



Kaisa Timm

KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMINE AS KOERU HOOLDEKESKUS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduseinstituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Tiia Murulaid

Mõdriku 2024

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Kaisa Timm**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Tiia Murulaid** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kaisa Timm** sünnikuupäev: **17.09.2001** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Arhiivitöö korraldamine teenindusettevõttes**.

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 08.01.2024 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. KOOLITUSE OLEMUS JA VAJALIKKUS	7
1.1. Koolituse eesmärk ja koolitusprotsess.....	10
1.2. Erinevad koolitusmeetodid ja –vormid.....	12
2. KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMINE	17
2.1. Koolitusvajaduse analüüs	18
2.2. Koolitusvajaduse hindamine.....	19
2.3. Koolitusplaani koostamine	20
3. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	22
4. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS	25
4.1. Koolitus- ja arendustegevus.....	26
4.2. AS Koeru Hooldekeskuse koolitusplaani koostamine ja selle rakendamine.....	34
4.3. Uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud	38
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKAD.....	45
LISAD	51
Lisa 1. Empiirilise uuringu küsimustik	51
Lisa 2. Intervjuude küsimustik	58

SISSEJUHATUS

Demograafilised ja tehnoloogilised muutused, tööväärtuste ning -kultuuri evolutsioon ja äri rahvusvahelistumine on loonud uusi nõudmisi töötajate oskuste ja teadmiste osas (Rosenblad, Tilk, & Sõmer, 2018). Üheks peamiseks probleemiks on tööjõu vananemine, mida süvendab noorte tööturule sisenejate arvu vähenemine. Töötajaskonna vanuseline koosseis on kaldu vanemaealiste suunas, mis teeb uute tehnoloogiliste lahenduste integreerimise keerulisemaks ning samas vanemaealiste lahkumine tööturult võib kaasa tuua mitmete pädevusvaldkondade kadumise (Lambing, Krusell, Rosenblad, & Aarna, 2017).

OSKA uuringust selgus, et sotsiaaltöö valdkonnas on pidev tööjõu puudus, sest töötajad lahkuvad ametikohalt peamiselt madala palga, raskete töötingimuste, pensionile jäämise või teise valdkonda tööle asumise tõttu. Hooldustöötajate keskmine vanus on üle Eesti keskmise. Lahkunud töötajate asendamine on ettevõtetes pidev ja keeruline väljakutse, sest muutused on toimunud ka tööks vajalike teadmiste ja oskuste rõhuasetuses. Kasvava vajadusega kompetentsid on suhtlemis-, kogukonnaoskused ning klienditööga seotud ja valdkonna töö erioskused, hooldustöötajatel aga on enim vaja tervisealaseid teadmisi ja oskusi. Sotsiaalala kliendid on väga erinevate vajadustega, seetõttu on selle valdkonna töötajatel vaja teadmisi enesesäästlike abistamisvõtete ja iseenda vaimse tervise eest hoolitsemise kohta, mistõttu on oluline ettevõtetes tagada supervisioon. (Pihl & Krusell, Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö, 2022)

Samas tuleb arvestada asjaoluga, et uue nutipõlvkonna peale kasvamisega muutuvad klientide eelistused, oodatakse individuaalset lähenemist ning erinevuste ja erivajaduste märkamist ning sellest tulenevalt muutub ka teenuse osutajate oskuste vajadus, sh kasvab vajadus osata kasutada uut tehnoloogiat (Lambing, Krusell, Rosenblad, & Aarna, 2017). OSKA uuringust on tulnud välja võrreldes 2016 aasta uuringuga, et veelgi olulisemaks on muutunud digitaalsed oskused, kuna arvutikasutus on kujunenud igapäevatöö osaks ja eriti andmekaitse, sh andmete konfidentsiaalsus, kuna töötajad töötlevad väga palju erinevaid delikaatseid isikuandmeid (Pihl & Krusell, Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö, 2021). Ainult töökogemustega omandatud oskused ja töövõtted, mida staažikamad kolleegid annavad edasi uutele töötajatele, ei pruugi alati olla ohutud klientidele ega töötajatele endile. Hooldustöötaja vajab mitmekülgseid teadmisi hügieenist, ergonoomikast, tänapäevastest hooldusvõtetest ja -vahenditest, tervislikust toitumisest, motiveerivast suhtlemisest ja kutse-eetikast. (Luus, 2021)

Eesti juhtimisvaldkonna uuring rõhutab töötajakeskset lähenemist nii koolitusvajaduste väljaselgitamisel kui ka koolitus- ja arendustegevuste sisus (Vadi, Raun, Õunapuu, & Jaakson, 2021). Koolituse vajalikkust rõhutab ka Karu (2021), tuues välja, et koolitustega tuleb muuta tegelik olukord soovitud olukorraks. (Karu, et al., 2021) Tööturule sisenevate tasemeõppe lõpetajate arv ei ole piisav, et asendada pensionile jääjaid ja täita uusi ametikohti. Sageli täidavad vabad ametikohad tööturul juba olemasolevad töötajad, kes liiguvad ühelt ametikohalt teisele. Selline ametite vaheline liikumine tekitab sageli koolitusvajaduse, mis ei pruugi alati olla seotud tasemeõppega. Täiendus- ja ümberõppe vajaduse kasvades muutuvad olulisemaks paindlikud võimalused oskuste ja teadmiste täiendamiseks. (Rosenblad, Leoma, & Krusell, 2022) Karu (2021) toob välja, et inimeste olemasolevad teadmised ja oskused ei ole tihti piisavad, et täita tööülesandeid maksimaalselt efektiivselt (Karu, et al., 2021). Sama probleem selgub ka Kutsekoja uuringust, mille põhjal on koolitusvajadus olemas kõikidel töötajatel, nii algajatel, edasijõudnud töötajatel kui ka eestvedajatel.

Eakate osatähtsuse kasv, tööealise elanikkonna vähenemine ja tehnoloogia areng on olulise tähtsusega asjaolud, mis tähendavad, et järjest suuremat tähelepanu on ka hoolekandeesutustel vaja pöörata tööturul olevate ja sinna sisenevate töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisele, et tagada vajalike teadmiste ja oskustega spetsialistide olemasolu. Sotsiaalvaldkonnas on üheks oluliseks faktoriks, mis seab töötajate koolitusvajaduse fookusesse, ka õigusaktidest tulenevad nõuded nii hoolekandeesutuse töö korraldamisele kui ka hooldustöötajate ametialastele nõuetele.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate koolitusvajadused ning koostada sellest lähtuv koolitusplaan, mis aitaks tagada hooldustöötajate professionaalse arengu ja õigusaktidest tulenevatele nõuetele vastavate töötajate olemasolu.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade koolituse olemusest, tähtsusest ja koolitusplaani koostamise põhimõtetest;
- valida sobiv metoodika ja asjakohased andmekogumise instrumendid, et määratleda AS Koeru Hooldekeskuse spetsiifilised koolitusvajadused;
- kasutades valitud metoodikat selgitada välja AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate koolitusvajadus;

- analüüsi tulemuste põhjal koostada koolitusplaani ning pakkuda välja ettepanekuid koolitusplaani rakendamiseks.

Lõputöö koosneb neljast peatükist, mis jagunevad omakorda alapeatükkideks. Esimeses peatükis esitatakse koolituse olemuse ja vajalikkuse ülevaade, kus alapeatükid keskenduvad koolituse eesmärkidele ja protsessidele, samuti erinevatele koolitusmeetoditele ja -protsessidele. Teises peatükis käsitletakse koolitusvajaduse väljaselgitamist, mille raames alapeatükid hõlmavad koolitusvajaduste analüüsi ja hindamist ning koolitusplaani koostamise metoodikat. Kolmas peatükk käsitleb lõputöö uurimismetoodika kirjeldamist. Neljandas peatükis esitatakse empiirilise uuringu analüüsi tulemused ning sellest tulenevad järeldused ja ettepanekud.

1. KOOLITUSE OLEMUS JA VAJALIKKUS

Koolitus on defineeritud kui süsteemne õppimis- ja arendustegevus, mille eesmärk on tagada, et töötajate teadmised, oskused ja väärtushinnangud vastavad järjepidevalt ametikohal esitatavatele nõuetele, organisatsiooni vajadustele ning avaliku teenistuse ootustele (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). See hõlmab ka süsteemsete ja planeeritud juhendamistegevuste kasutamist õppimisprotsessi edendamisel. Personalise panustamine ja arendustegevus on organisatsioonide arengu keskseks komponendiks, aidates töötajatel areneda ja omandada uusi teadmisi ning oskusi (Gorobinski, et al., 2017). Koolitusvõimalused võivad hõlmata erinevaid lähenemisi, nagu kogemusõpe, kontaktid, koosting, mentorlus, juhtide poolt juhendamine, iseseisev õppimine ning osalemine õppeüritustel ja -programmides (Armstrong & Taylor, 2020). Tänapäeva dunaamilises töömaailmas on koolitus muutunud hädavajalikuks – organisatsioonid ei saa enam eeldada, et nad saavad ilma pideva õppimise ja arenguta hakkama (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Kibar (2021) toob välja, et koolituste kavandamisel võetakse arvesse sihtgruppide konkreetseid vajadusi, käsitletakse spetsiifilisi teemasid või valdkondi ning kasutatakse erinevaid õppemeetodeid. Tänapäevased koolitused on sageli kirjeldatavad märksõnadega nagu õpivajadus, õpiväljundid, interaktiivsus, kaasamine, digi- ja põimõpe või nende kombinatsioonid. Koolitusest saadakse sisulist kasu nii osaleja kui ka organisatsiooni tasandil, eeldusel, et koolituse eesmärk, käsitletavat teemat ning ajaline maht on realistlikud ning osalejate ja korraldajate motivatsioon on kõrge. (Kibar, et al., 2021)

Personalarendus ja töötajate koolitamine on kaasaegsetes organisatsioonides kriitilise tähtsusega, kuna organisatsioonid vajavad inimesi, kellel on kõrgel tasemel ja asjakohased teadmised, oskused ning võimed (Gorobinski, et al., 2017; Armstrong & Taylor, 2017, lk 319). Organisatsioonide ümbritsev muutlik keskkond nõuab pidevat uuenduste järgimist ja kohanemist. Koolitusvajadused organisatsioonides tulenevad mitmest aspektist. Riiklikul tasandil on töötajate arendamine oluline nii inimeste toimetuleku tagamiseks kui ka sotsiaalse õigluse edendamiseks ning inimkapitali – töötajate omaduste ja teadmiste kaudu loodava väärtuse suurendamiseks. Organisatsiooni tasandil eristatakse eestvedavaid ja taganttõukavaid koolitusi. Eestvedavad koolitused on suunatud uute võimaluste loomisele organisatsioonis, arendades personali teadlikkust ja oskusi tulevikuolukordade efektiivseks haldamiseks. Taganttõukavate koolituste eesmärk on leevendada tajutavaid puudujääke teatud kompetentsides. Töötaja tasandil eristatakse samuti tõukavaid ja tõmbavaid koolitusi, kus esimesel juhul

on koolitus organisatsiooni poolt algatatud ning teisel juhul töötaja enda poolt väärtustatud arengutegevus. (Gorobinski, et al., 2017)

Koolitustegevust Eestis mõjutab otseselt täiskasvanute koolituse seadus, mis jaguneb tasemeõppeks ja täienduskoolituseks. Täienduskoolitus on väljaspool tasemeõpet õppekava alusel toimuv eesmärgistatud ja organiseeritud õppetegevus (Täiskasvanute koolituse seadus, 2015). Samuti reguleerib töötajate koolitust töölepingu seadus, mis § 28 alusel kohustab tööandjat tagama töötajale tööalaseid teadmisi ja oskusi arendava koolituse, kandma koolituskulud ja maksma koolituse ajal keskmist töötasu. Töötajad omakorda peavad § 15 kohaselt osalema koolitustel, mis on vajalikud nende tööalaste teadmiste ja oskuste arendamiseks, välja arvatud juhul, kui seadusest, kollektiiv- või töölepingust tuleneb teisiti. Lisaks sätestab töölepingu seaduse § 5 lõige 1 punkt 6, et töölepingu kirjalikus dokumendis peavad olema kirjas tööandja poolt pakutavad koolitused ja muud hüved, kui nendes on kokku lepitud, tagades sellega töötajatele selguse ja kindluse nende õiguste osas. (Töölepingu seadus, 2008) Organisatsioonid loovad tingimused ning keskkonna õppimiseks ja arenguks, kuid iga töötaja vastutab oma õppimise ja professionaalse arengu eest ise (Kibar, et al., 2021). Poola kirjanik Stanislaw Jerzy Lec on öelnud, et „Seaduse mittetundmine ei vabasta vastutusest, seaduse tundmine aga vägagi tihti“ (Seaduse tundmine, 2007).

Sotsiaalhoolekande seaduse muudatustest tulenevalt muutusid erinevad nõuded sotsiaalhoolekande asutustes töötavatele töötajatele. § 16 lõike 1 alusel muutus kohaliku omavalitsuse üksuse sotsiaaltöötajale esitatavad nõuded. Sellest tulenevalt võib kohalik omavalitsus sotsiaaltöötajana nimetada ametisse isiku, kellel on kutseaduse alusel välja antud sotsiaaltöötaja kutse või kellel on riiklikult tunnustatud kõrgharidus sotsiaaltöös või sellele vastav kvalifikatsioon. § 86 lõikes 1 muutus erihoolekandeteenust pakkuvatele töötajatele esitatavad nõuded. Erihoolekandeteenust võib vahetult osutada füüsiline isik, kellel on vähemalt keskharidus ja vajalik erialane ettevalmistus või sobiv kutse- või kõrgharidus erihoolekandeteenuste osutamiseks. Need seaduse muudatused jõustusid 13.04.2022. (Sotsiaalhoolekande seadus, 2022)

Töötajatesse investeerimine ei taga mitte ainult seda, et nad tunnevad end väärtustatuna, vaid töötajate koolitus aitab laiendada meeskondade oskusi, mis tagab enesekindluma ja kogenenuma personali. Nagu Maryville University uurimuses välja tuuakse, on töötajate koolitus- ja arendusprogrammid ettevõtete edukuse jaoks hädavajalikud, pakkudes võimalusi töötajate oskuste ja ettevõtte kultuuri parandamiseks. Olemasolevate töötajate oskuste ja teadmiste arendamine on odavam kui koolitatud töötaja palkamine.

(Importance of Training and Development for Employees, 2021) Tõhusad koolitusprogrammid aitavad töötajal arendada oma oskusi ja teadmisi, mis läbi suureneb organisatsiooni jõudlus ja tootlikkus, ja Bob Nelsoni sõnul suurendavad sellised programmid ka töötajate kaasatust ja lojaalsust (Nelson & Goldsmith, 2018). Ettevõtte on kasulik arendada oma olemasolevaid töötajaid algtasemest kõrgematele positsioonidele, mis aitab tagada konkurentsipositsiooni ja hoida ülejäänud valdkonnaga sammu. Töötajatele on oluline, et ettevõttes panustatakse karjääri arendamise võimalustesse, ning koolitused on parim viis arendamise tagamiseks. Personali mitte arendades väheneb töötajate pühendumus ja jõudlus. (Half, 2022)

Töötajate koolitus- ja arendusprogrammid on olulised, kuna need laiendavad organisatsiooni teadmistebaasi ja tõstavad töötajate pädevust, mis suurendab tööga rahulolu. Koolitus on äärmiselt oluline, arvestades töötajate vahetusega kaasnevat kõrgeid kulusid – uute töötajate värbamine ja väljaõpetamine on märkimisväärne finantskoormus ettevõttele. GO2HR Society uuringu kohaselt lahkeb 40% töötajatest esimese aasta jooksul halbade koolitusvõimaluste tõttu. Töötajate asendamine on kallis, seega on mõistlik investeerida praeguste töötajate koolitusse ja arendamisse, sest koolitatud töötajad on efektiivsemad, mis parandab tootlikkust ja tulemuslikkust, suurendades investeringutasuvust. Lisaks loob uutele töötajatele koolituse pakkumine võimaluse kõrgetasemeliseks tööalaseks sooritusel algusest peale. Koolitusprogrammi loomine tekitab õppimiskultuuri, mis viib pikas perspektiivis kvaliteetsete tulemusteni, milleks on hästi koolitatud töötajad, kes säilitavad ja kasvatavad kliendibaasi. (Penfold, 2022) Allpool toodud Tabel 1 annab hea ülevaate töötajate arendamise positiivsest mõjust nii töötaja, juhi kui ka organisatsiooni vaatenurgast.

Tabel 1. Kasu inimeste arendamisest erinevatele osapooltele (Einberg, et al., 2020, lk 175)

Kasu töötajale	Kasu juhile	Kasu organisatsioonile
• Uued teadmised, oskused, vaatenurgad, ideed • Paremad tulemused • Tunne, et teda väärtustatakse • Motivatsiooni tõus • Karjääri arendamine	• Paremad ja kiiremad tulemused • Uued ideed • Suureneb usaldus töötajate vastu • Väiksem kontrollivajadus	• Positiivne mõju brändile • Kasumi kasv • Konkurentsivõime tõus • Tõmbab ligi talente ja ärksaid inimesi • Pühendunud lojaalsed töötajad

• Oma potentsiaali avastamine ja rakendamine ning seeläbi suurem eneseusk ja enesekindlus • Suhete tugevdamine kolleegidega • Rahulolu ja tänulikkus	• Suuremad delegeerimisvõimalused • Töötajad loovad lisaväärtust • Meeskond on tulemuslik • Paremad suhted meeskonnas • Nutikad inimesed tahavad meeskonnaga liituda	• Kiirem muutustega kohanemine • Unikaalsed lahendused • Klientide rahulolu kasv • Vähenenud voolavus ja värbamiskulud
--	--	---

Töötajate koolitusprogrammid pakuvad märkimisväärsed võimalusi nii individuaalseks kui ka organisatsiooniliseks arenguks. Koolituste tulemusel suureneb töö sooritamise efektiivsus, vähendades vajalikku pingutust, ja omandatud oskused on kasulikud nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda. Regulaarsed koolitused aitavad kaasa töötajate edutamisele ja hüvitiste suurenemisele ning läbi selle kasvavad töötajate motivatsioon, töörahulolu ja lojaalsus. Lisaks sellele toob töötajate koolitamine kaasa tööandjale kasu suurenenud töötaja tootlikkuse näol, mis suurendab tulumarginaali. Ülekantavad teadmised loovad lumepalliefekti, kus koolitatud töötajad õpetavad omakorda kolleege, suurendades koostöövalmidust ja kuluefektiivsust. (BasuMallick, 2020)

Tänapäeva kiiresti muutuv asukeskkonnas on organisatsioonidele edu saavutamiseks vajalik paindlikkus, kohanemisvõime ja tõhusus. Edu saavutamiseks keskenduvad organisatsioonid töötajate oskuste ja pädevuste tuvastamisele ning arendamisele. Koolitused võimaldavad töötajatel omandada uusi oskusi ja teadmisi, mis on kasulikud nii professionaalsel kui ka isiklikul tasandil. Koolitus aitab parandada töötajate enesekindlust, suurendada motivatsiooni, tõsta töö tulemuslikkust ja aitab töötajatel saavutada nende karjäärieesmärke. Töötajate arendamine on oluline nii töötajate endi kui ka kogu organisatsiooni heaolu jaoks.

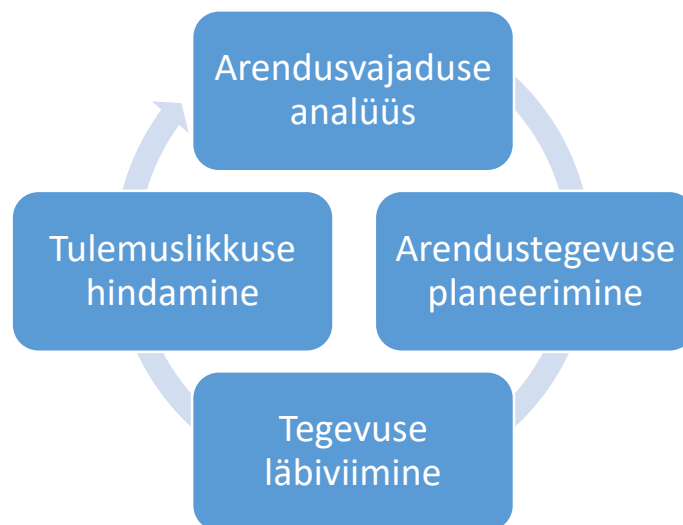
1.1.Koolituse eesmärk ja koolitusprotsess

Personali koolitamine on töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja oskusi. Koolitamise eesmärgid on erinevad, mis on suunatud organisatsiooni, ameti ja isiku arendamisele lähtuvalt vajadusest ning töötajate eripärast. Personali koolitus võimaldab tõsta töötajate kvalifikatsiooni ja tagada järelkasv organisatsiooni võtmekohtadele.

(Türk, 2005, lk 314-315) Töötajate koolitus on lühiajaline ettevõtmine, mis keskendub eelkõige organisatsiooni tootmisvõimsuse tõstmisele, olgu selleks toode või teenus (BasuMallick, 2020).

Töötajate koolituse eesmärk on varustada uusi töötajaid vajalike teadmiste ja oskustega ning harida olemasolevaid töötajaid uute ja uuenduslike tööteostamise viiside ja tehnikate osas (Juneja, 2008), et nad saaksid oma tööülesandeid täita tõhusamalt. Töötajate koolitus ja arendamine mängivad olulist rolli positiivse ettevõttekultuuri loomisel ja säilitamisel (Sands, 2022). Paljud ettevõtted investeerivad töötajate koolitusse, kuna see suurendab motivatsiooni, tootlikkust ja töö kvaliteeti. Koolitatud töötajad on tõenäolisemalt pikaajaliselt pühendunud ja suudavad tööl paremini toime tulla. Koolituse läbiviimiseks kasutatakse mitmeid meetodeid, nagu e-õpe, juhendamine ja rühmatööd, või nende meetodite kombinatsioone. (Penfold, 2022)

Koolitus- ja arendustegevuse korraldamine organisatsioonis hõlmab arendusvajaduse hindamist, kavandamist ja korraldamist (Einberg, et al., 2020), ning personali koolituse protsess koosneb loogiliselt järjestatud etappidest, mis on korrastatud ja reguleeritud mitmesuguste dokumentide abil. Koolitusele järgneb õpitu rakendamine igapäevatöös. (Lõhmus, Simson, & Vigla, 2002) Koolitus- ja arendustegevuse korraldamine on oluline, et tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ja areng ning aidata töötajatel saavutada oma karjäärieesmärke. Koolitus- ja arendusprotsess on organisatsioonis terviklik ja süsteemne protsess, mis jaguneb erinevateks etappideks. (Kibar, et al., 2021)



Joonis 1. Koolitus- ja arendusprotsess (Kibar, et al., 2021)

Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille eesmärk on tuvastada organisatsioonis esinev lõhe tegeliku ja soovitud töötajate teadmiste, oskuste ja võimete vahel ning viia koolitused vastavusse ärieesmärkidega, et pakkuda koolitusi, mida vajavad nii töötajad kui ka organisatsioon (Williams, 2023). Arendus- ja koolitustegevuse planeerimise etapp eeldab eelkõige otsustamist, milline koolituse formaat on kõige sobivam, arvestades seejuures organisatsiooni ja töötajate vajadusi, koolituse eesmärki ja soovitud tulemusi (Kaljakin, 2023), selle tulemusel koostatakse koolitus- ja arendusplaanid (Keske arendus- ja koolitustegevuse, 2014).

Arendus- ja koolitustegevuse korraldamise etapis korraldatakse igapäevast koolitus- ja arendustegevust, mille alla kuulub sihtgrupi informeerimine, ruumide ja toidlustuse korraldamine, koostöö koolitajatega, koolitusmaterjalide ettevalmistus ja koolituse korralduse toetamine (Kibar, et al., 2021). Koolitusprotsessi viimaseks etapiks on koolituste mõju analüüsimine ja hindamine, mis näitab kas püstitatud eesmärgid saavutati ning kas on tekkinud uusi arenguvajadusi (Kaljakin, 2023).

Koolitusprotsessi planeerimisel ja juhtimisel on oluline alustada kriitiliste küsimustega ning seejärel jätkata süsteemselt. Koolituse kavandamisel tuleb arvesse võtta töötajate, meeskondade ja organisatsiooni vajadusi, tuvastada probleemid, mis vajavad lahendamist, ja määratleda nende lahendamiseks vajalikud kompetentsid või võimekus. Samuti on tähtis kindlaks teha, milline on vahe vajaliku ja olemasoleva võimekuse vahel, millised aspektid on hõlpsasti hinnatavad ning millised nõuavad keerukamat analüüsi varasema kogemuse puudumise tõttu. Lisaks tuleb määratleda sihtgrupid, koolituse maht, ajalised ja finantsilised võimalused ning kaaluda, kas koolitus on eesmärgi saavutamiseks sobivaim võimalus või on olemas ka teisi alternatiive. (Kibar, et al., 2021)

Personali koolitus on suunatud nii uutele kui ka olemasolevatele töötajatele, eesmärgiga anda neile vajalikke oskusi ja teadmisi töö teostamise viiside ja tehnikate kohta. Selle protsessi käigus tõstetakse töötajate kvalifikatsiooni, et tagada organisatsiooni võtmekohtadele järelkasv. Koolitus- ja arendustegevus hõlmab arendusvajaduste hindamist, kavandamist ja korraldamist, samuti koolitusprotsessi käigus toimuvate edusammude jälgimist ja tagasiside jagamist.

1.2. Erinevad koolitusmeetodid ja –vormid

BasuMallick (2020) toob välja, et koolitusprogrammide tüübid põhinevad töötaja teekonnal ja need jagatakse töötaja ametiaja jooksul kolmeks etapiks, millest igaüks nõuab teatud tüüpi koolitust. Esimene,

ehk iga ettevõtte jaoks kohustuslik koolitustüüp on sisseastumiseelne koolitus, mille käigus antakse töötajale ülevaade ettevõtte kultuurist, väärtustest ja missioonist, organisatsioonipoliitikast, administreerimise protseduuridest ja vastavusnormidest. Teiseks koolitustüübiks on koolitus liitumise ajal, mille eesmärk on tutvustada töö erinevaid aspekte ja põhioskuseid, mida töötaja vajab töö tegemiseks. Kolmandaks on töökohakoolitus, mis hõlmab raskete ja pehmete oskuste koolitust. Rasked oskused võimaldavad töötajal paremini töötada, samas pehmed oskused aitavad kaasa sellele, et töötajad mõistavad ja väärtustavad ettevõtte kultuuri. (BasuMallick, 2020)

Koolitusvormi valimisel tuleb arvestada koolituse eesmärki, eelarvet ja sihtgruppi, liigitades koolitused kas sise- või väliskoolitusteks (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Organisatsioonisisene koolitus on tavaliselt soodsam ja võimaldab integreerida õpet tööprotsessi. See annab võimaluse jagada firmaspetsiifilisi teadmisi ja oskusi, tagades töötajate ühtse arusaama käsitletavast teemast. Samuti võimaldab sisekoolitus kiiresti mõjutada töötajate tõekspidamisi ja harjumusi, koolitades korraga terveid sihtrühmi. Väliskoolitus seevastu pakub laiemat infot erinevatest allikatest, sh ideid ja kogemusi teistelt osalejatelt. See annab töötajale võimaluse tööst eemalduda, vaadelda oma ettevõtet uue pilguga ja võrrelda end teistega. (Türk, 2005)

Töökohaväline koolitus toimub tavaliselt spetsiaalsetes koolituskohtades, nagu õppeasutused, koolituskeskused või puhkepaigad. See formaat aitab keskenduda koolitusele ja vähendada tööalaseid segajaid. Kuigi töökohaväline koolitus ei pruugi võimaldada teadmiste kiiret ja tõhusat rakendamist praktikas, pakub see töötajatele pühendumiseks rohkem võimalusi. (Türk, 2005) Töökohaväliste koolituste juures on instruktoriteks sageli oma ala eksperdid ning mõned programmid pakuvad töötajatele ressursse, millele nad saavad viidata kogu karjääri jooksul (Eatough, 2022).

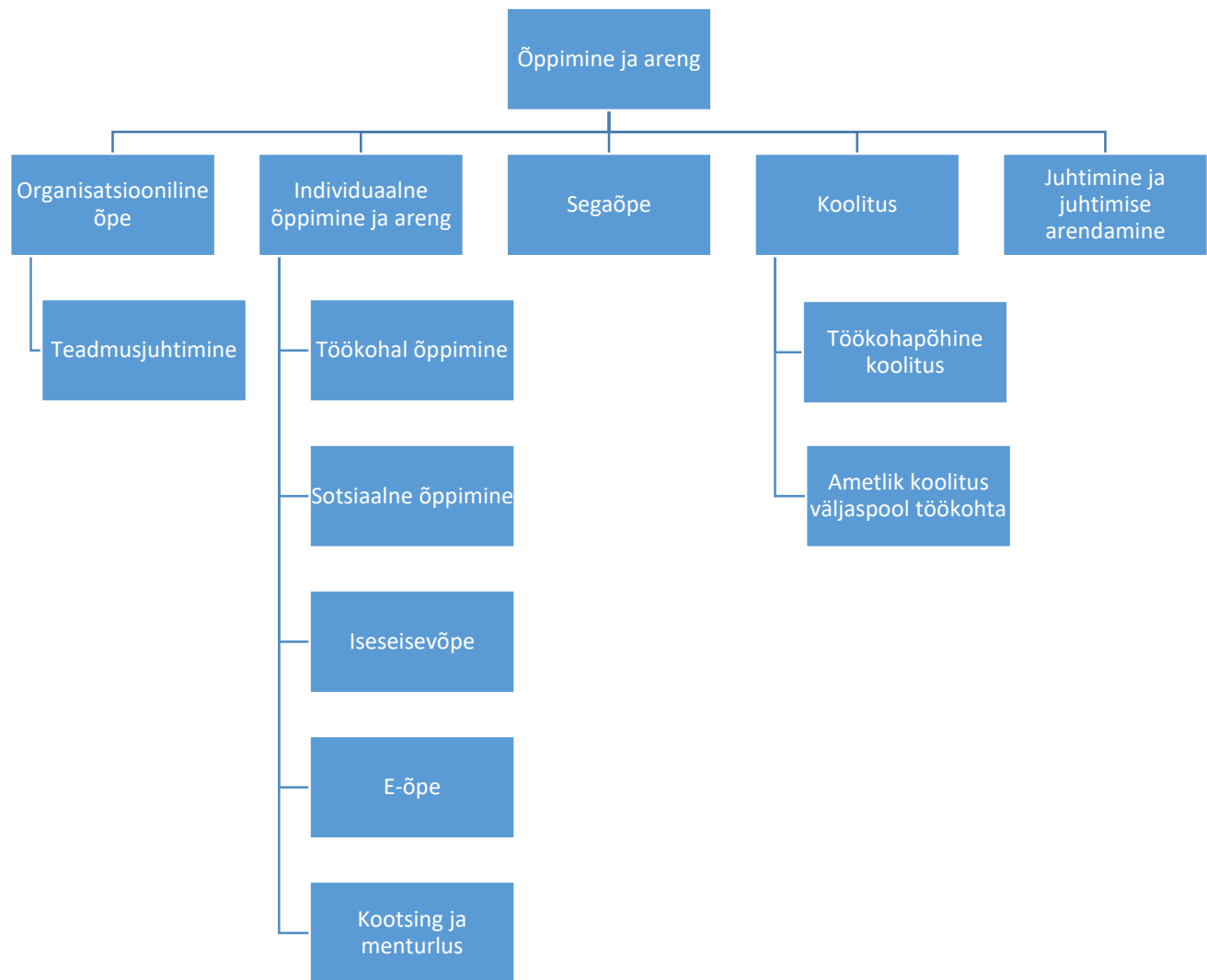
Koolitus töökohal on kõige levinum koolitusmeetod (Chand), mis laseb siduda õpitava tihedalt igapäevaste tööülesannete ja nendega seonduvate probleemidega. Koolitusega paralleelselt kaasneb tööülesannete täitmine, mistõttu koolitus on tõhus. Puudusena tuleb märkida igapäevatööst tulenevaid segavaid tegureid, mis ei võimalda koolitataval pühenduda üksnes koolitusele. Koolitus töökohal võimaldab mitmekesistada töötajate oskusi ning panna neid paremini mõistma kolleegide tööd ja eesmärgi. Koolitust töökohal teevad sageli organisatsiooni omad töötajad, sh eelkõige vahetud juhid ja spetsialistid. Niisuguse koolituse põhiprobleemiks on koolitajate ebapiisav pädevus, kapseldumine oma keskkonda ja vähene aktsepteeritavus töötajate poolt. Plussiks on aga töökeskkonna, -olude ja

koolitavate hea tundmine, mis võimaldab keskenduda kõige aktuaalsemale ning olulisemale probleemidele. (Türk, 2005)

Töökohal toimuv koolitus on kõige levinum koolitusmeetod (Chand), mis võimaldab siduda õpitava tihedalt igapäevaste tööülesannete ja nendega seonduvate probleemidega. Töökohal toimuva koolituse eelised hõlmavad praktilist õpet kogenumate kolleegide juhendamisel, kiiret ja tõhusat teadmiste rakendamist praktikas ning vahetut tagasisidet (Advantages And Disadvantages Of On-The-Job Training, 2021). Koolituse põhiprobleemiks on sageli koolitajate ebapiisav pädevus (Türk, 2005; Advantages And Disadvantages Of On-The-Job Training, 2021). Koolitus töökohal võimaldab mitmekesistada töötajate oskusi ning parandab arusaamist kolleegide tööst ja eesmärkidest. Koolitust töökohal viivad läbi sageli organisatsiooni enda töötajad, sh vahetud juhid ja spetsialistid. (Türk, 2005)

Koolitus on oluline nii uute töötajate kui ka olemasolevate töötajate hoidmiseks. Kui meeskonnaga liitub uus töötaja, on ta tavaliselt põnevil ja soovib õppida kõike, mida ettevõtte kohta teada on vaja. Samuti vajavad olemasolevad töötajad koolitusi õppimiseks ja oskuste arendamiseks. Mõlemal juhul on koolitusmeetodi valik sama oluline kui koolituselt saadavad teadmised. Töötajaid, keda on efektiivselt koolitatud on õnnelikumad ja produktiivsemad, seetõttu on oluline arvestada koolituste puhul mitte ainult vajalike teadmiste omandamist vaid ka koolitusmeetodi valikut. (The 8 Best Types of Training Methods for Your Employees, 2022)

Tehnoloogia areng on andnud tööandjatele ja personalitöötajatele rohkem arenduskoolitusmeetodeid kui kunagi varem. Ettevõttes olevad tööandjad otsustavad, kas kasutatakse uuemaid koolitusmeetodeid või klammerdutakse traditsioonilistesse meetodisse, kuid oluline on meeles pidada, et igaüks õpib erinevalt. Peamised õppimisstiilid on kolm, esiteks visuaalne ehk õppimine toimub vaatamise kaudu, teiseks auditoorne, kus toimub õppimine kuulmise kaudu ning kolmandaks kinesteetiline stiil, kus teadmiste omandamine toimub tegevuse kaudu. Parimad koolitusmeetodid on suunatud kõigile kolmele õppestiilile, kuid oluline on teha kindlaks, milline stiil on ettevõtte töötajate jaoks kõige sobivam. (The 8 Best Types of Training Methods for Your Employees, 2022)



Joonis 2. Õppimise ja arengu komponendid (Armstron & Taylor, 2020)

Koolitusmeetodid organisatsioonides hõlmavad mitmeid lähenemisviise. Treening põhineb lektori juhendamisel ja praktilisel näitlikustamisel, mis võimaldab töötajatel õppida nii tööülesandeid kui ka nende paremat täitmist. Tegevuses õppimine keskendub kogemuste omandamisele, kus töötajad lahendavad reaalseid probleeme töökohal. Rotatsioon võimaldab töötajatel saada mitmekesist töökogemust erinevatel ametikohtadel. Projektipõhine õpe ja õpipoisiaeg keskenduvad praktilisele õppele. Internatuur ja praktika on suunatud valgekraede töökogemusele. Juhtimisülesannete

delegeerimine ja komandeeringud annavad töötajatele vastutuse ja uued väljakutsed. Need meetodid aitavad töötajatel arendada oskusi ja teadmisi organisatsioonis. Koolituse käigus tuleb kasutada paralleelselt erinevaid meetodeid. Nende mõju teadmiste omandamisele ja säilitamisele ning mitmesuguste oskuste parandamisele on erinev. Õppijad eelistavad mitmekülgseid ja osalusvõimalusega koolitusi, mistõttu koolitused peaksid olema aktiivsed ja dünaamilised, et kõita koolitatavate tähelepanu. (Türk, 2005)

Organisatsiooni töötajate koolitus on tihedalt seotud nende ametikohaga ning algab juba tööle asumise eelsete sissejuhatavate koolitustega, mis tutvustavad ettevõtet ja selle väärtusi. Esimestel tööpäevadel keskendutakse konkreetsete ametikohale vajalike oskuste ja teadmiste omandamisele. Koolitusi võib liigitada sise- ja väliskoolitusteks, ning nende valikul arvestatakse koolituse eesmärke, eelarvet ja sihtgruppi. Peamised koolitusmeetodid hõlmavad treeninguid, praktilist õppimist, töörotatsiooni, projektipõhist õpet, õpipoisiaega, juhtimisülesandeid, komandeeringuid, internatuuri ja praktikat. Töötajate õppimisstiilid võivad olla visuaalsed, auditoorsed ja kinesteetilised, ning neid arvestatakse koolituste kujundamisel ja läbiviimisel.

2. KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMINE

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on protsess, mille käigus hinnatakse organisatsiooni töötajate praeguseid oskusi ja teadmisi ning määratakse kindlaks, millised koolitused võivad aidata töötajatel oma oskusi ja teadmisi täiendada (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Koolitusvajaduse väljaselgitamine on oluline, sest see võib aidata organisatsioonil suurendada oma tõhusust ja tootlikkust, parandada töötajate rahulolu ja vähendada töötajate voolavust (Tran, 2023). Selle protsessi käigus võidakse kasutada mitmesuguseid meetodeid, sealhulgas küsitlusi, intervjuusid, vaatlusi ja teste (Türk, 2005).

Koolitus- ja arendusvajaduse analüüs on koolitusprotsessi esimene ja kõige olulisem etapp (Kibar, et al., 2021), mille käigus ettevõtte määratleb koolitus- ja arendusvajadused, et töö tegemine oleks tõhusam (What is 'Training Needs Analysis', 2023). Koolitus- ja arendusvajadus on subjekti (inimene, grupp, organisatsioon) teadvustatud või teadvustamata vajadus eesmärkide saavutamiseks vajalike teadmiste, oskuste, kogemuste või hoiakute järele. Koolitus- ja arendusvajadus võib olla ka teadvustamata ehk inimene ise ei näe ega suuda või oska enda arenguvajadust hinnata. (Kibar, et al., 2021)

Kibar (2021) rõhutab, et koolitus- ja arendusvajadust hinnatakse üksikisiku, meeskonna ja organisatsiooni tasandil, millele lisandub ka makrotasand ehk kõik, mis toimub väljaspool organisatsiooni. Samuti võib oluline seadusemuudatus kaasa tuua vajaduse koolitus- ja arendustegevuseks organisatsioonis. (Kibar, et al., 2021) Royse, Staton-Tindall, Badger & Webster (2009) kirjeldavad töötajate koolitusvajaduste hindamise protsessi organisatsioonis, pakkudes praktilisi juhiseid ja strateegiaid. Nad rõhutavad, et koolitusvajaduste hindamine on spetsialiseeritud vajaduste hindamise vorm, mis nõuab head tutvust organisatsiooni, selle personali ja programmidega. Vajalik on arvestada mitmete teguritega disainiprotsessis, hindamisstrateegiate valikul ning vajaduste hindamise läbiviimisel. (Royse, Staton-Tindall, Badger, & Webster, 2009)

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on protsess, mille käigus hinnatakse töötajate oskusi ja teadmisi, et kindlaks teha, millised koolitused on vajalikud tulemuslikkuse parandamiseks. Koolitus- ja arendusvajadust hinnatakse üksikisiku, meeskonna ja organisatsiooni tasandil, millele lisandub makrotasand, see hõlmab seda, mis toimub väljaspool organisatsiooni kaasaarvatud seadusemuudatused. Koolitusvajaduse väljaselgitamine võib olla keeruline protsess, kuid see võib olla ka väga kasulik, kui seda tehakse hoolikalt ja põhjalikult.

2.1.Koolitusvajaduse analüüs

Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille käigus hinnatakse organisatsiooni, meeskonna ja individuaalsete töötajate koolitus- ja arendusvajadusi. Selle protsessi eesmärk on tagada, et organisatsioonil oleksid vajalikud oskused ja teadmised, et saavutada organisatsiooni eesmärged ja tõsta töötajate tõhusust. Koolitusvajaduse analüüsi käigus hinnatakse organisatsiooni strateegia, tööjõu, kultuuri, juhtimisvajaduste ja välise keskkonna vajadusi. Meeskonna tasandil hinnatakse meeskonna käitumist, tulemusi, tugevusi ja nõrkusi. Individuaalsete töötajate tasandil hinnatakse iga töötaja oskusi, teadmisi ja käitumist. Koolitusvajaduse analüüsi käigus kogutakse andmeid erinevatest allikatest, sealhulgas intervjuudest, vaatlustest, küsitlustest ja dokumentidest. Andmete analüüsi tulemusena tuvastatakse koolitus- ja arendusvajadused ning luuakse koolitus- ja arendusprogrammid, mis vastavad organisatsiooni, meeskonna ja individuaalsete töötajate vajadustele. Koolitusvajaduse analüüs on oluline protsess, mis aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärged ja tagada töötajate tõhusust ja suurendada nende motivatsiooni ja pühendumist. (Nicholas, 2022) Sama rõhutab ka Kibar (2021), tuues välja, et koolitusvajaduse analüüs võib aidata organisatsioonil kohaneda muutuvate välimiste- ja sisemiste tingimustega ning tagada organisatsiooni jätkusuutlikkuse (Kibar, et al., 2021).

Koolitusvajaduse analüüs hõlmab tavaliselt mitmeid samme. Esimene samm on hinnata organisatsiooni vajadusi ja eesmärged, et määrata kindlaks, millised oskused ja teadmised on vajalikud. Teine samm on hinnata töötajate praegust oskuste taset, et määrata kindlaks nende tugevused ja nõrkused. Kolmas samm on luua koolitusprogramm, mis vastab organisatsiooni vajadustele ja töötajate tugevustele. Neljas samm on koolitusprogrammi rakendamine ja viies samm on koolitusprogrammi hindamine, et mõõta selle mõju töötajatele ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Nicholas, 2022) Koolitusvajaduse analüüs on personalispetsialistide üks peamine tööriist. Selle abil saab ettevõttes teha kindlaks, millistele valdkondadele peab keskenduma, et parandada oma töötajate oskusi, teadmisi ja võimeid. Analüüs on aluseks edukate koolitusprogrammide väljatöötamisel, mis on abiks ettevõtte kasvamisel ja arenemisel. Koolitusvajaduse analüüsi koostamise peamised küsimused (Symonds, 2022):

- millised töötajad vajavad koolitust?
- millist koolitust nad vajavad?
- kuidas koostada tõhus koolitusprogramm?
- milline on koolituse mõju töötajate tulemuslikkusele?

- millise taseme investeeringuid ja ressursse on tõhusa koolitusprogrammi elluviimiseks vaja?
- kuidas läbi viia koolitusvajaduste analüüs?
- mille jaoks on koolitusvajaduste analüüs?

Koolitusvajaduse analüüs hõlmab töötajate põhjalikku hindamist, et määratleda nende oskuste ja teadmiste tase ning tuvastada tugevused ja nõrkused. Selle protsessi käigus vaadatakse läbi ka organisatsiooni vajadused ja eesmärgid, et kindlaks teha, millised koolitused on vajalikud organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmiseks. Analüüsi tulemused on aluseks arendus- ja koolitusprogrammide koostamisele, mis vastavad nii organisatsiooni kui ka töötajate vajadustele, aidates neil saavutada oma karjäärieesmärke.

2.2. Koolitusvajaduse hindamine

Koolitusvajaduse hindamine hõlmab mitmeid erinevaid etappe, sealhulgas töötajate tagasiside kogumist, töö hindamist ja tulemuste analüüsi (Mägi, 2013). Tagasiside kogumine hõlmab töötajate küsitlemist, et välja selgitada, millised koolitused võiksid neid aidata oma tööülesandeid paremini täita, põhilised meetodid tagasiside kogumisel on intervjuud, testid ja küsitlused. Töö hindamine hõlmab töötajate tööülesannete ja vastutusvaldkondade uurimist, et välja selgitada, millised oskused ja teadmised on töötajatel vajalikud nende tööülesannete edukaks täitmiseks. (Gondyke, 2023) Sarnaselt on sõnastanud koolitusvajaduse protsessi hindamist ka Sydorenko (2023) tuues välja, et hinnatakse organisatsiooni töötajate teadmisi, oskusi ja võimeid, ning määratakse kindlaks, milliseid koolitusi töötajad vajavad ning kuidas saaks ettevõtte parandada oma struktuuri, tegevust ja protsesse (Sydorenko, 2023). Töö hindamise meetoditeks on tööanalüüs, tööülesannete kirjelduste koostamine või tööprotsesside kaardistamine. Tulemuste analüüs hõlmab organisatsiooni tulemuste ja väljakutsete analüüsimist, et välja selgitada, millised koolitused võiksid aidata organisatsioonil oma eesmärgi saavutada. (Kibar, et al., 2021)

Koolitusvajaduse hindamise meetodid võivad hõlmata mitmeid erinevaid lähenemisviise. Mõned meetodid võivad hõlmata töötajate hinnanguid, nagu näiteks küsitlused, intervjuud ja fookusgrupid. Teised meetodid võivad hõlmata töö tulemusi, nagu näiteks töötajate töö hindamine või väljundite analüüs. Mõned meetodid võivad hõlmata ka organisatsiooni vajaduste hindamist, nagu näiteks kliendi tagasiside või turuanalüüs. Oluline on valida meetod, mis sobib kõige paremini organisatsiooni vajadustega ja annab kõige täpsema pildi töötajate koolitusvajadustest. (Gondyke, 2023)

Koolitusvajaduse hindamine on protsess, mille käigus hinnatakse koolituse tulemuslikkust ja mõju töötajate oskustele ja teadmistele. Koolitusvajaduse hindamine võib hõlmata erinevaid meetodeid, nagu näiteks tagasiside kogumine, enesehindamine, tulemuslikkuse hindamine ja tulemuste analüüs. Koolitusvajaduse hindamise tulemuste põhjal saab hinnata koolituse tulemuslikkust ja kohandada koolitusprogrammi vastavalt töötajate vajadustele, seeläbi on ettevõttel võimalik parandada oma struktuuri, tegevust ja protsesse. Koolitusvajaduse hindamine aitab organisatsioonidel tagada, et nende koolitusprogrammid vastavad töötajate vajadustele ning aitavad neil saavutada oma karjääriesmärke.

2.3.Koolitusplaani koostamine

Koolitusvajaduse analüüsi tulemusena koostatakse koolitusplaan (Kibar, et al., 2021). Töötajate koolituskava on dokument, mis kirjeldab organisatsiooni töötajate koolitamise eesmärke ja plaani kuidas neid eesmärke saavutada ning koolitusmeetodeid. Levinumad koolituskava tüübid on esiteks uue töötaja töölevõtmise koolitusplaan, mis toetab uusi meeskonnaliikmeid nende esimestel tööpäevadel. Teiseks on töötajate arengukavad, mis keskenduvad uute oskuste ja pädevuste omandamisele lähtuvalt töötaja karjääriesmärkidest. Kolmandaks on ohutuskoolituse plaan, mis hõlmab kogu organisatsiooni tegevust. Ohutuskoolitus tagab, et töötajad mõistavad ja järgivad ohutusprotokolle mitmesugustes olukordades, nagu tulekahjud või tööõnnetused. Need plaanid võivad hõlmata ka ohtude dokumenteerimist ja juhtumitest teatamist. (Larralde, 2022)

Koolitusplaani koostamisel tuleb määratleda koolitusvajadus ja eesmärgid, seejärel tuleb valida sobivad koolitused, mis aitavad neid eesmärke saavutada (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Töötajate koolitusplaan on dokument, mis kirjeldab koolituse eesmärke, õpitulemusi, koolitustehnikaid, taktikaid ja õppekava, mida kasutatakse organisatsioonis töötajate koolitamiseks (Merin, 2022) ning lisaks sisaldab koolituste teemat, sihtgruppi, ajakava, koolituse mahtu, koolitusevormi, koolituse maksumust (prognoos), koolituse korraldajat, koolitajat ja koolituse toimumis kohta (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002).

Koolitusplaani eesmärk on parandada töötajate oskusi ja teadmisi, et nad saaksid paremini täita oma tööülesandeid ja aidata organisatsioonil saavutada oma eesmärke. Koolitusplaani abil saab töötajatele pakkuda vajalikke oskusi ja teadmisi, mis aitavad neil oma tööd paremini teha. Koolitusplaani eesmärk võib olla ka aidata organisatsioonil saavutada konkurentsieelist, parandada töötajate rahulolu ja motivatsiooni ning vähendada töötajate voolavust. Koolituse tulemuslikkuse hindamise eesmärgiks on

saavutada võimalikult maksimaalne koolituse eesmärkide täitmine ning saada tagasisidet ja vajalikku informatsiooni edasiseks koolitustegevuseks. (Kibar, et al., 2021)

Koolitusplaani on dokument, mis kirjeldab organisatsiooni koolitusprogrammi eesmärke, sisu, ajakava ja hindamismeetodeid. Koolitusplaani koostamisel tuleb arvestada organisatsiooni ja töötajate vajaduste ning eesmärkidega. Koolitusplaanis tuleks kirjeldada, millised koolitused on vajalikud organisatsiooni ja töötajate tulemuslikkuse parandamiseks, millised on koolituste eesmärgid, milline on koolituste sisu ja millised on koolituste hindamismeetodid. Koolitusplaani koostamine aitab organisatsioonidel tagada, et nende koolitusprogrammid vastavad töötajate vajadustele ning aitavad neil saavutada oma karjääriesmärke.

Koolitusplaani puhul on samuti oluline koolituse tulemuste hindamine ja tagasiside kogumine. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Täiskasvanute koolituses enamlevinud koolituse hindamise mudel on Kirkpatricku mudelit, mis koosneb nelja taseme koolituse hindamisest ning nendeks on reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused. Seda mudelit on kasutatud alates aastast 1950. Reaktsiooni hindamine on õppijakeskne, mis mõõdab koolituse kasulikkust, asjakohasust ja kaasahaaravust. Õppimine keskendub sellele, kas töötaja on omandanud koolituselt teadmisi ja oskusi. Käitumise hindamisel saab informatsiooni koolituse tegelikust mõjust töötajale, mis mõõdab käitumise muutusi peale koolitust. Viimaseks on tulemused, mis näitab, kas koolitusprogrammi abil saavutati sihipärased vajadused või mitte. (Andreev, 2023)

3. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Töötajate koolitamise vajadus on viimaste aastate jooksul oluliselt tõusnud. Üleüldiselt tuleneb vajadus tehnoloogia kiirest arengust, kuid ka suurenenud on rõhuasetus kvaliteedile ja kliendi rahulolule. Organisatsioonid teadvustavad, et õppimine on tänapäeva ühiskonnas elukestev ettevõtmine ning töötajate koolitamine mõjub positiivselt nii töötaja kui ka ettevõtte arengule. (Tamm, 2019)

Sotsiaalvaldkonna tulevikuklient on eneseteadlik, nõudlik tähelepanu ja teenuse kvaliteedi suhtes ning aktiivse (digi)suhtevõrgustikuga. Organisatsioonide puhul on seega oluline osata mõista klienti ja tunda töövahendeid. Sotsiaaltöö valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad tulevikus trendidest enim sotsiaaldemograafilised muutused, kuid ka tehnoloogia areng ja innovatsioon, muutused töövormides ja ühiskonna väärtustes ning riiklik poliitika ja muutused teenuste vajaduses. (Pihl & Krusell, 2021)

Sotsiaalhoolekande seadus, mis jõustus 01.02.2023, tõi muutusi hoolekandeesutuste töökorralduses ja nõuded hoolekandeesutuse töötajate kompetentsidele. Samuti mõjutavad sotsiaaltöö valdkonda muutused rahvastikuprotsessides ja tehnoloogia areng. Lõputöö raames läbiviidav hooldustöötajate koolitusvajaduse uuring aitab välja selgitada kitsaskohti töötajate teadmistes ja oskustes, koostada asutuse vajadustest lähtuv koolitusplaan ning pakkuda indiviidi ja asutuse vajadustest lähtuvaid koolitusi, mis aitavad parandada pakutavate teenuste kvaliteeti. Uuringu vajalikkus seisneb selles, et Järvamaa Koeru Hooldekeskuses ei ole varem uuritud koolitusvajadust asutuse ja indiviidi tasandil ning puudub koolitusplaan, mis oleks süsteemse koolitustegevuse aluseks asutuses.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate koolitusvajadused ning koostada koolitusplaan, mis aitaks tagada hooldustöötajate professionaalse arengu ja õigusaktidest tulenevatele nõuetele vastavate töötajate olemasolu.

Lõputöö teoreetilises osas anti ülevaade koolituse olemusest, tähtsusest, koolitusvajaduse väljaselgitamisest ja koolitusplaani koostamise põhimõtetest. Lõputöö empiirilise uuringu läbiviimiseks koostati metoodika ja valiti asjakohased andmekogumise instrumendid.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- kasutades valitud metoodikat selgitada välja AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate koolitusvajadus;

- koostada analüüsi tulemuste põhjal koolitusplaan ning pakkuda välja ettepanekuid koolitusplaani rakendamiseks.

Lõputöö uurimisobjektiks on vanim ja suurim Järvamaal tegutsev AS Koeru Hooldekeskus. Multifunktsionaalse asutusena pakub hooldekeskus erinevatele kliendigruppidele täisealiste ööpäevaringset hooldus- ja erihooldusteenust ning öendusabiteenust. Erihoolekandeteenuse alla kuulub ööpäevaringne erihoolitus raske ja sügava liitpuudega klientidele, ööpäevaringne erihooldusteenus ja igapäevaelu toetamise teenus päeva- ja nädalahoiuteenusena. Lisaks sellele on ka üldhooldusteenus, mis hõlmab üldhooldusteenuseid ning üldhooldusteenuseid dementsusega isikutele psühhogeriaatia osakonnas. Samuti pakub hooldekodu ka öendusabi teenuseid. Sellesse valdkonda kuulub iseseisev statsionaarne- ja tasuline statsionaarne öendusabi. Juhtkonna soovil keskenduti lõputöö raames üldhooldusteenust pakkuva osakonna hooldus- ja abihooldustöötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisele.

Lõputöö empiirilises uuringus on kasutatud deduktiivset lähenemisviisi. Deduktiivne uurimisstrateegia käsitleb üldiselt üksikule liikumist, kus esialgu püstitatakse teooria, mida hakatakse kontrollima (Õunapuu, 2014, lk 60). Uuritava teema lähtekohaks on varasemad uuringud ja teooriad, mida saab empiirilises uuringus kontrollida ja edasi arendada. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse uurimisstrateegiana *survey-tüüpi* kaardistusuuringut. Survey ehk läbilõikeuuring on uurimisviis, mille abil selgitatakse välja populatsioonis valitsevaid arvamusi, hoiakuid ja hinnanguid, mis esinevad vaadeldaval ajal. (Õunapuu, 2014, lk 61)

Andmekogumismeetodina kasutati kombineeritud meetodit, mis koosneb kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest lähenemisest. Kvalitatiivse meetodi puhul on andmete kogumiseks dokumendivaatlus ja poolstruktureeritud intervjuu. Dokumendivaatluse käigus uuriti hooldus- ja abihooldustöötajate ametijuhendeid, et saada teavet, millised on tööülesanded ning nõutavad teadmised, oskused, eesmärgid ning kas koolitused ja ametiülesanded lähevad kokku reaalsete tööülesannetega. Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi uurimuse valiidsuse tagamiseks asutuse juhi ja kahe vanemhooldajaga, et saada asutusepoolset vaadet hooldustöötajate koolitusvajaduse osas.

Tabel 2. Intervjueeritavate andmed

Interjueeritav	Ametikoht
IA	Asutuse juht

IB	Vanemhooldaja 1
IC	Vanemhooldaja 2

Intervjuu viidi läbi peale küsitluse tulemuste saamist. Asutuse juhiga viidi läbi intervjuu individuaalselt, vanemhooldajad osalesid intervjuul üheaegselt. Intervjueeritavate valikul lähtuti sellest, et asutuse juht vastutab oma töötajate kvalifikatsiooni eest. Vanemhooldajad juhendavad igapäevaselt hooldustöötajaid ja omavad seetõttu adekvaatset informatsiooni töötajate tööoskustest ning oskavad hinnata koolitusvajadust. Intervjuu tulemused salvestati ja kokkuvõtted on esitatud uurimistulemuste analüüsis vastavate teemade juures. Intervjuud viidi läbi 30.10 – 03.11.2023.

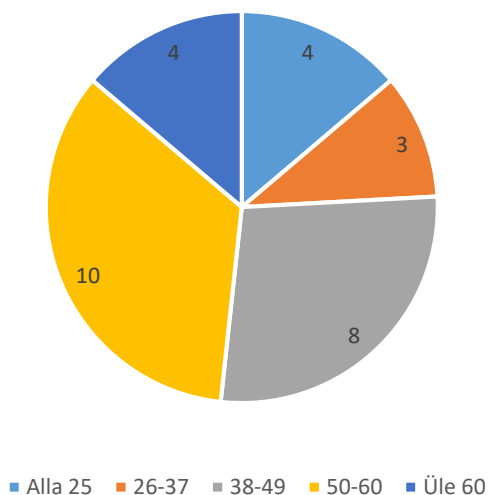
Kvantitatiivse meetodi puhul kasutati andmekogumismeetodina ankeetküsitlust, mis koosnes struktureeritud küsimustikust. Küsimuste seas oli nii valikvastustega kui ka skaalaküsimusi, millede puhul kasutati Likert'i 5-palli skaalat (5 – nõustun täielikult, 4 – pigem nõustun, 3 – ei oska öelda, 2 – pigem ei nõustu, 1 – üldse ei nõustu). Likerti skaalaga on võimalik mõõta vastuse tugevust, vastaja hoiakut ja seisukohta, püstitatud väitega nõusolekut või mitte nõustumist ning semantilise diferentsiaali skaalaga saab samuti määratleda vastaja hoiakut püstitatud küsimuse suhtes (Õunapuu, 2014, lk 167). Küsimustikus oli ka avatud küsimusi, et vastajatel oleks võimalik sõnastada vastus vaba tekstina. Küsimustiku (Lisa 1) koostamisel kasutati Tiia Murulaidi magistritöö küsimustikku, (Murulaid, 2007), mis on kohandanud antud uurimisprobleemile sobivaks.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kõikset valimit. Kõikse valimi puhul on uuritavateks kogu populatsioonis esinevad uuritavad (Õunapuu, 2014). Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 25.09-25.10.2023 ning saadeti *Connect* keskkonna kaudu 46-le ettevõtte hooldajale, millele vastasid 29 hooldajat. Uuringu küsitluse tulemusi analüüsitakse anonüümselt ja kasutatakse ainult lõputöö raames. Küsimustik on üles ehitatud koolitusvajaduse väljaselgitamiseks ning selle tulemusena selgitatakse välja Koeru Hooldekeskuse hooldajate hinnangud tööks vajalikele teadmistele ja oskustele, koolitusvormidele ning tööks vajalike täienduskoolituste ning hariduse osas. Küsimustik koosneb 17 küsimusest, mis jaguneb kolmeks plokiks. Esimeses osas tuli vastajatel kirjeldada enda demograafilisi andmeid, teine osa hõlmab tööülesandeid puudutavaid küsimusi. Kolmandas osas küsiti koolitusvajadustega seotud küsimusi. Intervjuus juhi ja vanemhooldajatega küsiti küsimusi, mis aitavad selgitada asutuse ootusi hooldustöötajatele ja võrrelda hooldustöötajate koolitussoove ning asutuse tegelikke vajadusi.

4. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

Allpool on kirjeldatud uurimistulemuste analüüs ja järeldused, mis tuginevad AS Koeru Hooldekeskuses läbi viidud uuringus kogutud andmetele. Infot koguti ajavahemikul 25. september kuni 03. november 2023. aastal küsimustiku, dokumendivaatluse ja intervjuuga.

Uuringus osales 63% (n=29) sihitud valimist, kogu valim oli 46 töötajat, kõik vastajad olid naissoost. Küsitluses osales neli abihooldajat, neli vanemhooldajat ja 21 hooldajat. Vastajate vanusegruppide lõikes (Joonis 3) on näha, et kõige rohkem 34% (n=10) esines vastajaid vanusegrupis 50-60, millele järgnes 28% (n=8) vanusegrupp 38-49. Alla 25 aastaseid oli vastajate seas 14% (n=4) ja 14% (n=4) oli üle 60 aastased töötajad ning kõige vähem esindajaid oli 10% (n=3) esines vanusegrupis 26-37. Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate vanuseline koosseis on kaldu vanemaealiste suunas nagu on ka välja toodud lk 3. Vastanute hulgas on omandanud keskhariduse 34% (n=10), kõrghariduse 28% (n=8), kutsehariduse 21% (n=6) ja põhiharidusega on 17% (n=5). Suurima vastajate hulga, 31 % (n=9), moodustas grupp, kelle tööstaaž oli 1-3 aastat, sellele järgnes 10 ja rohkem aastat tööstaažiga töötajad 27,6% (n=8), 24,1% (n=7) vastanutes oli töötanud ettevõttes 4-6 aastat ning kõige väiksema ehk alla ühe tööaasta staažiga personali moodustas 17,2% (n=5). Tööstaažiga 7-9 aastat ettevõttes ei leidu.



Joonis 3. Vastanute vanuseline jaotis

Uuringu tulemustest selgus, et üle poole vastajatest on vanuses 50-60 aastat ja vanemad, mis tähendab, et kindlasti vajavad nad koolitust uute tehnoloogiate ning ka kaasaegsete töövahendite käsitlemise osas. Asutus peab mõtlema läbi motivatsioonisüsteemi, et hoida vanemaealisi tööl, sest hooldustöö ei ole kõige atraktiivsem amet noorte hulgas, mistõttu on keeruline leida vanaduspensionile siirduvate töötajate asemele uusi töötajaid. Samas on ettevõttesse kolme aasta jooksul lisandunud palju uusi töötajaid, mistõttu tuleks ka neile pakkuda koolitusi, et tagada klientidele kõige kaasaegsemat ja kvaliteetsemat teenust. OSKA uuring toob välja, et tõusnud on nõudlus personaalsemate ja kvaliteetsemate teenuste järele. Intervjuus tõi intervjuueeritav IA välja, et uute töötajate leidmine on keeruline ning tõusnud on hooldustöötajate ootused töötingimuste ja kaasaegsete töövahendite aga samuti ka palga osas.

4.1.Koolitus- ja arendustegevus

Koolitustegevuse esimene samm on koolitusvajaduse väljaselgitamine, mis koosneb arendusvajaduse hindamisest, kavandamisest ja korraldamisest, mille käigus hinnatakse personali teadmisi ja oskusi ning selgitatakse välja, milliseid koolitusi nad vajavad oma tööülesannete efektiivsemaks täitmiseks (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002). Koolitusvajaduse analüüsi tulemusena koostatakse koolitusplaan, mis aitab organisatsioonidel tagada, et koolitused vastavad töötajate vajadustele ja eesmärkidele (Kibar, et al., 2021). Paljud ettevõtted investeerivad üha enam töötajate koolitamisesse ja arendamisesse, olemasolevate töötajate koolitamine on tunduvamalt odavam, kui uue töötaja palkamine (Penfold, 2022), mis aitab organisatsioonil suurendada oma tõhusust ja tootlikkust, parandada töötajate rahulolu ning vähendada töötajate voolavust (Tran, 2023).

Dokumendivaatluse käigus uuris autor vanemhooldajate, hooldajate ja abihooldajate ametijuhendeid, et saada teavet haridustaseme nõude kohta nendel ametikohtadel. AS Koeru Hooldekeskuses on vanemhooldaja tööülesanneteks organiseerida ja korraldada osakonna meeskonna tööd ning koostada töötajatele töögraafik, samuti koos hoolduspersonaliga koostada klientide hooldusplaanid. Vanemhooldajaks saamiseks peab olema omandatud sotsiaaltöö alane kõrgharidus või kutsetunnistus sotsiaaltöö valdkonnas (hooldustöötaja tase 4). Hooldaja tööülesandeks on abistada klienti toimingutes, millega ta ise enam hakkama ei saa, kas teadmiste, oskuste, vanuse, jõuvarude puudumise või tervisliku seisuni tõttu. Hooldajaks saamiseks on vajalik põhiharidus ning kutsetunnistus hooldustöötaja tasemel 3 või 4. Abihooldaja tööülesandeks on hooldaja abistamine igapäevase klienditöö toimingutes, arvestades kliendi vajadustega. Juhul, kui abihooldaja soovib saada ametikõrgendust, siis tuleb tal läbida kas

lühikoolitus, mis annab võimaluse taotleda Hooldustöötaja tase 3 kutset või läbida kutsehariduskeskuses või tervishoiu kõrgkoolis kaheaastane hooldustöötaja koolitus, mille lõppemisel on võimalus taotleda Hooldustöötaja tase 4 kutset.

Intervjuus intervjueeritava IA-ga selgus, et hoolekandetasutus on seadnud eesmärgiks, et 11 hooldustöötajat asub omandama kutsetunnistust aastal 2024, et saavutada tase 4 vähemalt aastaks 2026 ning kutse omandamisel on hetkel 12 hooldajat. Eesmärk on aastaks 2026 koolitada kõik hooldajad kutsega tase 4, et tagada vajalik järelkasv hooldajatele ja vanemhooldajatele. Samuti tuleneb see eesmärk seaduse muudatuse tulenevatest nõuetest, et hooldustöötajal peab olema läbinud vastava koolituse, sooritanud kutseeksami või tal on vastav haridus omandatud kutseõppeasutuses. Tase 3 omandamine kestab 3-4 kuud, kuid tase 4 omandamine 2 aastat ning see lõppeb kutseksamiga, erandiks on situatsioon, kus varasemalt on omandatud kutseharidus, siis tuleb läbida kutseksam ning ei pea õppel osalema kaks aastat.

Iga inimene soovib töötada motiveerivas ja inspireerivas ettevõttes, üheks nendele iseloomutunnusteks on arenguvõimalused (Motivaator, 2022). Uuringust selgus, et vastajate jaoks on oluline teadmiste ja oskuste arendamine. Hooldajad hindasid väidet *Kas vajate ametialast lisakoolitust* ($m = 1,28$; $SD = 0,45$), variatsioonikordaja oli 35%, mis on suhteliselt madal, seetõttu olid vastajad üksmeelel, et vajavad ametialaseid koolitusi. Intervjueeritav IA selgitas, et organisatsiooni jaoks on väga oluline, et töötajad oleksid motiveeritud, kompetentsed ning ennast juhtivad. Üheks võimaluseks olemasolevaid töötajaid hoida, on pakkuda neile arenguvõimalusi ja seeläbi ka kõrgemat palka.

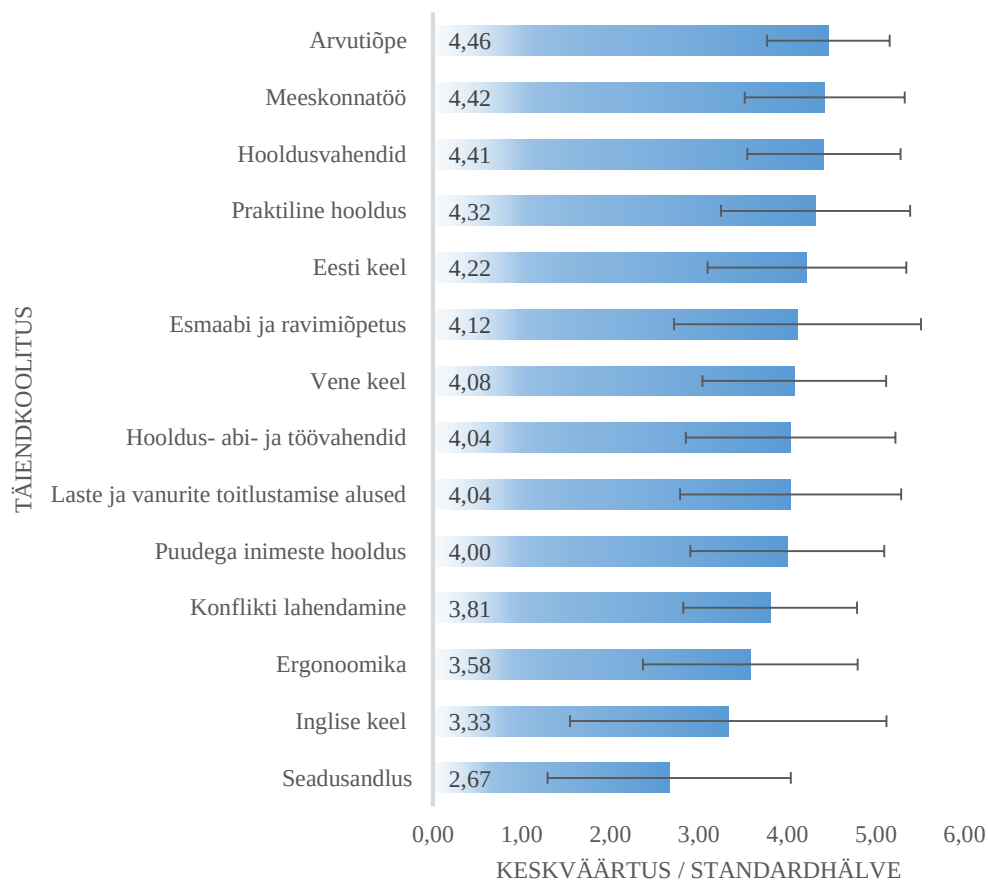
Uuring näitas, et hooldajad soovivad oma oskusi ja teadmisi arendada. Küsitlusest selgus, et kõige enam vajatakse arvutiõpet, mille keskmine hinnang oli 4,46, mis on väikese variatsiooniga, viidates sellele, et arvutikasutus on muutunud töös oluliseks. Teise olulise koolitusena nähti meeskonnatööd, mille keskmine hinnang oli 4,42. Meeskonnatöö koolitus on tähtis, et parandada koostööd meeskonnas ja arendada probleemilahendusoskusi. Hooldusvahendite koolitust peeti samuti oluliseks, kuna hooldustoodete pidev uuendamine nõuab pidevat ajakohasust. Vähem vajalikuks peeti seadusandluse koolitust, mille madalam hinnang ja kõrge variatsioonikordaja viitavad erinevatele arvamustele selle tähtsuse kohta. Siiski on oluline märkida, et seadustest arusaamine võib töötajatele oluliselt kasulik olla nii enda, tööliste kui ka klientide hooldamise aspektist.

Intervjuus tõi *IA* välja et nii kutseksamil kui ka igapäevases töös klientidega on oluline, et hooldustöötajad teaksid seadusest tulenevaid nõudeid, see puudutab nii hoolekandeseadust, andmekaitset, pärimisseadust jmt. Intervjueeritav *IC* lisas, et seadusandlus ja eriti andmekaitsega seonduv on väga aktuaalne teema, sest tihti hooldustöötajaid ei teadvusta endale, et nad puutuvad igapäevaselt kokku eriliigiliste isikuandmetega, sest seaduse mittetundmine ei vabasta vastutusest nagu on ka välja toodud lk 7.

Intervjueeritavad *IB* ja *IC* leidsid, et keelebarjäär on hetkel väga aktuaalne probleem. Ettevõttes, kus paljud töötajad ja kliendid on muukeelsed ja ei valda eesti keelt, on keeleoskuse koolitus oluline. Samuti tuli uuringust välja, et töötajad soovivad koolitusi nii eesti kui ka vene keele osas. See tuleneb sellest, et sõjaolukorra tõttu on tööle asunud venekeelt kõnelevaid töötajaid, samuti lisandub üha enam vene keelt kõnelevat klientuuri. Intervjuust *IB* ja *IC* ilmnas, et keelebarjäär põhjustab arusaamatusi ja stressi, ning sageli toimub suhtlus mitme inimese kaudu, kus üks töötaja toimib tõlgina. See olukord rõhutab keeleoskuse tähtsust igapäevatoos, et parandada suhtlust ja asjaajamist hooldusosakondades.

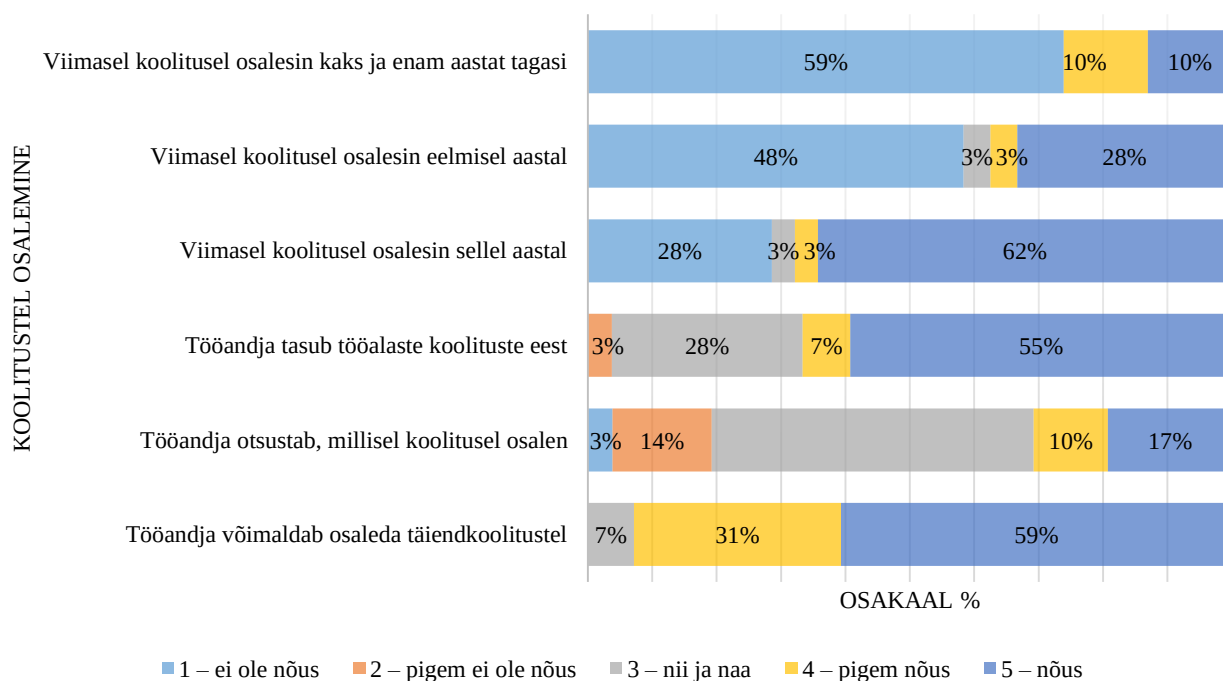
Ankeetküsitluses oli vastajatel võimalus välja tuua, koolitusi, mis ei kajastunud ankeedis, kuid mida töötajad pidasid oluliseks. Seda võimalust palju ei kasutatud, kui hooldustöötajad sooviksid sotsiaalmeedia ja nutiseadmete kasutamise koolitust, kriisitöö, massaaži, teraapia ja loovtegevustega seotud koolitusi. Intervjueeritavad *IB* ja *IC* nentisid, et need kõik on hooldustöötajatele vajalikud koolitused, kuid intervjueeritav *IA* selgitas, et eelkõige keskendutakse kutseksamiga seonduvate teadmiste ja oskuste arendamisele, vast paari aasta pärast on võimalusi rohkem.

Intervjueeritav *IC* lisas, et olulised koolitused hooldustöös on ka toitlustuse alused, ergonoomika ja ravimiõpetus, kuid need teemad läbitakse kutseksamiks ettevalmistava koolituse käigus ja eraldi neid koolitusi asutuses korraldada ei ole vaja. Intervjueeritav *IA* tõi välja, et esmaabi koolitusi viiakse läbi regulaarselt ja kindlasti on vaja korraldada andmekaitsealane koolitus ning klienditeenindust käsitlev koolitus (keeruline klient).



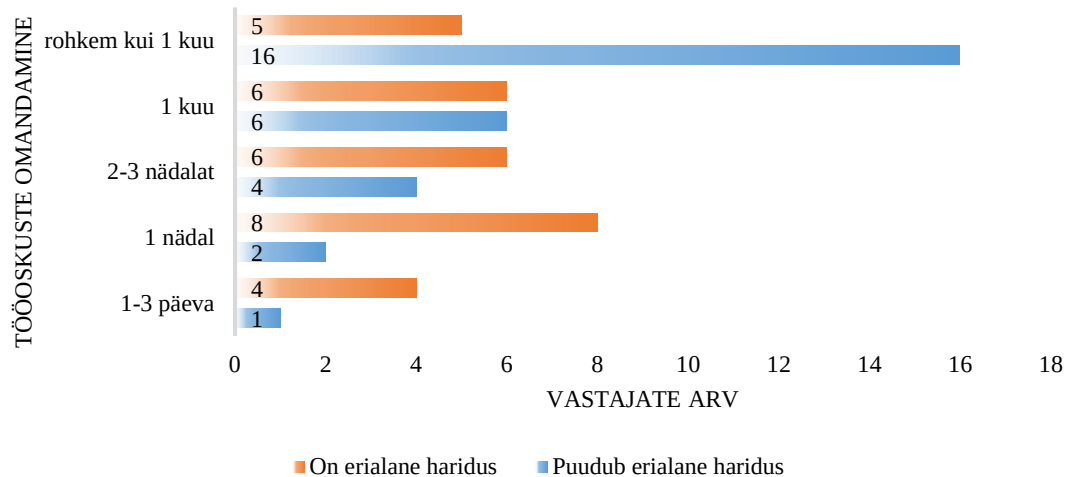
Joonis 4. Vastajate koolitusvajadus

Personaliarendus ja töötajate hindamine on ettevõtetes määrava tähtsusega, sest organisatsioonid vajavad kõrgel ja asjakohasel tasemel teadmiste, oskuste ja võimetega personali (Gorobinski, et al., 2017). Küsitluses küsiti *Millal viimati osalesid koolitusel ning millised on ettevõttes võimalused osalemiseks* tulemustest selgus (Joonis 5), et 65% vastanutest osales koolitusel käesoleval aastal, aasta tagasi osalenute osakaal oli 31% ning 59% töötajatest osales koolitusel kaks ja enam aastat tagasi. Kõik vastajad nõustuvad, et tööandja võimaldab osaleda täiendkoolitustel ning 90% nõustuvad, et tööandja tasub tööalaste koolituste eest. 27% vastanutest oli seisukohal, et tööandja otsustab ise, mis koolitustel töötajad osalevad. Uurimistulemuste põhjal võib välja tuua, et töötajatele pakutakse koolitusi, kuid töötajaid ei kaasata koolitusplaani koostamisse, mistõttu võib järeldada, et töötajate vajadus koolituste järgi ei pruugi olla asutuse nägemusega sarnane. Intervjuus IA-ga ilmnis, et finantspool ei võimalda hetkel töötajatele pakkuda koolitusi, mida nemad tahaksid vaid hetkel keskendutakse sotsiaalhoolekande seadusest ja teistest õigusaktide nõuetest tulenevatele koolitustele ning hooldustöötajatele esitatavast haridus nõudest.



Joonis 5. Koolitusel osalemise protsent

Töötajate hinnangust tuleb välja, et hariduse olemasolul on väga suur roll tööülesannete täitmisel. Uuringu tulemustest (Joonis 6) selgus, et erialase hariduse puudumisel võtab uuel töötajal tööoskuste omandamine aega rohkem kui 1 kuu, samas hariduse olemasolul võtab see aega 1 nädal. Samuti hindasid töötajad kõige sagedamini esinevateks probleemideks keelebarjääri, meeskonnatööd ning ülekoormust, mis on tingitud töötajate vähesusest. Probleemide lahendamisel peavad 23 vastajat nõu kolleegidega, 17 vastajat peab nõu otsese juhiga, 15 töötajat tugineb eelnevatele kogemustele ning 11 vastajat lähtub koolitusel saadud teadmistest. Sellest järeldades kasutavad töötajad probleemide lahendamisel suhteliselt väikesel määral koolitustelt saadud teavet, kuid eelnevalt tuli välja, et töötajad sooviksid saada konfliktide lahendamise koolitust, mis annab paremaid teadmisi ja oskusi probleemide lahendamiseks või ametialast põhjalikku täiendkoolitust. Intervjueeritavad IB ja IC tõid välja, et paljud hooldajad peaksid probleemide ilmnemisel pöörduma enda otsese juhi ehk vanemhooldaja poole, kuid pöörduvad teenuste juhi poole. Selline käitumine koormab teenuste juhti, kuna paljusid probleeme suudaks lahendada vanemhooldaja.

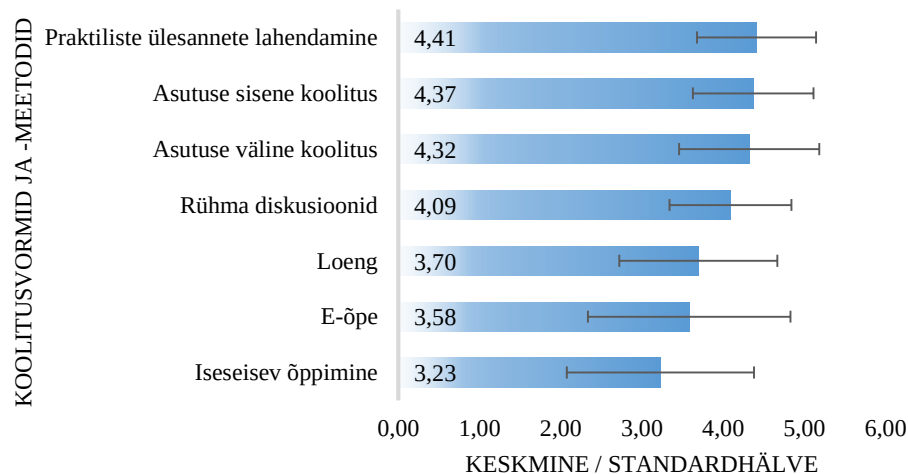


Joonis 6. Tööoskuste omandamine

Koolitus on oluline nii uute kui ka olemasolevate töötajate hoidmiseks. Töötajad, keda on efektiivselt koolitatud on õnnelikumad ja produktiivsemad, seetõttu on oluline arvestada koolituste puhul mitte ainult vajalike teadmiste omandamist vaid ka koolitusmeetodi valikut. (The 8 Best Types of Training Methods for Your Employees, 2022) Kõige kõrgemalt on töötajate poolt hinnatud (Joonis 8) praktiliste ülesannete lahendamine ($m = 4,41$; $SD = 0,73$), see on töötajatele meelepärane, sest praktiline töö on abiks teooria kinnistamisel ning arusaamisel. Töötajad eelistavad asutusesisest koolitust ($m = 4,37$; $SD = 0,74$) ja asutuse välist koolitust ($m = 4,32$, $SD = 0,86$). Ettevõtte sisekoolitus on ettevõtte jaoks odavam ning seda on võimalik teha töö käigus, mistõttu on koolitus tõhus. Positiivne aspekt on organisatsioonisisel koolitusel töökeskkonna ja olude hea tundmine, mis võimaldab keskenduda kõige aktuaalsemale ning olulisematele probleemidele, samas koolitus väljaspool ettevõtet võimaldab keskenduda tähelepanu koolitusele ja minimeerida tööga seonduvad asjaolud, samuti saada rohkem infot eriallikest (Türk, 2005) ning see on hea võimalus jagada kogemusi teistest asutusest koolitusel osalevate töötajatega. Intervjuust IA-ga selgus, et ettevõtte pakub nii sise- kui ka väliskoolitusi ning veebiõpet, sest need variandid töötajate koolitamiseks on kõige odavamad ning töötajatele meelepärased. Viimasel paaril aastal oleme enam keskendunud veebiõppele, mis on odavam ja osaleda saab suurem hulk töötajaid. Ta tõi ka välja, et kuna hooldajatel on töökoormus väga suur, siis veebikoolitust on tööjõu puuduse tingimustes kergem organiseerida.. Intervjueeritav IC lisas, et kuigi hooldustöös on praktilisel osal suur tähtsus, sest õigete hooldusvõtete ja hooldusvahendite kasutamist saab õppida praktiliste harjutuste

käigus juhendaja juhendamisel, siis võiks kompromissina kaaluda võimalust, et vähemalt praktiline osa koolitusest toimuks sisekoolitusena.

Kõige madalama hinnangu sai töötajate poolt iseseisev õppimine ($m = 3,23$; $SD = 1,15$), sellise õppevormi keerukus on ilmselt motivatsiooni leidmine ning kindlasti ka palju aeganõudvam variant võrreldes koolitustega, kus on spetsialistid, kes annavad loengu vormis ja näidete varal kogu vajaliku informatsiooni edasi. Uuringu põhjal olid põhiliselt kõik koolitused töötajatele sobilikud, kuid tööandjad otsustavad lähtuvalt vajadustest, millist koolitusmeetodit või –vormi kasutada. Intervjueeritav *IA* selgitas, et juhul, kui on tegemist kalli koolitusega, siis saadetakse sinna üks inimene, kes hiljem jagab omandatud oskusi ja teadmisi teistele ettevõtte töötajatele. Intervjuust *IB* ja *IC* selgus, et hooldajad eelistavad sisekoolitusi. Esiteks hoiab see aega kokku ja lisaks on ka materiaalselt kasulik, sest ei ole vaja sõita kaugemale koolitusele, millega kaasnevad kulud.



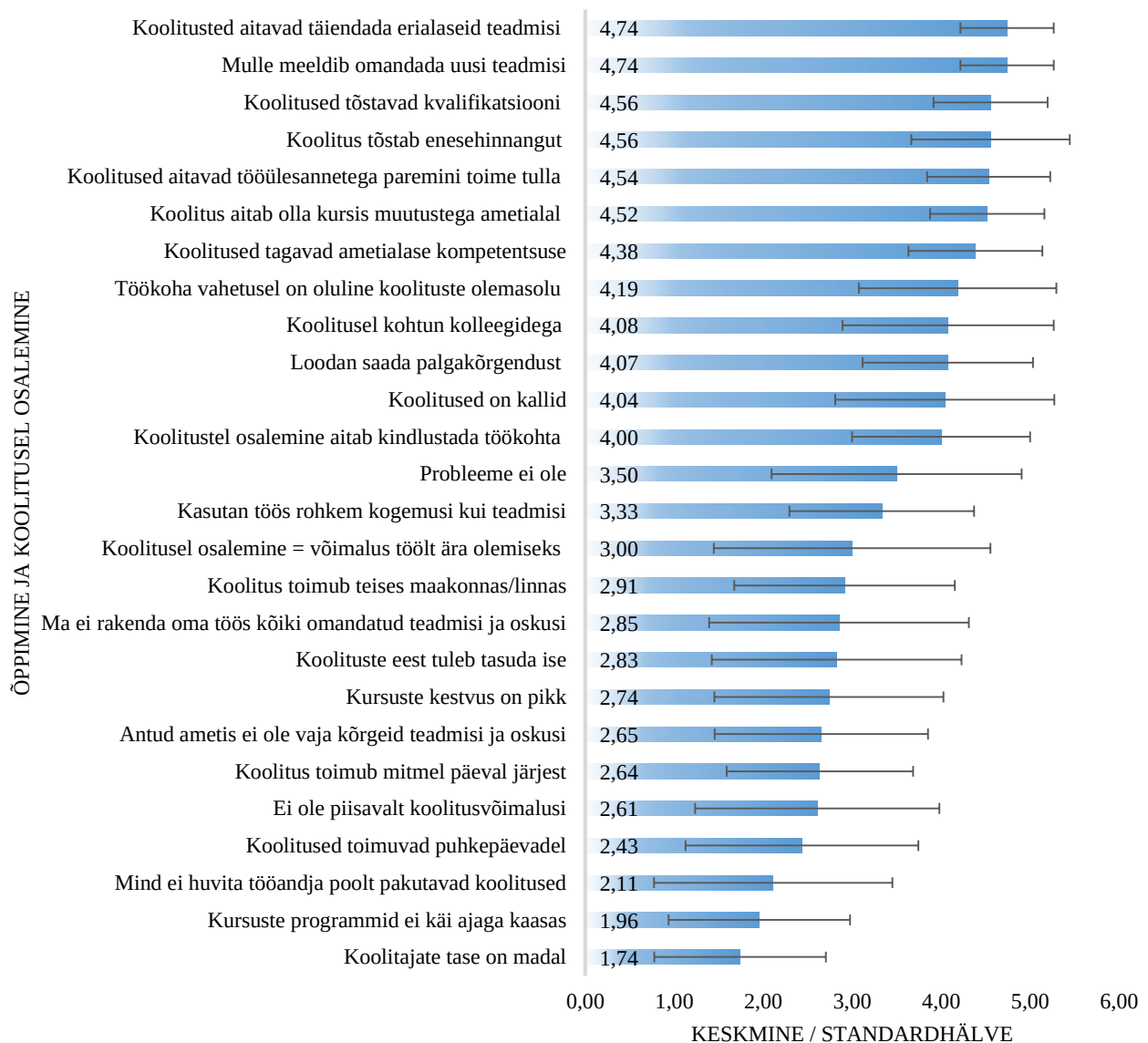
Joonis 7. Vastajate keskmised hinnangud koolitusvormidele ja meetoditele

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on oluline, sest see annab asutusele hea ülevaate töötajate hinnangust õppimise ja koolituste osas. Vastajatel paluti küsimustikus analüüsida koolituste vajalikkust, peamiseid takistusi ning motiveerivaid lisandväärtusi, mis koolitused pakuvad. Uuringust selgus (Joonis 8), et töötajatele meeldib omandada uusi teadmisi ning koolitused aitavad sellele kaasa (mõlemad $m = 4,74$; $SD = 0,53$). Töötajatel on tänu koolitustele palju rohkem võimalusi, kasulikkus avaldub töö tegemises, sama töö tegemiseks väheneb vajalik pingutus (BasuMallick, 2020). Uuringust selgus, et koolitused annavad töötajatele kindluse, et nende töökoht on neil püsivalt kindlustatud ($m = 4,00$; $SD = 1,00$), kuid

veelgi olulisemaks faktoriks ilmnes asjaolu, et töökoha vahetusel tulevad koolitused kasuks ($m = 4,19$; $SD = 1,11$).

Vastajad on seisukohal, et koolitused tõstavad enesehinnangut ($m = 4,56$; $SD = 0,89$) ning kvalifikatsiooni ($m = 4,56$; $SD = 0,64$). Samuti oodatakse koolituste läbimisega saada palgakõrgendust. Vastajad nõustuvad, et koolitused tagavad ametialase kompetentsuse, aitavad olla kursis muutustega ametialal ning tagavad tööülesannete efektiivsema täitmise. Väite *Antud ametis ei ole vaja kõrgeid teadmisi ja oskusi* tulemuste ($m = 2,65$; $SD = 1,20$) põhjal saab järeldada, kuna standardhälve on kõrge, siis ei olnud vastajad päris üksmeelel, osaliselt olid töötajad seisukohal, et selles ametis töötamiseks on vaja koolitusi, et tulla toime tööülesannete täitmisega, kuid teisalt leidsid töötajad, et kõrgeid teadmisi ja oskusi ei lähe vaja.

Uuringust selgus, et töötajate arvamus oli kahetine, et kas nad kasutavad oma töös rohkem kogemusi kui teadmisi ($m = 3,33$; $SD = 1,04$). Eelnevalt tuli välja, et töötajad eelistavad praktiliste ülesannete lahendamisi, mis põhjendab ka tulemust, praktilise õppe käigus kasutatakse nii teooriat, kui ka praktilist osa, üks ei saa ilma teiseta, kuna need on põimuvad. Töötajate hinnangust tuleb välja et koolitused on kallid ($m = 4,04$; $SD = 1,23$), kuid koolitusvõimalustest puudu ei ole. Samuti koolituste toimumisajad ja kestvused on töötajatele sobivad ning koolitajate tase on kõrge. Osade töötajate jaoks annab koolitusel osalemine võimaluse töölt ära olemiseks ($m = 3,00$; $SD = 1,55$), kuid kõik vastajad ei olnud samal seisukohal, samuti võimaldavad koolitused kohtuda kolleegidega ($m = 4,08$; $SD = 1,19$).



Joonis 8. Vastajate hinnangud õppimise ja koolituse kohta

Töötajatele pakutavad koolitused tõstavad töötajate motivatsiooni, enesehinnangut, kompetentsust ja kvalifikatsiooni. Kasu saab sellest nii organisatsioon kui ka töötaja.

4.2.AS Koeru Hooldekeskuse koolitusplaani koostamine ja selle rakendamine

Koolitusvajaduse väljaselgitamise protsessi käigus hinnatakse organisatsiooni töötajate koolitusvajadusi, ning leitakse vastused küsimustele, milliseid koolitusi on vaja, kes neid vajavad, milliseid teadmisi ja oskusi on vaja arendada ning kuidas seda teha. Koolitus- ja arendusvajadus on subjekti (inimene, grupp,

organisatsioon) teadvustatud või teadvustamata vajadus eesmärkide saavutamiseks vajalike teadmiste, oskuste, kogemuste või hoiakute järele (Kibar, et al., 2021).

Intervjuus tõid *IA, IB ja IC* välja, et varasemalt koolitusplaani koostatud ei ole, kuid see oleks vajalik, et süsteemselt tegeleda töötajate teadmiste ja oskuste arendamisega, mis on vajalikud asutuse strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Koolitused on toimunud siiani tulenevalt sellest, milliseid koolitusi pakutakse. Hoolega peetakse silma peal tasuta koolitustel.

Koolitusvajaduse väljaselgitamisel tuli küsitlusest välja (Tabel 2), et töötajad, kes on ettevõttes tööl olnud alla aasta, nemad ei soovi nii suurel määral koolitusi, kui kauem töötanud töötajad. Uuringust tuleb reaalne vajadus ning koolituste soov välja siis, kui töötaja on tööl olnud juba üle aasta. See tuleneb sellest, et tööle tulles elatakse ametisse sisse ning peale sisse elamist osatakse koolitusi vaadata hoopis teise pilguga ning saadakse palju rohkem teadmisi, sest osatakse seostada koolituse teemasid ametikohaga.

Tabel 3. Koolitusvajaduse väljaselgitamine

Tööstaaž	Alla 1 aasta (5)	1-3 aastat (9)	4-6 aastat (7)	10 ja rohkem aastat (8)	Kokk u	Abihoold ajad (4)	Hoold ajad (21)	Vanemhoold ajad (4)
Koolitusvaldkond								
Meeskonnatöö	2	7	6	8	23	3	16	4
Konflikti lahendamine	1	6	4	7	18	2	12	4
Seadusandlus	1	3	4	6	14	1	10	3
Eesti keel	5	7	4	4	20	2	16	2
Inglise keel	4	4	5	3	16	2	12	2
Vene keel	5	4	5	4	18	3	11	4
Arvutiõpe	4	7	6	7	24	2	18	4
Esmaabi ja ravimiõpetus	2	8	5	4	19	1	16	2
Praktiline hooldus	2	7	5	7	21	2	16	3
Ergonoomika	2	5	4	6	17	1	13	3
Laste ja vanurite toitlustamise alused	3	5	5	6	19	1	15	3

Tööstaaž	Alla 1 aasta (5)	1-3 aastat (9)	4-6 aastat (7)	10 ja rohkem aastat (8)	Kokk u	Abihoold ajad (4)	Hoold ajad (21)	Vanemhoold ajad (4)
Koolitusvaldkond								
Hooldus-, abi- ja töövahendid, nende korrashoid ja kasutamine, keskkonnasäästlikkus	5	6	5	6	22	4	14	4

Uuringust tuli välja, koolitusi soovitakse olenemata sellest, kas tööstaaži on paar aastat või 10 aastat. Pikema tööstaažiga töötajad hindavad tihti enam koolitusi, sest nad oskavad sageli analüüsida, millest neil jääb vajaka ennastsäästvate töövõtete kasutamisel, uue tehnoloogia rakendamisel või muus osas. See näitab, et alati on midagi juurde õppida, samuti areneb ühiskond ning sellega kaasas käimiseks tuleb läbida koolitusi. Uuringust selgus, et vanemhooldajaid on neli ning põhiliselt enamus soovib kõiki koolitusi, et juhtida meeskonda ning teha oma tööd paremini. Samuti oli vastanute hulgas neli abihooldajat, kuid nende soov saada koolitusi oli võrreldes teistel ametikohtadel töötavate inimestega suhteliselt madal. Samuti on hooldajatel soov ennast arendada ning täiendada.

Koolitusvajaduse analüüsi tulemusena koostatakse koolitusplaan (Tabel 3), mille eesmärgiks on kokku viia töötajate koolitusvajadused ja organisatsiooni koolitusvõimalused. Töötajate koolitusplaan on dokument, kus antakse ülevaade vajaminevatest koolitustest, ning mis hõlmab koolituse eesmärki, koolitusel osalejaid, koolitusvormi, toimumise aega ning maksumust. Koolitusplaani abil saab pakkuda töötajatele vajadusest tulenevaid koolitus, kus omandatakse vajalikke kompetentse ning organisatsioonil aitab see saavutada konkurentsieelist, parandada töötajate rahulolu ja motivatsiooni ning vähendada töötajate voolavust. Koolitusvajaduse väljaselgitamisel selgus, et töötajatel on vajadus erinevatele koolitustele, põhiliselt on nendeks koolitusteks arvutiõpe, meeskonnatöö, hooldus-, abi- ja töövahendid, nende korrashoid ja kasutamine, praktiline hooldus, ergonoomika, inglise- ja eesti keel ning esmaabi ja ravimiõpetus. Koolitusvajaduse analüüsi tulemusena koostati AS Koeru Hooldekeskuse hooldajatele aastaks 2024 järgnev koolitusplaan:

Tabel 4. Hooldajate koolitusplaan

Koolitusvajadus	Koolituse eesmärk	Koolitusel osalejad (ametikoht)	Koolitusvorm (ettevõttesisene/ ettevõtteväline)	Koolituse toimumise aeg	Koolituse maksumus (eur)
Arvutiõpe	Tehnoloogia pädevuste arendamine ning õigete töövõtete kasutamine, tarkvara teadlikkuse tõstmine	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõttesisene	2023 kevad	
Meeskonnatöö	Stressi ja konfliktsituatsioonide vähendamine ning meeskonnatöö parendamiseks	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõtteväline	2024 kevad	
Hooldus-, abi- ja töövahendid, nende korrashoid ja kasutamine	Ennast säästvate töövõtete omandamine (töövahendite kasutamisel)	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Veebikoolitus	2024 suvi	
Praktiline hooldus	Teenuse parandamine läbi õigete hooldusvõtete	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõttesisene	2024 suvi	
Ergonoomika	Ennast säästvate töövõtete omandamine	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõttesisene	2024 sügis	
Keelekoolitus (Eesti keel ukrainlastele)	Tööga paremini hakkama saamine/ keelebarjääri vähendamine, suhtluse hõlbustamine	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõtteväline	2024 sügis	
Esmaabi ja ravimiõpetus	Esmaabiandmise teadmiste ja oskuste omandamine	Hooldajad, abihooldajad, vanemhooldajad	Ettevõtteväline	2024 talv	

Koolitusvajadus	Koolituse eesmärk	Koolitusel osalejad (ametikoht)	Koolitusvorm (ettevõttesisene/ ettevõtteväline)	Koolituse toimumise aeg	Koolituse maksumus (eur)
Vene keel	Tööga paremini hakkama saamine/ keelebarjääri vähendamine	Hooldajad, abihoidajad, vanemhooldajad	Ettevõttesisene (koolitusamps)	2024 talv	

Uuringu tulemuste põhjaliku saab teha mitmeid järeldusi ning ettepanekuid. Töötajad on väga huvitatud koolitustest, kuid sooviksid ka ise koolituste valiku protsessis osaleda. Koolitusi, mida töötajad enim vajasisid olid arvutiõpe, meeskonnatöö ja hooldusvahendite kasutamine ning lisaks toodi välja sotsiaalmeedia ja nutiseadmete kasutamise koolitust, kriisitöö, massaaži, teraapia ja loovtegevustega seotud koolitusi. Koolitusvormi ja –meetodi osas oli töötajate jaoks kõige sobilikum praktiline koolitus. Töötajad, keda on efektiivselt koolitatud, nad on ettevõttele palju kasulikumat nii maine kui ka kasumi paremaks muutmisel. Samuti on võimalus ettevõttel läbiviija koolitustegevust koolitusampsude näol, näiteks keelekoolitus tööpäeva alguses või lõpus 45 minutit.

4.3. Uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud

Hooldajatele suunatud koolitusvajaduse uuringu põhjal, tuginedes töös esitatud teoreetilistele allikatele ning läbi viidud küsitlusele, tehakse koolitusprotsessi parendamiseks ja arendamiseks järgmised järeldused ja ettepanekud AS Koeru Hooldekeskuse juhtkonnale (Tabel 4):

Tabel 5. Empiirilise uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud

Järeldus	Ettepanek
Hooldustöötajate jaoks on oluline teadmiste ja oskuste arendamine ning koolitused annavad kindluse püsivaks töökohaks.	Investeering regulaarsesse ja mitmekesisesse koolitusprogrammi, mis on suunatud hooldustöötajate erialaste teadmiste ja oskuste arendamisele. See hõlmaks nii spetsiifilisi hooldus koolitusi kui ka üldisi tööoskusi, nagu meeskonnatöö ja kommunikatsioon, et tagada töötajate pidev professionaalne areng ja töökoha stabiilsus.

Järeldus	Ettepanek
Koolitustel arendamise tulemusena soovitakse saada palgakõrgendust.	Organisatsioon võiks välja töötada süsteemi, kus töötajate professionaalse arengu ja koolituste läbimise tulemusel on võimalik saavutada palgatõus. See süsteem motiveeriks töötajaid aktiivsemalt osalema koolitustel ja panustama oma professionaalsesse arengusse, aidates samal ajal kaasa organisatsiooni üldisele tõhususele ja töötajate rahulolule.
Töötajad ei osale koolitusprotsessi väljatöötamisel.	Organisatsioon peaks looma mehhanismi, mis kaasab töötajaid koolitusprotsessi planeerimisse ja arendamisse. See võib hõlmata regulaarseid koosolekuid, küsitlusi või töörühmi, kus töötajad saavad väljendada oma vajadusi ja eelistusi seoses koolitusega. Kaasates töötajaid otsustusprotsessi, suureneb koolituste vastavus töötajate tegelikele vajadustele ja tõuseb koolitustest saadav kasu nii individuaalsetele töötajatele kui ka organisatsioonile tervikuna.
Töötajate vähesuse tõttu on töötajad ülekoormatud.	Organisatsioon peaks viivitamatult käsitlema tööjõupuudust ja töötajate ülekoormust, rakendades strateegiaid nagu tööjõu värbamine, tööülesannete ümberjaotamine ja paindlike töögraafikute kasutuselevõtt. Samuti võib kaaluda automatiseeritud või tehnoloogiliste lahenduste rakendamist rutiinsete ülesannete lihtsustamiseks, et vähendada töötajate koormust. Oluline on tagada piisav töötajate arv, et vähendada ülekoormust ja säilitada kõrge teenuste kvaliteet.
Töötajad eelistavad koolitusmeetodiks praktiliste ülesannete lahendamist, kuid ettevõtte eelistab veebikoolitusi.	Organisatsioon võiks luua kombineeritud koolitusprogrammi, mis ühendab endas nii praktiliste ülesannete lahendamise kui ka veebipõhised õppevormid. See lähenemine võimaldaks töötajatel kasutada praktilisi kogemusi, samal ajal kui veebikoolitused pakuvad paindlikkust ja juurdepääsu laiale ressursside valikule. Selline hübriidne koolitusviis rahuldaks mõlema poole vajadusi, suurendades koolituste efektiivsust ja töötajate rahulolu.
Koolitusvajadus tekib töötajatel siis, kui nad	Organisatsioon peaks välja töötama struktureeritud koolitusprogrammi, mis on suunatud töötajatele, kes on ettevõttes töötanud aasta või rohkem. See programm peaks keskenduma edasijõudnud oskuste arendamisele ja

Järeldus	Ettepanek
on ettevõttes tööl olnud aasta või rohkem.	karjääri edendamisele, pakkudes töötajatele vajalikke ressursse ja koolitusi nende ametialase arengu järgmises faasis.
Keelebarjääri tõttu tekivad möödarääkimised, arusaamatused ning stress.	Organisatsioon peaks pakkuma keeleõpet ja suhtluskoolitusi, mis keskenduvad keeleoskuste arendamisele ja suhtlusbarjääride ületamisele. See hõlmaks keelekursusi, mis on suunatud nii eesti kui ka vene keele õppimisele, sõltuvalt töötajate vajadustest. Lisaks võib kaaluda tõlketeenuste kasutuselevõttu või mitmekeelseid suhtlusvahendeid, et hõlbustada sujuvamat kommunikatsiooni eri keelt kõnelevate töötajate ja klientide vahel.

Lõputöö tulemuseks on AS Koeru Hooldekeskusele loodud koolitamise ja arendamise plaan, mis võimaldab ettevõttel koolitada töötajaid vastavalt nende vajadustele.

KOKKUVÕTE

Lõputöö on koostatud teemal „Koolitusvajaduse väljaselgitamine AS Koeru Hooldekeskus“, mille eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni hooldustöötajate koolitusvajadused seadusest tulenevate muudatuste põhjal ning koostada neile sobiv koolitusplaan.

Koolitus on protsess, mille eesmärk on arendada uusi teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis on vajalikud ametikoha nõuete täitmiseks ja aitavad kaasa nii individuaalse kui ka organisatsioonilise arengu saavutamisele. Töötajad võivad omandada uusi teadmisi ja oskusi mitmekesiste meetodite kaudu, nagu kogemusõpe, professionaalsed kontaktid, kootsingu, mentorlus, otseste juhtide juhendamine, iseseisev õpe ning osalemine õppeüritustel ja -programmides. Koolitus võib toimuda erinevates vormingutes, ulatudes lühiajalistest tegevustest kuni pikaajaliste programmideni, ja rakenduda lähi-, kaug- või põimõppe vormis. Arvestades, et organisatsioone ümbritsev keskkond on pidevas muutumises, on uuendustega kaasas käimine ettevõtete jaoks hädavajalik.

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on protsess, mille käigus hinnatakse organisatsiooni või üksikisiku oskusi, teadmisi ja hoiakuid, et määrata kindlaks, kas on vajadus täiendava koolituse järele. Koolitusvajaduse väljaselgitamine on oluline, kuna see aitab parandada töötajate tulemuslikkust, suurendada organisatsiooni tõhusust ja aidata inimestel saavutada oma isiklikke eesmärke. Koolitusvajadust saab välja selgitada organisatsiooni, töökoha ja töötaja tasandil.

Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille käigus hinnatakse organisatsiooni, meeskonna ja individuaalsete töötajate koolitus- ja arendusvajadusi. Selle protsessi eesmärk on tagada, et organisatsioonil oleksid vajalikud oskused ja teadmised, et saavutada organisatsiooni eesmärke ja tõsta töötajate tõhusust ning selle tulemusena koostatakse koolitusplaan. Koolitusplaani koostamisel tuleb määratleda koolitusvajadus ja eesmärgid, seejärel tuleb valida sobivad koolitused, mis aitavad neid eesmärke saavutada.

Lõputöö empiirilise uuringu raames viidi läbi kaardistusuuring AS Koeru Hooldekeskuse hooldustöötajate koolitusvajaduse väljaselgitamiseks. Uurimisinstrumendina kasutati dokumendivaatlust, ankeetküsimustikku ja intervjuud. Ankeetküsimustikust saadud andmeid analüüsiti kirjeldava statistika võimalusi rakendades ning tulemuste analüüsiks kasutati arvulisi suurusi. Seejärel tehti hoolekandetasutuse juhtkonnale järeldused ja ettepanekud ning koostati hooldustöötajate koolitusplaan.

Koolitusvajaduse väljaselgitamisel selgus, et hooldustöötajate motivatsioon ja tahe õppida ning ennast arendada on üsna suur, kuid ettevõtte juhtkond peaks koolituste valikul rohkem arvesse võtma töötajate soove ja vajadusi. Töötajate hinnangul vajavad nad erinevaid koolitusi põhiliselt on nendeks koolitusteks arvutiõpe, meeskonnatöö, hooldus-, abi- ja töövahendid, nende korrashoid ja kasutamine, praktiline hooldus, ergonoomika, inglise- ja eesti keel ning esmaabi ja ravimiõpetus. Koolitusvajaduse analüüsi tulemusena koostati AS Koeru Hooldekeskuse hooldajatele aastaks 2024 koolitusplaan.

Kokkuvõtteks saab öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud ning eelnevalt välja toodud ettepanekud esitatakse AS Koeru Hooldekeskuse juhtkonnale.

SUMMARY

The thesis is prepared on the topic "Determining the Training Needs of AS Koeru Care Center", with the aim of identifying the training needs of the organization's caregivers based on legal changes and creating a suitable training plan for them.

Training is a process aimed at developing new knowledge, skills, and attitudes necessary for fulfilling job requirements and contributing to both individual and organizational development. Employees can acquire new knowledge and skills through various methods such as experiential learning, professional contacts, coaching, mentoring, direct supervision by managers, self-study, and participation in training events and programs. Training can take place in different formats, ranging from short-term activities to long-term programs, and can be implemented through face-to-face, distance, or blended learning. Considering that the environment surrounding organizations is constantly changing, keeping up with innovations is essential for companies.

Determining training needs is a process that assesses an organization or individual's skills, knowledge, and attitudes to determine whether additional training is required. Determining training needs is important as it helps improve employee performance, increase organizational efficiency, and assist individuals in achieving their personal goals. Training needs can be identified at the organization, workplace, and individual employee levels.

Training needs analysis is a process that evaluates the training and development needs of an organization, team, and individual employees. The goal of this process is to ensure that the organization has the necessary skills and knowledge to achieve its goals and improve employee efficiency, resulting in the creation of a training plan. When developing a training plan, the training needs and objectives must be defined, followed by the selection of suitable training to help achieve those objectives.

As part of the empirical research for the thesis, a survey was conducted to map the training needs of the caregivers at AS Koeru Care Center. Document analysis, questionnaires, and interviews were used as research instruments. The data obtained from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics, and numerical values were used for the analysis of the results. Conclusions and recommendations were then made to the management of the care facility, and a training plan was developed for the caregivers.

The determination of training needs revealed that caregivers have a relatively high motivation and willingness to learn and develop, but the company's management should consider employees' wishes and needs more when selecting training. According to the employees, they mainly need various trainings, including computer skills, teamwork, care, assistance, and tools, their maintenance and usage, practical caregiving, ergonomics, English and Estonian language skills, as well as first aid and medication education. As a result of the training needs analysis, a training plan for the caregivers at AS Koeru Care Center for the year 2024 was developed.

In conclusion, the aim of the thesis was fulfilled, and the aforementioned recommendations will be presented to the management of AS Koeru Care Center.

VIIDATUD ALLIKAD

- Advantages And Disadvantages Of On-The-Job Training*. (04. 05 2021. a.). Kasutamise kuupäev: 27. 12 2023. a., allikas Harrapa: <https://harappa.education/harappa-diaries/advantages-and-disadvantages-of-on-the-job-training/>
- Andreev, I. (14. 06 2023. a.). *The Kirkpatrick Model*. Kasutamise kuupäev: 29. 11 2023. a., allikas Valamis.
- Armstron, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: CPI Group. Kasutamise kuupäev: 03. 03 2023. a.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Jellyfish. Kasutamise kuupäev: 27. 04 2023. a.
- BasuMallick, C. (29. 07 2020. a.). *What Is Employee Training? Definition, Program Types, Best Practices, and Examples*. Kasutamise kuupäev: 17. 04 2023. a., allikas Spiceworks: https://www.spiceworks.com/hr/learning-development/articles/what-is-employee-training/#_001
- Chand, S. (kuupäev puudub). *Methods of Training: On-the-job Training Method and Off-the-Job Methods*. Kasutamise kuupäev: 05. 05 2023. a., allikas Your article library: <https://www.yourarticlelibrary.com/human-resource-development/methods-of-training-on-the-job-training-method-and-off-the-job-methods/32369>
- Eatough, E. (09. 11 2022. a.). *Off-the-job training and how it benefits your team*. Kasutamise kuupäev: 17. 05 2023. a., allikas Better up: <https://www.betterup.com/blog/off-the-job-training>
- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., . . . Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett. Kasutamise kuupäev: 17. 03 2023. a.
- Gondyke, C. (24. 01 2023. a.). *What Is The Importance Of A Training Needs Assessment?* Kasutamise kuupäev: 03. 05 2023. a., allikas Accredible: <https://www.accredible.com/blog/what-is-the-importance-of-a-training-needs->

assessment?fbclid=IwAR3BUSreUAIvAmbXmYvb47I0k8DedB_00FCN2l4ZWTLtY4LZN0uStzo_beY

Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., . . . Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallin: Pare. Kasutamise kuupäev: 01. 11 2022. a.

Half, R. (15. 05 2022. a.). *The benefits of employee training in an organisation*. Kasutamise kuupäev: 11. 04 2023. a., allikas Talent Solutions: <https://www.roberthalf.ae/advice/people-management/benefits-employee-training-organisation>

Importance of Training and Development for Employees. (01. 04 2021. a.). Kasutamise kuupäev: 25. 12 2023. a., allikas Maryville University: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/>

Juneja, P. (2008). *Employee Training - Benefits and Steps in Employee Training Programme*. Kasutamise kuupäev: 28. 04 2023. a., allikas Management Study Guide: https://www-managementstudyguide-com.translate.goog/employee-training.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=et&_x_tr_hl=et&_x_tr_pto=sc

Kaljakin, A. (05. 06 2023. a.). *Kuidas valida koolitust ja koolitajat?* Kasutamise kuupäev: 25. 11 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2023/06/05/kuidas-valida-koolitust-ja-koolitajat>

Karu, K., Aruväli, S., Kaal, E., Kori, K., Kuvvas-Mekk, K., & Maalinn, K. (04. 03 2021. a.). *Eesti täiskasvanute koolitajate kompetentside avaldumine digikeskkonnas toimuvatel koolitustel ja nende koolitusvajadus*. Kasutamise kuupäev: 04. 05 2023. a., allikas https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/epale_uuringu-raport_2021_valmis_0.pdf

Keskse arendus- ja koolitustegevuse. (2014). Kasutamise kuupäev: 26. 11 2023. a., allikas Rahandusministeerium: <https://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Keskse-koolituse-protsess-ja-p%C3%B5him%C3%B5tted.pdf>

Kibar, H., Skrorobogatov, G., Meier, K., Freimane, I., Kiviloo, S., & Metsma, M. (2021). *Koolitusjuhi käsiraamat*. Tallinn: Sihtasutus Kutsekoda, EPALe keskus Eestis. Kasutamise kuupäev: 10. 04 2023. a.

- Lambing, M., Krusell, S., Rosenblad, Y., & Aarna, O. (09. 02 2017. a.). *Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*. Kasutamise kuupäev: 20. 05 2023. a., allikas OSKA kutsekoda: <https://oska.kutsekoda.ee/uuring/eesti-tooturg-tana-ja-homme-2016/>
- Larralde, A. (15. 11 2022. a.). *Creating an employee training plan and template*. Kasutamise kuupäev: 02. 05 2023. a., allikas Better Works: https://www.betterworks.com/magazine/employee-training-plan-template/?fbclid=IwAR29eCW3UADYESWgmFgx_FTj-2WaVhFRHE6wM9pH4KWNCwWNUwWACIRO1-g
- Luus, J. (06. 01 2021. a.). *Miks me vajame erialase ettevalmistusega hooldustöötajaid?* Kasutamise kuupäev: 29. 12 2023. a., allikas Tervise Arengu Instituut: <https://www.tai.ee/et/sotsiaaltoe/miks-me-vajame-erialase-ettevalmistusega-hooldustootajaid>
- Lõhmus, M., Simson, L., & Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimina ja personali koolitus*. Tallinn: AS Pakett. Kasutamise kuupäev: 10. 04 2023. a.
- Merin. (06. 06 2022. a.). *How do you create a successful employee training plan?* Kasutamise kuupäev: 07. 05 2023. a., allikas HR Self: <https://hrshelf.com/create-successful-employee-training-plan/>
- Motivaator*. (29. 03 2022. a.). Kasutamise kuupäev: 11. 07 2023. a., allikas Tunned, et su töötajad pole enda arengust huvitatud. Mõttele uuesti! : <https://motivaator.ee/tunned-et-su-tootajad-pole-enda-arengust-huvitatud-motle-uuesti/>
- Murulaid, T. (2007). *SOTSIAALTÖÖ VALDKONNA TÖÖTAJATE TÄIENDKOOLITUSE VAJADUSED JA VÕIMALUSED LÄÄNE- VIRUMAAL*. Kasutamise kuupäev: 20. 05 2023. a.
- Mägi, J. (2013). *Personalijuhtimine*. Kuressaare. Kasutamise kuupäev: 19. 04 2023. a.
- Nelson, B., & Goldsmith, M. (23. 07 2018. a.). *1001 Ways to Engage Employees*. Kasutamise kuupäev: 25. 12 2023. a., allikas Everand: https://www.everand.com/audiobook/638381068/1001-Ways-to-Engage-Employees?utm_medium=cpc&utm_source=google_search&utm_campaign=Everand_Google_DSA_NB_Desktop_W-

Europe&utm_adgroup=Audiobook&utm_term=&utm_matchtype=&utm_device=c&utm_network=g&gad_source=1&gc

Nicholas, R. (20. 05 2022. a.). *Training needs analysis: what is it, and how do you do it?* Kasutamise kuupäev: 04. 05 2023. a., allikas Digits: https://www.digits.co.uk/news/training-needs-analysis/?fbclid=IwAR1EaMrmydDEK-itOXCJTS3sRwag2duwZ9J9WuRNL_0jjeIIGgSySioBAVQ

Penfold, S. (26. 05 2022. a.). *Why employee training is important (5 reasons)*. Kasutamise kuupäev: 22. 04 2023. a., allikas Elucidat: <https://www.elucidat.com/blog/why-employee-training-is-important/>

Pihl, K., & Krusell, S. (2021). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö*. Kasutamise kuupäev: 20. 05 2023. a., allikas SA Kutsekoda: https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/01/OSKA_sotsiaaltoouuringuaruanne_terviktekst_2021.pdf

Pihl, K., & Krusell, S. (20. 02 2022. a.). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö*. Kasutamise kuupäev: 26. 11 2023. a., allikas SA Kutsekoda: <https://oska.kutsekoda.ee/varske-oska-uuringu-kohaselt-on-sotsiaaltoovaldkonnas-endiselt-vaja-toojoudu-juurde/>

Rosenblad, Y., Leoma, R., & Krusell, S. (2022). *Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*. Kasutamise kuupäev: 18. 05 2023. a., allikas OSKA üldprognoos 2022-2031: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2023/02/OSKA-Uldprognoos-2022-2031.pdf>

Rosenblad, Y., Tilk, R., & Sõmer, K. (2018). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele*. Kasutamise kuupäev: 17. 05 2023. a., allikas OSKA Kutsekoda: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/06/Personali-administratiivt%C3%B6%C3%B6-ja-%C3%A4rin%C3%B5ustamise-uuring.pdf>

Royse, D., Staton-Tindall, M., Badger, K., & Webster, J. (09. 04 2009. a.). *Needs Assessment*. Kasutamise kuupäev: 27. 12 2023. a., allikas Oxford Academic: <https://academic.oup.com/book/6136/chapter-abstract/149691279?redirectedFrom=fulltext>

- Sands, L. (07. 12 2022. a.). *How to identify employee training and development needs*. Kasutamise kuupäev: 01. 05 2023. a., allikas Breathe: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/employee-performance/how-to-identify-employee-training-and-development-needs>
- Seaduse tundmine. (2007). Kasutamise kuupäev: 30. 12 2023. a., allikas Tsitaat: https://www.tsitaat.com/tsitaadid/teemad/seaduse_tundmine#gsc.tab=0
- Sotsiaalhoolekande seadus. (13. 04 2022. a.). Kasutamise kuupäev: 26. 11 2023. a., allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/128042022001>
- Sydorenko, N. (10. 04 2023. a.). *Needs assessment*. Kasutamise kuupäev: 02. 05 2023. a., allikas Snov io: <https://snov.io/glossary/needs-assessment/>
- Symonds, C. (07. 03 2022. a.). *How to Conduct a Training Needs Analysis (with examples)*. Kasutamise kuupäev: 02. 05 2023. a., allikas Factorial: <https://factorialhr.com/blog/training-needs-analysis/>
- Tamm, N. (27. 02 2019. a.). *Millest lähtuda töötajate koolitusprogrammi kavandamisel?* Kasutamise kuupäev: 20. 05 2023. a., allikas Excellence koolitus ja arenduskeskus: <https://www.excellence.ee/blogi/juhtimine/millest-lahtuda-tootajate-koolitusprogrammi-kavandamisel/>
- The 8 Best Types of Training Methods for Your Employees*. (31. 11 2022. a.). Kasutamise kuupäev: 15. 03 2023. a., allikas Indeed: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/best-types-employee-training-methods?fbclid=IwAR2lD3_2nq_BUmKyD_t9vYym20ynH4hmfagOTW2s_Foqaw78Z1pd2qq4qr8
- Toompere, P., Randpõld, A., & Nurk, M. (2002). *Koolitusjuhi käsiraamat*. Tallinn: Riigikantselei. Kasutamise kuupäev: 02. 11 2022. a.
- Tran, A. (11. 04 2023. a.). *Ülim koolitus ja arendus personalijuhtimises | Kõik, mida pead teadma aastal 2023*. Kasutamise kuupäev: 03. 05 2023. a., allikas Aha slides: <https://ahaslides.com/et/blog/training-and-development-in-hrm/>

- Täiskasvanute koolituse seadus*. (18.02.2015; viimati muudetud 01.09.2019). Kasutamise kuupäev: 14. 02 2023. a., allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110062015010?leiaKehtiv>
- Töölepingu seadus*. (17.12.2008; viimati muudetud 01.04.2023). Kasutamise kuupäev: 24. 04 2023. a., allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv>
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Kasutamise kuupäev: 12. 05 2023. a., allikas EAS: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
- What is 'Training Needs Analysis'*. (23. 05 2023. a.). Kasutamise kuupäev: 23. 05 2023. a., allikas The Economic Times: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/training-needs-analysis>
- Williams, T. (10. 05 2023. a.). *A guide to conducting a training needs analysis*. Kasutamise kuupäev: 25. 11 2023. a., allikas UTS: <https://open.uts.edu.au/insights/corporate-training/a-guide-to-conducting-a-training-needs-analysis/>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Kasutamise kuupäev: 20. 05 2023. a., allikas http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

LISAD

Lisa 1. Empiirilise uuringu küsimustik

Lugupeetud küsimustikule vastaja!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli teenusmajanduse instituudi ärijuhtimise eriala neljanda kursuse üliõpilane. Koostan lõputööd teemal „Koolitusvajaduse väljaselgitamine Koeru Hooldekeskuses“. Küsimustiku eesmärk on välja selgitada Koeru Hooldekeskuse töötajate koolitusvajadus. Tulemuste põhjal saab Koeru Hooldekeskuse juhtkond koostada töötajatele koolitusplaani. Küsimustik on anonüümne, uurimusest saadud teavet kasutatakse üldistatud kujul uuringus.

Kaisa Timm

Ktimm@tktk.ee

1. Teie sugu

- ☐ Mees
- ☐ Naine

2. Teie vanus

- ☐ Alla 25
- ☐ 26-37
- ☐ 38-49
- ☐ 50-60
- ☐ Üle 60

3. Teie haridustase

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskharidus
- ☐ Kutseharidus
- ☐ Kõrgharidus
- ☐ Muu.....

4. Teie tööstaaž Koeru Hooldekeskuses

- ☐ Alla 1 aasta
- ☐ 1-3 aastat
- ☐ 4-6 aastat
- ☐ 7-9 aastat
- ☐ 10 ja rohkem aastat

5. Teie ametinimetus

- ☐ Hooldaja
- ☐ Abihooldaja / hooldaja
- ☐ Vanemhooldaja

6. Palun püüdke hinnata, kui kaua võtab uuel töötajal aega tööoskuste omandamine, kes peaks hakkama tegema teie tööd, kui tal puudub erialane haridus (nii tasemekoolitus kui pikemaajalised kursused)

1 päev	1-3 päeva	1 nädal	2-3 nädalat	1 kuu	rohkem kui 1 kuu

7. Püüdke hinnata, kui kaua võtab uuel töötajal aega tööoskuste omandamine, kui tal on erialane haridus (tasemekoolitus või läbitud pikemaajalised kursused)

1 päev	1-3 päeva	1 nädal	2-3 nädalat	1 kuu	rohkem kui 1 kuu

8. Tooge välja, milliseid teadmisi ja oskusi peate kõige vajalikumaks oma ametis?

.....

.....

9. Millised on Teie töös kõige aeganõudvamad ülesanded?

.....

.....

10. Palun püüdke hinnata, millised täienduskoolitused on teile vajalikud, et oma tööülesannetega hästi toime tulla

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Koolitusvaldkond	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
1.	Meeskonnatöö	1	2	3	4	5
2.	Konflikti lahendamine	1	2	3	4	5
3.	Seadusandlus (Töölepingu seadus, tööohutus- ja töötervishoid, pärimisseadus, lastekaitse ja sotsiaalhoolekande alused)	1	2	3	4	5
4.	Keelekoolitus	1	2	3	4	5
5.	Eesti keel	1	2	3	4	5
6.	Inglise keel	1	2	3	4	5
7.	Vene keel	1	2	3	4	5
8.	Arvutiõpe	1	2	3	4	5
9.	Hooldusvahendid	1	2	3	4	5
10.	Esmaabi ja ravimiõpetus	1	2	3	4	5
11.	Praktiline hooldus	1	2	3	4	5
12.	Ergonoomika	1	2	3	4	5
13.	Puudega inimeste hooldus	1	2	3	4	5
14.	Laste ja vanurite toitlustamise alused	1	2	3	4	5
15.	Hooldus- abi- ja töövahendid nende korrashoid ja kasutamine	1	2	3	4	5

- Kui eespool jäi nimetamata koolitusi, mida vajad oma tööülesannete täitmisel, siis palun nimetage neid:

.....

.....

11. Hinda alltoodud väiteid täiendkoolitusel osalemise sageduse ja võimaluste kohta Koeru Hooldekeskuses.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
1.	Tööandja võimaldab osaleda täiendkoolitustel	1	2	3	4	5
2.	Tööandja võimaldab piisaval määral osaleda koolitustel	1	2	3	4	5
3.	Tööandja otsustab, millisel koolitusel osalen	1	2	3	4	5
4.	Tööandja tasub tööalaste koolituste eest	1	2	3	4	5
5.	Tööandja tasub osaliselt tööalaste koolituste eest	1	2	3	4	5
6.	Tööandja peab töötajatega nõu, koolituste valiku osas	1	2	3	4	5
7.	Viimasel koolitusel osalesin sellel aastal	1	2	3	4	5
8.	Viimasel koolitusel osalesin eelmisel aastal	1	2	3	4	5
9.	Viimasel koolitusel osalesin kaks ja enam aastat tagasi	1	2	3	4	5

- Soovi korral kommenteeri eelpool toodud väiteid:

.....

12. Millised on töös sagedamini esinevad probleemid?

.....

.....

13. Kuidas lahendate töös sagedamini esinevaid probleeme?

- ☐ tuginedes eelnevatele taolistele kogemustele
- ☐ peate nõu otsese juhiga
- ☐ peate nõu kolleegidega
- ☐ lähtute koolitustel saadud teadmistest
- ☐ muu _____

14. Kuidas hindate järgnevaid koolitusvorme ja –viise?**1 – ei ole rahul, 2 – pigem ei ole rahul, 3 – ei oska öelda, 4 – üldiselt rahul, 5 – väga rahul**

Jrk nr	Väide	1 Ei ole rahul	2 Pigem ei ole rahul	3 Ei oska öelda	4 Üldiselt rahul	5 Väga rahul
1.	Asutuse sisene koolitus	1	2	3	4	5
2.	Asutuse väline koolitus	1	2	3	4	5
3.	E-õpe	1	2	3	4	5
4.	Loeng	1	2	3	4	5
5.	Iseseisev õppimine	1	2	3	4	5
6.	Rühma diskussioonid					
7.	Praktiliste ülesannete lahendamine	1	2	3	4	5

15. Allpool on toodud väited, mis puudutavad õppimist ja koolitustel osalemist. Palun hinnake, milline tähendus on Teie jaoks õppimisprotsessil ja omandatud teadmistel.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
1.	Õppimine on minu jaoks tähtis	1	2	3	4	5
2.	Mulle meeldib omandada uusi teadmisi	1	2	3	4	5
3.	Antud ametis ei ole vaja kõrgeid teadmisi ja oskusi	1	2	3	4	5
4.	Ma ei rakenda oma töös kõiki omandatud teadmisi ja oskusi	1	2	3	4	5
5.	Teeksin meelsamini midagi muud, kui oleks võimalik, seetõttu ei huvita mind tööandja poolt pakutavad koolitused	1	2	3	4	5
6.	Kasutan töös rohkem kogemusi kui teadmisi	1	2	3	4	5
7.	Koolitused tagavad ametialase kompetentsuse	1	2	3	4	5

16. Palun püüdke hinnata, millised on peamised takistused koolitusel osalemisel.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
1.	Õppimine on minu jaoks tähtis	1	2	3	4	5
1.	Koolitused on kallid	1	2	3	4	5
2.	Ei ole piisavalt koolitusvõimalusi	1	2	3	4	5
3.	Koolituste ajad ei sobi	1	2	3	4	5
4.	Kursuste kestvus on pikk	1	2	3	4	5
5.	Kursuste programmid ei käi ajaga kaasas	1	2	3	4	5
6.	Koolitajate tase on madal	1	2	3	4	5
7.	Koolituste eest tuleb tasuda ise	1	2	3	4	5
8.	Koolitused toimuvad puhkepäevadel (vabadel päevadel)	1	2	3	4	5
9.	Koolitus toimub mitmel päeval järjest	1	2	3	4	5
10.	Koolitus toimub teises maakonnas/linnas	1	2	3	4	5
11.	Probleeme ei ole	1	2	3	4	5

17. Mis Teid motiveerib koolitusel osalema?

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
1.	Koolitustel on võimalik täiendada oma erialaseid teadmisi	1	2	3	4	5
2.	Koolitus tõstab enesehinnangut	1	2	3	4	5
3.	Koolitusel osalemine annab võimaluse töölt ära olemiseks	1	2	3	4	5
4.	Koolitusel kohtun kolleegidega	1	2	3	4	5
5.	Koolituse läbimine annab võimaluse tõsta kvalifikatsiooni	1	2	3	4	5
6.	Töökoha vahetusel on oluline koolituste olemasolu	1	2	3	4	5

Jrk nr	Väide	1 Ei ole nõus	2 Pigem ei ole nõus	3 Nii ja naa	4 Pigem nõus	5 Nõus
7.	Koolitused aitavad tööülesannetega paremini toime tulla	1	2	3	4	5
8.	Koolitus aitab olla kursis muutustega ametialal	1	2	3	4	5
9.	Koolitustel osalemine aitab kindlustada töökohta	1	2	3	4	5
10.	Loodan saada palgakõrgendust	1	2	3	4	5
11.	Võimalus kergemini vahetada töökohta	1	2	3	4	5

Täna vastamast!

Lisa 2. Intervjuude küsimustik

1. Millised on asutuse strateegilised eesmärgid seoses töötajate koolitamise ja arendamisega?
2. Milliseid koolitusi hetkel asutus oma töötajatele pakub?
3. Millist tüüpi koolitusi eelistavad teie töötajad?
4. Millised on Teie ettevõtte töötajate õpistiilid ja motivatsioon?
5. Kes otsustab milliseid koolitusi ettevõtte pakub?
6. Kuivõrd on kaardistatud senist koolitustegevust ja millisel määral?
7. Kuidas analüüsitakse AS Koeru Hooldekeskuse koolitusvajadusi?
8. Millisel määral on töötajatelt uuritud milliseid koolitusi nad ise vajaksid ja sooviksid?
9. Millisel viisil on analüüsitud seniste koolituste tulemused ja tagasiside? Kas ja kuidas mõõdetakse koolituste efektiivsust?
10. Millised on AS Koeru Hooldekeskuse koolitustegevuste tugevused?
11. Millised on AS Koeru Hooldekeskuse koolitustegevuste peamised probleemid?