TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mari Peedimaa

PERSONALI KOOLITAMINE NORTAL AS NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele ……..

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2019. a

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

……..
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS

Kõrge tööjõu voolavuse tase on Eesti tööturul aktuaalne probleem. Eesti Panga andmetel lõpetab aastas iga neljas töötaja senise tööandja juures töötamise ning suundub tööle kellegi teise juurde. (ERR, 2018) Kuna tööturule sisenev generatsioon on valmis töökohta tihedalt vahetama, on oluline pöörata tähelepanu tugevate töösuhete hoidmisele. Vahemikus 1986–1990 oli Ameerika Ühendriikide kõrgkoolilõpetajatel viie aasta jooksul peale lõpetamist keskmiselt 1,6 töökohta ehk töökohtade vahetamine (*job hopping*) oli harv. Kuid vahemikus 2006–2010 oli lõpetajatel viie aasta jooksul keskmiselt 2,9 töökohta, mis näitab kasvavat trendi tööjõu voolavuses, seejuures tehnoloogia valdkonnas tõusis voolavus ligi 80%. *(„Will This Year's College Grads Job-Hop More Than Previous Grads?*“, 2018) Pidev tööjõu voolavus toob kaasa värbamiskulude kasvu, kusjuures Praxise andmetel hinnati keskmiseks värbamiskuluks lausa 1200 eurot töötaja kohta (Jalakas, 2017: 19).

Personali arendamine (*development*) ja koolitamine (*training*) aitab töötajaid ettevõttes hoida ja tõsta organisatsioonilist pühendumust (Bayraktaroglu & Cickusic, 2014: 2125; Maurer, Pierce & Shore, 2002: 441–442). De Vosi ja Megancki (2008: 50–54) poolt läbiviidud uuringus „*What HR managers do versus what employees value?*“ selgus, et personalijuhtidest 59% pidasid töötajate hoidmiseks oluliseks pakkuda koolitus- ja arenemisvõimalusi. Koolituste olulisuse kasvu toetab Eesti Statistikaameti uuring koolituskulude kohta, kus täiendkoolitustele tehtavad kulud töötaja kohta tõusid viie aastaga 197-lt eurolt 355-le eurole ehk ligi kaks korda. Koolitustele kuluv aeg töötaja kohta tõusis 173%, mis viitab koolituste põhjalikumaks muutumisele. (Kangro, 2017)

Tööalast koolitamist puudutab Eestis ka töölepingu seadus, mille alusel on töötaja kohustatud osalema oma tööalaste teadmiste ja oskuste arendamise koolitusel („Töölepingu seadus – Riigi Teataja“, 2018). Seaduse eesmärgiks on luua olukord, kus töötaja väärtustab enesetäiendamise võimalust, mis on üks elukestva õppe põhimõtetest

(„Seletuskiri töölepingu seaduse eelnõu juurde“, 2018). Elukestev õpe seisneb pidevas eneseharimises, mille eesmärgiks on kasvanud rahulolu nii endaga kui oma tööga, parem väljavaade tulevikule ning suurem sissetulek („Elukestev õpe“, 2018). Elukestva õppe edukuse jaoks on oluline, et tööandjad loovad töötajatele enesetäiendamist soosiva keskkonna ning pööravad tähelepanu nende arendamisele.

Personali arendamine on protsess, mis sisaldab jooksvalt kestvaid plaanipäraseid programme, mis tagavad töötajate kompetentsi tegutsemaks organisatsiooni eesmärkideni jõudmiseni (Jacobs & Washington, 2003: 344). Kuigi töötajate arendamist ja koolitamist käsitletakse kirjanduses sageli kooskäivatena, keskendub autor töös spetsiifiliselt koolitamisele. Koolitamine on oluline nii tööandja kui töötaja seisukohalt ning on lahutamatu osa ettevõtete tööst. Suurenenud tähelepanu personali koolitamisele ja vastavate kulude kasv tõendab teema aktuaalsust.

Vahemikus 2014–2017 on *Ebsco Business Source Complete* andmebaasis märksõnale „*employee training*” vastavate artiklite arv langenud, kuid 2018. aastal on töötajate koolitamist puudutavaid artikleid olnud taaskord rohkem ehk 1449. Eestis on personali koolitamist bakalaureusetöö raames korduvalt uurinud Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži tudengid, kõnealused tööd keskenduvad koolitussüsteemide arendamisvõimalustele ning uuritud ettevõtted tegutsevad spordi-, jaekaubanduse ja kinnisvara valdkondades. IT-sektori ettevõtted moodustavad aga iga-aastaselt olulise osa Eesti ihaldusväärseimate tööandjate top 20-st, kusjuures tööandjad toovad olulise edutegurina välja just arengu- ja karjäärivõimaluste pakkumise. („Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019“, 2019). Töö autor otsustas personali koolitamist uurida Nortal AS-i näitel, sest ettevõte on top 20 tööandja seas olnud vähemalt 8 aastat.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on Nortal AS-i näitel selgitada, kuidas toimub personali koolitamine. Autor soovib täiendavalt uurida kuivõrd jälgib Nortali koolitussüsteem teoorias välja pakutud printsiipe ning leida parimad praktikad. Parim praktika ehk hea tava on „planeerimis- ja juhtimisvõte, mille puhul seatakse üles tegevusjuhised, mis lähtuvad uute õnnestunud lahenduste või meetodite rakendamise näidetest ja mille järgimine aitab saavutada seatud eesmärke“ („Säästva arengu sõnaseletusi - Sõnastik“, 2019). Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- defineerida kirjanduse põhjal koolitamise mõiste ning eristada koolitamise liigid;

- analüüsida personali koolitamise eesmärke ja oodatavaid kasusid nii ettevõtte kui töötaja tasandil;
- selgitada, millistest etappidest koosneb koolitusprotsess;
- tutvustada lõputöös uuritavat ettevõtet Nortal AS ja uurimismetoodikat;
- viia ettevõttes läbi empiiriline uuring;
- analüüsida saadud tulemusi ning selgitada, kuidas toimub ettevõttes personali koolitamine ja millised on parimad praktikad.

Lõputöö on jagatud kahte suuremasse peatükki. Esimeses peatükis keskendub autor personali koolitamise teoreetilisele käsitlusele. Esimeses alapeatükis avab autor koolitamise mõiste ning selgitab koolituste liigitamist erinevate kriteeriumite alusel. Seejärel toob autor välja oodatavad kasud ja eesmärgid esmalt ettevõtte või organisatsiooni jaoks ning siis töötaja jaoks. Teises alapeatükis keskendub lõputöö autor esmalt koolitamise protsessi etappide defineerimisele ning järgnevalt tutvustab igat etappi lähemalt. Teises peatükis keskendub autor empiirikale ehk uuritava ettevõtte personali koolitamise analüüsile. Esimeses alapeatükis tutvustab autor uuritavat ettevõtet Nortal AS ning kasutatavat uurimismetoodikat. Autor viis läbi kaks intervjuud ning analüüsis teemakohaseid dokumente. Teises alapeatükis toob autor välja uurimistulemused. Kolmandas alapeatükis keskendutakse järeldustele, võrreldakse empiirikat teooriaga ning tuuakse välja parimad praktikad.

Lõputöö autor soovib tänada kõiki, kes aitasid kaasa bakalaureusetöö valmimisele. Suurim tänu juhendaja Anne Reinole koostöö ja heade soovituste eest. Samuti soovib autor tänada Nortal AS-i õppe ja arengu arhitekti ning töötajaid, kes lõputöö valmimisele kaasa aitasid.

Märksõnad: personalijuhtimine, personali arendamine, koolitamine, koolitusprotsess

1. PERSONALI KOOLITAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Koolitamine, koolituse liigid ja eesmärgid

Alapeatükis mõtestab autor lahti koolituse mõiste, erinevad koolitusliigid ning koolitamise eesmärgid ja oodatavad kasud ettevõtte ning töötajate jaoks.

Personali koolitamise mõiste lahti selgitamiseks alustab autor koolituse mõistest üldisemalt. Koolitamine on formaalse õppimise vorm, mis põhineb plaanil ja annab osalejale kvalifikatsiooni („*The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning*“, 2003: 6). Koolitamist defineeritakse ka kui ,,tegevuse või käitumise viimine vastavusse soovitud standarditega, milleks rakendatakse juhendamist ja harjutamist” (*The Oxford Dictionary*, viidatud „Koolitamise alused“, 2018 vahendusel). Antud definitsioonid käsitlevad igasugust koolitamist, mille tulemusena saavutatakse vajalikud teadmised ja oskused. Personali koolitamine tagab töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute vastavuse ametikoha nõuetele ning aitab saavutada organisatsiooni eesmärke („Personali koolitus“, 2018). Töötajad omandavad koolitustel reaalselt kasutatavaid oskusi (Hughey & Mussnug, 1997: 53). Personali koolitamise all ei mõisteta uusi teadmisi, mida inimesed omandavad alateadlikult või mitte plaanitult, isegi kui see toimub töökohal („*The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning*“, 2003: 6).

Niazi (2011: 44) toob välja kolm koolitamise lähenemisviisi:

1. reaktiivne lähenemine – lähtutakse probleemsest olukorrast, mida lahendada;
2. proaktiivne lähenemine – lähtutakse ettevõtte strateegiast ja erinevate pädevuste arendamisest;
3. aktiivse õppimise lähenemine – järjepidev õppimine, kus töötajaid kaasatakse õppimisprotsessi läbi olukordade analüüsimise, arutelu ja hindamise.

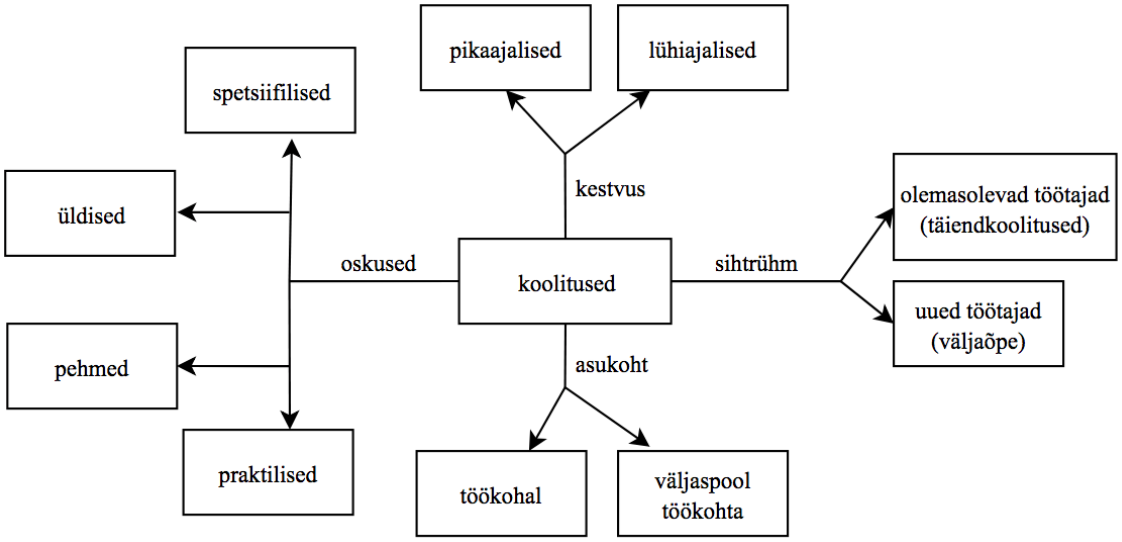
Koolitusi on võimalik liigitada mitme kriteeriumi alusel. Üheks võimaluseks on koolitusi üksteisest eristada omandatavate oskuste spetsiifika järgi. Schuler ja Jackson (1987: 212) ning Becker (1962: 12) jagavad koolitamise kaheks: üldine ja spetsiifiline. Üldiste koolituste läbi omandatud oskused on kasutatavad mitmes ettevõttes. Becker toob näitena arstid, kes saavad ühes haiglas praktiseeritut kasutada teistes haiglates. Erinevus kahe koolituse liigi vahel seisneb selles, et üldine koolitamine tõstab töötaja tulemuslikkust kõigi ettevõtete jaoks sama palju. See tähendab, et oskused on kasulikud praegusel töökohal ja ülekantavad teise ettevõttesse töötama asudes. Spetsiifilisest koolitamisest saadav kasu on suurem ettevõtte jaoks, kus töötaja sel hetkel töötab. (Becker 1962: 13–18)

Omandatavate oskuste alusel eristatakse koolitusi veel praktiliste ja nn pehmete oskuste järgi. Praktilisi oskusi saab näitena õppida läbi simulatsiooni. Seda kasutatakse tervishoiutöötajate koolitamiseks, sest nii saavad nad vajalikud oskused ilma patsientide tervist ohustamata (Lateef, 2010: 348). Hughey ja Mussnug (1997: 52) toovad oma töös välja, et lisaks läbi tegevuse õppimise koolitustele (*learning-by-doing*), mis tagavad praktilised oskused, pööratakse tähelepanu ka nn pehmete oskuste arendamisele. Pehmed oskused on näiteks kuulamis-, suhtlemis- ja meeskonnatöö oskused. Nende koolituste tulemuslikkust on raske hinnata ja nendest saadavaid oskuseid on keerukam reaalsetes tööolukordades kasutada. Näiteks meeskonnatöö oskuste arendamisele suunatud koolitused põhinevad tihti väljamõeldud situatsioonidel, millest saadav kogemus ei ole praktiliselt rakendatav. (Hughey & Mussnug, 1997: 53–54)

Liigitamise aluseks võib olla koolituste toimumise asukoht. Mitmed autorid (Chatzimouratidis, Theotokas, & Lagoudis, 2012: 663–664; Garavan, 1997: 40; Jacobs & Washington, 2003: 344) eristavad töökohal (*on-the-job*) ja väljaspool töökohta (*off-the-job*) toimuvaid koolitusi. Töökohal toimuvad koolitused on head kulude kokkuhoidmiseks ja töötajate motivatsiooni tõstmiseks (Chatzimouratidis *et al*,. 2012: 689). Kuigi kulude all peetakse silmas ka ajakulu, toob Becker (1994: 20) välja, et töökohal koolitamine võib lihtsal töökohal, nagu nõudepesijal, kesta mõne tunni kuid keerulisemal töökohal, nagu autotehase inseneril, aastaid. Kestvusele (pika- ja lühi-ajalised) pöörasid tähelepanu ka Schuler ja Jackson (1987: 212).

Sarnaselt erinevatele ametikohtadele erinevad koolitused ka uutele ja vanadele töötajale. Uued töötajad vajavad rohkem koolitamist, et tagada vajalike oskuste olemasolu ning soodustada sisseelamist. Sellised koolitusliigid on näiteks tööalane väljaõpe või mentorlus, mis sobivad nii just ettevõttega liitunud kui ettevõtte sees ametikohtade vahel liikuvatele töötajatele. (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 689) Sama oluline on pöörata tähelepanu pikema töökogemusega personalile, sest töötajad hindavad pidevat arenguvõimalust. *Harvard Business Review* andmeil on töötajad üldiselt töökohal toimuvate arendamistegevustega rahul, kuid tunnevad puudust formaalsest koolitamisest, näiteks erinevatest täiendkoolitustest, ja mentorlusest. Olemasolevate töötajate koolitamine on oluline voolavuse vähendamiseks. (Hamori, Cao, & Koyuncu, 2012) Lisaks oma töötajate koolitamisele pakuvad ettevõtted praktikavõimalusi. Praktika on „üliõpilastele mõeldud planeeritud töökorraldus, mis võib olla õppekava osa, ning mis leiab aset juhendatud töökeskkonnas, pakkudes üliõpilasele võimalust omandada töökogemus või saada ettekujutus huvipakkuvast valdkonnast." (Kiviking, 2018: 10).

Joonisel 1 on kujutatud koolituste liigitust vastavalt omandatavatele oskustele, kestvusele, sihtrühmale ja toimumise asukohale.



Joonis 1. Koolitusliigid. Allikas: autori koostatud (Becker, 1962: 12–18, 1994: 20; Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 663–664; Garavan, 1997: 40; Hamori *et al.*, 2012; Hughey & Mussnug, 1997: 52; Jacobs & Washington, 2003: 344; Schuler & Jackson, 1987: 52) põhjal.

Järgnevalt analüüsib autor koolitamise eesmärke ja oodatavaid kasusid ettevõtte jaoks. Igal töötajal on ettevõttes täita oma roll ja selleks on ette nähtud tööülesanded.

Koolitamine tagab, et töötajatel on teadmised (*knowledge*), oskused (*skills*) ja võimed (*abilities*), mida on vaja tööülesannete täitmiseks (Leduchowicz, 1982: 4). See tähendab nii olemasolevate oskuste arendamist kui uute oskuste juurde õppimist. Oskuste arenedes paraneb töötaja töösooritus (Swanson, 1995: 209). Bartel (1991: 18–19) viis läbi uuringu, kus selgus, et ettevõtted, kes tegutsesid alla oodatud tootlikkuse, suutsid tänu töötajate koolitamisele oma tootlikust märgatavalt tõsta. Mayo (2000: 524) toob samuti oma töös kasudena välja koolitustel uute süsteemide ja meetodite õppimise, mis aitavad tulevikus suuremat väärtust toota.

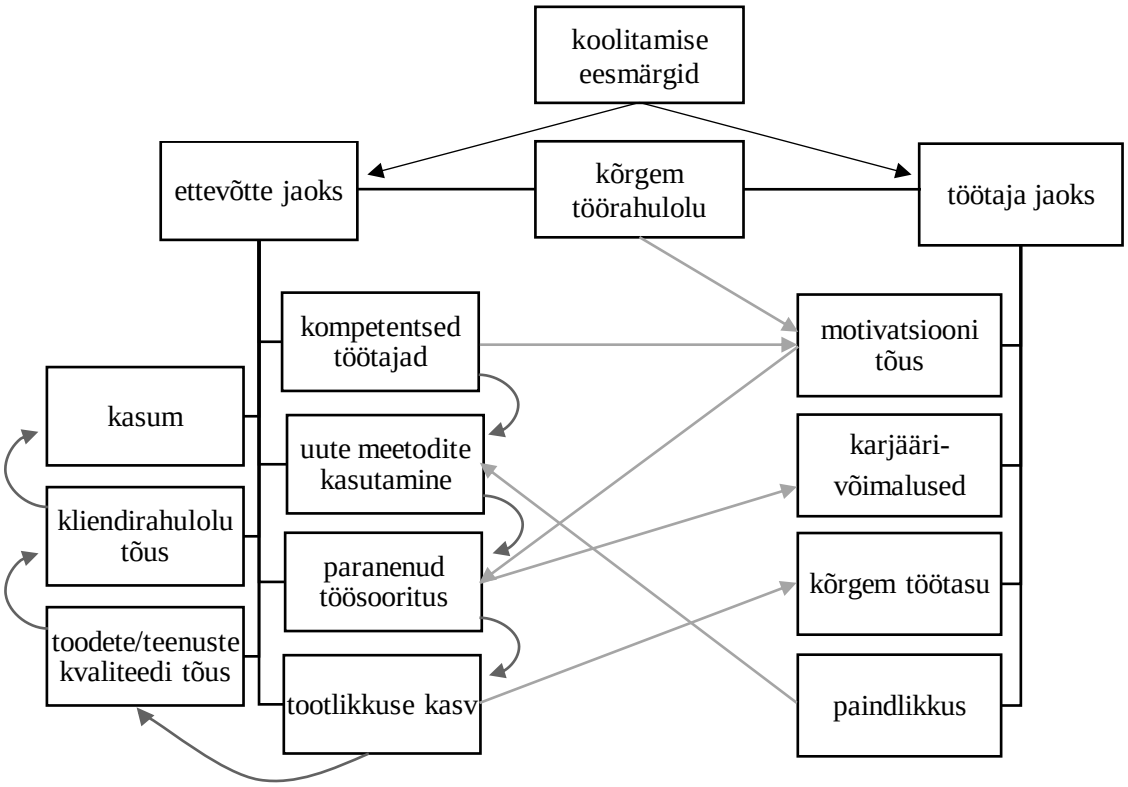
Hughey ja Mussnug (1997:52) on märkinud, et ettevõtte eesmärgiks on luua kasumit ning tänu koolitamisele tõusevad töötajate efektiivsus ja tootlikkus ning suureneb võimalus teenida suuremat kasumit. Tänu uutele oskustele on võimalik olla innovaatilisemad ning toota kvaliteetsemalt. Kvaliteetsemad tooted viivad kliendirahulolu suurenemiseni. (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662; Hughey & Mussnug 1997: 52). Innovatsioon ja keskkonnaga kohandumine on ettevõtete jaoks olulised ning personali arendamine annab võimaluse võtta tootmisel kasutusele uusi tehnoloogiaid (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012: 74). Koolitamine aitab tuua uuendusi ja arengut nii töötajate kui ettevõtte tasemel (Leduchowicz, 1982: 4).

Inimressurss on organisatsioonide jaoks väga oluline. Selle säilitamiseks pööravad tööandjad tähelepanu töörahulolule ja töötajate hoidmisele. (Jehanzeb & Bashir, 2013: 243–244) Töörahulolu võib defineerida kui inimese suhtumist oma töösse (Kalleberg, 1997: 126). Koolitamise positiivsest mõjust töörahulolule on kirjutanud Becker (1994: 20–21), kes tõi välja, et tänu koolitamisse investeerimisele on Ameerika Ühendriikides töökoha vahetamist vähem kui Jaapanis. Tänu töökohal arenemisele on töötajad oma tööandjatega rohkem seotud ja seega vahetavad kvalifitseeritud töötajad töökohta harvem, kui oskustöölised (Becker, 1994: 20–21; Lee & Bruvold, 2003: 992). Töötaja organisatsioonilist pühendumist suurendab teadmine, et tööandja pakub töötajatele arenemisvõimalust ja koolitusi, isegi kui ta neid võimalusi ei kasuta (Bartlett, 2001: 346). Nii Hughey ja Mussnug (1997: 52) kui Chatzimouratidis *et al.* (2012: 662) väitsid, et koolitamine aitab töötajate silmis tõsta organisatsiooni kuvandit. Autor peab oluliseks mainida, et kõrge töörahulolu on kasulik nii tööandjale kui töötajale, sest vähendab tööjõu voolavust ettevõtte jaoks ning annab märku töötaja positiivsest hoiakust.

Järgnevalt toob autor välja koolitamisest oodatavad kasud töötajate jaoks. Nagu mainitud organisatsiooni kasude juures, aitavad koolitused tõsta töötajate töörahulolu. Seda tõid välja Chatzimouratidis *et al.* (2012: 662), lisades koolituste positiivse mõjuna töörahulolu kõrvale ka motivatsiooni kasvu. Kamdron (2007: 1218) toob oma töös välja Wysoki ja Krommi tööga rahulolu küsimustiku viis valdkonda: töö ise, juhtimine, töökaaslased, edutamine ja töötasu. Töötasust on koolitamise kasusid uurides kirjutanud mitmed autorid (Becker, 1994: 20; McDowall & Fletcher, 2004: 25), kes täheldasid, et tänu koolitustele saab töötaja uusi kogemusi, mis viivad töötasu tõusuni. Mitmed ettevõtted kasutavad töötasustamissüsteemis ühe komponendina tulemustasu (*pay for performance*), mis on preemiaks töötajatele heade töötulemuste eest (Saar, 2017: 17). Võimalus tänu koolitustel omandatud uutele oskustele kõrgemat tasu teenida on töötajate jaoks kindlasti oluline motivaator.

Koolitamise üheks eesmärgiks on töötajatele praeguste tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste õpetamine, kuid samas ka nende karjäärivõimaluse suurendamine (Niazi, 2011: 43). Arenemisvõimalus ja edutamine on uute tööturule sisenevate generatsioonide jaoks kasvava tähtsusega (Rawlins, Indvik, & Johnson, 2008: 5). Karjääriredelil liikumist ja edutamist käsitlesid koolituste kasuna ka McDowall ja Fletcher (2004: 25) ning Chatzimouratidis *et al.* (2012: 662). Viimased lisasid juurde paindlikkuse, mida erinevad koolitused annavad, ning mis aitavad töötajatel uute keskkondadega kohaneda (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662). Just millenniumi põlvkonna noored ehk nn lumehelbekesed hindavad teadmiste edendamise võimalusi, paindlikku tööd ning ligipääsu tehnoloogiale, mis aitab parandada tootlikkust (Cooper, 2017).

Joonisel 2 on kokkuvõtvalt kujutatud personali koolitamise eesmärgid nii ettevõtte kui töötaja seisukohtalt.



Joonis 2. Koolitamise eesmärgid. Allikas: autori koostatud (Bartel, 1991: 18–19; Becker, 1994: 20; Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662; Cooper, 2017; Hughey & Mussnug, 1997:52; Jehanzeb & Bashir, 2013: 243–244; Leduchowicz, 1982: 4; Mayo, 2000: 524; McDowall & Fletcher, 2004: 25; Niazi, 2011: 43; Saar, 2017: 17; Swanson, 1995: 209) põhjal.

Jooniselt tuleb välja, et koolitamise erinevad eesmärgid ettevõtte jaoks on omavahel seotud. Kompetentsed töötajad õpivad koolitustel uute meetodite ja töövõtete kasutamist ning paraneb töösooritus ja tõuseb tootlikkus. Tootlikkuse kasv võib tulemustasu süsteemi puhul tuua kaasa kõrgema töötasu. Efektiivsemalt ja uudsemalt tootes tõuseb pakutavate toodete/teenuste kvaliteet. Kvaliteedi tõusul on positiivne efekt klientide rahulolule toote või teenuse osas. Suurenenud rahulolu aitab saavutada kõrgemat kasumit. Kõrgem töörahuolu on aga ettevõtete ja töötajate ühine kasu. Positiivsem suhtumine oma töösse aitab tõsta töötajate motivatsiooni, mis omakorda parandab töösooritust. Lisaks paraneb tänu uute oskuste õppimisele töötajate paindlikkus ja töösooritus, mis viivad uute töömeetodite kasutamiseni ning avardavad läbi selle karjäärivõimalusi.

Personali koolitamine on plaanipärane protsess, mis annab töötajatele tööülesannete täitmiseks vajalikud teadmised ja oskused ning mis aitab ettevõttel saavutada seatud eesmärke. Koolitamine on oluline nii töötaja kui ettevõtte tasemel. Töötajad saavad

vajalikud oskused ja teadmised tööülesannete täitmiseks. Ettevõte saab töötajate koolitamisega aidata kaasa soovitud eesmärkide täitmisele. Sõltuvalt oodatavast tulemustest, on olemas erinevaid koolitamise liike. Koolitamise eesmärgid ettevõtte ja töötaja jaoks on üldiselt erinevad, kuid siiski omavahel seotud. Selleks, et koolitus täidaks püstitatud eesmärki, on vajalik teadlik koolitusprotsessi planeerimine.

1.2. Koolitamise protsess

Koolitamist ei saa käsitleda ühekordse tegevusena – see on ettevõtetes järjepidev protsess. Seda protsessi on võimalik selgitada mitmete mudelite alusel. Alapeatükis toob autor välja personaliosakonna koolitusega seonduvad väljakutsed, koolitusprotsessi edukust mõjutavad tegurid, analüüsib erinevaid mudeleid, mille koolitussüsteemi etapid põhinevad ning avab protsessi kõik etapid.

Koolitusprotsess ja kogu süsteem on ettevõttes aja jooksul muutuv. Vosburgh (2007) toob oma artiklis „*The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization*" välja personaliosakonna ja -töötajate väljakutsed. Nendeks on näiteks inimressursi tähtsustamine eduvõtmena ja personali tegevuste mõju mõõtmine ja hindamine ärikontekstis. Euroopa ettevõtteid uurides leiti, et ärivajadustele vastamiseks on oluline esmalt tähelepanu pöörata töötajate oskustele ja võimetele. (Lawson *et al*., 2005, viidatud Vosburgh, 2007 vahendusel). „*HR Support for Corporate Boards*" uuringus leiti, et ettevõtete juhatused lähtuvad personaliosakonnale ootuseid ja eesmärke seades oma piiratud kogemustest (Lawler & Boudreau, 2006, viidatud Vosburgh 2007 vahendusel). Selleks, et personaliosakonna strateegia ja töö aitaks kaasa ettevõtte strateegia elluviimisele, on oluline pöörata tähelepanu arengutegevuste ja koolituste protsessidele. (Vosburgh, 2007).

Hughey ja Mussnug (1997: 55–57) toovad välja, et eduka koolitusprotsessi aluseks on järgnevad tegurid:

- koolitamise eesmärk on kooskõlas ettevõtte strateegilise plaaniga;
- koolituskava sammud on jälgitavad ehk uute oskuste omandamise mõju tootlikkuse kasvule ja kvaliteedi paranemisele on nähtav;
- koolitusplaanis on välja toodud ettevõtte edukust pärssivad tegurid ning viisid, kuidas neid läbi koolitamise vähendada või kõrvaldada;

- välja on toodud nii pika- kui lühiajalised eesmärgid ning viisid kuidas need saavutada;
- välja on toodud kõik koolituskava täitmiseks vajalikud ressursid;
- koolitamise käiku jälgitakse jooksvalt ning kava täiendatakse vastavalt olukorrale.

Üheks tuntumaks korduval tsüklil põhinevaks juhtimise tööriistaks on dr. W. Edwards Demingsi neljaetapiline *plan-do-control-act* mudel. Mudelit kasutatakse enim toodete ja teenuste arendamiseks (Moen & Norman, 2009: 7). Demingsi mudelis algab protsess planeerimisest ja lõppeb kohandamise (*act*) etapiga, mille eesmärgiks on protsessis tekkinud probleemide lahendus või olukorra edasine parandus. Koolitusprotsessis on see etapp viidud esimeseks ehk analüüsietapiks, kus kõik probleemid ja murekohad välja selgitatakse. Koolitusprotsessi neli etappi on seega analüüsimine, planeerimine, elluviimine ja hindamine („Keskse koolituse protsess ja põhimõtted“, 2018: 5) .

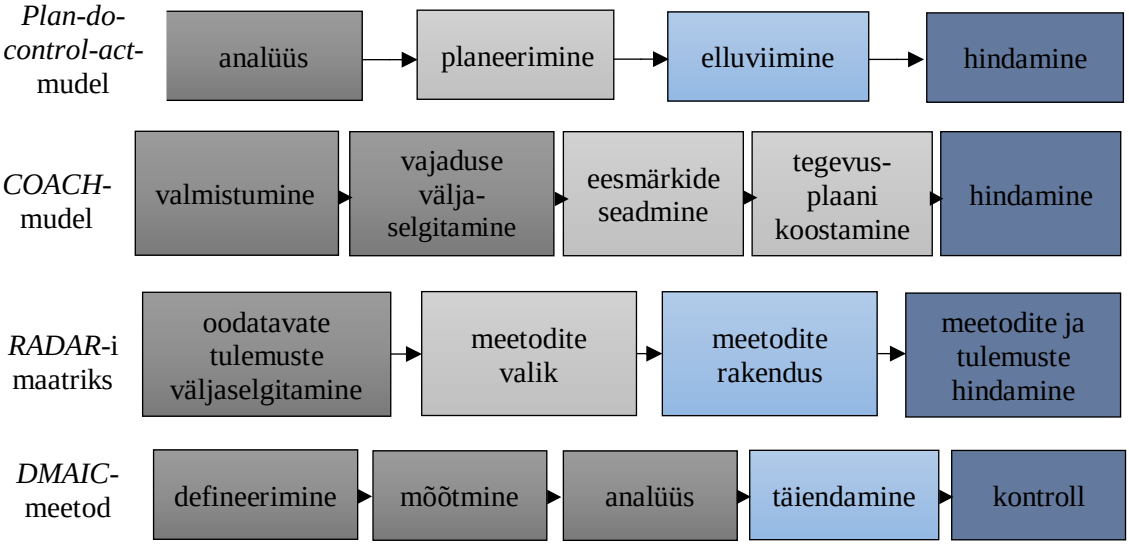
Teiseks levinud mudeliks on *COACH*-mudel, mille neli peamist etappi on vajaduste väljaselgitamine (*clarifying needs*), eesmärkide seadmine (*objectives setting*), tegevusplaani koostamine (*action plan designing*) ning tulemuste hindamine (*checking activities*). Põhietappidele eelneb valmistumise etapp (*preparing*), mis on vajalik järgnevate etappide edukaks toimumiseks. Champathes (2006: 17) selgitab, et see on vastastikusel suhtel põhinev koolitusmudel, kus koots (*coach*) annab õppijale pidevalt tagasisidet ja õppijad saavad tänu sellele oma oskusi arendada. See sobib enim keerukate ja laiaulatuslike oskuste õpetamiseks (Champathes, 2006: 17–18).

Kolmandaks koolitusprotsessi selgitamise võimaluseks on *RADAR*-i maatriks, mille etapid on oodatavate tulemuste välja selgitamine (*results*), sobivate meetodite valik (*approach*), meetodite rakendus (*deploy*), meetodite ja tulemuste hindamine (*assess and refine*) (Sokovic, Pavletic, & Pipan, 2010: 480).

Neljandaks koolitusprotsessi selgitamise võimaluseks on *DMAIC*-meetod, mille etappideks on defineerimine (*define*), mõõtmine (*measure*), analüüsimine (*analyze*), parendamine (*improve*) ning kontrollimine (*control*) (Sokovic *et al.*, 2010: 481). Mudelit saab koolitusprotsessi paika panemiseks kohandada. Algselt tuleb defineerida milliseid koolitusi vaja on ja kellele. Seejärel on mõõtmise etapp, kus pannakse paika milline on

olukord praegu ehk kuidas töötajad praegu tegutsevad ning kas esineb probleeme. Analüüsietapis on oluline leida üles milliseid murekohti saab koolitusega parandada. Järgnevalt saab panna paika koolituskava ning koolitused ellu viia. Seejärel toimub koolituste mõju hindamine ehk kontroll. („*DMAIC - The 5 Phases of Lean Six Sigma - GoLeanSixSigma.com*“, *2018)*

Joonisel 3 on kujutatud nelja koolitamise protsessi mudelit järjestikuste etappidena. Autor lisab, et tegelikkuses kasutatakse kõiki meetodeid pidevate tsüklitena ehk hindamisele järgneb taas esimene etapp.

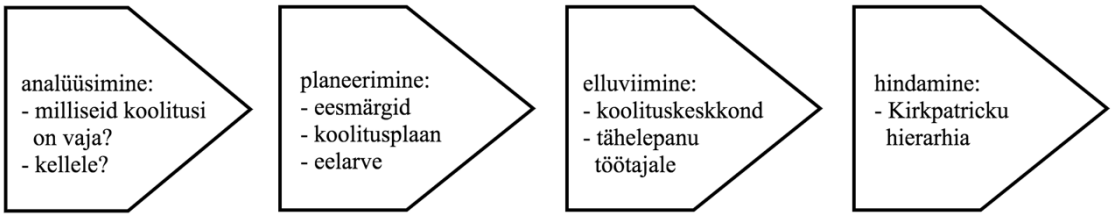


Joonis 3. Koolitusprotsessi etappide mudelid. Allikas: autori koostatud (Champathes, 2006: 17–18; Sokovic *et al.*, 2010: 480; Torrington *et al.*, 2002) põhjal.

Joonisel 3 on iga mudeli sarnasused toodud välja nelja erineva taustavärviga. *Plan-do-control-act* mudeli analüüsietapile sarnaneb *COACH-* mudelis valmistumise ja koolitusvajaduse selgitamise etapp, *RADAR-* i maatriksis oodatavate tulemuste väljaselgitamise etapp ning *DMAIC-* meetodis defineerimise, mõõtmise ja analüüsi etapid. Kõigi mudelite esimene osa on oluline praeguse olukorra mõistmiseks. *Plan-do-control-act* mudelis järgneb planeerimise etapp, millele sarnanevad *COACH-* mudeli eesmärkide seadmise ja tegevusplaani koostamise etapid ja *RADAR*-i maatriksis meetodite valiku etapp. *DMAIC-* meetodil antud etapp puudub. Järgnebki koolituste elluviimine, mida *COACH-* mudelis eraldi välja toodud ei ole, *RADAR*-i maatriksis on see meetodite rakendamisena ning *DMAIC-* meetodis täiendamisena. Kõigi meetodite ühiseks osaks on hindamise ehk kontrollietapp.

Töö autor kasutab koolitusprotsessi selgitamiseks Rahandusministeeriumi ja Praxise (2014: 5) eeskujul neljaetapilist *plan-do-act-control* mudelit. Mudeli neli etappi on analüüsimine, planeerimine, elluviimine ja hindamine („Keskse koolituse protsess ja põhimõtted“, 2018: 5). Selle mudeli eeliseks teiste ees on selgus ning ülejäänud kolm mudelit sobivad paremini protsesside täiustamiseks. Nelja etapiga mudeli valiku põhjuseks on ka Jaini (1999: 292) artikkel, kus teadlane leidis raamatukoguhoidjate koolitamist uurides, et efektiivseks koolitamiseks on oluline paika panna koolitusvajadus iga töötaja jaoks, luua struktureeritud plaan, mida jälgida, viia läbi praktilised koolitused ning teostada koolitustele ka järelevalvet. Sarnaselt on tarbekaupasid tootvaid ettevõtteid uurides leitud, et konkurentsi eelise jaoks on oluline pöörata tähelepanu töötajate arengule ning keskenduda koolitusprogrammi planeerimisele, elluviimisele ja hindamisele (Niazi, 2011: 42).

Joonisel 4 on *plan-do-control-act* mudelile põhinevalt koolitusprotsessi etapid.



Joonis 4. Koolitusprotsessi etapid. Allikas: autori koostatud (Baldwin & Ford, 1988: 65; Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662; Kirkpatrick, 1970: 41; „*Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model, Analyzing Training Effectiveness*“, 2018; Noe, 1986: 736; Torrington *et al.*, viidatud „Keskse koolituse protsess ja põhimõtted“, 2018: 5 vahendusel) põhjal.

Esimeses ehk analüüsimise etapis on oluline välja selgitada milliseid koolitusi on vaja ning kellele. Vajadus koolitamise järgi tekib olukorras, kus töötaja oskused ei ole piisavad, et tööülesannet või -ülesandeid täita. Iga osakond peab analüüsima oma töötajate koolitusvajadust, et seda saaks koolituste planeerimisel arvestada. Samuti on oluline erinevaid vajadusi prioriseerida. (Noe & Peacock, 2002: 6) Analüüsi saab läbi viia organisatsiooni, probleemi või individuaalsel tasandil (Brown, 2002: 571).

Koolitusvajaduse hindamisel on oluline määrata organisatsioonis esinevad probleemid või muudatused, et saada aru, milliseid koolitusi päriselt vaja on. Koolitusvajadus võib sõltuda uuest olukorrast töökohal – selle alla kuuluvad uued töötajad või tulevane vajadus

nende järgi, koondamisest tingitud struktuurimuudatustest, muudatustest ettevõtte juhtimises ja edutamistest. Samuti võib vajadus tekkida erinevatest probleemidest, näiteks liiga madal tootlikkus või nõuetele/standarditele mittevastavus. Erinevad uuendused tehnoloogias, kasutavates programmides ja isegi seadustes vajavad eraldi tähelepanu. Koolitusvajadus tuleneb ka varasemalt mainitud töötajate arenemissoovist. (Brown, 2002: 570–571)

Planeerimisel on oluline seada paika koolituse eesmärgid, koostada koolitusplaan ja valida sobivad koolitused ning koostada vastav eelarve. Koolituse eesmärke seades lähtutakse esimesest etapist ehk tehtud analüüsist. Koolitusplaani koostades on oluline lähtuda ettevõtte tüübist, tegevusvaldkonnast ja töötajate eripäradest (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662) ning teha kindlaks, et vajalikud töötajad koolitustel osaleksid (Noe & Peacock, 2002 :6). Samuti on oluline otsustada, kas koolitus on suunatud produktiivsuse või tööelukvaliteedi tõusule (Schuler & Jackson, 1987: 212). Õige koolituse valik aitab arendada just neid oskusi, mis on selle ettevõtte jaoks tähtsad (Niazi, 2011: 43).

Koolituste valimisel tuleb lisaks eesmärkidele pöörata tähelepanu maksumusele, ajakulule, rakendatavusele, efektiivsusele ja töötaja motiveeritusele. Otsuses peab arvestama olemasolevaid ressursse ning töötajate ja koolitaja iseloomusid. (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662–664; Hughey & Mussnug, 1997: 56) Töötajate arenguplaane koostades on oluline arvesse võtta nende õppimisvõimet. Nii on töötajad arengule rohkem avatud ja kaasatud. (Antonacopoulou, 2000: 26) Töötajad võtavad koolitusi ja arenguvõimalusi analüüsides arvesse, kas kasusaajateks on nemad ning kas saadavad oskused osutuvad vajalikeks nende karjääriteel (Maurer *et al.*, 2002: 441–442).

Peale koolitusprogrammi planeerimist toimubki koolitamine. Koolitusliike ja nende eeliseid käsitles autor eelnevas alapeatükis, kuid veel on oluline pöörata tähelepanu koolituskeskkonnale. Koolituskeskkonna all mõistab autor lisaks füüsilisele keskkonnale, mida mõjutavad näiteks ruumi suurus, valgus ja kasutatav tehnoloogia, ka emotsionaalset keskkonda, mis seisneb töötaja õpivalmiduses ja kaastöötajate suhtumises. Tagamaks koolituse tulemuslikkust, tuleb arvesse võtta töötaja isikupära (võimekus, iseloom, motivatsioon), koolituse ülesehitust (õpetamisviis, ülesehitus, sisu) ja töökeskkonda (toetav hoiak, võimalus õpitut kasutada) (Baldwin & Ford, 1988: 65).

Üks personalijuhi või -osakonna eesmärkidest ongi luua ettevõttes selline õhkkond, kus koolitustel osalemist vaadatakse heas valguses. Töötajatel peab olema motivatsiooni koolitustel osaleda. Neid motiveerivad lisaks varasemalt kirjeldatud oodatavatele kasudele ka kolleegide toetus. Mõju on kolleegide kõrval veel ülemustel ja järelevaatajatel. (Bartlett, 2001: 346–350)

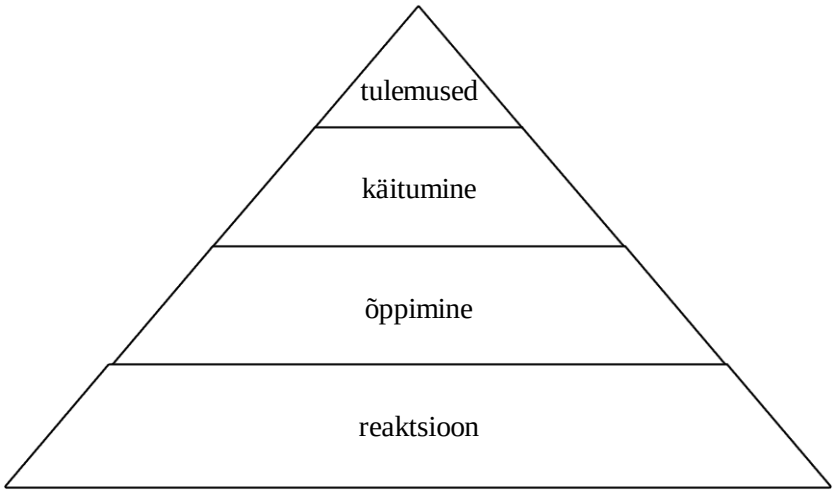
Koolitamissüsteemid on ettevõtetes erinevad. On ettevõtteid, kus koolitamisele on suunatud eraldi osakonnad, kes koostavad koolitusplaane ja vastutavad nende täitmise eest. Samuti on ettevõtteid, kes ostavad koolitamisteenust väljast sisse kas mõnede koolituste raames või täies mahus. (Hughey & Mussnug, 1997: 52) Sise- ja väliskoolituste kõrval mõjutab koolituskeskkonda ka osalejate arv. On olemas individuaalsed ja grupikoolitused ning kõrge ja madala osalusega koolitused. On leitud, et töötajad õpivad paremini väiksemates gruppides, kuigi suuremates gruppides koolitamine on nii ajaliselt kui majanduslikult soodsam. (Hughey & Mussnug, 1997: 57; Schuler & Jackson, 1987: 212)

Koolitamise järgne mõju hindamine on oluline, sest koolituste peale tehtavad kulutused on suured (Noe & Peacock, 2002: 11). Mõju saab hinnata koheselt peale koolituse toimumist, uurides osalejate rahulolu, või määratud aja pärast, mis näitab, kas koolitusel õpitu täitis eesmärki („Keskse koolituse protsess ja põhimõtted“, 2018). Koolitused on positiivse tagajärjega, kui osalejad saavad uusi oskusi ja teadmisi, nende käitumine muutub ning paraneb tulemuslikkus. Samas võivad koolituste mõju nõrgendada töötajate hoiakud, huvid ja ootused. Seetõttu, nagu analüüsietapis mainitud, on oluline võtta arvesse töötajate iseloomu. (Noe, 1986: 737)

Koolituste mõjususe hindamiseks kasutatakse enim Kirkpatricku hierarhilist mudelit, millel on neli taset. Esimeseks tasemeks on reaktsioon, mis seisneb selles, kuidas töötajad koolitusse suhtuvad. See on oluline mõistmaks kas valiti sobilik koolitaja, teemad, materjalid ning koht. Teine tase on õppimine ehk milliseid teadmisi ja oskuseid töötajad koolituse käigus juurde said. Selle taseme hindamine aitab personalijuhil või -osakonnal mõista, kas koolitus oli eesmärgipärane. Kolmandaks tasemeks on käitumine ehk kas töötajad rakendavad õpitut tööülesandeid täites. Neljandaks tasemeks on tulemused ehk milliseid positiivseid täiendusi tõid koolitused kaasa nii töötajate kui organisatsiooni

tasemel. (Kirkpatrick, 1970: 41; „*Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model. Analyzing Training Effectiveness*“, 2018; Noe, 1986: 736)

Joonisel 5 on kujutatud Kirkpatricku nelja tasemega mudelit.



Joonis 5. Koolituse mõju hindamise hierarhiline mudel. Allikas: autori koostatud (Kirkpatrick, 1970: 41; Weller, Nestel, Marshall, Brooks, & Conn, 2012: 3) põhjal.

Esimese taseme ehk reaktsiooni hindamine on lihtne ning seetõttu levinud. Kirkpatrick (1970: 41) toob reaktsiooni hindamiseks välja mitmeid suuniseid. Hindamiseks tuleb paika panna, mida uurija üritab teada saada ning seejärel luua tagasiside vorm, mida koolitustel osalejad täidavad. Objektiivsete tulemuste saamiseks on oluline, et ankeet oleks anonüümne. Soovitav on jätta vastajatele ruumi kommentaaride lisamiseks. (Kirkpartick, 1970: 41–45)

Koolituste efektiivsuseks on tähtis, et töötajad oleksid motiveeritud õppima ja end arendama. Noe (1986: 738) toob välja neli tingimust, mis tagavad õppimiseks (teine tase) motiveeritud töötajad. Esmalt peavad töötajad tundma, et nende oskusi ja koolitusvajadust on hinnatud õigesti. Teiseks on oluline, et töötajad tunneksid, et koolitused on neile jõukohased ja aitavad saavutada seatud eesmärki. Kolmandaks tingimuseks on töötajate huvi hea soorituse ja karjäärivõimaluste avardamise vastu. Neljandana toob teadlane välja, et õpimotivatsioon on kõrgem töötajatel, kes hindavad avatud suhtlemist ja tagasisidet kaastöötajatelt. (Noe, 1986: 739)

See, kas töötajad tänu koolitustele oma käitumist muudavad (kolmas tase), sõltub sellest, kas töötajad tahavad uusi oskusi tööl kasutada. Seda motivatsiooni võib tõsta tunne, et

kogu koolituse materjal on edukalt omandatud ning töötajad soovivad uusi oskusi rakendada. (Noe, 1986: 739) Nagu mainitud analüüsietapis, motiveerib töötajaid koolitustel osalema kolleegide toetus ning täiendavalt soodustab kolleegide toetus ja grupivaim uute oskuste rakendamist tööl. Uute teadmiste kasutamiseks on oluline, et tööandja tagab vajaliku varustuse, ressursid ja informatsiooni (Bartlett, 2001: 346–350; Noe, 1986: 739).

Koolitustel õpitu kasutamist tööl (*training transfer*) on uuritud mitmete autorite poolt. Vaid 10–15% koolitustel omandatud teadmistest rakendatakse töötajate poolt koolitamise järgselt (Broad & Newstrom, 1992; Burke & Baldwin, 1999; Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch, 1995, viidatud Cromwell & Kolb, 2004 vahendusel). 44 koolitusprogrammis osalenud töötajaga tehtud uuringus leiti, et kõige rohkem mõjutavad koolitusel õpitu kasutamise edukust töötaja enda ootused ja eesmärgid. Umbes pooled koolitustel osalejatest seadsid eesmärgiks omandada uusi oskusi ja teadmisi, mis valmistaksid neid ette tulevase töökoha jaoks, mis tähendab, et koolitustel õpitu rakendamine praegusel töökohal oli vähene. Lisaks on oluline, et töötajad tunneksid, et neil on töökohal võimalus õpitut rakendada. (Nikandrou, Brinia, & Bereri, 2009)

Seda, kas koolitused tõid kaasa soovitud tulemusi (neljas tase), saab autori arvates analüüsida läbi oodatavate kasude nii töötajate kui organisatsiooni või ettevõtte tasemel. Tulemused võivad seega olla nii paranenud finantsolukord kui muutused töötajate käitumises. Sellised muudatused on näiteks paranenud suhtlus, vähenenud probleemsete vahejuhtumite arv ja vähenenud tööjõu voolavus. (Smidt, Balandin, Sigafoos, & Reed, 2009: 267)

Koolitusprotsessil on neli põhilist etappi. Analüüsis on oluline selgitada välja, milliseid probleeme soovitakse koolitamisega lahendada ning keda on tarvis koolitada. Planeerides pööratakse tähelepanu täpsemate eesmärkide sõnastamisele, koolitusplaani väljatöötamisele ja eelarve koostamisele. Koolitusi läbi viies on tähtis luua nii füüsiline kui emotsionaalne keskkond, mis soosib enesetäiendamist. Viimases ehk hindamise etapis selgub koolituste mõju töötajate käitumisele.

2. PERSONALI KOOLITAMINE NORTAL AS-S

2.1 Ettevõtte tutvustus ja uurimismetoodika

Alapeatükis tutvustab töö autor esmalt uuritavat ettevõttet Nortal AS. Ettevõtte üldisele tutvustusele järgneb tegutsemisvaldkondade lühike tutvustus. Seejärel tuuakse välja uurimisküsimused, selgitatakse lõputöös kasutatavat uurimismetoodikat, tutvustatakse intervjuude kavasid ning fookusgrupi valimit.

Nortal AS (edaspidi Nortal) on 2000. aastal Tartus asutatud rahvusvaheline strateegia, muudatuste juhtimise ning tarkvaraarendusettevõte. Ettevõtte tegevjuht on Priit Alamäe. Algselt oli ettevõtte nimi Webmedia, nimevahetus toimus 2012. aastal, kusjuures Nortal tähendab põhjamaist talenti (*Nordic talent, Nor-tal*). Nortalis on üle 850 töötaja, kes töötavad kümnes riigis rohkem kui 150-s projektis. („*About us*“, 2019) Kontorid asuvad Eestis, Soomes, Rootsis, Leedus, Omaanis, Serbias, Araabia Ühendemiraatides, Ameerika Ühendriikides ja Saksamaal („*Contact details for Nortal - Get in touch with us today*“, 2019). Nortali peakontor asub Tallinnas ning teine Eesti kontor asub Tartus. Ettevõtte kodulehel on kirjas, et Nortali visiooniks on luua sujuvalt toimiv ühiskond. Selle jaoks kombineeritakse Eesti digitaalliidriks muutmise ning äritegevustes (läbi strateegilise lähenemise ja andmete põhise tehnoloogia) muutuste elluviimise kogemusi. („*About us*“, 2019) Ettevõte korraldab igal suvel praktikaprogrammi *Nortal Summer University*, kuhu on oodatud nii üliõpilased kui teised huvilised. („*SummerUniversity*“, 2019)

Eesti äriüksuses töötab 370 inimest: 141 naist ja 229 meest. Töötajate keskmine staaž ettevõttes on 4 aastat ja 1 kuu, kusjuures kõige pikema staažiga töötaja on ettevõttes olnud 19 aastat ja 4 kuud ehk ettevõtte asutamisest saati. Töötajate keskmine vanus on 31 aastat

ja 10 kuud, kõige noorem töötaja on 20-aastane ja kõige vanem 67-aastane. (Eesti töötajate algandmed, 2019)

Nortali ehitatav sujuv ühiskond tugineb ettevõtlusel, e-tervisel ja e-valitsusel. Ettevõtte töö jaguneb järgnevatesse valdkondadesse:

- äri tegemise lihtsus – koostöös valitsustega arendatakse avaliku halduse süsteemi, mis toetab äritegevust („*Ease of doing business*“, 2019);
- digitaalne tervishoid – tänu Nortali lahendustele on tervishoiusüsteem efektiivsem ning paranenud nii haldamise kui ravi poole pealt („*Digital healthcare*“, 2019);
- tuluteenimise teadus/ kliendisuhete juhtimine – koostöös Nortaliga saavad ettevõtted oma klientidest paremini aru ning see võimaldab tõsta teenitavat tulu, tootlikkust ning parandada kliendikogemust („*Revenue Science*“, 2019);
- andmekaitse – Nortal aitab ettevõtetel pakkuda efektiivset andmekaitset ning olla vastavuses uue isikuandmete kaitse üldmäärusega (*General Data Protection Regulation, GDPR*) („*Data protection*“, 2019);
- Tööstus 4.0 – läbi tööstusprotsessi etappidest kogutavate andmete maksimaalse ära kasutamise on võimalik tõsta tootlikust, vähendada raiskamist ning saavutada konkurentsieelis („*Industry 4.0*“, 2019);
- elektrooniline isikutuvastus – Nortalil on sellel alal kogemust üle 15 aasta (nt mobiil-ID, digiallkirjastamine), tegutsetakse nii era- kui avalikus sektoris („*Electronic identity*“, 2019);
- riigi rahanduse juhtimine – Nortal aitab valitsusi pakkudes tuge maksupoliitikate kujundamise, nõustamise, muutuste juhtimise ning IT-lahendustega („*Public finance management*“, 2019);
- e-kaubandus – Nortal aitab selles valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel olla innovatiivsed ning tagada kliendirahulolu („*E-commerce*“, 2019);
- *Big Data* analüüs – andmeid ära kasutades aidatakse ettevõtetel erinevate tööriistadega leida äritegevust pärssivaid takistusi ning neist üle saada („*Big Data analytics*“, 2019);
- kasutajakogemus – läbi mitmeosalise protsessi aitab Nortal muuta kasutajakogemust klientide jaoks mugavamaks ja meeldivamaks („*Design services*“, 2019);

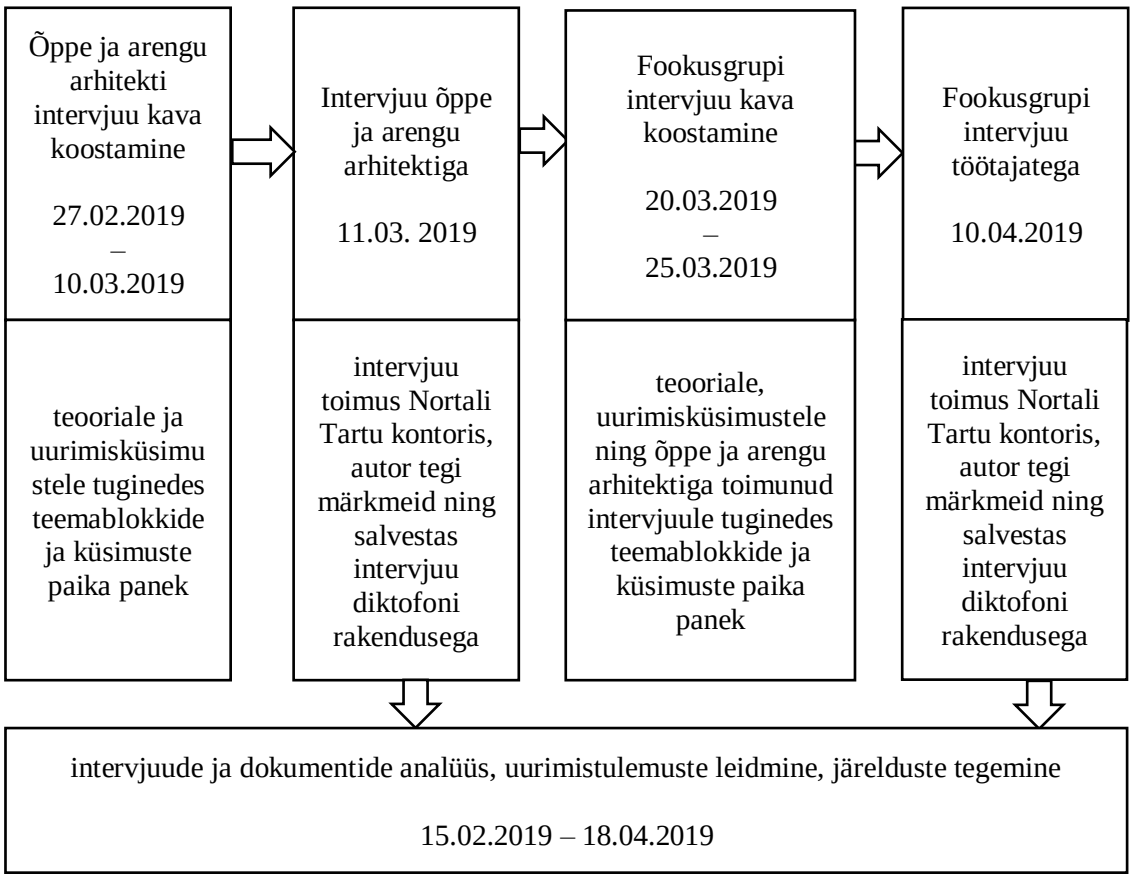
- pilvetehnoloogia – koostöös ettevõtetega aidatakse neil pilve kolida ning seda optimaalselt kasutada („*Cloud*“, 2019).

Tuginedes personali koolitamise teooriale ning ettevõtte tutvustusele püstitas autor järgnevad uurimisküsimused, millele vastuseid otsitakse, et töö eesmärk täita:

1. Kuidas on Nortalis koolitussüsteem korraldatud?
2. Kuidas on koolitussüsteem ajas muutunud ja millised on edasised arengusuunad?
3. Kuidas iga-aastane suveülikool koolitussüsteemis paikneb?
4. Millised on töötajate koolitamise eesmärgid?
5. Milliseid eriliiki koolitusi ettevõttes korraldatakse?
6. Kuidas on korraldatud koolitusprotsessis järgmised etapid:
    a. analüüs ja koolitusvajaduse hindamine,
    b. planeerimine,
    c. läbiviimine,
    d. mõju hindamine?

Personali koolitamissüsteemi uurimiseks kogus autor kvalitatiivseid andmeid kahe intervjuu käigus ning analüüsis teemakohaseid dokumente. Täiendavaid küsimusi küsis autor e-kirjade kaudu. Intervjuud olid poolstruktureeritud ehk autoril olid ettevalmistatud olulisemad teemablokid ja küsimused, mis lähtusid koolitamise teoreetilisest käsitlusest, kuid intervjuude käigus muutus teemablokkide järjekord ning autor küsis täiendavaid küsimusi. Esimene intervjuu Nortali õppe ja arengu arhitektiga lepiti kokku e-kirja teel ning see toimus näost näkku 11. märtsil 2019. Intervjuu kestvuseks oli 1,5 tundi ning peamine informatsioon koolitussüsteemi ülesehituse kohta selgus just selles intervjuus. Fookusgrupi intervjuu töötajatega lepiti samuti kokku e-kirja teel ning see toimus 10. aprillil 2019 ja kestis 1 tunni ja 22 minutit. Mõlemad salvestati helifailina. Intervjuu-kavade ettevalmistamiseks töötati esmalt läbi teoreetiline materjal ning lähtuti püstitatud uurimisküsimustest.

Bakalaureusetöö empiirilise uuringu etapid on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Empiirilise uuringu etapid. Allikas: autori koostatud.

Õppe ja arengu arhitekti intervjuu kava koostas autor tuginedes teooriale töö esimesest peatükist. Kavas (vt lisa 1) on intervjuu jagatud nelja teemablokki, milleks on sissejuhatus, koolitamise eesmärgid, liigid ja protsess. Iga teemabloki juures on eraldi uurimisobjektid ning neile vastavad küsimused. Intervjuu käigus küsis autor täpsustavaid küsimusi ning jättis mõndadele küsimustele eraldi tähelepanu pööramata, kui nende vastused jutu käigus selgusid.

Kuigi esmalt plaaniti töötajaid küsitleda eraldi intervjuudes, soovitas õppe ja arengu arhitekt uurida töötajate mõtteid fookusgrupi intervjuul. Fookusgrupi intervjuu kasuks on see, et grupiliikmed saavad arutelu käigus jagada oma kogemusi ja arvamusi ning nii joonistuvad välja nende seisukohtade ühised jooned (Kitzinger, 1995). Koostöös õppe ja arengu arhitektiga pandi paika valim. Töö autor edastas soovi töötajate staaži ja ametipositsiooni kohta ning õppe ja arengu arhitekt leidis töötajad, kes oleksid valmis intervjuul osalema. Kuigi algselt oli plaanitud osalejaid viis, siis toimus intervjuu kolme

töötajaga, kes rääkisid intervjuu käigus ka puudunud töötajate koolitamisega seonduvatest projektidest. Intervjuu kava (vt lisa 2) põhines nii teoorial kui ka esimesest intervjuust selgunud informatsioonil. Kava on samuti jagatud teemablokkidesse, milles on toodud uurimisobjektid ning küsimused. Fookusgrupi intervjuus julgustati töötajate vahelist arutelu.

Järgnevas tabelis toob autor välja fookusgrupi intervjuus osalenud töötajate ametinimetuse, töövaldkonna ja staaži Nortalis. Intervjuus selgus, et töötajate tegelik töö võib ametinimetusest erineda (tegelik töö toodud sulgudes).

Tabel 1. Fookusgrupi intervjuus osalenud töötajad

	Ametinimetus	Töövaldkond	Staaž (aastad)
Töötaja 1	projektijuht	põllumajandus	3,5
Töötaja 2	analüütik (täidab lisaks tesitja ja arendaja ülesandeid, toetab projektijuhte)	majasisesed süsteemid, dokumendihaldus	2
Töötaja 3	projektijuht (analüütik)	e-tervis	5

Allikas: autori koostatud.

Intervjuude järgselt kuulas autor helisalvestused läbi ning tegi teemade kohta esmaseid märkmeid. Lisaks intervjuudele kasutas autor analüüsis Nortali esitatud dokumente ettevõtte koolitussüsteemi ning suveülikooli programmi kohta. Pärast esmast dokumentidega tutvumist ning intervjuude läbitöötamist vastas autor püstitatud uurimisküsimustele kõiki allikaid sünteesides. Intervjuude salvestised ja transkriptsioonid ei ole töös kajastatud, et lähtuda ettevõtte soovist mitte avaldada ettevõttesisest informatsiooni ning tagada töötajate anonüümsus. Samuti on suveülikooli programmi puudutavas dokumendis (vt lisa 4) eemaldatud koolitajate ja esitajate nimed.

2.2 Uurimistulemused ja nende analüüs

Alapeatükis käsitletakse Nortalis läbiviidud intervjuude vastuseid lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest. Küsimustele vastuseid otsides lähtus autor õppe ja arengu arhitekti ning töötajatega toimunud intervjuudest, teemakohastest dokumentidest ning e-kirjadest.

Mõistmaks ettevõtte koolitussüsteemi, tutvustab autor esmalt lühidalt ettevõtte töökorraldust. Eesti kontorites töötab üle 350 inimese. Nortalis toimub töö erinevates projektidest. Igas projektis on spetsialistid, kes jagunevad kolme rolli: arendajad, testijad ja analüütikud. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Esmatasandi juhiks on tiimijuht, kes töötab 70% ajast ise projektis ning ülejäänud 30% ajast juhib teiste samas rollis olevate inimeste tööd. Igal projektil on projektijuht, kes vastutab spetsiifilise projekti eest. (Õppe ja arengu arhitekt, e-kiri, 1. aprill 2019) Ühe riigi projektid moodustavad äriüksuse. Ettevõttes ei ole traditsioonilist personaliosakonda, vaid kõik personalitöötajad töötavad koostöös arendusüksuse juhtidega. Personalitöötajad jagunevad personalispetsialistideks (*HR generalist*), äripartneriteks (*HR business partner*) ja värbajateks. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Nortalis vastutab töötajate arendamise eest õppe ja arengu arhitekt, kelle ülesandeks on juhtida õppe- ja arenguvaldkonda nii, et inimesed oleksid rõõmuga valmis ettevõtte strateegiat ellu viima. Tema juhitav meeskond koosneb 12st eri rollist spetsialistist, keda nimetatakse valdkonnajuhtideks. Valdkonnajuhid töötavad igapäevaselt Nortali projektides, kuid panustavad 25-30% oma tööajast rollipõhise kogukonna üles ehitamisele ja neile arenguvõimaluste pakkumisele. Need spetsialistid töötavad eri riikide kontorites. Õppe ja arengu arhitekt jälgib veel arengufunktsiooni administratiivpoolt, näiteks kes mis sertifikaate teeb, ning rahalist poolt ehk kuidas arengutegevusi eelarvestatakse ning kuidas raha kulutatakse. Lisaks on ta koostööpartner personalitöötajatele, kellega koos jaotatakse vastutusalasid ning jagatakse informatsiooni. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Nagu mainitud, vastutab Nortalis töötajate arengu eest õppe ja arengu arhitekt. Siiski on vastutus erinevate positsioonide arengu eest ettevõttes laiali jaotatud. Spetsialistide arengu eest vastutavad valdkonnajuhid. Tiimijuhtide arengu eest vastutab õppe ja arengu arhitekt ning projektijuhtide arengu eest *HR* äripartner koostöös äriüksuse juhiga. Toetava poole ehk juristide, IT-osakonna, õppe- ja arengufunktsiooni, personalitöötajate ja assistentide arengu eest hoolitseb iga üksuse juht. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Kogu õppe- ja arengutegevus toimub Nortalis mesilastaru põhimõttel (vt lisa 3), mille nimi on *Nortal's Learning Hive*. *Learning Hive*'i visiooniks on „olla õppiv, elav, hingav

ja edukas kasvuorganism." (*Nortal's Learning Hive*, 2019) Taru tegevust juhib nn kärje-ministeerium, kuhu kuuluvad äriüksuste juhid, ettevõtte peadirektor ning õppe ja arengu arhitekt. Ministeeriumile kuulub meepott ehk raha, mida töötajate õppe ja arengu eesmärgil kasutatakse. Ministeerium paneb paika funktsiooni eesmärgid ja visiooni ning edastab selle õppe ja arengu arhitektile. Lisaks on tarus nõukogu, kuhu kuuluvad *HR* äripartnerid. Nõukogu ülesandeks on olla õppe ja arengu arhitektile kriitiliseks sõbraks ja nõuandjaks, jagades ettevõttes toimuva kohta teavet ning tehes parendusettepanekuid käivate programmide osas. (Õppe ja arengu arhitekt, e-kiri, 15. märts 2019)

Hive'i keskel toimub planeerimine koostöös mesilastega ehk valdkondade juhtidega, keda tarusüsteemis nimetatakse *hive lead*ideks (vt lisa 3). Nende üheks eesmärgiks on kaasata inimesi ettevõtte tegevustesse ka väljaspool nende projekte (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019). Töötajate kaasamine on töötaja võimalus osaleda ettevõttes otsuste tegemisel, kaasamise vormid on informeerimine, arvamuse küsimine ja otsustus-õiguse andmine (Jaakson & Kallaste, 2005: 6). Valdkonnajuhtide ülesandeks on veel spetsialistide omavahelise suhtluse soodustamine. Intervjuus selgitas õppe ja arengu arhitekt selle kasu järgnevalt: „Kõige rohkem õpitakse tööd tehes ja kuna spetsialistid on oma projektides, siis neil on väga palju teadmisi, mida nad saaksid jagada teistega." Inimeste projektidest n-ö välja saamine on õppe ja arengu arhitekti sõnul väljakutseks: „Näidata neile seda, et kui nad oma projektist korraks välja tulevad ja õpivad midagi uut, siis see on kasulik nii neile, projektile kui ka Nortalile, on keeruline." (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Sama kinnitas ka töötaja 3, kes rääkis intervjuus, et inimestel on keerukas projektide kõrvalt koolitusteks aega leida, eriti siis koormus on vahepeal suurem. (Töötajad, autori intervjuu, 2019) Ülejäänud taru moodustavad kõik inimesed, kes Nortalis õppe- ja arengutegevustes osalevad (*Nortal's Learning Hive*, 2019).

Töötajad tõid intervjuus välja ka ettevõttes kasutusel oleva kompetentsi mudeli *CAT* (*Competence Assessment Tool*), mis on loodud kõigile rollidele, kuid enim kasutavad seda analüütikud. *CAT* aitab hinnata töötajate taset ning selgitada arengusuundi. Mudelis on küsimused, kus töötaja saab enda taset erinevate oskuste osas hinnata. Küsimustikule järgneb vestlus valdkonnajuhiga, kus arutatakse kuhu töötaja edasi areneb ja kuidas ning seatakse eesmärk. Selle mudeliga on siiski teatud probleeme, mudel ei ole piisavalt

paindlik ning seetõttu ei leia piisavalt rakendust. Samas saab vastuste põhjal analüüsida, kuidas oma teadmiste täiendamise läbi olla oskuslik spetsialist mitte ainult oma projektis, vaid kogu ettevõtte tasemel. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Koolituseelarvest ja -ressurssidest suurim osa on suunatud spetsialistidele ehk testijatele, arendajatele ja analüütikutele. Eelarvet kasutatakse kontorite lõikes erinevalt. Selle põhjenduseks on ettevõtte kasv läbi ülevõtmiste ehk teiste ettevõtete ostmise. Selles protsessis leiab Nortal sihtriigi turul ettevõtte, mille omanikud soovivad müüa, ostavad ettevõtte ära ning teevad töötajatega rebrändingu. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Rebränding on „olemasoleva brändi jaoks uue nime, väljendi, sümboli, disaini või nende kombinatsiooni kasutusele võtmine eesmärgiga end konkurentide ja huvigruppide silmis repositsioneerida" (Muzellec & Lambkin, 2006: 805). Rebrändingu protsessis on oluline sisemine kommunikatsioon ning töötajate kaasamine (Semjonova, 2018: 18). Protsessi efektiivsuse jaoks on lisaks eelnevalt mainitule oluline ka töötajate koolitamine (Merrilees & Miller, 2008).

Dokumentatsiooni jaoks kasutatakse *Confluence*'i ja *Sharepoint*i. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Mõlemad on pilvepõhised siseveebiteenused, kus omavahelist informatsiooni jagatakse („*Confluence: Confluence vs SharePoint - Atlassian Documentation*", 2019). *Confluence*'s talletatakse erinevaid õppematerjale, näiteks osade koolituste slaide. Dokumenteerimise mahu ja täpsuse osas sõnas õppe ja arengu arhitekt järgneva lause: "Suund on alati igas ettevõttes nii palju kui võimalik, kuid olulisem on asju ära teha kui neid kirja panna". Sama kehtib ka koolituste salvestamise osas- salvestatakse neid koolitusi, mis toimuvad üle videosilla koosolekuruumides, sest sealne tehnika võimaldab seda soovi korral automaatselt teha. Veel kasutatakse e-õppekeskkonda *Pluralsight*, mis on suunatud tehniliste oskuste, näiteks programmeerimiskeelte, õppimisele. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Nagu mainitud koolitamise protsessi selgitavas alapeatükis, on koolitussüsteem ettevõttes aja jooksul muutuv. Töötajate arendamisega on õppe ja arengu arhitekti sõnul Nortalis tegeldud aastaid. Kaks aastat tagasi oli ettevõttes umbes aasta kestnud paus, kus erinevatel põhjustel inimeste arengusse süsteemselt ei panustatud. Sel ajal lagunesid süsteemid koost ning senised protsessid enam ei toiminud. Üks selle põhjus on inimeste vahetumine, mis on õppe ja arengu arhitekti sõnul ettevõtete kasvamise ja arenguga kaasnev loomulik

protsess. Enne õppe ja arengu arhitekti tööle asumist poolteist aastat tagasi koolitati inimesi *ad hoc* ajendil. Intervjuu käigus lausus õppe ja arengu arhitekt varasema lähenemise kohta: „Kuule, tundub, et meil oleks seda vaja – teeme". See käis näiteks koolitusfirmade poolt saadetavate pakkumiste kohta. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Üheks väljakutseks, mille õppe ja arengu arhitekt oma töö osas välja tõi, on õppe- ja arengufunktsiooni rolli mõistmine ettevõtetes: „Oleme jõudnud selleni, et see on vajalik, on tekkinud arusaam, et see on väärtus, ja nüüd väljakutse mulle kui osakonnajuhile on see, et kuidas teha endale, ärile ja kõikidele teistele osapooltele selgeks see, et kui me investeerime oma inimestesse ja see, kuidas me neisse investeerime, et kuidas see toetab äri. Selle pildi selgeks saamine on küllaltki keeruline." (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Kuigi praegu toimuvad koolitused ja muud arengutegevused regulaarselt, on funktsioonil mitmeid arengusuundi. Süsteemi küpsuse selgitamiseks tõi õppe ja arengu arhitekt intervjuus välja huvitava paralleeli: „Ettevõtteid võib võrrelda inimese elutsükliga: kui startupid on väga hulljulged lapsed, kes kartmatult igale poole ronivad ja kõike teevad, siis Nortal on kahekümnendate alguses, kus ettevõttena oleme me näljased ja tahame maailma vallutada ning teatud elukogemus on olemas. Samas pole kõik asjad veel kindlalt paigas." (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Üheks projektiks, mille kallal õppe ja arengu arhitekt töötab, on õppe- ja arenguvaldkonna töölaud. Töölauas on kajastatud erinev arengutegevusi puudutav statistika. Sinna alla kuulub statistika koolitustel osalemise kohta ehk kui paljud rollid on erinevate kontorite ja riikide lõikes koolitustel osalenud. Samuti uuritakse milliseid koolitusi inimestele pakutakse. Veel kajastatakse erinevaid suhtarve, näiteks kui palju töötajatesse proportsionaalselt nende palga või ettevõtte käibega investeeritakse. Erinevate tegevuste mõõtmine aitab õppe ja arengu arhitektil aru saada, kuidas tema ja tema poolt juhitav funktsioon saavad kogu ärile kasulikud olla: „Juhtidele väga numbrid meeldivad ja numbrites on ka oma võlu, need annavad väga kiiresti selge pildi selles osas, kuidas erinevad asukohad, erinevad kontorid ja erinevad rollid, et mis seis on, selle asemel, et selle kohta pikka teksti lugeda." (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Uutele töötajatele luuakse „*Zero to Hero*" paketti, mis aitab soodustada sisseelamise protsessi. Õppe ja arengu arhitekt tutvustas seda järgnevalt: "Me püüame leida need legoklotsid, mis on minimaalne komplekt, mida uuele töötajale anda, kui ta Nortalisse tööle tuleb." Paketi üks osa on iseõppimise võimalus. Paketi moodustavad erinevad tööriistad, mis tuleb selgeks õppida, näiteks *Teams*, *Outlook* ja *Confluence*. Samuti kuuluvad paketti Nortali väärtused ning nende päriselus rakendamine ja erinevad tuumikoskused, näiteks Nortali tagasiside andmise ja vastuvõtmise viis. Paketi jaoks ehitatakse prototüüpe ning eesmärgiks on luua platvorm, kus tuutor saaks jälgida, kuidas uuel töötajal läheb ning mida ta iseseisvalt õppinud on. „*Zero to Hero*" raames katsetatakse ka *on-demand* koolitusi ehk koolitusi, mida saab ise keskkonnast võtta ja läbida. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

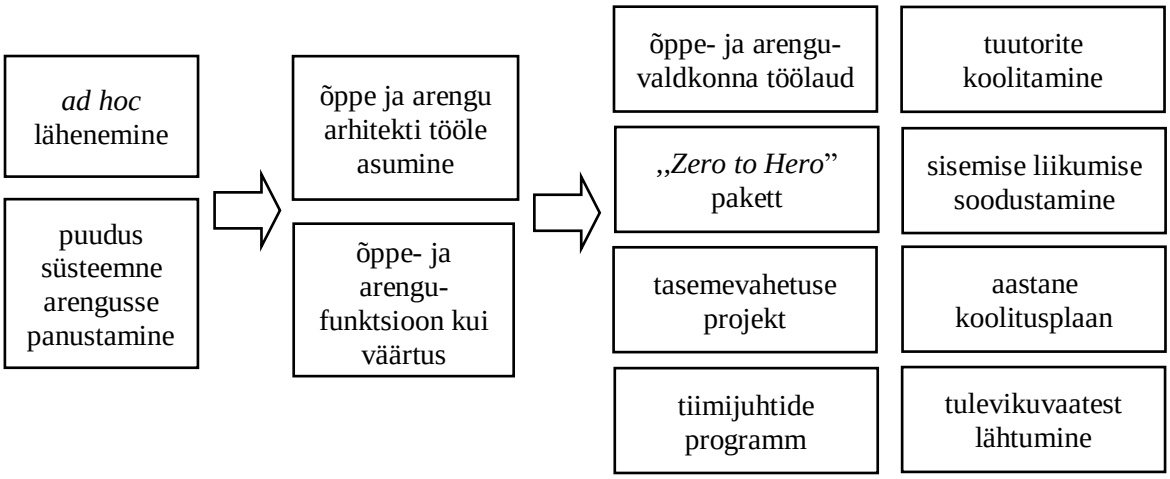
Ettevõttes soositakse töötajate initsiatiivi. Töötajad rääkisid intervjuul mitteosalenud juuniori initsiatiivist luua kava taseme vahetuseks. Idee kasvas välja talvel toimunud Nortali häkatonist, kus töötajad said tulla probleemiga mõnest projektist või muu ideega, ning töötasid koos välja prototüüpe ja lahendusi. Tema jaoks oli murekohaks juuniorist kesktaseme spetsialistiks tõusmise etappide ebaselgus, mida töötaja 2 juuniori vaatepunktist selgitas: „Ma tean, et mingi aja jooksul oodatakse, et minust saab kesktaseme spetsialist, aga ma praegu ei näe, et oleks väga selgelt paika pandud, mida ma selleks tegema pean, või mis need sammud on, mida ma oskama pean." Seega paneb juunior kokku koolituskava ning materjale, et tasemevahetuse jaoks vajalikud sammud oleksid selged. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Veel on ettevõttes toimumas järgnevad programmid ja tegevused, mis õppe- ja arengufunktsiooni efektiivsusele kaasa aitavad (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019):

- käimas on aastane tiimijuhtide pilootprogramm, „kus me tahame tiimijuhtidest kasvatada erakordseid inimeste juhte," selgitas õppe ja arengu arhitekt intervjuus;
- Eesti äriüksuse personalispetsialist töötab ettevõttesisese liikumise soodustamise suunas ehk kui töötaja tunneb, et üks projekt end tema jaoks ammendama hakkab, ei lahku ta ettevõttest, vaid leitakse uus ja huvitav projekt ettevõtte seest, teisest kontorist või riigist;

- süsteemselt pööratakse tähelepanu tuutorite koolitamisele, sest eelmisest aastast, kus tuutoreid nii palju ei toetatud, õpiti kui oluline on nende koolitamine ja julgustamine;
- koolitusvajadust hinnates soovib õppe ja arengu arhitekt tegeleda aina enam lähtuvalt tulevikuvaatest, mitte sellest, mis n-ö põleb;
- praegu planeeritakse koolitusi kolmekuuse tsükli kaupa, kuid eesmärgiks on septembrist alates panna plaan paika terveks aastaks.

Joonisel 7 on kujutatud Nortali õppe- ja arengufunktsiooni välja kujunemist mõjutanud sündmused ning edasised arengusuunad.



Joonis 7. Õppe- ja arengufunktsiooni kujunemine ja tulevikku vaatavad projektid.
Allikas: autori koostatud.

Nortalis toimub iga-aastaselt suvine praktikaprogramm *Nortal Summer Univerity*. Suveülikool toimub ettevõtte erinevates kontorites ning kandideerida saab erirollidesse. Programm algab koolitusnädalaga Tallinnas. („*SummerUniversity*", 2019) Nädal algab erinevate sissejuhatavate koolitustega, kus osalevad kõik praktikandid. Töötaja 2 sõnul on suveülikooli kaudu Nortalisse tööle asujatel eelis, sest koolitusnädala jooksul saavad praktikandid tööle eelnevalt väga palju informatsiooni. (Töötajad, autori intervjuu, 2019) Ülejäänud nädal erineb rollide vahel. Iga rolli jaoks on paika pandud rollispetsiifilistele oskustele keskenduv koolituste ja töötubade kava. Õhtuti toimuvad ühisüritused (vt lisa 4). Koolitusnädalale järgneb töötamine Nortali projektis. Praktikantidel on tuutorid, kes neid õppeprotsessis abistavad. („*SummerUniversity*", 2019) Suveülikoolile eelnevat tööd, näiteks reklaam, värbamised ja testülesanded, koordineerib suveülikooliprojektijuht.

(Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Samuti vastutab tema sotsiaalse poole poolt ehk hommikuste ja õhtuste ühisürituste eest.

Igal rollil on koolitusnädala jooksul oma juht, kelle ülesandeks on otsustada, millised eel- ja järeltegevused nädala jooksul toimuvad. Lisaks otsustavad nemad, mida praktikaprogrammis osalejatele koolitustel õpetatakse ning kes neid koolitusi läbi viivad. Samuti leiavad rollide juhid viisid, kuidas aru saada, kas praktikandid on paremaks saanud. Õppe ja arengu arhitekti roll on jälgida nende juhtide tööd, tehes kindlaks, et seatud tähtajad saaksid täidetud ja nädal oleks edukas ja osalejate jaoks inspireeriv. ammÕppe ja arengu arhitekt kirjeldas enda rolli suveülikoolis järgnevalt: „Teha kindlaks läbi teiste inimeste, et see mida need noored, kes tulevad, õpivad, et see annaks neile võimalikult vinge stardipaketi, kui nad meile tulevad.” (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Intervjuul nõustus õppe ja arengu arhitekt kõigi teooriast tulenevate koolitamise eesmärkidega ning need ühtivad ka Nortali omadega. Siiski tõi ta välja kolm olulisimat põhjust, miks ettevõttes töötajate arendamisele ja koolitamisele tähelepanu pööratakse. Projektid ja tehnoloogia muutuvad pidevalt. Selle jaoks, et inimesed oskaksid uusi tehnoloogiaid uutes projektides kasutada ja vanu projekte ümber kolida, on vaja neid koolitada. Nortalis keskendutakse koolitamise abil soorituse parandamisele ja väärtuse loomisele. Õppe ja arengu arhitekt sõnas selle kohta: „Kui inimene saab selles, mida ta teeb, veelgi paremaks ehk saab olla meisterlik oma töös, loob ta läbi selle Nortalile rohkem väärtust ja ettevõte saab kasvada ning oma visiooni ellu viia.” (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Teiseks suuremaks eesmärgiks on töötajate hoidmine läbi neile arenguvõimaluste pakkumise. See haakub koolitussüsteemi arengusuundades mainitud ettevõttesisese liikumise soodustamisega. Õppe ja arengu arhitekt sõnas intervjuus: „Põhjus, miks suunata ressursse õppe ja arengu peale, mitte muu peale, on see, et kui inimesed kasvavad, siis see rahuldab ühte nende baasvajadustest. Kõik looduses kas kasvab või sureb ja inimestel on samamoodi, nad tahavad areneda ja paremaks saada. Suremine Nortali kontekstis tähendab seda, et kui inimene tunneb, et ta siin ei arene, siis ta läheb meilt ära.” Seda üritatakse ettevõttes ära hoida. „Meie eesmärk on, et Nortal oleks meie inimestele number üks valik, kui nad tahavad järgmist töökohta saada. Kui me inimesi toetame, siis nad

tunnevad, et Nortal on see koht, kus nad saavad õitseda, ja neil on vaheldust ja kindlustunnet.” (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Töötajad hindavad koolitusi ja muid arenguvõimalusi kõrgelt, tänu sellele on rahulolu tööandjaga kõrge. Kommuuni- ehk valdkonnatöös kaasategemine annab töötajatele võimaluse erinevate ürituste ja koosviibimiste korraldamiseks (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Kolmanda põhjusena tõi õppe ja arengu arhitekt välja ettevõtte maine kujundamise. Nimelt aitab töötajatesse investeerimine olla välja poole professionaalsem ettevõte: „Kui töötajate sõbrad ja sugulased ja ka kliendid teavad, et selles ettevõttes töötavad kvalifitseeritud ja professionaalsed inimesed, siis esiteks on kergem leida uusi kliente ning teiselt poolt on kergem uusi töötajaid leida.” Veel annavad koolitused Nortali töötajatele vaheldust. Kui töös tekib rutiin, siis hakkab töötajatel igav. Kui aga pakkuda töötajatele võimalust midagi uut õppida, isegi siis, kui see ei ole otseselt konkreetseks tööks vajalik, aitab see rutiinset tööd huvitavamaks teha. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Töötajad olid sellega nõus, töötaja 3 sõnas: ,,Mida need koolitused tegelt võimaldavad on just sellest igapäevatööst välja tulek ja noh, kui sa koguaeg teed ühte-sama asja, siis tüdimus tekib kindlasti kiiremini, kui siis, kui sulle võimaldatakse sellist vaheldust ka.” (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Koolitamisvõimaluste pakkumine aitab lisaks tugevdada kindlustunnet. Üheks õppe ja arengu arhitekti tööülesandeks on teha kindlaks, et inimesed oleksid rõõmuga valmis Nortali valitud strateegiat ellu viima: „Kui tööandja sinusse investeerib ja sul on võimalik rohkem vastutust vastu võtta selliselt, et sa saad selleks vastava õppe ja sind koolitatakse, näiteks kui tahad juhiks saada, siis sa ei pea ise välja mõtlema, et mida see tähendab et juht olla, vaid saad käia tiimijuhi programmis ja seal õppida juhtimist. Või teiselt poolt, ettevõtte soodustab seda, et toob erineva rolli inimesi kokku selle jaoks, et saaks kogemusi jagada.” See annab töötajatele turvalisust juurde ning tekib suhtlusvõrgustik, kelle poole pöörduda saab: „Kui ettevõtte sind toetab, siis sa oled oluliselt rõõmsama meelega valmis oma tööd tegema, sest sa ei karda, et sa ei saa hakkama või sa ei karda läbi kukkuda või ei ole tohutut stressi, et ma peaksin ise kõik välja nuputama.” (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Töötajate intervjuudes tõi töötaja 2 välja, et koolitustel osaletakse kas konkreetse oskuse omandamiseks või huvitava teema ja esineja kuulamiseks. Töötaja 1 lisas, et tehniliste

oskuste puhul tekib vajadus millegi õppimise järele töö käigus ning sel juhul ei jääda teemakohast koolitust ootama, vaid otsitakse koheselt abi Internetist või raamatutest. Töötaja 3 mainis, et koolitustel osaletakse huvitava teema pärast, kuid samas võivad omandatud teadmised kasuks tulla, kui toimub projekti vahetus. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Nortalis korraldatakse nii tehnilisitele ehk praktilistele oskustele kui pehmetele oskustele suunatud koolitusi. Praktiliste koolituste alla lähevad Nortalis näiteks uue programmeerimiskeele õppimiseks vajalikud ja sertifikaadi tegemisega seonduvad koolitused. Pehmetele oskustele suunatud koolitustel õpetatakse näiteks kuidas eesmärke seada, kohtumisi läbi viia, tagasisidet anda ja vastu võtta. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Kestvuse osas varieeruvad koolitused ja arengutegevused palju. Ettevõttes organiseeritakse rollispetsiifilisi lõunaid, mis ei ole formaalne koolitamine, kuid mille eesmärgiks on siiski läbi omavahelise suhtluse ja kogemuste jagamise paremaks saada. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Sarnaselt viib töötaja 2 läbi üritustesarja nimega *Lightning Talks*, mis sarnaneb töötajate sõnul TedTalk formaadile ja kestab tunni. Tunni jooksul esineb kolm inimest huvitavatel teemadel ning toimub diskussioon. (Töötajad, autori intervjuu, 2019) Suveülikooli koolituspäevad kestavad aga terve nädala vältel järjestikuselt. Tiimijuhtide koolitamisele suunatud pilootprogramm kestab kokku terve aasta. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Uute töötajate puhul on Nortalis sisseelamisprogramm, kus töötajale määratakse tuutor (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019). Töötaja 3 sõnul on tuutor usaldusisik: „Tuutor on see, kelle juurde sa alati lähed ja kui ta ei oska vastata, siis ta leiab selle inimese, kes oskab aidata.” Sisseelamisprogrammi raames on tuutor ette nähtud neljaks kuuks, ta aitab nii ettevõttesse kui projekti sisseelamisega. Intervjueeritud töötajatel olid kõigil oma tuutorid, kusjuures töötaja 2 suhtleb oma tuutoriga ikka veel, kuigi tuutor ise enam ettevõttes ei tööta. Murekohaks on töötaja 1 sõnul projektijuhtide tuutorlus, sest kõik projektid on väga erinevad. Samuti ei ole toimi tuutorlus alati majasisese liikumise puhul. (Töötajad, autori intervjuu, 2019) Tuutorite koolitamisele keskendutakse enim just suveülikooli raames, sest sealt asub ettevõttesse tööle palju juunioreid, kellel puudub varasem töökogemus ning kes vajavad rohkem abi. Pikema staažiga töötajad osalevad

indiviidi, projekti või äriüksuse vajadustest tulenevatel ning vabatahtlikel koolitustel. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Enamus koolitusi toimuvad Nortali kontorites, kuid on ka väliseid koolitusi. Kuigi teooria peatükis käsitletakse väliskoolitaja/ koolitusfirma kaasamist planeerimise etapi all, toob töö autor selle empiirikas välja ka siin. Nortalis leitakse võimalusel koolitaja majasiseselt ning kui see on mõistlik, siis lennutatakse inimesi eri riikide ehk äriüksuste vahel. Samuti kaasatakse vastavalt koolitusvajadusele väliseid koolitajaid ja koolitusfirmasid. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Töötaja 3 osales hiljuti teiste tiimijuhtidega läbirääkimiste koolitusel, mida viis läbi ettevõtteväline läbirääkimiste ekspert. Koolitaja puhul tõid töötajad välja positiivse näite, kus projektijuhte käib koolitamas ühe IT-ettevõtte endine kvaliteedispetsialist (*delivery manager)*, kes tunnetab tänu oma kogemusele selles valdkonnas probleeme ja keskkonda paremini. Töötaja 2 osales teise analüütikuga töötoas, mis oli väline koolitus. Peale osalemist toimusid kaks järelüritust Tallinnas ja Tartus, kus kogemust jagati. Töötaja 1 lisas, et sellist kogemustejagamist soositakse, eriti välismaiste ja kulukamate koolituste järgselt. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Koolitusvajadus selgub peamiselt kolmest kohast: arenguvestlused, äriüksuste soovid ja jooksvad probleemid. Arenguvestlused toimuvad kaks korda aastas. Spetsialistidelt küsitakse muuhulgas kuhu töötajad arenenud on, mida nad sooviksid juurde õppida ning mis aitaks neil veel areneda. Äriüksuste arengusoovid selgitab õppe ja arengu arhitekt välja äriüksuste juhtidega suheldes. Nende juhtide soovidele lisandub globaalse juhi arvamus. Eesmärgiks on välja selgitada, mis on nende jaoks oluline, millist äri nad tegelikult teevad, kuhu äri kasvada tahab ning kuidas õppe- ja arengufunktsioon saab seda toetada. Samuti paneb õppe ja arengu arhitekt kokku inimeste enda soovid, äri vajadused ning tema enda jaoks murekohtadest tulenevad vajadused. Jooksvaid koolitusvajadusi kommunikeerivad projektijuhid ning valdkonnajuhid. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Sellised koolitussoovid selguvad näiteks analüütikute kohvipausidelt, kus räägitakse projektidest ning jagatakse informatsiooni koolituste või konverentside kohta. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Koolitusplaan põhineb Nortalis kolmekuisel tsüklil, kuid nagu sai mainitud, käib töö selle kallal, et alates septembrist 2019 oleks koolitusplaan olemas terveks õppeaastaks. Aja ja

raha piires toimetamine on õppe ja arengu arhitekti sõnul väljakutseks. Kohalikku koolituseelarvet haldavad valdkonnajuhid. Kui töötaja soovib koolitustel või konverentsil osaleda, peab ta selle valdkonnajuhi ja projektijuhiga kooskõlastama. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019) Töötajate sõnul tullakse nende soovidele vastu, kuid samas ollakse realistilikud ja tegutsetakse eelarve piires: ,,Kui isegi see aasta ei saa välismaa koolitusele minna, siis tehakse märge ja lähed järgmine aasta.” (Töötajad, autori intervjuu, 2019) Lisaks vajadustest tulenevatele koolitustele, püüavad valdkonnajuhid luua koosviibimise võimalusi, vaadatakse ühiselt *Youtube*'i või *Coursera* videoseeriat ning arutatakse käsitletud teemade üle. Samuti käiakse ühiselt söömas ning toimub paarisprogrammeerimine. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Nortalis logitakse aja kasutamise jälgimiseks 15 või 30 minuti kaupa tööaega ning täiskohaga töötajal on kuus võimalik oma ettenägemise järgi kasutada 8 tundi nende õppe- ja arengutegevuste peale, mis ei ole tema projektiga seotud. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019). Töötaja 3 sõnas aja kasutamise kohta: ,,Meil on neid sisemisi koolitusi niivõrd palju, et sul ei ole keeruline seda 96 tundi aastas täis saada.” Töötaja 1 tõi välja, et tema projektis kasutavad enamus töötajaid selle aja täies mahus ära, kusjuures üks töötaja on tunnid ette ära planeerinud terve aasta lõikes. Erinevaid koolitusi on Nortalis kõigi töötajate sõnul väga palju. (Töötajad, autori intervjuu, 2019)

Nortalis toimuvad grupikoolitused näiteks ühiselt sertifikaadi tegemise näol. Suveülikoolist tööle asunud arendajad teevad ühiselt Java programmeerimiskeele sertifikaati. (Töötajad, autori intervjuu, 2019). Samuti tuleb ette individuaalsemaid koolitusi: kolm töötajat käisid omandamas muudatuste juhtimise sertifikaati ning õppe ja arengu arhitekt käis kootsimist õppimas. Kui töötajad avaldavad huvi mõne individiuaalse koolituse vastu, siis püüab ettevõte seda toetada. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019).

Töötajate motiveerimine on valdkonnajuhtide pärusmaa. Õppe- ja arengutegevuste kohta teabe levitamiseks korraldatakse regulaarselt infotunde, töötubasid ja muid põnevaid ühisüritusi. 2019. aasta alguses uuriti õppe- ja arengufunktsiooni töölaua loomise raames statistikat selle kohta, millistel koolitustel on millised töötajad osalenud ning kas leidub ka töötajaid, kes regulaarselt koolitustel ei osale. Tulemusena uurisid valdkonnajuhid harvemini koolitustel osalejatelt miks nad koolitustest osa ei ole soovinud võtta ning

kuidas saaks neis vastavat huvi äratada. Õppe ja arengu arhitekt selgitas intervjuus töötajate motivaatoreid koolitustel osalemiseks järgnevalt: „Kui küsida inimestelt, mis neid toob vabatahtlikele koolitustele või arenguvõimalustele osalema, siis mõned naudivad seda seltskonda ja see on *fun*, sest me püüame kõiki asju nii teha, et see oleks *fun*, see on üks meie printsiip tegutsemises."

Samas kutsub töötajaid koolitustele ka spetsiifiline teema: „Üks viis kuidas seda soodustada on see vana printsiip, et reklaami laialt, aga suuna väga täpselt ehk paneme näiteks kogu analüütikute kanalisse püsti, et toimub läbirääkimiste koolitus, kuhu on oodatud need, kes klientidega laua taga peavad skoobi läbirääkimisi, mis on väga spetsiifiline ja kõik analüütikud seda ei tee. Ja siis need, kes end ära tunnevad, neil on suurem motivatsioon seal osaleda, sest nad tunnevad, et see kõnetab neid." (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Koolituste tagasiside jaoks kasutatakse Nortalis *Net Promoter Score*'i, kus tuleb skaalal 0st 10ni hinnata, kas inimene soovitab koolitust oma sõbrale, õppe ja arengu arhitekt selgitas intervjuus: „Kohandatult siis: kui tõenäoliselt sa soovitaksid seda koolitust analüütikule, kes ka läbirääkimisi peab?" Lisaks uuritakse miks selline hinnang anti, mida uut õpiti ning millisele küsimusele koolitusel vastust ei antud. Koolitusfirmad küsivad harilikult ise tagasisidet. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Koolitustel õpitu rakendamise hindamine on õppe ja arengu arhitekti sõnul keeruline. Nortali parim kogemus on aastases tiimijuhtide programmis, kus toimuvad grupiviisilised koosolekud, kus arutatakse seni tehtut ja õpitut. Suveülikooli programmi lõppedes toimub jätkukohtumisi mitmel korral: kuu möödudes, katseaja lõpus ning aasta aega hiljem. Uuritakse, kuidas osalejatel läinud on, ning samuti küsitakse tagasisidet koolitusnädala kohta. Kuid kui üksikute koolituste järel jätkukohtumist ei tehta, siis on raske määrata, milliseid teadmisi ja oskusi rakendati. Üleüldine rahulolu arenguvõimaluste ja koolituste osas selgub arenguvestlustel. Samas ei ole terviklikku tagasiside küsimissüsteemi välja kujunenud. (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

Eduka koolitamise jaoks on oluline saada aru, millist probleemi püütakse lahendada, ning mõista kontektsi ehk kelle jaoks on lahendus oluline ning kus ja miks seda vaja on. Selgituseks tõi õppe ja arengu arhitekt intervjuus huvitava paralleeli: „Ülikooli kontekstis

oleksid loengud oluliselt tõhusamad siis, kui lektorid võtaksid aega ja iga aine varakult seostaksid tugevalt indiviididega, kes loengusse tulevad. See tähendab seda, et lektor mõistab, mis on indiviidi isiklikud eesmärgid, kuidas see üks aine sobitub suuremasse pilti, mida ta õpib, ning tekib ühine arusaam sellest, mis vajadust üks või teine aine aitab lahendada". (Õppe ja arengu arhitekt, autori intervjuu, 2019)

2.3 Järeldused

Alapeatükis toob autor välja uurimisküsimuste põhitulemused ja võrdleb neid teooriaga. Lisaks tuuakse järeldusena välja personali koolitamise parimad praktikad ettevõttes.

Nortali koolitussüsteemi analüüsides selgus, et töötajate koolitamine kuulub õppe- ja arengufunktsiooni tegevuste alla. Funktsioonijuhiks on õppe ja arengu arhitekt, kelle eesmärgiks on tegevust juhtida nii, et töötajad oleksid valmis ettevõtte strateegiat ellu viima. Niazi (2011:44) järgi on tegu proaktiivse lähenemisega, kus koolitamisel lähtutakse ettevõtte strateegiast ja erinevate pädevuste arendamisest. Strateegilise plaaniga kooskõlas olev koolitamine on Hughey ja Mussnugi (1997) järgi üks eduka koolitusprotsessi aluseid. Samas leiab autor intervjuust kogutud informatsiooni põhjal, et ettevõttes kasutatakse ka reaktiivset ja aktiivset koolitamisele lähenemist. Reaktiivses lähenemises võetakse aluseks probleemne olukord, mida Nortalis kommunikeerivad jooksvalt projektijuhid. Aktiivses lähenemises kaasatakse töötajaid õppimisprotsessi, Nortalis soositakse töötajate initsiatiivi, kogemuste jagamist ja arutelu.

Õppe ja arengu arhitektiga teevad koostööd valdkonnajuhid, kes töötavad arendajate, analüütikute või testijatena, ning panustavad selle töö kõrvalt oma rolli kommuuni üles ehitamisele ja neile arenguvõimaluste pakkumisele. Autori arvates on selline süsteem tõhus, sest ise projektides töötavad spetsialistid tajuvad töö käigus erinevaid murekohti projektides ning oskavad kaardistada potentsiaalseid arenguvõimalusi oma rolli põhiselt. Spetsialistide arengu eest vastutavad valdkonnajuhid, tiimijuhtide arengu eest õppe ja arengu arhitekt, projektijuhtide arengu eest *HR* äripartner ja äriüksuse juht, toetava poole eest äriüksuse juht. Kui Hughey ja Mussnug (1997) tõid oma töös välja, et on ettevõtteid, kus koolitamise eest vastutab eraldi osakond, siis Nortali puhul vastutab töötajate arengutegevuste, mille alla kuuluvad ka koolitused, eest küll mitu inimest, kuid koolitusi puudutav ei ole nende peamine tööülesanne.

Koolitussüsteem on ettevõttes nii õppe ja arengu arhitekti kui töötajate intervjuude põhjal autori hinnangul hästi toimiv ning töötajatele pakutavaid arenguvõimalusi on palju. Siiski ei ole süsteem alati selline olnud ning edasiarendamise võimalusi on veel. Varasemalt kehtinud *ad hoc* lähenemisel lähtutakse Niazi (2011) järgi probleemsest olukorrast. Autor leiab, et kuigi see aitab tähelepanu pöörata aktuaalsetele murekohtadele, on ennetavad koolitused ja tegevused paremad, sest nii saab probleeme ära hoida ning arenemine on tulevikku suunatud ja strateegiaga rohkem kooskõlas. Nüüd on Nortalis koolitamine selles suunas liikunud, üks positiivne näide on septembrist alates aastase koolitusplaani rakendamine.

Soodustades ettevõttesisest liikumist ametikohtade vahel, saab töötajatele vaheldust pakkuda ja neid hoida. Töötajad täheldasid, et tänu vaheldusele ei hakka neil igav ning töörahulolu on kõrgem. Töötajate hoidmise olulisusele pöörasid tähelepanu Jehanzeb ja Bashir (2013: 243–244). Töö autor nõustub, et ettevõttesisese liikumise võimaldamine aitab vähendada tööjõu voolavust ning tõsta töörahuolu. Uutes projektides töötamine pakub uusi arenguvõimalusi. Mitmed autorid (Bartlett, 2001: 346; Becker, 1994: 20–21; Lee & Bruvold, 2003: 992) näevad töökohal arenguvõimaluste pakkumist võimalusena töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumist suurendada.

Lisaks olemasolevatele töötajatele karjäärivõimaluste pakkumisele on Nortalil suveülikooli praktikaprogramm, mis annab noortele võimaluse oma IT- karjääri alustada. Praktika ei ole küll olemasoleva personali koolitamine (Kiviking, 2018: 10), kuid aitab läbi koolitusnädala ettevalmistada tulevasi spetsialiste. Töötajad tõid intervjuus välja, et suveülikoolist tulnud töötajad on justkui üks kursus, kes tööle asudes teevad ühiselt sertifikaate ning jälgivad ka muus arengus ühist ajatelge. Suveülikoolist tööle asunud juuniorite jaoks toimub kõige paremini ka tuutorlus. Kui üldiselt on ettevõtte soov igale uuele töötajale tuutor võimaldada, siis suveülikoolis on see kindlalt välja kujunenud ning lisaks tuutorite olemasolule toimuvad jätkukohtumised regulaarselt peale programmi lõppu, et uurida, kuidas juunioritel läheb. Autori arvates on suveülikool tõhusalt korraldatud, võimaldades praktilist kogemust osalejatele ning kvalifitseeritud töötajaid ettevõttele.

Töötajate koolitamise eesmärkide osas tõi õppe ja arengu arhitekt välja kolm peamist koolitamise põhjust. Esimene põhjus ühtib Leduchowiczi (1982:4) seisukohaga, mille kohaselt tagab koolitamine töötajatele vajalikud teadmised, oskused ja võimed. Tähelepanu

tuleb pöörata nii olemasolevate oskuste arendamisele kui uute omadamisele. Mayo (2000: 524) järgi aitab töötajate koolitatamine neile uusi süsteeme ja meetodeid õpetada. Swanson (1995: 209) ja Bartel (1991: 18-19) pöörasid tähelepanu koolitamisest tulenevale töösoorituse paranemisele ning Mayo (2000: 524) uute oskuste õppimise kasuna tulevikus suurema väärtuse loomise. Sarnaselt nende autorite töödes väljatoodule, keskendutakse Nortalis koolitamise abil soorituse parandamisele ja väärtuse loomisele.

Teiseks koolitamise eesmärgiks on töötajatele arenguvõimaluste pakkumine ja nende hoidmine. See haakub koolitussüsteemi arengusuundades mainitud ettevõttesisese liikumise soodustamisega. Beckeri (1994: 20-21) ning Lee ja Bruvoldi (2003: 992) teoste järgi aitab töökohal arenemise võimalus olla oma tööandjaga rohkem seotud ning tänu sellele on tööjõu voolavus madalam. Töötajad hindavad Nortalis pakutavaid arenguvõimalusi kõrgelt ning tänu sellele on töörahulolu kõrgem. Intervjuus selgus, et kui tööandja arenguvõimalusi ei paku, tekib tüdimus tööst kiiremini ning mainiti ka seda, et kui tugev koolitussüsteem puudub, võib töötajate palgasoov olla kõrgem, et ise endale arenguvõimalusi otsida ja nende eest tasuda. Autor leiab, et tööturule siseneva generatsiooni töökohtade vahetamise statistikat ja trende („*Will This Year's College Grads Job-Hop More Than Previous Grads?*“, 2018) arvesse võttes, on töösuhete hoidmine kasvava tähtsusega.

Kolmandaks eesmärgiks on ettevõtte maine kujundamine. Nortal on ihaldusväärseimate tööandjate TOP 20 seas olnud juba vähemalt 8 aastat, nii ka aastal 2019 („Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019“, 2019). Samuti on ettevõtet korduvalt tunnustatud pere ja töötajasõbraliku ettevõttena („Peresõbraliku ettevõtte tiitli said Nortal ning Ericsson | Majandus | ERR“, 2014). Hughey ja Mussnug (1997: 52) ning Chatzimouratidis *et al.* (2012: 662) väitsid, et koolitamine aitab töötajate silmis tõsta organisatsiooni kuvandit. Sellega kaasneb tugeva tööandja brändingu kujunemine. Autor nõustub, et töötajatesse investeerimine aitab olla professionaalsem ettevõtte ning kujundada tugevad tööandja brändi. Tööandja brändingu moodustavad antud tööandja juures töötamise funktsionaalsed (arenguvõimalused), majanduslikud (palk, boonused) ja psühholoogilised (nt kuuluvustunne) hüved (Ambler & Barrow, 1996).

Koolitusliikide osas tugines autor intervjuudes teooria peatüki jaotusele, kus koolitusi eristatakse omandatavate oskuste, kestvuse, sihtrühma ja asukoha järgi. Omandatavad

oskused saab Schuleri ja Jacksoni (1987: 212) ning Beckeri (1962: 12-18) järgi jagada üldisteks (ehk ülekantavateks) ja spetsiifilisteks (ehk ettevõttespetsiifiliseks). Nortali puhul ei ole tehnilised oskused ettevõttespetsiifilised, vaid pigem valdkonnaspetsiifilised. Praktiliste ja pehmete oskuste (Hughey & Mussnug, 1997: 52) alusel võib Nortalis koolitustel omandatavaid oskuseid jagada tehnilisteks (programmeerimiskeeled) ning pehmeteks (meeskonnatöö ja läbirääkimised). Töötajad täpsustasid intervjuus, et arengutegevusteks ettenähtud 8 tundi kuus kasutatakse just silmaringi laiendamiseks. Autori arvates on selline autonoomsus hea praktika ning osa aktiivsest lähenemisest.

Koolituste kestvuse osas on Nortalis suur varieeruvus. Toimub nii ühekordseid koolitusi kui koolituste sarju. Autor toob siin välja töötajate poolt mainitud murekoha, kus projektides töötades on töökoormus vahepeal nii suur, et koolitustel osalemiseks aja leidmine on keeruline. Sarnasel arvamusel oli õppe ja arengu arhitekt, kes leidis, et keeruline on inimesi projektidest „välja saada“. Autor leiab, et see kehtib pigem pehmetele oskustele ja silmaringi laiendamisele suunatud koolitustele, sest nagu mainis töötaja 1, siis kui projektis tekib töö käigus vajadus midagi uut koheselt õppida, otsitakse seda Internetist või raamatutest iseseisvalt. Lisaks on (eriti juunioritel) võimalus pöörduda oma tuutori poole.

Sihtrühma alusel erinevad koolitused uute ja pikema kogemusega töötajate vahel (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 689). Kui uutele töötajatele on ette nähtud sisseelamisprogramm ning suveülikool algab koolitusnädalaga, siis suurim erinevus Nortali uute ja pikema staažiga töötajate vahel on tuutordamine. Kuigi ettevõtte soovib, et igal töötajad oleks samast tiimist ja samast rollist tuutor, siis tõid töötajad välja, et kuigi suveülikooli ja uute töötajate puhul süsteem toimib, siis murekohaks on olemasolevate töötajate tuutorlus. Probleemiks on näiteks rolli või projekti vahetavale töötajale uue tuutori leidmine. Samuti võib probleeme tekkida siis, kui kellegi tuutor ettevõttest lahkub või kui tegu on uue projektijuhiga, kelle jaoks on keeruline leida teisest projektijuhist tuutor projektispetsiifiliste teadmiste puudumise tõttu.

Asukohapõhiselt liigitatakse koolitusi töökohal ja väljaspool töökohta toimuvateks koolitusteks (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 663–664; Jacobs & Washington, 2003: 344; Garavan, 1997: 40). Nortalis toimub suurem osa koolitusi töökohal, kuid toimub ka väliseid koolitusi. Samuti toimub koolitusi üle videosilla, mida jälgivad mitu kontorit.

Lisaks ettevõttesisestele koolitajatele kaasatakse väliseid esinejaid ja spetsialiste. Autor pöörab siin tähelepanu ühele faktorile, mis töötajaid koolitustel osalema kutsub. Selleks on nii õppe ja arengu arhitekti kui töötajate sõnul on huvi esineja ja teema vastu. Kui töötajad käivad mõnel majavälisel koolitusel või konverentsil, soositakse kogemuste ja teadmiste jagamist ka teistele töötajatele. See on autori arvates hea praktika, sest nii hoitakse kokku koolituskulusid.

Kui teooriast tulenevalt viiakse koolitusprotsessis analüüsi läbi organisatsiooni, probleemi või indiviidi tasemel (Brown 2002: 571), siis Nortalis on nendeks tasemeteks vastavalt äriüksuse, projekti ja indiviidi tase. Äriüksuse tasemel koolitusvajaduse selgitamisega tegeleb õppe ja arengu arhitekt. Erinevate üksuste vaheline kommunikatsioon on autori arvates oluline, sest töötajate arvu järgi on tegu suurettevõttega, kontorid asuvad eri riikides ning kõigi riikide arengusuundadest arusaamine aitab teha kindlaks, et tegutsetakse ühiste eesmärkide nimel. Projekti tasemel edastavad informatsiooni projekti- ja valdkonnajuhid. Autori arvates on selle suurim kasu selles, et nad töötavad ise igapäevaselt projektides ning tunnetavad aktuaalseid probleeme oma töös. Indiviidi tasemel viiakse läbi arenguvestlusi. Autori silmis on heaks praktikaks töötajate poolt mainitud arenguvestlustele eelnenud koolitus, kus õpetati projektijuhte arenguvestlusi läbi viima.

Planeerimise etapis pööratakse teooria peatüki alusel tähelepanu koolituse eesmärkidele, koolitusplaanile, koolituste valikule ja eelarvestamisele (Chatzimouratidis *et al.*, 2012: 662-664; Hughey & Mussnug, 1997: 56; Niazi, 2011: 43; Noe & Peacock, 2002 :6). Koolitamise eesmärgid tõi autor eelnevalt välja, nendeks on töötajatele vajalike teadmiste, oskuste ja võimete tagamine, arenguvõimaluste pakkumine ja töötajate hoidmine ning ettevõtte maine kujundamine. Koolitusplaani koostatakse ettevõttes alates septembrist 2019 tulevaseks aastaks. Koolituste valik on väga lai ning töötajad saavad otsustada, millistel pakutavatel koolitustel nad osalevad ning projektijuhid suunavad töötajaid vastavalt projektivajadustele. Lisaks pakutavatele koolitustele on töötajatel võimalik avaldada ise soovi välistel koolitustel või konverentsil osaleda. See seondub ka eelarvestamisega. Nimelt on ressursside piires tegutsemine väljakutseks, kuid töötajatele tullakse alati võimaluste piires vastu. See on autori arvates hea praktika, sest nii on töötajatel võimalik areneda nii, et ettevõte seda toetab.

Koolituste läbiviimisel on oluline pöörata tähelepanu koolituskeskkonnale. Tulemusliku koolituse tagavad selle läbiviimisel töötaja isikupära, koolituse ülesehituse ning töökeskkonnaga arvestamine. (Baldwin & Ford, 1988: 65) Üks koolituskeskkonda mõjutav faktor on koolitusel osalejate arv (Hughey & Mussnug, 1997: 57). Töötajate isikupäraga arvestamise jaoks leiab autor, et hea praktika on arenguvestlustel töötajatega suhtlemine. Nii on võimalik saada vahetut tagasisidet ning leida viise, kuidas töötajaid koolitustele osalema tuua. Koolituste ning teiste arengutegevuste ülesehituse osas on Nortalis erinevaid formaate. Näiteks toimuvad formaalsed koosviibimised, ühised söömised, kus vaadatakse koos *Coursera* videoseeriat, *Lightning talk*id, kus esinejad jagavad ideid ja kogemusi ruumis viibijatele ning üritust edastaks teistesse kontoritesse üle videosilla. Ettevõttes toimub vastavalt vajadusele nii grupi- kui individuaalkoolitusi.

Koolituste mõju hindamisel lähtuti lõputöö teooria peatükis Kirkpatricku hierarhilisest mudelist. Mudeli esimeseks tasemeks on reaktsiooni hindamine, kus luuakse tagasiside-vorm. (Kirkpatrick, 1970) Nortalis uuritakse tagasisidet arenguvestlustelt, koolituste järg-selt lühikese küsimusega või uurivad koolitusfirmad tagasisidet ise. Mudeli teine tase on seotud motivatsiooniga õppida. Motiveerivaks faktoriks on töötajate huvi koolituse sisu või esineja vastu. Autori arvates soosib motivatsiooni õppida koolituste lai valik ning töötajate autonoomia. Mudeli kolmandat taset ehk käitumise muutmist seostab autor *training transfer*iga. Selle hindamine on keeruline, kuid kõige paremini toimub hindamine tiimijuhtide programmis, kus toimuvad koosviibimised õpitu arutamiseks, ning suveülikoolis, kus toimuvad jätkukohtumised osalenutega. Selleks, et koolitused oleksid tõhusad (Kirkpatricku mudeli neljas tase), tuleb aru saada lahendatava probleemi sisust. Õppe ja arengu arhitekti välja toodud paralleel ülikooliga sarnaneb Noe (1986: 739) artiklis välja toodud õpitu omandamist soodustavate teguritega ehk koolitamine on tõhusam, kui töötajad tunnevad, et koolitus aitab neil saavutada kindlat eesmärki ning avardab tulevikus karjäärivõimalusi.

Kokkuvõtvalt on Nortalis personali koolitamine autori silmis hästi toimiv. Töötajad hindavad arenguvõimalusi kõrgelt. Parimate praktikatena toob autor välja projektides töötavate spetsialiste kaasamine õppe- ja arengufunktsiooni juhtimisse, edukas suve-ülikooli programm, arenguvõimaluste pakkumine töösuhete hoidmiseks, töötajatesse investeerimise läbi ettevõtte maine kujundamine, töötajatele koolitussoovide osas

autonoomsuse andmine ning omavaheline koolituskogemuste jagamine. Koolitusprotsessi osas on autori silmis headeks meetoditeks projekti- ja valdkonnajuhtide abil koolitusvajaduste välja selgitamine, arenguvestlused, töötajate toetamine individuaalsete koolitussoovide osas ning lai koolituste valik.

KOKKUVÕTE

Nii Eesti kui kogu maailma tööturul on probleemiks tööjõu voolavuse kõrge tase, eriti seoses tööturule sisenevate noorte sooviga töökohti tihedamalt vahetada. See toob ettevõtete jaoks kaasa kulutused nii uue töötaja värbamise kui väljaõpetamise osas. Töötajate jaoks on oluline, et tööandja võimaldaks neile koolitus- ja arenemisvõimalusi. Personali arendamine ja koolitamine aitab tugevdada töösuhteid ning tõsta organisatsioonilist pühendumust. Käesolev bakalaureusetöö analüüsis personali koolitamist Nortalis. Autor uuris esmalt koolitamise teoreetilist tausta ning viis seejärel Nortalis läbi empiirilise uuringu. Järelduste tegemuseks võrdles autor teooriat ja empiirikat ning leidis parimad praktikad.

Personali koolitamine on plaanipärane protsess, mis annab töötajatele tööülesannete täitmiseks vajalikud teadmised ja oskused ning aitab ettevõttel saavutada seatud eesmärke. Koolitusi on erinevaid – neid saab liigitada omandatavate oskuste, sihtrühma, asukoha ja kestvuse järgi. Koolitamise eesmärgiks ettevõtte jaoks tõsta töötajate kompetentsust nii, et on võimalik võtta kasutusele uusi meetodeid, parandada töösooritust, kasvatada tootlikkust ja toota tooteid või pakkuda teenuseid kõrgemal tasemel, mis viib kliendirahulolu tõusuni ja kasumi kasvuni. Töötaja jaoks aitab koolitamine tõsta motivatsiooni, suurendada paindlikust ning avardada karjäärivõimalusi ja teenida kõrgemat töötasu. Nii ettevõtte kui töötaja jaoks on positiivne kõrgem töörahulolu.

Koolitamise protsessil on neli etappi. Esimeses ehk analüüsimise etapis selgitatakse välja koolitusvajadus. Kooliusvajaduse hindamisel pööratakse tähelepanu küsimustele milliseid kooitusi on vaja ning kellele. Teises ehk planeerimise etapis pannakse paika koolitusplaan, eesmärgid ja eelarve. Planeerimises on oluline arvestada ressursikulu. Kolmandas etapis toimubki koolitamine. Selles etapis on oluline pakkuda töötajale toetavat ja enesetäiendamist soosivat keskkonda. Neljanda etapina toimub koolituse mõju hindamine. See on keeruline, kuid oluline saamaks aru, kas koolitused täitsid seatud eesmärke.

Töö empiirilises osa uuriti ettevõtet Nortal. Autor viis läbi kaks intervjuud, mille kavade koostamisel lähtuti uurimisküsimustest ja koolitamise teoreetilistest alustest. Intervjuud toimusid Nortali õppe ja arengu arhitekti ning ettevõtte töötajatega. Lisaks uuris autor personali koolitamisega seotud dokumente. Analüüsi järgselt võrdles autor teooriat ja empiirikat ning tõi välja sarnasused ja erinevused. Samuti leidis autor Nortali koolitussüsteemi parimad praktikad. Nortalis kuulub personali koolitamine õppe- ja arengufunktsiooni tegevuste alla.

Järgnevalt toob autor välja bakalaureusetöö peamised järeldused ettevõtte koolitussüsteemi, koolitamise eesmärkide ja liikide osas. Nortalis lähtutakse personali koolitamisel ettevõtte strateegiast, pädevuste arendamisest ning probleemsetest olukordadest. Samuti kaasatakse töötajaid õppimisprotsessi ehk soositakse initsiatiivi, kogemuste jagamist ja arutelu. Traditsioonilist personali- ega koolitusosakonda ettevõttes ei ole, tegemist on õppe- ja arengufunktsiooni pärusmaaga. Tänu arenguvõimalustele on töörahulolu kõrgem ning see aitab vähendada tööjõu voolavust, mis on tööandjate jaoks aktuaalne probleem. Personali koolitamise eesmärgid kattusid teoorias väljatooduga, oluline on anda töötajatele vajalikud oskused, teadmised, võimed ja võimaldada arenguvõimalused ning samuti aitab koolitamine luua professionaalse ettevõtte kuvandit. Koolitusi liigitatakse ettevõttes tehnilistele ja pehmetele oskustele suunatuks, ühekordseteks ja koolitussarjadena toimuvateks, uutele ning pikema staažiga töötajatele suunatuks ning töökohal ja väljaspool töökohta toimuvateks koolitusteks.

Koolitusprotsessi osas lähtus autor Nortali analüüsis sarnaselt teooriale neljast etapist. Analüüsi etapis hinnatakse Nortalis koolitusvajadust äriüksuse, projekti ja indiviidi tasemel. Planeerimise etapi osas koostab ettevõte alates sügisest koolitusplaani terveks aastaks. Üheks väljakutseks on ressursside piires tegutsemine, kuid ettevõte toetab töötajaid alati võimaluste piires. Koolituste läbiviimise etapis pööras autor tähelepanu suurele koolituste valikule ning erinevatele formaatidele. Neljandaks ehk mõju hindamise etapiks kasutab Nortal arenguvestluseid ning tagasisidevorme. Töötajate motivatsiooni õpitut kasutada aitab tõsta nende huvi koolituste sisu ja esineja vastu.

Parimate praktikatena tõi autor välja valdkonnajuhtide kaasamise õppe- ja arengu funktsiooni töösse, praktikaprogrammi *Nortal Summer University*, töötajate töörahulolu suurendamine läbi arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumise, töötajatesse investeerimise

ning sellega ettevõtte professionaalse maine kujundamise, töötajate initsiatiivi julgustamise ning koolituste ja konverentside järgse kogemuste jagamise. Samuti leidis autor häid tavasid ka Nortali koolitusprotsessist. Nendeks on projekti- ja valdkonnajuhtide kaasamine koolitusvajaduse välja selgitamisel, regulaarsed arenguvestlused töötajatega, töötajate autonoomia koolitussoovide osas ning lai koolitus- ja arengutegevuste valik.

Bakalaureusetöö autor leiab, et saadud tulemused aitavad nii Nortalil kui teistel ettevõtetel näha personali koolitamise parimaid praktikaid ning välja selgitada koolitussüsteemi võimalikke arengusuundasid. Töö autor leidis nii teoorias kui empiirikas ning nii ettevõtte kui töötajate seisukohalt, et inimestesse investeerimine läbi neile koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumise aitab suurendada töörahulolu ning tõsta organisatsioonilist pühendumust. See teadmine võib kõigil ettevõtetel ja organisatsiooni-del, olenemata tegutsemisvaldkonnast, aidata oma töösuhteid hoida ja tugevdada. Uuringu edasi arendamiseks on võimalik kaasata töötajaid teistest äriüksustest, et võrrelda rahvusvahelises ettevõttes personali koolitamist eri riikide lõikes või võrrelda Nortali kui IT-sektori ettevõtte koolitussüsteemi mõne teise sektori ettevõttega. Samuti on võimalik uurida õppe- ja arengufunktsiooni tegevusi laiemalt, kui koolitamise tasemel ning viia sarnane uuring läbi mõne aja pärast, et näha, kas funktsiooni praegused arengusuunad on ettevõtte poolt rakendust leidnud.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About us. (2019). Salvestatud 19. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/about-us/
2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, *4*(3), 185–206.
3. Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, *29*(4), 1–31.
4. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, *41*(1), 63–105.
5. Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, *33*(4), 411–425.
6. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, *12*(4), 335–352.
7. Bayraktaroglu, S., & Cickusic, E. (2014). Impact of Training and Development on Employees Performance in Bosnia And Herzegovina [Text]. https://doi.org/info:doi/10.13187/er.2014.89.2125
8. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, *70*(5, Part 2), 9–49.
9. Becker, G. S. (1994). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed). Chicago: The University of Chicago Press.
10. Big Data analytics. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/de/what-we-do/big-data-analytics/
11. Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public personnel management*, *31*(4), 569–578.

12. Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The "Coach" model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *20*(2), 17–18.
13. Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(4), 662–693. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561235
14. Cloud. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/de/what-we-do/cloud/
15. Confluence: Confluence vs SharePoint - Atlassian Documentation. (2019). Salvestatud 2. aprill 2019, https://confluence.atlassian.com/confeval/confluence-evaluator-resources/confluence-confluence-vs-sharepoint
16. Contact details for Nortal - Get in touch with us today. (2019). Salvestatud 19. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/contact-us/
17. Cooper, C. (2017). The legitimate concerns of 'snowflake' workers. Salvestatud 7. märts 2019, http://www.bbc.com/capital/story/20171221-the-legitimate-concerns-of-snowflake-workers
18. Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(4), 449–471. https://doi.org/10.1002/hrdq.1115
19. Data protection. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/what-we-do/data-protection/
20. De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, *38*(1), 45–60. https://doi.org/10.1108/00483480910920705
21. Design services. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/de/what-we-do/design-services/
22. Digital healthcare. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/what-we-do/digital-healthcare/

23. DMAIC - The 5 Phases of Lean Six Sigma - GoLeanSixSigma.com. (2018). Salvestatud 20. november 2018, https://goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma/
24. Ease of doing business. (2019). Salvestatud 19. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/what-we-do/ease-of-doing-business/
25. E-commerce. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/de/what-we-do/e-commerce/
26. Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019. (2019). Salvestatud 16. aprill 2019, CV Keskus website: https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019
27. *Eesti töötajate algandmed*. (2019, aprill 18).
28. Electronic identity. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/what-we-do/electronic-identity/
29. Elukestev õpe. (2018). Salvestatud 21. november 2018, https://www.tallinn.ee:443/est/haridus/Elukestev-ope-4
30. ERR. (2018, november 13). Tööjõu voolavus lööb viimaste aastakümnete rekordit. Salvestatud 10. detsember 2018, ERR website: https://www.err.ee/876606/toojou-voolavus-loob-viimaste-aastakumnete-rekordit
31. Fletcher, C., & McDowall, A. (2004). Employee development:an organizational justice perspective. *Personnel Review*, *33*(1), 8–29. https://doi.org/10.1108/00483480410510606
32. Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*, *21*(2), 39–50. https://doi.org/10.1108/03090599710161711
33. Hamori, M., Cao, J., & Koyuncu, B. (2012, juuli 1). Why Top Young Managers Are in a Nonstop Job Hunt. *Harvard Business Review*, (July–August 2012). Salvestatud https://hbr.org/2012/07/why-top-young-managers-are-in-a-nonstop-job-hunt
34. Hughey, A. W., & Mussnug, K. J. (1997). Designing effective employee training programmes. *Training for Quality*, *5*(2), 52–57.

35. Industry 4.0. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/what-we-do/industry-4-0/
36. Jaakson, K., & Kallaste, E. (2005). *TÖÖTAJATE KAASAMINE EESTIS: JUHTUMIUURINGUTEL PÕHINEV ANALÜÜS*. 100.
37. Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, *6*(3), 343–354. https://doi.org/10.1080/13678860110096211
38. Jain, P. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. *Library Management*, *20*(5), 283–294.
39. Jalakas, A. (2017). *Töökohapõhise õppe läbiviimise maksumus ja tasuvus tööandjale*. 47.
40. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, *5*(2).
41. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124–143.
42. Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *International Journal of Public Administration*, *28*(13–14), 1211–1240. https://doi.org/10.1080/01900690500241085
43. Kangro, H. (2017, juuli 19). Eesti ettevõtjad koolitavad töötajaid varasemast põhjalikumalt. Salvestatud 10. detsember 2018, Statistikablogi website: https://blog.stat.ee/2017/07/19/eesti-ettevotjad-koolitavad-tootajaid-varasemast-pohjalikumalt/
44. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, *3*(4), 322.
45. *Keskse koolituse protsess ja põhimõtted*. (2018). Salvestatud http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Keskse-koolituse-protsess-ja-p%C3%B5him%C3%B5tted.pdf

46. Killõ, K. (2014). *ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS JA ORGANISATSIOONIKULTUUR NING NENDE VAHELISED SEOSED HENKEL BALTI OÜ NÄITEL*. 121.
47. Kirkpatrick, D. L. (1970). Evaluation of training. *Evaluation of short-term training in rehabilitation*, 35.
48. Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model. Analyzing Training Effectiveness. (2018). Salvestatud 20. november 2018, http://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm
49. Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, *311*(7000), 299–302.
50. Kiviking, B. (2018). *Praktikaprogrammi parendamine AS SEB Pank näitel*. Magistritöö.
51. Kohll, A. (2018). What Employees Really Want At Work. Salvestatud 13. märts 2019, Forbes website: https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/
52. *Koolitamise alused*. (2018). Salvestatud https://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/1668031/1_context.pdf/d41a7b02-5aeb-480a-97ac-bc488c4b8f2e?fbclid=IwAR0gFS3laSViqiMXRq--58T4yv9pZ08xjGJJNUiOkox7HvZVTqZeXsaZHg4
53. Lateef, F. (2010). Simulation-based learning: Just like the real thing. *Journal of Emergencies, Trauma and Shock*, *3*(4), 348–352. https://doi.org/10.4103/0974-2700.70743
54. Leduchowicz, T. (1982). Trainer Role and effectiveness — A Review of the Literature. *International Journal of Manpower*, *3*(1), 2–9. https://doi.org/10.1108/eb044881
55. Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(6), 981–1000.
56. Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). *2002), Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model, The Academy of Management Review.*

57. Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, *29*(4), 521–533. https://doi.org/10.1108/00483480010296311
58. Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, *42*(5/6), 537–552. https://doi.org/10.1108/03090560810862499
59. Moen, R., & Norman, C. (2009). *Evolution of the PDCA Cycle*. 11.
60. Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European journal of marketing*, *40*(7/8), 803–824.
61. Niazi, B. A. S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, *1*(2), 42. https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.862
62. Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, *33*(3), 255–270.
63. Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, *11*(4), 736–749.
64. Noe, R. A., & Peacock, M. (2002). *Employee training and development*.
65. *Nortal's Learning Hive*. (2019).
66. Peresõbraliku ettevõtte tiitli said Nortal ning Ericsson | Majandus | ERR. (2014). Salvestatud 16. aprill 2019, https://www.err.ee/513432/peresobraliku-ettevotte-tiitli-said-nortal-ning-ericsson
67. Personali koolitus. (2018). Salvestatud 23. detsember 2018, http://www.tthk.ee/Kodu/Tiiu/index.html
68. Public finance management. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/de/what-we-do/public-finance-management/
69. Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2008). Understanding the new generation: What the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *12*(2), 1.
70. Revenue Science. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, Nortal website: https://nortal.com/revenue-science/

71. Saar, S. (2017). *Töötajate töösoorituse hindamine ja tulemuspõhine töötasustamine Puit-Profiil AS näitel* (Thesis, Tartu Ülikool). Salvestatud https://dspace.ut.ee/handle/10062/57984
72. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, *13*(2), 74–101.
73. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, *1*(3), 207–219.
74. *Seletuskiri töölepingu seaduse eelnõu juurde*. (2018). Salvestatud https://www.osale.ee/konsultatsioonid/files/consult/40_seletuskiri_28042008.pdf
75. Semjonova, A. (2018). *REBRÄNDIMISE PROTSESSI EDUTEGURID TELIA EESTI AS NÄITEL*. 69.
76. Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J., & Reed, V. A. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, *34*(3), 266–274.
77. Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, *43*(1), 476–483.
78. SummerUniversity. (2019). Salvestatud 4. aprill 2019, Nortal website: https://nortal.com/careers/summeruniversity/
79. Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, *6*(2), 207–213.
80. Säästva arengu sõnaseletusi - Sõnastik. (2019). Salvestatud 20. märts 2019, http://www.seit.ee/sass/?word=hea+tava&ID=1&showing=2&search_word=Otsi&keel=ee&type=tapne
81. *The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning* (OECD Education Working Papers Nr 3). (2003). https://doi.org/10.1787/224841854572
82. Töölepingu seadus – Riigi Teataja. (2018). Salvestatud 21. november 2018, https://www.riigiteataja.ee/akt/122122012030?leiaKehtiv
83. Töötajad. (2019, aprill 10). *Autori intervjuu*.

84. Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization. *Human Resource Planning*, *30*(3), 11–24.
85. Weller, J. M., Nestel, D., Marshall, S. D., Brooks, P. M., & Conn, J. J. (2012). Simulation in clinical teaching and learning. *The Medical Journal of Australia*, *196*(9), 594. https://doi.org/10.5694/mja10.11474
86. Will This Year's College Grads Job-Hop More Than Previous Grads? (2018). Salvestatud 3. detsember 2018, https://blog.linkedin.com/2016/04/12/will-this-year_s-college-grads-job-hop-more-than-previous-grads
87. Õppe ja arengu arhitekt. (2019, märts 11). *Autori intervjuu*.
88. Õppe ja arengu arhitekt. (2019, märts 15). *Nortal's Learning Hive*.
89. Õppe ja arengu arhitekt. (2019, aprill 1). *Töökorraldus Nortalis*.

LISAD

Lisa 1. Õppe ja arengu arhitekti intervjuu kava

Teemablokk	Uurimisobjekt	Küsimused
Sissejuhatus		Millised on õppe ja arengu arhitekti tööülesanded?
		Kuidas on Nortalis koolitamine korraldatud?
		Milliseid dokumente kasutatakse koolitussüsteemi haldamiseks?
		Kas koolitussüsteem on välja kujunenud või vajab see parandamist, arendamist?
		Suveülikool
Eesmärgid	töötajate vs ettevõtte jaoks	Millised on töötajate koolitamise eesmärgid?
		Täpsustus: millised on peamised eesmärgid/ kasud ettevõtte jaoks, millised töötajate jaoks?
Liigid		Mis laadi koolitusi Nortalis korraldatakse?
	üldine vs spetsiifiline	Täpsustus: kas omandatavad oskused on kasutatavad vaid Nortalis (nt. mõne projekti jaoks) või ka mujal (kui töötaja peaks töökohta vahetama)?
	praktilised vs pehmed oskused	Täpsustus: kas on ka nn. pehmete oskuste (suhtlemis-/meeskonnatööoskuste) arendamise koolitusi?
	on the job vs *off the job*	Täpsustus: kas kõik koolitused toimuvad kohapeal või on ka väljaspool maja koolitusi?
	uutele vs staažiga töötajatele	Täpsustus: kas uutel töötajatel on juhendaja või mentor?
	pikaajalised vs lühiajalised	Täpsustus: kas koolitused toimuvad ühekordselt või on mitme osalisi?
	individuaalsed vs grupikoolitused	Täpsustus: kas koolitused toimuvad grupis või on individuaalseid koolitusi? Miks?
		Millised koolitused on teie arvates kõige efektiivsemad?
Protsess	analüüsimise etapp	Kuidas pannakse paika kellel millist koolitamist vaja on?
		Kas see toimub töötaja/osakonna/ettevõtte tasemel?
		Kas lähtutakse pigem tekkinud probleemidest või uutest eesmärkidest?
		Kas ja kui palju esitavad töötajad ise soove uute koolituste järgi?
		Kas Nortalis jälgitakse ka iga töötaja arengut eraldi? Arenguvestlused?

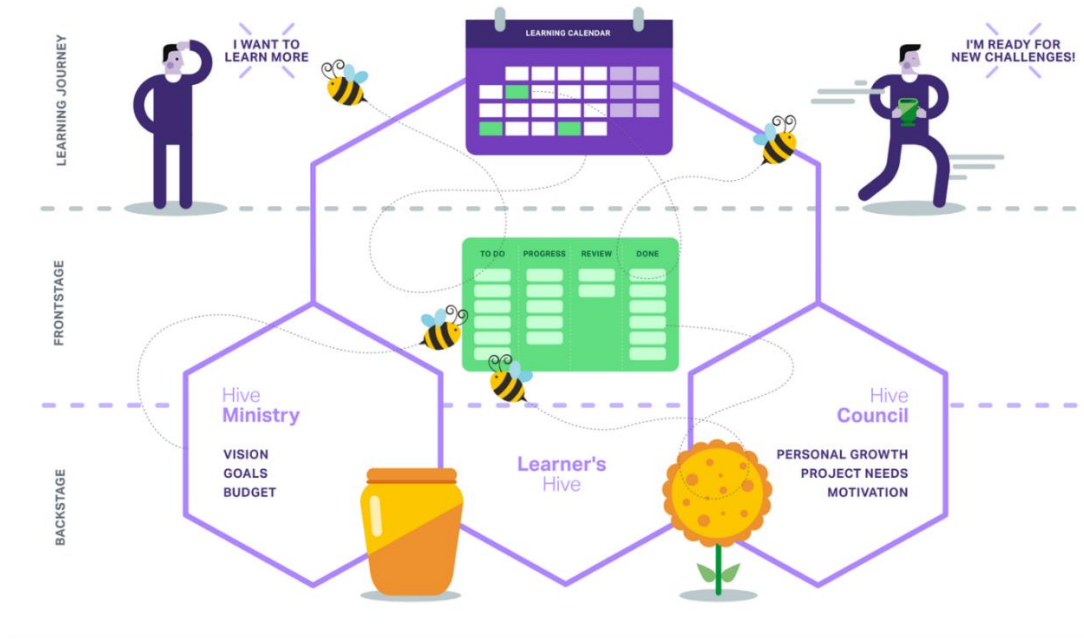
Lisa 1 järg

Protsess	planeerimise etapp	Kas teil on olemas koolitusplaan?
		Kas seda täiendatakse või muudetakse jooksvalt?
		Kuidas otsustatakse, kes koolitustel osalema peaksid?
		Kuidas koolitus eelarvestatakse?
		Kas kõik koolitused on kohustuslikud või on ka vabatahtlikke koolitusi? Millised?
		Kuidas motiveeritakse töötajaid koolitustel osalema?
	koolitamise etapp	Kas kõik koolitused on ettevõtte poolt organiseeritud või kaasate näiteks koolitusfirmasid? Miks?
		Mille alusel otsustate kas koolitada ise või kaasata väliskoolitajaid?
		Kes on koolitajad? Mille järgi neid valitakse?
		Milliseid koolitusmaterjale kasutatakse?
	mõju hindamise etapp	Kuidas hinnatakse Nortalis koolituste mõju?
		Kas kasutatakse koolituste järgseid tagasisidevorme?
		Kui palju *training transferi* hinnanguliselt toimub ehk kui palju õpitust töötajad rakendavad?
		Kuidas te kogute töötajatelt tagasisidet koolituste kohta?
		Mis võib takistada koolituste edu?
Lõpetus		Kas on veel midagi lisada, mida mina küsida ei osanud?

Lisa 2. Töötajate intervjuu kava

Teemablokk	Uurimisobjekt	Küsimused
Sissejuhatus		Milline on teie ametipositsioon/roll?
		Kui kaua te Nortalis töötanud olete?
		Kuidas te Nortalisse tööle asusite?
		Kas te olete töökohti vahetanud, projektide vahel liikunud?
Eesmärgid	töötajate jaoks	Millised on koolitustest tulenevad kasud ja koolitustel osalemise eesmärgid?
		Kas pigem ise üles huvi konkreetse oskuse õppimise vastu üles või pakub ettevõte koolitusi, mis vajadused katavad?
		Mis kutsub vabatahtlikele koolitustele osalema?
Liigid	üldine vs spetsiifiline	Kas toimub projektispetsiifilisi koolitusi?
	praktilised vs pehmed oskused	Kas osalete pigem tehnilistele või pehmetele oskustele suunatud koolitustel?
	on the job vs *off the job*	Kas olete osalenud majavälistel koolitustel?
	uutele vs staažiga	Kas teil on/ oli tuutor?
	pikaajalised vs lühiajalised	Kas koolitused toimuvad ühekordselt või on mitme osalisi?
	individuaalsed vs grupikoolitused	Kas olete osalenud individuaalsetel koolitustel?
		Kas olete ühiselt sertifikaate teinud?
Protsess	analüüsimise etapp	Kuidas te märku annate, et tunnete vajadust midagi juurde õppida?
		Kas saate ise avaldada soovi väliskoolitustel osaleda?
		Kui palju teil on võimalusi koolitusteks?
		Kas kasutate koolitusteks ja arengustegevusteks ettenähtud 8 tundi kuus täies mahus ära?
	planeerimise etapp	Mis motiveerib vabatahtlikel koolitustel osalema?
		Kas individuaalsetel koolitustel osalemist on ettevõte rahaliselt toetanud?
		Kas koolitustel on jäänud maksumuse tõttu osalemata?
	koolitamise etapp	Kui tihti te reaalselt koolitustel osalete ja näiteks viimasel ajal mõni nimetada?
		Kas jagaksite mõnd positiivset kogemust?
	mõju hindamise etapp	Kuidas te Nortali koolitussüsteemi hindate?
		Täpsustus: võrreldes oma varasema töökogemusega?
Lõpetus		Kas on veel midagi lisada, mida mina küsida ei osanud?

Lisa 3. *Nortal's Learning Hive*



Lisa 4. 2018. aasta suveülikooli koolitusnädala programm

Summer University Training Week

Monday 11.06	Morning	*Office tour + pictures taken* **for Oulu, Serbia & Tallinn people 10.00-10.30 Pictures taken / 10.30 - 10.45 Office tour* ** for Vilnius & Tartu people 10.30-11.00 Pictures taken / 11.00 - 11.15 Office tour*
		"Intro to SummerUni" (11:25 - 11:35, Zapp)
		"Networking" (11:35 - 12:00, Zapp)
		"Welcome to Nortal" (12:00 - 12:30, Zapp)
	Lunch	Dvigatel lunch 12:30 - 13:30
	Afternoon	**"How to be a Nortalian"** (13:30 - 14:30, Zapp)
		"We learn everywhere, all the time" (14:30 - 15.00, Zapp)
		"SWD in Nortal and SWD lifecycle" (15:15 - 16:45, Zapp)
	Evening	**Evening socializing: Dinner at the office 17:00 (main hall)** **Alumni game 18:00** **Dancing party 20:30**

Tuesday 12.06	Morning	Analyst track	Testers' track	Developers' track	
		Session	Session	Java	.NET
				Session	Session
		"Atlassian workshop" (9:00 - 11:15, Milkyway)			
		"Effective Feedback & How to handle your tutor" (11:30 - 12:30, Milkyway)			
	Lunch	Dvigatel lunch 12:30 - 13:30			
	Afternoon	**"UX"** (13.30 - 15.30, Minox)	**"Thinking like a tester"** (13:30 - 17:30, Meeting)	**"Language essentials"** (13:30 - 17:30, Milkyway)	**"Language essentials"** (13:30 - 17:30, Penthouse)
		"Digital Services" (15.30 - 17.30, Minox)			
	Evening	**Evening socializing: food at the office 17:30 - 18:30** **Game at the town 18:30** **snacks and beer in Old Town after 21:00**			
Wednesday 13.06	Morning	**"Business Process Modelling"** (9.00 - 10.30, Minox)	**"Recognizing issues and bug reporting"** (9:00 - 12:30, Meeting)	**"DEV TOOLS I"** (9:00 - 10:30, Milkyway)	**".NET Framework"** (9.00 - 12:30, Oslo)
		"Requirement Engineering" (10.30 - 12.30, Minox)		**"Build tools (Gradle)"** (10:45 - 12:30, Milkyway)	
	Lunch	Dvigatel lunch 12:30 - 13:30			
	Afternoon	**"What is analyst track in summerUNI trainingWeek and how to use it?"** (13.30 - 14.30, Minox)	**"Getting started with web testing"** (13:30 - 15:15, VIP)	**"Code Dojo"** (13:30 - 16:00, Milkyway)	
		"Who are analysts and what is their responsibility in a project?" (14.30 - 15.30, Minox)			
		"Data Modelling" (15.30 - 17.30, Minox) / **"Visual"** (15.30 - 17.30, Smalltalk)	**"Test planning and organizing"** (15:30 - 17:30, VIP)	**"Test Driven Development"** (16:10 - 17:30, Milkyway)	
	Evening	**Free evening!**			

Lisa 4 järg

Thursday 14.06	Morning	"Workshop How to handle your client" (9.00 - 12.30, Minox)	"Test design" (9:00 - 12:30, Meeting)	"DEV TOOLS II" (9:00 - 12:30, Milkyway)	".NET Framework and .NET Core Concepts" (9.00 - 12:30, Penthouse)
	Lunch	Viktoria lunch 12:30 - 13:30			
	Afternoon	"Documentation" (13.30 - 15.00, Minox)	"SQL intro" (13:30 - 15:15, Meeting)	"OPS" (13:30 - 16:00, Milkyway)	
		"Testability" (15.00 - 16.30, Minox)	"API testing with Postman" (15:30 - 17:30, Meeting)	"DEV TOOLS III" (16:10 - 17:30, Milkyway)	".NET Core Hands On" (16.10-17:30, Penthouse)
		"How to start as a newcomer in an old project" (16.30 - 17.30, Minox)			
	Evening	Evening socializing: bus to the Secret Location leaves from the office at 17:45			
Friday 15.06	Morning	"What PM expects?" (9.00 - 10.00, Minox)	"Testability" (9:00 - 10:45, Meeting)	"Technical Debt" (9:00 - 12:00, Milkyway)	
		"From customer need to data model" workshop (10.00 - 12.30, Minox)	"Important Things I Have Learned" (10:55 - 11:50, Meeting)	"What you learned this week" (12:10 - 12:30, Milkyway)	"Summary of the training" (12:10 - 12:30, Penthouse)
			"What you learned this week" (12:00 - 12:30, Meeting)		
	Lunch	Dvigatel lunch 12:30 - 13:30			
	Afternoon	"The foundation of progress" (13:30 - 14:15, Zapp)			
		"Life at Nortal" (14:15 - 14:45, Zapp)			
		"Closing words" (14:45 - 15:15, Zapp)			

SUMMARY

PERSONNEL TRAINING AT NORTAL AS

Mari Peedimaa

The increase in employee turnover is a rising problem for employers in Estonia and all over the world. New generations entering the workforce are restless and tend to job-hop frequently. That is why it is important for employers to pay attention to creating and keeping strong working relationships. In order to achieve that and rise organizational commitment, employers focus more and more on developing and training their employees.

The purpose of this bachelor thesis is to give an overview of personnel training at Nortal AS. In addition, the best practices of personnel trainings are defined. To achieve this purpose, the author set up the following research tasks:

- define and differentiate the types of employee training based on previous research;
- analyse the goals and benefits of training from both the employer's and employee's perspective;
- describe the process of personnel training;
- introduce the research subject Nortal AS and give an overview of the research methodology;
- conduct an empirical study in the company;
- analyse the results, give an overview of personnel training at Nortal AS and find the best practices.

This thesis consists of two main chapters. The first chapter focuses on the theoretical background of personnel training. In the first subchapter, the author defined personnel training, identified the different types of training and described the goals of training. In the second subchapter, the author described the process of training. The second chapter focuses on the empirical study. In the first subchapter, the author gave an overview of

Nortal AS and introduced the research methodology. The author conducted two semi-structured interviews: a one-on-one interview with the learning and development architect and a focus group interview with the employees of Nortal. In addition, related documents were analysed and e-mails were exchanged with the company to answer further questions. In the second subchapter the findings of the research are presented. The third subchapter focuses on the conclusions of research by comparing theory to the empirical study and finding the best practices.

Personnel training is a planned process which gives the employee the knowledge and skills necessary to complete their job duties and responsibilities and helps achieve organizational goals. There are different types of trainings based on acquired skills, participants, location and duration. The expected outcomes of training for the company are competent employees, the introduction of new (production) methods, increase in employee performance, improved productivity and product/service quality, higher customer satisfaction and a bigger profit. As for the employee, the main expected outcomes are higher motivation, more flexibility, new career opportunities and bigger earnings. The common benefit for the employees and the employer is the increase in job satisfaction.

Training as a process has four steps. The first step is analysing the current situation and defining what type of training is needed and for who. The second step is planning which includes setting the goals, creating the training program and calculating the budget. The third step is where training actually happens, it is important to have a suitable environment, which supports self-improvement. The fourth and final step is assessing the outcome and effect of training.

The main conclusions were found by comparing the theory of personnel training to the findings of the empirical study. Nortal sees the company's strategy, skill development and problem solving as focus points for employee training. Employee training is organised by the learning and development departure. The main goals for training are giving the employees the necessary knowledge, skills and abilities, enabling development opportunities to rise organisational commitment and shape the reputation of Nortal as a company and as an employer. As for the types of training, Nortal has trainings for

technical and soft skills, non-recurrent trainings and training series, a training program for new employees, on-the-job and off-the-job trainings.

The training process at Nortal was also studied as four steps. In the analysis step, Nortal assesses training needs on three levels: individual, project and business unit. Nortal is working towards a training plan for the whole year, starting from september 2019. As for the actual training step, the company has a vide variety of trainings and other development activities. To assess the outcome, Nortal uses feedback forms and conducts performance appraisals.

As for the best practices, the author defined them as following:

- involving hive leads (specialists who in addition to working in projects focus on increasing employee participation) in the learning and development departure;
- internship program Nortal's Summer University;
- rising job satisfaction and organisational commitment through offering employees training and development opportunities;
- investing in their employees and shaping the company's reputation through it;
- encouraging employee initiative and sharing experience;
- involving project managers and hive leads in training needs assessment;
- regular performance appraisals with employees;
- enabling autonomy for employees to find trainings outside the office and supporting them with participation fees within reason;
- offering a wide variety of trainings and other development activities.

The findings of this bachelor thesis are useful for Nortal, as well as other companies and organisations. The author found that investing in employees through enabling training and development activities helps increase job satisfaction and rise organisational commitment. This could decrease employee turnover, strengthen and sustain work relationships and therefore help cut down on recruitment costs.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mari Peedimaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Personali koolitamine Nortal AS näitel“, mille juhendaja on Anne Reino, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mari Peedimaa

13.05.2019