

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Saskia Rior

TÖÖTAJATE ARENDAMISE PRAKTIKAD KESKMISTES JA SUURTES
ORGANISATSIOONIDES EESTIS

Bakalaureusetöö

Juhendajad: juhtimise nooremlektor Veronika Krassavina, kaasprofessor Eve Parts

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Töötajate arendamise ja koolitamise teoreetiline käsitus	5
1.1. Töötajate arendamine ja koolitamine.....	5
1.2. Ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest.....	12
2. Töötajate arendamise ja koolitamise praktikad Eesti ettevõtetes	14
2.1. Valimi ja uurimismetoodika tutvustus	14
2.2. Koolitamine ja arendamine Eesti ettevõtetes	17
Kokkuvõte.....	24
Viidatud allikad.....	27
Lisad.....	30
Lisa A. Ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest	30
Lisa B. Koolitus- ja arendamisstrateegia logistiline regressioon	31
Lisa C. Koolitusvajaduste hindamise logistiline regressioon	32
Lisa D. Koolituse efektiivsuse hindamise logistiline regressioon	33
Summary	34

Sissejuhatus

Iga ettevõtte üheks suurimaks väärtuseks on seal töötavad inimesed. Töötajad panustavad ettevõtte eesmärkide täitmisesse ja aitavad ettevõttel olla konkurentsivõimeline. Seega on oluline, et igal töötajal on oma tööks vajalikud teadmised ja oskused, et tagada võimalikult suur tulemuslikkus. Kiiresti muutuv maailmas on vajalik nende teadmiste ja oskuste pidev arendamine ja täiendamine, mille tagab organisatsioonis töötajate arendamine ja koolitamine. Einberg et al. (2020) toovad välja, et personalijuhtimise üheks olulisimaks ülesandeks on tagada, et ettevõtte töötajad oleksid kvalifitseeritud. Järelikult on personali koolitamine ja arendamine ettevõtte seisukohalt väga oluline tegevus ning seetõttu ka oluline teema, mida uurida.

Koolitamine ja arendamine on omavahel tihedalt seotud mõisted, mille põhiliseks ühisosaks ja eesmärgiks on töötajate teadmiste, oskuste ja võimete suurendamine. Koolitamine on veidi kitsam mõiste, mille all mõeldakse konkreetseid ja sageli lühiajaliste eesmärkidega tegevusi. Arendamise all mõeldakse sageli pikaajalisemat ja üldisemat protsessi, mille alla ka koolitamine kuulub. Kuna koolitamise ja arendamise mõistet käsitletakse kirjanduses sageli kooskäivatena, siis on seda tehtud ka käesolevas töös. See tähendab, et koolitamine ja arendamine ei ole küll sünonüümid, kuid on väga keeruline rääkida ühest mõistest ilma teiseta.

Töö empiirilises osas kasutatakse CRANET 2021.-2022. aastal kogutud uuringu andmeid. CRANET on suurim rahvusvaheline personalijuhtimise võrgustik, mis kogub andmeid personalijuhtimise praktikate kohta eri riikides. CRANET uuringu andmete põhjal on avaldatud artikleid maailma juhtivates ajakirjades ja neid esitletud mainekatel akadeemilistel konverentsidel. (CRANET Research Network, n.d) CRANET uuringus annavad vastajad infot eri personalijuhtimise valdkondade ja lisaks ka organisatsiooni olemuse kohta. Käesolevas töös keskendutakse CRANET uuringu andmetele, mis on seotud töötajate arendamisega ja kasutatakse ka andmeid, mis kirjeldavad vastanud organisatsioonide suurust, majandussektorit ja töötajaskonda. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis CRANET uuringu põhjal töötajate arendamist ja koolitamist varem uuritud.

Töö eesmärk on teada saada, mis iseloomustab töötajate koolitamist ja arendamist Eestis keskmistes ja suurtes ettevõtetes ning kas esineb seoseid eri koolitamist ja arendamist kirjeldavatel näitajatel omavahel ja organisatsiooni kirjeldavate näitajatega. Eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisülesanded:

- defineerida teemaga seotud mõisted

- anda ülevaade arendamise ja koolitamise teoreetilistest alustest
- anda ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest
- tutvustada CRANET uuringut ja uurimismetoodikat
- analüüsida CRANET uuringu tulemusi ja teha järeldused

Uurimus koosneb kahest peatükist – teooriast ja empiirilisest osast. Esimeses peatükis defineeritakse koolitamise ja arendamise mõisted ja selgitatakse nende erinevust. Samuti tuuakse välja, millist kasu töötajate arendamine nii töötajale kui organisatsioonile toob, kirjeldatakse erinevaid arendamise meetodeid ning olulisi tegevusi, mis eelnevad ja järgnevad arendus- ja koolitustegevusele. Seejärel on välja toodud sarnastel teemadel tehtud varasemad empiirilised uuringud ja nende tulemused.

Teises peatükis antakse esmalt ülevaade töös kasutatavatest andmetest, metoodikast ja valimist. Andmete analüüsiks kasutati kvantitatiivseid analüüsimeetodeid nagu kirjeldav statistika, hii-ruut test ja logistiline regressioonanalüüs. Selgub, milliseid arendamise meetodeid põhiliselt Eesti ettevõtetes enim kasutatakse, kas organisatsioonid lähenevad arendamisele ja koolitamisele strateegiliselt ning kas ja millised seosed on koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolul, koolitusvajaduste hindamisel ja koolituse efektiivsuse hindamisel teineteise ja muude organisatsiooni kirjeldavate teguritega.

Töö autor tänab juhendajat Veronika Krassavinat tagasiside ja soovitude eest ning ka võimaluse eest kasutada CRANET küsimustiku andmeid. Tänuõnad juhendajale Eve Partsile tagasiside ja nõuannete eest kvantitatiivse andmeanalüüsi osas.

Märksõnad: töötajate arendamine, koolitamine, personalijuhtimine, koolitus- ja arendamisstrateegia, koolitusvajaduste hindamine, koolituse efektiivsuse hindamine

1. Töötajate arendamise ja koolitamise teoreetiline käsitlus

1.1. Töötajate arendamine ja koolitamine

Selles peatükis antakse ülevaade töötajate arendamise (*development*) ja koolitamise (*training*) teoreetilisest käsitlusest ja avatakse teemaga seotud mõisted. Samuti selgitatakse, millised on põhilised töötajate arendamise ja koolitamise meetodid ning miks on ettevõtetes vajalik analüüsida koolitusvajadusi ja koolituse efektiivsust.

Paljud ettevõtted panustavad oma töötajate arendamisse ja koolitamisse palju raha, et olla konkurentsivõimeline ja edukas (Bashir & Jehanzeb, 2013), sest mõistetakse töötajate olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Berber & Slavić, 2016). Globaalses ärikeskkonnas, kus toimuvad pidevad tehnoloogilised muutused, on organisatsioonidel vaja paindlikku ja kompetentset personali, mille tagab töötajate koolitamine ja arendamine

(Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou & Papalexandris, 2008). Võib öelda, et töötajate arendamine ja koolitamine on ettevõtte edukaks olemisel võtmetegevused, kuna arendamisel ja koolitamisel on tugev seos organisatsiooni eesmärkide täitmise ja edukusega.

Töötajate arendamine on kindla aja jooksul organisatsiooni poolt pakutavad planeeritud tegevused, mis aitavad tagada, et kõikidel töötajatel on oma maksimaalse potentsiaali saavutamiseks vajalikud kompetentsid, et toetada organisatsiooni eesmärke (Jacobs & Washington, 2003). Berber ja Lekovic (2018) seletavad töötajate arendamist kui raamistikku, mille abil töötajad omandavad, parandavad ja suurendavad oma teadmisi, oskusi ja võimeid. Koolitamist on väga sarnaselt arendamisega defineeritud kui ettevõtte planeeritud ja süstemaatiline tegevus, mille käigus töötajad omandavad uusi teadmisi, oskusi ja käitumisi ning õpivad neid rakendama oma igapäevatoos (Noe, 2017; Berber & Slavić, 2016; Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). Seega on nii arendamise kui koolitamise põhiliseks eesmärgiks töötajate oskuste, teadmiste ja võimete suurendamine.

Kirjanduses käsitletakse sageli koolitamist ja arendamist kooskäivatena. Inglise keeles kasutatakse palju ka lühendit T&D, mis viitab sõnadele *training and development*. Seetõttu võib jääda mulje, et nende mõistete vahel olulisi erinevusi ei eksisteerigi. Garavan (1997) on öelnud, et tänapäeva kiiresti muutuv asukeskkonnas ühisosa töötajate arendamise ja koolitamise vahel aina suureneb. Sama toob välja ka Noe (2017), kes ütleb, et vahe koolitamise ja arendamise vahel muutub aina udusemaks, kuna koolitamine muutub aina strateegilisemaks ning seotumaks ettevõtte eesmärkidega. Seega saab väita, et kuigi töötajate koolitamine ja arendamine on eraldiseisvad mõisted, siis on selge, et ei saa rääkida ühest ilma teiseta.

Töötajate koolitamise ja arendamise vahel esineb siiski erinevusi. Noe (2017) selgitab, et töötajate arendamine on rohkem tulevikule orienteeritud ning hõlmab õppimist, mis ei pruugi olla seotud töötaja praeguse töökohaga, vaid võib olla abiks ka tulevastel ametikohtadel. Koolitamine keskendub töösoorituse parandamisele, tööga seotud konkreetsetele oskustele ja on lühiajalisem. Arendamine aga keskendub töötaja individuaalsele potentsiaalile ja eluliste oskuste, näiteks probleemilahendamise oskuse, arendamisele ja on pikemaajalisem. (Garavan, 1997) Koolitamine on üks tegevustest, mis panustab töötajate arendamisse (Garavan, 1997), kusjuures arendamine hõlmab lisaks koolitamisele ka muid meetodeid, näiteks formaalset haridust, töökohal õppimist, oskuste ja isiksuse hindamist ja suhteid (Noe, 2017). Täpsemalt on koolitamise ja arendamise vahelised erinevused toodud välja tabelis 1.

Tabel 1

Koolitamise ja arendamise erinevused

Võrdlustegur	Koolitamine	Arendamine
Eesmärk	Ettevalmistamine praeguseks ametikohaks	Ettevalmistamine muutusteks, tulevasteks ametikohtadeks
Osalemine	Kohustuslik	Vabatahtlik
Tegevuse fookus	Teadmiste, oskuste, võimete, töösoorituse parandamine	Individaalse potentsiaali arendamine ja tuleviku roll ettevõttes
Eesmärkide selgus	Selgelt määratletud	Üldisemalt sõnastatud
Ajaperiood	Lühiajaline	Pikaajaline
Õppimisprotsessi olemus	Struktureeritud või mehaaniline	Instruktiivne või orgaaniline
Tegevuse sisu	Konkreetselt ametikohaga seotud oskused, teadmised ja võimed	Inimestevahelised, intrapersonaalsed ja elulised oskused
Kasu organisatsioonile	Peaaegu kohene	Pikaajaline tänu suurenenud potentsiaalile

Allikas: autori koostatud (Garavan, 1997; Noe, 2017) põhjal

Seega kui vaadelda koolitamist ja arendamist detailsemalt, siis on võimalik nende kahe tegevuse vahel leida selged erinevused. Kõige selgemad erinevused tulevad välja koolitamise ja arendamise ajalisest määratlusest ja tegevuse sisust. Siin on väga selgelt võimalik vahet teha, kas tegevus on lühiajaline või pikaajaline või kas selle käigus õpitakse ära mõni konkreetne oskus või on rõhk pigem isiku eluliste oskuste, vaadete ja eesmärkide arendamisel.

Koolitamise ja arendamise puhul räägitakse palju selle kasust organisatsioonile ning seetõttu võib tunduda, et koolitustegevus peaks olema vaid ettevõtte poolne panus. Bashir ja Jehanzeb (2013) on arvamusel, et organisatsioonid peaksid vastutama selle eest, et töötajatel on oma töö tegemiseks vajalikud teadmised, oskused ja võimed. Samas toovad Dachner, Ellingson, Noe ja Saxton (2021) välja, et töötajad peaksid iseenda arendamisel võtma aktiivse rolli, mitte passiivselt organisatsiooni poolt määratud koolitustel osalemist ootama. Töötajad peavad enda arendamisse suhtuma proaktiivselt, otsima arenemisvõimalusi ja saada aru, milliseid oskusi neil vaja on. Proaktiivne töötajate arendamine tähendab, et töötajad loovad endale võimalusi areneda ning vastutavad oma karjääri eest. (Dachner, Ellingson, Noe & Saxton, 2021) Sama toob välja ka Antonacopoulou (2000), kes kirjutab, et arendamine peaks olema ajendatud töötajatest, kes tunnevad endas ära vajaduse areneda ja kes on valmis õppima.

Seega ei saa koolitustegevus olla ühepoolne tegevus, vaid huvi peab olema mõlemapoolne. Töötajaid ei ole mõtet saata koolitustele, millesse neil ise huvi ei ole. Koolitused on kasulikud vaid siis, kui töötajad neist osa võttes ka tegelikult arenevad ja uusi teadmisi saavad. See on aga võimalik vaid siis, kui töötajad ise neid uusi oskusi omandada soovivad. Siinkohal võiks kasulik olla ettevõtte poolne selgitustöö, mille käigus antakse töötajatele põhjalik ülevaade koolituste sisust ja väljunditest, et töötajates koolitustelt saadavate oskuste ja teadmistega huvi tekitada.

Töötajate arendamine toob kasu nii töötajale, juhile kui organisatsioonile. Kasu töötajale seisneb näiteks uutes teadmistes ja oskustes, motivatsiooni tõusus, oma potentsiaali avastamises ja rakendamises ning karjääri arendamises (Einberg et al., 2020). Ka Bashir ja Jehanzeb (2013) toovad välja, et arendamine on töötajatele kasulik, sest suurenevad nii pehmed kui tehnilised oskused, tööga rahulolu ja töö tulemuslikkus. Juhi jaoks on töötaja arendamine kasulik, kuna see parandab töötaja tulemusi, suurendab usaldust, vähendab kontrollimisvajadust ja töötajad loovad lisandväärtust (Einberg et al., 2020). Organisatsioon saab kasu suurenenud kasumi, konkurentsivõime, pühendunud töötajate, unikaalsete lahenduste, vähenenud töötajate voolavuse ja töölt puudumise ning parema töö kvaliteedi näol (Einberg et al., 2020; Niazi, 2011).

Saab järeldada, et koolitus- ja arendustegevus on organisatsioonides personalijuhtimise üks olulisimaid funktsioone, kuna see toob laialdaselt kasusid kõigile osapooltele. Ilma koolitus- ja arendustegevuseta võib langeda nii töötajate rahulolu ja motivatsioon kui ettevõtte tulemuslikkus ja konkurentsivõime. Seetõttu on oluline pakkuda oma töötajatele mitmekülgseid arendus- ja koolitusvõimalusi. Oluline on läbi mõelda, kuidas töötajate arendamist ja koolitamist teostada, millised meetodid sobivad ettevõtte eesmärkide ja ka töötajate iseloomu ja huvidega.

Töötajate koolitamiseks ja arendamiseks on palju erinevaid meetodeid. Hea koolitus- ja arenduskava hõlmab laia valikut eri õppimismeetodeid ning on seotud ettevõtte ärieesmärkide ja organisatsiooni tulemuslikkusega (Niazi, 2011). Arendamine on teostatav näiteks töökohaväliste koolitusprogrammide, töö kaudu õppimise, õpetlike seminaride, ametikohtade vahetuse, iseõppimise, simulaatorite, juhtumiuuringute, veebipõhise õppe ja mentorlusega (Jacobs & Washington, 2003; Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012).

Üheks levinuimaks arendusmeetodiks on töö kaudu õppimine (*on-the-job*), mille puhul töötajaid õpetatakse samal ajal, kui nad oma tööülesandeid täidavad (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012). Töö kaudu õppimine on mitteformaalne koolitus, mida töötaja saab tööd tehes või praktilistes töötubades või seminarides osaledes. Seda meetodit

kasutatakse sageli uutele töötajatele tööülesannete tutvustamiseks ja juba kogunud töötajatele oskuste uuendamiseks. (Jain, 1999) Koolitus väljaspool töökohta (*off-the-job*) viitab koolitustele, mis ei toimu töökohal. Tavaliselt toimuvad sellised koolitused gruppides ja ei keskendu individuaalsetele vajadustele. (Alipour, Salehi & Shahnava, 2009) Süstemaatiline ametikohtade vahetamine tähendab, et töötajaid liigutatakse ühelt ametikohalt teisele, et koguda rohkem kogemusi ja õppida täitma eri tööülesandeid (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012). Töö kaudu õppimine ja ametikohtade vahetamine on mingil määral sarnased, kuna mõlemad toimuvad ettevõttesiseselt ning hõlmavad õppimist samal ajal kui tööd tehakse. Ametikohtade vahetamise korral saavad töötajad küll rohkem mitmekülgsemaid oskusi, kuid saadud teadmised ei pruugi olla nii põhjalikud kui näiteks töö kaudu õppimisel, kus keskendutakse ühe ametikoha tööülesannetele.

Levinud arendamise meetodid on ka mentorlus ja *coaching*, mis on omavahel mõnevõrra sarnased. Mentorlus on arendamise vorm, kus mingis valdkonnas kogunud inimene juhendab kedagi, kes on selles valdkonnas vähem kogunud. Mentorid aitavad, toetavad ja suunavad õpetatavat töötajat nii töökohta kui karjääriga seotud teemadel. (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012) Kui mentorlus koosneb peamiselt kogemuste jagamisest, siis *coaching* on konkreetsete põhimõtete alusel inimese juhendamine ja suunamine lahendusi leidma (Teemägi, 2017). Nii mentorlus kui ka *coaching* on individuaalsemad kui muud arendamise meetodid ja eeldavad kahe inimese vahel teatavat sidet ja usaldust. Õige koolitusmeetodi valik on oluline, kuid ära ei tohi unustada ka koolitusega kaasas käivaid tegevusi.

Efektiivne koolitamine ei ole ühekordne sündmus, vaid hõlmab ka tegevusi, mis toimuvad enne ja pärast koolitamist (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). Kuna ettevõtted investeerivad töötajate koolitusse palju raha, siis on kasulik analüüsida ja hinnata ka koolitusvajadusi ja koolituse efektiivsust. Joonisel 1 on kujutatud koolitusprotsessi etappe.



Joonis 1. Koolitusprotsess

Allikas: autori koostatud (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012) põhjal

Esimene samm koolitusprotsessis peaks olema koolitusvajaduste hindamine. Koolitusvajaduste hindamine näitab, keda, miks ja mis teemal on vaja arendada (Einberg et

al., 2020) ja tagab, et koolitustel keskendutakse nendele oskustele, mida töötajatel tegelikult oma töös vaja läheb, et töötajatel on koolitustesse huvi ja koolitused on ettevõttele kasulikud (Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou & Papalexandris, 2008; Niazi, 2011).

Koolitusvajaduse analüüsi käigus võib ka selguda, et koolitamine polegi vajalik ja tõhusam oleks mõni muu meetod (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). Brown (2002) toob välja neli olulist põhjust, miks koolitusvajaduse hindamine vajalik on:

1. See aitab organisatsioonis identifitseerida kindlaid probleeme.
2. See aitab ettevõtte juhtkonnale selgelt välja tuua, kuidas koolitusprogramm ettevõttele kasuks tuleb ja miks see vajalik on.
3. Selle abil saab peale koolituse toimumist hinnata koolituse efektiivsust.
4. Selle abil saab teostada koolitamise tasuvusanalüüsi.

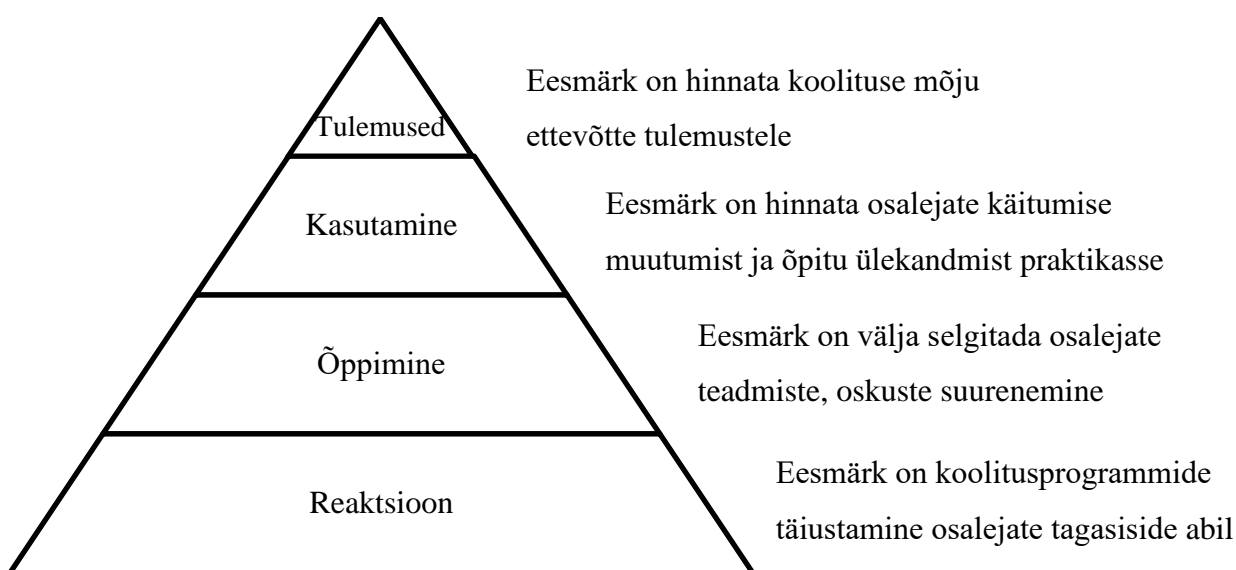
Koolitusvajaduste hindamine peaks sisaldama nii tööülesannete, kogu organisatsiooni kui töötajate analüüsi. Tööülesannete analüüsi käigus selgitatakse, millised nõuded kindla töökohaga seotud on ja milliseid oskuseid on vaja. Kogu organisatsiooni tuleb analüüsida, et koolituse eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni vajaduste ja eesmärkidega. Töötajate hindamine aitab kindlaks määrata, millised koolitusvajadused igal töötajal on. (OECD, 2021) Seega ei ole koolitusvajaduste hindamine vaid iga töötaja hindamine, vaid organisatsiooni terviklik analüüs, et koolitusstrateegia oleks kooskõlas kogu organisatsiooni strateegiaga.

Peale koolitust on oluliseks tegevuseks koolituse efektiivsuse hindamine. Selle abil saab välja selgitada, kas õppimise eesmärgid saavutati ja kas nende eesmärkide täitmise tulemuseks on töö tulemuslikkuse suurenemine (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). Topno (2012) defineerib koolituse hindamist kui süstemaatilist info kogumist ja hindamist, mille abil tehakse kindlaks, kas koolitus on efektiivne. Koolituse efektiivsus väljendub sellest saadavates kasudes ettevõttele ja töötajatele. Koolitustegevuse hindamine on oluline, sest selle abil saab otsustada investeeringute vajalikkuse üle, aidata juhtidel mõista arendustegevuste väärtust ja optimeerida koolitusprogramme (Einberg et al., 2020).

Võib järeldada, et nii koolitusvajaduste kui ka koolituse efektiivsuse hindamine on väga vajalikud tegevused, mis aitavad kindlustada, et valitakse õiged koolitused, koolitusmeetodid, koolituse saajad ja et kõik muud koolitusega seotud tegurid on võimalikult strateegiliselt ja efektiivselt paika pandud. Ilma vajadusi hindamata võib juhtuda, et inimesi saadetakse juhuslikult ja ilma läbi mõtlemata ebavajalikele koolitustele ja tulemuseks on maha visatud aeg ning raha. Kui sellele lisaks ei hinnata ka koolituse efektiivsust, siis ei pruugita koolituste ebavajalikkusest ja ebaefektiivsusest ka kunagi teada saada ja jätkatakse

samade koolitustegevustega. Tulemuseks on halb üldine koolitusstrateegia, mis ei ole kooskõlas ei töötajate ega ettevõtte eesmärkidega.

Koolituse efektiivsust on võimalik mõõta paljude eri meetoditega. Üheks levinumaks on Kirkpatricku mudel, mis koosneb neljast tasandist: reaktsioon, õppimine, kasutamine ja tulemused. Reaktsiooni tasemel hinnatakse osalejate rahulolu koolitusega näiteks küsitluste, tagasiside vormide või suulise tagasiside kaudu. Õppimise tasemel uuritakse koolituse eesmärgiks olnud teadmiste omandamist. Õppimist hinnatakse tavaliselt testide, ülesannete, intervjuude ja töösoorituse jälgimise abil. Kolmandal, kasutamise tasemel uuritakse koolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamist praktikas. Sellel tasandil jälgitakse töösooritust pikema aja jooksul, kuigi käitumise muutumist on töökohal üsna keeruline hinnata. Viimasel, tulemuste tasandil mõõdetakse kasu ettevõttele ja selle tulemustele, näiteks müügi kasvu, kliendirahulolu suurenemist, vähenenud tööjõu voolavust. Selle tasandi hindamine on üldjuhul kõige kulukam ja aeganõudvam. (Einberg et al., 2020; Topno, 2012; Smidt, Reed & Balandin, 2009) Mudelit on kujutatud ka joonisel 2.



Joonis 2. Kirkpatricku mudel

Allikas: autori koostatud (Einberg et al., 2020; Topno, 2012, Smidt, Reed & Balandin, 2009) põhjal

Seega on oluline meeles pidada, et koolitus- ja arendamistegevuse efektiivsuse tagamiseks ei piisa vaid töötajate koolitustele saatmisest või nende läbiviimisest. Kuigi on oluline valida õige koolitusmeetod, on oluline esmalt hinnata koolitusvajadusi, et koolitustegevus oleks ettevõtte eesmärkidega kooskõlas ja et teha kindlaks, milliseid koolitusi

ja kellele pakkuda. Sama oluline on peale koolitust selle efektiivsuse hindamine, mille abil saab kontrollida, kas enne koolitust seatud eesmärgid said täidetud ja kas koolitusel õpitut ka töökohal rakendatakse. Koolitusvajaduste hindamine ja koolituse efektiivsuse hindamine on omavahel tihedalt seotud tegevused, kuna paika pandud koolitusvajaduste järgi saab ka nende vajaduste täitmist hinnata. Kui kõik need tegevused on paigas, saab ettevõtte olla kindel, et kõik vajalik on tehtud selleks, et töötajate koolitamise ja arendamisega kaasneks nende potentsiaalsed kasud ettevõttele.

1.2. Ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest

Selles peatükis antakse ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest, mis on tehtud töötajate arendamise ja koolitamise valdkonnas. Suurem osa välja toodud uuringutest on tehtud CRANET uuringu põhjal, kuna ka käesoleva töö empiirilises osas kasutatakse CRANET uuringut ning sooviti teada saada, kuidas just selle uuringu andmeid varasemalt on kasutatud. Samuti on antud ülevaade Eestis tehtud uuringutest, kus on kirjeldatud koolitamist ja arendamist Eesti ettevõtetes.

Berber ja Lekovic (2018) uurisid CRANET uuringu andmete põhjal erinevate arendusmeetodite seost organisatsiooni innovatsioonitasemega Kesk- ja Ida-Euroopa riikides. Uuringu käigus leiti, et organisatsioonid, kus kasutatakse suuremal määral koolitusmeetoditena arendavaid projekte, töö kaudu õppimist, arenduskeskuseid ja rahvusvahelisi tööülesandeid, on kõrgema innovatsioonitasemega. Innovatsioonitaseme ja töötajate koostöövõrgustikesse kaasamise, *coachingu* vahel ei leitud seost. Mentorluse ja organisatsiooni innovatsioonitaseme vahel leiti negatiivne statistiline seos. Samuti ei leitud statistiliselt olulist seost organisatsiooni suuruse ja sektori ning innovatsioonitaseme vahel.

Hansson (2007) leidis CRANET uuringu andmete põhjal, et organisatsioonides, kus on kirja pandud ametlik koolituspoliitika ja kus analüüsitakse koolitusvajadusi, pakutakse koolitusi rohkematele töötajatele ja investeeritakse koolitustegevusse rohkem. Selgus, et sisemisel värbamisel ja ametiühingusse kuulumisel on koolitamisest investeerimisele negatiivne mõju. Organisatsioonides, kus on rohkem vanemaalisi töötajaid pakuti koolitusvõimalusi vähemale hulgale töötajatele. Kõrgem haridustase on seotud suurema koolitamise intensiivsuse ja sagedusega. Organisatsiooni suuruse ja tööjõu volavuse ning koolituse intensiivsuse ja sageduse vahel ei leitud seost. Jõuti ka järeldusele, et koolitamisest investeerimist ja koolituse saavate inimeste arv ei ole seotud samade teguritega.

Berber ja Slavić (2016) uurisid CRANET küsimustiku põhjal töötajate koolitamise praktikaid Serbia ettevõtetes. Uuringus mõõdeti koolitamise olulisust personali koolitamisele tehtavate kulutustega ja koolitamise ulatuslikkust kirjeldati koolituspäevade arvuga aastas

töötaja kohta. Uuringus leiti, et nii koolitamise olulisus kui ka ulatuslikkus on positiivselt korrelatsioonis ettevõtte produktiivsuse ja teeninduskvaliteediga. See tõestab, et koolitamine on tõesti seotud ettevõtte tulemuslikkusega nagu teoorias välja toodi. Ettevõtte tulemuslikkust mõõdeti teeninduse kvaliteedi ja produktiivsuse abil. Samuti leiti, et organisatsioonid, kus kasutatakse koolituse efektiivsuse hindamist, investeerivad rohkem töötajate koolitusse ja pakuvad rohkem koolituspäevaid.

Urbancová, Vrabcová, Hudáková ja Petru (2021) uurisid Tšehhi ettevõtete põhjal, kas ettevõtte sektor, turg, kuulumine suuremasse organisatsiooni, suurus ja personaliosakonna olemasolu mõjutavad süstemaatilist koolituse efektiivsuse hindamist. Erasektori ettevõtted hindasid süstemaatiliselt koolituse efektiivsust rohkem kui avaliku sektori ettevõtted. Ettevõtted, mis ei olnud osa suuremast organisatsioonist viisid suurema tõenäosusega läbi koolituse efektiivsuse hindamist, kui ettevõtted, mis on osa suuremast organisatsioonist. Ettevõtted, kus ei ole personaliosakonda hindasid koolituse efektiivsust rohkem kui ettevõtted, kus on personaliosakond. Samuti leiti, et süsteemne koolituse efektiivsuse hindamine sõltus ettevõtte suurusest. Väiksemad ettevõtted hindasid koolituse efektiivsust rohkem kui suured ettevõtted. See, kas ettevõtte tegutses rahvusvahelisel või kohalikul turul koolituse efektiivsuse hindamist ei mõjutanud.

Berber, Slavic, Jelaca ja Bjekic (2020) leidsid CRANETi põhjal, et Kesk- ja Ida-Euroopas tootmissektoris tegutsevad ettevõtted kulutavad töötajate koolitamise peale vähem kui teenindussektoris tegutsevad ettevõtted. Samuti leiti, et avaliku sektori ettevõtted kulutavad koolitamisele väiksema osakaalu töajõukuludest kui erasektori ettevõtted. Rohkem kulutavad koolitamisele ka ettevõtted, kus on suurem osakaal noorematel ja kõrgharidusega töötajatel. Tulemus, et nooremate töötajate suurem osakaal on seotud rohkemate kulutustega koolitusele on kooskõlas Hanssoni (2007) uuringuga, kus jõuti järeldusele, et vanemate inimeste suurem osakaal on seotud vähesema koolitamisega.

Ühes Eestis läbiviidud uuringus on leitud, et töötajaid koolitatakse teenindussektorisse kuuluvates ettevõtetes rohkem kui tööstusettevõtetes ning samuti koolitatakse töötajaid rohkem suurtes ettevõtetes. On leitud, et Eesti ettevõtetes kasutatavatest koolitusmeetoditest on kõige populaarsemad koolitused väljaspool ettevõtet ning veidi vähem kasutatakse ettevõttesiseseid koolitusi. (Saar Poll OÜ, 2005) Samas on ka leitud, et Eesti ettevõtetes kasutatakse suurel määral töö kaudu õppimist. Leitud on ka seda, et Eesti ettevõtted hindavad koolituse efektiivsust üsna vähe ning veel vähem hinnatakse koolitusvajadusi. (OECD, 2021) Seda, et töötajaid koolitatakse rohkem suurtes ettevõtetes kinnitab ka Statistikaameti 2015. aasta uuring „Täiskasvanute koolitus ettevõtetes“ (Lillemägi, 2017). Samas uuringus on

leitnud, et Eesti ettevõtetes kasutatakse palju ettevõtteväliseid koolitusi, e-õpet ja töökohtade ringlust. EBSi tehtud uuringus aga selgus, et Eesti ettevõtetes kasutatakse palju just organisatsioonisiseseid koolitusi. Samas uuringus leiti, et nii koolitusvajaduste hindamist kui ka koolituse hindamist kasutatakse üsna vähe. (Himma, 2017)

Tuleb välja, et CRANET uuringu põhjal on koolitus- ja arendustegevusega seoses enim analüüsitud just koolitusele tehtavaid kulutusi ja töötajatele pakutavaid koolituspäevaid, mis näitavad koolituse olulisust organisatsioonis. Koolitamist ja arendamist organisatsioonis on püütud seletada paljude muutujatega. Eri uuringutes on selgitavate näitajatena kasutatud näiteks ettevõtte suurust, sektorit, töötajate vanust ja haridust. Lisas A on leitav kokkuvõttev tabel, kus on välja toodud selles peatükis käsitletud uuringud, nende autorid, uurimismeetod ja põhilised tulemused.

2. Töötajate arendamise ja koolitamise praktikad Eesti ettevõtetes

2.1. Valimi ja uurimismetoodika tutvustus

Töö empiirilises osas tehakse andmete analüüs rahvusvahelise personalijuhtimise uuringu CRANET 2021.-2022. aastal kogutud andmete põhjal. CRANET on suurim rahvusvaheline personalijuhtimise võrgustik, mis kogub andmeid personalijuhtimise praktikate kohta eri riikides. CRANET uuringu andmete põhjal on avaldatud artikleid maailma juhtivates ajakirjades ja neid esitletud mainekatel akadeemilistel konverentsidel. (CRANET Research Network, n.d)

CRANET küsimustik koosneb kuuest sektsioonist: personalijuhtimine organisatsioonis, töötajate koosseisu kujundamine, töötajate arendamine, töötasu ja soodustused, suhted töötajatega ja kommunikatsioon, organisatsiooni kirjeldus. Käesolevas töös keskendutakse põhiliselt töötajate arendamise sektsioonile ja selle seoste viimase sektsiooniga, kus anti andmeid näiteks organisatsiooni suuruse, tööstusharu, sektori ja muude organisatsiooni ja selle töötajaid kirjeldavate näitajate kohta. Töötajate arendamise sektsioonis andsid küsimustikule vastajad infot organisatsioonis kasutatavate arendusmeetodite, koolitusvajaduste hindamise, koolituse efektiivsuse hindamise, koolitusele tehtavate kulutuste ja koolituspäevade arvu kohta.

Kokku vastati küsimustikule 86 organisatsioonist. Vastanute seas oli viis ettevõtet, kus töötajate arv oli alla 50. Need ettevõtted jäeti valmista välja, kuna töö eesmärk on uurida keskmiseid ja suuri ettevõtteid. Seega on lõpliku valimi suuruseks 81 ettevõtet. Organisatsioone kirjeldavad tunnused on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 2. Arvuline tunnus „organisatsiooni suurus“ grupeeriti töötajate arvu järgi ümber kaheks kategooriaks - keskmise suurusega (kuni 249 töötajaga ettevõtted) ning suurteks (töötajate arv alates 250)

organisatsioonideks. Ettevõtted jaotati selliselt vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-le (EAS, n.d.). Vastanute seas oli keskmise suurusega ettevõtteid 54,3% ning suuri ettevõtteid 45,7%, kusjuures kõige väiksem ettevõtte oli 55 töötajaga ja kõige suurem 4300 töötajaga. Keskmiseks töötajate arvuks ettevõttes kujunes 438,2 töötajat ja mediaaniks 230.

Tabel 2

Küsimustikule vastanud organisatsioonide andmed

Tunnus	Kategooria	Organisatsioonide arv	%
Organisatsiooni suurus	Keskmine (kuni 249 töötajat)	44	54,3
	Suur (alates 250 töötajat)	37	45,7
Majandussektor	Primaarne	3	3,7
	Sekundaarne	24	29,6
	Tertsiaarne	47	58
	Puuduvad väärtused	7	8,6
Era või avalik	Erasektor	50	61,7
	Avalik sektor	20	24,7
	Muu	3	3,7
	Puuduvad väärtused	8	9,9

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Küsimustikule vastas ettevõtteid paljudest eri tööstusharudest, mille järgi jagati ettevõtted kolme majandussektori vahel. 58% ettevõtetest tegutsesid tertsiarses ehk teenindavas sektoris, 29,6% sekundaarses ehk töötlevas sektoris ning leidis ka 3 ettevõtet, kes kuulusid primaarsesse sektorisse. 61,7% ettevõtetest olid eraettevõtted ning 24,7% avaliku sektori ettevõtted.

Tabelis 3 on välja toodud kolm näitajat töötajate vanuselise osakaalu ja kõrgharitude osakaalu kohta. Küsiti 25-aastaste ja nooremate, 50-aastaste ja vanemate ning kõrgharitud töötajate osakaalu personalis. Kõigile kolmele küsimusele sai vastata, kas vastav osakaal on 0%, 1-5% (väga väike), 6-20% (väike), 21-50% (keskmine) või >50% (suur). 25-aastaste ja nooremate töötajate osakaal on küsitlusele vastanud ettevõtetes pigem väike või keskmine. Veidi rohkem kui pooltes vastanud ettevõtetes on 25-aastaste ja nooremate töötajate osakaal personalis 6-20%, 25,9% ettevõtetes on nooremate töötajate osakaal vaid 1-5%. Leidis ka 2 ettevõtet, kus ei ole ühtegi 25-aastast või nooremat töötajat. 50-aastaste ja vanemate töötajate osakaal personalis on ettevõtetes kõrgem. 43,2% ettevõtetest on 50-aastaste ja vanemate töötajate osakaal personalis 21-50% ning 14,8% ettevõtetest on vanemate töötajate osakaal 1-

5%. Vastanute hulgas oli 7,4% ettevõtteid, kus üle poole töötajatest on 50-aastased või vanemad.

Tabel 3

Küsimustikule vastanud organisatsioonide personali vanuseline ja kõrgharitute osakaal

Tunnus	Kategooria	Organisatsioonide arv	%
25a ja nooremate osakaal personalis	0%	2	2,5
	Väga väike (1-5%)	21	25,9
	Väike (6-20%)	42	51,9
	Keskmine (21-50%)	4	4,9
	Suur (>50%)	4	4,9
	Puuduvad väärtused	8	9,9
50a ja vanemate osakaal personalis	0%	0	0
	Väga väike (1-5%)	12	14,8
	Väike (6-20%)	19	23,5
	Keskmine (21-50%)	35	43,2
	Suur (>50%)	6	7,4
	Puuduvad väärtused	9	11,1
Kõrgharidusega töötajate osakaal personalis	0%	1	1,2
	Väga väike (1-5%)	5	6,2
	Väike (6-20%)	18	22,2
	Keskmine (21-50%)	17	21
	Suur (>50%)	29	35,8
	Puuduvad väärtused	11	13,6

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Vastajatelt küsiti ka kõrgharidusega töötajate osakaalu kohta personalis. Kõige rohkem (35,8%) esines ettevõtteid, kus üle poole töötajatest on kõrgharitud. Enam-vähem võrdselt esines ettevõtteid, kus kõrgharidusega inimeste osakaal oli väike ja keskmine, vastavalt 22,2% ja 21%. Vähem esines ettevõtteid, kus kõrgharidusega töötajatega osakaal on väga väike.

Andmete analüüsimiseks kasutati programmi SPSS Statistics. Esialgu kasutati arvuliste tunnuste analüüsiks kirjeldavat statistikat. Kuna palju uuritavaid tunnuseid olid binaarsed või kategoorilised, siis sobisid esmaseks analüüsiks kõige paremini risttabelid koos hii-ruut-statistikute ja seosekordajaga Crameri V. Risttabelite ja hii-ruut-statistikute abil püüti leida seoseid eri tunnuste vahel. Hii-ruut test tehti olulisuse nivool 0,05. Leitud seoste tugevust hinnati seosekordajaga Crameri V. Hii-ruut-statistikute kasutamisel jälgiti, et täidetud oleks eeldus, mille kohaselt peaks iga võimalikku väärtust esinema rohkem kui viis korda. See eeldus

on tavaliselt täidetud suurte valimite korral. Kuna käesolevas töös ei ole valim eriti suur, siis ei saanud statistikut mõnede tunnuste puhul kasutada.

Seejärel on viidi läbi kolm logistilist regressioonanalüüsi kolme erineva sõltuva muutujaga: koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu, koolitusvajaduste hindamine ja koolituse efektiivsuse hindamine. Sõltumatud tunnused valiti lähtuvalt varasematest empiirilistest uuringutest, kus nendena kasutati näiteks ettevõtte suurust, vanuselist ja kõrgharitude osakaalu ja majandussektorit. On leitud, et suurem kõrgharitud töötajate ja suurem nooremate töötajate osakaal on positiivselt seotud koolitustele tehtavate kulutustega (Berber, Slavic, Jelaca & Bjekic, 2020). Siit järeldades võivad need näitajad olla seotud ka koolitusstrateegia olemasolu, koolituse efektiivsuse ja koolitusvajaduste hindamisega, kuna sarnaselt koolitusele tehtavatele kulutustele, iseloomustavad ka need tegurid mingil määral seda, kui oluliseks koolitamist ettevõttes peetakse.

2.2.Koolitamine ja arendamine Eesti ettevõtetes

Selles alapeatükis antakse ülevaade koolitamise ja arendamise analüüsi tulemustest. Analüüsi tulemustest on tehtud järeldused ning võrreldud neid varasemate uuringute tulemuste ja teooriaga.

Koolitamise olulisust organisatsioonis näitab kui palju protsentuaalselt moodustavad personali koolitamisele tehtavad kulud tööjõukuludest aastas. Selle küsimuse jätsid 35 vastajat vastamata, mistõttu $N=51$. Keskmiseks osutus siin 5,63%, mediaaniks 3%, standardhälbeks 7,2%, miinimumiks 0% ja maksimumiks 30%. Nagu näha on koolitusele tehtavad kulud organisatsioonide lõikes väga erinevad, kuid keskmine on sarnane varasemates uuringutes leitud (Berber & Slavić, 2016).

Koolituse ulatuslikkust näitab koolituspäevade arv aastas töötaja kohta. Siin mõõdeti eraldi koolituspäevade arvu juhtide/spetsialistide ning tugitöötajate/tööliste kohta. Ka need küsimused olid paljud vastamata jätnud, vastavalt $N=56$ ja $N=59$. Juhtide/spetsialistide puhul tuli keskmiseks koolituspäevade arvuks 9,69, tugitöötajate/tööliste puhul 6,56 päeva. Sarnaselt Berber ja Slavic (2016) uuringule, tuleb siin välja, et juhtidele/spetsialistidele pakutakse rohkem koolituspäevasid, kui tugitöötajatele/töölistele. Miinimumid olid mõlemal juhul 0 ning maksimum juhtidel/spetsialistidel 100 ja tugitöötajatel/töölistel 50. Siinkohal on üsna tõenäoline, et mõnel juhul pole küsimusest hästi aru saadud ja on valesti vastatud, kuna 100 ja isegi 50 koolituspäeva aastas töötaja kohta tundub autori arvates liiga palju ja üsna ebatõenäoline. Kuna viimasel kolmel mainitud tunnusel on väga palju puuduvaid väärtusi ning tõenäosus, et need on ka ebatäpselt vastatud, siis jäetakse need edasisest analüüsist välja, kuna autor ei usu, et nende põhjal olulisi järeldusi teha saab.

Vastajad said infot anda ka oma ettevõttes kasutusel olevate arendamise meetodite kohta. Küsimustikus oli ette antud nimekiri eri arendusmeetoditest, mille kasutamist sai hinnata skaalal 0 (üldse ei kasutata) – 3 (kasutatakse väga suurel määral). 1 võiks siinkohal siis tähendada, et meetodit kasutatakse vähesel määral ja 2, et meetodit kasutatakse keskmiselt. Töökohtade rikastamist ei kasuta üldse 32,6% ettevõtetest ja väga suurel määral ei kasuta seda ükski vastanud ettevõtetest. Koolitusi väljaspool töökohta (*off-the-job*) kasutab 38,4% vastanutest keskmisel määral. Töö kaudu õppimist (*on-the-job*) kasutab väga suurel määral 41,9% vastanutest ja 31,4 on selle meetodi kasutamist hinnanud keskmiselt. Arendavate ülesannete või projektide kasutamist hindas 37,2% vastanutest keskmise määraga. Kaasamist koostöövõrgustikesse (*networking*) kasutatakse pigem vähem – 32,6% vastanutest hindas seda vähese määraga. Hindamis- ja arenduskeskuseid ei kasuta üldse 46,5% vastanutest ja väga suurel määral kasutab seda vaid üks vastanud ettevõtte. Ametikohtade plaanilist vahetamist (*job rotation*) kasutatakse samuti pigem vähe – 40,7% vastanutest ei kasuta seda üldse ning 27,9% kasutavad seda vähesel määral. Rahvusvahelisi tööülesandeid ei kasuta üldse 32,6% ning vähesel määral kasutavad 24,4% vastanutest. *Coachingut* ja mentorlust kasutatakse mõlemat vähesel määral, vastavalt 39,5% ja 38,4% ettevõtetes. E-õpet kasutamist on kõige rohkem hinnatud keskmiselt ja vähese määraga, vastavalt 33,7% ja 30,2%.

Kõige enam kasutatakse ettevõtetes töö kaudu õppimist. Põhjuseks võib olla see, et see meetod on efektiivne, lihtne ja odav, kuna töötajat ei pea töö ajast eraldi koolitusele saatma ning kohe praktiseerima hakates õpitakse tõenäoliselt kiiresti. Ka varasemalt on leitud, et Eesti ettevõtetes kasutatakse palju organisatsioonisiseseid koolitusmeetodeid (Himma, 2017). Koolitusi väljaspool töökohta kasutatakse pigem keskmiselt, mis on üsnagi loogiline tulemus, kuna see on ettevõtete jaoks kerge viis, kuidas oma töötajaid koolitada, kuid ise mitte koolituste planeerimise ja läbiviimise peale ressursse kulutada. Üllatav on tulemus, et e-õppe kasutamist ei ole hinnatud kõrgemalt. Eriti COVID-19 pandeemia ajal tunduks e-õppe laialdane kasutamine loogiline. *Coachingu* ja mentorluse vähene kasutamine ei tule üllatusena, kuna need meetodid on aeganõudvad ja individuaalsed, mida suure arvuga ettevõtetes ei oleks võimalik kõigile inimestele pakkuda.

Järgnevalt keskendutakse analüüsis järgmistele koolitust ja arendamist kirjeldavatele näitajatele: kas organisatsioonis on kirja pandud koolitus- ja arendamisstrategia, kas hinnatakse süstemaatiliselt koolitusvajadusi ja kas hinnatakse süstemaatiliselt koolituse efektiivsust. Analüüsitakse nende omavahelisi seoseid ja nende tegurite seoseid organisatsiooni suuruse, personali vanuselise koosseisu, kõrgharitude osakaalu ja

majandussektoriga. Tunnustevahelisi seoseid analüüsitakse esialgu risttabelite, hii-ruutstatistikute ja Crameri V abil, seejärel kasutatakse logistilist regressioonanalüüsi.

Esmalt tuuakse välja töötajate koolitamist ja arendamist iseloomustavate näitajate sagedused keskmiste ja suurte organisatsioonide lõikes (vt Tabel 4). Esimeseks tunnuseks on koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu organisatsioonis. Veidi üle pooltel vastanud ettevõtetest ei ole üldse kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegiat, 48,1% vastanutest oli see olemas. Organisatsiooni suuruste lõikes vaadates on näha, et suurte organisatsioonide hulgas on suurem osakaal organisatsioonide, kus on kirja pandud strateegia, kui keskmiste organisatsioonide hulgas. Suurtes organisatsioonides on kirja pandud strateegia olemas 64,9% ettevõtetest, keskmistes organisatsioonides on see olemas vaid 34,1% ettevõtetest.

Koolitusele eelnevaid ja järgnevaid tegevusi kirjeldavad koolitusvajaduste ja koolituse efektiivsuse hindamine. Kokku hindab töötajate koolitusvajadusi 68,5% ja koolituse efektiivsust 37% ettevõtetest. Nii keskmiste kui ka suurte ettevõtete hulgas leidub oluliselt rohkem neid ettevõtteid, kus hinnatakse koolitusvajadusi. Koolituse efektiivsuse hindamisega on vastupidi. Nii keskmistes kui suurtes organisatsioonides esineb rohkem ettevõtteid, kus ei hinnata koolituse efektiivsust.

Tabel 4

Koolitamist ja arendamist iseloomustavad tunnused keskmistes ja suurtes organisatsioonides

		Organisatsiooni suurus		
		Keskmine	Suur	Kokku
On olemas kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia	Ei	29 (65,9%)	13 (35,1%)	42 (51,9%)
	Jah	15 (34,1%)	24 (64,9%)	39 (48,1%)
Hinnatakse süstemaatiliselt koolitusvajadusi	Ei	12 (29,3%)	11 (34,4%)	23 (31,5%)
	Jah	29 (70,7%)	21 (65,6%)	50 (68,5%)
Hinnatakse süstemaatiliselt koolituse efektiivsust	Ei	27 (65,9%)	19 (59,4%)	46 (63%)
	Jah	14 (34,1%)	13 (40,6%)	27 (37%)

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Väga loogiline on tulemus, et rohkem esineb kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegiat suurtes organisatsioonides, kuna organisatsioonides, kus on rohkem inimesi, on vaja kõigest personaliga seotud tegevustest ka paremat ülevaadet ning strateegilisemat lähenemist. Tulemus ühtib (Kriisa, 2015) uuringuga, kus leiti, et ettevõtte suuruse ja personalistrateegia olemasolu vahel esineb seos.

Tulemustest võib järeldada, et paljud vastanud organisatsioonid ei lähene koolitamisele väga strateegiliselt, kuna ainult alla pooltel vastanutest on kirja pandud koolitus- ja arendusstrateegia ning koolituse efektiivsust hindavad süstemaatiliselt vaid veidi üle kolmandiku ettevõtetest. See tulemus kattub varasemate uuringutega, kus on samuti leitud, et Eesti ettevõtetes hinnatakse koolituse efektiivsust vähe (OECD, 2021; Himma, 2017). Kui varasemas OECD (2021) uuringus jõuti järeldusele, et Eesti ettevõtetes hinnatakse koolitusvajadusi veel vähem kui koolituse efektiivsust, siis käesolevas töös sellisele järeldusele ei jõutud. Koolitusvajadusi hindasid vastanud ettevõtetest üle poole. Põhjuseks võib olla see, et koolitusvajaduste hindamine aitab välja selgitada, milliste koolituste peale raha kulutada ja mille peale mitte ja seetõttu võivadki ettevõtted keskenduda pigem koolitusvajaduste kui koolituse efektiivsuse hindamisele. Tegelikuses annaks aga koolituse efektiivsuse hindamine ettevõttele veelgi rohkem infot, et koolitusega seotud otsuseid langetada. Näiteks kas töötaja koolitusel osalemine ka tegelikkuses end ära tasus või kas tuleks koolitusstrateegias midagi muuta.

Tabelis 5 on näha, milliste tunnustega on koolitus- ja arendamisstrateegial statistiliselt oluline seos. Seoste hindamiseks on kasutatud hii-ruut statistikut. Leiti kinnitust, et keskmiste ja suurte organisatsioonide vahel on statistiliselt oluline erinevus koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu suhtes. Hii-ruut-statistiku väärtus on 7,624 ($p=0,006$).

Tabel 5

Koolitus- ja arendamisstrateegia seos teiste tunnustega

		Koolitus- ja arendamisstrateegia		Pearson Chi-Square	Asymptotic Significance (2-sided)
		Ei	Jah		
Organisatsiooni suurus	Keskmine	29 (65,9%)	15 (34,1 %)	7,624	,006
	Suur	13 (35,1%)	24 (64,9%)		
Koolitusvajaduste hindamine	Ei	17 (73,9%)	6 (26,1%)	6,428	,011
	Jah	21 (42%)	29 (58%)		
Koolituse efektiivsuse hindamine	Ei	31 (67,7%)	15 (32,6%)	11,721	<,001
	Jah	7 (25,9%)	20 (74,1%)		

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Statistiliselt oluline erinevus esineb ka ettevõtete vahel, kus ei hinnata ja kus hinnatakse koolitusvajadusi. Hii-ruut-statistiku väärtus on selle näitaja puhul 6,428 ($p=0,011$). 73,9% ettevõtetest, kus ei hinnata koolitusvajadusi, ei ole ka kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegiat. 58% ettevõtetest, kus hinnatakse koolitusvajadusi, on

olemas ka kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia. Samuti esineb statistiliselt oluline erinevus ettevõtete vahel, kus ei hinnata ja kus hinnatakse koolituse efektiivsust. Hii-ruut-statistiku väärtus on selle näitaja puhul 11,725 ($p < 0,001$). 74,1% ettevõtetest, kus hinnatakse koolituse efektiivsust, on olemas ka koolitus- ja arendamisstrateegia. 67,7% ettevõtetest, kus ei hinnata koolituse efektiivsust, ei ole ka kirja pandud strateegiat.

Tabelis 6 on näha, milliste tunnustega on koolitusvajaduste hindamisel statistiliselt oluline seos. Nagu eelmisest tabelist selgus, on ka siin näha seost koolitus- ja arendamisstrateegia ning koolitusvajaduste hindamise vahel. 82,9% ettevõtetest, kus on kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia, hinnatakse ka süstemaatiliselt koolitusvajadusi. Statistiliselt oluline erinevus esineb ka organisatsioonide vahel, kus hinnatakse ja kus ei hinnata koolituse efektiivsust. Hii-ruut-statistiku väärtus on 14,779 ($p < 0,001$). Nimelt 96,2% organisatsioonidest, kus hinnatakse koolituse efektiivsust, hinnatakse ka koolitusvajadusi. Ettevõtetes, kus ei hinnata koolituse efektiivsust, hinnatakse koolitusvajadusi 52,2% juhtudel.

Tabel 6

Koolitusvajaduste hindamise seos teiste tunnustega

		Koolitusvajaduste hindamine		Pearson Chi-Square	Asymptotic Significance (2-sided)
		Ei	Jah		
Koolitus- ja arendamisstrateegia	Ei	17 (44,7%)	21 (55,3%)	6,428	,011
	Jah	6 (17,1%)	29 (82,9%)		
Koolituse efektiivsuse hindamine	Ei	22 (47,8%)	24 (52,2%)	14,779	<,001
	Jah	1 (3,8%)	25 (96,2%)		

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Tabelis 7 on välja toodud koolituse efektiivsuse hindamise seosed teiste näitajatega. Ühtegi uut statistiliselt olulist seost siin ei lisandud. On näha, et 81,6% ettevõtetest, kus ei ole kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegiat, ei hinnata koolituse efektiivsust ning 57,1% ettevõtetest, kus on kirja pandud strateegia, hinnatakse koolituse efektiivsust. 95,7% ettevõtetest, kus ei hinnata koolitusvajadusi, ei hinnata ka koolituse efektiivsust. Koolituse efektiivsust hinnatakse 51% ettevõtetest, kus hinnatakse ka koolitusvajadusi.

Tabel 7

Koolituse efektiivsuse hindamise seos teiste tunnustega

		Koolituse efektiivsuse hindamine		Pearson Chi-Suare	Asymptotic Significance (2-sided)
		Ei	Jah		
Koolitus- ja arendamisstrateegia	Ei	31 (81,6%)	7 (18,4%)	11,721	<,001
	Jah	15 (42,9%)	20 (57,1%)		
Koolitusvajaduste hindamine	Ei	22 (95,7%)	1 (4,3%)	14,779	<,001
	Jah	24 (49%)	25 (51%)		

Allikas: autori koostatud CRANET uuringu andmete põhjal

Leitud seoste tugevust hinnati Crameri V kordajaga. Organisatsiooni suuruse ja koolitus- ja arendamisstrateegia puhul on Crameri V väärtus 0,3, millest saame järeldada, et seos on pigem keskmise tugevusega. Koolitus- ja arendamisstrateegia seos koolitusvajaduste hindamisega on samuti keskmine, kuna Crameri V väärtus on 0,3. Koolitus- ja arendamisstrateegia seos koolituse efektiivsuse hindamisega on keskmine, kuna Crameri V väärtus on 0,4. Crameri V väärtusega 0,5 näitab, et seos koolitusvajaduste hindamise ja koolituse efektiivsuse hindamise vahel on pigem tugev.

Leitud seosed on teooriast lähtuvalt loogilised, kuna koolitusvajaduste ja koolituse efektiivsuse hindamine täiendavad üksteist ning on osa ühisest protsessist. Selle tõi välja ka Brown (2002), et koolitusvajaduste hindamine on aluseks koolituse efektiivsuse hindamisele. Mõlemad tegevused aitavad muuta töötajate koolitamist efektiivsemaks. Kuna peale koolitusvajaduste hindamist on mõistlik analüüsida ka koolituse tegelikku efektiivsust, siis on arusaadav, miks ettevõtetes, kus tehakse neist ühte tegevust, tehakse enamasti ka teist. Samuti on loogiline, et koolitusvajaduste ja koolituse efektiivsuse hindamine on seotud koolitus- ja arendamisstrateegia olemasoluga organisatsioonis. Kui ettevõttes hinnatakse koolitusvajadusi ja koolituse efektiivsust, siis see näitab, et ettevõtte jaoks on oluline läheneda koolitusele strateegiliselt. Seetõttu on sellistes ettevõtetes enamikul juhtudel ka kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia.

Viidi läbi ka kolm logistilist regressioonanalüüsi. Mudelites kasutati sõltuvate muutujatena vastavalt koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu, koolitusvajaduste hindamist ja koolituse efektiivsuse hindamist. Sõltumatute muutujatena kasutati lisaks organisatsiooni suurust, nooremate kui 25-aastaste ja vanemate kui 50-aastaste osakaalu, kõrgharidusega töötajate osakaali, majandussektorit ja seda kas ettevõtte tegutseb era või avalikus sektoris.

Esimesena valiti sõltuvaks muutujaks koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu. Esines multikollineaarsuse oht, kuna muutujad „koolitusvajaduste hindamine“ ja „koolituse efektiivsuse hindamine“ on omavahel tugevalt seotud. Seetõttu otsustati muutuja „koolitusvajaduste hindamine“ mudelist välja jätta, kuna eelnevalt leiti, et koolituse efektiivsuse hindamisel on koolitus- ja arendamisstrateegiaga veidi tugevam seos. Statistiliselt olulisteks muutujateks osutusid koolituse efektiivsuse hindamine ($p=0,001$) ja organisatsiooni suurus ($p=0,016$). Mudeli põhjal saab öelda, et ettevõtetes, kus hinnatakse koolituse efektiivsust on suurema tõenäosusega olemas ka koolitus- ja arendamisstrateegia ($\text{Exp}(\beta)=15,128$). Samuti saab öelda, et suurtes organisatsioonides on suurema tõenäosusega kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia kui keskmistes organisatsioonides ($\text{Exp}(\beta)=6,111$). Regressioonimudel on nähtav lisas B.

Teises mudelis oli sõltuvaks muutujaks koolitusvajaduste hindamine. Esines multikollineaarsuse oht, kuna kaks sõltumatut muutujat – koolitus- ja arendamisstrateegia ja koolituse efektiivsuse hindamine on omavahel seotud. Seega otsustati muutuja „koolitus- ja arendamisstrateegia“ mudelist välja jätta, kuna eelnevalt oli leitud tugevam seos koolituse efektiivsuse hindamise ja sõltuva muutuja vahel. Ainsaks statistiliselt oluliseks näitajaks osutus analüüsi tulemusel koolituse efektiivsuse hindamine ($p=0,007$). Mudeli põhjal võib öelda, et ettevõtetes, kus hinnatakse koolituse efektiivsust, hinnatakse rohkem koolitusvajadusi, kui ettevõtetes, kus ei hinnata koolituse efektiivsust ($\text{Exp}(\beta)=24,595$). Regressioonimudel on nähtav lisas C.

Kolmanda regressioonimudeli puhul valiti sõltuvaks muutujaks koolituse efektiivsuse hindamine. Ka selle mudeli puhul esines võimalik multikollineaarsuse oht muutujate „koolitus- ja arendamisstrateegia“ ja „koolitusvajaduste hindamine“ vahel. Kuna nende vaheline seos ei olnud eriti tugev, siis ei otsustatud ühtegi muutujat mudelist välja jätta. Selle mudeli puhul osutusid statistiliselt olulisteks sõltumatuteks muutujateks koolitusvajaduste hindamine ($p=0,007$) ja koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu ($p=0,041$). Mudeli põhjal võib öelda, et koolituse efektiivsust hinnatakse rohkem ettevõtetes, kus hinnatakse ka koolitusvajadusi ($\text{Exp}(\beta)=45,157$) ning ettevõtetes, kus on olemas kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia ($\text{Exp}(\beta)=6,876$). Muude mudelisse kaasatud muutujatega statistiliselt olulist seost. Regressioonimudel on nähtav lisas D.

Igat regressioonanalüüsi püüti läbi viia ka nii, et mudelist eemaldati muutuja(d), mis kirjeldasid koolitamist ja arendamist ettevõttes, et näha, kas sellisel juhul mõjutavad muud organisatsiooni kirjeldavad muutujad koolitusvajaduste hindamist. Paraku ei esinenud ka

nendes mudelites ühtegi teist statistiliselt olulist seost. Järelikult ettevõtte suurus, sektor, töötajate vanus ja kõrgharitus ei ole koolitamist kirjeldavate näitajatega seotud.

Regressioonanalüüs kinnitab osaliselt hii-ruut-statistikutega leitud seoseid. Saadi kinnitust, et kõige enam mõjutavad koolitusvajaduste ja koolituse efektiivsuse hindamine üksteist. Nagu ka eespool sai mainitud, siis on see väga loogiline tulemus, kuna mõlemad näitajad panustavad sellesse, et koolitusprotsess oleks läbi mõeldud ja efektiivne. Nende tegevuste rakendamisel saavad ettevõtted olla kindlamad, et koolitused on vajalikud, lähevad õigetele inimestele ning on ka kasulikud.

Peale organisatsiooni suuruse ja koolitusstrateegia olemasolu vahelisele seosele ei leitud käesolevas töös muid seoseid koolitamist ja arendamist kirjeldavate näitajate ning organisatsiooni kirjeldavate tegurite vahel. Tulemus erineb näiteks Urbancová, Vrabcová, Hudáková ja Petru (2021) uuringust, kus leiti, et väiksemad ja eraettevõtted tegelevad koolituse efektiivsuse hindamisega rohkem kui suured ja avaliku sektori ettevõtted. Selle töö käigus selgus, et organisatsiooni suurus ja sektor koolituse efektiivsuse hindamist ei mõjutanud. Kuna ei leitud rohkem uuringuid, mis oleksid uurinud samasuguseid seoseid nagu käesolev töö, siis ei saa siinkohal saadud tulemusi rohkem teiste uuringute tulemustega otseselt võrrelda. Samas võib mingil määral tulemusi võrrelda uuringutega, kus on uuritud teistsuguseid koolitamisega seotud näitajaid. Varem on näiteks leitud, et töötajate vanus ja kõrgharitude osakaal mõjutavad koolitamise olulisust organisatsioonis (Hansson, 2007). Siit saab järeldada, et tunnused, mis mõjutavad seda, kui palju ettevõttes koolitusi pakutakse, erinevad tunnustest, mis mõjutavad koolituse strateegilisuse ja hindamisega seotud näitajaid.

Olulisemad järeldused, mis kogu analüüsist saab teha, on et koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu, koolitusvajaduste hindamine ja koolituse efektiivsuse hindamine on kõik omavahel seotud. Organisatsioonides, kus on olemas kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia hinnatakse ka koolituse efektiivsust. Ettevõtetes, kus hinnatakse koolituse efektiivsust, toimub tõenäoliselt ka koolitusvajaduste hindamine ning koolitusvajaduste hindamine tõstab koolituse efektiivsuse hindamise tõenäosust.

Kokkuvõte

Koolitamine ja arendamine on ettevõtte planeeritud tegevused, mille peamine eesmärk on töötajate oskuste, teadmiste ja võimete suurendamine, et kindlustada töötajate kompetentsus ja kvalifitseeritus. Erinevus koolitamise ja arendamise vahel seisneb selles, et koolitamine on lühemaajalisem ja keskendub konkreetsete töökohaga seotud oskuste ja teadmiste täiendamisele ja kogumisele. Arendamine aga on pikaajalisem tegevus, mis lisaks

koolitamisele ja muudele meetoditele hõlmab inimese individuaalse potentsiaali ja eluliste oskuste suurendamist.

Koolitamine ja arendamine on personalijuhtimise üks olulisimaid tegevusi, kuna efektiivne koolitustegevus on lisaks töötajate oskuste suurendamisele oluline ka töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmisel. Ettevõtte seisukohalt on koolitustegevus oluline, kuna rahulolevamad töötajad tähendavad väiksemat tööjõu voolavust, motiveeritud ja oskuslikud töötajad tähendavad eesmärkide täitmist, paremaid tulemusi ja suuremat konkurentsivõimet.

Töötajate koolitamiseks ja arendamiseks on palju erinevaid meetodeid, kuid enne meetodi valimist on oluline kogu koolitusprotsess läbi mõelda. Esimeseks sammuks peaks olema koolitusvajaduste analüüsimine ja hindamine. Selle käigus selgitatakse välja, keda ja mis valdkonnas on vaja koolitada. Koolitusvajaduste hindamine on oluline, kuna see aitab tagada, et koolitused on efektiivsed, vajalikud ja kooskõlas organisatsiooni ja töötajate eesmärkidega. Koolitustele järgneb koolituse efektiivsuse hindamine, mis toetub koolitusvajaduste hindamisele. Efektiivsuse hindamine aitab teha kindlaks, kas koolituse eesmärgid said täidetud, kas koolitus oli kasulik või peaks koolitusstrateegias midagi muutma.

Analüüsi tulemusel selgus, et ettevõtetes pakutakse rohkem koolituspäevasid juhtidele ja spetsialistidele kui tugitöötajatele ja töölistele. See näitab, et juba kõrgemal ametipositsioonil olevad inimesed saavad rohkem võimalusi end täiendada ning areneda. Samuti selgus, et populaarseimateks koolitus- ja arendamismeetoditeks on Eestis töö kaudu õppimine ja töövälised koolitused. Üllatuslikult on e-õppe kasutamine pigem vähe kasutatav meetod.

Põhiline osa analüüsist keskenduti ettevõtte koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolule ja koolitusvajaduste ning koolituse efektiivsuse hindamisele. Leiti, et koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu sõltub organisatsiooni suurusest. Kirja pandud strateegia on suurema tõenäosusega suurtes ettevõtetes, kuna suurem töötajate arv tähendab ka seda, et koolitamist ja arendamist on keerulisem korraldada ja siinkohal tuleb kindlalt paika pandud strateegia kasuks. Kuna paljudes ettevõtetes ei ole kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegiat ning ei toimu süstemaatilist koolituse efektiivsuse hindamist, siis võib järeldada, et paljud ettevõtted ei lähene koolitamisele kuigi strateegiliselt. Koolitusvajadusi hinnatakse ettevõtetes mõnevõrra rohkem. Seda võib põhjendada asjaolu, et koolitusvajaduste hindamine aitab ettevõttel määrata, kuhu koolitamisega seoses investeerida.

Leiti statistiliselt oluline tugev seos koolitusvajaduste hindamise ja koolituse efektiivsuse hindamise vahel. Selgus, et paljudes ettevõtetes, kus hinnatakse koolitusvajadusi,

hinnatakse ka koolituse efektiivsust ja vastupidi. Põhjuseks saab siin tuua selle, et need kaks tegevust on osa ühisest protsessist ning ettevõtte seisukohast on mõistlikum ühte näitajat hinnates ka teist hinnata. Kui näiteks koolituse efektiivsuse hindamine vahele jätta, siis annab koolitusvajaduste hindamine vaid ühe osa informatsioonist, mis on vajalik koolitusega seotud otsuste langetamiseks. Koolituse efektiivsuse hindamisel võib ilmneda asjaolusid, mis viitavad sellele, et midagi tuleks koolitusstrateegias muuta. Samamoodi, kui jätta ära koolitusvajaduste hindamine, siis võib mõni töötaja endale vajalikust koolitusest ilma jääda või sattuda hoopis koolitusele, millest tal tegelikult kasu ei ole.

Töös uuriti ka koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu, koolitusvajaduste ja koolituse efektiivsuse hindamise seost organisatsiooni kirjeldavate teguritega, milleks olid organisatsiooni suurus, tööstusharu, kas tegutseti era või avalikus sektoris, noorte ja vanade töötajate osakaal ja kõrgharitud töötajate osakaal. Varasemate uuringute põhjal oli alust arvata, et need muutujad võiksid koolitamist ja arendamist kirjeldavaid tegureid mõjutada. Ainuke seos, mis aga leiti on juba mainitud seos organisatsiooni suuruse ja kirja pandud koolitus- ja arendamisstrateegia olemasolu vahel. Muude muutujatega seoseid ei leitud. Ei saa ka öelda, et selline tulemus oleks väga üllatav, sest varasemates uuringutes, kus selliseid selgitavaid muutujaid on kasutatud, on uuritud veidi teistsuguseid sõltuvaid muutujaid.

Töö piiranguteks olid liialt väike valim, mille põhjal on keeruline järeldusi teha. Samuti oli osade küsimustiku küsimuste puhul probleemiks suur hulk vastamata jäetud või ebatäpselt vastatud vastuseid. Seetõttu ei saanud mõnda olulist koolitamist kirjeldavat tegurit põhjalikult analüüsida kasutada. Teemat võiks tulevikus uurida rohkem süvitsi ning üritada välja selgitada, miks ettevõtetes mingeid tegevusi tehakse või miks midagi ei tehta.

Viidatud allikad

1. Alipour, M., Salehi, M., & Shahnavaz, A. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), p63. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p63>
2. Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491–508. <https://doi.org/10.1108/00483480010296294>
3. Bashir, N., & Jehanzeb, K. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: An Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5, 243–252.
4. Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>
5. Berber, N., & Slavić, A. (2016). The Practice of Employees' Training in Serbia based on Cranet Research. *Economic Themes*, 54(4), 535–548. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0027>
6. Berber, N., Slavic, A., Strugar, J. M., & Bjekić, R. (2020). The effects of market economy type on the training practice differences in the Central Eastern European region. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 971–998. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0265>
7. Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
8. Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662–693. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561235>
9. CRANET Research Network. (n.d). *About | The Cranfield Network*. <https://cranet.la.psu.edu/about/>
10. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
11. EAS. (n.d.). *Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni selgitus*. <https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf>

12. Einberg, R. et al. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*.
13. Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: Different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39–50.
<https://doi.org/10.1108/03090599710161711>
14. Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Personnel Review*, 36(2), 311–331. <https://doi.org/10.1108/00483480710726163>
15. Himma, M. (2017). *EBSi uuring: Tööandjad ootavad koolitamisest palju, kuid ei mõõda tulemusi*. ERR. <https://novaator.err.ee/611832/ebsi-uuring-tooandjad-ootavad-koolitamisest-palju-kuid-ei-mooda-tulemusi>
16. Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354.
<https://doi.org/10.1080/13678860110096211>
17. Jain, P. (1999). On-the-job training: A key to human resource development. *Library Management*, 20(5), 283–294. <https://doi.org/10.1108/01435129910276271>
18. Kriisa, H.-K. (2015). *Töötajate arendamine Eesti ettevõtetes ja MYJAR IT OÜ IT-töötajate arendussüsteemi loomine*.
19. Lillemägi, M. (2017). *Eesti ettevõtjad koolitavad töötajaid varasemast põhjalikumalt*. RMP. <https://www.rmp.ee/tooigus/tls/eesti-ettevotjad-koolitavad-tootajaid-varasemast-pohjalikumalt-2017-07-19>
20. Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E. T., & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057–2078. <https://doi.org/10.1080/09585190802404304>
21. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (Seventh edition). McGraw-Hill Education.
22. OECD. (2021). *Training in Enterprises: New Evidence from 100 Case Studies*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/training-in-enterprises_7d63d210-en
23. Saar Poll OÜ. (2005). *Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*.
24. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological*

Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.

<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

25. Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of intellectual & developmental disability*, 34, 266–274. <https://doi.org/10.1080/13668250903093125>
26. Teemägi, K. (2017). *Coaching või mentorlus – kellele ja miks? 3 soovitus alustavale ettevõtjale*. Personaliuudised.
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/01/20/emcoachingem-voi-mentorlus--kellele-ja-miks-3-soovitust-alustavale-ettevotjale>
27. Topno, H. (2012). Evaluation of Training & Development: An analysis of Various Training Models. *Journal of Business Management*, 16–22.
28. 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*, 13(5), 2721.
<https://doi.org/10.3390/su13052721>

Lisad

Lisa A

Ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest

Autorid	Mida uuriti?	Uurimismeetod	Põhilised tulemused
Berber ja Lekovic (2018)	Arendustegevuste mõju ettevõtte innovatsiooni-tasemele	CRANET uuring, regressioonanalüüs	Suurem koolitusmeetodite ja rahvusvaheliste tööülesannete kasutamine viivad organisatsioonis kõrgema innovatsioonitasemeni
Hansson (2007)	Organisatsiooni kirjeldavate tegurite mõju koolitustegevusele	CRANET uuring, regressioonanalüüs	Ettevõtted, kus hinnatakse koolitusvajadust, on olemas ametlik koolitusstrateegia ja kõrgema haridustasemega töötajad, on koolituse intensiivsus ja sagedus kõrgemad
Berber ja Slavić (2016)	Koolitamise olulisuse ja ulatuslikkuse seos ettevõtte tulemuslikkuse ja koolituse efektiivsuse hindamisega	CRANET uuring, kirjeldav statistika, mitteparameetrilised testid	Koolituse olulisus ja ulatuslikkus ettevõttes on positiivselt seotud ettevõtte tulemuslikkuse ja koolituse efektiivsuse hindamisega
Urbancová, Vrabcová, Hudáková ja Petru (2021)	Organisatsiooni kirjeldavate tegurite mõju koolituse efektiivsuse hindamisele	Küsimustik, faktoranalüüs	Koolituse efektiivsust hinnati rohkem erasektori ja väiksema suurusega ettevõtetes ning ettevõtetes, mis ei ole osa suuremast organisatsioonist ja millel ei ole personaliosakonda
Berber, Slavic, Jelaca ja Bjekic (2020)	Eri turumajanduse tüüpide ja organisatsiooni kirjeldavate tegurite mõju koolitustegevusele	CRANET uuring, regressioonanalüüs	Teenindussektoris ja erasektoris tegutsevad ettevõtted kulutavad koolitamisele rohkem, kui avaliku ja tootmissektori ettevõtted

Allikas: autori koostatud Berber ja Lekovic (2018); Hansson (2007); Berber ja Slavić (2016);

Urbancová, Vrabcová, Hudáková ja Petru (2021); Berber, Slavic, Jelaca ja Bjekic (2020)

põhjal

Lisa B

Koolitus- ja arendamisstrateegia logistiline regressioon

		Variables in the Equation					95% C.I. for EXP(B)		
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1 ^a	koolituse efektiivsuse hindamine(1)	2,717	,852	10,164	1	,001	15,128	2,848	80,370
	organisatsiooni suurus(1)	1,810	,752	5,791	1	,016	6,111	1,399	26,694
	kõrgharitud			3,697	3	,296			
	kõrgharitud(1)	-,271	1,195	,051	1	,821	,763	,073	7,933
	kõrgharitud(2)	1,763	1,338	1,737	1	,188	5,830	,424	80,220
	kõrgharitud(3)	1,219	1,543	,624	1	,430	3,383	,164	69,589
	vanad			2,850	3	,415			
	vanad(1)	2,065	1,533	1,815	1	,178	7,888	,391	159,191
	vanad(2)	,717	1,266	,321	1	,571	2,048	,171	24,503
	vanad(3)	-,016	1,534	,000	1	,992	,984	,049	19,893
	noored			2,849	3	,416			
	noored(1)	-1,308	,858	2,326	1	,127	,270	,050	1,452
	noored(2)	-	16056,2	,000	1	,999	,000	,000	.
	noored(3)	24,060	72						
	noored(3)	,056	1,685	,001	1	,973	1,058	,039	28,738
	era või avalik			,769	2	,681			
	era või avalik(1)	-,309	1,307	,056	1	,813	,734	,057	9,512
	era või avalik(2)	-1,783	2,040	,764	1	,382	,168	,003	9,157
	majandussektor			1,849	2	,397			
	majandussektor(1)	-1,467	1,788	,673	1	,412	,231	,007	7,671
	majandussektor(2)	-2,097	1,681	1,556	1	,212	,123	,005	3,312
	Constant	-,736	1,945	,143	1	,705	,479		

a. Variable(s) entered on step 1: koolituse efektiivsuse hindamine, organisatsiooni suurus, kõrgharitud, vanad, noored, era või avalik, majandussektor.

Lisa C

Koolitusvajaduste hindamise logistiline regressioon

		Variables in the Equation					95% C.I. for EXP(B)		
Step		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
1a	organisatsiooni suurus(1)	-,915	,897	1,040	1	,308	,401	,069	2,324
	koolituse efektiivsuse hindamine(1)	3,203	1,185	7,307	1	,007	24,595	2,412	250,781
	kõrgharitud			1,416	3	,702			
	kõrgharitud(1)	33,491	17238,972	,000	1	,998	35062764,0240504,750	,000	.
	kõrgharitud(2)	34,772	17238,972	,000	1	,998	12629857,73748072,200	,000	.
	kõrgharitud(3)	33,662	17238,972	,000	1	,998	41592760,8476576,940	,000	.
	vanad			2,747	3	,432			
	vanad(1)	,383	1,467	,068	1	,794	1,466	,083	26,009
	vanad(2)	1,672	1,296	1,665	1	,197	5,321	,420	67,424
	vanad(3)	17,258	11423,740	,000	1	,999	31267523,287	,000	.
	noored			,182	3	,981			
	noored(1)	,439	1,085	,164	1	,686	1,551	,185	13,006
	noored(2)	,399	1,858	,046	1	,830	1,491	,039	56,877
	noored(3)	,256	1,859	,019	1	,891	1,291	,034	49,369
	era või avalik			2,783	2	,249			
	era või avalik(1)	1,969	1,438	1,875	1	,171	7,164	,428	119,985
	era või avalik(2)	-2,458	2,915	,711	1	,399	,086	,000	25,907
	majandussektor			1,227	2	,541			
	majandussektor(1)	17,959	11423,741	,000	1	,999	63008621,702	,000	.
	majandussektor(2)	16,763	11423,741	,000	1	,999	19065824,478	,000	.
	Constant	-	26242,52,038	,000	1	,998	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: organisatsiooni suurus, koolituse efektiivsuse hindamine, kõrgharitud, vanad, noored, era või avalik, majandussektor.

Lisa D

Koolituse efektiivsuse hindamise logistiline regressioon

		Variables in the Equation					95% C.I. for EXP(B)		
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1a	koolitus- ja arendamisstrateegia(1)	1,928	,944	4,173	1	,041	6,876	1,081	43,733
	koolitusvajaduste hindamine(1)	3,810	1,414	7,260	1	,007	45,157	2,825	721,764
	organisatsiooni suurus(1)	,452	,823	,301	1	,583	1,571	,313	7,885
	kõrgharitud			,747	3	,862			
	kõrgharitud(1)	33,939	16616,605	,000	1	,998	548709697594955,100	,000	.
	kõrgharitud(2)	33,069	16616,605	,000	1	,998	229908339105434,120	,000	.
	kõrgharitud(3)	33,407	16616,605	,000	1	,998	322487821960489,440	,000	.
	vanad			1,609	3	,657			
	vanad(1)	-,885	1,256	,496	1	,481	,413	,035	4,844
	vanad(2)	-1,450	1,168	1,543	1	,214	,235	,024	2,312
	vanad(3)	18,635	10761,265	,000	1	,999	123954604,343	,000	.
	noored			5,078	3	,166			
	noored(1)	1,804	,954	3,576	1	,059	6,073	,936	39,394
	noored(2)	1,322	1,776	,555	1	,456	3,752	,116	121,776
	noored(3)	-1,229	1,961	,393	1	,531	,293	,006	13,650
	era või avalik			,757	2	,685			
	era või avalik(1)	-,837	1,295	,418	1	,518	,433	,034	5,477
	era või avalik(2)	1,319	2,370	,310	1	,578	3,740	,036	389,339
	majandussektor			,748	2	,688			
	majandussektor(1)	37,613	21317,145	,000	1	,999	21641360196170532,000	,000	.
	majandussektor(2)	38,494	21317,145	,000	1	,999	522222413004,000	,000	.
	Constant	-	31018,414	,000	1	,998	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: koolitus- ja arendamisstrateegia, koolitusvajaduste hindamine, organisatsiooni suurus, kõrgharitud, vanad, noored, era või avalik, majandussektor.

Summary

EMPLOYEE DEVELOPMENT IN MEDIUM-SIZED AND BIG ORGANIZATIONS IN ESTONIA

Saskia Rior

Employee development and training is one of the most important human resource management activities in an organization. While training and development are similar in many ways, there are also some differences between the two. Training is more of a short-time activity and refers to the learning of a new skill or knowledge that is needed for the current position of the employee. Development is usually a long-term activity, which includes the development of an employee's life skills, for example, problem solving skills. Both training and development increase the organization's effectiveness, competitiveness, performance, and the motivation and satisfaction of its employees.

There are many different methods to training and development. Some of the most used are on-the-job and off-the-job training. Some other examples of methods are job rotation, coaching and mentoring. In addition to choosing a training method, it is also important to assess training needs and assess the effectiveness of training.

The assessment of training needs is essential to determine what kind of training is needed in the organization. It's a tool that is used to make sure which employees need training and how much. Without assessing training needs, it is difficult to decide where to invest regarding training. After training is done, its effectiveness should also be assessed. Assessing the effectiveness of training helps to determine if the training was actually useful and if the skills and knowledge gained is also used by the employees.

The aim of this thesis is to find out what describes training and development in big and middle-sized organizations in Estonia and if some organizational factors have an impact on the training and development practices.

For the empirical analysis, data from the international survey CRANET was used. CRANET is a questionnaire, where data is given by organizations about their human resource management practices. In this particular study, to describe the practices of training and development in Estonia the following factors were used: training methods, existence of a training and development strategy, training needs assessment, assessment of the effectiveness of training. For further analysis, some organizational factors were used. For the quantitative analysis some descriptive statistics, Chi Square test, Cramer's V, and logistic regression were used. These methods were chosen due to the variables being mostly binary or categorical.

The initial results show that, similarly to other studies done in Estonia, companies mostly prefer on-the-job training methods and also off-the-job training methods are often used. The training of managers and professionals differs from the training of workers in the sense that employees in higher positions receive more training than those in lower positions. Further analysis shows a statistically significant relationship between the size of the organization and the existence of a training and development strategy. Bigger organizations are more likely to have a written strategy. There is also a statistically significant relationship between the training needs assessment and the assessment of the effectiveness of training. Both of the assessment factors also have a relationship with the existence of a strategy.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Saskia Rior,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötajate arendamise praktikad keskmistes ja suurtes organisatsioonides Eestis“,

mille juhendajad on Veronika Krassavina ja Eve Parts

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

Saskia Rior

12.05.2022