

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Majandusteaduskond

Marti Lillemägi

# **TÄIENDUSKOOLITAMIST MÕJUTAVAD TEGURID EESTI ERAETTEVÕTTETES**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(professor K. Türk)

Kaitsmisele lubatud ,, ,, .....2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(M. Lillemägi)

## **SISUKORD**

SISUKORD.....	6
SISSEJUHATUS .....	8
1. TÖÖTAJATE TÄIENDUSKOOLITAMISE VORMID, PÕHJUSED JA MÕJUTAVAD TEGURID .....	9
1.1 Täienduskoolituse mõju ettevõtetele ja töötajatele.....	9
1.2 Täienduskoolituse vormid ettevõtetes .....	17
1.3 Täienduskoolitusvormide sobivus erinevatesse ettevõtetesse ja neid mõjutavad tegurid.....	23
2. EESTI ERAETTEVÕTETE TÄIENDUSKOOLITUSE PEAMISED VALDKONNAD JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID .....	33
2.1 Andmed, valim ja meetodika .....	33
2.2 Täienduskoolitamise ettevõttesisesed tegurid Eesti eraettevõtetes .....	39
2.3 Täienduskoolitusvajaduse ja täienduskoolitusvaldkondade kokkulangevus.....	44
2.4 Täienduskoolitamist piiravad ja takistavad tegurid.....	49
2.5 Eesti eraettevõtete täienduskoolitamise uuringu tulemused ja nende seosed teiste teadusuuringutega.....	54
KOKKUVÕTE.....	59
VIIDATUD ALLIKAD .....	64
LISAD .....	71
Lisa 1. Uuringu „Täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes“ küsimustik.....	71

SUMMARY ..... 79

## SISSEJUHATUS

Suurenev spetsialiseerumine ja aina spetsiifilisemaks ja keerukamaks muutuvad tööülesanded tähendavad, et ideaalset töötajat on aina keerulisem leida. Veelgi keerulisemaks teeb olukorra tööealise elanikkonna pidev vähenemine ja kasvav konkurents tööjõuturul, mis sunnib tööandjat sageli valima tööle mitte kõige paremini sobivate kandidaatide seast. Seetõttu on aina olulisem tööandja enda panus töötaja väljaõppesse. Töökohal pakutava väljaõppega kaasnevad aga ka mitmed ohud ja väljakutsed, mistõttu käesolev magistritöö keskendubki nende väljaselgitamisele ja lahenduste pakkumisele.

Kui ülemaailmselt on täienduskoolituste teema võrdlemisi hästi uuritud, siis Eesti ettevõtete täienduskoolitustegevuse kohta on võimalik leida vaid väheseid uurimusi. Seega on Eesti täienduskoolitusmaastik suuresti kaardistamata. Samas on tegu olulise valdkonnaga ning kuna muu maailma konteksti pole võimalik üksüheselt igasse riiki üle kanda, on Eesti ettevõtete täienduskoolitamist mõjutavad tegurid suuresti teadmata.

Magistritöö eesmärgiks on Eesti eraettevõtete töötajate täienduskoolitamist mõjutavate tegurite välja selgitamine. Eesmärgi püstitamiseks on püstitatud ka peamised uurimisülesanded:

- selgitada välja töötajate täienduskoolitamisest saadavad positiivsed mõjud ettevõtetes;
- selgitada välja täienduskoolitamist mõjutavad tegurid teaduskirjanduses;
- määrata kindlaks kui palju ja milliseid täienduskoolitusvorme Eesti eraettevõtted kasutavad;

- selgitada välja, kui hästi sobituvad Eesti eraettevõtete täienduskoolitusalaad kokku nende täienduskoolitusvajadustega;
- selgitada välja Eesti eraettevõtete täienduskoolitamist positiivselt ja negatiivselt mõjutavad tegurid.

Käesolev töö on jagatud teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Esimene, teoreetiline osa on omakorda jagatud kolmeks alapeatükiks. Esmalt kirjeldatakse põhjuseid, miks töötajate täienduskoolitamine üldse oluline on ning missugused positiivsed mõjud sellega kaasnevad – seda nii ettevõtte, täienduskoolitatud töötaja kui ka ühiskondlikust vaatepunktist. Kuigi empiiriline osa keskendub eelkõige ettevõtja täienduskoolitustegevusele, on oluline anda täienduskoolitamise põhjustest terviklik ülevaade, et mõista paremini selle kaugeleulatuvaid tagajärgi.

Teises alapeatükis kirjeldatakse, missugused on erinevad täienduskoolituste liigitamise võimalused ning täienduskoolitusvormide peamised erinevused. Vaadeldakse, kuidas liigitada täienduskoolitusalasid täienduskoolituse sisu, esitusvormi ning täienduskoolitaja järgi. Alapeatüki lõpuks peaks lugejal olema terviklik ülevaade täienduskoolitusvormide erinevustest ning see aitab paremini mõista erinevaid täienduskoolitusvorme, mida empiirilises osas vaadeldakse.

Kolmas alapeatükk selgitab aga, missugused täienduskoolitusvormid erinevatesse ettevõtetesse sobivad. Kuna nii ettevõtted ning täienduskoolitused võivad olla väga erinevad, on oluline valida just ettevõtte spetsiifikale vastav täienduskoolitus, et suurendada täienduskoolitustest saadavat kasulikku mõju. Alapeatükis kirjeldatakse ka tegevusi, mis täienduskoolituste õnnestumiseks hädavajalikud on.

Empiiriline osa koosneb viiest alapeatükist, millest esimeses antakse ülevaade hilisemalt kasutatavatest andmetest ning metoodikast. Töö empiirilise osa aluseks on Eurostati (Eestis Statistikaameti) poolt läbi viidud üle-Euroopaline uuring „Täiskasvanute koolitus ettevõtetes“ (*Continuing Vocational Training Survey* ehk CVTS). Värskeim uuring viidi läbi 2016. aastal (ettevõtted vastasid 2015. aasta kohta). Antud uuringus kasutatud mõistetele tuginetakse kogu töös läbivalt.

Empiirilise osa teises alapeatükis koostab autor erinevad mudelid, mille abil uuritakse erinevate tegurite olulisust ja nende seoste suunda ettevõttes toimuva täienduskoolitustegevuse toimumise tõenäosuse ning selle mahuga. Kolmandas alapeatükis viiakse sama analüüs läbi ka erinevate täienduskoolitusala lõikes ning uuritakse, kas Eesti ettevõttes valitakse täienduskoolitusala pigem kättesaadavusest või valdkonna olulisusest tingituna. Neljandas alapeatükis võrreldakse tegureid, mis ettevõtjate sõnul täienduskoolituste läbiviimist takistasid või nende mahtu piiravad.

Töö viimane alapeatükk on pühendatud empiirilise osa tulemuste analüüsile ning nende võrdlusele teaduskirjandusega. Tulemused seostatakse teoreetilises osas kirjeldatud varasemate uuringutega ning otsitakse vastust küsimusele, kas varasemad välismaal leitud uuringutulemused peavad paika ka Eestis. Samuti juhitakse tähelepanu Eesti eripäradele.

Käesoleva uuringu piiranguks on üldjoontes andmestikuga seonduvad piirangud. Kuna kasutatavas andmestikus on esindatud vaid kindlad tegevusalad ning vaid kümne ja enama töötajaga ettevõtted, ei saa seda laiendada kõigile Eesti ettevõtetele, vaid ainult antud sektorites tegutsevatele üle 10 töötajaga ettevõtetele. Lisaks tugineb käesolev magistritöö läbivalt kvantitatiivsetele analüüsimeetoditele, seoste ja mõjutajate sügavamaks mõistmiseks oleks aga abi ka kvalitatiivsetest meetoditest.

Uuringu edasiarendamise võimaluseks on uurida sama probleemi ka teiste andmestike põhjal, et pääseda konkreetse andmestiku piirangutest. Samuti oleks võimalik kasutada sama uuringu varasemate lainete andmeid, et mõista täienduskoolitamise ja seda mõjutavate tegurite ajalist arengut. Sarnaselt oleks võimalik kasutada ka teistes Euroopa riikides sama uuringu raames läbi viidud küsitluste tulemusi, et vaadelda laiemat, üle-Euroopalist pilti. Mudelite juures oleks võimalik arvutada ka marginaalefektid, et mõõta täienduskoolitamise ja sellega seotud tegurite omavahelise seose suurust. Samuti oleks võimalik sama probleemi analüüsida ka kvalitatiivsete analüüsimeetoditega.

Soovin tänada oma juhendajat Kulno Türki, Statistikaameti kolleege ning kõiki oma kursusekaaslasi, sõpru ja tuttavaid, kes töö valmimisel abiks ja suureks toeks on olnud.

Märksõnad: Täienduskoolitamine, Eesti eraettevõtted, töötajad, haridus, täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes.



# 1. TÖÖTAJATE TÄIENDUSKOOLITAMISE VORMID, PÕHJUSED JA MÕJUTAVAD TEGURID

## 1.1 Täienduskoolituse mõju ettevõtetele ja töötajatele

Selleks, et töötajate täienduskoolitamist oleks üldse võimalik uurida, tuleb kõigepealt üheselt mõistetavalt aru saada, mis nähtusega tegu on. Buckley ja Caple (2009: 9) defineerivad täienduskoolitamist kui „planeeritud ja süstemaatiline pingutus, et muuta või arendada teadmisi/oskusi/suhtumist läbi õppimiskogemuste või erinevate tegevuste. Selle eesmärk tööolukorras on võimaldada isikul omandada oskusi, et ta suudaks rahuldavalt sooritada ülesandeid või tööd ja realiseerida oma potentsiaali“. Kitching ja Blackburn (2002: 8) nimetavad täienduskoolitamiseks kõikvõimalikke läbiviidavaid tegevusi, läbi mille juhid ja töötajad arendavad oma tööga seotud teadmisi ja oskusi.

Käesoleva töö empiirilises osas kasutatakse Statistikaameti uuringu „Täiskasvanute koolitus ettevõtetes“ andmestikku, seetõttu lähtutakse kogu töös Statistikaameti definitsioonist. Statistikaamet defineerib täienduskoolitust kui koolitusmeetmeid või -tegevust, sh tasemeõpet, mida ettevõtte oma töötajatele osaliselt või täielikult rahastab (Rummo 2008). Kuna sellesse definitsiooni kuulub peale täienduskoolituste organiseerimise ja nende eest maksmise ka see, kui töötaja käib tasustatud tööajal oma teadmisi täiendamas, on tegu laiemal mõistega kui eelnevalt toodud definitsioonid.

Ettevõtte jaoks on töötajate täienduskoolitamine seotud mitmete dilemmadega. Usutavasti tahab iga ettevõtja, et tema töötajad oleksid ettevõtte igapäevatööd tehes võimalikult kvalifitseeritud ja teeksid oma tööd võimalikult hästi. Samas on töötaja täienduskoolitamisega seotud mitmesugused kulud. Kõhklusi suurendab risk, et töötaja ei ole ettevõtte külge lahutamatult seotud ning võib oma teadmistega lahkuda. Samas võivad puudused töötajate teadmistes vähendada nende sooritusvõimet. Karnouskos (2017: 1) toob välja võimaliku dialoogi ettevõtte juhtide vahel: „Mis siis, kui me koolitame oma töötajaid ja nad meie juurest lahkuvad? – Aga mis siis, kui me neid ei koolita ja nad meie juurde jäävad?“

Töötajate täienduskoolitamise vajadus on teoreetilises kirjanduses hästi ja ammendavalt põhjendatud. Iga organisatsiooni edu sõltub tema töötajate töösoorituse tasemest. Seetõttu tuleks investeeringuid töötajate oskuste parandamisse käsitleda võrdselt investeeringutega teistesse ressurssidesse, kus esialgse perioodi kulu hakkab järgnevatel perioodidel tulu tootma (Aghazadeh 2007: 745). Ettevõtted, kelle töötajad sooritavad oma ülesandeid maksimaalse efektiivsusega, saavutavad sellega konkurentsieelise. Inimressursside juhtimine, sealhulgas täienduskoolitamine, on aga töötajate sooritusvõime parandamisel võtmetähtsusega (Atan *et al* 2015: 46) .

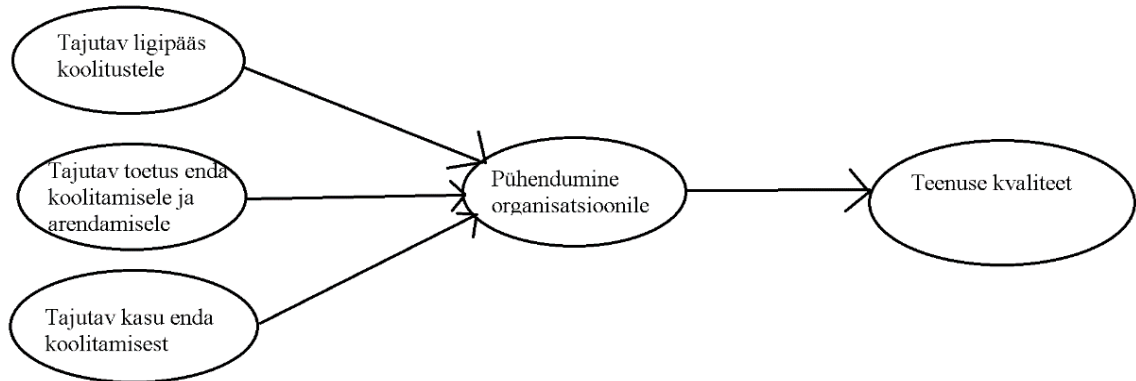
Seda kinnitavad ka teised uuringud. Úbeda-García *et al* (2014: 108) näitavad oma töötajate täienduskoolitust käsitlevas uuringus, et inimressursid ja nende juhtimine on hotellindussektoris ettevõtte kasumi seisukohast määrava tähtsusega. Dhar (2014: 420) tõdeb samuti, et soovitud teadmiste ja oskuste täienduskoolitamist võib käsitleda kui investeeringut organisatsiooni kõige tähtsamasse ressurssi ehk töötajatesse. Eriti tähtis on töötajate täienduskoolitamine teenindavas sektoris, kus töötaja on ise osa pakutavast teenusest. Kvaliteetne töötajate täienduskoolitamine ja arendamine suurendab töötajate töösooritust, teenuse kvaliteeti ning seeläbi ka ettevõtte kasumit (Mpofu, Hlatywayo 2015: 134). Kuigi töötajate oskuste ja teadmiste arendamine mõjutab ettevõtte kasumlikkust otsesel viisil, on sellel lisaks veel ka mitmeid kaudseid mõjusid, mis ettevõtte üleüldist olukorda parandada võivad. Näiteks avaldab töötajate täienduskoolitamine teenindussektoris mõju nii ettevõtte inimressurssidele kui ka kliendirahulolule (Úbeda-García *et al* 2014: 109).

Töötajate täienduskoolitamine ei suurenda ettevõtte pakutavate hüviste kvaliteeti siiski ainult teenindavas, vaid ka tootvas sektoris. Holzer *et al* (1993: 635) leidsid, et töötajate täienduskoolitamine vähendas tootmisettevõtetes olulisel määral praaktoodete osakaalu – ning seda mitte ainult täienduskoolitusperioodi aastal, vaid ka järgnevatel aastatel. Seega võime öelda, et töötajate täienduskoolitamine omab ettevõtte pakutavate hüviste kvaliteedile pikaajalist mõju olenemata ettevõtte tüübist ning annab sellega olulise konkurentsieelise teiste, oma töötajaid täienduskoolitustele mitte saatvate konkurentide ees. Paljudes sektorites vajavad uued töötajad ka põhjalikke koolitusi enne, kui nad mingilgi määral produktiivseks muutuvad ja ettevõttele tulu tootma hakkavad (Aghazadeh 2007: 745).

Töötajate täienduskoolitamine mängib töösoorituse parandamises olulist rolli ning tekitab sellega ettevõttele konkurentsieelise (Dhar 2014: 420). Seetõttu peavad õppimine ja areng olema iga ettevõtte strateegilised prioriteedid, isegi kui juhid peavad tegema raskeid valikuid ja kulusid kärpima (Hamori 2018: 75). Täienduskoolitustesse panustavad ettevõtted näitavad ka suuremat tööjõu produktiivsust ja palgakasvu (Aghazadeh 2007: 746). Ka OECD (2005: 15) leiab, et suurema teadmistepagasiga ettevõtted näitavad süstemaatiliselt paremaid tulemusi. Teadusartiklid on näidanud, et pidev pingutus töötajate efektiivseks ja sobivaks täienduskoolitamiseks suurendab organisatsiooni eesmärkide saavutamise tõenäosust (Dhar 2014: 420). Töötajate mittekoolitamise ja ettevõtete pankrotistumise vahel valitseb samuti selge ja tõestatud seos (Jayawarna *et al* 2007: 322).

Töötajad tunnevad ka ise aina enam, et tööandjal on kohustus nende arendamise suuremal määral panustada. Töötajate ebapiisav täienduskoolitamine on otseselt seotud tööandja ja töötaja omavaheliste suhete halvenemisega – see võib aga omakorda kaasa tuua motivatsiooniprobleemid, huvipuuduse ja koostöövalmiduse vähenemise (Aghazadeh 2007: 755). Õnneks kehtib ka vastupidine seos – kuigi ettevõtte jaoks on suureks probleemiks see, kui töötaja pärast ulatuslikke täienduskoolitusi ettevõttest lahkub ja sellega kõik oma teadmised kaasa võtab, võib täienduskoolitamine ise seda riski olulisel määral vähendada. Dhar (2014: 427) leiab oma töös kinnitust mudelile, mis seostab töötajate täienduskoolitamise ja nende pühendumuse organisatsioonile (vt joonis 1). Selgub, et töötaja poolt tajutav juurdepääs täienduskoolitustele, tööandjapoolne enesearengu toetamine ja

täienduskoolitustest kasu saamine avaldavad kõik positiivset mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele, mis omakorda avaldab aga taaskord otsest mõju ettevõtte poolt pakutava teenuse kvaliteedile (Dhar 2014: 427). Seega mõjutavad töötajate täienduskoolitused ettevõtte kasumlikkust ka kaudselt, läbi teiste mõjurite. Seetõttu võib täienduskoolitamist ka vaadata kui võimalust parandada töötajate rahulolu oma isikliku ja tööalase arenguga.



**Joonis 1.** Täienduskoolituste, töötaja pühendumuse ja teenuse kvaliteedi seotus.  
Allikas: (Dhar 2014: 427)

Koolitamine ei ole kasulik mitte ainult ettevõttele, vaid ka töötajale, kes täienduskoolitusel osaleb. Kuigi ettevõtte on see, kelle tulu tänu töötaja täienduskoolitustele tõusma peaks, on just töötaja see, kes täienduskoolitusel käies oma teadmisi parandab. Järgnevalt tutvustatakse, kuidas avaldab täienduskoolitustel käimine mõju töötajatele.

Töötajatele võivad täienduskoolitustel osaledes osaks saada väga erinevad positiivsed mõjud. Uurimuses toodi eraldi välja kolm võimalikku positiivset mõju, mida töötaja täienduskoolitustest saada võib: isiklikud kasud – näiteks võimalus laiendada täienduskoolitustel oma suhtlusvõrgustikku, parandada oma töösooritust ja oma teadmisi edasi arendada; tööalased kasud – näiteks suhete paranemine kolleegide ja ülemustega ning võimalust teha oma igapäevatööst paus ning karjäärilased kasud – sealhulgas võimalused oma karjäärivõimalusi suurendada ning karjäärieesmärkide selginemine (Noe ja Wilk 1993:

294). Seega on täienduskoolitustel osalemine seotud erinevate positiivsete mõjudega ning töötajatele väga kasulik.

Vuta ja Farcas (2015: 369) toovad välja veidi detailsema loetelu positiivsetest mõjudest, mis töötajale täienduskoolitustel käimisega osaks võivad saada:

- kommunikatsiooni paranemine ülemuste ja kolleegidega,
- uued vastutusalaad töökohal,
- meeskonnatöösuste paranemine,
- ajaplaneerimise efektiivsuse kasv,
- tööalaste tulemuste kvaliteedi paranemine,
- ametikõrgenduse saamise tõenäosuse kasv,
- initsiatiivi areng töökohal.

Tänu parematele teadmistele ja efektiivsemale töösooritusele tekib töötajal võimalus nõuda oma töö eest kõrgemat palka. Täienduskoolitustel käimise positiivset mõju palgale on näidanud erinevad uuringud. Kuckulenz ja Zwick (2003: 24) tõestasid, et töötajapoolne täienduskoolitustel osalemine avaldab töötaja palgale statistiliselt olulist positiivset mõju. Täienduskoolituste positiivse mõju palkadele leidis ka Booth (1991: 289), kes juhtis tähelepanu ka tõsiasjale, et eriti suurt mõju avaldab täienduskoolitustel käimine just naiste palkadele. Bishop (1994: 193) tõestas, et töötaja palgale avaldavad positiivset mõju ka eelmiste tööandjate juures töötades läbitud täienduskoolitused.

Vaatamata töötajate palgatõusule ja sellega seotud kuludele on töötajate täienduskoolitamine ettevõtete jaoks siiski kasulik tegevus. Nimelt leidis Bishop (1994: 182-185), et töötaja täienduskoolitamisest tulenev palgatõus on oluliselt väiksem kui selle tulemusena saavutatav produktiivsuse kasv. Seega võime öelda, et suurema osa töötaja täienduskoolitamise kasudest saab siiski ettevõtte.

Sellele vaatamata ei kasuta kõik ettevõtted siiski võimalust oma töötajaid täienduskoolitada. Finantsraskustes ja ressursipuuduses vaevlevatele väikestele ja keskmise suurusega

ettevõtetele pole töötajate pidev täienduskoolitamine praktiline ning vajaminevaid täienduskoolitusi ei pruugi olla saadaval (Macpherson, Jayawarna 2007: 702). Empiirilised andmed näitavad, et finantsprobleemide kerkides on täienduskoolituste valdkond üks esimestest, mida kärpima hakatakse, kuna seda ei vaadelda mitte investeeringu, vaid kuluna (Vuta, Farcas 2015: 370). Paljud ettevõtjad eelistavad töötajate täienduskoolitamise asemel leida vajaminevaid oskusi uute töötajate värbamise abil (Hamori 2018: 72).

Samuti eelistavad ettevõtted töötajaid mitte täienduskoolitada, kui sellega seostuvad suured muudatused ja töötajate vastuseis (Ichinowski *et al* 1995 :36). Kuigi võiks arvata, et teaduspõhise ühiskonna tõus toob kaasa ka suurema huvi töötajate täienduskoolitamise vastu, ei pruugi ka see tingimata tõsi olla. Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuring näitas, et 2001 aastal said tööandjalt täienduskoolitust 21% töötajatest, 2009 aastal aga vaid 15% - languse põhjuseks ei saa seejuures tuua ka majanduskriisi, sest töötajate täienduskoolitamine langes kõige järsumalt just buumiperioodi jooksul (Hamori 2018: 71).

Selleks, et täpsemalt mõista ettevõtetele töötajate täienduskoolitamisest tulenevaid kasusid, tuleb uurida, kuidas sünnib ettevõtetes otsus oma töötajaid täienduskoolitada – samas ka seda, kuidas sünnib otsus töötajaid mitte täienduskoolitada. Kuna nähtuse kohta on käibel erinevaid teooriaid, tutvustatakse neist populaarsemaid järgnevas osas lähemalt.

Paljud täienduskoolituse uuringud tuginevad inimkapitali teorialle, mis väidab, et otsus töötajaid täienduskoolitada sünnib, võrreldes töötaja täienduskoolitamise kulusid (sealhulgas ka alternatiivkulusid) tulevikus sellest saadavate kasudega (Tam 2014: 525). Kui töötaja täienduskoolitamisest saadav pikaajaline produktiivsuse kasv ning sellega ettevõttele toodetav lisandväärtus on suurem kui töötaja täienduskoolitamisele kuluv rahasumma ning töö ajal täienduskoolitusel osalemisest tuleneva produktiivsuse languse väärtus, on töötajat kasulik täienduskoolitada, vastasel juhul pole sellel aga mõtet. Inimkapitali teooria põhineb ratsionaalse inimese mudelil ning sellele on toodud hulgaliselt kriitikat – sealhulgas tuuakse välja, et vaja on arvestada ka konteksti, milles indiviidide otsused sünnivad (Tam 2014: 525).

Seetõttu on uurijad hakanud kasutama ka teist lähenemist, milleks on institutsiooniteooria. Selle kohaselt on tööjõuturu institutsioonid ja nende suhted riigiga tähtsad taustategurid, mis

kujundavad tööjõu teadmisi ja oskusi (Tam 2014: 525). Kahtlemata ei saa ettevõtete tegevust vaadata isolatsioonis üldisest keskkonnast, seetõttu on institutsiooniteooria oluline edasiarendus, et töötajate täienduskoolitamist paremini mõista.

Ettevõtte otsust töötajaid täienduskoolitada saab mõjutada ka riik oma täienduskoolituspoliitikaga, sealhulgas erinevate toetuste ja kohustustega. Riigil on motivatsioon tööjõu täienduskoolitamiseks oluliselt suurem kui ettevõttel, kuna kaotada on vähem ja võita rohkem – ettevõtte jääb töötajast ja temasse tehtud investeeringust suure tõenäosusega varem või hiljem ilma, küll aga jääb töötaja ka pärast ettevõtetest lahkumist suure tõenäosusega endiselt riigi tööjõuturule. Kuna riik on tööjõu täienduskoolitamisest seega rohkem huvitatud kui ettevõtted, on loogiline, et riik viib ellu tegevusi, et tööjõu täienduskoolitamist ettevõtetes soodustada.

Olulise teetähisena leidis Euroopa Kohus 1991 aastal, et täienduskoolituse ja -kursuse tuleks käsitleda võrdselt ülikooliharidusega (Tesauro 1991). Sellest sai alguse Euroopa Liidu suurem keskendumine elukestvate õppele, mis kestab tänapäevani. Tänapäeval julgustab Euroopa Liit kõigi organisatsioonide muutumist õppivateks organisatsioonideks, mis arendaks õppimist kõigil oma tasanditel (Vuta, Farcas 2015: 368).

Tänu Euroopa Liidu viimastele suundumustele on elukestva õppe olulisust mõistnud ka Eesti seadusandjad. Eestis valminud elukestva õppe strateegia hõlmab endas lisaks formaalharidussüsteemile ka täienduskoolituse ja muud täiendõpet: „Elukestev õpe hõlmab formaalharidussüsteemi (lasteaed, põhikool, gümnaasium, kutseõppeasutus, kõrgkool) kõrval ka sellest väljaspool pakutavat täiendus- ja ümberõpet, mitteformaalset ja informaalset õpet kogu selle mitmekesisuses“ (Haridus- ja teadusministeerium 2014). Strateegias tuuakse eraldi välja vajadused pakkuda tööturul olijatele kasvuvaldkondi toetavaid täiendus- ja ümberõppekoolituse ning töötada välja ja rakendada täiendus- ja ümberõppe kättesaadavust soodustavad rahastamispehmed.

Seega on täienduskoolitused vähemalt Eestis saanud ka riikliku tähtsusega küsimuseks. Kuid selliste arengutega tulevad kaasa ka teised riigid. Nii viis näiteks Euroopa Liidu vaesemate riikide hulka kuuluv Rumeenia oma tööjõuseadusesse sisse punkti, mis kohustab kuni 20

töötajaga ettevõtteid täienduskoolitama kõiki oma töötajaid kord kolme aasta tagant ning suuremaid ettevõtteid täienduskoolitama kõiki oma töötajaid iga kahe aasta tagant (Labor Code of Romania). Riikide soosiv suhtumine täienduskoolitustegevusse on loogiline, sest sarnaselt ettevõtetele konkureerivad omavahel ka riigid – ning kui töötajate täienduskoolitamine tagab konkurentsieelise ettevõtetele, tagab see sarnaselt konkurentsieelise ka riigile.

Nii on töötajate täienduskoolitamine tänapäeval ühiskonnas igati oluline nähtus. täienduskoolitamisest saavad kasu nii täienduskoolitust võimaldav ettevõtte kui ka täienduskoolitusel osalev töötaja, samuti avaldab see üldist positiivset mõju kogu riigi tööjõuturule. Tähtsamad täienduskoolitustest tulenevad positiivsed mõjud ettevõtetele, töötajatele ning riigile on toodud tabelis1.

Kuna ettevõtte töötajad on pärast täienduskoolituste läbimist asjatundlikumad, paraneb pakutava toote või teenuse kvaliteet ning suureneb ettevõtte üldine produktiivsus. See vähendab ka ettevõtte pankrotistumise riski ning kasvatab kasumit. Lisaks väheneb võimalus, et töötajad ettevõttest mõnele teisele töökohale lahkuvad. Töötajad saavad täienduskoolitustel käimisega aga paremad karjäärivõimalused nii ettevõtte sees kui ka üldisel tööjõuturul, omandavad uusi teadmisi ning tõenäoliselt toob täienduskoolitustel osalemine töötajate jaoks kaasa ka kõrgema palga. Samuti võivad paraneda suhted kaastöötajatega.

Kui riigis asetsevad ettevõtted ja töötajaid selliseid positiivseid mõjusid tajuvad, saab sellest kasu ka kogu riik laiemalt. Riigi poolt vaadatuna on oluline ettevõtete kõrgema produktiivsusega kaasnev SKP ja rahvusvahelise konkurentsivõime kasv, lisaks saadakse kõrgemate palkade ning suuremate kasumite pealt ka rohkem maksutulu. Palkade ja produktiivsuse kasvuga kaasneb aga tavaliselt ka kõrgem elatustase.



**Tabel 1.** Täienduskoolitustest tulenevad positiivsed mõjud erinevatele osapooltele.

Positiivse mõju saaja	Positiivne mõju	Allikas
Oma töötajaid täienduskoolitav ettevõte	Kõrgem toote/teenuse kvaliteet	Mpofu, Hlatywayo 2015; Holzer <i>et al</i> 1993; Dhar 2014
	Kõrgem produktiivsus	Aghazadeh 2007; Bishop 1994
	Väiksem pankrotistumise risk	Jayawarna <i>et al</i> 2007
	Töötajate kõrgem lojaalsus	Aghazadeh 2007; Dhar 2014
	Kõrgem kasum	Úbeda-García <i>et al</i> 2014
Koolitusel osalev töötaja	Paremad karjäärivõimalused	Noe, Wilk 1993; Vuta, Farcas 2015
	Teadmised ja oskused	Noe, Wilk 1993
	Paremad suhted ülemuste ja kolleegidega	Noe, Wilk 1993; Vuta, Farcas 2015
	Kõrgem palk	Kuckulenz, Zwick 2003; Booth 1991, Bishop 1994
Riik	Suurem SKP	Autori järeldused - tabelis toodud eelnevate positiivsete mõjude põhjal kogu riigile laiendades.
	Rahvusvahelise konkurentsivõime kasv	
	Suurem maksutulu	
	Kõrgem elatustase	

Allikas: Autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Viimastel aastakümnetel on kõik osapooled ka täienduskoolituste olulisust üha enam mõistnud. Seega võib arvata, et ühiskonna teadmuspõhisemaks muutumisel ning keerukamate tööde esile kerkimisel hakkavad täienduskoolitused inimeste tööelus aina olulisemat rolli mängima.

## 1.2 Täienduskoolituse vormid ettevõtetes

Kui ettevõttes on tõepoolest otsustatud, et töötajaid tahetakse täienduskoolitada, tuleb langetada veel rida erinevaid otsuseid. täienduskoolitusi on saadaval kõikvõimalikes vormides ning igaüks neist pakub omamoodi teadmisi ja oskusi. Järgnevas alapunktis tutvustatakse mõnd laiemalt levinud täienduskoolituste jagamise võimalust. täienduskoolitusvormide parem defineerimine aitab ühelt poolt paremini mõista, missuguses vormis täienduskoolitused üldse esineda võivad, teisalt on erinevatel täienduskoolitusvormidel ka väga erinevad lõpptulemused.

Esimene võimalus täienduskoolitusi eristada on nende liigitamine sisu alusel. Uuringutes tehakse vahet ettevõttespetsiifiliste oskustega tegelevatel täienduskoolitustel ning üldiste oskustega täienduskoolitustel – need kaks mõjutavad töötajate mobiilsust ja muid täienduskoolitustest saadavaid kasusid väga erinevalt (Tam 2014: 525). Üldised oskused on ettevõtete vahel teisaldatavad, samas kui ettevõttespetsiifilised oskused on mõeldud töötaja produktiivsuse kasvatamiseks konkreetses ettevõttes (Aghazadeh 2007: 745).

Kuna üldisi oskusi saab kasutada ka laiemalt kui ainult konkreetses ettevõttes, kasvab sellistel täienduskoolitustel osalemisega ka töötaja suurem väärtus üleüldisel töajoturul (Barrett, O'Connell 2001: 659). Ettevõttespetsiifilised oskused on vähem teisaldatavad, seega pakuvad need rohkem huvi suurte korporatsioonide töötajatele, kus need sisemistel töajoturudel edutamisvõimalust suurendavad – seevastu üldiste oskustega täienduskoolitused pakuvad rohkem huvi väike-ettevõtete töötajatele, kus edutamisvõimalused on väiksemad ja kaadrivoolavus suurem (Tam 2014: 531).

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et ettevõttespetsiifilistele oskustele keskenduvad täienduskoolitused peaksid ettevõtte produktiivsust suurendama rohkem kui üldistele oskustele keskenduvad täienduskoolitused, leidub ka teistsuguseid arvamusi. Näiteks leidsid Barrett ja O'Connell (2001: 659), et ettevõttespetsiifilistele oskustele keskenduvad täienduskoolitused ei avaldanudki ettevõtte produktiivsusele statistiliselt olulist mõju – samas suudeti tõestada üldiste oskuste täienduskoolitamisega kaasnev positiivne mõju produktiivsusele. Selle seletamiseks pakuti välja kaks varianti – esiteks võivad töötajad üldiste oskuste täienduskoolitustel rohkem pingutada, kuna sellest on neile isiklikult rohkem kasu, teisalt võivad töötajad näha üldiste oskuste täienduskoolitusi tööandjapoolse kingitusena ning seetõttu ka ise vastutasuks tööülesandeid täites rohkem ära teha (Barrett, O'Connell 2001: 659).

Veel üks suurem võimalus täienduskoolitusi liigitada lahterdab täienduskoolitused kahte rühma – formaalseteks ja mitteformaalseteks täienduskoolitusteks. Formaalseid täienduskoolitusi on defineeritud kui „tegevused, mis on nii läbiviijate kui osalejate poolt selgelt tuvastatavad kui sekkumine ning millel on struktureeritud esitusviis ja mille

eesmärgiks on töökohal protsesside või tegevuste kohta uue teadmise või mõistmise edasiandmine“ (Patton, Marlow 2002: 161). Seevastu on mitteformaalsed täienduskoolitused „ühekordsed, killustunud ja paindlikud. Sellised algatused sõltuvad organisatsiooni keskkonnast, käsiloleva ülesande iseloomust ja indiviidide õpikäitumisest ning neid iseloomustab formaalse struktuuri ja kindlaksmääratud eesmärkide puudumine“ (Jayawarna *et al* 2007: 324).

Mitteformaalsete täienduskoolituste hulka kuuluvad väga erinevad täienduskoolitusvormid. Allpool toome lähtuvalt hiljem empiirilises osas kasutatavatest andmetest välja ühe võimaliku mitteformaalsete täienduskoolituste jagamise viisi (Statistikaamet 2015):

- töö käigus toimuv õpe;
- töökohtade ringlus nii ettevõttes kui ka väljaspool ettevõtet, lähetused, õppereisid;
- messid, töörühmad, seminarid ja konverentsid;
- kvaliteediringid ja õpperühmad;
- iseseisev või e-õpe.

Töö käigus toimuv õpe on täienduskoolitusvorm, kus osalejad õpivad tööd tehes uusi teadmisi või oskusi. Töö käigus toimuv õpe sisaldab endas katsetamist, vigadest õppimist ning teistega koos töötamist ja sobib hästi loovate ja innovatiivsete võimete arendamiseks (Macpherson, Jayawarna 2007: 702). Eriti efektiivne on selline täienduskoolitusvorm organisatsioonides, mida iseloomustavad pidevad muutused tehnoloogias ja konkurentsiolukorras, kuna annab uutele töötajatele võimaluse omandada oskused, mida oleks väljaspool konkreetset ametit väga raske õppida (Aghazadeh 2007: 750). Samas võivad töökohtade rotatsioon või töö käigus õppimine ettevõtte produktiivsust vähendada (Zwick 2005: 175-176). Viimane on vähemalt lühiajaliselt ka loogiline tulemus – kuna õppimine toimub töö käigus, on töötajatel töökohale asumisel vähem teadmisi ja oskusi, et tööd piisavalt produktiivselt teha – see aga põhjustab vigu (millest õpitakse) ning produktiivsuse langust. Samuti kulub töötaja ajast vähemalt mingi osa töötamise asemel õppimisele.

Samas on uuringud näidanud, et töö käigus toimuv õpe suurendab töötaja palka täienduskoolitavas ettevõttes, kuid ei avalda mõju tema palgale järgmistel töökohtadel teistes ettevõtetes – sellisest täienduskoolitusvormist saadud oskusi peetakse tööandjate poolt võrdlemisi spetsiifilisteks ja läbipaistmatuteks (Lynch 1992: 311). Ettevõtja jaoks on töötajate töö käigus täienduskoolitamine aga kasulik, kuna see on odavam ning ei pea kulutama spetsialistide palkamisele ja materjalide otsimisele. Lisaks teevad töötajad töö käigus õppides ka tööd, mis tähendab, et ettevõtte ei kaota produktiivsuses ka töötajate täienduskoolitamise ajal nii suurel määral kui teisi täienduskoolitusvorme kasutades (Aghazadeh 2007: 750).

Seminaridel osalemist peetakse kõigist mitteformaalsetest täienduskoolitustest kõige efektiivsemaks. Täienduskoolitusvormi iseloomust lähtuvalt tundub tõenäoline, et seminaridel käiakse vaid siis, kui nähakse otsest seost konkreetse tööalase küsimusega ning võrdlemisi vähe esineb asjatut osalemist – seega võib seminaridel käimine potentsiaalselt olla kiire, operatiivne ja taktikaline lahendus mingi probleemi lahendamiseks vajalike teadmiste kogumiseks ning seetõttu omab see ka otsesemat ja konkreetsemat mõju ettevõtte äritulemustele ja efektiivsusele (Jayawarna *et al* 2007: 331). Selline seos eeldab aga seminari teema ja ettevõtte vajaduste täpset kokkulangevust – selle puudumisel võib tegu olla lihtsalt raisatud aja ja inimressursiga.

E-õpe on viimasel ajal täienduskoolitusvormina hulgaliselt populaarsust kogunud. E-õppe eelisteks on uued tehnoloogilised lahendused (videoloengud, interaktiivsed arutelud, simulatsioonid, automaatne testide hindamine jms), mis võimaldavad täienduskoolituste massilist ja ülemaailmset kasutamist – samuti on kiirete arenguvõimaluste ja suure pakkumiste hulga tõttu e-kursusi sageli võimalik leida ka siis, kui samadel teemadel veel formaalseid täienduskoolitusi ei pakuta (Karnouskos 2017). Seega on e-õpe paindlikum lahendus kui traditsioonilised täienduskoolitused. Tänu mastaabiefekti oskuslikule kasutamisele on e-õpe teistest täienduskoolitusvormidest ka oluliselt odavam (Hamori 2018: 71) ning sageli võib see olla suisa tasuta. Ka e-õppe puhul on tõestatud selle positiivne mõju töötajate oskustele ja ettevõtte innovatiivsusele (Karnouskos 2017).

Kuna e-õpe toimub valdavalt töötaja arvutis, on selle kasutamine oluliselt mugavam. Kursusi saab alustada igal ajal ning paljud neist on jagatud lühikesteks ja kergesti läbitavateks mooduliteks, mistõttu töötaja saab õppida endale sobival hetkel. Läbi e-õppe on võimalik täienduskoolitusi leida ka väga spetsiifilistel teemadel vaid paari üksiku töötaja jaoks – traditsiooniliste näost-näku täienduskoolituste korraldamine oleks sellistel juhtudel aga liiga kulukas (Hamori 2018: 71). Samas on oht, et e-õpe osutub ettevõtte jaoks liiga üldiseks – kuna tavaliselt on e-kursuste korraldajateks ettevõttevälised organisatsioonid, ei keskendu need konkreetse ettevõtte töökeskkonnale, mistõttu töötajal on raskem oma tööd õppematerjalidega seostada (Smith 2017: 23). Samuti võib e-kursuste kvaliteet olla kohati varieeruv (Osborn 2016: 123).

Lisaks sellele võib täienduskoolitusi jagada ka täienduskoolituse korraldaja järgi. Sellise jaotuse tekitamiseks jaotatakse täienduskoolitused ettevõttesisesteks ja ettevõttevälisteks täienduskoolitusteks. Need kategooriad peaksid oma nimetustest tulenevalt olema iseenesestmõistetavad. Ettevõttesised täienduskoolitused viiakse läbi ainult ettevõtte sisemisi ressursse kasutades: näiteks võib mingit tööprotsessis vajaminevat oskust hästi valdav töötaja viia läbi täienduskoolituse uutele töötajatele või ka olemasolevatele kolleegidele, et ka teised neid oskusi oma tööprotsessis kasutada saaksid. Ettevõtteväliste täienduskoolituste puhul kaasatakse täienduskoolitamisega spetsialiste väljastpoolt – näiteks tellitakse spetsiaalne täienduskoolitus täienduskoolitustega tegelevalt firmalt.

Ettevõtteväliste täienduskoolituste kasutamiseks on mitmeid põhjuseid – näiteks võivad ettevõttes vajaminevad oskused puududa või juhtidel ja töötajatel võib olla liiga vähe aega, et täienduskoolituse korraldamisega tegeleda (Jayawarna *et al* 2007: 332). Saksamaa kohta läbi viidud uuringus leiti, et ettevõtteväliste täienduskoolituste läbiviimine suurendab produktiivsust kõigist täienduskoolitusvormidest kõige rohkem (Zwick 2005: 175-176). Samas on ettevõttesise täienduskoolituse korraldamine üldjuhul odavam, kuna selle jaoks ei tule väljastpoolt ettevõtet kedagi täienduskoolituse läbiviimiseks palgata. Nii ettevõttesisesed kui -välised täienduskoolitused avaldavad produktiivsusele positiivset mõju (Jayawarna *et al* 2007: 333).

Erinevaid täienduskoolitusvormide jagamise võimalusi on mitmeid. Vormide eripäradest parema ülevaate andmiseks on kõik täienduskoolitusvormid koondatud tabelisse 2.

**Tabel 2.** Erinevate täienduskoolitusvormide võrdlus.

Täienduskoolitusvorm	Täienduskoolitusvormi eripärad
Üldiste oskuste täienduskoolitus	Oskused teisaldatavad ettevõtete vahel (Aghazadeh 2007) Pakub huvi väiksemate ettevõtete töötajatele (Tam 2014) Suurendab produktiivsust, kuna töötajad pingutavad rohkem (Barrett ja O'Connell 2001)
Spetsiifiliste oskuste täienduskoolitus	Oskused rakendatavad ainult konkreetses ettevõttes (Aghazadeh 2007) Pakub huvi suuremate ettevõtete töötajatele (Tam 2014) Ei pruugi produktiivsust suurendada (Barrett, O'Connell 2001)
Formaalne täienduskoolitus	Struktureeritud esitusviis (Patton, Marlow 2002) Kindlad eesmärgid (Patton, Marlow 2002)
Mitteformaalne täienduskoolitus	Ühekordsed, killustunud ja paidlikud (Jayawarna <i>et al</i> 2007) Puuduvad kindlad eesmärgid (Jayawarna <i>et al</i> 2007)
Ettevõttesisene täienduskoolitus	Suurendab produktiivsust (Jayawarna <i>et al</i> 2007) Nõuab rohkem aega ettevõtte poolt (Jayawarna <i>et al</i> 2007) Üldjuhul odavam
Ettevõtteväline täienduskoolitus	Suurendab produktiivsust (Jayawarna <i>et al</i> 2007) Nõuab vähem aega ettevõtte poolt (Jayawarna <i>et al</i> 2007) Üldjuhul kallim

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

Täienduskoolitust saab jagada nii sisu, esitusvormi kui ka täienduskoolitaja alusel ning igal täienduskoolitusvormil on omad plussid ja miinused. Täienduskoolituste erinevad esitusvormid ja läbiviijad mõjutavad paratamatult ka seda, kuidas täienduskoolitatavad töötajad uued teadmised omaks võtavad. Seetõttu tuleb täienduskoolituse valikul põhjalikult kaaluda ka ettevõtte ning isegi täienduskoolitatavate töötajate spetsiifilisi omadusi, et tagada täienduskoolituste ja täienduskoolitatavate parim omavaheline sobivus.

Tasub meeles pidada, et kuna täienduskoolitust saab liigitada erinevate tunnuste alusel, on need liigitused ka üksteist täiendavad. Näiteks võib (mitteformaalne) e-õppe kursus olla ettevõtteväline, kui kasutatakse kellegi teise loodud materjale ja kursust, kuid sama hästi võib ettevõtte ka ise kokku panna ettevõttesisese kursuse, et mõnd teemat just endale vajalikus loikes põhjalikumalt lahata. Samuti võib seesama e-õppe kursus keskenduda väga üldistele

oskustele (näiteks õpetada suhtlemisoskusi) või keskenduda mingile spetsiifilisele ettevõtte tööprotsessi osale, mida kusagil mujal ei esine.

Sellest, missuguse täienduskoolituse ettevõtte valib, sõltub ka täienduskoolituse edukus ning saadavad tulemused. Kuna kaasaegses ühiskonnas on võimalusi palju ning ka erinevate täienduskoolituste hulk pidevalt kasvab, tuleks enne töötajate täienduskoolitamist põhjalikult tutvuda täienduskoolitusvormide plusside ja miinustega. Teadlikud otsused kasvatavad edupotentsiaali ning nii võib ettevõtte pikas perspektiivis saavutada konkurentsieelise juba teadlikult õigete täienduskoolituste valimisega.

### **1.3 Täienduskoolitusvormide sobivus erinevatesse ettevõtetesse ja neid mõjutavad tegurid**

Kuigi töötajate täienduskoolitamine on üldjuhul kasulik tegevus ning sellest hoidumine langetab ettevõtte võimalusi tiheda konkurentsiga turul edu saavutamiseks, ei ole iga täienduskoolitamine ühtviisi kasulik. Eelnevast peaks olema selge, et täienduskoolitusvormid on väga erinevad ning avaldavad ettevõttele erinevat mõju. Sama erinevad on aga ka ettevõtted, mis võivad oma töötajate täienduskoolitamise üle juurelda. Täienduskoolitamine on aga keeruline protsess ning oht ressursside valesti kasutamiseks on suur – kas täienduskoolitustesse liiga vähe investeerides või siis hoopis mõnedele täienduskoolitusvormidele liiga palju panustades (CEDEFOP 1998: 8). Seetõttu vaadataksegi järgnevalt, missugust mõju erinevad täienduskoolitused ja täienduskoolitusvormid erinevatele ettevõtete tüüpidele omavad ning milliseid samme tuleks võtta, et töötajate täienduskoolitamine edukaks kujuneks.

Ka teaduskirjanduses pole üksmeelt selles osas, kuidas ettevõtte omadused ja täienduskoolitamine omavahel seotud on. Esile on kerkinud kolm sarnast, kuid siiski konkureerivat teooriat – universaalne, sõltuvus- ja konfiguratsiooniline teooria. Universaalne teooria väidab, et on olemas mingid inimressursside juhtimise viisid, mis on kõigis ettevõtetes ühtviisi parimad – näiteks teatud tüüpi töötajate värbamine või teatud täienduskoolitusvormide kasutamine (Úbeda-García *et al* 2014: 101). Selline teooria on aga

vananenud ning tänapäeval sellesse, et igas ettevõttes täpselt ühtemoodi lahendused töötaksid, enam eriti ei usuta.

Sõltuvusteooria väidab, et ettevõttele sobivad täienduskoolitusvormid sõltuvad ettevõtte üleüldisest strateegilisest suunast (Úbeda-García *et al* 2014: 101). See on universaalsest teoriast juba veidi laiem ning erinevatele ettevõtetele võivad osutada parimaks erinevad variandid. Siiski võib ka see teooria tänapäeva kontekstis kitsaks jääda, kuna ettevõtete tegevust ei mõjuta ainult üks suund, vaid ka paljud teised tegurid.

Konfiguratsiooniline teooria väidab aga, et täienduskoolitamise efektiivsus sõltub sellest, kas seda toetavad teised inimressursside juhtimise viisid, näiteks tööjõu volavuse vähendamine või värbamisprotsessis kandidaatide potentsiaali ja täienduskoolitusvalmiduse hindamine (Úbeda-García *et al* 2014: 101). Seega peab kogu inimressursside juhtimine ettevõttes moodustama ühe läbimõeldud terviku, et täienduskoolituste efektiivsus oleks maksimaalne. Vaid nii on ettevõtetel võimalik oma töötajate maksimaalne potentsiaal realiseerida ning selle abil konkurentsieelis saavutada.

Koolitamise edukusele aitavad kõvasti kaasa ettevalmistuste tegemine. Tihti ei valita töötajate täienduskoolitamiseks aga mitte ettevõtte jaoks kõige vajaminevamaid täienduskoolitusi, vaid neid, mis on hetkel kõige paremini kättesaadavad (Vuta, Farcas 2015: 368). Selline lähenemine ei ole aga ilmselgelt parim lahendus. Edukas süstemaatiline lähenemine täienduskoolitamisele hõlmab probleemide tuvastamist ettevõttes, alternatiivsete lahenduste valikut ning täienduskoolituste rakendamismeetmete väljatöötamist ja juhtimist (Aghazadeh 2007: 748).

Töötajate täienduskoolitamine on keeruline protsess ning selle juures on ka mitmeid kriitilisi tegureid, millele eriti tähelepanu pöörata tuleks. Kõige targem on aga õppida teiste vigadest, et teada, milliseid käitumismustreid vältida. Hoffman ja Mehra (1999: 224) toovad tähtsuse järjekorras välja seitse tegurit, mis ettevõtetes täienduskoolitustegevuse ja üleüldiste produktiivsuse arendamise programmide ebaedu on põhjustanud:

1. juhtkonna vähene pühendumus programmidele,



2. järkjärguline ja planeerimata tegevus,
3. halvasti väljaõpetatud juhendav personal,
4. ebapiisav või ebaefektiivne koordineerimine osakondade vahel,
5. ebapiisav investeerimine täienduskoolitustesse,
6. halb kommunikatsioon kogu organisatsioonis,
7. halvad suhted töötajatega.

Ettevõttes täienduskoolitustegevuse edu tagamiseks tuleks seega teha vastupidist. Kõige olulisemat mõju täienduskoolituste edukusele avaldab tippjuhtkonna pühendumus töötajate täienduskoolitamisele ja valitud täienduskoolituse suundadele, kusjuures töötajate täienduskoolitamine peab olema läbimõeldud ja seostatud programm. Täienduskoolitamisest tuleb kaasata kompetentne juhendav personal. Kõik osakonnad peavad samuti ettevõtte ühtset suunda järgima, selle asemel et igäiks omas suunas minna. Ettevõtte peab täienduskoolitustesse investerima piisaval määral, samuti tuleb lõppeesmärkide saavutamisele kasuks hea kommunikatsioon terves organisatsioonis ja head suhted ettevõtte juhtide ja töötajate vahel.

Kuna töötajate täienduskoolitamise fundamentaalne eesmärk on töötajate töösooritusel esinevate puuduste eemaldamine, on täienduskoolitamine ametispetsiifiline ning peab keskenduma kindlaksmääratud puudujääkidele või probleemidele (Atan *et al* 2015: 41). Seetõttu peab esimene samm töötajate täienduskoolitamisel olema täienduskoolitusvajaduste hindamine. Ettevõtte produktiivsuses esinevate probleemide väljaselgitamine võimaldab täienduskoolitust efektiivselt rakendada ja ettevõtte inimkapitali väärtust suurendada (Aghazadeh 2007: 744). Töötajate täienduskoolitusvajaduste väljaselgitamine peab olema proaktiivne ning seotud ettevõtte pika- ja lühiajaliste eesmärkidega – sellist pikaajalist visiooni oleks eriti hea kajastada formaalsetes täienduskoolitusplaanides, mis kajastavad spetsiifilisi perioode ning nende jooksul tehtavat täienduskoolitustegevust, mis aitab kaasa ettevõtte üleüldiste eesmärkide saavutamisele (Ubeda-García *et al* 2014: 110).

Täienduskoolitusvajaduste väljaselgitamise jaoks läbitakse ettevõttes erinevad sammud. Protsessi käigus kaasatakse töötajaid täienduskoolitusvajaduste väljaselgitamisse, valitakse sobivad täienduskoolitusvormid ja muudetakse täienduskoolituse protsess täpsemaks (Smith 2017: 22). Töötajate kaasamine on eriti tähtis, kuna töötajad soovivad saada täienduskoolitusi valdkondades, mis on nende jaoks olulised. Täienduskoolituste ja töötaja vajaduste kokkulangemine tagab kõrgema motiveerituse ja hilisema suurema tööpanuse (Smith 2017: 22).

Kui töötajad usuvad ise, et täienduskoolituse materjalist on neile kasu, on täienduskoolituste mõju suurem (Osborn 2016: 123) – seetõttu on töötajate huvi ja täienduskoolituse valdkonna kokkulangemine ääretult oluline. Kui aga täienduskoolitused ei lange kokku töötaja täienduskoolitusvajadustega, võib see avaldada töötajatele negatiivset psühholoogilist mõju ning langetada produktiivsust (Lee 2015: 489). Seetõttu pole oluline mitte ainult töötajate täienduskoolitamine, vaid ka õige täienduskoolitusala valimine.

Töötajate täienduskoolitusvajadused pole ajas muutumatud. Täienduskoolitusvajaduste kirjeldamiseks sobib hästi üldisemast psühholoogiast tuntud Maslow püramiid (Atan 2015: 46). Kui töötajad saavad rahuldatud oma madalama taseme täienduskoolitusvajadused, tekib neil peatselt vajadus järgmiste täienduskoolitusvaldkondade või keerukamate täienduskoolituste järele. Seetõttu ei tohi ettevõtte täienduskoolituspoliitika olla ajas muutumatu, vaid peab arvestama ka ettevõtte ja töötajate ajas muutuvate vajadustega.

Samas ei ole kõik töötajad täienduskoolitustest ühtviisi huvitatud. Tam (2013: 525) toob välja, et täienduskoolitustest tunnevad vähem huvi töötajad, kes on vanemad, madalama haridustasemega, madalamatel ametipositsioonidel, ajutise töölepinguga või osalise tööajaga. Samuti on erinevad töötajate täienduskoolitustest saadavad kasud – näiteks tõstab täienduskoolitustel osalemine palka rohkem neil töötajatel, kes on väiksema staažiga, kõrgema oskustasemega või püsiva töölepinguga (Kuckulenz, Zwick 2003: 24). Sellised erinevad kasud avaldavad mõju ka töötajate motivatsioonile täienduskoolitustel käia. Nii leidsid Groot *et al* (1994: 306), et neil töötajatel, kes täienduskoolitustel osalesid, oli sellest ka kasu, samas neil töötajatel, kes täienduskoolitustel ei käinud, oligi ilma

täienduskoolitusteta heaolu suurem kui see oleks olnud end täienduskoolitades. Kuna töötaja huvi täienduskoolituste vastu mõjutab ka tema produktiivsuse kasvu, on ka ettevõtjal kasulikum täienduskoolitada neid töötajaid, kes ise selle vastu huvi tunnevad.

Kui ettevõttel on siiski pidevalt vaja täienduskoolitada ka neid töötajaid, kes ise sellest huvitatud ei ole (näiteks uute tehnoloogiatega kurssi viimiseks või tööprotsesside tutvustamiseks), tasub samuti mõelda sellele, kuidas töötajate huvi täienduskoolituste vastu tõsta. Huvi tõstmiseks võib ettevõtte täienduskoolitustel osalemise siduda palgatõusu, karjääritee ning edutamistega (Mpofu, Hlatywayo 2015: 135). Samuti võib täienduskoolitustel osalejaid motiveerida täienduskoolituste eesmärkide kindel sõnastamine ning nende töötajatele selgitamine, kuna seeläbi näeb töötaja täienduskoolitust kasuliku enesearengu võimalusena, mitte ettevõttepoolse põhjendamatu nõudmisena (Smith 2017: 24).

Burke ja Baldwin (1999) toovad oma uurimuses välja, et töötajaid on võimalik innustada täienduskoolitustel osalema, kui organisatsioonis valitseb üldine täienduskoolitustel osalemist toetav õhkkond. Täienduskoolitusi soosivas organisatsioonis on täienduskoolitustest saadav produktiivsuse kasv veelgi suurem, kuna see julgustab ka töötajaid uusi teadmisi omavahel jagama ning seega saavad kasulikust infost osa ka teised, mitte ainult konkreetsetel täienduskoolitustel osalenud (Atan *et al* 2015: 41).

Töötajate täienduskoolitamine oleneb tihti ka ettevõtte tegevusvaldkonnast. Kuna vajaminevad oskused ja kompetentsid on ettevõtete ja ka laiemate tegevusalade lõikes väga erinevad, mõjutab see ka ettevõtete täienduskoolitusvajadusi – seda nii täienduskoolituste mahu, nende sisu ja ka läbiviimise vormi osas. Samuti võib mõnes sektoris tekkida raskusi ka täienduskoolituste kättesaadavusega, samas pakutakse teistes sektorites vajaminevaid oskusi käsitlevaid täienduskoolitusi märksa rohkem.

Näiteks toob Freel (2003: 767) välja, et innovaatilised ja keerukamat tehnoloogiat kasutavad ettevõtted vajavad suurema teadmistepagasiga töötajaid. Ka Xu ja Lin leiavad, et töötajate täienduskoolitamisest panustavad rohkem ettevõtted, milles panustatakse suuremal hulgal teadus- ja arendustegevusse ning nimetavad seda täienduskoolitamise üheks võtmeteguriks

(Xu, Lin 2011: 423). Ettevõtetes, kus panustatakse rohkem uute tehnoloogiate arendamisse, on paratamatult vaja täienduskoolitusi, et töötajad end kiirelt arenevate töövahendite uute vajaduste ja võimalustega kursis suudaksid hoida. Seetõttu on igati loogiline, et just innovaatilised ettevõtted täienduskoolitustesse rohkem panustavad.

Samuti on töötajate täienduskoolitamine enam levinud sellistes ettevõtetes, kus töötajatele makstakse kõrgemat palka ning pakutakse töö eest lisaks palgale ka teisi hüvesid (erinevad soodustused, preemiad jms) (Frazis, Herz 1995: 11-13). Kuna töötajatel on kõrgema töötasu korral vähem motivatsiooni ettevõttest lahkuda, on igati loogiline, et kõrgema palgatasemega ettevõtted oma töötajaid ka rohkem täiendkoolitavad. Madalama palgatasemega ettevõtetes on aga suurem risk, et mõni konkurent töötajad parema pakkumisega enda juurde meelitab, seetõttu julgetakse ka täienduskoolitustesse vähem panustada. Lisaks võib madala palgataseme hoidmine olla paljude ettevõtete jaoks teadlik valik – kuna töötajate täienduskoolitamine suurendaks aga ka nende palgaootust (Kuckulenz, Zwick 2003; Booth 1991, Bishop 1994), võib täienduskoolitustest loobumine olla madalama palgatasemega ettevõtete jaoks teadlik valik.

Lisaks toovad Xu ja Lin (2011: 423) välja, et töötajaid rohkem täiendkoolitavad sellised ettevõtted, kus tööülesanded on keerulisemad. Kuna tööülesannete keerukus ja palgatase on üldjuhul omavahel samuti seotud, annab see taaskord kinnitust, et kõrgema palgatasemega ettevõtted kasutavad täienduskoolitusi rohkem. Lisaks on samal täienduskoolitusel osalemise hind kahele erinevale palgatasemega töötajale üldjuhul sama. See tähendab aga, et madalama palgatasemega ettevõttes lisab ühe töötaja täienduskoolitamine tööjõuga seotud kuludele protsentuaalselt suurema osa. Seetõttu võivad madalama palgatasemega ettevõtted täienduskoolitusi vältida ka rahalistel põhjustel.

Picchio ja van Ours (2011: 210) toovad välja, et täienduskoolitamisega tegelevad rohkem need ettevõtted, kus on suurem täiskoormusega töötajate osakaal. Sama kinnitavad ka Frazis ja Herz (1995: 12), kes leiavad, et kuna osakoormusega töötajad saavad oma oskusi töökohal vähem kasutada, on ettevõtetes, kus on palju osakoormusega töötajaid, ka vähem ajendeid töötajaid täienduskoolitada. Suurema töökoormusega ettevõtetes on töötajatel aga rohkem

tööaega, mille jooksul oma uusi teadmisi rakendada, seega on sellistes ettevõtetes ka kasulikum täienduskoolitusi läbi viia.

Suurimad täienduskoolitajad on teistes uuringutes olnud finantstegevuse, panganduse ja kinnisvaraga tegelevas sektoris ning ka energia- ja kaevandussektoris, kus kasutatakse keerukat spetsialiseeritud tehnoloogiat - ühtlasi avaldab töötajate täienduskoolitamine nendes sektorites kõige rohkem mõju ka ettevõtte produktiivsusele (Aghazadeh 2007: 476). Samas paistavad lihtsamaid tooteid pakkuvad ettevõtted sageli silma hoopis mitteformaalse *ad hoc* täienduskoolitustegevusega (Macpherson, Jayawarna 2007: 332).

Xu ja Lin (2011: 420) leidsid, et tööstuses ja ehituses ning müügi- ja kinnisvarasektoris täienduskoolitatakse töötajaid vähem kui teistes sektorites. See on aga otseses vastuolus Aghazadeh (2007) tulemustega, kus kinnisvarasektorit ning tööstusettevõtteid toodi välja just enimkoolitavate sektorite seas. Sellest võime järeldada, et sektorite endi asemel võivad täienduskoolitamist mõjutada mingid teised tegurid, mis erinevad nii sektorite kui ka riikide lõikes. Kuna erinevates riikides valitsevad sektorites erinevad tingimised, on erinevate riikide uuringud andnud ka vastakaid tulemusi.

Täienduskoolitamist võib mõjutada näiteks sektoris valitsev konkurentsiolukord. Tugevama konkurentsi tingimustes on ettevõtted sunnitud töötajaid täienduskoolitama ning uut tehnoloogiat kasutusele võtma (Budhwar 2000: 295) . Samas peab ettevõtte nõrgema konkurentsiga turul vähem kartma seda, et konkurendid juba täienduskoolitatud töötajad endale meelitavad. Seega võime oletada, et lähtuvalt turuolukorrast kasutavad ettevõtted ka täienduskoolitamist väga erinevalt – tugevama konkurentsiga turul on see konkurentsieelisena hädavajalik, väiksema konkurentsiga turgudel võib täienduskoolitamise põhjuseks lisaks produktiivsuse tõstmisele olla ka töötajate üleüldine motiveerimine. Sarnaselt mõjutavad täienduskoolitamist ettevõtte struktuur, juhtimine ja toote omadused (Jayawarna *et al* 2007: 714).

Kuna ettevõtetel on oma tegevuses erinevad strateegiad, põhjustavad ka need erinevusi ettevõtete täienduskoolituskäitumises. Strateegilised erinevused ei mõjuta ainult ettevõtete poolt valitava täienduskoolituse sisu, vaid ka täienduskoolitusvajaduste väljaselgitamist,

täienduskoolitamise eesmärgi ja tulemuste hindamist (Úbeda-García *et al* 2014: 109). Üldjuhul alustavad ettevõtted oma tegevuste planeerimist lähtuvalt oma strateegilistest eesmärkidest ning tuvastavad puudused, mis eesmärkide saavutamist takistavad. Töötajate oskustest tulenevaid puudusi saabki lahendada õigete täienduskoolituste valikuga.

Ettevõtete täienduskoolitustegevusele avaldab olulist mõju ka töötajate arv. Väiksematel ettevõtetel on vähem ressursse ning saavad seega endale lubada vähem täienduskoolitusi, suurtel ettevõtetel on aga rohkem oskuslikke töötajaid, kes vajavad kõrgema taseme täienduskoolitusi – tänu töötajate kõrgemale oskuste tasemele on aga lihtsam korraldada ka ettevõttesiseseid täienduskoolitusi (Smith, Hayton 1999: 265 – 266). Väiksemates ettevõtetes on aga vähem töötajaid, kelle hulgast täienduskoolituse läbiviijaid valida, ning seetõttu on vähem tõenäoline leida sellist töötajat, kes vajaliku täienduskoolituse valdkonda piisavalt hästi tunneks ning oma teadmisi ka edasi anda suudaks.

Väiksemad ettevõtted kasutavad tavaliselt mitteformaalseid täienduskoolitusmeetodeid ning täienduskoolitus on reaktiivne ja suunatud konkreetse olemasoleva puudujäägi parandamiseks, mitte töötajate üldiseks arendamiseks (Hill, Stewart 2000: 108). Samas on väiksemates ettevõtetes tihti palju olulisi oskuste puudujääke, erilist tähelepanu peaks nendes pöörama juhtkonna ja juhtimisoskuste täienduskoolitamisele. Juhtimisoskustele keskendunud täienduskoolitamine väike-ettevõtetes mõjutab positiivselt nii töötajate hulga kui ka kasumi kasvu (Macpherson, Jayawarna 2007: 332).

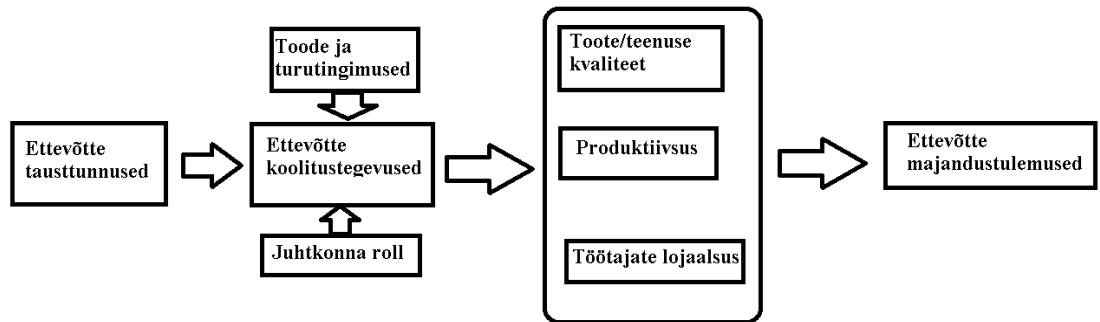
Väiksemaid ettevõtteid võib mõjutada ka täienduskoolituste kättesaadavus. Formaalset ettevõtteväliseid täienduskoolitused on tavaliselt mõeldud suurtele gruppidele, mida väikesed ettevõtted täita ei suuda. Seetõttu tuleb grupp täita paljude erinevate ettevõtete töötajatega. Seeläbi on täienduskoolitajatel keerulisem iga ettevõtte eripärasid mõista ning oma kursust vastavalt sellele ettevõttespetsiifilisemaks muuta, mistõttu õpetatavad oskused on üldisemad ning osalejatel on neid praktikaga raskem seostada. Alternatiiv on korraldada täienduskoolitus väiksemale grupile, kuid kuna täienduskoolituse hinnastamises on tavaliselt määrava tähtsusega täienduskoolituse sisu ja vorm, mitte osalejate arv, tõstab see täienduskoolituse hinda ühe osaleja kohta. (Storey, Westhead 1997: 66) Seetõttu võib

väiksemate ettevõtete otsus töötajaid mitte täienduskoolitada või eelistada mitteformaalseid täienduskoolitusmeetodeid olla ka majanduslikult ratsionaalne valik. Samuti on väiksematel ettevõtetel vähem kontakte, mistõttu on keerulisem vahet teha kvaliteetsetel ja kehvematel täienduskoolituste pakkujatel (Smith, Hayton 1999: 265).

Ka perefirmade täienduskoolitustegevus on teistest ettevõtetest märgatavalt erinev. Pereliikmete ja juhtkonna tihedate sidemete tõttu on täienduskoolitamine tihti mitteformaalne ja individuaalne (Macpherson, Jayawarna 2007: 701). Väikestes ühele perele kuuluvates ettevõtetes panustatakse enim just pereliikmete täienduskoolitamisele, et tagada vajalikud juhtimisoskused ajaks, kui nad juhtimise üle peaksid võtma. Erinevalt tavaetevõtetest ei muretseta nii palju selle pärast, et täienduskoolitavad võivad oma teadmised mujale viia, kuna pereliikmeid tajutakse tavapärasest lojaalsematena – teiste, perekonda mittekuuluvate töötajate täienduskoolitamisse panustatakse üldjuhul aga vaid siis, kui turupositsioon ja majanduskeskkond seda võimaldavad (Matlay 2002: 365).

Seega võime järeldada, et ettevõtte täienduskoolitustegevust võivad mõjutada väga erinevad tegurid. Töötajate täienduskoolitamise näol on palju erinevaid kaalutluskohti ning ettevõtte potentsiaali täielikuks ära kasutamiseks tuleb teha õigeid otsuseid lähtuvalt ettevõtte eripärast. Ettevõtete täienduskoolitusotsuseid mõjutavad olulisemad tegurigrupid on Jayawarna *et al* (2007) poolt kujundlikult ära toodud joonisel 2, eelneva põhjal on neile lisatud ka autoripoolsed täiendused.

Töötajate täienduskoolitamist ettevõtetes mõjutavad kolm peamist tegurigruppi – toode ja turutingimused, ettevõtte tausttunnused ning juhtkonna roll. Toote ja turutingimuste alla kuuluvad näiteks konkurentsiolukord ettevõtte sektoris ning pakutava toote või teenuse keerukus. Tausttunnuste alla kuuluvad ettevõtte suurus, tegevusvaldkond, kasutatava tehnoloogia eripärad ning muu sarnane. Juhtkonna rolli all mõeldakse eelkõige ettevõtte strateegiat, omandivormi ning muid tegureid.



**Joonis 2.** Ettevõtte täienduskoolitustegevust mõjutavad tegurid.

Allikas: (Jayawarna *et al* 2007 ja tabel 1); autori koostatud.

Eelnimetatud tegurite grupid avaldavad ulatuslikku mõju ettevõtte täienduskoolitustegevusele. Nii mõjutavad need otsust, kas ettevõtte oma töötajaid üldse täienduskoolitab, kuid ka spetsiifilisemat täienduskoolitusala, täienduskoolitusvormi valikut, läbiviidavate täienduskoolituste mahtu, täienduskoolitavate töötajate hulka ning palju muud. Kuna ettevõtted on väga erinevad, on erinev ka nende täienduskoolitustegevus. Kui Jayawarna *et al* väitsid, et täienduskoolitustegevus avaldab ettevõtte majandustegevusele otsest mõju, siis käesoleva töö eelnevate osade põhjal võib väita, et tegelikult on see mõju kaudne. Täienduskoolitustegevus avaldab mõju ettevõtte produktiivsusele, töötajate motiveeritusele ja toote kvaliteedile ning läbi selle ka üldistele ettevõtte majandustulemustele, mis ettevõtte jaoks paratamatult kõige olulisemad on.

Kõigest eelnevast võime järeldada, et töötajate täienduskoolitamise näol on ettevõtete jaoks tegemist tõelise konkurentsieelisega. Kiirelt muutuv ja aina teadmuspõhisemas maailmas võime eeldada, et täienduskoolituste roll ettevõtetes muutub üha olulisemaks. Seetõttu peavad ettevõtted täienduskoolitustele aina enam tähelepanu pöörama, sest vastasel juhul lastakse käest oluline võimalus oma ettevõtte tulusamaks muutmiseks ning suureneb võimalus tiheda konkurentsiga turul kaotajaks jääda.



## **2. EESTI ERAETTEVÖTETE TÄIENDUSKOOLITUSE PEAMISED VALDKONNAD JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID**

### **2.1 Andmed, valim ja metoodika**

Töötajate täienduskoolitamise kohta on läbi viidud erinevaid uurimusi ning kirjutatud hulgaliselt teadusartikleid. Vaatamata sellele on ettevõtetes läbi viidav täienduskoolitus Eesti kontekstis veel suuresti uurimata. Ometi pole täienduskoolituse mõjutavad tegurid universaalsed ning võivad riigiti erineda. Seetõttu on oluline kaardistada ka täienduskoolitustegevus Eesti ettevõtetes, et paremini mõista, millised on Eesti ettevõtjate täienduskoolituskäitumise eripärad ning millised takistused töötajate täienduskoolitamisele Eestis esineda võivad. Seetõttu keskendutakse käesolevas magistritöös just Eesti ettevõtetes läbi viidavale täienduskoolitusele.

Nagu iga probleemi, saab ka täienduskoolitamist uurida nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete meetoditega, seejuures on mõlemal variandil oma plussid ja miinused. Kvantitatiivsed meetodid keskenduvad üldjuhul laiemale pildile ning uurivad üldisemaid seoseid, kvalitatiivsed meetodid aga võtavad kitsamad grupid vaatluse alla ning uurivad seoseid sügavuti. Kuna käesoleva töö eesmärgiks on anda ülevaade üldistest seostest kogu Eesti kontekstis, kasutatakse magistritöö empiirilises osas kvantitatiivseid meetodeid.

Selleks, et teada saada, kuidas Eesti ettevõtted oma töötajaid täienduskoolitavad, kasutatakse käesolevas magistritöös täiskasvanute koolituse uuringu andmeid. Täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes (*Continuing Vocational Education Survey*) on üle-Euroopaline Eurostati poolt koordineeritav uuring, mille käigus uuritakse ettevõtete täienduskoolituskäitumist. Uuringu eesmärk on anda teavet ettevõtete täienduskoolituspoliitika kohta: kas ettevõtte pakub töötajatele täienduskoolitust, keda täienduskoolitatakse, kuidas täienduskoolitatakse,

kui suur on täienduskoolituseelarve, kuidas täienduskoolitustulemusi hinnatakse, kust saadakse infot täienduskoolituste kohta jms (Statistikaamet 2017). Eestis viis uuringu läbi Statistikaamet.

Uuringut on läbi viidud viis korda – 1993, 1999, 2005, 2010 ja 2015 aasta kohta (EU adult..., 2018). Seega on uuring viimasel ajal toimunud iga viie aasta tagant. Tegu on valikuuringuga, mis tähendab, et kogu Eesti olukorda hinnatakse valimilt kogutud andmete põhjal. Uuringu valim võetakse süstemaatilise valiku teel kõigist Eestis registreeritud 10 või enama töötajaga uuringu vaatlusalas olevatel tegevusaladel tegutsevatest ettevõtetest. Valimisse kuulus 3000 ettevõtet, kelle jaoks oli vastamine kohustuslik. Uuring viidi läbi Statistikaameti küsitlusportaali eStat kaudu, kasutades internetiküsimustikku (*Computer Assisted Web Interview*), mida ettevõtete esindajad said täita endale sobival ajal paarikuulise ajavahemiku jooksul. Ettevõtete esindajate käest küsiti nii ettevõtte tauttunnuste, erinevate täienduskoolitusvormide kasutamise ja koolituste mahu ning koolitamise ja mittekoostamise põhjuste kohta. Kogu uuringu küsimustik on toodud lisas 1. 2015 aasta koolitustegevuse kohta läbiviidud küsitlusele vastas kokku 2057 ettevõtet.

Uuringu valim oli moodustatud kihtvalimina. Ettevõtted jagati töötajate arvu alusel kolme ning põhitegevusala grupi alusel 20 gruppi – nõnda moodustus kokku 60 gruppi, millest igaühel ettevõtteid valimisse võeti. Seetõttu on igal ettevõttel uuringus olemas ka kaalud, mille abil on võimalik uuringu tulemusi üldistada ka kõigile Eesti vastavates sektorites tegutsevatele üle 10 töötajaga ettevõtetele. Siin ja edaspidi on kõigil kirjeldava statistika näitajatel ning mudeli hinnangutel vastavate kaaludega arvestatud ehk hinnangud on arvatud ümber üldkogumit kirjeldavateks hinnanguteks. Kuna 20 tegevusalagruppi on käesoleva töö jaoks ebamõistlikult palju, agregeeritakse need käesolevas töös viieks laiemaks tegevusalagruppiks. Samad viis tegevusalagruppi on kasutusel ka riigisisises ja rahvusvahelises statistikas, näiteks avaldab Eurostat täiskasvanute koolituse uuringu tulemusi samade gruppide lõikes.

Tabelis 3 on toodud ettevõtete arv üldkogumis viie suurema põhitegevusalagruppi ning kolme suurusklassi lõikes. Samas tabelis on ka näha, palju oli igas grupis küsitlusele vastanud. Nagu näha, on igas grupis piisavalt palju vastajaid, et tulemusi laiendada kogu üldkogumile.

Ruumi kokkuhoiu ja ülevaatlikkuse huvides on tegevusalad juba agregeeritud viieks suuremaks grupiks, kuigi tegelik kihistamine toimus 20 alamgrupi alusel. Kuna järgnev analüüs keskendub samuti viiele laiemale tegevusalagrupile, on ka siinkohal mõistlik vaadata vastajaid just nende gruppide kontekstis.

Tabelist selgub, et enim ettevõtteid oli nii vastanuid kui ka üldkogumit vaadates töötleva tööstuse sektoris ning jae- ja hulgikaubanduse, transpordi, majutuse ja toitlustussektoris. Kõige vähem oli vastajaid IT, finants- ja kindlustustegevusega tegelevas sektoris, kuid ka seal oli neid siiski üle 150. Suurusklasse vaadates selgub, et nii üldkogumi ettevõtteid kui ka vastajaid oli enim 10-49 töötajaga ettevõtete seas. Suuremaid ettevõtteid oli nii vastajate hulgas kui ka üldkogumis vähem, kuid sellele vaatamata on ka 250 ja enama töötajaga ettevõtete seas küsitlusele vastanuid üle 150.

**Tabel 3.** Üldkogumi ja vastajate hulkade võrdlus uuringus Täiskasvanute koolitus ettevõtetes, 2015.

	Ettevõtteid üldkogumis	Ettevõtteid küsitlusele vastajate seas
Töötlev tööstus (va ehitus)	1904	765
Ehitus	993	160
Jae- ja hulgikaubandus, transport, majutus ja toitlustus	2647	731
IT, finants- ja kindlustustegevus	384	154
Kinnisvara, rentimine, äritegevus ja muu teenindus	1108	247
10-49 töötajat	5751	1114
50-249 töötajat	1101	787
250 töötajat ja rohkem	184	156
Kokku	7056	2057

Allikas: autori koostatud National Reference Metadata... (2018) põhjal

Käesoleva töö järgnevatel alapeatükkidel kasutab autor erinevaid enda koostatud mudeleid, mille abil hinnatakse erinevate tegurite seost, seose olulisust ja suunda Eesti eraettevõtete täienduskoolitustegevusele. Modelleerimiseks kasutatakse kaht tüüpi mudeleid. Kuna erinevate koolitusvormide kasutamise või mittekasutamise puhul on tegu binaarsete tunnustega, sobib nende modelleerimiseks kõige paremini logistiline mudel. Erinevate täienduskoolitusvormide ja täienduskoolitusvaldkondade kasutamise tõenäosuse hindamiseks

kasutataksegi seetõttu logistilisi logit-mudeleid. Koolituste mahu modelleerimiseks kasutatakse aga lineaarseid mudeleid.

Mudelite koostamiseks tuleb kõigepealt valida tegurid ehk sõltumatud muutujad, mis uuritavat protsessi ehk sõltuvat muutujat mõjutada võivad. Varasemast teooriast teame, et oluliseks täienduskoolitamist mõjutavaks teguriks on ettevõtte suurus. Seetõttu on ka käesolevas töös üheks vaadeldavaks teguriks ettevõtte töötajate arv. Lisaks sellele on potentsiaalseks täienduskoolitustegevuse mõjutajaks ka ettevõtte tegutsemissektor, mistõttu kasutatakse ka käesolevas töös ühe tunnusena ettevõtte põhitegevusala (eeltoodud viiese jaotuse põhjal).

Lisaks eeltoodule vaadeldakse veel kahe olulise teguri – tööjõukulu töötaja kohta tunnis ning aastased töötunnid töötaja kohta – mõju. Need mõjutavad täienduskoolitamist ettevõtetes kahepoolselt – ühelt poolt on madalapalgaliste ning osakoormusega töötavate töötajate huvi täienduskoolituste vastu väiksem, teisalt on töötajate täienduskoolitamises varasemates uuringutes aktiivsemad olnud ka need ettevõtted, kus on palgatase kõrgem ning kus töötajatele pakutakse lisaks töötasule rohkem erinevaid lisahüvesid. Mõlemad komponendid sisalduvad tööjõukulus, seega sobib see näitaja töötasu ja täienduskoolituste omavaheliste seoste modelleerimiseks. Varasematest uuringutest on selgunud ka see, et rohkem kasutavad täienduskoolitusi need ettevõtted, kus on rohkem täiskoormusega töötajaid. Aastane töötundide arv töötaja kohta on seega sarnase seose modelleerimiseks igati sobiv muutuja.

Järgnevalt vaadeldakse loetletud nelja teguri mõju ettevõtte töötajate täienduskoolitamisele. Esiteks uuritakse, kuidas tegurid mõjutavad seda, kas ettevõtte erinevaid täienduskoolitusmeetodeid kasutab. Selleks koostas autor logistiline üldine lineaarne logit-mudel, mille võib esitada kujul:

$$\text{Mudel 1: } \ln \frac{p}{1-p} = \beta_0 + \beta_1 \log X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

kus:

- $p$  – vaadeldava täienduskoolitusvormi kasutamise tõenäosus,
- $\beta_0$  – vabaliige,

- $X_1$  – ettevõtte töötajate arv,
- $X_2$  – ettevõtte põhitegevusala,
- $X_3$  – tööjõukulu tunnis töötaja kohta,
- $X_4$  – töötunde aastas töötaja kohta,
- $\beta_1 \dots \beta_4$  – karakteristikute koefitsiendid.

Eelnimetatud neli tegurit (ettevõtte töötajate arv, tegevusala, tööjõukulu tunnis töötaja kohta ning töötundide arv aastas töötaja kohta) on ühtlasi mudeli sõltumatuteks muutujateks. Modelleeritavaks nähtuseks ehk sõltuvaks muutujaks on aga erinevate täienduskoolitusvormide (üleüldine täienduskoolitamine, täienduskoolitamine formaalsetel täienduskoolitustel, täienduskoolitamine ettevõttesisestel formaalsetel täienduskoolitustel, täienduskoolitamine ettevõttevälistel formaalsetel täienduskoolitustel ning täienduskoolitamine mitteformaalsete täienduskoolitusmeetoditega) kasutamine või mittekasutamine ettevõttes. Iga täienduskoolitusvormi jaoks koostatakse eraldi mudel ning hinnatakse selle parameetrid ning nende olulisus.

Täienduskoolituse erinevate vormide kasutamise tõenäosusega võrdväärselt oluline on aga selgitada välja, missugused tegurid mõjutavad täienduskoolituse mahtu. Kuna täienduskoolituste seisukohast pole oluline ainult see, kas töötajaid täienduskoolitatakse, vaid ka see, kui palju neid täienduskoolitatakse, tuleb ka seda küsimust põhjalikumalt uurida.

Antud probleemi uurimiseks koostab töö autor taaskord mudelid, kuid kuna sõltuv tunnus pole enam binaarne, on sel korral on tegu lineaarsete mudelitega. Mudelid võib lahti kirjutada kujul:

$$\text{Mudel 2: } Y = \beta_0 + \beta_1 \log X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

kus:

- $Y$  – sõltuv muutuja,
- $\beta_0$  – vabaliige,
- $X_1$  – ettevõtte töötajate arv,
- $X_2$  – ettevõtte põhitegevusala,

- $X_3$  – tööjõukulu tunnis töötaja kohta,
- $X_4$  – töötunde aastas töötaja kohta,
- $\beta_1 \dots \beta_4$  – karakteristikute koefitsiendid.

Mudelite sõltumatud muutujad on seejuures samad mis eelnevalt kirjeldatud mudelitel, kuid mudelite sõltuvate muutujatena kasutatakse kaht uut tunnust – täienduskoolitustele kulunud tunde ühe töötaja kohta ning täienduskoolituskulud ühe töötaja kohta. Analüüsi kaasatakse ainult need ettevõtted, kes on töötajaid täienduskoolitanud – otsitakse vastust küsimusele, mis mõjutab täienduskoolituse mahtu siis, kui otsus töötajaid täienduskoolitada on juba tehtud.

Kuna erinevad ettevõtted võivad vajada väga erineva sisuga täienduskoolitusi, on vaja uurida ka seda, mis tegurid mõjutavad töötajate täienduskoolitamist ühel või teisel täienduskoolitusosal. Samas raskendab probleemi uurimist asjaolu, et täienduskoolitusi ei valita alati ainult ettevõtte vajaduste alusel. Nagu Vuta ja Farcas (2015) näitasid, ei valita täienduskoolitusi sageli mitte vajaduse, vaid kättesaadavuse alusel. See aga toob kaasa probleeme, sest täienduskoolitusest saadavad teadmised ei lange kokku ettevõtte tegevuse parendamiseks vajalike teadmistega ning võivad ettevõttele hoopis probleeme juurde tekitada. Seega on tähtis mõista ka seda, kas ettevõtete täienduskoolitusvajadused ning kasutatavate täienduskoolituste sisu üldse kokku langevad.

Eelpoolkirjeldatud küsimuste uurimiseks koostab töö autor logistilised üldised lineaarsed logit-mudeled, mille võib esitada kujul:

$$\text{Mudel 3: } \ln \frac{p}{1-p} = \beta_0 + \beta_1 \log X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Kus:

- $p$  – vaadeldaval täienduskoolitusosal töötajate täienduskoolitamise tõenäosus,
- $\beta_0$  – vabaliige,
- $X_1$  – ettevõtte töötajate arv,
- $X_2$  – ettevõtte tegevusala,
- $X_3$  – tööjõukulu tunnis töötaja kohta,

- $X_4$  – töötunde aastas töötaja kohta,
- $X_5$  – vaadeldava täienduskoolitusala oskuste olulisus ettevõtte arenguks,
- $\beta_1 \dots \beta_4$  – karakteristikute koefitsiendid.

Nagu näha, on mudel väga sarnane eelneva logistilise mudeliga (mudel 1), kuid sõltuvaks muutujaks on täienduskoolituse vormi asemel täienduskoolitusala. Veel on mudelisse võrreldes eelnevatega lisatud üks sõltumatu muutuja, mis kontrollib, kas vastav täienduskoolitusala oli ettevõtte enda sõnul ka ettevõtte arenguks oluline.

Lisaks sellele üritatakse töös hinnata ka seda, kas vastajate poolt välja toodud negatiivse mõjuga tegurid mõjutasid rohkem töötajaid täiendkoolitanud või täiendkoolitusi mittekasutanud ettevõtteid. Selle jaoks kasutatakse kahe valimi t-testi, mis võimaldab hinnata, kas muutuja keskmine hinnang kahes valimis on statistiliselt olulisel määral erinev. Analüüsi tulemusel selgitatakse välja, missugused tegurid missuguseid ettevõtteid rohkem mõjutavad ning selle alusel rühmitatakse negatiivse mõjuga tegurid kolmeks – piiravad, takistavad ja üldised tegurid.

## **2.2 Täienduskoolitamise ettevõttesisesed tegurid Eesti eraettevõtetes**

Käesolevas töös uuritakse Eesti ettevõtete käitumist oma töötajate täienduskoolitamisel. Eelnevast teooriast teame aga, et ettevõtted pole kunagi ühesugused, vaid neid mõjutavad täienduskoolituskäitumisel paljud erinevad sisemised ja välimised tegurid. Selleks, et mõista Eesti ettevõtete täienduskoolituskäitumist, on vajalik välja selgitada, missugused tegurid mõjutavad Eesti ettevõtteid töötajate täienduskoolitamisel või mittekoolitamisel. Kuna käesolevas töös on kasutada kõrge kvaliteediga andmed ettevõtete enda kohta, kuid puuduvad andmed välise keskkonna kohta, keskendutakse selles ja järgmises alapeatükis sisemiste tegurite mõjule.

Eesti eraettevõtete tähtsamate näitajate ja ning nendes erinevate täienduskoolituse vormide kasutamise keskmised hinnangud on toodud tabelis 4. Nagu eelnevalt mainitud, on kõik hinnangud kaalutud ning käivad seega üldkogumi kohta. Vaatlusalustes ettevõtetes on keskmiselt veidi alla 50 töötaja ning igal töötajal on aastas keskmiselt ligikaudu 1662

töötundi. Uuringus on välja toodud ka ettevõtete tööjõukulu – ühele töötajale kulub tunnis keskmiselt ligi kümme eurot.

**Tabel 4.** Eesti eraettevõtete tähtsamate näitajate ja nende täienduskoolituse vormide kasutamise keskmised hinnangud.

	Keskmine	Standard--viga
Töötajate arv ettevõttes	48.9	1.94
Töötunde töötaja kohta aastas	1662	9.82
Ühele töötajale kuluv tööjõukulu tunnis (€)	9.84	0.16
Täienduskoolituse rakendanud ettevõtete osakaal (%)	86.1	1.0
Formaalseid täienduskoolituse rakendanud ettevõtete osakaal (%)	64.4	1.4
Ettevõttesiseseid formaalseid täienduskoolituse rakendanud ettevõtete osakaal (%)	46.2	1.4
Ettevõtteväliseid formaalseid täienduskoolituse rakendanud ettevõtete osakaal (%)	60.2	1.4
Mitteformaalseid täienduskoolituse rakendanud ettevõtete osakaal (%)	80.5	1.2
Koolitustele kulunud tunde ühe töötaja kohta (h)	11.7	0.89
Koolituskulud ühe töötaja kohta (€)	151.8	9.68

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Formaalsetel täienduskoolitustel täienduskoolitas oma töötajaid pea kaks kolmandikku ettevõtetest, seevastu mitteformaalseid täienduskoolitusmeetodeid kasutasid tervelt neli viiendikku. Formaalsed täienduskoolitused jagunesid ka ettevõttesisesteks ja ettevõttevälisteks täienduskoolitusteks – neid kasutas vastavalt 46% ja 60% ettevõtetest. Kokku hoidus oma töötajate 2015 aastal formaalsete või mitteformaalsete meetoditega täienduskoolitamisest vaid iga seitsmes vaatlusalustest ettevõtetest. Täienduskoolitustele kulus täienduskoolitust läbi viinud ettevõtetes ühe töötaja kohta keskmiselt 11 tundi ja 40 minutit tasustatud tööaega ning iga töötaja kohta kulutati täienduskoolitustele keskmiselt pisut üle 150 euro.

Eeltoodud muutujaid kasutab töö autor järgnevalt erinevate täienduskoolituste vormide kasutamise tõenäosuste mudelite hindamiseks (mudel 1). Parameetrite hinnangute suurus ning nende olulisuse tõenäosused on toodud tabelis 5.



**Tabel 5.** Täienduskoolituse olemasolu mudelite karakteristikute koefitsientide hinnangud.

	Mudeli sõltuv muutuja – töötajate täienduskoolitamine...				
	Üleüldine täiendus-koolitamine	..formaalsetel täiendus-koolitustel	..ettevõttesisel for-maalsetel täiendus-koolitustel	..ettevõtte-välistel formaalsetel täiendus-koolitustel	..mittefor-maalsete täiendus-koolitus-meetoditega
Karakteristik	Karakteristiku koefitsient mudelis				
Vabaliige	-1.379*	-3.217***	-2.913***	-3.753***	-0.613
Töötajate arv	0.629***	0.81***	0.75***	0.77***	0.414***
Ehitus	0.551	0.656**	0.469*	0.676**	0.121
Jae- ja hulgi-kaubandus, transport, majutus ja toitlustus	0.541**	0.572***	0.548***	0.439**	0.23
IT, finants- ja kindlustus-tegevus	0.274	0.185	0.478	0.076	0.286
Kinnisvara, rentimine, äritegevus ja muu teenindus	0.507	0.63**	0.421*	0.552**	0.267
Töötundide arv aastas töötaja kohta	0.00007	-0.00012	-0.00044*	0.00013	-0.00002
Tööjõukulu tunnis töötaja kohta	0.084**	0.11***	0.069***	0.121***	0.063***
	McFaddeni R <sup>2</sup>				
	0.056	0.108	0.092	0.113	0.033
*** – p<0.001    ** – p<0.01    * – p<0.05					

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu andmete põhjal.

Tulemustest selgub, et erinevad tegurid on täienduskoolitamisega erinevalt seotud. Ettevõtte töötajate arvul on iga täienduskoolitusvormi kasutamise tõenäosusega statistiliselt oluline positiivne seos. Tulemus langeb kokku eelpoolkirjeldatud seostega, kus suurematel ettevõtetel on lihtsam leida väliseid täienduskoolitusi ning ka ettevõttesiseste täienduskoolituste läbiviijaid. Samuti on iga täienduskoolitusvormi kasutamise tõenäosusega positiivselt seotud ka suurem tööjõukulu tunnis töötaja kohta – siin võime eeldada, et kõrgema palgatasemega ettevõtetes on keerukama tööga tegelevad töötajad, kes vajavad ka rohkem täienduskoolitusi. Käesoleva töö esimesest peatükist selgus aga, et vähemalt osaliselt võib tegu olla ka vastupidise seosega – teadupärast võib täienduskoolituste kasutamine tõsta ettevõtte palgataset. Suhteliselt ebaoluline on aga töötundide arv aastas. Selle tunnuse puhul esineb statistiliselt oluline (negatiivne) seos vaid ettevõttesiseste formaalsete

täienduskoolituste kasutamisega. Siin võime oletada, et ilmselt on kõrgema töötundide arvuga ettevõtetes töötajad üle koormatud ning ettevõttesiseste täienduskoolituste läbiviimiseks aega ei jää. Kuna ettevõttesiseste täienduskoolituste puhul kulub ettevõtte töötajatel lisaks osalemisele aega ka täienduskoolituse ettevalmistamisele, on igati loogiline, et suurem töökoormus avaldab negatiivset mõju just sellele täienduskoolitusvormile.

Eraldi tuleb vaatluse alla võtta ka täienduskoolitusvormide kasutamise seos ettevõtte tegevusalga. Baastegevusalaks valiti mudelis töötlev tööstus (va ehitus) ning ülejäänud karakteristikute hinnangud põhinevad sellel. Tähelepanuväärne on, et IT, finants- ja kindlustustegevuse sektoris ei ole ühegi täienduskoolitusvormi kasutamine töötleva tööstuse sektorist statistiliselt olulisel määral erinev. Formaalseid täienduskoolitusi (sh nii ettevõttesiseseid kui -väliseid) kasutab töötlevast tööstusest rohkem ehitussektor ning kinnisvara, rentimise, äritegevuse ja muu teeninduse sektor. Jae- ja hulgikaubanduse, transpordi, majutus- ja toidlustussektoris täienduskoolitatakse töötajaid aga üleüldiselt rohkem, lisaks on sektoril positiivne seos ka formaalsete täienduskoolitustega nii ettevõttesisestelt kui ka ettevõttevälistelt läbiviijatelt. Mitteformaalsete täienduskoolitusmeetodite kasutamisel sektoritel võrdlusaluseks võetud töötleva tööstuse sektoriga võrreldes statistiliselt olulist erinevust ei ole.

Seega on selgunud, et ettevõtte töötajate arv ning neile kuluv tööjõukulu tunnis on seotud kõigi täienduskoolitusvormide kasutamisega, samas kui ettevõtte tegevusala seos on erinevate täienduskoolitusvormide kasutamisega erinev. Töötundide arv aastas on aga seotud vaid ettevõttesiseste täienduskoolituste kasutamisega.

Eelnevalt vaadati, kuidas on valitud tegurid seotud täienduskoolitamist või mittekoolitamist ettevõtetes. Oluline on aga vaadata ka seda, kuidas on tegurid seotud läbiviidavate täienduskoolituste mahuga. Selleks kasutatakse metoodika alapeatükis kirjeldatud ja autori koostatud mudelit 2. Mudeli parameetrite hinnangud on toodud tabelis 6.

**Tabel 6.** Täienduskoolituse mahu mudelite karakteristikute koefitsientide hinnangud.

	Mudeli sõltuv muutuja	
	Koolitustele kulunud tunde ühe töötaja kohta	Koolituskulud ühe töötaja kohta
Karakteristik	Karakteristiku koefitsient mudelis	
Vabaliige	-8.924	-143.695**
Töötajate arv	2.173	-6.694
Ehitus	-5.084	-23.305
Jae- ja hulgikaubandus, transport, majutus ja toitlustus	-4.011	50.195**
IT, finants- ja kindlustustegevus	1.866	94.642
Kinnisvara, rentimine, äritegevus ja muu teenindus	-0.363	59.951*
Töötundide arv aastas töötaja kohta	0.006*	0.049*
Tööjõukulu tunnis töötaja kohta	0.521***	19.026***
	R <sup>2</sup>	
	0.151	0.011
*** – p<0.001      ** – p<0.01      * – p<0.05		

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Tulemustest selgub, et töötajate arvul ettevõttes täienduskoolituste mahuga statistiliselt olulist seost ei ole. Ettevõtte tegevusaladel on koolituste mahuga jällegi seos vaid kindlates sektorites – nii on jae- ja hulgikaubanduse, transpordi, majutus ja toitlustussektoris ning kinnisvara, rentimise, äritegevuse ja muu teeninduse sektoris olemine (võrreldes töötleva tööstusega) ning täienduskoolituskulude maht töötaja kohta omavahel positiivselt seotud, kuid samadel sektoritel pole seost täienduskoolitusele kulunud tundidega töötaja kohta. Selle tulemuse põhjal võib eeldada, et nendes sektorites võivad olla kallimad täienduskoolitused, mistõttu täienduskoolituskulud on kõrgemad ka siis, kui täienduskoolitustele rohkem aega ei kulu. Tööjõukulu ning töötundide arv töötaja kohta on positiivselt seotud nii täienduskoolitusele kulunud tundidega kui ka täienduskoolituskuludega töötaja kohta.

Eelnevast võib teha mitmeid järeldusi tegurite kohta, mis mõjutavad täienduskoolituste olemasolu ning mahtu ettevõtetes. Suurema töötajate arvuga ettevõtted täienduskoolitavad oma töötajaid suurema tõenäosusega, kuid ei panusta iga töötaja täienduskoolitamisega rohkem aega ja raha kui väikesed ettevõtted, kes oma töötajaid suhteliselt vähem täienduskoolitavad. Ettevõtte tegevusala on aga seotud vaid mõningate täienduskoolitusega seotud aspektidega ning sedagi vaid mõne sektori omavahelises võrdluses. Töötundide arv

töötaja kohta on oluliselt seotud täienduskoolituste mahuga, kuid mitte täienduskoolituste olemasoluga ettevõttes. Samas on tööjõukulu tunnis töötaja kohta seotud nii ettevõtte täienduskoolituste olemasoluga kui ka nende ajalise mahuga.

### **2.3 Täienduskoolitusvajaduse ja täienduskoolitusalaade kokkulangevus**

Sarnaselt väga erinevatele ettevõtetele on olemas ka väga erinevad täienduskoolitused. Siiani on käesolevas töös vaadeldud erinevaid täienduskoolitusvorme – formaalseid ja mitteformaalseid ning ettevõttesiseseid ja ettevõtteväliseid täienduskoolitusi. Lisaks nendele on täienduskoolitusi aga võimalik liigitada ka täienduskoolituste sisu alusel. Seetõttu vaadeldakse järgnevalt põhjalikumalt erinevate koolitusalaade vajalikkust ja nendel aladel kasutatud koolitusi Eesti eraettevõtetes.

Ettevõtete esindajate käest küsiti täiskasvanute koolituse uuringus täienduskoolitamise kontekstis erinevate oskuste kohta. Esmalt pidid vastajad loetelust valima kuni kolm teadmist või oskust, mis nende ettevõtte arengu jaoks järgmistel aastatel olulised on. Küsitluse hilisemas osas pidid töötajaid formaalsetel täienduskoolitustel täienduskoolitanud vastajad sama loetelu kasutades märkima kolm kõige olulisemat valdkonda, millele 2015 aastal kulus enim tasustatud tööaega (tabel 7).

Ettevõtete jaoks olid olulisimad tehnilised, praktilised või tööpetsiifilised oskused ja teadmised (pea kolm viiendikku kõigist ettevõtetest), järgnesid meeskonnatööoskused (ligi pooled) ning klienditeenindusoskused (38%). Samade oskuste koolitustele oli ettevõtetes kulutatud ka enim aega: tehniliste, praktiliste või tööpetsiifiliste oskuste ja teadmiste täienduskoolitused märkis ajamahukaimate täienduskoolitusalaade hulka pea kolmveerand töötajaid täienduskoolitanud ettevõtetest, sellele järgnesid taaskord meeskonnatööoskused (44%) ning klienditeenindusoskused (36%).

**Tabel 7.** Eesti eraettevõtete jaoks olulised oskused ning täienduskoolitusala, millele kulus 2015 aastal enim täienduskoolituste aega.

Täienduskoolitusala	Ettevõtte jaoks olulised oskused		Kõige enam aega võtnud täienduskoolitusala	
	Antud ala oluliseks pidanud ettevõtete osakaal (%)	Standardviga	Antud alal täienduskoolitusi läbi viinud ettevõtete osakaal (%)	Standardviga
Üldised IT oskused	19.9	1.13	12.7	1.09
Spetsiifilised IT-oskused	11.6	0.84	13.8	1.13
Juhtimisoskused	23.1	1.18	26.8	1.49
Meeskonnatööoskused	48.2	1.40	44.3	1.71
Klienditeenindusoskused	38.6	1.24	36.0	1.56
Probleemilahendusoskused	28.9	1.29	28.0	1.57
Haldusteadmised ja -oskused	4.2	0.57	10.8	1.04
Võõrkeeleskus	18.3	1.08	8.6	0.87
Tehnilised, praktilised või tööspetsiifilised oskused ja teadmised	58.1	1.32	72.9	1.53
Suulise ja kirjaliku suhtlemise oskus	7.2	7.60	4.1	0.71
Kirja- ja/või arvutamisoskus	2.5	0.76	1.4	0.43

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Vähim peeti oluliseks kirja- ja/või arvutamisoskusi (2,5%), haldusteadmisi ja -oskusi (4,2%) ning suulise ja kirjaliku suhtlemise oskusi (7,2%). Kirja- ja arvutusoskuste täienduskoolitused olid ka enim tööaega võtnud täienduskoolituste hulgas vähim mainitud (1,4%), järgnesid suulise ja kirjaliku suhtlemise oskus (4,1%) ning võõrkeeleskus (8,6%). Kirjeldava statistika põhjal võime eeldada, et nii enim kui ka vähem oluliste täienduskoolitusala ning vastavatele aladele kuluva täienduskoolitusaja järjestus on võrdlemisi sarnane, kuid proportsioonid võivad sellele vaatamata mõnevõrra erineda – seda eriti tööspetsiifiliste oskuste juures, kus täienduskoolitustele kulutas palju aega oluliselt suurem osa ettevõtetest kui need, kes seda oluliseks pidasid.

Selleks, et täienduskoolitusala ning ettevõtete täienduskoolitusvajaduste kokkulangevust paremini hinnata, kasutatakse järgnevalt taas autori poolt koostatud mudelite abi. Antud

probleemi aitab kirjeldada eelpoolkirjeldatud mudel 3. Mudelite karakteristikute koefitsientide hinnangud on toodud tabelis 8.

Hinnangute põhjal saab teha mitmeid järeldusi. Esmalt selgub, et kõigis mudelites on täienduskoolitusala vajalikkus ettevõttes statistiliselt oluline ning vastaval alal täienduskoolituste kasutamise positiivselt seotud. Seega võib tõdeda, et kõigil juhtudel on täienduskoolitusala valik siiski üldjuhul juhitud ettevõtete vajadustest, mitte täienduskoolituste kättesaadavusest. Kui see nii poleks, oleks palju täienduskoolitusi ka aladel, mis ettevõtete jaoks tegelikult nõnda olulised ei tundu.

Töötajate arv on statistiliselt olulisel määral seotud vaid valitud täienduskoolitusalaadega. Suurem töötajate arv avaldab on positiivselt seotud juhtimisoskuste, võõrkeeleoskuste ning klienditeenindusoskuste täienduskoolitustega. Siin võib tõdeda, et seosed on igati loogilised. Suuremates ettevõtetes on tihti karjääriprogrammid, kus töötajad ajapikku juhtideks edutatakse ning samuti on neis ka rohkem juhte - seetõttu kasutatakse neis juhtimisoskuste täienduskoolitusi rohkem. Samas on just väikestes ettevõtetes sageli rohkem juhtimisoskuste puudusi (Macpherson, Jayawarna 2007: 332), mistõttu tuleks julgustada ka väiksemaid ettevõtteid juhtimisoskuste täienduskoolitamisse panustama.

Samuti on loogiline, et suuremates ettevõtetes korraldatakse rohkem võõrkeelekoolitusi, kuna suured ettevõtted on tihti rahvusvahelised ning suhtlevad välismaiste partneritega, samas kui väiksemad ettevõtted saavad hakkama ka kodumaiste partnerite toel ning võõrkeeli nii palju ei vaja. Samuti on suurematel ettevõtetel rohkem kliente ning nendega paremaks suhtlemiseks on vajalikud ka klienditeenindusoskuste täienduskoolitused.

**Tabel 8.** Erinevate täienduskoolitusala mudelite karakteristikute koefitsientide hinnangud.

Sõltuv muutuja – antud valdkonna täienduskoolituse kasutamine ettevõttes	Sõltumatud muutujad									Mc-Faddeni R <sup>2</sup>
	Vabaliige	Töötajate arv	Ehitus	Jae- ja hulgi-kaubandus, transport, majutus ja toitlustus	IT, finants ja kindlustustegevus	Kinnisvara, rentimine, äritegevus ja muu teenindus	Töö-tundide arv aastas töötaja kohta	Tööjõu-kulu tunnis töötaja kohta	Koolitus-ala vajalikkus ettevõttes	
	Karakteristiku koefitsient mudelis									
Üldised IT oskused	-3.361***	0.078	-0.856**	-0.421	-0.065	-0.122	0.00008	0.023	2.75***	0.234
Spetsiifilised IT-oskused	-2.442***	-0.063	-0.312	-0.192	0.58	0.26	-0.00021	0.033*	2.897***	0.271
Juhtimisioskused	-3.586***	0.309***	0.392	-0.205	0.038	-0.104	0.00012	0.05***	2.22***	0.211
Meeskonnatööoskused	-2.076***	-0.004	0.12	0.162	0.358	0.045	0.00039*	0	1.999***	0.155
Klienditeenindusoskused	-2.675***	0.165*	0.167	1.016***	0.12	0.803**	-0.00028	-0.021	3.022***	0.374
Probleemilahendusoskused	-0.862	-0.178*	0.005	-0.207	-0.295	-0.188	0.00012	-0.038**	2.193***	0.189
Haldusteadmised ja oskused	-2.497***	0.068	0.211	-0.716**	-0.027	-0.586.	0.00027	-0.022	3.254***	0.112
Võõrkeeleoskus	-6.545***	0.39***	-0.361	-0.133	-0.389	-0.296	0.00088**	0.055***	2.308***	0.194
Tehnilised, praktilised või tööpetsiifilised oskused ja teadmised	-0.078	0.084	0.228	-0.296	-0.198	0.013	-0.00019	-0.004	2.201***	0.196
Suulise ja kirjaliku suhtlemise oskus	-0.952	-0.424*	0.704	0.378	0.873	0.409	-0.0012**	-0.021	3.444***	0.307
Kirja- ja/või arvutamisoskus	-1.943	-0.372	-0.123	0.368	-0.205	-0.929	-0.00102	0.014	3.165***	0.13
*** – p<0.001    ** – p<0.01    * – p<0.05										

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Ettevõtte töötajate arvul on ka statistiliselt oluline negatiivne seos probleemilahendusoskuste täienduskoolitustega. Siinkohal võib oletada, et suuremates ettevõtetes on olemas selgemad struktuurid ning töötajatel on lihtsam abi saamiseks pöörduda kolleegide või koguni vastava osakonna poole, kes probleeme lahendada aitavad. Samas peab väiksemates organisatsioonides tihtipeale ka ootamatute probleemidega ise hakkama saama ning seega kuluvad ära ka probleemilahendamise teemalised täienduskoolitused.

Võrreldes võrdlusaluseks võetud töötleva tööstuse sektoriga on tegevusalade seos täienduskoolitusalaadega suhteliselt väike ning esineb said üksikutel täienduskoolitusaladel. Ehitussektoris on üldiste IT-koolituste kasutamine väiksem kui töötlevas tööstuses. Jae- ja hulgi- ja kaubanduse, transpordi, majutus- ja toitlustussektor kasutab töötlevast tööstusest rohkem klienditeenindusoskuste täienduskoolitusi, kuid vähem haldusteadmiste täienduskoolitusi. IT, finants- ja kindlustustegevuse sektor töötleva tööstuse sektorist ühegi täienduskoolitusala kasutamise poolest statistiliselt olulisel määral ei erine. Kinnisvara, rentimise, äritegevuse ja muu teenindusega tegelev sektor kasutab samuti rohkem klienditeeninduse täienduskoolitusi kui töötleva tööstuse sektor.

Töötundide arv aastas on positiivselt seotud võõrkeeleoskuse täienduskoolituste kasutamisega ettevõttes. Siin võib täpsemaid põhjuseid vaid oletada ning midagi konkreetset on keeruline välja tuua. Suurem tööjõukulu töötaja kohta tunnis on seotud rohkemate juhtimiskoolituste ning vähemate probleemilahendamise teemaliste täienduskoolituste läbiviimisega. Siin võib taaskord eeldada samu seoseid mis töötajate arvu mõju puhul samadele täienduskoolitustele – kõrgema palgatasemega ettevõtetes on suurema tõenäosusega rohkem spetsiifilisemate tööülesannetega seonduvaid ülesandeid ning vähem vajadust ettenägematute argiprobleemide lahendamiseks.

Seega võib öelda, et kõige olulisemaks täienduskoolitusala valiku kriteeriumiks on siiski valdkonna olulisus ettevõtte jaoks. See on positiivne märk Eesti ettevõtete täienduskoolitustegevuse kohta, kuna täienduskoolitusala kokkulangemine ettevõtte vajadustega on oluline tingimus ettevõtte produktiivsuse tõstmiseks. Lisaks valdkonna olulisusele mängivad väikest rolli ka teised tegurid, nagu ettevõtte töötajate arv,



põhitegevusala, aastane keskmine töötundide arv töötaja kohta ning keskmine tööjõukulu tunnis töötaja kohta.

## **2.4 Täienduskoolitamist piiravad ja takistavad tegurid**

Seni on käesolevas töös uuritud, missugused tegurid on Eesti eraettevõtetes seotud kõrgema tõeäosusega töötajaid täienduskoolitada ning läbiviidavate täienduskoolituste suurema mahuga töötaja kohta. Lisaks eelnevatele on ettevõtetes äga ka hulk tegureid, mis täienduskoolituste läbi viimist ühel või teisel viisil negatiivselt mõjutama hakkavad. Neid vaadeldaksegi töö järgnevas osas. Selleks kasutatakse taaskord uuringu „Täiskasvanute koolitus ettevõtetes“ andmeid.

Täiskasvanute koolituse uuringus küsiti töötajaid täienduskoolitanud ettevõtetelt, missugused tegurid piirasid täienduskoolituse pakkumist. Töötajaid mittekoollitanud ettevõtetelt uuriti äga, mis olid täienduskoolituse pakkumist takistavad tegurid (tabel 9). Kummalegi küsimusele võisid vastajad märkida kõik variandid, mis neile sobivad tundusid.

Enim märgiti piiravate tegurite juures vastuseks, et piiravaid tegureid polnud (kolmandik kõigist täienduskoolitanud ettevõtetest), lisaks toodi välja ka täienduskoolituste kõrget maksumust (32%). Kõige vähem piirasid täienduskoolitamist vastanute arvates raskused täienduskoolitusvajaduste hindamisel (1,7%) ning praktikantidele keskendumine (2%). Mittekoolitanud ettevõtted tõid enim välja, et täienduskoolitamiseks polnud põhjust ning oskuste tase vastas ettevõtte vajadustele (44%) ning palju mainiti ka vajalike oskustega inimeste värbamist (16%). Kõige vähem takistasid täienduskoolitamist taaskord raskused täienduskoolitusvajaduste hindamisel (0,5%) ning eelmistel aastatel täienduskoolitustele keskendumine (1%). Ka siin võime tõdeda, et kahe grupi vahel valitsevad mõningased sarnasused, kuid samas on ka hulgaliselt erinevusi.

Mõned tegurid avaldavad täienduskoolituste läbiviimisele negatiivset mõju rohkem siis, kui töötajaid alles täienduskoolitama asutakse. Näiteks võib ettevõtetel olla puududa teadmine sellest, kuidas täpselt töötajate täienduskoolitamist läbi viia. Selliseid tegureid võib nimetada täienduskoolitamist takistavateks teguriteks – need mõjuvad negatiivselt täienduskoolituste

läbiviimise alustamisel, kuid kui need on kord juba ületatud, on nende mõju oluliselt väiksem.

**Tabel 9.** Eesti eraettevõtete täienduskoolituse pakkumist piiravad ja takistavad tegurid 2015 aastal.

	Täienduskoolituse pakkumist piiravad tegurid täienduskoolitusi kasutanud ettevõtetes		Täienduskoolituse pakkumist takistavad tegurid täienduskoolitusi mitte-kasutanud ettevõtetes	
	Keskmine	Standardviga	Keskmine	Standardviga
Piiravaid tegureid polnud	33.5	1.42	43.9	3.88
Töötajate oskustase vastas ettevõtte vajadusele				
Ettevõtte värbab ainult vajalike oskustega inimesi	14.6	1.12	15.8	2.76
Ettevõttel on raskusi täienduskoolitusvajaduste hindamisega	1.7	0.36	0.5	0.51
Sobivate täienduskoolituste puudumine	13.1	0.95	2.3	0.88
Koolituste kõrge maksumus	32.4	1.41	0.88	2.04
Ettevõtte keskendub pigem praktikantidele	2.0	0.42	1.0	0.51
Ettevõtte keskendus täienduskoolitustele eelnevatel aastatel	2.9	0.52	1.0	0.96
Töötajatel on suur koormus ja ajapuudus	22.6	1.27	10.7	2.43

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Teise tegurite grupi mõju on vastupidine. Täienduskoolituste läbiviimisel on paratamatult ka tegurid, mis mõjutavad vähem täienduskoolitamisega alustades, kuid nende suurem mõju ilmneb alles siis, kui täienduskoolituste maht piisavalt kõrgeks kasvab. Näiteks on võimalik, et ettevõttel on raha töötajate täienduskoolitamiseks, kuid täienduskoolituste mahu kasvades lõpeb täienduskoolituseelarve otsa ning rohkem täienduskoolitusi endale lubada ei saa. Selliseid tegureid võime nimetada täienduskoolitamist piiravateks teguriteks.

Loomulikult on olemas ka tegurid, mille mõju on ühesugune nii täienduskoolitamisega alustavatele kui ka juba töötajaid suuremates mahtudes täienduskoolitavatele ettevõtetele.

Nii on võimalik, et ettevõtte töötajate suur koormus ei võimalda leida piisavalt aega töötajate täienduskoolitamiseks ning see takistab nii täienduskoolitustega alustamist kui ka nende mahu kasvatamist juhul, kui ettevõttes on mõned täienduskoolitused juba läbi viidud. Selliseid tegureid võime nimetada üldisteks teguriteks, kuna need on kõigile ettevõtetele võrdlemisi sarnasel määral negatiivse mõjuga. Järgnevalt üritataksegi välja selgitada, missugused tegurid erinevatesse gruppidesse kuuluda võivad.

Koolitanud ja mittekoolitanud ettevõtetele pakutud piiravate ja takistavate tegurite loeteludes on vaid üks erinevus. Töötajaid täienduskoolitanud ettevõtted said vastata, et piiravaid tegureid ei olnud, mittekoolitanud ettevõtted said aga öelda, et töötajate oskustase vastas ettevõtte vajadustele. Kuna mõlema variandi sisuks on see, et täienduskoolitada sai täpselt nii palju, kui ettevõtte vajalikuks pidas, võib selle edasise analüüsi jaoks ümber nimetada (suurema) täienduskoolitusvajaduse puudumiseks. Ülejäänud variandid olid aga mõlemas loetelus esitatud samamoodi ning on seega võrreldavad.

Tegurite mõju võrdlemiseks kasutatakse kahe valimi t-testi. Need tegurid, mida on rohkem välja toodud täienduskoolitavate ettevõtete poolt, avaldavad täienduskoolitavatele ettevõtetele rohkem negatiivset mõju kui mittekoolitavatele ettevõtetele ning on seega täienduskoolituste läbiviimist piiravad tegurid. Need tegurid, mis on aga rohkem välja toodud mittekoolitavate ettevõtete poolt, avaldavad rohkem negatiivset mõju mittekoolitavatele ettevõtetele ning on seega täienduskoolitamist takistavad tegurid. Kui kahe valimi vahel statistiliselt olulist erinevust ei ilmne, mõjutavad need järelkult täienduskoolitavaid ja mittekoolitavaid ettevõtteid sarnaselt ning on seega eelpoolkirjeldatud liigituse alusel üldised tegurid. Kahe valimi t-testi tulemused on toodud tabelis 10.

Tulemustest näeme, et erinevad tegurid mõjutavad täienduskoolituste läbiviimist ettevõtetes tõepoolest väga erinevalt. Pea pooltes mittekoolitanud ettevõtetest väideti, et nende ettevõtetes täienduskoolitusvajadus puudus, samas kui kolmandikus täienduskoolitanud ettevõtetest vastati, et rohkem täienduskoolitada polnudki vaja. Meeles tuleb aga pidada, et (suurema) täienduskoolitusvajaduse puudumine ei tähenda tingimata seda, et ettevõttes täienduskoolituste järgi vajadust polnudki, vaid pigem seda, et juhtkond vajadust

(rohkemate) täienduskoolituste järele ei tunnetanud. Selline mõju on pigem täienduskoolitamist takistavaks kui piiravaks teguriks.

**Tabel 10.** Täienduskoolituse piiravate ja takistavate tegurite osakaal Eesti eraettevõtetes 2015 aastal.

	Osakaal täiendus- koolitanud ettevõtetest (%)	Osakaal täiendus- koolituse mitte kasutanud ettevõtetest (%)	Vahe	p	Teguri liik
(Suurema) täienduskoolitus- vajaduse puudumine	33.5	43.9	-10.4	0.0114*	Takistav
Ettevõtte värbab ainult vajalike oskustega inimesi	14.6	15.8	-1.2	0.6709	Üldine
Ettevõttel on raskusi täiendus- koolitusvajaduste hindamisega	1.7	0.5	1.2	0.0525	Üldine
Sobivate täienduskoolituste puudumine	13.1	2.3	10.8	0***	Piirav
Täienduskoolituste kõrge maksumus	32.4	8.8	23.6	0***	Piirav
Ettevõtte keskendub pigem praktikantidele	2.0	1.0	1.0	0.1183	Üldine
Ettevõtte keskendus täienduskoolitustele eelnevatel aastatel	2.9	1.0	1.9	0.0750	Üldine
Töötajatel on suur koormus ja ajapuudus	22.6	10.7	11.9	0***	Piirav
*** – p<0.001    ** – p<0.01    * – p<0.05					

Allikas: autori koostatud Täiskasvanute koolituse uuringu (2016) andmete põhjal.

Piiravate teguritena tõusid esile kolm tegurit – sobivate täienduskoolituste puudumine, täienduskoolituste kõrge maksumus ning töötajate suur koormus ja ajapuudus. Kuna täienduskoolituste puudumist tõid rohkem välja töötajaid täienduskoolitanud ettevõtted, võime oletada, et kuigi täienduskoolituse on võimalik leida, võib olla keeruline neid leida sellises mahus, nagu täienduskoolitavatel ettevõtetel tegelikult vaja läheks. Samuti mõjutab täienduskoolituste maksumus ettevõtteid rohkem siis, kui mingi täienduskoolituste maht on juba saavutatud – seega saavad ettevõtted endale töötajate täienduskoolitamist lubada, kuid

mitte sellises matus, nagu tegelikult soovitaks. Samuti on töötajatel ilmselt võimalik täienduskoolituste jaoks mingi aeg leida, kuid seda pole piisavalt, et neid soovitud matus täienduskoolitada. Kõik need tegurid võime liigitada piiravateks teguriteks, kuna need mõjutavad täienduskoolitavaid ettevõtteid rohkem kui mittekooolitavaid ettevõtteid.

Lisaks eelnevatele selgus ka neli tegurit, mille mõju täienduskoolitanud ja mittekooolitanud ettevõtete vahel statistiliselt olulisel määral ei erinenud. Nii mõjutab ainult vajalike oskustega inimeste värbamine võrdsel määral täienduskoolitavaid ja mittekooolitavaid ettevõtteid, sama lugu on ka praktikantidele keskendumise ning eelnevatel aastatel täienduskoolitustele keskendumisega. Täienduskoolitavate ja mittekooolitavate ettevõtete jaoks on võrdse mõjuga ka raskused täienduskoolitusvajaduste hindamisel. Kuna kahe grupi vahel nende tegurite puhul statistiliselt olulist mõju ei ilmnenu, nimetame neid üldisteks teguriteks.

Üldistest teguritest on ehk kõige üllatavamaks just raskused täienduskoolitusvajaduste hindamisel. Kuigi võiks arvata, et see tegur mõjutab rohkem just mittekooolitavaid ettevõtteid, kes jätaavad täienduskoolitamata seetõttu, et täienduskoolituste vajadusi ei suudeta piisavalt hästi hinnata, mõjutab see tegelikult samaväärselt ka neid ettevõtteid, kes juba täienduskoolitavad. Üks seletus on siinkohal see, et kuigi täienduskoolitusvajadusi hinnata ei suudeta, otsustavad ettevõtted siiski vähemalt mingisuguseid täienduskoolitusi läbi viia. Samuti on võimalik, et ära suudetakse kaardistada osad teadmiste puudujäägid, kuid mõned täienduskoolitusvajadused jäävad välja selgitamata. Teisalt tuleb ka teadvustada, et tegu on ettevõtete endi vastustega ning mitte absoluutse tõega – seega võivad paljud neist ettevõtetest, kes töötajaid ei täienduskoolita ning täienduskoolitusvajadusi adekvaatselt hinnata ei suuda, arvata, et nende ettevõtte täienduskoolitusi ei vajagi. Samas on juba töötajaid täienduskoolitavad ettevõtted üldjuhul täienduskoolitustest teadlikumad ning seega suudavad paremini hinnata seda, kui kasvõi mõned täienduskoolitusvajadused kaardistamata jäävad.

Teisalt võib välja tuua ka seda, et takistava tegurina võis tõlgendada vaid täienduskoolitusvajaduse arvatavat puudumist ettevõtte poolt. Siinkohal tuleb aga taaskord tõdeda, et täienduskoolitusvajaduse puudumine ettevõtte arvates ei pruugi tähendada seda, et need vajadused ka realselt puuduvad. Kuna rohkem tegureid takistavaks ei osutunud, tuleb märkida, et tegelikult Eesti ettevõtjate jaoks olulisi takistusi täienduskoolitamisel ei ole ning

pigem hakkavad mõned tegurid suuremat mõju avaldama siis, kui täienduskoolituste maht liialt suureks kasvab.

Tulemusi analüüsid tuleb aga meeles pidada, et tunnuste liigitamisel vaadeldi vaid seda, kas tegur mõjutab rohkem täienduskoolitavaid või mittekoolitavaid ettevõtteid. Nii on piiravatel teguritel endiselt mõju ka mittekoolitavatele ettevõtetele ning takistavatel teguritel täienduskoolitavatele ettevõtetele. Seetõttu võib mõni täienduskoolitusmahtu piiravaks teguriks liigitatud tegur siiski ka mittekoolitavatele ettevõtetele avaldada suuremat mõju kui mõni üldine tegur. Nii on piiravaks teguriks liigitatud töötajate suurt koormust takistava tegurina välja toonud 10,7% mittekoolitanud ettevõtetest, samas kui üldiseks teguriks liigitatud praktikantidele keskendumine mõjutas vaid 1% mittekoolitanud ettevõtetest. Seega on eelneva analüüsi tulemusi lugedes oluline mõista, et piiravad tegurid ei mõjuta ainult täienduskoolitavaid ettevõtteid, vaid pigem on nende mõju täienduskoolitanud ettevõtete jaoks lihtsalt oluliselt suurem kui mittekoolitanud ettevõtete jaoks.

## **2.5 Eesti eraettevõtete täienduskoolitamise uuringu tulemused ja nende seosed teiste teadusuuringutega**

Eelnevast järeldub, et töötajate täienduskoolitamist mõjutavad Eesti ettevõtetes väga erinevad tegurid, samuti võib väita, et teguritel on täienduskoolitamisele ka väga erinev mõju. Samas tuleb lisaks ühe uuringu tulemustele tihti vaadata ka laiemat pilti ning analüüsida, kuidas uuringu käigus saadud tulemused teiste analoogsete uuringutega seonduvad. Seetõttu vaadeldakse alljärgnevalt, kuidas käesolevas töös leitud olulisemad tulemused seostuvad teoreetilises peatükis käsitletud teaduskirjandusega.

Erinevate täienduskoolitusvormide mahtu ja esinemistõenäosust modelleerides selgus, et ettevõttes töötajate arvul on statistiliselt oluline positiivne seos kõigi täienduskoolitusvormide esinemistõenäosusega, kuid mitte nende mahuga. Selgitusi võib siinkohal leida Storey ja Westheadi 1997 aasta uurimusest, kus nad tõdesid, et täienduskoolituste kättesaadavus võib väiksematele ettevõtetele olla halvem. Kuna suuremad ettevõtted täienduskoolitavad ka Eestis tõepoolest rohkem kui väiksemad, võime eeldada, et ka siin kehtib sama seaduspära. Väiksematel ettevõtetel ei pruugi seega olla piisavalt

kontakte ning head suhtlusvõrgustikku, mille abil sobivaid täienduskoolitusi leida. Lisaks ei pruugi väiksemate ettevõtete vajadused ka täienduskoolitusturul piisavalt hästi esindatud olla, samas kui suur ettevõtte võib tänu mastaabiefektile endale lubada ka väga spetsiifiliste täienduskoolituste tellimist. Hüpoteesi toetab ka tõsiasi, et täienduskoolitusi kasutavates ettevõtetes töötajate arvul täienduskoolituste mahuga statistiliselt olulist seost ei olnud. Sellest võib järeldada, et need väiksemad ettevõtted, kel vajalikud kontaktid juba olemas on, suudavad oma töötajate täienduskoolitamisse panustada suuremate ettevõtetega võrdväärselt.

Eraldi tähelepanu tasub pöörata Smithi ja Haytoni (1999) uuringu tulemustele, kus leiti, et suured ettevõtted kasutavad rohkem ettevõtteväliseid täienduskoolitusi, mistõttu on koolitatud töötajatel hiljem lihtsam oma teadmisi ka ettevõttesisestel täienduskoolitustel edasi anda. Kuna ka käesoleva töö tulemustes kasvas suurema töötajate arvuga ka tõenäosus ettevõttesiseseid ja -väliseid täienduskoolitusi läbi viia, võime oletada, et sama seaduspära võib tõepoolest kehtida ka Eestis.

Sektorite seos täienduskoolituste läbiviimise tõenäosuse ning nende mahuga oli käesoleva magistr töö tulemustes vahelduv ning esile tõusis vaid üksikute sektorite seos üksikute täienduskoolitusvormide ning -valdkondadega. Seetõttu on kaugeleulatuvaid üldistusi Eesti ettevõtete tegevusalade mõjule nende täienduskoolituskäitumisele keeruline teha. Käesolevas uuringus oli täienduskoolituste läbiviimisel positiivsem seos hoopis erinevates teenindusega tegelevates sektorites tegutsemisega. See langeb kokku Mpofu ja Hlatywayo (2015: 134) ning Úbeda-García *et al* (2014: 108) uuringute tulemustega, kes vaatlesid täienduskoolitamist teenindavas sektoris ning tõdesid, et sellega kaasnevad ettevõtetele mitmesugused positiivsed mõjud, näiteks suurenenud kasum ning kõrgem pakutavate teenuste kvaliteet. Samas Aghazadeh (2007: 476) leidis, et suurimad täienduskoolitajad on hoopis finantstegevuse, panganduse ja kinnisvaraga tegelevas sektoris ning ka energia- ja kaevandussektoris, kus kasutatakse spetsialiseeritud tehnoloogiat.

Küll aga selgus käesolevas töös, et nii IT, finants- ja kindlustustegevusega tegutsev sektor kui ka tööstussektor käituvad täienduskoolituste läbiviimisel väga sarnaselt ning nende sektorite omavahelises võrdluses ühtegi statistiliselt olulist erinevust mudelitest välja ei tulnud. Esmapilgul erinevana tunduvate sektorite sarnasust aitab selgitada Freeli (2003: 767)

tõdemus, et innovaatilised ja keerukamat tehnoloogiat kasutavad ettevõtted vajavad suure teadmistepagasiga töötajaid – eelnimetatud sektorid aga kahtlemata siia alla kuuluvad, seega võib ka nende täienduskoolituskäitumine sarnane olla.

Ettevõtte töötajate suurem keskmine töötundide arv toob endaga kaasa ka suurenenud täienduskoolituste mahu, kuigi täienduskoolituste läbiviimise tõenäosust tingimata ei kasvata. Ühelt poolt võime oletada, et ettevõttes võib olla vähem motivatsiooni madalama koormusega töötajaid täienduskoolitada, kuna sellest saadavad kasud on väiksemad (Picchio ja van Ours 2011: 210; Frazis ja Herz 1995: 12), teisalt tuleb asja vaadata ka töötajate poolelt. Tam (2013: 525) leidis, et ajutise töölepinguga või osalise tööajaga töötajad tunnevad täienduskoolitustel osalemise vastu vähem huvi, sarnaselt leidsid ka Kuckulenz ja Zwick (2003: 24), et täienduskoolitustel osalemisest saavad rohkem kasu suurema koormusega töötajad. Seega võib eeldada, et madalama töökoormuse puhul on nii ettevõttel kui ka töötajal vähem motivatsiooni täienduskoolitustega tegeleda.

Ettevõtte kõrgem palgatase tunnis töötaja kohta suurendab aga nii täienduskoolituste läbiviimise tõenäosust kui ka nende mahtu ettevõttes. Kuna kõrgema palgaga töötajad teevad reeglina ka keerukamat tööd, on neil tõenäoliselt ka suurem vajadus oma oskuste arendamise järele. Ka Kuckulenz ja Zwick (2003: 24) ning Tam (2013: 525) leidsid, et madalama oskustasemega töötajatel on täienduskoolituste vastu vähem huvi. Samuti võib eeldada ka mõningast vastupidist mõju – töötajaid rohkem täienduskoolitanud ettevõtete palgatase on kõrgem, kuna täienduskoolitustel käimine tõstab ettevõtte töötajate palgataset (Kuckulenz, Zwick 2003: 24; Booth 1991: 289; Bishop 1994: 193). Kõrgema palgatasemega kaasnevad tavaliselt ka keerulisemad tööülesanded – keerukamate ülesannetega töötajate puhul on aga ka ettevõtted rohkem motiveeritud oma töötajaid täienduskoolitama (Xu, Lin 2011: 423).

Kuigi Vuta ja Farcas (2015) leidsid, et töötajate täienduskoolitamiseks valitakse tihti kõige lihtsamini kättesaadavad, mitte kõige vajalikumad täienduskoolitused, selgus käesolevast tööst, et vähemalt Eestis on täienduskoolitusala valikul siiski olulisimaks teguriks täienduskoolitusala vajalikkus ettevõttes. Antud tulemuse põhjal on tegu rõõmustava tulemusega, kuna vale täienduskoolitusala valik võib viia hilisemate probleemideni ettevõttes



(Lee 2015: 489), samas kui täienduskoolitusala kokkulangemine vajadustega suurendab täienduskoolitustest saadavaid positiivseid efekte (Smith 2017 :22). Kuna vaadeldud Eesti ettevõtetes on täienduskoolitusala ja täienduskoolitusvajadused omavahel väga tihedalt seotud, näitab see, et täienduskoolitamist viiakse ellu läbimõeldult ning pigem vajadustest lähtuvalt kui lihtsalt soovist oma töötajaid iga hinna eest täienduskoolitada.

Andmetest selgus ka, et töötajate arvu suurenedes kasvab ka juhtimiskoolituste läbiviimise maht ettevõttes. Siingi on tegu tulemusega, mis varasema teooriaga kokku langeb. Mäletatavasti tõi Tam (2014: 531) välja, et suuremates ettevõtetes on töötajatel suuremad võimalused tänu täienduskoolitustele karjäärireedelil tõusta – seega kasutatakse neis juhtimiskoolitusi ilmselt pealekasvanud juhtidele paremate oskuste andmiseks, samas on väiksemates ettevõtetes sisemised karjäärivõimalused väiksemad ning juhte võidakse tihti tuua hoopis väljastpoolt ettevõtet.

Käesoleva töö tulemustest selgub aga ka üks esmapilgul paradoksaalne seos täienduskoolituste ja ettevõtte töötajate töökoormuse vahel. Nimelt selgus käesoleva töö esimestest üldistest lineaarsetest mudelitest, et suurem aastane töökoormus töötaja kohta mõjutab positiivselt ettevõtte täienduskoolituste mahtu, kuid mitte nende kasutamise tõenäosust ettevõttes. Samas selgus töö hilisemas osas, et üks täienduskoolitusmahtu piirav tegur on justnimelt töötajate liialt suur töökoormus ning täienduskoolitusi mittekasutavatele ettevõtetele avaldab see väiksemat mõju .

Sellisele vastuolule on võimalik leida mitmeid seoseid. Esiteks tuleb siinkohal nentida, et tõenäoliselt on ettevõtte töötajate töökoormusel olemas mingi optimaalne punkt, mis täienduskoolituste mahule enim positiivset mõju avaldab. Kui töötajad on tööülesannetega liialt hõivatud, ei ole täienduskoolitustel osalemiseks lihtsalt aega, samas puudub ettevõttel motivatsioon liigselt täienduskoolitada ka väga väikese töökoormusega töötajaid. Teisalt on võimalik ka asjaolu, et kuigi suurema töökoormusega töötajaid täienduskoolitatakse rohkem, sooviks ettevõtted neid tegelikult täienduskoolitada veelgi suuremas mahus, kuid suur töökoormus hakkab sellele piire seadma. Samuti oli piiravate ja takistavate tegurite juures

tegu vaid ettevõtete endi subjektiivse hinnanguga, mis ei pruugi tegelike põhjustega kokku langeda.

Töötajate suur töökoormus on tegelikult ikkagi ka üks täienduskoolituste peapõhjuseid. Kuna täienduskoolituste üks suurimaid kasutegureid nii ettevõtte kui ka töötaja jaoks on suurenenud produktiivsus (Aghazadeh 2007: 746), tähendab see, et sama töö saab tehtud väiksema aja jooksul. Seeläbi on aga võimalik töötajate liialt suurt töökoormust vähendada – seda muidugi eeldusel, et neile vabanenud aja arvelt uusi tööolesandeid juurde ei anta või olemasolevate mahtu ei suurendata.

Viimaseks võib välja tuua, et suur osa täienduskoolitamist segavatest teguritest olid kas üldised või piiravad tegurid ning ainuke takistava mõjuga tegur oli see, kui täienduskoolitamiseks vajadust ei nähtud. Sellest võime järeldada, et töötajate täienduskoolitamisega alustamine ei ole Eestis ülemäära keeruline ning piisava tahtmise korral on võimalik oma töötajate arengusse panustada. Keerulisemaks läheb asi alles siis, kui täienduskoolituste maht on kasvanud suuremaks ning piiravate tegurite mõju hakkab kasvama.

Täienduskoolituste mahu kasvades hakkavad täienduskoolitamise mahtu piirama sobivate täienduskoolituste puudumine, nende kõrge maksumus ning töötajate suur koormus ja ajapuudus. Siinkohal tuleb tõdeda, et kuna piiratud on nii pakutavate täienduskoolituste arv, ettevõtete koolituseelarve kui ka töötajate aeg, on selliste piirangute olemasolu näol tegu mõningase paratamatusega. Samas saab kõigi piiravate tegurite mõju leevendada hoolikama planeerimisega. Seetõttu tuleb täienduskoolituste mahtu põhjalikumalt planeerida ning juba varakult mõelda ka selle peale, kust leida töötajate täienduskoolitamiseks vajalik raha, aeg ja täienduskoolituste läbiviijad.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtetes toimuva täienduskoolitustegevuse tagajärjel saavad kasu nii oma töötajaid täienduskoolitav ettevõtte kui ka täienduskoolitustel osalev töötaja. Täienduskoolituste tagajärjel saab ettevõtte endale kvalifitseerituma personali, mis toob kaasa kvaliteetsema toote või teenuse. Täienduskoolitustel osalemine suurendab ka ettevõtte töötajate produktiivsust ning nende lojaalsust. Ettevõtte jaoks kaasnevad eelnevatega ka väiksem pankrotistumise risk ning kõrgem kasum.

Täienduskoolitustest pole aga kasu mitte ainult ettevõtetele, vaid ka neil osalenud töötajatele. Täienduskoolitustel osaledes saavad töötajad peale uute teadmiste ja oskuste ka paremad karjäärivõimalused nii ettevõtte sees kui ka üleüldisel tööjõuturul. Lisaks võivad paraneda ka suhted ülemuste ning kolleegidega. Paljude täienduskoolitustel osalejate jaoks on aga tähtsaim motiveeriv tegur sellega kaasnev potentsiaalne palgatõus.

Üldisemalt saab täienduskoolituste laiema leviku tagajärjel kasu kogu riik. Ettevõtete produktiivsuse kasvuga tõuseb ka riigi SKP ning konkurentsivõime rahvusvahelisel areenil. Kõrgemate palkade ja suuremate kasumite pealt tõuseb riigil võimalus saada rohkem maksutulud. Suure tõenäosusega kasvab kõige eelneva mõjul ka riigi elatustase.

Koolituste valikul tasub meeles pidada, et täienduskoolituste vormid on väga erinevad. Täienduskoolitusi saab jagada nii nende sisu, esitusvormi kui ka täienduskoolitaja alusel. Erinevad liigitused on seejuures üksteist täiendavad.

Sisu alusel liigitatakse koolitused üldiste või spetsiifiliste oskuste täienduskoolitusteks. Üldiste oskuste täienduskoolitustel õpetatakse töötajatele oskusi, mis on teisaldatavad erinevate ettevõtete vahel, samas spetsiifiliste oskuste täienduskoolitustel omandavad

osalejad ainult konkreetsetes ettevõttes vajalikke teadmisi. Seetõttu pakuvad spetsiifiliste oskuste täienduskoolitused enam huvi suuremate ettevõtete töötajatele, kus sisemisel karjäärireedelil liikumise võimalused on suuremad, üldiste oskuste täienduskoolitused pakuvad aga enam huvi väiksemate ettevõtete töötajatele, kuna need annavad paremaid võimalused ka üldisel tööjõuturul konkureerimiseks.

Täienduskoolitusi jagatakse esitusvormi põhjal formaalseteks ja mitteformaalseteks. Formaalsel täienduskoolitustel on kindel esitusviis ja eesmärgid, samas kui mitteformaalsed täienduskoolitused on vähem struktureeritud, killustunud ja paindlikud. Mitteformaalsel täienduskoolitustel puuduvad sageli ka kindlad eesmärgid.

Täienduskoolituse läbiviija alusel on täienduskoolitusi võimalik jagada ettevõttesisesteks ja ettevõttevälisteks täienduskoolitusteks. Ettevõttesised täienduskoolitused nõuavad ettevõttelt rohkem aega, samas on need üldjuhul odavamad. Ettevõttevälised täienduskoolitused on üldjuhul kulukamad, kuna koolituse korraldajale tuleb eraldi maksta. Samas nõuab sellise variandi kasutamine ettevõtte poolt vähem aega.

Koolituse valikul tuleb arvestada ka ettevõtte eripäradega, kuna erinevate ettevõtete jaoks annavad parima tulemuse erinevad täienduskoolitused. Varasematest uuringutest on selgunud, et enim kasutavad täienduskoolitusi innovaatilisemad ettevõtted, kes tegutsevad keerulist tehnoloogiat kasutavates sektorites. Samuti on täienduskoolituste kasutamisel aktiivsemad need ettevõtted, kus on kõrgem palgatase ning suurem täiskohaga töötajate osakaal. Lisaks on täienduskoolitajate hulka üldjuhul kuulunud rohkem selliseid ettevõtteid, kus on rohkem töötajaid.

Täienduskoolituste läbiviimist ja valikut mõjutanud tegureid on aga veel palju. Varasematest uurimustest on selgunud, et täienduskoolitamist mõjutavad näiteks ettevõtte tegevusvaldkond, omandivorm, struktuur ja pikaajaline strateegia, pakutav toode, töötajate huvi täienduskoolituste vastu ning konkurentsiolukord turul. Seetõttu vajab sobiva täienduskoolituse valimine põhjalikku analüüsi.

Selleks, et teada saada, kuidas Eesti ettevõtted oma töötajaid täienduskoolitavad, kasutati käesolevas magistritöös täiskasvanute koolituse uuringu andmeid. Täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes (*Continuing Vocational Education Survey*) on üle-Euroopaline Eurostati poolt koordineeritav uuring, mille käigus uuritakse ettevõtete täienduskoolituskäitumist. Eestis viis uuringu läbi Statistikaamet. Tegu on valikuuringuga ning valim võeti süstemaatilise valiku teel kõigist Eestis registreeritud 10 või enama töötajaga uuringu vaatlusalas olevatel tegevusaladel tegutsevatest ettevõtetest. Valimisse kuulus 3000 ettevõtet, kellest küsitlusele vastas kokku 2057 ettevõtet.

Töö autor koostas mudelid erinevate tegurite seose hindamiseks täienduskoolituste kasutamise ja ettevõtetes, seejuures vaadeldi seoseid nii erinevate täienduskoolitusvormide kasutamise tõenäosusega kui ka läbi viidud täienduskoolituste mahuga. Logistiliste mudelite sõltuvateks muutujateks olid täienduskoolituste erinevate vormide ning alade kasutamine ettevõttes, lineaarsete mudelitega uuriti täienduskoolituste kulusid ning koolitustunde ettevõtetes töötaja kohta. Mudelite sõltumatuteks muutujateks olid ettevõtte töötajate arv, tegevusvaldkond, töajooku töötaja kohta tunnis ning keskmine töötundide arv aastas.

Tulemustest selgus statistiliselt oluline positiivne seos ettevõtte töötajate arvu ning kõigi täienduskoolitusvormide esinemistõenäosuse vahel. Samas ei olnud töötajate arvul statistiliselt olulist seost täienduskoolituste mahuga ettevõtetes. Sektorite seos täienduskoolituste läbiviimise tõenäosuse ning nende mahuga oli käesoleva magistritöö tulemustes vahelduv ning tõsis esile vaid üksikute sektorite seos üksikutele täienduskoolitusvormide ning -valdkondadega. Enim seoseid täienduskoolituste läbiviimisega esines erinevates teenindusega tegelevates sektorites. Küll aga selgus, et nii IT, finants- ja kindlustustegevusega tegutsev sektor kui ka tööstussektor käituvad täienduskoolituste läbiviimisel väga sarnaselt ning nende sektorite omavahelises võrdluses ühtegi statistiliselt olulist erinevust ei leidunud.

Ettevõtte töötajate suurem keskmine töötundide arv toob endaga kaasa ka suurenenud täienduskoolituste mahu, kuigi täienduskoolituste läbiviimise tõenäosust tingimata ei kasvata. Kuna sellistel ettevõtetel, kus osakoormusega töötajaid on rohkem, on

täienduskoolitamisest ka vähem võita, on ka igati loogiline, et need täienduskoolitustesse vähem panustavad.

Kõrgem palgatase suurendab aga ettevõtetes nii täienduskoolituste läbiviimise tõenäosust kui ka nende mahtu. Üldjuhul on kõrgem palgatase seotud ka keerukamate ülesannetega ning suurema töötajapoolse huviga koolituste vastu. Samas võivad madala palgatasemega ettevõtted täienduskoolitustest teadlikult hoiduda, et palgataset madalana hoida.

Uuriti ka seda, mis tegurid mõjutavad erinevate täienduskoolitusalaade valikut. Selgus, et olulisimaks teguriks Eesti eraettevõtete täienduskoolitusalaade valikul on täienduskoolitusala olulisus ettevõttes. Muudel teguritel oli seos vaid üksikute alaade valikuga. Järeldus on oluline, kuna täienduskoolitusala ja vajaduse kokkulangevus on täienduskoolituste positiivsete mõjude avaldumise oluline eeltingimus kõigis ettevõtetes.

Võrdlemisi paljude koolitusalaade puhul tuli ilmsiks ka seos ettevõtte töötajate arvuga. Suuremates ettevõtetes kasutatakse rohkem juhtimisoskuste, klienditeenindusoskuste ning võõrkeeleoskuste koolitusi. Kuna suuremates ettevõtetes on üldjuhul suurem hulk juhte ning rohkem suhtlemist klientide ja välismaiste partneritega, ei ole ka selles tulemuses midagi üllatavat. Küll aga kasutatakse suuremates ettevõtetes vähem täienduskoolitusi, mis keskenduvad probleemilahendusoskustele ning suulise ja kirjaliku suhtlemise oskustele.

Viimaseks uuriti täienduskoolitamist negatiivselt mõjutavaid tegureid ning jagati need kolme gruppi – takistavad, piiravad ja üldised tegurid. Jaotuse aluseks oli see, kas teguri tõi segavana välja töötajaid täienduskoolitanud või täienduskoolitusi mitte kasutanud ettevõtted. Suur osa täienduskoolitamist segavatest teguritest olid kas üldised või piiravad tegurid ning ainuke takistava mõjuga tegur oli see, kui täienduskoolitamiseks vajadust ei nähtud. Seega on töötajate täienduskoolitamisega alustamine Eestis võrdlemisi lihtne ning rohkem piiranguid võib tekkida alles siis, kui täienduskoolituste maht juba suuremaks on kasvanud. Täienduskoolituste mahu kasvades hakkavad täienduskoolitamise mahtu piirama sobivate täienduskoolituste puudumine, nende kõrge maksumus ning töötajate ajapuudus.

Antud valdkonda saaks edasi uurida, lisades ka kvalitatiivseid analüüsimeetodeid, mis ettevõtete tegevust töötajate koolitamisel või mittekoolitamisel sügavamalt mõista aitavad. Samuti oleks võimalik kasutada ka varasemate uuringute andmeid, et selgitada välja, kuidas on täienduskoolituste kasutamine Eestis ajas muutunud. Võimalik oleks kasutada ka teiste Euroopa riikide andmeid, et uurida üle-Euroopalist täienduskoolituste maastikku. Kahtlemata oleks võimalik kasutada ka teisi andmestikke, et saada terviklikum pilt, mis ei keskendu ainult käesolevas töös kasutatud uuringu valimisse kaasatud tegevusalade ja suurusgruppide ettevõtetele. Samuti oleks võimalik mudelitele arvutada ka marginaaleffektid, et selgitada välja, missugustel teguritel on täienduskoolitamisega tugevam seos.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aghazadeh, S-M.** "Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, Vol. 56 Issue: 8, pp.744-757 [https://doi.org/10.1108/17410400710833038] 10.04.2018
2. **Barrett A, O'Connell P.** Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review* 2001;54(3):647-662 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4378123&site=eds-live] 10.04.2018
3. **bin Atan J, Raghavan S, Nik Mahmood N.** Impact of Training on Employees' Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise. *Review Of Management*. 2015;5(1/2):40-50 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108831548&site=eds-live] 10.04.2018
4. **Bishop, J. H.** The Impact of Previous Training on Productivity and Wages. *Training and the Private Sector*. University of Chicago Press, 1994, p. 161 – 200 [http://www.nber.org/chapters/c8781] 10.04.2018
5. **Booth A.** Job-related formal training: who receives it and what is it worth? *Oxford Bulletin Of Economics & Statistics* 1991;53(3):281-294 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5164115&site=eds-live] 10.04.2018
6. **Buckley, R; Caple, J.** *The Theory and Practice of Training*. 6<sup>th</sup> edition. 2009, 368p.
7. **Budhwar P.** Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector. *BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT* [serial online]. 2000:285.



[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN088649321&site=eds-live>] 10.04.2018

8. **Burke L, Baldwin T.** Workforce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT -ANN ARBOR- 1999:227  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN067129659&site=eds-live>] 10.04.2018
9. **CEDEFOP.** Exploring the returns to continuing vocational training in enterprises. A review of research within and outside of the European Union. 1998, 53 pp.  
[<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5083>] 10.04.2018
10. **Dhar R.** Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. Tourism Management [serial online]. 2015;46:419-430  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0261517714001538&site=eds-live>] 10.04.2018
11. EU Adult learning statistics. Complementary methodological information. 2018  
[[https://circabc.europa.eu/sd/a/747a7122-6692-4821-815c-f967913f70b1/AL\\_Metadata\\_Section2\\_CVTS\(0\).htm](https://circabc.europa.eu/sd/a/747a7122-6692-4821-815c-f967913f70b1/AL_Metadata_Section2_CVTS(0).htm)] 10.04.2018
12. **Frazis H, Herz D.** Employer-provided training: Results from a new survey. Monthly Labor Review [serial online]. May 1995;118(5):3. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9507104658&site=eds-live>] 20.05.2018
13. **Freel M.** Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. RESEARCH POLICY. 2003: 751  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN127942778&site=eds-live>] 10.04.2018

14. **Groot, W; Hartog, J; Oosterbeek, H.** Returns to Within-Company Schooling of Employees: The Case of the Netherlands. *Training and the Private Sector* 1994, p299-308 <http://www.nber.org/chapters/c8786.pdf>
15. **Hamori M.** Can MOOCs solve your training problem. *Harvard Business Review* 2018;96(1):70-76  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000418785600020&site=eds-live>] 10.04.2018
16. **Haridus- ja teadusministeerium.** Elukestva õppe strateegia 2020. Tallinn, 2014.  
[<https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>] 10.04.2018
17. **Hill, R; Stewart, J.** Human resource development in small organizations", *Journal of European Industrial Training*, 2000, Vol. 24 Issue: 2/3/4, pp.105-117,  
[<https://doi.org/10.1108/03090590010321070>] 10.04.2018
18. **Hoffman, J, & Mehra, S.** 'Management Leadership and Productivity Improvement Programs', *INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED QUALITY MANAGEMENT*, 1999, p. 221 [[https://doi.org/10.1016/S1096-4738\(99\)80091-8](https://doi.org/10.1016/S1096-4738(99)80091-8)] 10.04.2018
19. **Holzer H, Block R, Cheatham M, Knott J.** Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience. *ILR Review*. 1993;46(4):625-636  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9401210802&site=eds-live>] 10.04.2018
20. **Ichniowski, C; Shaw, K; Prennushi, G.** The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. 1995, No. 5333, 56p [<http://www.nber.org/papers/w5333.pdf>] 10.04.2018
21. **Jayawarna, D; Macpherson, A; Wilson, A.** "Training commitment and performance in manufacturing SMEs: Incidence, intensity and approaches", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2007, Vol. 14 Issue: 2, pp.321-338  
[<https://doi.org/10.1108/14626000710746736>] 10.04.2018

22. **Karnouskos, S.** Massive open online courses (MOOCs) as an enabler for competent employees and innovation in industry. *COMPUTERS IN INDUSTRY*. 2017, pp1-10  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswsc&AN=000406566000001&site=eds-live>] 10.04.2018
23. **Kitching, J.; Blackburn, R.** The nature of training and motivation to train in small firms. *Labour market trends, 2002, Centre Inside Serials & Conference Proceedings*. 275p  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN112775900&site=eds-live>] 10.04.2018
24. **Kuckulenz, A; Zwick, T.** The Impact of Training on Earnings: Differences Between Participant Groups and Training Forms, *ZEW Discussion Papers, 2003 No. 03*, 57  
[<http://hdl.handle.net/10419/23990>] 10.04.2018
25. Labour code of Romania [<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1630/>] 10.04.2018
26. **Lee, G. J.** Training match and mismatch as a driver of key employee behaviours. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25(4)  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2016-03287-006&site=eds-live>] 26.10.2017
27. **Lynch, L. M.** Private-Sector Training and the Earnings of Young Workers *The American Economic Review*, 1992 Vol. 82, No. 1, pp. 299-312  
[<http://www.jstor.org/stable/2117617>] 30.01.2018
28. **Macpherson, A; Jayawarna, D.** "Training approaches in manufacturing SMEs: Measuring the influence of ownership, structure and markets", *Education + Training*, 2007 Vol. 49 Issue: 8/9, pp.698-719 [<https://doi.org/10.1108/00400910710834102>] 10.04.2018
29. **Matlay H.** Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. *EDUCATION AND TRAINING -LONDON THEN BRADFORD.* 2002:357  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN135411393&site=eds-live>] 10.04.2018

30. **Mpofu, M; Hlatywayo, C. K.** Training and development as a tool for improving basic service delivery: the case of a selected municipality / Formación y desarrollo como herramienta de mejora de la dotación de servicios básicos: el caso de un municipio seleccionado. *Journal Of Economics, Finance And Administrative Science* [serial online]. 2015;(39):133 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S2077.18862015000200007&site=eds-live] 10.04.2018
31. National Reference Metadata in ESS Standard for Quality Reports Structure (ESQRS). Continuing Vocational Training Survey 2015. Kvaliteediraport. [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/trng\_cvt\_esqrs\_ee.htm] 10.04.2018
32. **Noe, R. A., & Wilk, S. L.** Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(2), 291-302. [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12351705&site=eds-live] 10.04.2018
33. **OECD/Eurostat**, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed., The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, 2005, 93p [http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en] 10.04.2018
34. **Osborn C.** What Do Employees Think About Their Training?. *Training*. 2016;53(1):120. [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=113143964&site=eds-live] 10.04.2018
35. **Patton, D; Marlow, S.** The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002 Vol. 9 Issue: 3, pp.260-270 [https://doi.org/10.1,108/14626000210438580] 10.04.2018
36. **Picchio M, van Ours J.** Gender and the effect of working hours on firm-sponsored training. *Journal Of Economic Behavior And Organization* [serial online]. May 1, 2016;125:192-211.

- [<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0167268116300038&site=eds-live>] 20.05.2018
37. **Rummo-Laes, T.-L.** Täiskasvanute õppimisvõimalused ja -valmidus. Täiskasvanute koolitus, Statistikaamet. 2009, lk 6-17 [[https://www.stat.ee/valjaanne-2009\\_taiskasvanute-koolitus](https://www.stat.ee/valjaanne-2009_taiskasvanute-koolitus)] 10.04.2018
  38. **Smith A, Hayton G.** What drives enterprise training? Evidence from Australia. International Journal Of Human Resource Management [serial online]. January 1, 1999;10(2):251-272  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0037510127&site=eds-live>] 10.04.2018
  39. **Smith, S.** Adult Learners: Effective Training Methods. Professional Safety. 2017; 62(12):22-25.  
[<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126522750&site=eds-live>] 10.04.2018
  40. **Statistikaamet.** Täiskasvanute koolitus ettevõtetes – uuringuankeet. 2015
  41. **Statistikaamet.** Täiskasvanute koolitus (ettevõtted). Uuringu kirjeldus 2017 [<https://www.stat.ee/statistikatood?year=2017&code=40305>] 10.04.2018
  42. **Storey D, Westhead P.** Management training in small firms - a case of market failure?. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL. 1997:61 [<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN024780193&site=eds-live>] 10.04.2018
  43. **Tam, M. Y-M.** It is not just a matter of having the time: job-related training participation of Hong Kong employees, Journal of Education and Work, 2014, 27:5, 524-543 [<https://doi.org/10.1080/13639080.2013.780123>] 10.04.2018
  44. **Tesauro.** Opinion of the Advocate-General. European Court reports 1991, Page I-02757 [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:61989CC0051&from=EN>] 10.04.2018
  45. Täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes, 2016. Statistikaameti uuringuandmed.

46. **Úbeda-García M, Claver Cortés E, Marco-Lajara B, Zaragoza-Sáez P.** Strategy, training and performance fit. *International Journal Of Hospitality*. 2014;42:100-116 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0278431914000978&site=eds-live] 10.04.2018
47. **Vuta, D. R; Farcas, A.** The role of training in organizational and employee development. *Revista academei fortelor terestre nr. 3, 2015, 79p* [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev3\_2015/VUTA.pdf] 10.04.2018
48. **Xu K, Lin Z.** Participation In Workplace Employer-Sponsored Training In Canada: Role Of Firm Characteristics And Worker Attributes. *Contemporary Economic Policy* [serial online]. July 2011;29(3):416-430 [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=61811414&site=eds-live] 20.05.2018
49. **Zwick, T.** Continuing Vocational Training Forms and Establishment Productivity in Germany. *German Economic Review*, 2005, 6(2), 155-184. [http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17033126&site=eds-live] 26.10.2017

## LISAD

**Lisa 1.** Uuringu „Täiskasvanute koolituse uuring ettevõtetes“ küsimustik. Statistikaamet 2015.

Küsimuse kood	Küsimus	Loendi elemendid
	<b>ETTEVÖTTE ÜLDANDMED</b>	
A2K	Mitu inimest töötas Teie ettevõttes / asutuses seisuga 31. detsember 2015?	
A2N	sh naised	
A2M	sh mehed	
A2KY	Mitu inimest töötas Teie ettevõttes / asutuses seisuga 31. detsember 2014?	
A4A	Kui suur oli ettevõtte töötajate töötundide koguarv 2015. aastal?	
A5A	Kui suured olid tööandja kulutused Teie ettevõtte töötajatele 2015. aastal?	
A7	Kas ettevõttel on oma koolituskeskus või koolituskeskus koos teiste ettevõtetega?	Jah
		Ei
A8	Kas ettevõttes on isik või üksus, kes vastutab ettevõtte koolituspoliitika väljatöötamise ja elluviimise eest?	Jah
		Ei
A9	Kas ettevõtte hindab regulaarselt, milliseid oskusi ja teadmisi on tulevikus ettevõttes vaja („regulaarselt“ hõlmab viimaseid möödunud aastaid ja paari järgmist aastat)?	Ei
		Jah, aga mitte regulaarselt (nt olenevalt muudatustest personalis; probleemidest tootmistegevuses)
		Jah, see on osa meie ettevõtte koolituspoliitikast
A10	Milliseid meetmeid kasutab Teie ettevõtte töötajate teadmiste, oskuste ja pädevuse arendamiseks, lähtudes tulevikuvajadustest? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Täienduskoolituste pakkumine ettevõtte töötajatele

		Uute, vajalike oskuste ja kvalifikatsiooniga isikute värbamine
		Uute töötajate värbamine ja koolitamine
		Ettevõttesisese töö ümberkorraldamine töötajate oskuste järgi
		Mitte ükski eespool mainitustest
A12	Millised oskused ja teadmised on Teie ettevõtte arenguks olulised järgmistel aastatel? Palun märkige järgnevast loetelust <b>kolm kõige olulisemat</b> . <i>Kui loetelus teile sobiv valik puudub, siis valige lähim sobiv valdkond.</i>	Üldised IT oskused
		Spetsiifilised IT-oskused
		Juhtimisoskused
		Meeskonnatööoskused
		Klienditeenindusoskused
		Probleemilahendusoskused
		Haldusteadmised ja -oskused
		Võõrkeeleoskus
		Tehnilised, praktilised või tööspetsiifilised oskused ja teadmised
		Suulise ja kirjaliku suhtlemise oskus
		Kirja- ja/või arvutamisoskus
		Mitte ükski eespool mainitustest
		Ei oska öelda
A13	Kas Teie ettevõttel on kirjalik koolituskava?	Jah
		Ei
A14	Kas Teie ettevõttel on iga-aastane eelarve täienduskoolituseks?	Jah
		Ei
A15	Kas ettevõtte koolituspoliitikat mõjutab mõni leping sotsiaalpartneritega – riigi, piirkonna või sektori tasandil kirjalik koostööleping (nt kollektiivleping)?	Jah
		Ei
		Ei ole võimalik vastata
A16A	Kas Teie ettevõttes on mõni töötajate esindusorgan, nt ametiühing, usaldusisik, töönõukogu või -komitee, kes on kaasatud koolituspoliitika kavandamisse ja elluviimisse?	Jah



		Ei
		Ei ole võimalik vastata
A16B	Millistesse järgmistest etappidest on töötajate esindusorgan kaasatud? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Koolituse eesmärgi määramine
		Koolitusest osavõtjate valiku kriteeriumite või koolituse sihtrühma määramine
		Koolitusviisi määramine
		Koolituse teema ja sisu määramine
		Koolituseelarve koostamine
		Ettevõttevälise koolituse korraldaja valimine
		Koolituse tulemuste hindamine
		Mitte ükski eespool mainitutest
	<b>TÄIENDUSKOOLITUSE VIISID</b>	
B1A	Kas Teie ettevõtte korraldas 2015. aastal oma töötajatele <b>ettevõttesiseseid</b> täienduskoolituse kursusi?	Jah
		Ei
B1B	Kas Teie ettevõtte pakkus 2015. aastal oma töötajatele <b>ettevõtteväliseid</b> täienduskoolituse kursusi?	Jah
		Ei
B2	Milliseid teisi koolitusviise kasutas Teie ettevõtte 2015. aastal oma töötajate täienduskoolituseks? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Töö käigus toimuv õpe
		Töökohtade ringlus nii ettevõttes kui ka väljaspool ettevõtet, lähetused, õppereisid
		Messid, töörühmad, seminarid ja konverentsid
		Kvaliteediringid ja õpperühmad
		Iseseisev või e-õpe
		Mitte ükski eespool mainitutest
	Mitu töötajat kasutas järgmisi täienduskoolitusviise? <i>Märkige töötajate arv</i>	
B2A	Töö käigus õppinud töötajate arv	
B2B	Ettevõttesiseses või -välises töökohtade ringluses, lähetustel ja õppereisidel osalenud töötajate arv	
B2C	Messidel, töörühmades, seminaridel ja konverentsidel osalenud töötajate arv	

B2D	Kvaliteediringides ja õpperühmades osalenud töötajate arv	
B2E	Iseseisvalt ja e-õppes õppinud töötajate arv	
B3	Kas Teie ettevõtte pakkus oma töötajatele täienduskoolituse kursusi ka 2014. aastal (ettevõttesiseseid ja väliseid kursuseid, sh ettevõtte rahastatavat tasemeõpet)?	Jah
		Ei
B4	<p>Kas Teie ettevõtte pakkus oma töötajatele 2014. aastal ka <b>teisi koolitusviise</b>?</p> <p><b><u>Teised koolitusviisid on järgmised:</u></b></p> <p>a) töö käigus toimuv õpe: uute teadmiste ja oskuste omandamine otse töökohal või tavapärasel tööolukorras;</p> <p>b) ettevõttesisene töökohtade ringlus, töötajate stažeerimine teises ettevõttes, komanderingud ja õppekäigud;</p> <p>c) osalemine kvaliteediringides ja õpperühmades;</p> <p>d) iseseisev õppimine: koostöös tööandjaga planeeritud sihipärane, planeeritud ja kavakohane uute teadmiste omandamine, mille aega ja kohta saab töötaja ise valida;</p> <p>e) osalemine konverentsidel, messidel, töörühmades ja seminaridel.</p> <p><i>Arvestage vaid õpet, mida ettevõtte oma töötajatele täielikult või osaliselt rahastab (ka kaudselt, makstes koolitusele kulunud töötaja eest töötasu).</i></p>	Jah
		Ei
B5	Milliseid toetusi või soodustusi sai Teie ettevõtte 2015. aastal täienduskoolituste korraldamiseks? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Maksusoodustus
		Euroopa Liidu toetus
		Riiklikke toetusi
		Muud soodustused ja toetused
		Mitte ükski eespool mainitustest
B5B1	<p>Palun märkige täienduskoolituste korraldamiseks saadud toetuse summa.</p> <p><i>Kui Teie ettevõtte toetusi ei saanud, märkige vastuseks 0.</i></p>	
	<b>TÄIENDUSKOOLITUSEST OSAVÕTJAD, KOOLITUSTE SISU, KORRALDAJAD JA KOOLITUSKULUD</b>	
C1K	<p>Mitu Teie ettevõtte töötajat 2015. aastal täienduskoolituse kursustel (k.a ettevõtte rahastatavas tasemeõppes) osales?</p> <p><i>Iga isikut tuleb arvestada ainult üks kord olenemata sellest, mitu korda ta on täienduskoolitusel osalenud.</i></p>	
C1N	sh naised	

C1M	sh mehed	
C3K	Mitu tundi tasustatud tööaega kulus ettevõtte töötajatel 2015. aastal täienduskoolituste kursustele <b>KOKKU</b> (ettevõttesisestele ja -välistele koolitustele, k.a tasemeõppele)?	
C3ES	Mitu tundi tasustatud tööaega kulus täienduskoolitusel osalenutel 2015. aastal <b>ettevõttesisestele</b> kursustele?	
C3EV	Mitu tundi tasustatud tööaega kulus täienduskoolitusel osalenutel 2015. aastal <b>ettevõttevälistele</b> kursustele?	
C5	Milliste valdkondade täienduskoolitustele kulus Teie ettevõtte töötajatel 2015. aastal kõige enam tasustatud tööaega?  <i>Valige järgnevast loetelust <b>kolm kõige olulisemat valdkonda</b>. Kui loetelus teile sobiv valik puudub, siis valige lähim sobivaim valdkond.</i>	Üldised IT oskused
		Spetsiifilised IT-oskused
		Juhtimisoskused
		Meeskonnatööoskused
		Klienditeenindusoskused
		Probleemilahendusoskused
		Haldusteadmised ja -oskused
		Võõrkeeleskus
		Tehnilised, praktilised või tööpetsiifilised oskused ja teadmised
		Suulise ja kirjaliku suhtlemise oskus
		Kirja- ja/või arvutamisoskus
		Mitte ükski eespool mainitutest
C51	Peale eespool nimetatud valdkondade võisid Teie ettevõtte täienduskoolitused hõlmata veel teisi valdkondi. Palun märkige, millised valdkonnad need olid. <i>Võib olla mitu vastust</i>	Riigikeele õppimine
		Tootmine ja tootlikkus
		Rahandus
		Turundus ja müük
		Keskkonnakaitse, energiasääst, jäätmevähendus
		Eksport ja rahvusvahelistumine
		Seadused
		Mitte ükski eespool mainitutest

C4A	Mõned täienduskoolitused on ettevõttele kohustuslikud ja peavad toimuma regulaarselt, nt <b>töötervishoiu-</b> ja <b>tööohutus</b> koolitused. Palun märkige, mitu protsenti kogu täienduskoolitusele kulutatud tasustatud tööajast kulus nimetatud kohustuslikele koolitustele (kogu täienduskoolitusele kulunud aeg on 100%).	
C6	Missuguste ettevõtteväliste täienduskoolituste pakkujate korraldatud koolitustele (k.a kohustuslike kursuste korraldajad, kui neid ei teinud ettevõtte ise) kulus Teie ettevõtte töötajatel 2015. aastal kõige rohkem tasustatud tööaega?  <i>Valige järgnevast loetelust <b>kolm kõige olulisemat</b> koolituse korraldajat (k.a kohustuslikud töötervishoiu ja tööohutuse koolitused). Kui loetelus teile täpselt sobiv valik puudub, valige lähim sobiv variant.</i>	Kutseõppeasutused, kõrgkoolid ja ülikoolid, kelle põhitegevus on tasemekoolitus
		Koolitusega tegelevad asutused
		Erakoolitusettevõtted
		Eraettevõtted, kelle põhitegevusala ei ole koolitamine
		Tööandjate ühendused, kaubanduskojad, kutse- ja erialaliidud
		Ametiühingud
		Muud koolitajad
C7	Millised kulud kaasnesid ettevõttel 2015. aastal ettevõttesiseste või -väliste täienduskoolituste pakkumisega? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Koolituse korraldajale makstud teenustasu
		Täienduskoolitusest osavõtjate lähetuskulu
		Ettevõttesiseste koolitajate tööjõukulu
		Koolituskeskuse, -hoonete või ettevõtte spetsiaalsete koolitusruumide kulu
		Mitte ükski eespool mainitutest
	Palun märkige tehtud kulutused eurodes.	
C7AK	Koolituse korraldajale makstud teenustasude summa	
C7BK	Täienduskoolitusest osavõtjate lähetuskulude summa	
C7CK	Ettevõttesiseste koolitajate tööjõukulu summa	
C7DK	Koolituskeskuse, -hoonete või ettevõtte spetsiaalsete koolitusruumide kulud	

C7K	Koolituskulud kokku (märkige vaid juhul, kui kulusid pole eespool toodud liigituse põhjal võimalik liigi kaupa välja tuua)	
	<b>TÄIENDUSKOOLITUSE KVALITEET JA TULEMUSED</b>	
D2A	Kas ettevõtte hindab täienduskoolituste tulemusi?	Jah, kõiki
		Jah, kuid mitte kõiki
		Ei hinda, koolitusel osalemisest ettevõttele piisab
D2B	Milliseid meetodeid ettevõtte täienduskoolituste tulemuste hindamiseks kasutab? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Kirjalik või praktiline test
		Koolitusest osavõtjate rahulolu uuring
		Koolitusest osavõtjate töökäitumise või tegevuse muutuse hindamine olenevalt koolituse eesmärgist
		Koolituse mõju hindamine osakondade või kogu ettevõtte seisukohalt
		Muud meetodid
		Ei kasutanud
	<b>TÄIENDUSKOOLITUSTE PAKKUMIST PIIRAVAD TEGURID 2015. AASTAL</b>	
D3	Kas mõni järgmistest teguritest piiras Teie ettevõttel täienduskoolituste pakkumist 2015. aastal? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Piiravaid tegureid ei olnud
		Ettevõtte värbab ainult vajalike oskustega inimesi
		Ettevõttel on raskusi koolitusvajaduste hindamisega
		Sobivate koolituste puudumine
		Koolituste kõrge maksumus
		Ettevõtte keskendub pigem praktikantidele
		Ettevõtte keskendus koolitustele eelmistel aastatel
		Töötajad on oma tööülesannetega liiga hõivatud
		Mitte ükski eespool mainitustest

	<b>TÄIENDUSKOOLITUSTE MITTEPAKKUMISE PÕHJUSED 2015. AASTAL</b>	
E1	Mis põhjusel ei pakkunud Teie ettevõtte 2015. aastal oma töötajatele täienduskoolitust? <i>Võib olla mitu vastust</i>	Töötajate oskustase vastas ettevõtte vajadustele
		Ettevõtte värbab ainult vajalike oskustega inimesi
		Ettevõttel on raskusi koolitusvajaduste hindamisega
		Sobivate koolituste puudumine
		Koolituste kõrge maksumus
		Ettevõtte keskendub pigem praktikantidele
		Ettevõtte keskendus koolitustele eelmistel aastatel
		Töötajatel on suur koormus ja ajapuudus
		Mitte ükski eespool mainitust
<b>PRAKTIKANTIDE VÄLJAÕPE</b>		
F1A	Kas ettevõttes oli 2015. aastal kutseharidust (mitte kõrgharidust) omandavaid praktikante?	Jah
		Ei
F2	Palun märkige praktikantidele väljaõppe pakkumise põhjused	Väljaõppe pakkumisega saab koolitada praktikante kui võimalikke tulevase kaastöötajaid ettevõtte kvalifikatsiooninõuetele vastavateks
		Väljaõppe pakkumine on võimalus valida praktikantide seast parimaid ettevõttesse tööle kutsumiseks
		Väljaõppe pakkumine vähendab riski, et ettevõttesse värvatakse kvalifikatsiooninõuetele mittevastavaid töötajaid
		Väljaõppe pakkumine võimaldab kasutada praktikante kui ajutist tööjõudu ettevõtte hetkevajaduste rahuldamiseks
		Mitte ükski eespool mainitust

## SUMMARY

### THE FACTORS INFLUENCING WORKPLACE TRAINING IN PRIVATE ENTERPRISES IN ESTONIA

Marti Lillemägi

The ongoing trend of specialisation and more specific and complicated work assignments means that it is more difficult than ever to find the perfect employee. The problem is further emphasised by the ongoing aging of the population and growing competition in the labour market, which often forces the employer to choose between less than ideal candidates for the job. Therefore, the employer's own contribution to employee training is more important than ever. However, workplace training also brings many dangers and challenges, which is why this master's thesis is concentrated on finding out the nature of these challenges and offering solutions.

While the topic of workplace training is rather well researched on a global scale, the workplace training in Estonian enterprises is less researched and only a few studies can be found on the topic. Nevertheless, this is an important topic and as the global factors may not always fit into the national picture, the factors influencing workplace training in Estonia are largely unknown.

The goal of this master's thesis is to find out the factors influencing workplace training in the private sector in Estonia. The following tasks have been set in accordance with the goal:

- to find out the positive effects of workplace training;
- to find out the factors influencing workplace training in previous research;
- to determine, which forms of workplace training are used by private enterprises in Estonia and how much are they used;

- to determine whether the workplace training subjects are the same as the workplace training needs in private enterprises in Estonia;
- to find out the factors with positive and negative influence on workplace training in Estonia.

Workplace training is beneficial to both the enterprises providing training to their employees and the employees participating in the training. As a result of workplace training, the enterprise has a higher qualified personnel, which also means a higher quality product or service provided by the enterprise. Providing workplace training also increases the productivity and loyalty of the employees. For the enterprise, providing workplace training also means a lower risk of bankruptcy and higher profits.

However, workplace training isn't only beneficial for the enterprises, but for the participating employees as well. In addition to new skills and competences, the employees participating in workplace training also improve their career opportunities both inside the current enterprise as well as in the general labour market. The relationships with colleagues and bosses may also improve. For many participants of workplace training, the most important benefit is the potential wage increase it may lead to.

In general, the whole country can feel the benefits of increased workplace training. The higher productivity of enterprises means a higher GDP and better international prospects. Higher wages and profits mean more tax income for the government. It is likely that the living standard of the country will also rise due to the beneficial effects previously mentioned.

When selecting a workplace training method, it is important to remember that the forms of workplace training are very different. Workplace training can be classified by the content, form of presentation and the provider of the training.

Workplace training is classified as training of specific or general skills, based on content. The training of general skills involves training skills which are transferrable between enterprises, while training of specific skills only teaches skills which are usable within the current enterprise. Due to this difference, the training of specific skills is of more interest to employees of bigger enterprises with larger internal labour markets, while training of general



skills is more important to employees of smaller enterprises, as these also increase their competitiveness on the general labour market.

Workplace training can also be classified as formal or non-formal, based on the form of presentation. Formal workplace training generally has a specific form and clearly defined goals, while non-formal training is less structured and more flexible. Non-formal training also generally has no defined goals.

By the provider of training, workplace training can be classified as internal or external training. Internal training means the enterprise has to allocate more time for the provision of training, but these training methods are generally cheaper. External training is generally more expensive, as the provider of the training demands a fee as well. However, this also means that the enterprise has to devote less time to training.

When choosing a form of workplace training, the specific nature of the enterprise has to be considered, as different forms of workplace training are best for different enterprises. Previous research has shown that innovative enterprises using complex technology are the most likely to use workplace training. Enterprises with higher wages and higher proportion of full-time employees are also more likely to use workplace training. Additionally, enterprises with more employees have also been more likely to use workplace training.

There are many more factors influencing workplace training. Previous research has shown that workplace training is influenced by the specific sector, ownership structure and strategy of the enterprise. Product specifics, employee interest and market competitiveness also play a role. Therefore, the choice of training method needs a thorough analysis.

To find out how the enterprises in Estonia are using workplace training, the current thesis used the data from the Continuing Vocational Education Survey. The survey, coordinated by Eurostat and covering the whole of Europe, is used to research workplace training in enterprises. Continuing Vocational Education Survey is a sample survey and the sample was drawn from all the enterprises registered in Estonia which had 10 or more employees and which were operating in specific economic sectors. The sample consisted of 3000 enterprises, of which 2057 responded to the survey.

In this thesis, the author compiled different models to estimate the effect of different factors with on workplace training in the enterprise. Effect on the likelihood of using different forms and areas of training was under observation, as well as the effect on the volume of training in the enterprise. For the logistic models, the dependent variables were the use of different forms and areas of workplace training. For linear models, the dependent variables were the expenses on workplace training per employee and hours of workplace training per employee. The predictor variables were the number of employees in the enterprise, the sector of the enterprise, the labour cost per employee per hour and the average hours worked per employee.

From the results it was determined that the number of employees has a statistically significant positive effect on the likelihood of using all forms of workplace training. However, the number of employees played no role in the volume of training in enterprises. The effect of sectors on using workplace training was most significant in service sectors. It was also found out that in the context of workplace training, the sector of IT, finance and insurance is in no way different than the industrial sector – both behave similarly in workplace training and no statistically significant differences were found between the two.

Higher average hours worked per employee also means a higher volume of workplace training, but does not necessarily increase the likelihood of workplace training in the enterprise. In the enterprises with more part-time employees, there is less to gain by training employees, which is why these enterprises invest less in workplace training.

Higher wages in the enterprise raise both the volume and likelihood of using workplace training. In general, higher wages also mean more complicated work and more interest from the employees towards workplace training. Enterprises with lower wage costs may steer clear from workplace training to keep wage costs down as well.

The factors influencing the choice of subject of workplace training were also under observation. It was found out that the most important factor in the choice of subject of workplace training in Estonia was the importance of the subject to the enterprise. Other factors only had a statistically significant connection with specific subjects. This conclusion

is significant, as the concurrency of the subjects of workplace training with the needs of the enterprise is an important condition for the beneficial effects of the workplace training to manifest in the enterprise.

For quite a few subjects, the connection with the number of employees in the enterprise was also apparent. In enterprises with more employees, there is more workplace training on the subjects of leadership, customer service and foreign languages. As larger enterprises generally have more leaders as well as communication with customers and foreign partners, this is not a surprising result. However, larger enterprises use less workplace training on the subjects of problem solving skills as well as oral and written communication.

Lastly, the factors with negative impact on workplace training were taken under observation. The factors were categorised into three groups – obstructing, limiting and general factors. The basis of the categorisation was whether the factor was brought out as a hindering factor by the enterprises using workplace training or by the enterprises which had not used any workplace training in the previous year. The majority of the factors were either general or limiting. The only obstructing factor was the lack of perceived need for workplace training. Therefore, it is rather easy to start workplace training in Estonia and more limitations come up as the volume of training is growing. As the volume increases, the lack of suitable courses, the high cost of workplace training and lack of time all start to factor in to the decision.

The subject of workplace training in Estonia could be further developed by adding some qualitative analysis to further explain the use or non-use of workplace training in enterprises. It would also be possible to use Continuing Vocational Education Survey data from previous waves or other countries, to compare factors in different years and countries. Adding other datasets would only enrich the analysis as well, especially as the current datasets are limited by enterprise size and sector. In addition, marginal effects can also be calculated for the logistic models, to explain which factors influence workplace training the most.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marti Lillemägi,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „täienduskoolitamist mõjutavad tegurid eesti eraettevõtetes“, mille juhendaja on professor Kulno Türk.

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

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

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

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

Tartus 24.05.2018