

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Nele Nilb

**KOOLITUSSÜSTEEMI DISAIN ETTEVÕTTE
ETS NORD AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA, MA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Jaana Kikas

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Nele Nilb

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Koolitussüsteemi roll ja ülesehitus ning koolituste tulemuslikkuse hindamine ettevõtetes.....	7
1.1. Koolitussüsteemi ülesehitus ja erinevate õppedisaini mudelite võrdlus	7
1.2. Koolituste rakendamise ja tulemuslikkuse hindamise meetodikad.....	16
2. ETS NORD AS koolitussüsteemi disainimine	21
2.1. ETS NORD AS koolitussüsteemi ülevaade ning seonduva uuringu meetodika.	21
2.2. ETS NORD AS koolitussüsteemi disaini ja tulemuslikkuse uuringu tulemused ja analüüs.....	26
2.3. Järeldused ja ettepanekud ETS NORD AS koolitussüsteemi tulemuslikumaks disainimiseks	38
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad.....	51
Lisad	58
Lisa 1. Ettevõtte ETS NORD AS struktuur	59
Lisa 2. Intervjuu küsimused juhtidele, personalitöötajatele ja spetsialistidele koos teoreetilise tausta ja allikatega	60
Lisa 3. ETS NORD Akadeemia protseduur	64
Allikas: ETS NORD AS, 2023.....	64
Lisa 4. ETS NORD Akadeemia koolitussüsteemi põhimõtted	65
Allikas: ETS NORD AS, 2023.....	65
Lisa 5. Ülevaade intervjuudest	66
Lisa 6. Lihtsustatud skeem koolitussüsteemi mudelist	67
Lisa 7. Uuringu tulemuste kodeerimine ja kategoriseerimine	68
Summary	73

SISSEJUHATUS

Iga riigi majandusareng sõltub tema loodusvarade ja inimressursi tõhusast haldamisest. See põhimõte peegeldub ka ettevõtete tasandil, kus areng ja konkurentsivõime sõltuvad otseselt organisatsiooni töötajate panusest ning nende professionaalse arengu toetamisest (Mfugale, 2022, lk 256; Niaz *et al.*, 2022, lk 243). Boahin ja Hofman (2014, lk 81) on rõhutanud personalijuhtimise ja -arendamise olulisust rahvusvahelistes ettevõtetes, kus mitmekultuurilise tööjõu tõttu on vaja koolitussüsteeme kohandada vastavalt erinevatele kultuuridele. Kaasaegses ärikeskkonnas on mõistetud, et tõhus koolitussüsteem, sh täiendkoolituste pakkumine, kujutab endast olulist vahendit töötajate pädevuse ja rahulolu suurendamisel ning avaldab positiivset mõju ka ettevõtte tulemuslikkusele.

Globaliseerumine ja mitmekultuurilise tööjõu mõju ettevõtetele on keerukas väljakutse, mis nõuab läbimõeldud lähenemist koolitussüsteemide loomisel ning ettevõtetele esitatavad nõudmised hõlmavad pidevat kohandumist muutuvate tingimustega. Kuigi koolitused ja arenguprogrammid on olulised vahendid töötajate oskuste ja teadmiste täiendamiseks, on nende tõhus korraldamine kaasaegses ärikeskkonnas väljakutse, kus edu saavutamiseks peab olema kiire, fookuseeritud ja strateegiliselt suunatud lähenemine (Chiva *et al.*, 2014, lk 687). Koolitused on muutunud vahendiks, mis võimaldab töötajatel mõista ja kohaneda erinevate rahvusvaheliste ärikultuuridega. Ettevõtete koolitussüsteemidel on üha suurenev strateegiline tähtsus, kuna need toetavad ka organisatsiooni pikaajalist konkurentsivõimet rahvusvahelises kontekstis.

Koolitussüsteemi raames käsitletakse pädevuste ja oskuste arendamist, mille eesmärk on toetada ettevõtte strateegilisi eesmärke, nagu on esile toonud Niaz *et al.* (2022, lk 243). Koolitussüsteem on tihedalt seotud ettevõtte äristrateegiaga ning mängib võtmerolli ettevõtte tulemuslikkuse saavutamisel nii rahvusvahelisel kui ka kohalikul tasandil. Koolitus- ja arendustegevus on oluline strateegiline tööriist, mille abil saab parandada töötajate töötulemusi. Paljud ettevõtted suurendavad igal aastal koolituseelarvet,

eesmärgiga saavutada konkurentsieelist (Mohd *et al.*, 2020, lk 80). Töötajate koolitussüsteemi disainimisel on kriitilise tähtsusega arusaam ettevõtte pika- ja lühiajalistest eesmärkidest, et määratleda, milliseid oskusi, teadmisi ja hoiakuid ettevõtte vajab nii olevikus kui ka tulevikus. Sellest lähtuvalt tuleb need vajadused integreerida töötajate arendamise plaanidesse.

Autor valis uurimiseks ettevõtte ETS NORD AS-i, mis on Põhja-Euroopa üks suuremaid terviklikele ventilatsioonilahendustele spetsialiseerunud ettevõtteid, kellel on 25 aastane tegevusajalugu. Ettevõttes töötab 460 inimest, neist 140 tegutseb välisfiliaalides (Soomes, Rootsis ja Araabia Ühendemiraatides). Kuna tegu on kiiresti areneva innovaatilise ettevõttega, siis on töötajate koolitamine ettevõtte jaoks üliolulise strateegilise tähtsusega. Käesoleva uurimistöö keskmes on väljakutse, mille ees ettevõtte seisab – puuduvad ühtsed üle-ettevõttelised põhimõtted koolitussüsteemi ning koolituste tulemuslikkuse hindamise osas. Vestlused ettevõtte juhtidega on esile toonud praeguse koolitussüsteemi puudulikkuse. Oodatakse süsteemsemat lähenemist ettevõttesisese teadmiste jagamise ja koolitusprogrammide kavandamise osas. Senine koolitusvajaduste hindamine pole olnud piisavalt süsteemne ja vajaduspõhine ning on põhjustanud olukorra, kus koolitustegevus on kaootiline. Ettevõtte muutuvatele vajadustele reageerimiseks ning tulemuslikuma koolitussüsteemi juurutamiseks peetakse vajalikuks selle laiendamist üle ettevõtte, hõlmates ka välisfiliaale. Aastal 2020 loodi vastavale eesmärgile pühendunud struktuuriüksus, ETS NORD Akadeemia, mille eesmärgiks on luua riikideülene koolitussüsteem, mis on kooskõlas ettevõtte strateegiliste eesmärkidega ja toetab nende täitmist, tugevdades seeläbi rahvusvahelise ettevõtte ühtsust ja konkurentsivõimet.

Käesoleva uurimistöö autor on veendunud, et ühtse koolitussüsteemi disainimine ja tulemuslikkuse hindamise protsessi väljatöötamine on märkimisväärsed sammud ettevõtte konkurentsivõime, efektiivsuse ning töötajate rahulolu tagamise suunas. Magistritöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine rahvusvahelise ettevõtte AS ETS NORD koolitussüsteemi disainimiseks ning ettepanekute tegemine tulemuslikkuse tagamiseks. Magistritöö jaoks on loodud uurimisküsimused:

- Millised on koolitussüsteemide mudelid ja neist millise rakendamine aitab muuta ETS NORD AS koolitussüsteemi tulemuslikumaks?

- Millised on koolituste tulemuslikkuse hindamise meetodid ja millist nendest saab rakendada rahvusvahelises ettevõttes ETS NORD AS?

Magistritöö põhineb juhtimise, äranduse, hariduse ja personalijuhtimise valdkondade teaduskirjandusele ja materjal pärineb Ebsco, SpringerLink, Scopus, Dspace ja Google Scholar andmebaasidest. Magistritöö koosneb kahest osast, teooria ja empiiriline osa, ning need jagunevad omakorda peatükkideks. Esimene peatükk moodustab töö teoreetilise osa, keskendudes koolituse rollile ettevõttes, koolitussüsteemide ülesehitusele ning koolituste tulemuslikkuse hindamise mudelitele. Selles osas püütakse luua kontseptuaalne raamistik, mis aitaks mõista koolituse strateegilist mõõdet ja tulemusliku koolitussüsteemi olulisust ettevõtete kontekstis. Magistritöö joonistel on läbivalt kasutatud ettevõtte ETS NORD AS brändivärve, milleks on (tume)hall, punane ning must. Punase värviga on esile toodud neid aspekte, mida soovitakse joonistel rõhutada ning see ei tähenda tingimata negatiivset fooni.

Magistritöö teine peatükk, esitades empiirilise osa, alustab ülevaatega AS ETS NORD olemasolevast koolitussüsteemist. Seejärel viiakse läbi uuring, et hinnata koolitussüsteemi hetkeseisu ettevõttes ning erinevate osapoolte ootusi sellega seoses. Uuring tehakse dokumendianalüüsi ja kvalitatiivse uurimismeetodi abil, mille puhul andmekogumismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid. Uurimistulemuste alusel tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud. Antud uurimistöo fookuses on ettevõtte Eesti filiaal, kus asub ka peakontor.

Autor avaldab sügavat tänu kõigile, kes aitasid kaasa magistritöö valmimisele. Erilised tänusõnad kuuluvad magistritöö juhendajale, kelle mitmekülgne tugi ja abi ning pidev kättesaadavus olid hindamatud. Tänusõnad lähevad ka kaasjuhendajale ning retsensendile, kelle edasiviivad kommentaarid ja mõtted eelretsenseerimisel olid väga väärtuslikud. Samuti avaldab autor suurt tänu kõikidele intervjuueeritavatele, kes olid valmis panustama oma aega ja jagama oma mõtteid uurimistöo tarbeks.

Magistritöö peamised märksõnad: koolitus, koolitussüsteem, õppedisaini mudel, koolitusvajaduste hindamine, õpitu rakendamine, koolituste tulemuslikkus

1. KOOLITUSSÜSTEEMI ROLL JA ÜLESEHITUS NING KOOLITUSTE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE ETTEVÕTETES

1.1. Koolitussüsteemi ülesehitus ja erinevate õppedisaini mudelite võrdlus

Ettevõtte püsima jäämiseks, konkurentsivõime säilitamiseks ja edu saavutamiseks on vajalik tagada motiveeritud töötajate olemasolu, kes täidavad oma tööülesandeid tulemuslikult ja eesmärgipäraselt. Motiveeritud ja pädeva tööjõu olemasolu toetab strateegiline ja läbimõeldud personalijuhtimine (Sinambela *et al.*, 2022, lk 47), mis hõlmab mitmeid alavaldkondi inimressursi tõhusaks juhtimiseks. Üheks alavaldkonnaks on koolitustegevus ja töötajate arendamine, millel on oluline roll ettevõtte konkurentsivõime tagamisel (Burke & Hutchins, 2008, lk 107; Collins, 2021, lk 331; Donovan & Hannigan, 2001, lk 221; Ernawati & Sinambela, 2021, lk 24; Regin & Suman Rajest, 2023, lk 31) ja pikaajalise edu saavutamisel (Garavan *et al.*, 2021, lk 93; Lytovchenko, 2016, lk 35–36; Ozkeser, 2019, lk 804; Riyanto *et al.*, 2021, lk 163).

Ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja plaanide realiseerimine on võimatu ilma kompetentsete töötajateta (Jakubiec, 2020, lk 1), seega peavad rahvusvahelised ettevõtted tagama pideva arengu nii organisatsioonis tervikuna kui ka individuaalselt töötajate tasandil (Ak Satomi *et al.*, 2023, lk 130; Niaz *et al.*, 2022, lk 243,252). Inimressursid ja nende juhtimine on ettevõtte tulemuslikkuse saavutamiseks üliolulised (Candra Susanto, 2022, lk 96; Makovetskaya & Sumachev, 2018, lk 1; Mantur-Chubata *et al.*, 2022, lk 71; Mfugale, 2022b, lk 256; Saluy *et al.*, 2022, lk 662; Sinambela *et al.*, 2022, lk 47) ja koolitustegevust kasutatakse töötajate kaasamise parendamiseks (Ernawati & Sinambela, 2021, lk 24).

Töötajate koolitus keskendub püsivate kognitiivsete ja käitumuslike muutuste esilekutsumisele ning töö tulemuslikkuse jaoks kriitiliste pädevuste arendamisele (Burhan Ismael *et al.*, 2021, lk 17; Grossman & Salas, 2011, lk 104; Ozkeser, 2019, lk 806; Yimam, 2022, lk 1). Koolitus on üks tõhusamaid vahendeid töötajate võimekuse ja ettevõtte kasumi parandamiseks (Sinambela *et al.*, 2022, lk 51). Koolituste peamiseks eesmärgiks on toetada ettevõtte eesmärke (Brown, 2002, lk 570) ning kui koolitus ei ole ettevõtte äristrateegiaga kooskõlas, on see aja ja raha raiskamine (Mohd *et al.*, 2020, lk 80). Koolitustega saavutatud arengust tuleneb vastastikune kasu (Dachner *et al.*, 2021, lk 1), kus töötajad hindavad oma arengut väärtuslikuna, luues seeläbi lisandväärtust (Pinnington *et al.*, 2022, lk 469). Selleks, et tagada töötajate süsteemne ja tõhus koolitamine rahvusvahelises ettevõttes, on vajalik toimiv koolitussüsteem, mis arvestab nii individuaalseid pädevusi kui ka ettevõtte strateegilisi eesmärke.

Ettevõtted, kes on oma äristrateegia raames seadnud töötajate arendamise prioriteediks, on täheldanud positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Strateegiline juhtimine rajaneb pikaajalisele visioonile ja eesmärkidele (Parimoo, 2021, lk 1440) ning ettevõtte edukus sõltub juhtkonna võimest tagada töötajate pädevus (Arifin *et al.*, 2022, lk 17) ja suunata organisatsioon nende eesmärkide suunas (Tolici, 2021, lk 166), eraldades selle saavutamiseks vajalikke ressursse (Carroll, 2018, lk 3; Poma *et al.*, 2021, lk 48). Investeeringud koolitustesse on seotud ettevõtte tulemuslikkuse paranemisega (Garavan *et al.*, 2021, lk 94).

Ettevõtte personali arendamise protsess peab olema pidev (Makovetskaya & Sumachev, 2018, lk 1; Mantur-Chubata *et al.*, 2022, lk 73). Samuti on äärmiselt oluline luua usaldus ja pühendumine kõikide filiaalide töötajate seas (Tian *et al.*, 2021, lk 763), kuna töötajate tulemuslikkus mõjutab otseselt ettevõtte kasumlikkust ning juhtidel lasub kohustus mõista koolitustegevuse mõju töötajate tulemuslikkusele ning seda adekvaatselt hinnata (Ak Satomi *et al.*, 2023, lk 129). Juhid vastutavad selle eest, et töötajatel oleksid tööks vajalikud oskused ja teadmised ning pakuvad neile sobivaid koolitusvõimalusi (Minh Hieu, 2020, lk 25). Töötajate koolitamine nõuab süsteemset ja eesmärgipärast lähenemist, kus juhtidel on võtmeroll, et tagada töötajate areng ettevõtte strateegiliste eesmärkide suunas.

Koolitamise ja arendamise eristamine on oluline personalijuhtimise kontekstis, kus antud mõisted täidavad erinevat rolli töötajate oskuste ja teadmiste täiendamisel ning ettevõtte edasise arengu toetamisel (Ak Satomi *et al.*, 2023, lk 130; Burhan Ismael *et al.*, 2021, lk 17). Koolitamine viitab sageli lühiajalistele õppeprotsessidele, mis keskenduvad konkreetsete oskuste või teadmiste omandamisele, samas kui arendamine hõlmab pikaajalisemaid strateegiaid ja tegevusi, mis toetavad töötajate pikaajalist arengut ning organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamist (Jakubiec, 2020, lk 229; Mohd *et al.*, 2020, lk 81). Tabel 1 selgitab koolitamise ja arendamise erisusi.

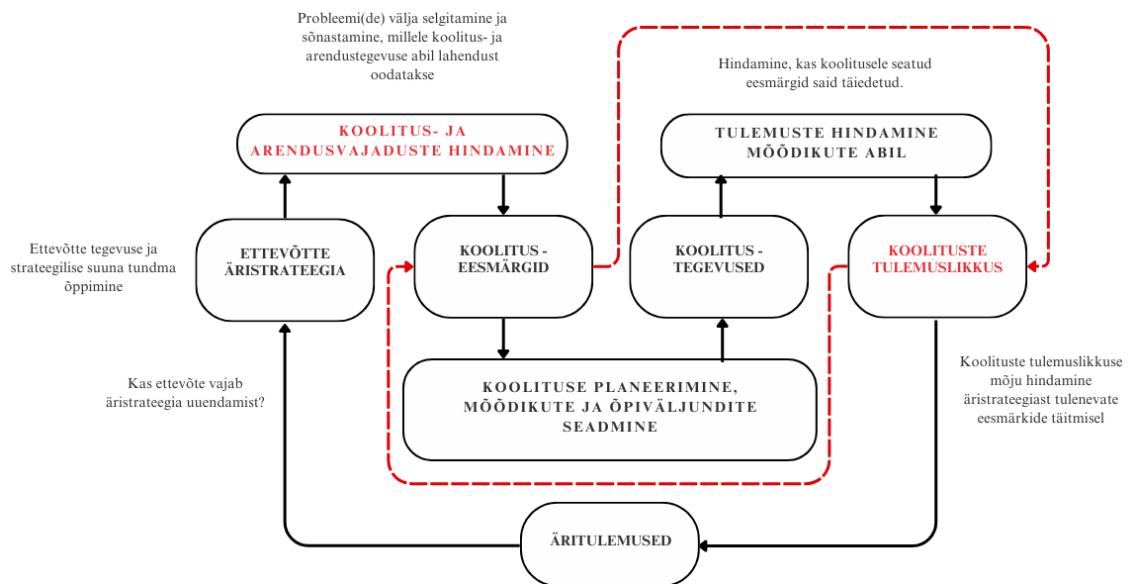
Tabel 1. Töötajate koolitamise ja arendamise võrdlus

VÕRDLUS	Töötaja koolitamine	Töötaja arendamine
Eesmärk	Keskendutakse oskuste, teadmiste või kompetentsi omandamisele; lühiajaline ja konkreetne; teadmiste ja/või oskuste omandamine tööülesannete täitmiseks.	Töötaja pikaajaline areng ja potentsiaali realiseerimine. Laiemate oskuste ja pädevuste arendamine (praegused ja tulevased rollid ettevõttes).
Meetodid	Seminarid, loengud, veebipõhised õppeplatvormid, töötoad, praktikumid, simulatsioonid	Mentorlus, coaching, juhendamine, rotatsiooniprogrammid, kraadiõpe
Tulemused	Uued teadmised või oskused; rakendatavus igapäevatoos (nt uute tehnikate õppimine).	Tulemused pikema aja jooksul; töötaja üldine kasv (nt probleemilahendus- ja otsustusvõime paranemine)

Allikas: autori koostatud Ak Satomi *et al.*, 2023, lk 130; Burhan Ismael *et al.*, 2021, lk 17; Jakubiec, 2020, lk 229; Mohd *et al.*, 2020, lk 81; Nworie & Onwuka, 2023, lk 20 põhjal

Ettevõtte tulemuslik koolitussüsteem tugineb kindlale struktuurile, mis hõlmab mitmeid olulisi komponente. Koolitussüsteem algab ettevõtte äristrateegiast tulenevate koolitusvajaduste kaardistamisest, mis on olulised ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Seejärel järgneb konkreetsete koolitus- või arendustegevuste määramine, kus tegevuse sisu ning formaat kohandatakse vastavalt tuvastatud vajadustele. (Storey *et al.*, 2009, lk 262–264; Tannenbaum, 2002) Oluliseks aspektiks on ka koolituste tulemuslikkuse hindamine, mis eeldab selgelt määratletud mõõdikuid ja hindamiskriteeriume. Storey *et al* (2009) ning Tannenbaum (2002) on rõhutanud selle struktuurilise lähenemise tähtsust koolitussüsteemi tulemuslikkuse saavutamisel. Koolitussüsteemi olemasolu mõjutab oluliselt õpitud teadmiste rakendamist ja sellest tulenevalt ka koolituste tulemuslikkust (Mfugale, 2022, lk 258). Joonisel (joonis 1, lk 10)

on esitatud koolitussüsteemi struktuur, kus tekkiv ring illustreerib pideva parendamise ja kohandumise olulisust, olles samal ajal protsessi loomulik osa.

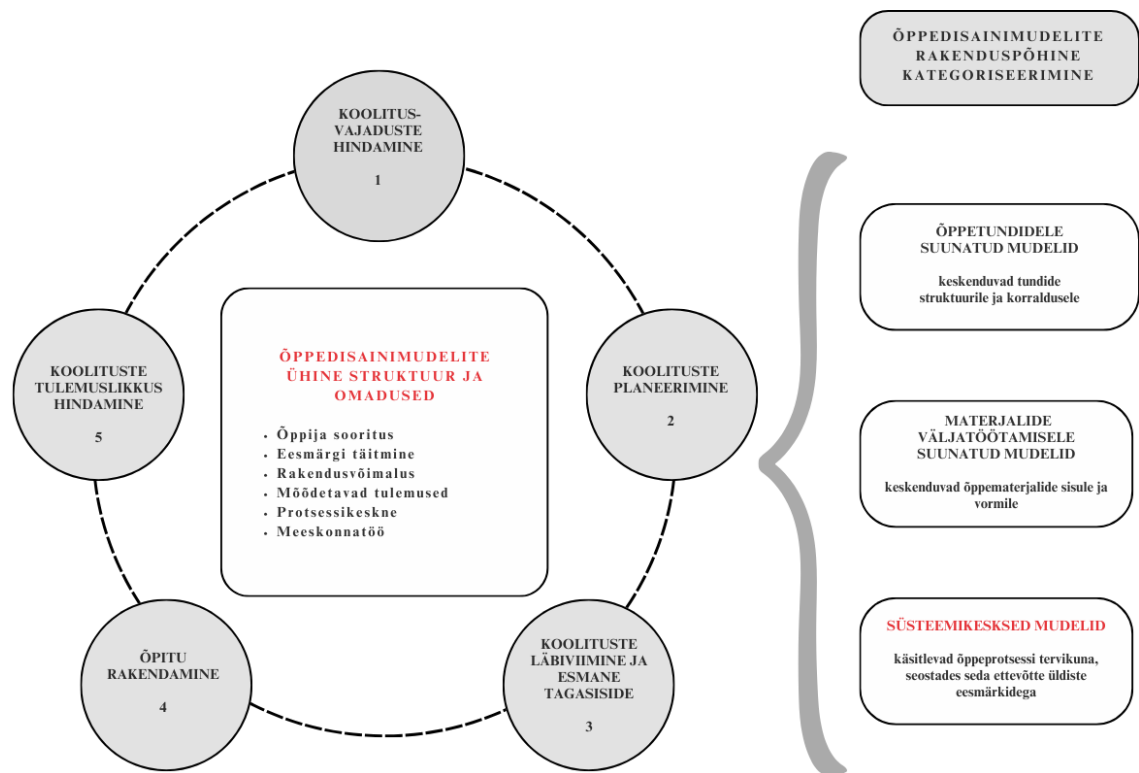


Joonis 1. Koolitussüsteemi ülesehitus ja selle pidev parendamise protsess. Allikad: autori poolt koostatud Mantur-Chubata *et al.*, 2022, lk 75; Storey *et al.*, 2009, lk 262–264; Tannenbaum, 2002 põhjal

Joonisel 1 on rõhutatud koolitussüsteemi kahte olulisemat etappi – koolituvajaduste hindamine ja koolituste tulemuslikkuse hindamine. Need on etapid, millele tavaliselt pööratakse vähe tähelepanu. Samuti on välja toodud protsessi pidev kordumine. Mitmed autorid on süsteemseks lähenemiseks välja töötanud õppedisaini mudelid, mis pakuvad struktureeritud lähenemist koolitussüsteemi loomisele ja arendamisele. Õppedisain kujutab endast süstemaatilist protsessi, mille eesmärk on planeerida õppekavasid ning lahendada praktilisi probleeme läbi koolitustegevuse (McDonald & Yanchar, 2020, lk 635; Reiser & Dempsey, 2012, lk 5).

Õppedisaini mudelid järgivad kindlat struktuuri, mis hõlmab selgeid õpieesmärke, planeerimist, õpetegevuse läbiviimist, õpitu rakendamist ja tulemuslikkuse hindamist (Nunes *et al.*, 2021, lk 70). Kuigi kõigil mudelitel on oma unikaalsed omadused, rõhutavad Gustafson ja Branch (2002) siiski, et need aitavad ettevõtetel luua standardiseeritud lähenemisviisi, omades kindlaid ühiseid tunnuseid, nagu õppija sooritus, eesmärkide saavutamine, praktiline rakendatavus, mõõdetavad tulemused, protsessikeskne lähenemine ja meeskonnatöö. Gustafson ja Branch (1997, lk 80) on

klassifitseerinud instruksionaalsed õppedisaini mudelid kolme kategooriasse: õppetundidele suunatud mudelid, materjalide väljatöötamisele suunatud mudelid ja süsteemikesksed mudelid. Joonisel 2 on esitatud õppedisaini mudelite ühine struktuur ja kategooriad, millesse need on liigitatud, samuti nende ühised omadused.



Joonis 2. Õppedisaini mudelite struktuur ja kategooriad ning nende ühised omadused. Allikad: Autori poolt koostatud Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997; Kandemir & Cicek, 2023, lk 11292; Sreedharan V *et al.*, 2020 põhjal

Antud magistritöö kontekstis on õppedisaini mudelite teooria esitatud laiemal eesmärgil. Mitte niivõrd konkreetse koolituse või koolitusprogrammi, vaid tervikliku koolitussüsteemi disainimiseks ning hõlmab nii sise- kui ka väliskoolituste kavandamist. Need viis etappi, mis on joonisel 2 toodud, on koolitussüsteemi osad, millega tuleb arvestada iga koolituse korraldamisel. Õppetundidele suunatud mudelid pööravad tähelepanu konkreetse õppetunni struktureeritud planeerimisele ja elluviimisele, pakkudes suuniseid efektiivse õppetunni kavandamiseks (Spatioti *et al.*, 2022, lk 3). Need mudelid hõlmavad mitmeid olulisi aspekte, nagu eesmärkide seadmine, õppematerjalide valik, õpetamismeetodid ja hindamine (näiteks ADDIE, ASSURE, ARCS, Gagne mudel) (Gustafson & Branch, 1997, lk 80–82; Kandemir & Cicek, 2023, lk 11292). Materjalide

väljatöötamisele suunatud mudelid keskenduvad õppematerjalide struktureeritud ja süstemaatilisele loomisele (Gustafson & Branch, 1997, lk 81), andes suuniseid kvaliteetsete õppematerjalide ja ka e-õppekeskkondade kavandamiseks, loomiseks, kohandamiseks ja hindamiseks (nt SCORM) (Botturi, 2003, lk 29).

Süsteemikesksed mudelid toovad esile laiemat perspektiivi ja süsteemse lähenemise õppeprotsessile (Kandemir & Cicek, 2023, lk 11292), keskendudes õppekeskkonnale tervikuna (nt Dick & Carey mudel, Smith & Ragan õppedisaini mudel, Greeri mudel) (Botturi, 2003). Süsteemikesksed mudelid on keerukamad, kuid nad sobivad koolitussüsteemi teoreetilise alusena, luues tervikliku raamistiku (Gustafson & Branch, 1997, lk 81; Sabri & Rahim, 2020, lk 360). Käesolev uurimus on suunatud sellele, kuidas süsteemikeskseid õppedisaini mudeleid saab praktiliselt rakendada ettevõtte koolitussüsteemi arendamisel. Tabelis 2 on süsteemikesksete mudelite võrdlus:

Tabel 2. Süsteemikesksete õppedisaini mudelite võrdlus

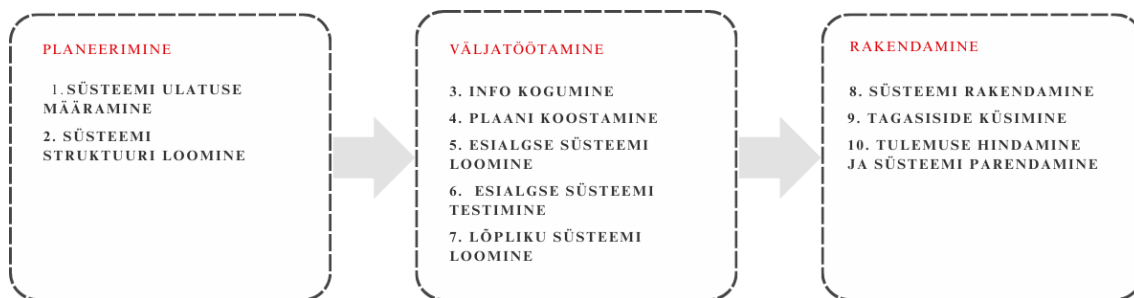
	Dick & Carey mudel	Smith & Ragan mudel	Greeri mudel
Paindlikkus		x	x
Juhtide jm huvirühmade kaasatus		x	x
Tehnoloogia integreerimine	x	x	
Kasutatavus koolitussüsteemi loomiseks			x
Vähene dokumenteerimine		x	x
Mudel iseseisvana kasutatav	x		x
Praktiline ja lihtne ülesehitus		x	x
Kiire rakendamine		x	x
Kulutõhusus		x	x
Rahvusvaheliselt ülekantav		x	x

Allikad: Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997; Kandemir & Cicek, 2023; Sabri & Rahim, 2020

Tabeli 2 andmete põhjal kerkisid esile mitmed olulised aspektid, mis toetavad Greeri mudeli valikut äriettevõtte koolitussüsteemi loomiseks. Mudeli paindlikkus ja praktilisus vastavad dünaamilisele ärikeskkonnale, kus muutused on kiired ning sagedased. See annab võimaluse koolitussüsteemi kiireks kohandamiseks vastavalt ettevõtte vajadustele. Lisaks sellele on Greeri mudeli kasutamisel oluline juhtide kaasatuse tingimus, mis nõuab juhtkonna aktiivset osalemist ja toetust, tagades tervikliku ning kaasava õpikogemuse. (Botturi, 2003; Michael Greer, 1992) Õppedisaini mudeli valimisel oli oluline ka mudeli

praktilisus ja kulutõhusus ning Greeri mudel võtab arvesse ressursid ja piirangud ning on kasutatav koolitussüsteemi iseseisva mudelina (Kangkha *et al.*, 2023, lk 7). Sellel põhjal on Greeri õppedisaini mudel tugev teoreetiline alus, mis vastab äriettevõtte konkreetsetele vajadustele ja pakub raamistikku tõhusaks koolitussüsteemi loomiseks.

Greeri kümneastmeline õppedisaini mudel on üks esimesi mudeleid, mis tunnistab projektijuhtimise olulisust õppegevuse kavandamisel. Greeri mudeli kasutamine ettevõtte koolitussüsteemi loomisel või arendamisel pakub süstemaatilist lähenemist, mis hõlmab erinevaid etappe, alustades kavandamisest ja ressursside haldamisest kuni tulemuste hindamiseni. (Van Rooij, 2010, lk 856–861) See süstemaatiline planeerimine sarnaneb projektijuhtimise põhimõtetega, kus selged eesmärgid ja tulemused on olulised projekti tulemusliku juhtimise tagamiseks. Greeri mudel toetab riskide hindamist ja nende juhtimist, süstemaatilist planeerimist, eesmärkide selgust, riskide juhtimist, kasutaja kaasamist ja muutuste tõhusat juhtimist. Greer rõhutab, et sarnaselt projektijuhtimisega on ka õppegevuse kavandamine seotud asjade äratagemisega, õigete inimeste kokku panemisega, tõhusate meetodikate leidmisega, analüüsimisega ja tulemuste saavutamise. Joonisel 3 on esitatud kümneastmeline Greeri mudel, mis on jagatud kolme põhietappi.



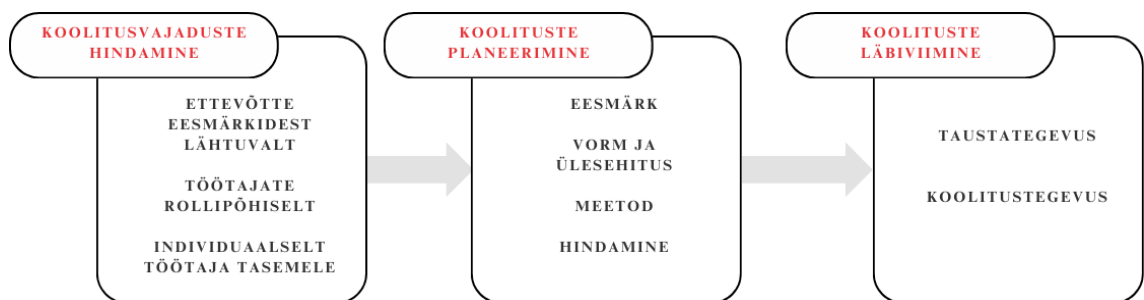
Joonis 3. Greeri mudel koolitussüsteemi loomiseks või arendamiseks. Allikad: Autori poolt koostatud Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997; Michael Greer, 1992; Van Rooij, 2010 põhjal

Ettevõtte koolitussüsteemi kaks kõige olulisemat elementi on töötajate koolitusvajaduste hindamine ja koolituse tulemuslikkuse hindamine (Nanda, 2009, lk 1030). Koolitusvajaduste hindamine moodustab pideva infokogumise protsessi, mille eesmärk on välja selgitada, milliseid koolitusi töötajad vajavad ettevõtte eesmärkide saavutamiseks (Brown, 2002, lk 569; Kura & Kaur, 2021, lk 3396) ja oma tööks vajalike

oskuste täiendamiseks (Mukerjee, 2019, lk 38). Kui koolitusi luuakse ilma eelneva koolitusvajaduste kaardistamiseta, on sageli raskendatud uute teadmiste igapäevatoösse rakendamine ning tulemusi hinnatakse subjektiivselt. Ettevõtted peavad mõistma, et koolitus ja arendamine peavad algama vajaduste hindamisest. Browni (2002, lk 569) järgi on vajalik enne koolituste planeerimist koolitusvajaduste hindamine järgmistel põhjustel:

- ettevõtte probleemkohtade kaardistamiseks,
- juhtkonna toetuse saamiseks,
- mõõdikute seadmiseks,
- koolituse kulude ja ka saadava kasu hindamiseks.

Joonisel 4 on välja toodud koolitussüsteemi kolm etappi (õpitu rakendamist ja koolituste tulemuslikkuse hindamist käsitletakse peatükis 1.2.).



Joonis 4. Koolitusvajaduste hindamine ning koolituste planeerimine ja läbiviimine. Allikad: autori poolt koostatud Brown, 2002, lk 572–573; Mamun, 2021, lk 277; Mfugale, 2022a, lk 258; Mukerjee, 2019, lk 39–41; Crompton *et al.*, 2023, lk 4; Jakubiec, 2020, lk 230; Makovetskaya & Sumachev, 2018, lk 2–3; Mfugale, 2022a, lk 258; Mohd *et al.*, 2020, lk 81; Suravi, 2024, lk 53–54; Chyung, 2008, lk 51–53; Spatioti *et al.*, 2022, lk 3 põhjal

Brown (2002, p. 572) ja Mfugale (2022a, p. 258) on välja toonud, et koolitusvajaduste analüüsi tuleks ettevõttes teostada kolmel tasandil. Koolitusvajaduste hindamine ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt, et hinnata väliseid tegureid ja sisemisi ressursse, seada töötajate arengu eesmäärke, valida töötajate koolitamise vormid ja meetodid, seada eesmärkide saavutamiseks ajaraam ja viia koolitusstrateegia ellu. Koolitusvajaduste hindamine töötajate rollipõhiselt, milleks tuleb uurida töötajate ametikirjeldusi, saada ülevaade tööks vajalike oskuste ja pädevuste osas, võrreldes neid töötajate teadmiste ja oskustega ning

selgitada välja, milliseid oskusi on töötajal juurde vaja oma pädevuse tõstmiseks. Oluline on ka koolitusvajaduste hindamine individuaalselt iga töötaja tasemel, et kaardistada tema töötulemused ning seda saab teha küsitluste ja koostöövestluste abil. Oluline on välja selgitada, kas olukord on lahendatav koolitusega või tuleb muuta mõnda protsessi või luua juhend. (Brown, 2002, lk 572–573; Mamun, 2021, lk 277; Mfugale, 2022a, lk 258; Mukerjee, 2019, lk 39–41)

Peale koolitusvajaduste hindamist on vajalik planeerida eesmärgipärane ja sobiva sisu ning ülesehitusega koolitus. Läbimõeldud koolituse planeerimine võib oluliselt mõjutada õpitu rakendamist ja sellest tulenevalt ka koolituste tulemuslikkust. Koolitussüsteemid peavad arvestama nii töötaja individuaalsete vajadustega pädevuste osas kui ka organisatsiooni strateegilise suundumusega. Siinkohal on äärmiselt oluline ka juhtide teadlikkus kogu koolitussüsteemi protsessi vältel toimuva analüüsi tähtsusest. Lisaks koolitusele eelnevatele ja koolituse ajal toimuvate tegevuste läbimõtlemisele, on vajalik analüüsida ja kirja panna ka koolitusjärgset aega puudutavad tegevused. (Mfugale, 2022a, lk 258).

Esmalt on vajalik analüüsida koolituse eesmärke, olles teadlik, kas fookus on suunatud kompetentside arendamisele, tulemuslikkuse või koostööoskuste parandamisele, juhtimisoskuste täiustamisele või motivatsiooni tõstmisele. Seejärel tuleb jõuda selgusele optimaalseima koolitusvormi osas, olles kaalunud sise- ja väliskoolituse, e-õppe või kontaktõppe, individuaalse või grupipõhise lähenemise eeliseid ning määratledes parima koolitaja profiili, keelekasutuse, õppe- ja ajakava, samuti teemade järjestuse ning kasutatavate ressursside ja vajalike õppematerjalide aspektid. Üks kriitilisi aspekte koolituse planeerimisel on meetodi valik, mis võib hõlmata mitmeid lähenemisviise nagu loengud, interaktiivne õpe, praktilised harjutused, rühmatööd, juhtumianalüüsid, simulatsioonid, mentorlus või coaching. Koolituse kavandamise protsessis tuleb arvesse võtta ka järelmeetmeid, sealhulgas koolituse järgset ajaperioodi, et hinnata õppimise tõhusust ja tagada õpitu praktiline rakendamine. Hindamiseks on mitmeid meetodeid, sealhulgas tagasiside kogumine läbi küsitluste, vaatlused, intervjuud, õpipäevikud ja kolleegide tagasiside. Lisaks otsesele järelhinnangule on oluline hinnata ka koolituse pikaajalist mõju. (Crompton *et al.*, 2023, lk 4; Jakubiec, 2020, lk 230; Makovetskaya & Sumachev, 2018, lk 2–3; Mfugale, 2022a, lk 258; Mohd *et al.*, 2020, lk 81; Suravi, 2024,

lk 53–54) Pärast koolituse disainimist algab tegelik koolitustegevus, mis hõlmab mitmeid olulisi samme, nagu saabujate tervitamine, osalejate omavaheline tutvumine, õppetöö läbiviimine, pauside korraldamine ning sihtrühma tunnetamine koolitaja poolt ja tegevuste kohandamine vastavalt sellele, samuti tagasiside kogumine ehk osalejate reaktsioonide uurimine. Selle tegevuse taustal toimuvad ka mitmed korralduslikud toimingud, nagu ruumi ettevalmistamine, tehnilise toe tagamine, osalejate registreerimine, koolitusmaterjalide jagamine, toitlustuse korraldamine ja vajadusel ka transpordi korraldamine. (Chyung, 2008, lk 51–53; Spatioti *et al.*, 2022, lk 3)

Ettevõtte tulemuslikkus ja konkurentsivõime sõltuvad otseselt motiveeritud ja pädevast tööjõust ning strateegilisest personalijuhtimisest, mis hõlmab muu hulgas koolitustegevust ja töötajate arendamist. Koolitused aitavad parandada töötajate oskusi ja teadmisi ning toetavad ettevõtte eesmärke, kuid edukaks koolitussüsteemiks on vajalik süstemaatiline lähenemine, mis arvestab nii individuaalseid vajadusi kui ka ettevõtte strateegiat. Süsteemse koolituse tagamiseks on oluline hinnata koolitusvajadusi, planeerida ja viia läbi koolitusi ning hinnata nende tulemuslikkust. Õppedisaini mudelid pakuvad struktureeritud lähenemist koolitussüsteemi loomisele ja arendamisele, kusjuures Greeri mudel näib olevat sobiv valik äriettevõtete jaoks, pakkudes süstemaatilist ja praktilist raamistikku koolitustegevuste planeerimiseks ja elluviimiseks.

1.2. Koolituste rakendamise ja tulemuslikkuse hindamise meetodid

Koolituse tulemuslikkuse hindamine on oluline arusaamiseks, kas ettevõtte investeeringud koolitustesse on avaldanud mõõdetavat mõju ettevõtte üldisele tulemuslikkusele (Tolici, 2021, lk 169). Ettevõtted kulutavad palju ressursse koolitustele, kuid sageli ei rakendu omandatud oskused ja teadmised töökohale. Uuringud näitavad, et õppimise ja töökäitumise vaheline seos ei ole nii tugev kui võiks eeldada. Koolituse sisendid avaldavad nii otsest kui ka kaudset mõju koolituse väljunditele. (Grossman & Salas, 2011, lk 104)

Üks olulisi koolituse tulemuslikkuse aspekte on õpitu praktiline rakendamine igapäevatoös. Teoreetikud väidavad, et koolitus on ettevõttele kasulik, kuid õpitu rakendamise ulatuse osas valitsevad vastandlikud arvamused (Ford *et al.*, 2018, lk 202).

Koolitusel õpitu rakendamise puudulikkus on tõsine probleem, sest see sümboliseerib läbiviidud koolituse tõhusust ja ettevõtte investeringutasuvust (Rumeli *et al.*, 2021, lk 4). Baldwini ja Fordi õpitu rakendamise mudeli (joonis 5) järgi mõjutavad seda mitmed tegurid, mis on seotud koolitatava omadustega (kognitiivsed võimed, enesetõhusus, motivatsioon, koolituse tajutav kasulikkus), koolituse mõjukusega (metoodika, ülesehitus, sisu, koolitaja, käitumismudelid), töökeskkonna ja -vahenditega (keskkond, toetus, kasutusvõimalus, järeltegevus), töökaaslaste ning otsese juhtide toetusega ning ajaliste ressurssidega. (Burke & Hutchins, 2008, lk 110; Ford *et al.*, 2018, lk 210; Grossman & Salas, 2011, lk 103).

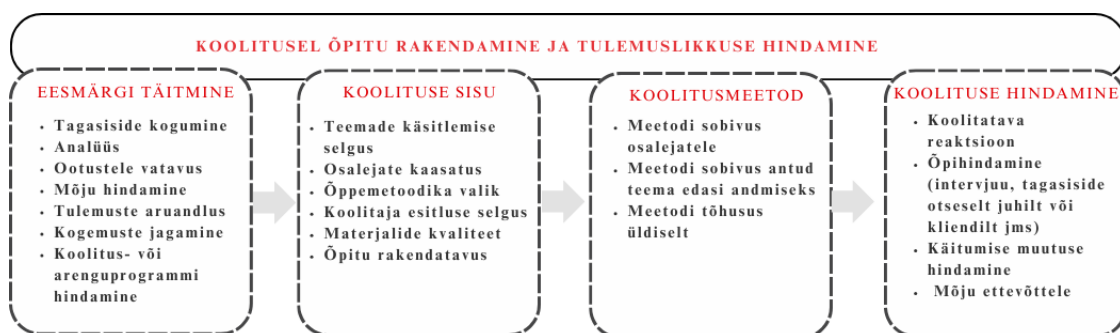


Joonis 5. Koolitusel õpitu rakendamise mudel. Allikad: autori poolt koostatud Burke & Hutchins, 2008; Deckers *et al.*, 2022; Ford *et al.*, 2018; Grossman & Salas, 2011; Rumeli *et al.*, 2021, lk 6 põhjal

Uute oskuste rakendamine igapäevatoösse on harjumus, mille juurutamine eeldab tegevuse korduvat sooritamist. Väidetavalt on koolitused tõhusad, kui need suudavad muuta töötajate käitumist (Rumeli *et al.*, 2021, lk 5). Töötaja igapäevase töö käigus võib koolitusel omandatud oskuste vähest rakendamist seostada piiratud võimalustega kasutada uusi teadmisi, oskusi ja koolitatud käitumist või motivatsiooni vähenemisega, mis tuleneb kas piirangutest või ebapiisavast tasust. Juhtidel on oluline roll koolituse ettevalmistamisel, kuna nemad panevad paika eesmärgid ja ootused ning loovad õhkkonna, mis innustab koolitatavaid õppimisele tähelepanu pöörama. Õppimise eesmärkidele suunatud lähenemine ja koolituseelse õppimismotivatsiooni tase avaldavad positiivset mõju töötajatele, suurendades koolitusel omandatud teadmiste ja oskuste praktilise rakendamise tõenäosust. (Ford *et al.*, 2018, lk 204). Tulemuslik koolitus

suurendab tootlikkust, tööga rahulolu ja töötajatele pandud ülesannete täitmise tõhusust (Rumeli *et al.*, 2021, lk 5). Meeskonnakoolituse mõju õpitu rakendamisele on suurem kui individuaalse koolituse puhul (Deckers *et al.*, 2022, lk 92) ja see viib tõhusama meeskonnatööni (Ford *et al.*, 2018, lk 207).

Koolituste tulemuslikkuse hindamise protsess tuleb läbi viia vastavalt ettevõttes kehtivale hindamismudelile, et hinnata töötajate koolitusest saadavat kasu ja panust ettevõtte tulemustesse. Selle hindamise tulemusi saab kasutada töötajate nõrkuste tuvastamise vahendina, et mõista järgnevaid koolitusvajadusi. (Sinambela *et al.*, 2022, lk 52) Joonisel 6 on kirjeldatud, mida koolituste puhul on võimalik hinnata.



Joonis 6. Õpitu rakendamine ja tulemuslikkuse hindamine. Allikad: autori poolt koostatud Glerum & Judge, 2021; Khan & Ali, 2022; Mukerjee, 2019; Urbancová *et al.*, 2021; Xu & Gao, 2020 põhjal

Töötajate koolituse abil saavad tööandjad kujundada töötajate pädevusi ja arendada nende potentsiaali. See on süstemaatiline protsess, mille käigus muudetakse töötajate töökäitumist ja kompetentside taset (teadmised, võimed ja oskused). Koolituse tulemuslikkuse süstemaatiline hindamine on tööriist, mis aitab tõhusalt planeerida töötajate koolitust ja arengut ning reageerida töötajate, ettevõtte või ühiskonna muutustele. (Urbancová *et al.*, 2021, lk 2) Töötajate koolituse tulemuslikkuse hindamisele hakati suuremat tähelepanu pöörama 20. sajandi keskpaigas ning praktika ja teadustöö arenedes on välja kujunenud erinevad koolituse hindamismudelid (Glerum & Judge, 2021, lk 364; Khan & Ali, 2022, lk 54; Xu & Gao, 2020, lk 1). Tabelis 3 esitatakse ülevaade koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamise mudelitest, nende peamistest omadustest ja rahvusvaheliselt rakendatavusest.

Tabel 3. Koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamise mudelite võrdlus

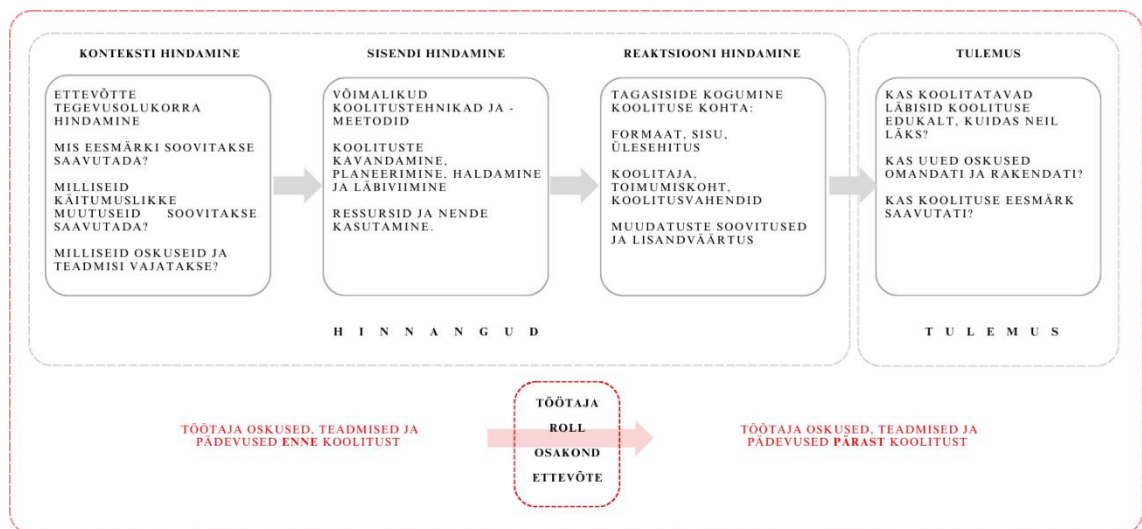
	Kirkpatricku mudel	Hodge mudel	Jack Phillipsi metoodika	CIRO mudel	Kaufmani mudel
Strateegiliste eesmärkide toetamine	x	x	x	x	x
Efektiivne ressursikasutus	x		x	x	
Mõõdikute jälgimine igas etapis				x	
Praktilisus	x		x	x	
Eesmäärke, konteksti ja sisendit arvestav				x	x
Kiiresti rakendatav	x		x	x	
Rahvusvaheliselt ülekantav	x	x	x	x	x

Allikad: Crompton *et al.*, 2023; Khan & Ali, 2022; Kirkpatrick, 1959

CIRO tulemuslikkuse hindamise mudel on vähetuntud ja algselt väljatöötatud juhtimiskoolituste hindamise mudelina. Ometi on ta sarnane tuntuima koolituste tulemuslikkuse hindamise mudeliga – Kirkpatricku mudeliga. Sarnaselt teiste hindamismudelitega on CIRO mudel hierarhiline ehk neli etappi (kontekst, sisend, reaktsioon, väljund) tuleb läbida kindlas järjekorras. Keskendudes koolitussüsteemi mõjule, kohanemisvõimele ja ressursitõhususele, rõhutab CIRO mudel koolituse seost ettevõtte eesmärkide ning õppijate ootustega. (Dhankhar, s.a., lk 69; Max *et al.*, 2022, lk 1504–1509; Xu & Gao, 2020, lk 2) CIRO mudel jälgib mõõdikuid enne koolitust, selle ajal ja pärast. CIRO mudeli parim omadus on, et see võtab arvesse nii eesmäärke (vastavas kontekstis) kui ka saadaolevaid tööriistu (sisendit). Konteksti hindamise üks näide on ettevõtte keskkonna ja kultuuri hindamine, et hinnata tõhusalt koolitusvajadusi ja luua eesmäärke. Sisendi hindamise käigus kontrollitakse koolitustegevuse läbiviimist ja tulemuslikkust. Reaktsioonide hindamise eesmärk on koguda ja kasutada teavet koolituse tõhususe kohta. Tulemuste hindamise eesmärk on mõõta lühi-, vahe- ja pikaajalisi mõjusid. Lõpphindamise eesmärk on välja selgitada, kuidas koolitus mõjutas osakonna või ettevõtte üldist tulemuslikkust (Khan & Ali, 2022, lk 55).

Kohanemisvõimeline, praktiliselt rakendatav ja võimaldades reaajas hindamist, toetab CIRO mudel Greeri koolitussüsteemi mudelit, andes panuse süstemaatilise õppeprotsessi tugevdamiseks. Sel moel täiendab CIRO mudel olemasolevat raamistikku, luues tervikliku lähenemise koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamiseks äriettevõttes. Seetõttu on autor selle välja toonud kui sobiva valiku äriettevõtte koolitussüsteemi

tulemuslikkuse hindamiseks. Joonisel 7 on kirjeldatud CIRO mudeli etappe ja viidatud sellele, et tema eripära on mõõtmiste tegemine enne ja pärast koolitust.



Joonis 7. Koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamise etapid lähtuvalt CIRO mudelist. Allikad: autori poolt koostatud Khan & Ali, 2022, lk 55; Max *et al.*, 2022; Xu & Gao, 2020 põhjal

Koolituste tulemuslikkuse hindamine on ettevõtete jaoks oluline, et mõista koolitustesse tehtud investeeringute tegelikku mõju ning selle seost ettevõtte tulemuslikkusega. Kuigi ettevõtted kulutavad märkimisväärseid summasid koolitustele, näitavad uuringud, et omandatud oskused ja teadmised ei pruugi alati töökohal rakenduda. See on tekitanud küsimusi õppimise ja töökäitumise vahelise seose tugevuse kohta. Lisaks võivad koolituse tõhusust mõjutada mitmed tegurid, sealhulgas koolitatava omadused, koolituse metoodika ja keskkond ning töökaaslaste toetus. Peamiseks aspektiks koolituse tulemuslikkuse hindamisel on õpitu praktiline rakendamine igapäevatoos. Juhtidel on oluline roll koolituse ettevalmistamisel ja õpikeskkonna kujundamisel, mis soodustaks koolitatavate õppimist ja oskuste rakendamist töös. Koolituste tulemuslikkuse hindamisel on oluline kasutada sobivaid hindamismudeleid, mis arvestaksid nii ettevõtte strateegilisi eesmärke kui ka koolitatavate vajadusi. CIRO mudel paistab silma oma süstemaatilise lähenemisega, võimaldades hinnata koolituse vastavust ettevõtte eesmärkidele ning jälgida koolituste mõju enne koolitust, koolituse ajal ja pärast koolitust. See mudel võib olla väärtuslik vahend ettevõtetele, kes soovivad süstemaatiliselt hinnata oma koolituste efektiivsust ja panust organisatsiooni tulemuslikkusesse.

2. ETS NORD AS KOOLITUSSÜSTEEMI DISAINIMINE

2.1. ETS NORD AS koolitussüsteemi ülevaade ning seonduva uuringu meetoodika

Ettevõtte koolitussüsteemi disainimine on oluline nii ettevõttele kui ka töötajatele. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade ETS NORD AS-i koolitussüsteemi hetkeolukorrast ja tehtud uuringust eesmärgiga süsteemi tulemuslikumaks disainida. Samuti käsitletakse ettevõttesiseste koolitustega seotud dokumentide sisu ja rahuloluküsitluse tulemusi. ETS NORD AS on 1998. aastal asutatud Põhja-Euroopa üks suuremaid terviklikele ventilatsioonilahendustele spetsialiseerunud erakapitalil põhinevaid ettevõtteid, mille põhitegevusalaks on ventilatsiooniseadmete ja –tarvikute projekteerimine, tootmine ja müük. Ventilatsioonilahendused on suunatud siseruumide õhukvaliteedi parandamisele ja optimaalse ventilatsiooni tagamisele, mis on olulised nii inimeste tervise kui ka mugavuse seisukohalt.

Ettevõtte struktuur on esitatud lisa 1. Ettevõtte laienemisega on tekkinud vajadus uuendada koolitussüsteemi. Alates 2022. aasta lõpust vastutab koolitustegevuse eest ettevõtte Akadeemia, mis keskendub töötajate ja koostööpartnerite koolitamisele ning kompetentsuse suurendamisele. Akadeemia toetab ettevõtte põhiväärtusi, eriti tipptasemel kompetentsuse saavutamist kõikidel tasanditel ja ettevõtteüleselt. Oluline on luua tulemuslik koolitussüsteem, mis toetab nii individuaalset arengut kui ka ettevõtte üldist kasvu. Uuringu eelsetes vestlustes ettevõtte üksuste juhtidega ilmnes, et ettevõttesisene teadmiste jagamine on ebapiisav. Üks parendust vajavaid aspekte on uute töötajate integreerumine ettevõttesse, kuna puudub selge struktuur ja raamistik nende jaoks pakutavate koolituste ja väljaõppe osas ning samuti infoliikumine ettevõtte töökultuuri ja protsesside kohta. Lisaks on muret tekitanud erinevate töös kasutatavate IT-programmide piiratud oskuste tase.

Koolitussüsteemi tulemuslikumaks disainimine on kriitilise tähtsusega nii ettevõttele kui ka selle töötajatele. Käesoleva magistritöö uurimise keskmes on ETS NORD AS Eesti filiaali töötajad ja töö eesmärgiks on teha ettepanekud ettevõtte koolitussüsteemi disainimiseks ja selle tulemuslikkuse suurendamiseks. Autor on valinud selle fookuse, sest ETS NORD AS Eesti filiaal on osa suuremast rahvusvahelisest ettevõttest ning selle koolitussüsteemi parendamine võib olla oluline samm kogu ettevõtte edukuse tagamisel.

Antud magistritöös viis autor läbi dokumentide sisuanalüüsi ja kvalitatiivse uurimuse. Kvalitatiivse uurimuse aluseks on teoreetilised materjalid, mille põhjal koostati intervjuude küsimused. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused (vt lisa 2) tuginesid eelnevalt esitatud teooriale ja õppedisaini mudeli struktuurile (joonis 2, lk 12). Vastavalt sellele jaotas autor intervjuuküsimused kuude teemaplokki:

- koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes
- koolitussüsteemi seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega
- koolitusvajaduste hindamine
- koolituste planeerimine, läbiviimine ja esmane tagasiside
- koolitustel õpitu rakendamine igapäevatoos
- koolituste tulemuslikkuse hindamine

Selleks, et tagada uurimisprotsessi mitmekülgsus ja kajastada erinevaid vaatenurki, on oluline kaasata erinevaid ettevõttesisesid huvigruppe. Valimisse võeti ETS NORD AS Eesti filiaali seitse tippjuhti (juhatuse esimees, tegevjuht, Nõukogu liige, müügiüksuse juht, tootmisjuht, finantsjuht, arendusgrupi juht), et kõikide valdkondade vajadused koolitussüsteemi osas oleksid esindatud. Lisaks valiti valimisse kõik kolm Eesti personaliosakonna töötajat ning kolm fookusgruppi erinevate osakondade spetsialistidega (kuni seitsmeliikmelised grupid). Esimesse fookusgruppi valiti tootmisüksuse jaoskonnajuhid ja spetsialistid, et oleks kajastatud tootmistöötajate töiseloomust tulenevad vajadused. Teise fookusgrupi liikmed valiti erinevate osakondade kontoritöötajate hulgast, et saada valdkondadeülene arvamuste paljusus töötaja vaates. Kolmandasse fookusgruppi valiti need töötajad, kes on ettevõttes töötanud vähem kui pool aastat, et saada ülevaade uute töötajate arvamusest ja kogemusest koolitussüsteemi osas (sh sisseelamist toetavad koolitused).

Lõputöö empiiriline osa on kolmeetapiline ja läbiviimiseks kasutatakse erinevaid andmekogumis- ja analüüsimeetodeid, mis on kajastatud tabelis 4.

Tabel 4. Andmete kogumise viisid ja aeg

Andmekogumise meetodid	Aeg	Allikad/Valim	Analüüsimeetod
Dokumendianalüüs	Märts 2024	ETS NORD sisedokumentid (ettevõtte struktuur, juhtimissüsteemi käsiraamat, personaliprotseduur, Akadeemia strateegia, Akadeemia protseduur, töötajate rahuloluküsitluse tulemused)	Sisuanalüüs
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2)	Veebr – Märts 2024	ETS NORD Eesti filiaali juhid ja personalitöötajad (10 inimest)	Kvalitatiivne analüüs
Fookusgrupi intervjuud (vt lisa 2)	Märts 2024	ETS NORD Eesti filiaali spetsialistid (kolm viie- kuni seitsmeliikmelist gruppi)	Kvalitatiivne analüüs

Magistritöö autor alustas oma uuringut ETS NORD AS-i dokumendianalüüsist, et saada ülevaade ettevõtte koolitusalasest tegevusest. Ettevõtte struktuuri (vt lisa 1) ja juhtimissüsteemi käsiraamatu (ETS NORD AS, 2024a) analüüsimise eesmärk oli saada ülevaade juhtimisstruktuurist ja vastutusaladest ning koolitustegevusest. See võimaldas mõista, kuidas koolitusprotsess on integreeritud ettevõtte üldisesse strateegiasse ja juhtimissüsteemi. Käsiraamatus on kirjeldatud, et kompetentsed ja pühendunud töötajad on ettevõtte oluline ressurss ning seda aitavad saavutada arenguvõimalused ja koolitused. Juhtimiskäsiraamatus on märgitud, et värbamine, sisseelamisprogramm, pädevused, asendused, koolitus jm töötajatega seonduv on täpsemalt kirjeldatud ettevõtte Personaliprotseduuris (ETS NORD AS, 2024c).

Ettevõtte juhtimiskäsiraamatus on kirjeldatud, et ettevõtte töötajate pädevus (nõutav haridustase, oskused ja kogemused) määratakse ametikirjeldustes ning töötajate arendamiseks toimub koolitusvajaduste väljaselgitamine pidevalt. Töötajate arendamiseks korraldatakse nii ettevõttesiseseid kui ka -väliseid koolitusi. Tulemuste hindamine toimub igapäevase töö käigus. Ettevõtte protsesside kirjeldamisel on Akadeemia tegevus märgitud tugiprotsessina.

Ettevõtte Personaliprotseduuris (ETS NORD AS, 2024c) kirjeldatakse ETS NORD AS personalivaldkonna tegevusi. Antud protseduuris on ära toodud, et personalitöö

korraldamise ja seadustele vastavuse eest vastutab personalijuht, kuid koolitusvajaduste väljaselgitamise eest vastutavad struktuuriüksuste juhid ning ETS NORD Akadeemial on toetav roll. Personaliosakonna protsessid on läbinud muudatusi pärast seda, kui ettevõttes loodi eraldi struktuuriüksus Akadeemia, mille alla on koondatud kogu ettevõtte koolitustegevus. Enne ümberkorraldust vastutas personaliosakond koolituste korraldamise, planeerimise ja haldamise eest. Akadeemia on loodud spetsiaalselt selleks, et koolitustegevus oleks strateegiliselt juhitud ja tulemuslikum. Uuringu tegemise hetkel alustati töökeskkonnaalaste koolituste üleandmisega Akadeemiale. Varasemalt olid need koolitused töökeskkonnaspetsialisti vastutusallas. Akadeemia tegevuse eesmärk on koolituste joondamine ettevõtte eesmärkide ja strateegiaga, et koolitustegevus oleks töötajate ning ettevõtte vajadusi toetav.

Personaliprotseduuri (ETS NORD AS, 2024) peatükis „Personali arendamine“ on öeldud, et töötajate koolitus- ja arendamisvajaduste väljaselgitamiseks viiakse igal aastal läbi koostöövestlused. Vajadusel viiakse vestluseid läbi ka tihedamini. Personaliprotseduuris on äramärgitud, et koolituste korraldamine ja tulemuslikkuse hindamine on üle viidud ETS NORD Akadeemia protseduuri (vt lisa 3). ETS NORD Akadeemia lähiaastate töö on detailsemalt kirjeldatud Akadeemia strateegias 2023-2025 (ETS NORD AS, 2023b), mis on ettevõtte sisedokument. Antud dokumenti uuendatakse igal aastal vastavalt ettevõtte strateegiale ja see sisaldab nii lühi- kui ka pikaajalisi eesmärke ning Akadeemia koolitussüsteemi põhimõtteid (vt lisa 4).

2023. aasta lõpus korraldas personaliosakond töötajate kirjaliku rahuloluküsitluse Eesti filiaali töötajatele, mille käigus uuriti ka töötajate rahulolu ettevõtte koolitusvaldkonnaga. Küsitlusele vastas 124 töötajat 340-st ja rahulolu koolitustega hinnati 5-palli süsteemis keskmiselt 4,05. Töötajatel tuli hinnata 5-palli süsteemis järgmisi aspekte (toodud ka keskmine hinnang töötajate poolt):

- Töökõks vajalik algõpetus – 4,14
- Ettevõtte eesmärkide teadlikkus (osakonna ülesannete püstitamine) – 3,91
- Minu töö võimaldab mul kasutada oma võimeid, teadmisi ning oskusi – 4,23
- Ettevõttes toetatakse töötajate arengut (koolitus- ja arenemisvõimalused) – 3,92

Lisaks oli töötajatel võimalus kirjutada vaba tekstina ettepanekute ja kommentaaride lahtrisse. Sealt ilmsid esiletõusvad soovid, mis hõlmasid keeleõppe võimalusi ning võimalust osaleda erialastel koolitustel ja konverentsidel. See oli hea taustainfo enne empiirilise osa jätkamist kvalitatiivse uuringuga. Enne intervjuude teostamist testis autor küsimusi ka ühe intervjuueeritava peal ning viis sisse mõned muudatused arvestades tema tagasisidet. Lisaks vaatas autor enne intervjuusid küsimused üle koos ettevõtte disainijuhiga, kes aitas neid paremini sõnastada, tagamaks, et intervjuueeritavad mõistaksid küsimuste tähendust ning suudaksid anda sisukaid vastuseid, mis oleksid seotud uuringu teemaga. Selline eelnev ettevalmistus tagas intervjuude kvaliteedi ja tõlgenduste usaldusväärsuse.

Töö autor viis intervjuud läbi füüsilisel kohtumisel. Individuaalsete intervjuude kestvused jäid vahemikku 50-90 min ja fookusgrupi intervjuud vahemikku 82-103 min (vt lisa 5). Intervjuud salvestati, et neid saaks täies mahus transkribeerida ning need salvestused kustutatakse peale magistritöö kaitsmist. Intervjuuküsimustega andmeid kogudes ja analüüsid otsis uuringu läbiviija vastuseid püstitatud uurimisküsimustele. Magistritöö autor töötab kõnealusel ettevõttes ja omab otsest ligipääsu dokumentidele, mis tagab empiirilise uurimuse kvaliteedi ja usaldusväärsuse.

Autor jagas uurimistulemuste analüüsi kolme etappi: kodeerimine ja temaatiline kategoriseerimine, andmete analüüs ja kokkuvõtte tegemine ning tulemuste sidumine teooriaga, analoogselt Lagerspetz (2017, lk 184) ja Saldana (2013, lk 328) käsitlustega. Esimeses etapis toimus kogutud andmete kodeerimine. Andmeanalüüsi teostamisel kasutati deduktiivset meetodikat, kuna uurimus toetub olemasolevatele teooriatele ning varasematele uurimustele (Kalmus *et al.*, 2015). Intervjuude vastused koondati Miro tarkvarasse, mis on oma olemuselt virtuaalne tahvel. Küsimused lisati teemaplokkidena ülevalt alla ja intervjuueeritavate vastused lisati küsimuste järgi virtuaalsetele märkmepaberitele. Teemaplokkide moodustamise peamiseks aluseks oli teoorias esitatud õppedisaini mudeli struktuur (joonis 2, lk 12), mida autor kasutas ka intervjuu küsimuste loomisel ning lisaks autori poolt lisatud kaks teemaplokki, selgitamaks välja koolitussüsteemi olemasoleva olukorra ning selle seose ettevõtte strateegiaga.

Teises etapis toimus kodeeritud andmete analüüs ning saadud tulemuste kokkuvõtmine ja järelduste tegemine. Andmete lõplik analüüs ja kategoriseerimine teostati Exceli

programmis ja protsessis rakendati sisuanalüüsi meetodit, mis tuvastab mustreid, kordusi ning klassifitseerib sarnase sisuga tekstid vastavatesse kategooriatesse (Laherand, 2008, lk 290). Kolmandas etapis seostas töö autor saadud tulemusi teoreetilise taustaga ning analüüsis, millised seisukohad seostuvad antud ettevõttega ja millised mitte. Andmeid kogudes ja analüüsidest otsis autor vastuseid kahele püstitatud uurimisküsimusele.

2.2. ETS NORD AS koolitussüsteemi disaini ja tulemuslikkuse uuringu tulemused ja analüüs

Käesolevas alapeatükis esitab autor intervjuude tulemuste ülevaate ja analüüsib neid teemaplokkide kaupa. Analüüs tugineb ETS NORD AS-i koolitustega seotud informatsioonile, mis on saadud eelnevast dokumendianalüüsist ja läbiviidud intervjuudest. Tulemuste täiendamiseks on kasutatud intervjuueeritavate tsitaate, viidates neile ametinimetuste kaudu või koodidega: juhid (J), personalitöötajad (P) ja spetsialistid (S), et tagada anonüümsus.

Kuna ettevõtte dokumentides ei ole koolitustegevust varasemalt ühtse süsteemina käsitletud, oli mõiste "koolitussüsteem" intervjuueeritavatele võõras. Seetõttu selgitas uuringu läbiviija enne intervjuud mõiste tähendust ja esitas lihtsustatud skeemi koolitussüsteemi mudelist (vt lisa 6). Juhatuse esimees märkis: "see mudel on selline, nagu see süsteem meil toimima peaks." Intervjuud võimaldasid autoril saada ülevaate ETS NORD AS-i koolitussüsteemi hetkeseisust ning selle edasise arendamise ja disainimise suundadest.

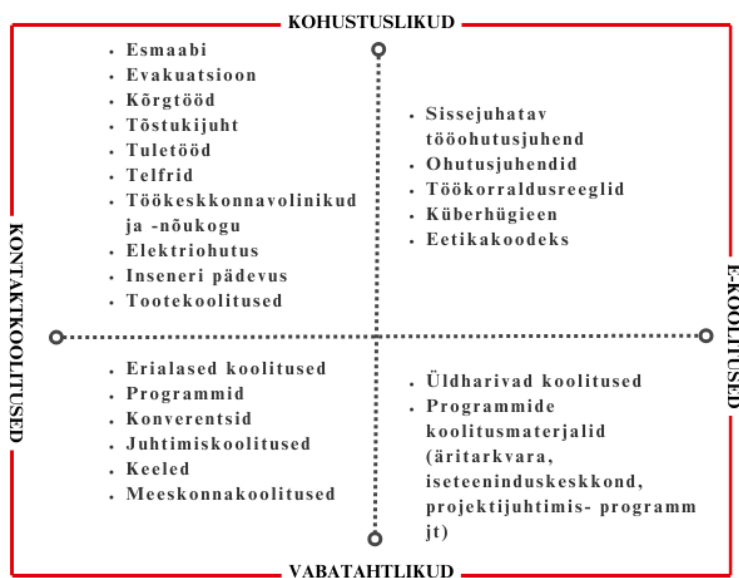
Ettevõtte dokumentides ei ole koolitustegevuse sihtrühmi detailselt kirjeldatud. Juhtimissüsteemi käsiraamat (ETS NORD AS, 2024) ja Personaliprotseduur (ETS NORD AS, 2024) viitavad vaid üldiselt ettevõtte koolitustegevusele. Intervjuud ettevõtte töötajatega tõid esile vajaduse käsitleda töötajaid erinevate sihtrühmadena ning planeerida koolitustegevus vastavalt nende sihtrühmade konkreetsetele vajadustele. Tabelis (tabel 5, lk 27) on esitatud intervjuude käigus ilmnunud ja eristunud sihtrühmad, kellele ettevõtte koolitustegevus on suunatud.

Tabel 5. Intervjuude käigus selgunud koolitustegevuse sihtrühmad ettevõttes

SIHTRÜHMAD	KIRJELDUS
Kontoritöötajad	Ettevõtte töötajad, kes tegelevad peamiselt kontoritööga (töö arvutiga). Erinevad koolitus- ja arendusvajadused osakondade lõikes.
Tootmis- ja logistikatöötajad	Töötajad, kelle põhitegevus on tootmises ja logistikas (laos). Koolitusvajadused tööülesannete roteerumisel.
Uued kontoritöötajad	Uue kontoritöötaja värbamisel (sisseelamisprogramm). Ettevõttesisene töötaja liikumine.
Uued tootmis- ja logistikatöötajad	Uue tootmis- või laotöötaja värbamisel (sisseelamisprogramm). Ettevõttesisene töötaja liikumine.
Kontori mentorid	Uue kontoritöötaja mentor. Tavaliselt otsene juht. Harvem kogenud kolleeg. Vahel mõlemad variandid korraga. Mentorite kompetentsid.
Tootmise ja logistika mentorid	Uue tootmise või logistika töötaja mentor. Tavaliselt kogenud kolleeg. Vahel kaks mentorit erinevatel tööloikudel. Mentorite kompetentsid.
Juhid	Koolitused strateegilise- ja meeskonnajuhtimise, konfliktide lahendamise, motivatsiooni ning eesmärkide juhtimise osas.
Noored juhid	Kogemusteta juhid. Esmased teadmised juhtimisest. Juhtide järelkasv.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Autor esitab ülevaate intervjuude tulemustest seoses erinevate sihtrühmade koolitamisega ETS NORD AS Eesti filiaalis. Tulemused on esitatud teemaplokkidena, analüüsisides kodeerimise ja kategoriseerimise käigus tekkinud mustreid ja seoseid (lisa 7). Individuaal- ja fookusgrupiintervjuude eesmärk oli kaardistada ettevõtte koolituste hetkeseis ning erinevate osapoolte arvamused ja ootused. Lisaks üldisele ülevaatele kaardistas autor ka ettevõttes läbiviidavad koolitused (joonis 8).



Joonis 8. Töötajate koolitusvormid ettevõttes. Allikas: autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal

Koolituste jaotamine kohustuslikeks ja vabatahtlikeks ning kontakt- ja e-koolitusteks võimaldab paindlikku ja individuaalset lähenemist töötajate arendamisel, arvestades nende vajadusi ja ajakava ning tagades ettevõtte nõuete täitmise. Intervjuu tulemuste põhjal loodud struktureeritud lähenemine (joonis 8, lk 27) aitab ettevõttel paremini planeerida ja hallata koolitusressursse, tagades töötajate pideva arengu ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse. Esmatasandi kohustuslikud koolitused (esmaabi, evakuatsioon, tööohutus) tagavad töötajate ohutuse ja aitavad ennetada ning reageerida ootamatutele olukordadele. Tehnilised koolitused, nagu kõrgtööd, tõstuki juhtimine ja elektriõhutus, on suunatud spetsiifiliste tööülesannete ja -seadmetega seotud oskuste arendamisele, tagades töötajate pädevuse ja tehniliste riskide maandamise.

Lisaks tehnilistele oskustele ja ohutusalasale teadlikkusele on oluline arendada töötajate professionaalset pädevust. Selleks pakutakse erialaseid ja tootekoolitusi, mis aitavad omandada vajalikud teadmised ja oskused ning parandada ettevõtte tulemuslikkust ja konkurentsivõimet. Müügiüksuse juhi hinnangul on müügitiiim edukas, mistõttu universaalsed müügikoolitused ei paku enam lisaväärtust. Ta rõhutab aga vajadust tõhustada sisekoolitusi, eriti tootekoolitusi, kuna info edastamine on ebaühtlane ja töötajatele sageli kättesaamatu.

Ma olen ekraanideusku, mis meil erinevates kohtades on. Nimetan seda sisereklaamiks. Sisu peaks olema toimetatud. Vahtu võiks vähem olla. Varem oli tootepõhisem. Kõikides keeltes. Et soomlased ja rootslased ka näeks tooteuendusi. (J1)

Koolitustegevus ja -vajadused varieeruvad osakondade lõikes. Finantsjuhi sõnul on nende osakonnas koolituste planeerimine ja vajaduste määratlemine lihtsam tänu valdkonnapõhiste reeglitele ja regulatsioonidele. Eelistatakse praktiliste ülesannetega seotud koolitusi ning koolituse mõju kohta saadakse tagasisidet tööprotsessi käigus, mitte formaalsete küsitluste kaudu.

Tabel 6. Intervjuude tulemused ettevõtte ETS NORD AS Eesti filiaali koolitussüsteemi hetkeolukorra osas

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Akadeemia kui kompetentsikeskus	x	x	x
Süsteemaatilisuse olulisus	x	x	
Rollide selguse vajadus			x
Mõju ettevõttekultuurile	x		
Osakondade erinev suhtumine koolitustesse		x	
Filiaalide üleste tööriistade puudumine		x	
Töötajal ja juhil erinev koolitusvajaduse tunnetus	x	x	x
Õpitu nõrk seos igapäevatööga		x	
Koolitusmaterjalid ei püsi ajakohased			x
Vajalik koolitada pikaajaseid töötajaid			x
Juhtimiskoolituste vajalikkus	x	x	
Mentorite koolituse vajalikkus	x		x
Vajalik kaardistada ootused mentorile	x	x	
Sisseelamisprotsess vajab parendamist	x	x	x

Analüüsid ETS NORD AS-i olemasolevat koolitussüsteemi, ilmnes Akadeemia oluline roll ettevõtte koolitustegevuse süstematiseerimisel ning sisekoolitajate toetamisel ja väliskoolitajatele ülevaate andmisel ettevõtte tegevusest. Üks juhtidest rõhutas, et "ettevõtte kõikide koolituste kompetents on Akadeemias" (J7). Kõik intervjuueeritavad nõustusid selle seisukohaga. Personaliosakonna töötajad rõhutasid parema koostöö vajadust personaliosakonna ja Akadeemia vahel, märkides, et "koolitus on personalitöö üks osa ja see ei ole väike osa. See koolitus käib, nagu iga muu personalitöö, töötajaga kaasas igal sammul, algusest lõpuni" (P3).

Analüüsid intervjuude tulemusi, tõid kõik intervjuueeritavad välja süsteemsuse puudumise koolituste osas. Kontoritöötajad rõhutasid ebaselgust töötajate rollide osas ning üks fookusgrupi liige märkis, et peamine probleem seisneb sisemiste protseduuride ebapiisavas toimimises. Intervjuudes osalenud töötajad tõid esile, et koolitussüsteemi ja kommunikatsiooni puudulik toimimine võib negatiivselt mõjutada ettevõtte tulemuslikkust ja produktiivsust ning põhjustada töötajate lahkumist. Lisaks tõid personaliosakonna töötajad esile, et koolituste kaudu on võimalik mõjutada ettevõtte kultuuri, rõhutades vajadust tugevdada koostööd Akadeemia ja personaliosakonna vahel ning tagada ühtne infoväli ja ootused, mis omakorda loob tugevama ettevõttekultuuri.

Juhid väljendasid mitmesuguseid seisukohti koolituste osas, kus mõned usuvad, et töötajad õpivad iseseisvalt, samas kui teised soosivad aktiivset osalemist koolitustel ja oma meeskonna koolitamist. Kuigi nad pooldavad ühtseid koolitusprintsiipe erinevates filiaalides, eelistavad nad mitte "ühtlustamist", vaid pigem arvestada kultuuriliste ja regionaalsete erinevustega. Iga riik peaks koolitussüsteemi iseseisvalt rakendama, kuigi üleettevõttelised põhimõtted ja tööriistad võiksid olla. Akadeemia peaks koordineerima koolitustegevust ja tagama kokkulepitud põhimõtete järgimise.

Intervjuude käigus ilmnis, et töötajate ja juhtide tajutud koolitusvajadused võivad erineda, kuna töötajad on paremini kursis oma töösisuga, samas kui juhid on rohkem teadlikud ettevõtte vajadustest. Juhid tõid esile, et senised koolitused ja igapäevatöö vaheline seos ning õpitu rakendamine on olnud ebapiisav ja juhuslik. Fookusgrupi liikmed märkisid, et e-õppekeskkonnas ei pruugi õppematerjalid alati olla ajakohased. Lisaks tõid pikaajagsed töötajad esile, et nende koolitamise vajadus võib mõnikord jääda tagaplaanile ning sellega tuleks rohkem tegeleda.

Intervjuudes märkisid juhid, et juhtimiskoolitusi on ettevõttes olnud pigem vähe, eriti esmatasandi juhtidele suunatuna. Juhtimisstiili käsitleti peamiselt individuaalse omadusena ning ühtsete tööriistade rakendamine tundus keerukas. Nii juhtide kui ka personaliosakonna töötajate poolt tajuti vajadust rohkemate ühiste tegevuste järele, mis aitaksid joondada meeskondi ühiste eesmärkide suunas. Samuti peeti oluliseks individuaalseid juhtimiskoolitusi, eriti neid, mis keskendusid psühholoogiale ja suhtlemisoskustele. Töötajad väljendasid rahulolematust juhtide võimekusega lahendada segadust tekitavaid olukordi ning suunata koostööd erinevate osakondade vahel.

Sisseelamisprogrammi analüüs paljastas mitmeid puudusi, mida nii töötajad kui ka juhid tajusid. Mentorluse aspekt osutus eriti oluliseks, kuna juhtidel ei olnud selget arusaama mentori rollist ega ootustest mentorile. Seetõttu peeti vajalikuks luua paindlik mentorlussüsteem, mis võtaks arvesse osakondade ja töövaldkondade spetsiifilisi vajadusi. Üks juhtidest tõi seoses mentorluse ja sisseelamisega välja:

Aga üks asi, mis ma olen alati rõhutanud, kui võetakse uus inimene tööle on see, et inimesel on algul oma „miks-id“, et miks ma pean seda nii tegema. Tal on teise ettevõtte taust, pagas ja kogemused, millega ta tuleb. Need „miks-id“ on ülioluline

kätte saada. Üks hetk inimene sulandub massi ja meie protsessidesse ja siis ta ei küsi neid "mikse" enam, siis ta juba teeb nii nagu talle on öeldud. Kui keegi küsib „miks“, siis on vastutus mõelda ka selle peale. (J2)

Intervjueritud töötajad märkisid, et mentoritel puudub sageli aeg uute töötajatega tegelemiseks, mis tekitab ebaselgust ettevõtte ootuste osas töötajale. Lisaks puuduvad ühtsed protseduurireeglid ja selged juhendid uute töötajate sisseelamiseks ning töötajatel on raskusi vajaliku info leidmisega. Kuigi töötajad hindasid e-õppeprogrammi positiivselt, tundsid nad esimestel päevadel infomaterjalide üleküllust. Uute töötajate fookusgrupi arvamus oli üsna ühene, et „esialgu tundus programmis üsna palju seda materjali läbi töötada, ma oleksin võinud seda ise paremini hajutada. Muidu materjalid olid head. Just see küsimuste küsimine“ (S2). Vaatamata sellele olid ettevõttesse tööle tulnud uued töötajad sisseelamisprogrammi osas rahulolevamad kui juhid. Juhid ja personaliosakond tunnetasid muret ettevõtte teiste filiaalide sisseelamisprotsessi ja koolitussüsteemi toimimise pärast, rõhutades vajadust ühtsete põhimõtete järele. Siiski ei ole välisfiliaalide koolitussüsteem antud magistr töö fookuses.

Tabel 7. Intervjuude tulemused koolituste seose osas ettevõtte strateegiaga

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Puudulik kommunikatsioon	x	x	x
Ettevõtte eesmärkide ebaselgus	x	x	x
Rollide ebaselgus	x		
Töötajate koolitamine ja arendamine peab olema seotud eesmärkidega	x	x	
Puudub järjepidevus		x	
Töötaja heaolu ja motivatsioon kui ettevõtte ressurss	x		x
Koolitus kui strateegiline tegevus		x	

Kõik intervjueritavad olid ühel meelel, et koolitustegevus peaks olema tihedalt seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, toetades nende saavutamist. Juhtide arvates on oluline, et koolitussüsteem oleks suunatud ettevõtte strateegiliste eesmärkide toetamisele ning aitaks neid töötajateni viia, kuid hetkel on ettevõtte strateegia mõistmine isegi juhtide seas segane, mis takistab selle edasiandmist töötajatele. Lisaks tõdesid personaliosakonna töötajad, et nende nägemus erineb selles osas veidi juhtide omast. Kuigi mõistetakse, et koolitustegevusse panustamine on ressurss, mida ettevõtte soovib ka

tagasi saada, tuleb arvestada, et üksnes ettevõtte vajadustele keskendumine võib mõjuda negatiivselt töötajate heaolule ja motivatsioonile, mis on samuti olulised ressursid.

Kõik osapooled tõid välja, et ettevõtte eesmärkide osas ei ole kõikidel töötajatel ühtset arusaama ning puudub selge seos ettevõtte strateegia ja koolitustegevuse vahel. Lisaks on töötajate rollid kohati ebaselged ning eesmärkide sisu vajaks detailsemat selgitust ja kommunikatsiooni, et tagada ühtne tegutsemine eesmärkide suunas ja mõista, milliseid võimekusi on koolituste abil juurde tarvis. Kuigi Juhtimissüsteemi käsiraamatus (ETS NORD AS, 2024) on ära toodud, et ettevõtte tasandil püstitab juhatus strateegiast tulenevad eesmärgid ning üldeesmärkidest tulenevad nii osakondade kui ka töötajate ülesanded, tuleb praktikas veel protsessi juurutada.

Esiolgu vajab täpsustamist, kuidas ettevõtte eesmärgid allapoole hargnema hakkavad ning osakondade eesmärkide ja töötajate rollide kirjalikud kirjeldused peaksid olema kättesaadavad ja arusaadavad. Töötajad tunnevad vajadust teada, kuidas nende töö panustab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisesse. Praegu tajuvad töötajad, et "me oleme keskendunud mingitele väikestele lõikudele, aga kuidas need klotsid moodustavad terviku – see pilt on meil ära kadunud".

Tabel 8. Intervjuude tulemused koolitusvajaduste hindamise osas

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Peab olema pidev protsess	x	x	x
Vajalik põhjalikum analüüs	x	x	
Juhi vastutada osakonna koolitusvajadused	x	x	x
Juhi ja töötaja vastutada individuaalsed koolitusvajadused	x	x	x
Ettevõttesisese liikumise korral koolitusvajaduste puudulik hindamine	x		

Personaliosakonna töötajad jagasid ülevaadet senisest koolitusvajaduste hindamise protsessist. Nad märkisid, et koolitusvajaduste kaardistamine on olnud üsna kaootiline, kuid peaks olema järjepidev tegevus. Püütud on välja selgitada koolitusvajadusi nii juhtide kui ka töötajate endi kaudu, kuid sellega kaasnenud analüüs ei ole olnud piisavalt põhjalik. Lisaks pole tähelepanu pööratud töötajate ettevõttesisese liikumise korral tekkivatele koolitusvajadustele. Iga aasta alguses on juhtidele saadetud Exceli tabel, kuhu nad saavad märkida oma osakonna koolitussoovid. Lisaks on püütud juurutada ettevõtte

äritarkvaras olevat koostöövestluse vormi, kuid nagu mainis üks personaliosakonna töötaja, et "koostöövestluste vormi täidetakse vaevaliselt, seega sealt eriti palju praegu infot ei saa" (P2).

Töötajate koolitusvajaduste hindamiseks on lisatud koolitusteemalised küsimused ka iga-aastasele rahulolu-uuringule ning mõned vajadused on sealt ka esile tulnud. Fookusgrupi intervjuud näitasid, et töötajad peavad ettevõtte koolitustegevust üldiselt ebapiisavaks, kuid märgiti, et nende vajadusi küsitakse ja nendega arvestatakse enamasti. Juhtide arvates on individuaalsete koolituste puhul koolitusvajaduse väljaselgitamine nii juhi kui ka töötaja vastutus. Meeskonnakoolituste korral peab juht koos meeskonnaga kaardistama osakonna vajadused ning Akadeemia võib vajadusel pakkuda korralduslikku tuge. Siiski tõid juhid esile vajaduse parema kommunikatsiooni järele koolituste osas:

Anda see sõnum inimestele, et koolitusi tuleb ise küsida. Keegi ei näe inimese oskuste ja vajaduste sisse. Tuleb rääkida ja kommunikeerida. Sõnum peaks olema üle ettevõtte. Praegu kuulates tagasisidet, siis tundub, et keegi ei tea, et ise peaks koolitusi küsima. Ei juhid ega Akadeemia ei oska pakkuda erialaseid koolitusi. Sellist asja nagu liigne kommunikatsioon ei ole olemas. (J3)

Töötajate fookusgruppide intervjuudest selgus, et paljud töötajad ei tea, kuidas koolitustele pääseda. Mainiti, et aeg-ajalt küsitakse, kas on soovi mõnel koolitusel osaleda. Töötajate arusaamad koolituste küsimise osas olid osakondade lõikes väga erinevad. Mõned suutsid selgelt määratleda oma koolitusvajadused, teadvustades nende rolli eesmärkide saavutamisel ning rõhutades töötaja isiklikku vastutust selles osas. Samas oli ka ootus, et keegi peaks pakkuma sobivaid koolitusi. Töötajad väljendasid eriti suurt huvi suhtluskoolituste ja ettevõttes kasutatavate IT-programmide koolituste vastu.

Suurem osa töötajaid ei ole viimase paari aasta jooksul läbinud koostöövestlusi, mis näitab, et sellised vestlused ei ole ettevõttes regulaarsed. Koostöövestluste raames töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamise küsimuses väljendasid juhid erinevaid seisukohti. Mõned juhid ei näe koostöövestlustes sobivat kohta koolitusvajaduste kaardistamiseks, samas kui teised peavad seda oluliseks, kuid leiavad, et ettevõtte äritarkvaras olev vorm ei ole praktiline. Üks intervjuueeritav rõhutas vajadust dokumenteerida vestlused vähem bürokraatlikul viisil:

Samas ta ei tohi olla ainult vestlus, sest seal peab mingisugune jälg järele jääma. Kui sa inimesega järgmine kord lähed rääkima ja hakkad nullist pihta, siis ta näeb, et sind väga ei huvita see, mis ta eelmine kord rääkis. See on ju see koht, kus ta näeb, et sa päriselt tahad teada, mis toimub ja sa oled selle enda jaoks läbi mõelnud ja sa esitad küsimusi teades seda tausta. Sealt tuleb ka koolitusvajadus välja. Sa saad teada, et eelmine kord me leppisime kokku, et see külg on sul nõrk, et mida sul selleks vaja teha ja kuidas sa nüüd ennast tunned. Kas mina juhina näen, et midagi on muutunud ja kas sina ise tunned, et oled selles asjas tugevam. Minu meelest ei ole paremat kohta. (J6)

Tabel 9. Intervjuude tulemused koolituste planeerimise, läbiviimise ja tagasiside küsimise osas

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Ootuste kaardistamise vajalikkus		x	
Planeerimistugi Akadeemialt		x	
Koolitaja valik on oluline	x	x	x
E-õppeprogrammi kasutuspõhimõtted ei ole üheselt mõistetavad	x		
Eelistatuium kontaktkoolitus		x	
Aeg õpitu rakendamiseks	x	x	x
Tagasiside küsimise olulisus	x	x	

Juhtide arvates on oluline, et koolituste planeerimisel oleksid selged ootused, mis võimaldaksid hinnata koolituse tulemuslikkust. Nii personaliosakond kui ka juhid rõhutasid koolituste planeerimisel eelkõige koolitaja valiku olulisust ja sobiva ajakava valimist. Ettevõtte ETS NORD AS juhatuse esimees rõhutas: "need inimesed, kes käivad meid koolitamas, peaksid olema meie strateegia, eesmärkide ja vajadustega kursis". Tema arvates peaks iga osakond saama vastava teemalise koolituse samalt koolitajalt, tagamaks kõikide töötajate ühtlase teadlikkuse ja oskused.

Koolituste planeerimisel rõhutasid osapooled vajadust analüüsida, kas koolituse korraldamiseks on tarvis väliskoolitajat või saab seda teha ettevõtte sees ning kas eelistatakse kontaktkoolitust või e-koolitust. Ettevõtte e-õppeprogrammi peeti oluliseks eelkõige ohutusjuhendite läbimise kontekstis ning toetava tööriistana kontaktkoolituste kõrval. Juhtide hinnangul ei suuda e-õppeprogramm asendada kontaktkoolitusi, sest "mõnes kohas see inimlik kohalolu loeb nii palju" (J2).

Koolituste eduka läbiviimise eelduseks peeti põhjalikku eeltööd, mille käigus koolitajal oleks piisavad teadmised ettevõttest ja valdkonnast ning mõistmine koolitatavate ootustest. Juhtide poolt rõhutati töötaja tööaja kaitsmist ning vajaliku koolitusruumi sisustamist vastavalt koolituse olemusele. Oluline aspekt, mida rõhutasid kõik intervjuueeritud grupid, oli piisava aja jätmine õpitu rakendamiseks, eriti juhul, kui koolitusest oodatakse konkreetseid tulemusi. Lisaks tõdesid juhid ja personalitöötajad, et tagasiside kogumine pärast koolitust on vajalik, et hinnata esmast reaktsiooni koolituse sisule ja korraldusele ning saada sisendit tulevaste koolituste planeerimiseks. Töötajad tõid esile vajaduse luua keskkond, kus saaks jagada koolituskogemusi ja -soovitusi kolleegidega.

Tabel 10. Intervjuude tulemused koolitustel õpitu rakendamise osas

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Tööriistad igapäevatoos rakendamiseks	x		
Juhi ja tiimi toetus on oluline	x	x	x
Aeg õpitu rakendamiseks	x	x	x
Õpitu jagamine kolleegidega	x		x
Seos igapäevatooga on oluline		x	x
Koolitusele eelneva analüüsi mõju		x	x

Ettevõtte juhatuse esimehe sõnul on koolitustel õpitu rakendamine töötaja igapäevatoosse koolitusprotsessi kõige väljakutsuvam osa.

Esimese koolituse järgi peakski tulema kohe mingisugune praktika, kus töötaja saab seda asja kasutada. Vastasel korral unustab ta paari nädala jooksul ära, milles teda koolitati. Ükski koolitus ei saa olla tõhus, kui ta ei lähe vajalikku kohta. Selleks ongi koolituste valimise kriteeriumid ja see koolitus peaks olema töötajale vajalik. (J4)

Kõik intervjuueeritavate grupid tõid välja, et oluline on juhi toetus õpitu rakendamisel ning tiimisisene jagamine ja koos katsetamine. Peeti väga oluliseks, et töötajale antakse võimalus õpitud rakendada vahetult peale koolitust.

Minu meelest oli väga tore see, kui meil käis töötaja koolitusel ja jagas koolitusel kuulnud kolleegidega ning tekkis arutelu. Siis tal endal värskelt meeles, räägib oma sõnadega üle ja kinnistub paremini. Talle endale jääb paremini meelde ja teised saavad ka infot. Et oma tiimile saab teadmisi nii jagada. (P1)

Kõik intervjuueeritud olid ühel meelel, et koolituste jätkutegevused on väga olulised. Töötajad märkisid, et initsiatiivikas käitumine pärast koolitust näitab, et õpitust hoolitakse ning küsimuste esitamine selle rakendamise kohta oma igapäevatöös on positiivne märk. Juhtide arvates peaksid nad kiiresti reageerima töötaja initsiatiivile, ehkki see ei tähenda alati kohest lahendust, vaid pigem diskussiooni ja kaalumist. Üldiselt leiti, et koolitusi ei tohiks läbi viia liiga kiires tempos, vaid peaks andma aega õpitava juurutamiseks, et vältida infoga ülekoormamist. Üks juht rõhutas, et igal koolitusel peaks olema praktiline väärtus, mis aitaks lahendada reaalseid probleeme ja tagaks õpitu loogilise rakendamise. Järeldusena leiti, et koolitusel õpitut on võimalik rakendada tõhusalt ainult siis, kui koolituse ettevalmistus ja analüüs on olnud põhjalik.

Erialaste koolituste puhul märkisid töötajad, et neid on kerge rakendada, kuna need on tihti töötaja enda valik ja neil on selge praktiline rakendus. Ent meeskonnakoolituste, näiteks projektijuhtimise koolituse, rakendamine tundus keerulisem. See nõuab tiimiliikmetelt ühist panust ühise eesmärgi nimel ning vajadust struktuuri ja juhendamise järele. Töötajad tõid välja, et pärast meeskonnakoolitust oleks oluline võtta reflekteerimisperiod, et arutada, kuidas uusi teadmisi ja oskusi rakendada ning kas neid saaks tulevikus ettevõtte protsessidesse integreerida. Ilma sellise reflekteerimiseta võib olla keeruline koolitusest saadud teadmisi ja oskusi igapäevatöös rakendada.

Töötajad rõhutasid individuaalkoolituste tähtsust ning võimalust teha pärast koolitust lühike kokkuvõtte saadud teadmistest. Selline ülevaade võib olla kasulik nii töötajale endale kui ka tema meeskonnakaaslastele, võimaldades jagada olulist õppematerjali. Mõned töötajad väljendasid soovi arutada enne koolitusele minekut oma ootused läbi juhiga, et hõlbustada õpitu hilisemat rakendamist igapäevatöös. See lähenemine võiks aidata suunata tähelepanu koolituse põhiteemadele ning parandada õpitu praktilist rakendamist.

Ettevõtte Nõukogu liige, kes on ettevõttes aastaid kvaliteedijuhtimisega tegelema, tõi koolitustel õpitu rakendamise osas välja seisukoha, mis sobitub Greeri õppedisainimudeliga (joonis 3, lk 13), mis on algselt loodud projektijuhtimise mudelina:

Teatud valdkondadel on ju hästi teada, millal on nõ madalhoaeg ja millal oleks hea koolitust teha, et jääks aega rakendamiseks. Sest tegelikult sa pead ju mingit

muutust tegema, sa oled teadmise saanud ja nüüd peaks kusagil midagi paremini tegema. Miks ta sinna koolitusele läks? /.../ See eeldaks, et seal on taga mingi mõõdik või arusaadav tulemus, et mis sellest muutus, et ta selle läbi tegi. Nagu igal projektil. Kus ma aru sain, et projekt lõppes? Kus ma aru sain, et olen nüüd koolitatud ja rakendanud seda asja? Ring peaks täis saama. Aga kõige suurem maht on siin esimeses kohas (koolitusvajaduste hindamine). Ehk iga asja planeerimisele tuleks võtta rohkem aega. /.../ Kas sul on lähteülesanne, miks ta sinna läheb? /.../ Ja nüüd ma pärast vaatan, kas ta jõudis sinna või oli tühi käik.

Koolitused peaksid olema kohandatud vastavalt iga töötaja rollile, vastutusele ja tööülesannetele. Juhtide arvates suurendab õpitu rakendamist järjepidev kordamine ja tagasiside kogumine. Regulaarsed korduskoolitused aitavad kinnistada õpitud teadmisi ning tagasiside kogumine võimaldab koolitusi edasi arendada vastavalt töötajate vajadustele ja tagasisidele. Töötajad, kes osalesid fookusgruppide intervjuudel, nõustusid, et regulaarsed korduskoolitused ja tagasiside kogumine on olulised. Need meetmed võimaldavad paremini mõista ja rakendada õpitud ning võimaldavad koolitusi kohandada vastavalt ettevõtte muutuvatele vajadustele ja väljakutsetele.

Tabel 11. Intervjuude tulemused koolituste tulemuslikkuse osas

	Personalitöötajad	Juhid	Spetsialistid
Tunnetuslik tulemuslikkuse hindamine	x		
Koolituse jätkutegevuste olulisus	x	x	x
Hinnang teatud aja möödudes	x		
Juhtide põhjalikum analüüs vajalik	x	x	
Vajalik kaardistada ootused		x	
Vajalik teha järeldused		x	
Õpitu suurem seos igapäevatööga tagab tulemuslikkuse			x

Juhtide sõnul on koolituste tulemuslikkuse hindamine oluline tagasiside saamiseks ja koolitussüsteemi parendamiseks. See nõuab selgete eesmärkide, mõõdikute ja hindamiskriteeriumide määratlemist ning õpitu rakendamise jälgimist igapäevatöös. Personalijuht märkis, et seni on koolituste mõju hinnatud peamiselt tunnetuslikult, kuna tegelik mõju võib avalduda alles mõne aja pärast. Intervjueeritud personalitöötajad ja juhid tõdesid, et senine koolituste tulemuslikkuse analüüsimine on olnud piiratud. Nad nõustusid, et analüüsi tuleks rohkem teha ning enne koolituste läbiviimist peaksid juhid ja töötajad läbi mõtlema oma ootused.

Kontoritöötajate ja tootmistöötajate vahel on märgatavad erinevused koolituste tulemuslikkuse hindamisel. Tootmistöötajate puhul on koolituse mõju sageli koheselt nähtav, kuna see mõjutab otseselt nende võimet teha tööd. Seetõttu saab tootmistöötajate koolituste tulemuslikkust hinnata selgemalt ja otsekohesemalt võrreldes kontoritöötajatega. Kontoritöötajate töötulemused võivad aga olla seotud mitmete teguritega, mis ei pruugi olla koheselt seotud läbitud koolitustega ja seetõttu võib nende koolituste mõju hindamine olla keerulisem.

Uuringu tulemuste analüüs näitab, et seni on ettevõttes koolituste süsteemsusele ja tulemuslikkusele vähe tähelepanu pööratud. Siiski olid kõik intervjueritud ühel meelel, et mõtteviisi muutus selles osas on hädavajalik. See tõstatab vajaduse suurendada teadlikkust ja panustada ressursse koolitustegevuse analüüsile, aruandlusele ning kommunikatsioonile, tagamaks koolituste tulemuslikkust ja panus ettevõtte arengusse.

2.3. Järeldused ja ettepanekud ETS NORD AS koolitussüsteemi tulemuslikumaks disainimiseks

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu järeldustest ja esitatakse ettepanekud tulemuslikuma koolitussüsteemi disainimiseks ettevõttes. Intervjuude põhjal võib järeldada, et ettevõtte töötajad on väga positiivselt meelestatud koolitussüsteemi uuendamise osas ja nad nõustusid, et ettevõtte koolitussüsteem võiks olla süstemaatiline ja järgida mudelit, mis on esitatud lisas 6 ning tugineda ühtsetele põhimõtetele kogu organisatsioonis. Intervjuutulemuste analüüsil selgus, et rõhuasetus peaks olema terviklikul koolitussüsteemil, mitte osakonnapõhistel programmidel.

Candra Susanto (2022, lk 96) rõhutab, et rahvusvaheliste ettevõtete jaoks on oluline tagada nii organisatsiooni kui ka töötajate pidev areng. Selleks on vaja süsteemset lähenemist ning intervjuude analüüsist tulenevad järeldused ja ettepanekud pakuvad suuniseid ETS NORD AS tulemuslikuma koolitussüsteemi disainimiseks. Autor tugineb järelduste ja ettepanekute tegemisel magistritöö uuringutulemustele, mis esitati peatükis 2.2. teemaplokkide kaupa.

Tabel 10. Koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Olulised parendusvajadused, sh süsteemsus, kommunikatsioon, tarkvara programmide seosed	Süsteemsete juhendite ja protseduurireeglite loomine	Osakonnajuht
	Töötajate rolli ja vastutuse selgus	Osakonnajuht
Koolitussüsteem, õpitud teadmiste rakendamine, tulemuslikkus (Mfugale, 2022a, lk 258). Rahvusvaheliselt edukad ettevõtted, koolitusprogrammid, töötajate pädevuste suurendamine (Niaz <i>et al.</i> , 2022, lk 243, 252). Töötajate koolitamine ja arendamine (Ak Satomi <i>et al.</i> , 2023, lk 130).	Sisekommunikatsiooni tegemise reeglite kokkuleppimine	Personaliosakond / Turundus
	Ettevõttes kasutusel olevate programmide vaheliste seoste loomine ja nendealaste koolituste parendamine	Akadeemia
	Töötajate koolitusega seotud andmete korrastamine	Akadeemia
	äritarkvaras, et läbitud koolituste jälgitavus ning aruandlus oleks korrektne	
	Koolitusmaterjalide parem kättesaadavus	Akadeemia
Juhtide koolitamise ebapiisavus, töötajate toetamise oskus, suhtlemis- ja juhtimisoskus.	Sisekoolitajate süsteemne toetamine	Akadeemia
	Meeskondlikud ja individuaalsed koolitused juhtidele	Juhtkond / Akadeemia
Juhtkonna vastutus ja oskused, juhiomadused, töötajate pädevus (Arifin <i>et al.</i> , 2022, lk 17; Rumeli <i>et al.</i> , 2021, lk 4).	E-õppeprogrammi parendused	Akadeemia
	Ühtse sisseelamisprotsessi loomine	Personaliosakond / Akadeemia
	Mentori rolli ja temale seatud ootuste kirjeldamine	Personaliosakond / Akadeemia

Uurides ETS NORD AS Eesti filiaali koolitussüsteemi hetkeolukorda ja selle võimalikke parendamisvõimalusi, ilmnas mitmeid olulisi aspekte, mis mõjutavad ettevõtte koolitustegevust. Üheks oluliseks aspektiks oli Akadeemia roll ettevõtte koolitustegevuse süstematiseerimisel ja (sise)koolitajate toetamisel. Intervjuude tulemusi analüüsid saab teha järelduse, et selge kommunikatsiooni tagamine koolitustegevuse osas on võtmetähtsusega. Intervjuudest ilmnas ka töötajate soov selgete rollide ja vastutuste määratlemise ning koolitustegevuse läbipaistvuse ja selguse osas. Selline lähenemine aitaks suurendada töötajate kaasatust, produktiivsust ja organisatsiooni üldist tulemuslikkust. Ettevõtte koolitussüsteem peaks arvestama nii töötajate individuaalseid vajadusi kui ka ettevõtte üldisi eesmärke. Ettevõtte terviklikkuse huvides on oluline

tugevdada koostööd personaliosakonna ja Akadeemia vahel, tagades sellega koolitustegevuse ühtsuse ja tulemuslikkuse.

Intervjuudest tulenevalt on selge, et on vajadus erinevate juhtimiskoolituste järele, mis keskenduksid eesmärgistamisele, suhtlemisoskustele ja teistele juhtimisvaldkonna aspektidele. Praegu puudub ühtne lähenemine juhtimisele ning see tekitab segadust osakondade vahel ja takistab probleemide lahendamist. Üks oluline järeldus on, et juhtkonnal tuleks võtta aktiivsem ja selgem roll koolitustegevuse toetamisel, tagades koolitustegevuse ühtsuse ja sidususe ettevõtte strateegiaga. See aitaks luua tugevamat organisatsioonikultuuri ja paremini toetada töötajate arengut.

Uued töötajad on väljendanud rahulolu ettevõtte e-õppeprogrammi kasutamise võimalustega, kuid uurimuse käigus tuvastati mitmeid kitsaskohti sisseelamisprogrammis tervikuna. Kuigi e-õppeprogrammi positiivne vastuvõtt näitab veebipõhise koolitusvõimaluse tõhusust, tõid uued töötajad esile info ülekülluse, sisseelamisprotsessi struktureerituse puudumise ja ebaselged ootused ettevõtte poolt. Juhtide ja personalitöötajate arvates on vajalik ühtne lähenemine sisseelamisprotsessile ja mentorlusele, et tagada uute töötajate tõhus integreerumine ja organisatsioonikultuuri tugevdamine. Mentorluse põhimõtted peaksid samas olema paindlikud, et arvestataks erinevate osakondade ja töövaldkondade konkreetsete vajadustega ning toetataks uue töötaja kohanemist ja professionaalset arengut.

Tabel 13. Koolitussüsteemi seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Selgem seos ja kommunikatsioon ettevõtte strateegiliste eesmärkide ning koolitustegevuse vahel.	Tugevdada ettevõtte eesmärkide kommunikatsiooni ja sõnumiselgust	Juhtkond
	Luu eesmärkide seadmise ja jälgimise süsteem	Juhtkond
	Jagada ettevõtte strateegilisi eesmärke Intranetis (kättesaadavus ja läbipaistvus)	Juhtkond / Akadeemia
Ettevõtte edukus sõltub juhtkonna võimest suunata organisatsioon nende eesmärkide suunas (Tolici, 2021, lk 166).		
Tagada, et koolitused toetavad ettevõtte eesmärke ning töötajad mõistavad enda rolli selles.	Selgitada ja kommunikeerida koolitustegevuse olulist rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	Juhtkond / Akadeemia
	Koolitusvajadusi hinnata eesmärke silmas pidades	Juhtkond / Akadeemia
Koolituste peamiseks eesmärgiks on toetada ettevõtte eesmärke, et ettevõtte oleks edukas (Brown, 2002, lk 570; Niaz <i>et al.</i> , 2022, lk 243–252).		

Uurimustulemuste analüüsi põhjal on ilmne, et ettevõtte koolitustegevuse efektiivsus ja tulemuslikkus sõltuvad otseselt sellest, kuidas see on seotud osakondade eesmärkidega, mis omakorda peavad toetama ettevõtte üldisi strateegilisi suundumusi. Siiski ilmnes, et isegi juhtide hulgas valitseb segadus ettevõtte strateegia mõistmisel, mis võib viia eesmärkide ebaselge edasiandmiseni töötajatele. Seega on hädavajalik tagada ettevõtte strateegiliste eesmärkide selgem ja tõhusam kommunikatsioon.

Selleks, et saavutada töötajate ja juhtide ühine arusaamine ettevõtte eesmärkidest ning igapäevase rollist nende saavutamisel, on hädavajalik selgitada täpsemalt, kuidas ettevõtte strateegiad avalduvad igapäevases töös. Töötajatele tuleb selgelt välja tuua, kuidas nende igapäevane panus on ühtlasi ka panus ettevõtte strateegilistesse sihtidesse. Lisaks sellele peab koolitustegevus olema suunatud nii ettevõtte kui ka töötajate huvidele, tagades seeläbi selle tulemuslikkuse ja töötajate jätkuva motiveerituse.

Seetõttu soovitatakse juhtkonnal pöörata erilist tähelepanu ettevõtte strateegiliste eesmärkide selgemale edastamisele ning nende seosele koolitustegevusega. Lisaks tuleks koolitustegevuses arvestada töötajate heaoluga ja tagada, et see toetab nii ettevõtte kui ka töötajate vajadusi ja eesmärke. Ainult sellisel viisil on võimalik tagada koolitustegevuse optimaalne mõju ettevõtte arengule ja töötajate professionaalsele kasvule.

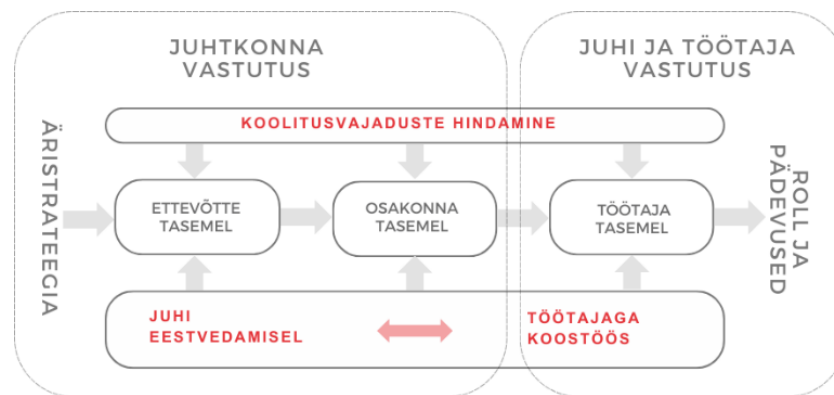
Tabel 14. Koolitusvajaduste hindamine.

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Vajalik on selge ja struktureeritud süsteem koolitusvajaduste hindamiseks	Luu süsteem koolitusvajaduste hindamiseks	Akadeemia
Pidev infokogumise protsess, eesmärkide saavutamiseks	Rakendada regulaarseid vestlusi, kus juhid ja töötajad arutavad eesmärke ja koolitusvajadusi	Juhtkond / Personaliosakond / Akadeemia
vajalikud koolitused (Brown, 2002, lk 569; Kura & Kaur, 2021, lk 3396)	Koolitusvajaduste süstemaatiline hindamine koos juhtkonnapoolse eesmärkide ülevaatamisega	Juhtkond / Akadeemia

Uuringutulemuste analüüsimisel ilmnes, et koolitusvajaduste hindamine on seni olnud pigem kaootiline, kuid intervjueritavate seisukohast peaks see muutuma pidevaks ja süsteemseks protsessiks. Pidev hindamine võimaldaks ettevõttel paremini reageerida kiiresti muutuvatele vajadustele ning tagada, et koolitustegevus toetaks ettevõtte eesmärke ja strateegilisi suuniseid. Selleks, et hinnata koolitusvajadusi tõhusalt, on oluline parandada kommunikatsiooni juhtide ja töötajate vahel, et julgustada töötajaid

avatult väljendama oma arenguvajadusi. Juhtide ja personalitöötajate aktiivne osalus selles protsessis on võtmekomponent, luues avatud ja toetava keskkonna, kus töötajad tunnevad end motiveerituna ja kuulduna.

Samuti on oluline arvestada nii töötajate individuaalsete kui ka osakondade meeskondlike koolitusvajadustega. Juhtidel peaks olema suurem vastutus osakondade koolitusvajaduste hindamisel ning töötajatele tuleks pakkuda võimalusi oma individuaalsete vajaduste väljendamiseks ja arutamiseks. Ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja koolitustegevuse vahelise seose tugevdamiseks on vaja rakendada süsteemsemat lähenemist koolitusvajaduste hindamisele. Koolitusprogrammid peaksid olema suunatud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele ning toetama töötajate arengut vastavalt ettevõtte vajadustele. Selles valguses on vaja juurutada regulaarsed vestlused juhi ja töötaja vahel, et avatult arutada töötajate arenguvajadusi ning tagada, et koolitustegevus vastab nende vajadustele. Brown (2002) teooria rõhutab koolitusvajaduste hindamise olulisust erinevatel tasemetel (joonis 9), mis peaks olema aluseks süsteemsele ja tõhusale lähenemisele koolitusvajaduste hindamisel.



Joonis 9. Koolitusvajaduste hindamine. Allikad: Autori koostatud intervjuude ja Brown (2002) põhjal

Töö autor rõhutab joonisel 9 juhi ja töötaja koostöö olulisust, millele viitasid kõik intervjuueeritavad. Koostöö võib väljenduda koostöövestlusena, 1:1 perioodiliste vestlustena, igapäevaste aruteludena või mis tahes muul kujul. Oluline on, et osakonnas oleks juhi ja töötajate vahel kokkulepitud, mil viisil töötajate koolitusvajadused välja selgitatakse. Uurimuse tulemusena leiti, et nii töötajad kui ka juhid peaksid mõistma, miks konkreetne koolitus on vajalik ning millised on selle eesmärgid nii individuaalsel

kui ka meeskondlikul tasandil. Siinjuures on oluline juhi roll ettevõtte ja osakonna eesmärkide selgitamisel, et töötajad saaksid aktiivselt kaasa rääkida oma koolitusvajaduste osas. Töötajatel peab olema arusaam ettevõtte ja osakonna prioriteetidest ning suunast, et nad saaksid oma arengut kavandada vastavalt ettevõtte üldistele eesmärkidele.

Tabel 15. Koolituste planeerimine, läbiviimine ja esmane tagasiside

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Koolitajate valik ja koolituste sisu peavad arvestama ettevõtte tausta ning pidev tagasiside tagab tulemusliku õppeprotsessi.	Kaardistada nii sise- kui ka väliskoolitajad ning erinevad koolitusteemad	Akadeemia
	Küsi töötajatel regulaarselt peale koolitusi tagasisidet	Akadeemia
	Luu keskkond, kus töötajad saavad jagada oma koolituskogemusi ja -soovitusi kolleegidega	Akadeemia

Lisaks koolitusele eelnevatele ja koolituse ajal toimuvate tegevuste läbimõtlemisele, on vajalik analüüsida ka koolitusjärgsed tegevused (Mfugale, 2022a, lk 258)

Koolituste planeerimisel tuleb hoolikalt välja selgitada osalejate ootused, et tagada koolituse tulemuslikkus ning võimaldada hinnata, kas need ootused on täidetud. See nõuab koolituse eesmärkide selget määratlemist ja koolituse kohandamist vastavalt osalejate vajadustele. Samuti on kriitilise tähtsusega koolitaja valik, kes peaks omama sügavat arusaamist ettevõtte strateegiast, eesmärkidest ja ootustest, tagades seeläbi koolituse vastavuse ettevõtte vajadustele ning osalejate ootustele.

Koolituste planeerimisel tuleks kaaluda erinevaid formaate, nagu kontaktkoolitus või e-koolitus, ning kaaluda väliskoolitajate või sisekoolituste kasutamist. E-õppeprogrammi peetakse oluliseks, eriti kontaktkoolituste toetamiseks, kuid samas tuleb mõista, et see ei asenda inimlikku kohalolu. Koolituste eduka läbiviimise eelduseks on põhjalik eeltöö, kus koolitajal on piisavad teadmised ettevõttest ja valdkonnast ning arusaamine osalejate ootustest. Lisaks on oluline tagada, et õpitut saaks rakendada vahetult pärast koolitust töötaja igapäevatoos ning selleks peab olema piisavalt aega ja tugevat järeltuge. Tagasiside kogumine on oluline koolituse tulemuslikkuse hindamiseks ja tulevaste koolituste planeerimiseks. Koolituste sisu ja tempo tuleks optimeerida vastavalt osalejate vajadustele ja tagasisidele, tagades seeläbi koolituste maksimaalse tulemuslikkuse ja mõju.

Tabel 16. Koolitustel õpitu rakendamine igapäevatoös.

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Koolitusprotsess peaks keskenduma mitte ainult teadmiste omandamisele, vaid ka nende kasutamisele konkreetses töökeskkonnas.	Koolituse planeerimisel mõelda läbi, mis on ootused ja kas peale koolitust on aega õpitu juurutamiseks.	Juhtkond / Töötajad / Akadeemia
Uute oskuste rakendamine igapäevatoösse on harjumus, mille juurutamine eeldab tegevuse korduvat sooritamist (Ford <i>et al.</i> , 2018, lk 204; Rumeli <i>et al.</i> , 2021, lk 4–5)	Praktiliste ülesannete lisamine koolitusprogrammidele	Juhtkond / Akadeemia

Uuringu tulemused viitavad väljakutsele, millega ettevõtte silmitsi seisab – tagada koolitusel õpitu vahetu rakendamine töötajate igapäevatoös. Selleks on vajalik koolituse planeerimise etapis töötajal (vajadusel koos juhiga) mõelda läbi, kuidas ta kavatseb õpitud praktikas rakendada ning veenduda, et selleks on piisavalt aega ja ressursse. Intervjueeritud töötajate ja juhtide arvates on oluline, et koolitus vastaks konkreetsetele vajadustele ja pakuks praktilisi lahendusi, mis on kohe rakendatavad.

Koolituste tõhusa rakendamise tagamiseks on esmatähtis juhi ja tiimi toetus ning võimalus õpitud kohe pärast koolitust praktikas kasutada, et vältida unustamist ja tagada koolituse mõju. Samuti on olulised koolituste jätkutegevused, mis võimaldavad õpitud integreerida igapäevatoösse. Töötajate initsiatiiv õpitu rakendamise osas nõuab kiiret reageerimist juhtidelt ning õpitu tulemuslikuks juurutamiseks tuleb võtta aega, et tagada õpitud seotud muudatuste edukas rakendamine.

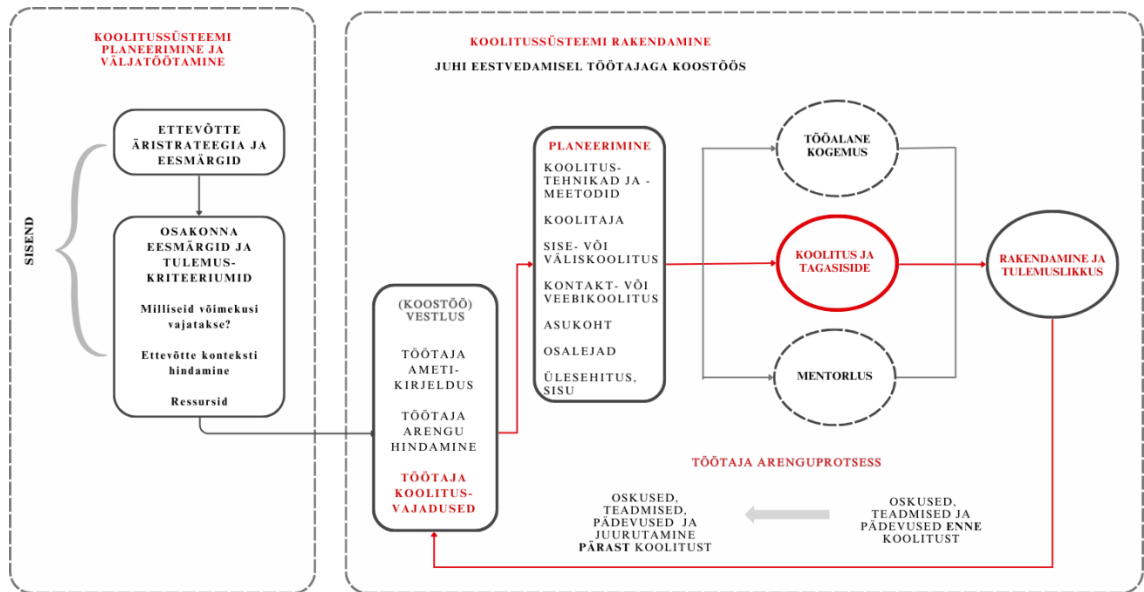
Tabel 17. Koolituste tulemuslikkuse hindamine.

Järeldused ja seos teooriaga	Ettepanekud	Teostajad
Koolituste tulemuslikkuse hindamine on oluline, kuid seni on see olnud tunnetuslik.	Tulemuslikkuse hindamiseks panna paika selged eesmärgid, ootused ja hindamiskriteeriumid ning jälgida õppimise rakendamist igapäevatoös.	Akadeemia / Juhtkond
Koolituste tulemuslikkuse hindamisel hinnatakse töötajate koolitusest saadavat kasu ja panust ettevõtte tulemustesse. Selle hindamise tulemusi saab kasutada järgnevate koolitusvajaduste hindamiseks. (Sinambela <i>et al.</i> , 2022, lk 52; Urbancová <i>et al.</i> , 2021, lk 2)	Erinevate sihtrühmade koolituste tulemuslikkust hinnata konkreetse töövaldkonna nõudmistele vastavalt	Akadeemia / Juhtkond

Koolituste tulemuslikkuse hindamine on oluline protsess tagasiside saamiseks ja koolitussüsteemi pidevaks parendamiseks. Selleks on vajalik selgete eesmärkide, mõõdikute ja hindamiskriteeriumide määratlemine, et saavutatud tulemusi objektiivselt hinnata. Oluline on täiendada koolituse tulemuslikkuse hindamisprotsessi süsteemse lähenemisega, mis võimaldaks koguda objektiivseid andmeid ja anda adekvaatsem ülevaade koolituste tegelikust mõjust. Koolituste tulemuslikkuse hindamisel tuleks arvestada erinevate sihtrühmade eripäradega ning valida sobivad hindamismeetodid vastavalt töö iseloomule ja eesmärkidele.

Uurimuse tulemused viitavad selgelt vajadusele täiustada koolitustegevuse süsteemsust ja tulemuslikkust ettevõttes. Seni on koolitustegevusele pööratud vähe tähelepanu ning selle tulemusena võib olla koolituste mõju ettevõtte arengule alahinnatud. Oluline on mõista, et mõtteviisi muutus selles valdkonnas on hädavajalik ettevõtte tuleviku seisukohast. Tuleks astuda samme selleks, et koolitustegevus oleks paremini integreeritud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega ning et selle mõju oleks mõõdetav ja jälgitav. See võimaldaks ettevõttel suurendada oma konkurentsivõimet ja tagada pidev areng nii organisatsiooniliselt tervikuna kui ka individuaalselt töötajate tasemel.

Vastavalt magistritöö uurimisküsimustele otsis töö autor lahendust ETS NORD AS koolitussüsteemi disainimiseks. Uurides erinevaid õppedisaini ja koolituste tulemuslikkuse mudeleid, valis autor välja vastavalt Greeri ja CIRO mudelid, kombineerides neid õpitu rakendamise mudeliga. Selle tulemusena valmis koolitussüsteemi disainimise ja praktiseerimise mudel (joonis 10, lk 46), mis on koostatud teoorias kirjeldatud koolitussüsteemi ülesehituse joonise (joonis 1, lk 10), õppedisaini mudelite struktuuri joonise (joonis 2, lk 11), Greeri süsteemikeskse õppedisainimudeli (joonis 3, lk 13), koolitusel õpitu rakendamise mudeli (joonis 5, lk 17) ja CIRO koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamise mudeli (joonis 7, lk 20) põhjal arvestades ettevõtte ETS NORD AS vajadusi.



Joonis 10. ETS NORD AS koolitussüsteemi mudel. Allikad: autori koostatud uuringutulemuste ja teoreetiliste allikate Botturi, 2003; Burke & Hutchins, 2008; Deckers *et al.*, 2022; Ford *et al.*, 2018; Grossman & Salas, 2011; Gustafson & Branch, 1997; Kandemir & Cicek, 2023; Khan & Ali, 2022; Mantur-Chubata *et al.*, 2022, lk 75; Max *et al.*, 2022; Michael Greer, 1992; Rumeli *et al.*, 2021; Sreedharan V *et al.*, 2020; Storey *et al.*, 2009; Tannenbaum, 2002; Van Rooij, 2010; Xu & Gao, 2020 põhjal

Autor pakub välja ETS NORD AS koolitussüsteemi mudeli ning selle toimivuse loogika. Ettevõtte juhtkond seab strateegilised eesmärgid ja jagab need kvartalite lõikes vaheeesmärkideks. Iga kvartal seatakse nendele vahe-eesmärkidele võtmetulemusnäitajad koos mõõdikutega. Seejärel saab iga osakond omale vastavad kvartalieesmärgid. Selle protsessiga samal ajal vaadatakse juhtkonnaga koos üle, milliseid võimekusi on juurde vaja erinevatesse osakondadesse, et neid tulemuskriteeriume saavutada ning mis seisus on ettevõtte ja seda ümbritsev ärikeskkond. Ressursside hindamine on samuti oluline osa koolitustegevuse planeerimisest ja läbiviimisest.

Juht lähtub kvartaalsetel koostöövestlustel osakonna eesmärkidest ning töötaja rollist ja tööülesannetest, et arutleda, kas töötaja tööülesanded on samad, on midagi muutunud või vajab tulevikus muutmist. Samuti võivad selle arutelu käigus ilmned töötaja uued arenguvajadused seoses uute eesmärkide ja tööülesannetega. Kui juht ja töötaja jõuavad vestluse käigus selleni, et töötaja vajab mõnda koolitust, siis lepatakse kokku, millised on nii töötaja kui ka juhi ootused sellele koolitusele ning kas peale koolitusel käimist on

piisavalt juurutamisaega, et õpitud oma igapäevatoösse rakendana ning mil viisil seda tehakse.

Peale arenguprotsessi käivitamist asutakse koolitustegevust planeerima. Vajadusel kaasatakse lisaks töötajale ja juhile ka Akadeemia. Koolitustegevuse planeerimisel arvestatakse erinevate teguritega, näiteks millist koolitustehnikat või -metoodikat soovitakse kasutada, kas koolitus toimub sise- või väliskoolitusena, kes on koolitaja, milline on koolituse asukoht, kas see toimub kontaktõppe või e-õppe vormis ning milline on koolituse sisu ja ülesehitus. Kui koolitusvajadusi ei ole võimalik katta mentorluse või praktilise töökogemuse kaudu, siis osaleb töötaja koolitusel ja annab vahetult pärast koolitust esmase tagasiside. Seejärel järgneb rakendamise ja juurutamise periood, kus juhi ja meeskonna tugi või koostöö on äärmiselt oluline. Järgmisel koostöövestlusel saavad töötaja ja juht arutada, kas ja millised muutused on toimunud töös pärast koolitust. On oluline tagada piisav aeg õpitu rakendamiseks, sest koolituse eesmärk on muuta töötaja käitumist, oskusi või tegutsemisviisi. Vastasel juhul ei too koolitusel osalemine kasu ei töötajale, tema meeskonnale ega ka ettevõttele tervikuna.

Edasiste soovitude ja uurimissuundadena on välja pakutud sarnase analüüsi läbiviimine ka ettevõtte ETS NORD AS välisfiliaalides, võttes arvesse mitmekultuurilist keskkonda ja rahvusvahelise äritegevuse eripärasid. See lähenemine võimaldab süstematiseerida koolitussüsteemi strateegilise tähtsuse hindamist, alustades kohalikust kontekstist ja seejärel laiendades seda rahvusvahelisele tasandile.

KOKKUVÕTE

Magistritöö keskendub koolitussüsteemi disainimisele rahvusvahelises ettevõttes ETS NORD AS. Töö fookuses on ettevõtte Eesti filiaal ja püstitatud eesmärk täideti ETS NORD AS koolitussüsteemi mudeli loomise ning ettepanekute esitamisega koolitussüsteemi tulemuslikumaks muutmiseks. Töös käsitleti erinevaid õppedisaini ja koolituste tulemuslikkuse hindamise mudeleid.

Teooria analüüsi tulemusel leiti, et ETS NORD AS-ile sobivaim lähenemine hõlmab Greeri õppedisainimudeli ja CIRO koolituste tulemuslikkuse hindamise mudeli kombineerimist koolitusel õpitu rakendamise mudeliga. Greeri mudeli paindlikkus ja praktiline struktuur sobib hästi kiiresti arenevale äriettevõttele, kuna see on lihtsasti ühendatav ettevõtte strateegiaga, samal ajal nõudes juhtkonna aktiivset osalust ning arvestades ressursse ja piiranguid. CIRO mudel keskendub koolituse vastavusele ettevõtte eesmärkidele ja õppijate ootustele, jälgides mõõdikuid enne koolitust, koolituse ajal ja pärast koolitust.

Selleks, et luua ETS NORD AS koolitussüsteemi mudel, viis autor läbi dokumendianalüüsi ja kvalitatiivse uuringu poolstruktureeritud intervjuudena. Dokumendianalüüsi käsitleti kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsimisel informatiivse taustana. Kvalitatiivse uuringu raames tehti kümme individuaalset intervjuud ja kolm fookusgruupiintervjuud. Uuringu valimisse kuulusid kolm personalitöötajat, seitse tippjuhti ning erinevate osakondade spetsialistid. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused tuginesid eelnevalt esitatud teooriale ja õppedisaini mudelite üldstruktuurile ning vastavalt sellele jaotas autor küsimused kuude temaplokki (koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes, koolitussüsteemi seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, koolitusvajaduste hindamine, koolituste planeerimine, läbi- viimine ja esmane tagasiside, koolitustel õpitu rakendamine igapäevatoos, koolituste tulemuslikkuse hindamine).

Intervjueeritavate arvamused koolitussüsteemi hetkeolukorra kohta erinesid mõneti, kuid üldiselt oldi ühtsel arusaamisel ettevõtte koolitustegevuse soovitud arengusuundadest. Samuti tõusis esile mitmeid aspekte, mis ei ole otseselt koolitussüsteemiga seotud, kuid on süsteemi disainimise eelduseks. Eelkõige rõhutati soovi töötajate selgete rollide ja vastutuste määratlemiseks ning koolitustegevuse läbipaistvuse suurendamiseks. Samuti vajadust juhtimiskoolituste järele, et parendada ettevõtte juhtimiskultuuri ja tugevdada koolitustegevuse seost ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Töötajad rõhutasid, et paljude probleemide allikaks on sisekommunikatsiooni puudulikkus, mis loob segadust eesmärkide ja koolitusvajaduste mõistmisel. Seetõttu on äärmiselt oluline, et töötajad mõistaksid, kuidas nende roll ja panus aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Ühtlasi tuleks juhtkonnal pöörata erilist tähelepanu strateegiliste eesmärkide selgele edastamisele ja nende seosele koolitustegevusega, et tagada ettevõtte koolitussüsteemi tulemuslikkus ja töötajate motivatsioon.

Toetamaks struktureerituma koolitussüsteemi disainimist uuritavas ettevõttes, loodi koolitussüsteemi mudel ning tehti teooriast ja uuringutulemustest lähtuvad ettepanekud. Teostatud empiirilise uuringu tulemusena saadi erinevate osapoolte arvamused ja ootused ettevõtte koolitussüsteemi osas ning autor leidis, et kombineerides CIRO mudeli Greeri raamistikuga, luuakse terviklik lähenemine koolitussüsteemi disainimiseks ja tulemuslikkuse hindamiseks. Lisades õpitu rakendamise mudeli, tagatakse, et õpitud rakendatakse tulemuslikult praktilises töökeskkonnas.

Autori ettepanekud koolitussüsteemi disainimiseks (sh sellele eelduste loomiseks) ja koolituste tulemuslikkuse hindamiseks on: luua süsteemsed juhendid ja protseduurireeglid; luua töötajate rolli ja vastutuse selgus; leppida kokku sisekommunikatsiooni tegemise reeglid; korraldada meeskondlikud ja individuaalsed koolitused juhtidele; luua struktureeritud sisseelamisprotsess; kirjeldada mentori roll ja temale seatud ootused; tugevdada ettevõtte eesmärkide kommunikatsiooni ja sõnumiselgust; luua eesmärkide seadmise ja jälgimise süsteem; jagada ettevõtte strateegilisi eesmärke Intranetis; selgitada ja kommunikeerida koolitustegevuse olulist rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel; luua süsteem koolitusvajaduste hindamiseks; kaardistada nii sise- kui ka väliskoolitajad ning erinevad koolitusteemad; küsida töötajatelt regulaarselt peale koolitusi tagasisidet; luua keskkond, kus töötajad saavad

jagada oma koolituskogemusi ja -soovitusi kolleegidega; koolituse planeerimisel mõelda läbi, mis on ootused ja kas peale koolitust on aega õpitu juurutamiseks; panna paika selged eesmärgid, ootused ja hindamiskriteeriumid koolituste tulemuslikkuse hindamiseks.

Disainitud mudeli ja tehtud ettepanekute realiseerimine eeldab ettevõtte juhtide, Akadeemia ja personaliosakonna konstruktiivset ja pidevat koostööd. Koolitussüsteemi toimivuse eelduseks on selguse loomine ettevõtte strateegia ja eesmärkide osas ning strateegiliste eesmärkide ja koolitusvajaduste hindamise süsteemi järjepidev põimimine. See eeldab kõigi töötajate mõtteviisi muutust, mis võimaldaks neil paremini mõista koolitusvajaduste hindamise protsessi ja koolituste valiku kriteeriume. Mudeli rakendamisega oodatav muutus hõlmab töötajate sügavamalt arusaama oma rolli tähtsusest ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning koolitusvajaduste ja koolituste ootuste täpsemat määratlemist.

Magistritöö järeldusi ja ettepanekuid saab mingil määral üle kanda ka ettevõtte välisfiliaalidesse. Siiski on vajalik ka erinevate riikide filiaalides teha analoogne uurimus, et saada kohalikele oludele sobivad lahendused. Koolitussüsteem tervikuna peaks olema riikideülene, kuid mõningased mööndused on vältimatud juba kultuurilistest aspektidest lähtuvalt ning välisfiliaalide koolitustegevus ei ole hetkel ka Akadeemia alla koondatud. Akadeemia saab olla nõuandvas ja toetavas rollis, et ettevõtte koolitussüsteem saaks ühtsete põhimõtete alusel toimima. Uuringu tulemusi saab üle kanda ka teistele äriettevõttele, kuna koolitussüsteemi toimivuse põhimõtted on universaalsed mistahes ettevõtetele.

Edasiste soovituste ja uurimissuundadena pakub magistritöö autor välja sarnase analüüsi läbiviimise ettevõtte ETS NORD AS välisfiliaalides, et kaardistada sealsete töötajate arvamused ja ootused koolitustegevuse osas. See võimaldaks disainida käesoleva uurimistöo raames loodud mudel kohalikele oludele vastavaks, tagades koolitussüsteemi sobivuse ja tulemuslikkuse ka rahvusvahelises kontekstis.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ak Satomi, A., Baba Abba, Y., & Gana Bukar, A. (2023). Employee Training and Development for organisational performance: A review perspective. *African Scholars Journal of Business Dev. and Management Res. (JBDMR-7)*, 28(7), 129–134.
- Arifin, S., Darmawan, D., Fajar, C., Hartanto, B., & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17–20.
- Boahin, P., & Hofman, W. H. A. (2014). Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. *International Journal of Educational Development*, 36, 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2013.11.003>
- Botturi, L. (2003). *Instructional design & learning technology standards: an overview*. www.icef.com.unisi.ch
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578. [https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009102600203100412](https://doi.org/10.1177/009102600203100412)
- Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., Yassin Sabir, B., Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107–128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>
- Candra Susanto, P. (2022). *Employee engagement strategy: analysis of organizational commitment, compensation, career development*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/ichss.vi>

- Carroll, C. H. (2018, märts). Business N H Magazine's 2018 Human Resources Guide Providing Effective Employee Training. *Business NH Magazine*.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Chyung, S. Y. (2008). *Foundations of instructional and performance technology*. HRD Press.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Crompton, H., Jones, M. V., Sendi, Y., Aizaz, M., Nako, K., Randall, R., & Weisel, E. (2023). Examining technology use within the ADDIE framework to develop professional training. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2022-0137>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Deckers, M., Altmann, T., & Roth, M. (2022). The influence of individual personality traits and team characteristics on training transfer: A longitudinal study. *International Journal of Training and Development*, 26(1), 69–101. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12237>
- Dhankhar, K. (s.a.). *Training Effectiveness Evaluation Models-A Comparison*. <https://www.researchgate.net/publication/352750364>
- Donovan, P., & Hannigan, K. (2001). The learning transfer system approach to estimating the benefits of training: empirical evidence. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 221–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005447>
- Ernawati, & Sinambela, E. A. (2021). The Effect of Compensation and Career Development on Organizational Commitment. *Journal of Engineering and Social Sciences*, 1(1), 24–32.
- ETS NORD AS. (2023a). *ETS NORD Akadeemia protseduur*.
- ETS NORD AS. (2023b). *ETS NORD Akadeemia strateegia 2023-2025*.

- ETS NORD AS. (2024a). *ETS NORD AS Juhtimiskäsiraamat* (lk 1–20).
- ETS NORD AS. (2024b). *Ettevõtte ETS NORD AS struktuur*.
- ETS NORD AS. (2024c). *Personaliprotseduur*. 1–10.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 5, 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Glerum, D. R., & Judge, T. A. (2021). Advancing employability: applying training evaluation to employability development programs. *Career Development International*, 26(3), 363–390. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0248>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (1997). Revisioning Models of Instructional Development. *Educational Technology Research and Development*, 45(3), 73–89.
- Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (2002). Gustaf. Brunch. Instructional Design Fundamentals. *Instructional Design Fundamentals* (lk 16–25).
- Jakubiec, M. (2020). Importance of employee training in the process of human resource management – selected aspects. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 2020(148), 225–237. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.148.17>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalys/>.
- Kandemir, I., & Cicek, K. (2023). Development an instructional design model selection approach for maritime education and training using fuzzy axiomatic design. *Education and Information Technologies*, 28(9), 11291–11312. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11623-w>

- Kangkha, P., Gomez, T., Choopun, J., & Boonto, S. (2023). *Asia Social Issues Thai and American Perspectives Towards the Implementation of Instructional Design on the Contemporary Literature Course*. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/asi>
- Khan, D., & Ali, S. (2022). Training Evaluation Models: Comparative Analysis. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3, 2707–9015. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss4-2022\(51-63\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss4-2022(51-63))
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluation training programs Vol. 13, pp. 21-26. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21–26.
- Kura, S. M., & Kaur, S. (2021). Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 3389–3398. <https://www.researchgate.net/publication/362910402>
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk.
- Lytovchenko, I. (2016). Corporate University as a form of employee training and development in American companies. *Advanced Education*, 0(5), 35–41. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.62280>
- Makovetskaya, E., & Sumachev, A. (2018). Evaluation of personnel development system based on the example of a transport company. *MATEC Web of Conferences*, 239. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201823904005>
- Mamun, A. M. A. (2021). Do Training Need Analysis (TNA) Important for Training Effectiveness? – A Survey on some Manufacturing Firm, Chattogram. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 9(6), 275–280. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2021.v09i06.010>
- Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., & Zelena, M. (2022). Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*, 71–78. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
- Max, I., Alejandro, V., Bacus, R., Balo, V. T., Boholano, H., Abao, E., Alejandro, I. M., Balo, V., Bustamante, J., Mananay, J., & Navarro, T. M. (2022). CIRO Model: A Monitoring and Evaluation Framework in Developing Global Filipino Teachers' Program. *NeuroQuantology*, 20(16), 1502–1511. <https://doi.org/10.14704/NQ.2022.20.16.NQ880147>

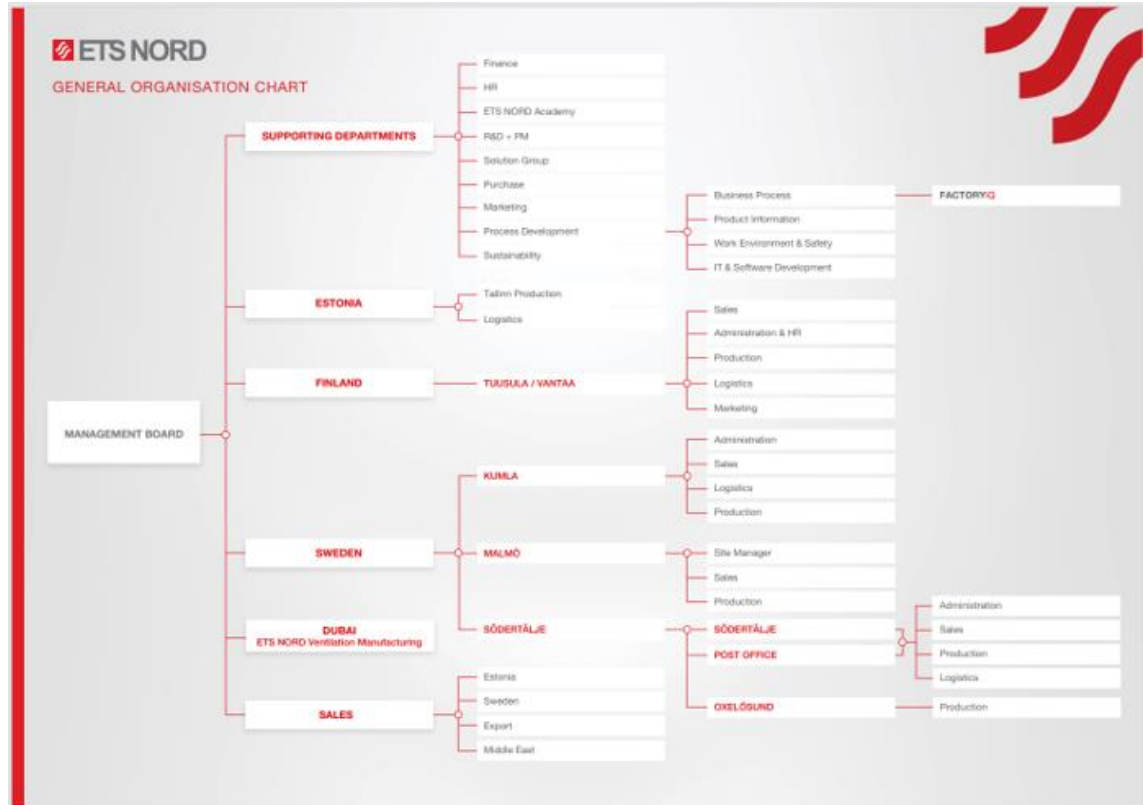
- McDonald, J. K., & Yanchar, S. C. (2020). Towards a view of ordinary theory in instructional design. *Educational Technology Research and Development*, 68(2), 633–651. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09734-8>
- Mfugale, C. (2022a). The Contribution of Training and Development on Employee Performance: A Theoretical Review. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 7(3), 256–261.
- Mfugale, C. (2022b). The Contribution of Training and Development on Employee Performance: A Theoretical Review. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 7(3), 256–261.
- Michael Greer. (1992). *ID Project Management: Tools and Techniques for Instructional Designers and Developers* (illustrated). Educational Technology.
- Minh Hieu, V. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: a literature review. *www.techniumscience.com*, 2(7), 20–28. www.techniumscience.com
- Mohd, I. H., Julan, J., Hisham, T. B., & Besar, T. (2020). Strategic training and development: the impact on employees' performance. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 5(2), 2550–1429.
- Mukerjee, K. (2019). *Training Needs Analysis and Training Effectiveness Training Needs Analysis and Training Effectiveness Kaushik Mukerjee*. 37–47.
- Nanda, V. (2009). An innovative method and tool for role-specific quality-training evaluation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(10), 1029–1039. <https://doi.org/10.1080/14783360903247353>
- Niaz, *, Bhutto, A., Ali, M., Kashif, S., & Mumtaz, S. (2022). Effective Training & Development Program Enhances Employee Performance in Organizations. *Competitive Education Research Journal*, 3(1), 243–254. <https://cerjournal.com>
- Nunes, M. Baptista., Isaias, Pedro., & International Association for Development of the Information Society. (2021). *E-learning 2021 proceedings of the International Conference : [part of the Multi Conference on Computer Science and Information Systems : July 20-22, 2020, virtual]*. International Association for Development of the Information Society.
- Nworie, G. O., & Onwuka, E. M. (2023). Influence of Training and Personnel Development on Organizational Productivity of Manufacturing Firms: Perspective Study of Business Management Academics. *International Journal of Academic*

- Management Science Research (IJAMSR)*, 7(4), 18–28.
<https://www.researchgate.net/publication/370301119>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Parimoo, D. (2021). *Relationship between Training Needs and Strategic Leadership*.
<https://www.researchgate.net/publication/352281599>
- Pinnington, A., Aldabbas, H., Mirshahi, F., & Pirie, T. (2022). Organisational development programmes and employees' career development: the moderating role of gender. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 466–496.
<https://doi.org/10.1108/JWL-08-2021-0103>
- Poma, L., Shawwa, H. Al, & Rau, C. (2021). Industry 4.0 and Internal Knowledge Management The case of Corporate Academies in Emilia-Romagna region. *Transnational Marketing Journal*, 9(1), 33–54.
<https://doi.org/10.33182/tmj.v9i1.1014>
- Regin, R., & Suman Rajest, S. (2023). Human Resource Perspective and Pitfalls at Work. *CENTRAL ASIAN JOURNAL OF INNOVATIONS ON TOURISM MANAGEMENT AND FINANCE*, 4(1). <http://www.centralasianstudies.org>
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (2012). *Trends and issues in instructional design and technology*. Pearson.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management* (Kd 19, Number 3, lk 162–174). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rumeli, M. S., Arshad, M. M., Ismail, I. A., & Md Rami, A. A. (2021). Youth Leadership Development through Training Transfer and Mentoring. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(15).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i15/10652>
- Sabri, S., & Rahim, A. (2020). Integration of Dick and Carey Design in String Ensemble Class Instructional Material Design. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Kd 14, Number 11). www.ijicc.net

- Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662–670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>
- Santoso, A. B., Komala Putri, R., Amalia, S., & Taruna, I. (2021). Effective Work Training In Improving Employee Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1675–1681.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, & V. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 47–58. <https://doi.org/10.56348/mark.v2i1.43>
- Spatioti, A. G., Kazanidis, I., & Pange, J. (2022). A Comparative Study of the ADDIE Instructional Design Model in Distance Education. *Information (Switzerland)* (Kd 13, Number 9). MDPI. <https://doi.org/10.3390/info13090402>
- Sreedharan V, R., Sunder M, V., Madhavan, V., & Gurumurthy, A. (2020). Development of Lean Six Sigma training module: evidence from an emerging economy. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(5), 689–710. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2018-0209>
- Storey, J., Wright, P., & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (J. Storey, P. Write, & D. Ulrich, Toim; 1. tr). Routledge.
- Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. *Learning Organization* (Kd 31, Number 1, lk 48–67). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2022-0119>
- Tannenbaum, S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. K. Kraiger (Toim), *Creating, implementing, and managing effective training and development*. Jossey-Bass.
- Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z. (2021). Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior. *Human Resource Management*, 60(5), 753–769. <https://doi.org/10.1002/hrm.22058>
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165–176. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>

- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Van Rooij, S. W. (2010). Project management in instructional design: ADDIE is not enough. *British Journal of Educational Technology*, *41*(5), 852–864. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2009.00982.x>
- Xu, Y., & Gao, J. (2020). Training Appraisal Value Evaluation Model of Power Grid Enterprises Based on Value Creation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *598*(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/598/1/012097>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, *9*(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

Lisa 1. Ettevõtte ETS NORD AS struktuur



Allikas: ETS NORD AS, 2024

Lisa 2. Intervjuu küsimused juhtidele, personalitöötajatele ja spetsialistidele koos teoreetilise tausta ja allikatega

Ettevõtte juhid	Ettevõtte personalitöötajad	Ettevõtte spetsialistid (fookusgrupid)	Teoreetiline taust ja allikad
Koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes			
<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas hindate praegust koolitustegevust ettevõttes ja selle vastavust ettevõtte ning töötajate vajadustele? • Kuidas hindate juhtide toetamist vajalike koolitustega, et tagada ühtlane juhtimistase üle kogu ettevõtte? • Kuidas juhid panustavad koolitussüsteemi toimivusse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas hindate praegust koolitustegevust ettevõttes ja selle vastavust ettevõtte ning töötajate vajadustele? • Kuidas hindate juhtide toetamist vajalike koolitustega, et tagada ühtlane juhtimistase üle kogu ettevõtte? • Kuidas personaliosakond panustab koolitussüsteemi toimivusse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas hindate praegust koolitustegevust ettevõttes ja selle vastavust töötajate vajadustele? 	<p>Koolitussüsteem (Collins, 2021; Regin & Suman Rajest, 2023; Yimam, 2022)</p> <p>Töötajate areng (Burhan Ismael <i>et al.</i>, 2021; Ozkeser, 2019; Pinnington <i>et al.</i>, 2022; Santoso <i>et al.</i>, 2021)</p> <p>Juhtkonna vastutus (Ak Satomi <i>et al.</i>, 2023; Arifin <i>et al.</i>, 2022; Minh Hieu, 2020)</p>
Koolitussüsteemi seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega			
<ul style="list-style-type: none"> • Millised on ettevõtte vajadused, eesmärgid ja ootused seoses koolitustegevusega? • Kuidas on ettevõtte töötajate koolitamine seotud organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega? • Milliseid meetmeid rakendab juhtkond, et tagada töötajate arendamine vastavalt ettevõtte strateegilistele eesmärkidele? 	<ul style="list-style-type: none"> • Millised on ettevõtte peamised vajadused, eesmärgid ja ootused seoses koolitustegevusega? • Kuidas on ettevõtte töötajate koolitamine ja arendamine seotud organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega? 	<ul style="list-style-type: none"> • Milliseid väärtuseid võiks koolitustegevus luua ettevõtte jaoks? • Kui selged on sinu jaoks ettevõtte eesmärgid, osakonna eesmärgid ja mida sinult sellega seoses oodatakse?/ 	<p>Strateegiline lähenemine koolitustele (Chiva <i>et al.</i>, 2014; Makovetskaya & Sumachev, 2018; Mantur-Chubata <i>et al.</i>, 2022)</p> <p>Ettevõtte strateegiliste eesmärkide toetamine (Brown, 2002; Jakubiec, 2020; Niaz <i>et al.</i>, 2022; Nworie & Onwuka, 2023)</p>

Lisa 2 järg

Ettevõtte juhid	Ettevõtte personalitöötajad	Ettevõtte spetsialistid (fookusgrupid)	Teoreetiline taust ja allikad
Koolitusvajaduste hindamine			
<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas hindate ettevõtte tänast koolitusvajaduste kaardistamise ja planeerimise protsessi? • Milline oleks parim viis töötajate koolitusvajaduste hindamiseks? 			Koolitusvajaduste hindamine (Brown, 2002; Kura & Kaur, 2021; Nanda, 2009)
Koolitussüsteemi ülesehitus (koolituste planeerimine, läbiviimine ja esmane tagasiside)			
<ul style="list-style-type: none"> • Kui vaatad tagasi kogetud koolitustele ja nende organiseerimisele, siis milliseid muutuseid pead selle juures oluliseks? • Kui oluliseks pead, et koolitussüsteem toimiks üle ettevõtte samade põhimõtete järgi (sh välisfiliaalides)? Kuidas seda saavutada? • Mida arvate uute töötajate sisseelamise ja koolitamise praegusest toimimisest ning millised muudatused võiksid olla vajalikud, et protsess oleks tõhusam ja toetaks paremini uute töötajate integreerumist ettevõttesse? • Kuidas toimib ettevõttes mentorlussüsteem ning kuidas see võiks toimida? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui vaatad tagasi kogetud koolitustele ja nende organiseerimisele, siis milliseid muutuseid pead selle juures oluliseks? • Kuidas saaksime tagada, et koolitussüsteem toimiks üle ettevõtte samade põhimõtete järgi (sh välisfiliaalides)? • Mida arvate uute töötajate sisseelamise ja koolitamise praegusest toimimisest ning millised muudatused võiksid olla vajalikud? • Kuidas toimib ettevõttes mentorlussüsteem ning kuidas see võiks toimida? • Millega tuleb arvestada väliskoolituste ja koolitajate valikul? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mida arvate uute töötajate sisseelamise ja koolitamise praegusest toimimisest ning millised muudatused võiksid olla vajalikud, et protsess oleks tõhusam ja toetaks paremini uute töötajate integreerumist ettevõttesse? • Kuidas toimib ettevõttes mentorlussüsteem ning kuidas see võiks toimida? • Kuidas hindate ettevõtte e-õppeprogrammi? Kui oluline on selle roll koolitustegevuses? 	<p>Koolitussüsteemi ülesehitus ja pidev parendamine (Brown, 2002; Mantur-Chubata <i>et al.</i>, 2022; Nanda, 2009; Storey <i>et al.</i>, 2009; Tannenbaum, 2002)</p> <p>Õppedisaini mudelid (Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997, 2002; McDonald & Yanchar, 2020; Nunes <i>et al.</i>, 2021; Reiser & Dempsey, 2012)</p> <p>Süsteemikesksed õppedisaini mudelid (Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997)</p> <p>Greeri õppedisainimudel (Botturi, 2003; Gustafson & Branch, 1997; Michael Greer, 1992; Van Rooij, 2010)</p>

Lisa 2 järg

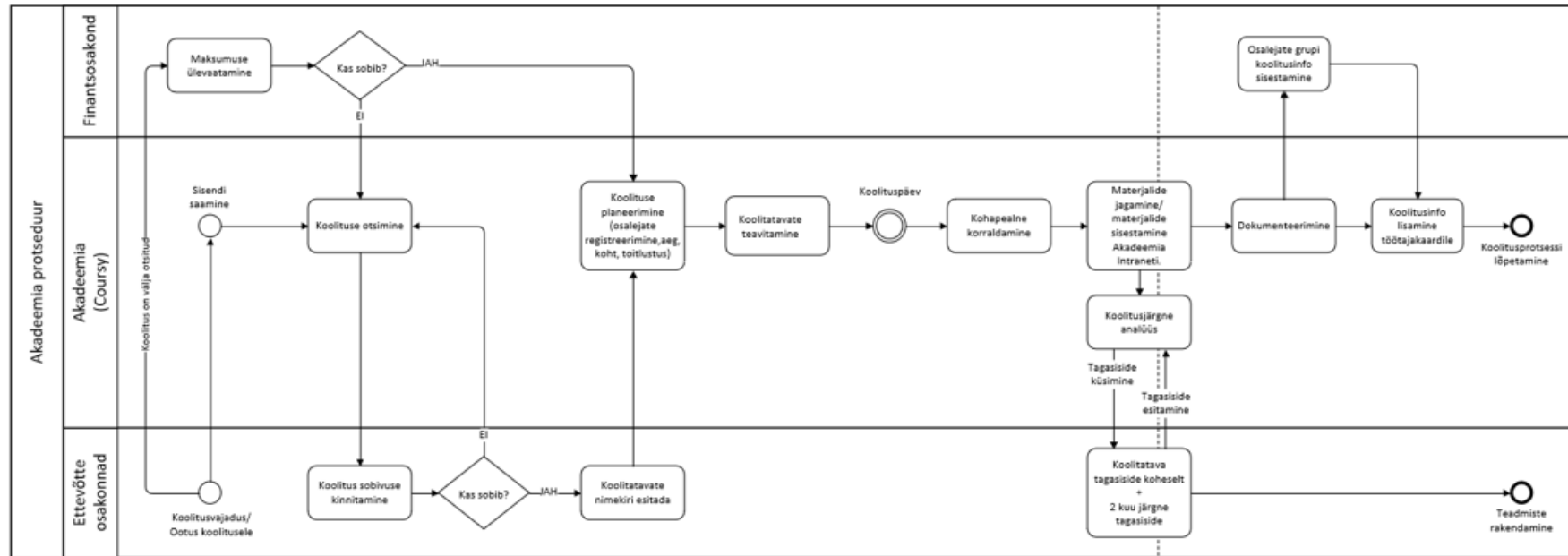
Ettevõtte juhid	Ettevõtte personalitöötajad	Ettevõtte spetsialistid (fookusgrupid)	Teoreetiline taust ja allikad
Koolitussüsteemi ülesehitus (koolituste planeerimine, läbiviimine ja esmane tagasiside)			
<ul style="list-style-type: none"> • Millega tuleb arvestada väliskoolituste ja koolitajate valikul? • Millist rolli näete ettevõtte sisekoolitajatel ja kuidas saab ettevõtte toetada nende tegevust? • Kuidas hindate ettevõtte e-õppeprogrammi? Kui oluline on selle roll koolitustegevuses? 	<ul style="list-style-type: none"> • Millist rolli näete ettevõtte sisekoolitajatel ja kuidas saab ettevõtte toetada nende tegevust? • Kuidas hindate ettevõtte e-õppeprogrammi? Kui oluline on selle roll koolitustegevuses? 		
Koolitustel õpitu rakendamine igapäevatoos			
<ul style="list-style-type: none"> • Kui hästi toimib koolituste tagasisidestamine ja analüüs? • Kui hästi toimib õpitu rakendamine? Jagage enda kogemusi. • Kuidas toetada paremini õpitu igapäevatoos rakendamist? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui hästi toimib koolituste tagasisidestamine ja analüüs? • Kui hästi toimib õpitu rakendamine? Jagage enda kogemusi. • Kuidas toetada paremini õpitu igapäevatoos rakendamist? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui hästi toimib õpitu rakendamine? Jagage enda kogemusi. • Kuidas toetada paremini õpitu igapäevatoos rakendamist? 	Õpitu rakendamine (Ford <i>et al.</i> , 2018) Koolituse ülekandemudel (Burke & Hutchins, 2008; Rumeli <i>et al.</i> , 2021)
Koolituste tulemuslikkuse hindamine			
<ul style="list-style-type: none"> • Miks on koolituste tulemuslikkuse hindamine vajalik ja kui oluline seejuures on, et koolituste planeerimisel pannakse paika eesmärgid, mõõdikud ja tulemuslikkuse hindamiskriteeriumid? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miks on koolituste tulemuslikkuse hindamine vajalik ja kui oluline seejuures on, et koolituste planeerimisel pannakse paika eesmärgid, mõõdikud ja tulemuslikkuse hindamiskriteeriumid? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miks on koolituste tulemuslikkuse hindamine vajalik ja kui oluline seejuures on, et koolituste planeerimisel pannakse paika eesmärgid, mõõdikud? 	Koolituste tulemuslikkuse hindamise olulisus (Tolici, 2021) Koolituste tulemuslikkuse hindamine (Burke & Hutchins, 2008; Glerum & Judge, 2021) Koolitussüsteemi tulemuslikkuse hindamise mudelid (Crompton <i>et al.</i> , 2023)

Lisa 2 järg

Ettevõtte juhid	Ettevõtte personalitöötajad	Ettevõtte spetsialistid (fookusgrupid)	Teoreetiline taust ja allikad
Koolituste tulemuslikkuse hindamine			
<ul style="list-style-type: none">Kui hästi toimib koolituste tagasisidestamine ja analüüs?	<ul style="list-style-type: none">Kui hästi toimib koolituste tagasisidestamine ja analüüs?		Ciro tulemuslikkuse mudel (Max <i>et al.</i> , 2022)
Kokkuvõte			
<ul style="list-style-type: none">Kolm esimest praktilist sammu, mida peaks tegema ettevõtte ühtse koolitussüsteemi loomisel?			

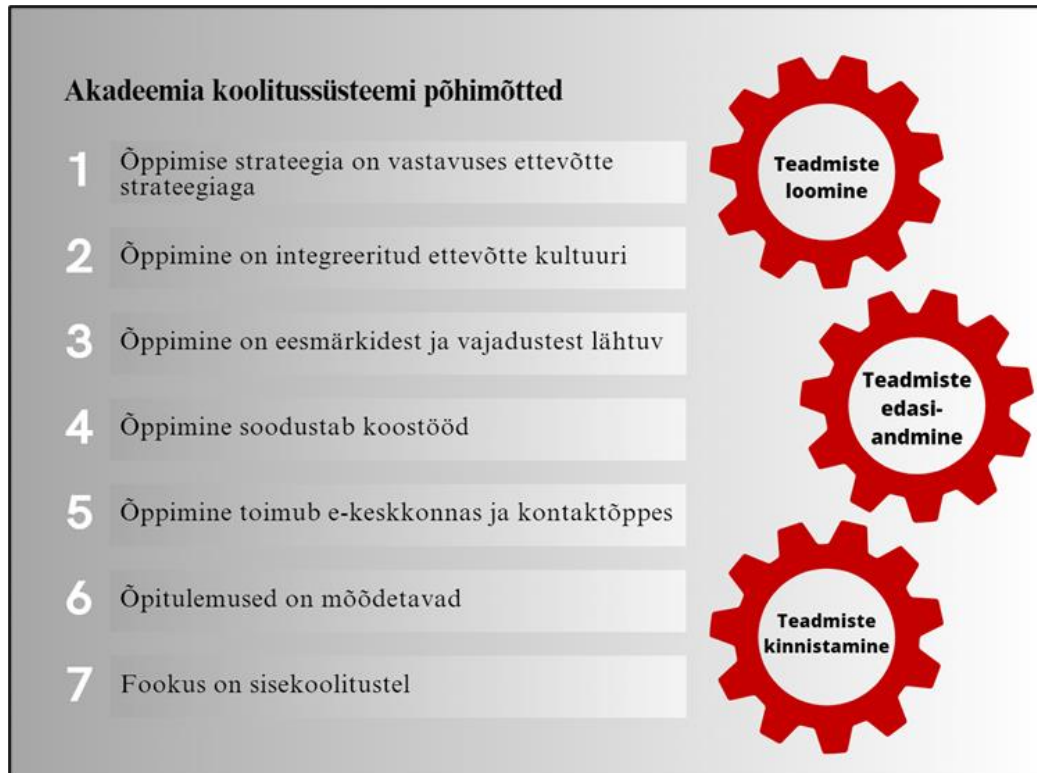
Allikad: autori koostatud tabelis olevate teoreetiliste allikate põhjal

Lisa 3. ETS NORD Akadeemia protseduur



Allikas: ETS NORD AS, 2023

Lisa 4. ETS NORD Akadeemia koolitussüsteemi põhimõtted

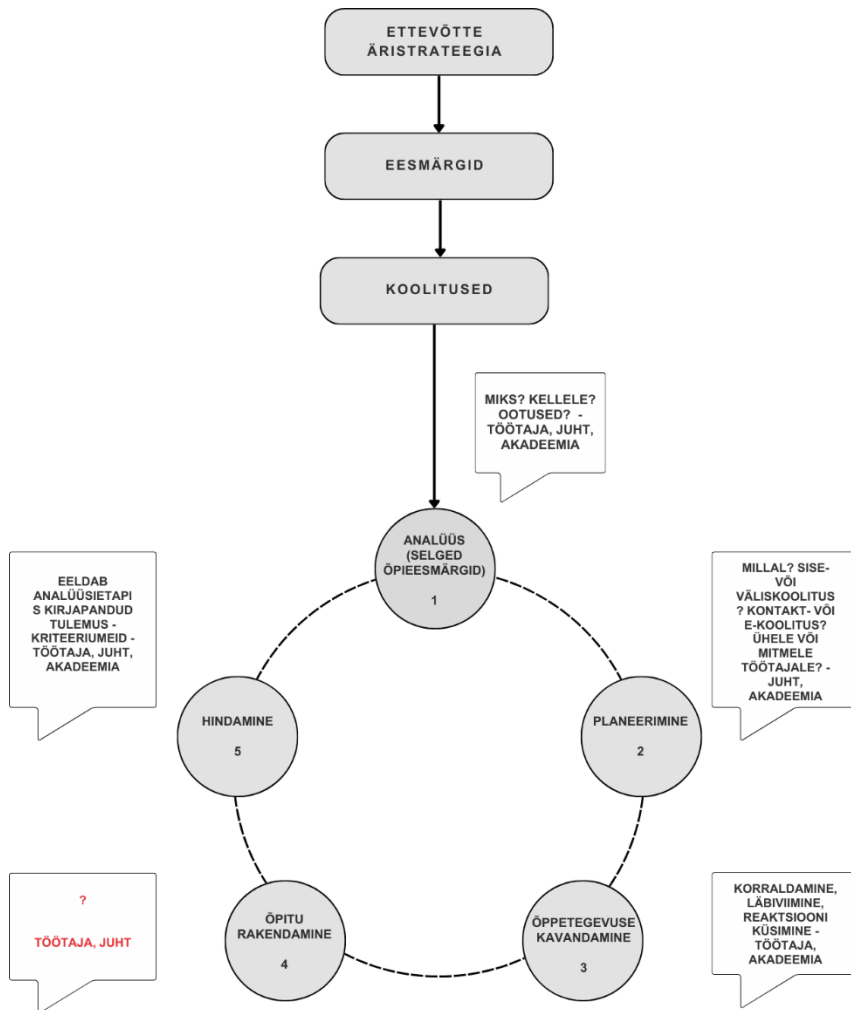


Allikas: ETS NORD AS, 2023

Lisa 5. Ülevaade intervjuudest

Intervjuu tüüp	Intervjueeritav	Intervjuu pikkus
Intervjuu nr 1	Personali koordinaator	50 min
Intervjuu nr 2	Personalijuht	77 min
Intervjuu nr 3	Müügiosakonna juhataja	75 min
Intervjuu nr 4	Finantsjuht	90 min
Intervjuu nr 5	Arendusgrupi juht	92 min
Intervjuu nr 6	CEO	55 min
Intervjuu nr 7	Tootmisjuht	43 min
Intervjuu nr 8	Nõukogu liige	67 min
Intervjuu nr 9	Personaliassistent	63 min
Intervjuu nr 10	Tegevjuht	71 min
Intervjuu nr 11	Fookusgrupp – tootmise kontor (7 töötajat)	82 min
Intervjuu nr 12	Fookusgrupp – erinevate osakondade spetsialistid (6 töötajat)	103 min
Intervjuu nr 13	Fookusgrupp – uued töötajad (7 töötajat)	92 min

Lisa 6. Lihtsustatud skeem koolitussüsteemi mudelist



Allikad: autori koostatud joonis 1, lk 10 ja joonis 2, lk 11 põhjal

Lisa 7. Uuringu tulemuste kodeerimine ja kategoriseerimine

Teemaplokk	Koodid	Kategooria
Koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes	Uus töötaja Sisseelamine Kaardistamine Töötaja teekond Sisseelamisprogramm Katseaja lõpp Ühtsed põhimõtted E-õppeprogramm Ootused	Sisseelamine
	Mentor Juhend / list Töökohaspetsiifiline Mentorite koolitamine Süsteemsus Juhendamine / Õpetamine Pidepunktid Otsene juht Juhendamisleping /-tasu Ettevõttesisene liikumine	Mentorlus
	Koolitus(-programm) Aruandlus Akadeemia Koolitussüsteem Vajaduspõhisus Süsteemaatilisus Koolitajate andmebaas Kommunikatsioon Ettevõtte kultuur Ettevõtte / töötaja vajadused Koolituseelarve Koostöö Riikideülene / Ühtsed printsiibid Tööriistad Kompetents	Koolitussüsteem
	Kohustuslikud koolitused Vabatahtlikud koolitused Kontaktkoolitused E-koolitused Grupikoolitused Individaalkoolitused Erialane koolitus Üldhariv koolitus Loeng Praktiline koolitus Õpitu omandamine Erinevad isiksused	Koolitusvormid

Lisa 7 järg

Teemaplokk	Koodid	Kategooria
Koolitussüsteemi hetkeolukord ettevõttes	Kontoritöötajad Tootmis- ja logistikatöötajad Mentorid Uued töötajad Juhid	Sihtrühmad
	Koolitajate andmebaas Koolitusteemad Välised koolitajad Sisekoolitajad	Koolitajad
Koolitussüsteemi seos strateegiliste eesmärkidega	Ettevõtte strateegia Juhtimissüsteem Ettevõtte vajadused Ettevõtte eesmärgid Osakonna eesmärgid Eesmärkide sõnastamise oskus Eesmärkide edasiviimine töötajatele Arusaadav ja kokkulepitud Tippjuhtkond Juhtrühm Töötaja roll Järjepidevus Sisu teadvustamine Ühine töö eesmärkide nimel Fookus Vastutajad	Selged eesmärgid
	Kommunikatsioon Koostöövestlused Eesmärkide selgitamine Strateegiakoosolekud Ühtne arusaam Juhtide oskused Aeg ja ressursid Prioriteedid Töötajate huvi Sõnumi edasiviimine Järjepidevus	Strateegiline kommunikatsioon

Lisa 7 järg

Teemaplokk	Koodid	Kategooria
Koolitussüsteemi seos strateegiliste eesmärkidega	Töötajate koolitamine Töötajate arendamine Juhtide nägemus Personalitöötajate nägemus Ettevõtte ressurss Töötaja heaolu ja motivatsioon Seotud strateegiaga Protsesside selgus Vastutajate selgus Vajaduspõhine	Töötajate koolitamine ja arendamine
Koolitusvajaduste hindamine	Koostöövestlus 1:1 vestlus kord kvartalis / kuus E-maili teel küsimine (Anonüümne) küsitlus Koosolekute käigus Üks kord aastas vähe Jooksvalt Eraldi aja võtmine Vabas vormis Info säilitamine Vähe bürokraatiat Akadeemia kahepoolne vaade	Koolitusvajaduste väljaselgitamise viis ja sagedus
	Koolitusvajaduste kaardistamine Süsteemsus Juhi vaade ja vastutus Töötaja vaade ja vastutus Kõik töötajad Võrdsed õigused Osakonna koolitusvajadused Individaalsed koolitusvajadused Vajalikud teemad Tagasiside Vastastikune huvi Kommunikatsioon	Koolitusvajaduste kaardistamine
	Ettevõtte eesmärgid ja vajadused Juhi ja töötaja ootused Juhi oskus hinnata vajadust Protsesside toimimine Töötajate tegelikud vajadused Töötaja funktsiooni vastutus Analüüs Muutuste jälgimine	Koolitusvajaduste sisu andmine

Lisa 7 järg

Teemaplokk	Koodid	Kategooria
Koolituse planeerimine, läbiviimine ja esmane tagasiside	Eeltöö olulisus Koolitaja valik Koolitusvorm Sihtrühm Vajadus ja ootused Koolitusaeg Rakendamise aeg Ressursid Koolituskava Koolitusmaterjalid Kohandatus ettevõttele Varasemad kogemused	Koolituste planeerimine
	Ettevõtte tausta tundmine Protsesside / programmide sidumine Sihtrühma tundmine Koolitaja kohanemisoskus Tulemusele orienteeritud Mõjus Ruumi valmisolek Tehnika valmisolek Optimaalne koolitusaeg Seos igapäevatööga Töötaja kohalolu	Koolituste läbiviimine
	Tagasiside küsimine Esmane vahetu emotsioon Eesmärgi täitmine Ootuste täitmine Info vastuvõtmine Õpitu uuesti läbiotsimine Koolitajale tagasiside	Koolituste esmane tagasiside ehk reaktsioon
Koolitusel õpitu rakendamine igapäevatöös	Tiimisisene jagamine Tiimi toetus Juhi toetus Igapäevatöös kasutamise võimalus	Õpitu rakendamise eeldused
	Koos katsetamine Teadlik praktiseerimine Vähemalt ühe teadmise rakendamine Tööriistad Kinnistumine	Edukas rakendamine
Koolituse tulemuslikkuse hindamine	Ajalise distantsti vajalikkus Järeltegevused Eesmärkide ja ootuste täitumine Järeldused	Tulemuslikkuse tagamiseks vajalik

Lisa 7 järg

Teemaplokk	Koodid	Kategooria
Koolituse tulemuslikkuse hindamine	Küsitlus / vestlus rakendamise kohta Töötaja tulemused koostöövestlusel	Tulemuslikkuse hindamise viis
	Koolituse mõjus Küsitlus / vestlus rakendamise kohta Töö efektiivsuse kasv Ressursi efektiivsus	Tulemuslikkuse kriteeriumid
	Tunnetuslik Küsitlus / vestlus rakendamise kohta Juht / töötaja Juhtide poolne analüüs	Tulemuslikkuse hindamine

SUMMARY

DESIGNING A TRAINING SYSTEM: A CASE STUDY OF ETS NORD AS

Nele Nilb

The training system of a company holds increasing strategic importance as it supports the organization's long-term competitiveness in an international context. Designing a training system and developing a process for evaluating the effectiveness of training are relevant steps towards ensuring the company's competitiveness, efficiency, and employee satisfaction. Training and development activities are crucial strategic tools for improving employee performance.

The aim of the master's thesis is to propose a design for the training system of the international company AS ETS NORD and to propose measures for ensuring its effectiveness.

The thesis addresses the following research questions:

1. What are the models of training systems, and which one, when applied, can make the training system of ETS NORD AS more effective?
2. What are the methodologies for evaluating training effectiveness, and which of these can be applied in ETS NORD AS?

The thesis is based on the theories of training systems, instructional design models, training effectiveness evaluation models and learning transfer models. Trainings help improve employees' skills and knowledge and support the company's goals, but for a successful training system to have a full effect, a systematic approach is necessary, considering both individual needs and the company's strategy. Designing of a systematic training involves assessing training needs, planning, and conducting trainings, and evaluating their effectiveness. Instructional design models provide a structured approach to create and develop training systems, with the Greer model which is a suitable choice

for businesses, offering a systematic and practical framework for planning and implementing training activities. The implementation of new skills into daily work is a habit that requires regular practice.

Assessing the effectiveness of training is important for companies to understand the actual impact of investments made for training and its correlation with organizational performance. A key aspect of evaluating training effectiveness is the practical application of the acquired knowledge in day-to-day work. When assessing training effectiveness, it is important to use appropriate evaluation models that consider both the company's strategic objectives and the trainees' needs. The CIRO model stands out for its systematic approach, allowing for an assessment of training alignment with organizational goals and monitoring the impact of training before, during, and after the sessions.

The master's thesis is based on literature from the fields of management, business, education, and human resource management, sourced from databases such as EBSCO, SpringerLink, Scopus, DSpace, and Google Scholar. The author conducted a content analysis of documents and a qualitative study. The study sample included three HR professionals, seven managers, and specialists from various departments. The qualitative study was based on theoretical materials, upon which semi-structured interview questions were divided into six thematic blocks:

1. current status of the training system in the company;
2. the relationship of the training system with the company's strategic objectives;
3. assessment of training needs;
4. planning, implementation, and initial feedback of training sessions;
5. transfer of learning from training sessions to daily work;
6. evaluation of training effectiveness.

Analysing the results of the qualitative study, the author drew several important conclusions: the company's training system should consider both the needs of the individual employee as well as the overall objectives of the company; a unified approach to onboarding and mentoring is necessary to ensure effective integration of new employees and strengthening of organizational culture; confusion among managers regarding the understanding of the company's strategy may lead to unclear communication of objectives to employees; the assessment of training needs has up until

now been somewhat chaotic; in training planning, it is important to identify participants' expectations to ensure effectiveness and enable assessment of whether those expectations have been met; the company faces the challenge of ensuring immediate transfer of learning from training in employees' daily routines.

The author's proposals for designing the training system (including creating prerequisites) and assessing training effectiveness are as follows:

- establish systematic guidelines and procedural rules,
- clarify employees' roles and responsibilities,
- agree on internal communication guidelines,
- create a structured onboarding process,
- define the mentor's role and expectations,
- strengthen communication and clarity of company's objectives,
- establish a system for setting and monitoring goals,
- share the company's strategic objectives on the Intranet,
- explain and communicate the significant role of training activities in achieving company objectives,
- develop a system for assessing training needs,
- identify both internal and external trainers and various training topics,
- regularly gather feedback from employees after training sessions,
- create an environment where employees can share their training experiences and recommendations with colleagues,
- when planning training, consider expectations and whether there is time to implement the learnings afterwards,
- set clear objectives, expectations, and evaluation criteria for assessing training effectiveness.

The prerequisite for the effectiveness of the training system is establishing clarity regarding the company's strategy and objectives, and consistently integrating the assessment system of strategic objectives and training needs. This requires a shift in the mindset of all employees, enabling them to better understand the process of assessing training needs and the criteria for selecting trainings.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Nele Nilb,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Koolitussüsteemi disain ettevõtte ETS NORD AS näitel“, mille juhendaja on Jaana Kikas (MBA, MA) ja kaasjuhendaja Gerda Mihhailova (MA), 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 Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, 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.

Nele Nilb
17.05.2024