekorranumbrid loetelu numeratsiooni ette või taha)

- finantsjuhid
- portfelli- ja fondijuhid (-haldurid)
- (pea)raamatupidajad
- audiitorid
- finants- ja laenuanalüütikud (-nõustajad)
- finants- ja investeerimisnõustajad (-analüütikud)
- valuuta- ja võlakirjadega kauplejad
- maaklerid
- kindlustusspetsialistid ja –konsultandid
- kahjukäsitlejad
- maksuspetsialistid ja –nõustajad
- *back-office* spetsialistid
- muud (nimeta)

1.7. Milline on Teie ettevõtte tööjõu voolavus (viimastel aastatel ettevõttest lahkunud ja tööle tulnud inimeste osakaal kõigist töötajatest) ning millega seda seostate; missugused ettevõttes toimuvad muudatused seda mõjutavad ning mis suunas?

- uute teenuste pakkumine või olemasolevate teenuste pakkumisest loobumine
- harude (osakondade) avamine või sulgemine
- personali reorganiseerimine (funktsioonide koondamine ja/või delegeerimine) jm.

2. SEISUND

2.1. Missuguse hariduse ja pädevustega (teadmised, oskused, kogemused, võimed) võiksid olla finantssektori spetsialistid? Palun valige igast allpool toodud grupist viis kõige sobivamat spetsialisti haridustaset ning olulisemat teadmist, oskust, kogemust ja võimet ning tähistage need järgnevalt: *1 – kõige olulisem, ... 5 – kõige vähemoluline* (kirjutage järjekorranumbrid loetelu numeratsiooni ette).

2.1.1. Haridustase (kool, kraad)

- Tartu Ülikooli magister
- Tartu Ülikooli BA
- Tallinna Tehnikaülikooli magister
- Tallinna Tehnikaülikooli BA
- EMÜ magister
- EMÜ BA
- EBS magister
- EBS BA
- Tallinna Majanduskool
- SSE Riga
- Muu (muu kõrgkool, rakenduskõrgharidus, doktorikraad)

2.1.2. Teadmised

- Eesti finantsalane seadusandlus
- Finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevad riskid
- Finants- ja operatsiooniriskide maandamise võimalused
- Finantsturgude (sh pangandusturu) toimimine
- (Eesti) maksusüsteem ja maksustamisega seotud aspektid
- Kapitali struktuur ja kulukuse määra (hinna) kujunemine
- Laenu intressimäära kujunemine
- Kapitali kaasamise võimalused
- Raamatupidamislikud teadmised
- Tehniline analüüs
- Fundamentaalanalüüs
- Muu.....

2.1.3. Oskused

- Globaalsetes majandusmehhanismides orienteerumine
- Rahanduspoliitikas ja -süsteemides orienteerumine
- Finantsprognooside koostamine
- Finantsaruannete koostamine
- Finantseelarvete koostamine
- Finantstulemuslikkuse hindamine
- Finantsmudelite koostamine tabelarvutusprogrammides
- Kuluarvestus ja kulude juhtimine
- Investeeringute tasuvuse hindamine
- Meeskonnatöö ja koostööoskused
- Suhtlemine investoritega
- Suhtlemine klientidega
- Muu.....

2.1.4. Kogemused

- Töö finantsorganisatsioonis
- Töö finantssektori välises organisatsioonis
- Praktika finantsorganisatsioonis
- Õppimine välismaal
- Töötamine välismaal
- Aktiivne investeerimis- ja kauplemistegevus finantsturgudel
- Ettevõtlustegevuse alane kogemus
- Projektijuhtimise kogemus
- Töötamine vabatahtlikuna
- Muu.....

2.1.5. Võimed ja omadused

- Töökus
- Loovus
- Stressitaluvus
- Rutiinitaluvus
- Võime eristada prioriteete
- Keskendumisvõime
- Normipõhisus
- Põhimõttekindlus
- Ausameelsus
- Distsiplineeritus
- Täpsus ja korrektsus
- Muu.....

2.2. Millised on Eesti finantssektori spetsialistide pädevuste ja isikuomadustega seonduvad probleemid:

- liialt teoreetilised teadmised
- üldised ja pinnapealsed teadmised
- puudulik võõrkeelte oskus
- puudulikud infotehnoloogilised oskused
- puudulik kirjalik ja suuline väljendusoskus
- kõrge/madal enesehinnang
- muu.....

2.3. Kuivõrd lihtne või keeruline on Teie ettevõttel õpetada ja arendada välja vajaliku kvalifikatsiooniga spetsialiste ja -juhte?

2.4. Kuivõrd tihe on konkurents spetsialistide ja juhtide pärast Eesti finantssektoris ning kuidas see avaldub see Teie ettevõtte personali värbamisel ja arendamisel? Kuivõrd konkurentsivõimelised on Eesti finantssektori spetsialistid rahvusvahelises kontekstis?

2.5. Kuidas motiveeritakse (sh rahanduslikult) spetsialiste ja juhte ning nende jäämist Teie ettevõttesse ning välditakse nende *ülesostmist* konkurentide poolt?

2.6. Kuidas on korraldatud spetsialistide ja -juhtide värbamine ja arendamine (sh karjäär) Teie ettevõttes (kuidas on see reguleeritud emattevõtte/peakorterit poolt)?

2.7. Kuivõrd pädevateks ja sobivateks peate praegu Eestis ettevalmistatavate kõrgharidusega finantssektori spetsialiste ning mida võiks nende ettevalmistamisel muuta?

3. TULEVIKUVAJADUSED

3.1. Missuguseid probleeme prognoosite Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide värbamise, arendamise ja pädevustega lähitulevikus?

3.2. Missugune on Teie ettevõtte spetsialistide ja -juhtide vajadus lähiaastatel (suureneb, väheneb, jääb samaks)? Millise pädevusega spetsialistide ja -juhtide värbamine ja rakendamine võib tulevikus Teile kõige enam probleeme tekitada?

3.3. Mida tuleks teha muutmaks Eesti finantssektori spetsialiste ja -juhte rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisemaks? Milliste riikide finantsturgude näiteid võiks võtta aluseks finantssektori spetsialistide ja -juhtide arendamisel tulevikus?

3.4. Missugune roll võiks olla Eesti finantssektori spetsialistide kujundamisel ja arendamisel ülikoolidel, koolitusfirmadel, finantssektori ettevõtetel, HTM-l ja kutseliidul?

4. ETTEVALMISTAMINE JA ARENDAMINE

Finantssektori spetsialistide ja -juhtide töös vajalike teadmiste ja oskuste kujundamine toimub kõrgkoolides pakutavate õppekavade ja -ainete raames. Palume Teie hinnangut spetsialistide ja -juhtide jaoks oluliste teadmiste ja oskuste arendamise kohta Eesti kõrgkoolides

4.1. Millistele teemadele (ainetele) tuleks kõrgkoolidel tulevikus tähelepanu pöörata finantssektori spetsialistide ja -juhtide ettevalmistamisel? Palun valige kümme kõige olulisemat teemat ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 10 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud kümne olulisema teema hulgas).

- Andmekaevandus (*data mining*)
- Finantsarvestus
- Finantsanalüüs
- Finantsaruandluse analüüs ja koostamine
- Finantsturud ja finantsinstitutsioonid
- Finantsriskide juhtimine
- Finantsökonomeetria
- Finantsmatemaatika
- Kulude juhtimine ja *controlling*
- Maksundus
- Pangandus
- Programmeerimine
- Riskikapital (*venture capital*) ja *private equity*
- Riskide juhtimine
- Statistiline andmetöötlus
- Tuletisinstrumendid
- Tabelarvutusprogrammide põhine finantsmodelleerimine (*spreadsheet modeling*)
- Väärtpaperite analüüs
- Äri- ja finantsõigus
- Äriettevõtte finantsjuhtimine
- Muu

4.2. Millistele finantsalastele teadmistele ja oskustele tuleks tulevikus pöörata tähelepanu finantssektori spetsialistide ja -juhtide värbamisel ja arendamisel? Palun valige viis kõige olulisemat teadmist/oskust ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 5 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud viie olulisema teadmise/oskuse hulgas).

- *Controlling* ja kulude juhtimine
- Eesti finantsalane seadusandlus
- Finantsaruannete koostamine
- Finantseelarvete koostamine, eelarvestamine
- Finantstulemuslikkuse hindamine
- Finantsmudelite koostamine tabelarvutusprogrammides
- Finantsriskide juhtimine
- Finantsturgude (sh. ka pangandusturu) toimimine
- Investeeringute tasuvuse hindamine
- Kapitali kaasamise võimalused
- Kapitali struktuuri ja kulukuse määra (hinna) kujunemine
- Maksustamine
- Suhtlemine investoritega
- Muu

4.3. Millistele finantsvälistele teadmistele ja -oskustele tuleks tulevikus pöörata tähelepanu finantssektori spetsialistide ja -juhtide värbamisel ja arendamisel? Palun valige viis kõige olulisemat teadmist/oskust ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 5 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud viie olulisema teadmise/oskuse hulgas).

- Üldteadmised ettevõtte juhtimisest
- Mikroökoonoomika alased teadmised
- Makroökoonoomika alased teadmised
- Turundusvõtete tundmine
- Personali juhtimine
- Ärieetilised tõekspidamised
- Programmeerimine
- Mänguteooria alased teadmised
- Otsustamine ja vastutamine
- Kommunikatsioon ja suhtlemine
- Avalik esinemine
- Keelteoskus (palun märkige ka keel(ed): inglise / saksa / hiina / vene / soome / rootsi)
- Muu

Täname Teid panuse eest Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide pädevuse hindamisel ja vajaduse prognoosimisel ning nende koolitamise ja arendamise kavandamisel!

LISA 5. INTERVJUU KÜSIMUSTIK ÕPPEJÕUDUDELE

EESTI FINANTSSEKTORI SPETSIALISTIDE JA JUHTIDE TÖÖTURUSEISUND, TULEVIKUVAJADUSED JA ARENDAMINE

Küsimustik rahandusalaste ainete õppejõududele

Akadeemiline positsioon

- Lektor
- Teadur, vanemteadur
- Dotsent
- Professor
- Muu

Milline on teie pedagoogiline staaž (aastates)?

- Kuni 5 aastat
- 5 kuni 10 aastat
- 10 kuni 20 aastat
- rohkem kui 20 aastat

Kas tegelete ka ettevõtlusega (s.t. et Teil on osalus äriettevõttes)? Kui jah, siis märkige ka valdkonnad

- Ei tegele ettevõtlusega
- Kauplemine väärtpaberiturul
- Äri- ja finantsalane nõustamine
- Rakenduslike majandus- ja ärialaste uuringute läbiviimine
- Koolitustegevus
- Projektijuhtimine
- Muu

Milliste ainete õpetamise ja teemade käsitlemisega olete oma pedagoogilise karjääri jooksul tegelenud?

- Audit
- Ettevõtte finantsjuhtimine
- Finantsanalüüs
- Finantsaruandluse analüüs ja koostamine
- Finantsarvestus
- Finantsmatemaatika
- Finantsriskide juhtimine ja tuletisinstrumendid
- Finantsturud ja finantsinstitutsioonid
- Finantsökonomeetria
- Juhtimisarvestus
- Kindlustus
- Kulude juhtimine ja *controlling*
- Maksud (sh. maksude planeerimine ja maksude arvestus)
- Pangandus
- Riskikapital (*venture capital*) ja *private equity*
- Tabelarvutusprogrammide põhine finantsmodelleerimine (*spreadsheet modeling*)
- Investeeringute (sh. ka väärtpaberite) analüüs
- Muu

Millised on teie akadeemilised (erialased) huvivaldkonnad, s.t. millistele teemadele oma pedagoogilises ja uurimistegevuses te keskendute jooksvalt (loetleda 2-3)?

.....

Millised alljärgnevatest nähtustest iseloomustavad teie arvates Eesti finantssektori inimvara arenguid viimastel aastatel?

- Noorte spetsialistide osakaalu tõus
- Noorte spetsialistide osakaalu langus
- Naissoost spetsialistide osakaalu tõus
- Naissoost spetsialistide osakaalu langus
- Kõrgharidusega spetsialistide osakaalu tõus
- Kõrgharidusega spetsialistide osakaalu langus
- Finantssektori spetsialistide keskmise palgataseme tõus
- Finantssektori spetsialistide keskmise palgataseme langus
-

Millised probleemid iseloomustavad Teie arvates tänapäeva päevase õppe üliõpilasi (isikliku pedagoogilise kogemuse põhjal)?

- liialt teoreetilised teadmised
- üldised ja pinnapealsed teadmised
- puudulik võõrkeelte oskus
- puudulikud matemaatilised oskused
- puudulikud infotehnoloogilised oskused
- puudulik kirjalik ja suuline väljendusoskus
- kõrge/madal enesehinnang
- passiivsus (nt. loengutes)
- muu.....

Missuguse hariduse ja pädevustega (teadmised, oskused, kogemused, võimed) võiksid olla finantssektori spetsialistid? Palun valige igast allpool toodud grupist viis kõige olulisemat teadmist, oskust, kogemust ja võimet, sõltumata finantsinstitutsiooni profiilist ning tähistage need järgnevalt: *1 – kõige olulisem, ... 5 – kõige vähemoluline* (kirjutage järjekorranumbrid loetelu numeratsiooni ette).

Teadmised

- Eesti finantsalane seadusandlus
- Finantsinstitutsiooni tegevusega kaasnevad riskid
- Finants- ja operatsiooniriskide maandamise võimalused
- Finantsturgude (sh pangandusturu) toimimine
- (Eesti) maksusüsteem ja maksustamisega seotud aspektid
- Kapitali struktuur ja kulukuse määra (hinna) kujunemine
- Laenu intressimäära kujunemine
- Kapitali kaasamise võimalused
- Raamatupidamislikud teadmised
- Tehniline analüüs
- Fundamentaalanalüüs
- Muu.....

Oskused

- Globaalsetes majandusmehhanismides orienteerumine
- Rahanduspoliitika ja -süsteemides orienteerumine
- Finantsprognoside koostamine
- Finantsaruannete koostamine
- Finantseelarvete koostamine
- Finantstulemuslikkuse hindamine
- Finantsmudelite koostamine tabelarvutusprogrammides
- Kuluarvestus ja kulude juhtimine
- Investeeringute tasuvuse hindamine
- Meeskonnatöö ja koostööoskused
- Suhtlemine investoritega
- Suhtlemine klientidega
- Muu.....

Kogemused

- Töö finantsorganisatsioonis
- Töö finantssektori välises organisatsioonis
- Praktika finantsorganisatsioonis
- Õppimine välismaal
- Töötamine välismaal
- Aktiivne investeerimis- ja kauplemissetegevus finantsturgudel
- Ettevõtlustegevuse alane kogemus
- Projektijuhtimise kogemus
- Töötamine vabatahtlikuna
- Muu.....

Võimed ja omadused

- Töökus
- Loovus
- Stressitaluvus
- Rutiinitaluvus
- Võime eristada prioriteete
- Keskendumisvõime
- Normipõhisus
- Põhimõttekindlus
- Ausameelsus
- Distsiplineeritus
- Täpsus ja korrektsus
- Muu.....

Kuivõrd konkurentsivõimeliseks hindate Eesti finantssektori spetsialiste rahvusvahelisel tasandil? Mida tuleks teha muutmaks Eesti finantssektori spetsialiste ja -juhte rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisemaks?

Millistele teemadele (ainetele) tuleks kõrgkoolidel tulevikus tähelepanu pöörata finantssektori spetsialistide ja -juhtide ettevalmistamisel sõltumata finantsettevõtte konkreetsest profiilist? Palun valige kümme kõige olulisemat teemat ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 10 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud kümne olulisema teema hulgas).

- Andmekaevandus (*data mining*)
- Finantsarvestus
- Finantsanalüüs
- Finantsaruandluse analüüs ja koostamine
- Finantsturud ja finantsinstitutsioonid
- Finantsriskide juhtimine
- Finantsökonomeetria
- Finantsmatemaatika
- Kulude juhtimine ja *controlling*
- Maksundus
- Pangandus
- Programmeerimine
- Riskikapital (*venture capital*) ja *private equity*
- Riskide juhtimine
- Statistiline andmetöötlus
- Tuletisinstrumendid
- Tabelarvutusprogrammide põhine finantsmodelleerimine (*spreadsheet modeling*)
- Väärtpaperite analüüs
- Äri- ja finantsõigus
- Äriettevõtte finantsjuhtimine
- Muu

Millistele finantsalastele teadmistele ja oskustele tuleks tulevikus pöörata tähelepanu finants-spetsialistide ja -juhtide koolitamisel sõltumata finantsettevõtte konkreetsest profiilist? Palun valige viis kõige olulisemat teadmist/oskust ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 5 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud viie olulisema teadmise/oskuse hulgas).

- *Controlling* ja kulude juhtimine
- Eesti finantsalane seadusandlus
- Finantsaruannete koostamine
- Finantseelarvete koostamine, eelarvestamine
- Finantstulemuslikkuse hindamine
- Finantsmudelite koostamine tabelarvutusprogrammides
- Finantsriskide juhtimine
- Finantsturgude (sh. ka pangandusturu) toimimine
- Investeeringute tasuvuse hindamine
- Kapitali kaasamise võimalused
- Kapitali struktuuri ja kulukuse määra (hinna) kujunemine
- Maksustamine
- Suhtlemine investoritega
- Muu

Millistele finantsvälistele majandusalastele teadmistele ja -oskustele tuleks tulevikus pöörata tähelepanu finantsspetsialistide ja –juhtide koolitamisel sõltumata finantsettevõtte konkreetsest profiilist? Palun valige viis kõige olulisemat teadmist/oskust ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 5 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud viie olulisema teadmise/oskuse hulgas).

- Üldteadmised ettevõtte juhtimisest
- Mikroökonomika alased teadmised
- Makroökonomika alased teadmised
- Turundusvõtete tundmine
- Personali juhtimine
- Ärieetilised tõekspidamised
- Programmeerimine
- Mänguteooria alased teadmised
- Muu

Millistele n.ö. pehmetele oskustele tuleks tulevikus pöörata tähelepanu finantssektori spetsialistide ja –juhtide koolitamisel sõltumata finantsettevõtte konkreetsest profiilist? Palun valige viis kõige olulisemat teadmist/oskust ning tähistage need järgnevalt: 1 – *kõige olulisem*, ... 5 – *kõige vähemoluline* (Teie poolt valitud viie olulisema teadmise/oskuse hulgas).

- Otsustamine ja vastutamine
- Kommunikatsioon ja suhtlemine
- Avaliku esinemise oskus
- Loomingulisus
- Uuenduslikkus
- Riskeerimisvalmidus
- Meeskonnatöö oskus
- Kirjalik eneseväljendusoskus
- Kohanemisvõime
- Õppimisvõime
- Empaatiavõime
- Kultuuriteadlikkus
- Keelteoskus
- Muu

Kas olete viimastel aastatel tegelenud finantssektori spetsialistide ja juhtide koolitamisega (plaanipärase ülikooli õppetöö väliselt)? Kui jah, siis millistest oskustest ja teadmistest on finantsettevõtete esindajad olnud huvitatud (palun loetleda 3-5 teadmist/oskust)?

OSKUSED	TEADMISED
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •