

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Heleen-Kristiin Kriisa

TÖÖTAJATE ARENDAMINE EESTI IT ETTEVÕTETES JA MYJAR IT OÜ IT-
TÖÖTAJATE ARENDUSSÜSTEEMI LOOMINE

Magistritöö

Juhendaja: (MA, MSc) lektor Merle Lõhmus

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Heleen-Kristiin Kriisa
“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja MA Merle Lõhmus

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö teema on „Töötajate arendamine ja koolitamine IT ettevõtetes ja MYJAR IT OÜ IT töötajate arendussüsteemi loomine”

Käesoleva magistritöö teema valiku tingis asjaolu, et ettevõttel MYJAR IT OÜ-l puudub läbimõeldud ning sihipärane IT valdkonna töötajate arendamis- ja koolitusstrateegia.

Magistritöö eesmärgiks on ülevaate koostamine Eesti infotehnoloogiaettevõtete töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegiate olemasolu ja sisu kohta ning MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamissüsteemi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine. Antud tööga soovitakse leida vastus järgnevale uurimisküsimustele:

1. Kas Eestis tegutsevatel IT ettevõtetel on olemas töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia ning selle alusel toimiv töötajate arendamis- ja koolitamissüsteem?
2. Kui oluliseks peab MYJAR IT OÜ IT töötaja enda arendamist ja koolitamist?
3. Milline oleks MYJAR IT OÜ IT töötajatele sobiv arendamis-ning koolitamisstrateegia?

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, empiirilisest uurimisest ning arutelust. Andmete kogumiseks on kasutatud kahte erinevat küsimustikku: küsimustik Eesti IT ettevõtete personalitöötajatele (laekus 33 täidetud küsimustikku) ja küsimustik MYJAR IT OÜ IT-töötajatele (laekus 25 täidetud küsimustikku).

Uurimuse tulemustest selgub, et üle poole valimis esindatud IT ettevõtetest on põhjalikult läbi mõelnud oma töötajate arendamise ja koolitamise temaatika. Seevastu MYJAR IT OÜ-s töötajate arendamise ja koolitamise strateegia puudub ning 88% MYJAR IT OÜ IT töötajatest ei ole ettevõtte poolt pakutavate arengu- ja koolitusvõimalustega rahul. Samas näevad MYJAR IT OÜ IT-töötajad olulise motivatsioonitegurina peale rahaliste motivaatorite just koolitusel osalemise võimalust.

Magistritöö tulemusena valmis töö autori poolt koostatud ettepanekute kogum MYJAR IT OÜ IT-töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia loomiseks.

Võtmesõnad: töötajate arendamine Eesti IT ettevõtetes, IT töötajate koolitamine ja arendamine, arendamis- ja koolitamisstrateegia, organisatsiooniline pühendumine.

ABSTRACT

TÖÖTAJATE ARENDAMINE EESTI IT ETTEVÕTETES JA MYJAR IT OÜ IT- TÖÖTAJATE ARENDUSSÜSTEEMI LOOMINE

Heleen-Kristiin Kriisa

Subject of this master's thesis is „Development of employees in Estonian IT companies and creating development system for IT employees in MYJAR IT OÜ. “ Research problem for the current master's thesis becomes from the fact that MYJAR IT OÜ lacks at the moment thought-out and purposeful development and training strategy for the IT field and its IT employees.

Objective of this master's thesis is to map development and training strategies for Estonian IT companies and make proposals for development and training system for the company MYJAR IT OÜ and its IT field employees. In the current thesis author wishes to answer the following research questions:

1. Whether the IT companies who operate in Estonia have development and training strategy and acting development and training system for IT employees?
2. How important MYJAR IT OÜ IT employee sees own development and training?
3. What would look like development and training strategy for the MYJAR IT OÜ IT employees?

Master's thesis consists of three main sections, which are theoretical overview, empirical analyses and discussion. For data gathering author used two different questionnaires. 33 companies responded for the questionnaires of the companies and 25 employees responded for the questionnaires which addressed MYJAR IT OÜ employees.

Results of the master's thesis show that more than half of the represented companies have thoroughly thought-out own development and training topic. However 88% of MYJAR IT OÜ IT employees are not pleased with the offered development and training possibilities from the company and see participation at the trainings as the third motivating factor after salary and bonuses.

Key words: development and training of IT employees, development and training strategy, organizational commitment.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	5
1. Sissejuhatus	8
2. Teoreetiline ülevaade.....	11
2.1. Inimkapital ja inimressurss.....	11
2.2. Töötajate koolitamise ja arendamise teoreetiline ülevaade	13
2.2.1. Personali koolituse ja arendamise mõisted.....	13
2.2.2. Töötajate arendamise ja koolitamise tähtsus.....	13
2.2.3. Oganisatsiooniline pühendumine	18
2.3. Personalijuhtimine IT valdkonnas	20
2.3.1. IT töötajate volavus.....	23
2.3.2. IT spetsialisti tööelu kvaliteet	24
3. Empiiriline uurimus.....	26
3.1. Uurimisprobleem ja töö eesmärk.....	26
3.1.1. Uurimusküsimused.....	27
3.1.2. Meetodi kirjeldus.....	27
3.1.3. Valim.....	28
3.2. Tulemused.....	30
3.2.1. Töötajate koolitamine Eesti IT ettevõtetes.....	30
3.2.2. Koolituspõhimõtted ja kompetentsimudeli olemasolu.....	31
3.2.3. IT töötajate arenguvajaduse väljaselgitamise protsess.....	32
3.2.4. Koolituste olulisus, käsitlemine komponendina motivatsioonipaketist ning informatsiooni leidmine koolitusvõimaluste kohta.....	33

3.2.5. Koolituse hindamise protsess	35
3.2.6. Suurimad väljakutsed IT-töötajate arendamisel ja koolitamisel.	36
3.2.7. MTJAR IT OÜ töötajate arvamused arendamise ja koolitamise kohta ettevõttes	36
3.3. Arutelu ja järeldused	42
3.3.1. MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia versus küsitatud IT ettevõtted	42
3.3.2. MYJAR IT OÜ IT töötajate küsitluse tulemuste analüüs	44
3.3.3. Ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks	46
Kokkuvõte	52
Resume	55
Viidatud allikad	58
Lisad	69
Lisa 1. MYJAR IT OÜ organisatsiooni struktuur	70
Lisa 2. Ettevõtetele suunatud küsimustik	71
Lisa 3. MYJAR IT OÜ IT töötajale suunatud küsimustik.....	77
Lisa 4. IT töötajate konkreetsed koolituste/konverentside soovid	80

1. SISSEJUHATUS

Eesti infotehnoloogia (edaspidi IT) ettevõtete maastik on viimasel ajal läbi teinud suure arengu. Peale majanduskriisi on IT ettevõtted oma tegevusmahtusid kasvatanud ja Eesti kuvand IT riigina on rahvusvaheliselt esile tõusnud. Sellele on kaasa aidanud viimase aja kiired arengud Eesti start-up maastikul, kus mitmed tuntud ettevõtted on kaasanud välisinvestorite finantsvahendeid. Olgu näideteks nt Transerwise või Crabcad. Tänapäeval saab ettevõtte IT osakond enda kanda üha suuremaid strateegilisi vastutusalasid, mida ta peab arendama, juhtima ning haldama, seejuures oodatakse IT osakonnalt ka seda, et ta pakuks erinevaid funktsionaalseid lahendusi, mis aitaksid kliendil kiiremini oma eesmärgi saavutada (Chan et al. 1997).

Käesolev magistr töö kaardistab Eesti IT ettevõtete IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegiaid ning uurib ettevõtte MYJAR IT OÜ IT töötajate hinnaguid nende arengu- ja koolitamissüsteemile. Tehtud uurimus on sisendiks ettepanekute tegemisel nimetatud ettevõtte arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks. Personalijuhtimine peaks organisatsioonis keskenduma töötajate arendamisele ja koolitamisele ning töötajate kompetentside arendamisele, nii tõusevad töötajate teadmised ja oskused ning suureneb rahulolu ettevõttes töötamisega ning töötaja töömotivatsioon, samuti mõjutab töötajate koolitamine ja arendamine ettevõtte konkurentsivõimet (Tsai et al. 2003, Sanchez et al 2011). Töötajale on oluline tunda, et ettevõtte panustab tema arengusse ning hoolib töötaja arenguteest (Eisenberger et al. 2001, Lee et al. 2003, Koster et al. 2011). Personalijuhtimine peaks IT töötajate puhul keskenduma IT töötajate karjääri planeerimisele (Ginzberg and Baroudi, 1988) ning arengu- ning koolitusvõimaluste pakkumisele (Igbaria et al. 1994, Nelson, 1991). IT töötajate jaoks on väga oluline enda kompetentside hoidmine ning arendamine (Anderson, 2005). Bandura (1986) ja Jiang et al (1999/2000) kinnitavad, et IT töötajate arendamisel ja koolitamisel, nende kompetentside arendamisel, suureneb töötajate töömotivatsioon ning töörahulolu. See on oluline, sest töötajad, kes on enda tööga rahulolevad, soovivad ettevõttesse ka pikemaks ajaks jääda (Coombs, 2009).

Sellest tulenevalt on väga oluline, et ettevõtte mõtleksid strateegiliselt läbi enda töötajate arendamis- ning koolitusstrateegia (Garavan, 1991). Hästi läbimõeldud töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia suurendab ettevõtte produktiivsust (Thang ja Buyens, 2008), aitab saavutada ettevõtte eesmärgid (Buckley ja Caple, 1991) ning tagab suurema välisinvesteeringute voolu ettevõttesse (Chi et al. 2008).

Magistritöö uurimisprobleemiks on ettevõtte MYJAR IT OÜ puudulikult läbimõeldud ja sihipärane IT valdkonna töötajate arendus- ja koolitamisstrateegia. Uurimisprobleemi adresseerimiseks viiakse läbi uuring Eesti IT ettevõtete hulgas ning küsitlus MYJAR IT OÜ IT töötajate seas, tehakse ettepanekud ning antakse hinnangud IT töötajate arengu- ning koolitusvajaduse ning strateegia kohta.

Töö eesmärgiks on Eesti infotehnoloogiaettevõtete töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegiate kaardistamine ja MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine.

1. Esimeseks alameesmärgiks on välja selgitada kuivõrd laialdaselt on hetkel Eestis kasutusel IT ettevõtete hulgas töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia.
2. Teiseks alaeesmärgiks on uurida MYJAR IT OÜ IT töötajate rahulolu koolituste toimumisega ja kasutada uurimistulemusi sisendina koolitussüsteemi väljatöötamisel.

Magistriöö esimene osa käsitleb inimkapitali ja inimressursi tähtsust ettevõtte arengus. Lisaks sellele toob töö välja töötajate koolitamise ja arendamise teoreetilise ülevaate, keskendudes personali koolituse ja arendamise mõistele. Teoreetilises ülevaates pööratakse tähelepanu töötajate arendamise ja koolitamise tähtsusele organisatsioonides, käsitletakse töötajate organisatsioonile pühendumist. Teoreetiline osa annab ülevaate ka personalijuhtimise rollist IT valdkonnas, pöörates tähelepanu IT töötajate kompetentside arendamisele, voolavusele ning tööelu-kvaliteedile. Uurimuse empiiriline osa toob välja Eesti IT ettevõtete seas läbiviidud uuringu tulemused ning analüüsib neid kvantitatiivse uurimismeetodina. Samuti on selles osas välja toodud MYJAR IT OÜ IT töötajate seas teostatud küsitluse analüüsitud tulemused. Töö viimases osas käsitletakse avaldatud

teoreetilise ülevaate seisukohti seostatuna uuringu tulemuste arutlusega. Viimasena teeb töö autor ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks.

2. TEOREETILINE ÜLEVAADE

2.1. Inimkapital ja inimressurs

Schultz (1961) oli esimesi, kes rääkis tööjõu oskustest ja teadmistest kui ettevõtte kapitalist, samuti rõhutas ta, et töötaja arengutee toetamine tööandja poolt on väga oluline. Töötaja oskuste ja teadmiste suurenemine suurendab ettevõtte produktiivsust. Samuti väitis Schultz (1961), et kuigi ettevõtja jaoks näib töötaja arendamine ja koolitamine kuluna, siis pikas plaanis ületab investeeringu tulu kunagist tehtud kulu. Sama mõttelaadiga on nõustunud ka Becker (1983), kes ütleb, et investeerides inimkapitali, parandab see organisatsioon oma tootlikust, suurendab teadmisi, oskusi ning töötajate võimeid.

Baron (2007) on defineerinud inimkapitali mõõtmist kui ühenduste, korrelatsioonide ja põhjuslike seoste leidmist erinevate inimressursse kirjeldavate andmete vahel, kasutades selleks statistilisi tehnikaid. Sellest tulenevalt oleks oluline organisatsiooni tasandil välja töötada juhend, mille abil saadud andmeid nagu lisandväärtus töötaja kohta, tootlikus ja töötaja käitumine, analüüsitakse. Selline analüüs võiks olla aluseks, kuidas leida, hoida ja arendada organisatsiooni inimkapitali ning sedalaadi mõõtmine võiks olla ka aluseks arenguplaanide elluviimisel (Baron, 2007).

1980-ndatel hakati nägema suuremat vajadust teha muudatusi organisatsiooni inimressursi käsitluses. Inimressursi arendamine on töötajate teadmiste, oskuste ja võimete, aga ka kompetentside arendamisele suunatud protsess, mis hõlmab koolitus- ja arenguprogramme, organisatsioonilist õppimist, juhtimise ja eestvedamise arendamist ning teadmusjuhtimist. Inimressursi arendamise eesmärgiks on tegevuste tulemuslikkuse suurendamine (Rowley et al. 2011).

Kasutusele võeti mõiste HRM (*Human Resource Management*), mis eestikeelseks tõlgituna tähendab inimressursi/personalijuhtimist ning mille alla kuulub kõik, mis puudutab otsuseid ja tegevusi, mis mõjutavad organisatsiooni ning selle töötajaid (Armstrong, 2006). Personalijuhtimise suurimaks eesmärgiks on tagada, et tööjõud oleks motiveeritud, kvalifitseeritud ning pühendunud, pakkudes seejuures töötajatele

pidevalt õppimis- ning arenemisvõimalusi (Armstrong, 2006). Selleks, et püsida konkurentsivõimelisena, on vaja innovaativsust ning novaatorlikkust, seetõttu on oluline, et personali arendatakse läbi erinevate koolituste (Märja, Lõhmus, Jõgi 2007).

Töötajate arendamise ning koolitamise teematika on praegusel hetkel üks ettevõtete suurimaid väljakutseid. Samuti on antud teemat väga palju uuritud. Enamikest uuringutest selgub, et töötajate koolitamine ja arendamine mõjutab otseselt organisatsiooni tulemuslikkust ning samuti näitavad need uuringud, et töötajate koolitamine ja arendamine suurendab ettevõtte produktiivsust (Blundell et al. 1999). Punsia ja Sharma (2008) toetavad samuti antud seisukohta, öeldes, et inimkapital on ettevõtte edu alus ning sellega peab oskama ümber käia. Inimkapital on oluline faktor nii individuaalsel tasemel, ettevõtte tasemel kui ka majandusliku tõusu tasemel (Dearden et al. 1999). Goldstein (1991), Wetland (2003), Chew ja Chan (2008) leiavad, et töötajate arendamine ja koolitamine on äratuntav inimkapitalis, millest omakorda väljenduvad organisatsiooni edusammud nii individuaalsel kui kollektiivsel tasemel.

Kompetentse defineeritakse kui teadmisi, oskusi, kogemusi, võimeid, vajadusi, väärtusi ja hoiakuid, mis on olulised töö eesmärkide saavutamiseks (Rodriquez et al. 2002).

Organisatsiooni puhul on väga oluline, et töötajad mõistaksid, mida organisatsioon neilt ootab, seetõttu on kompetentside juhtimise eesmärk esitada töötajale selged nõuded ning tagada nende täitmine parimal viisil. Väga tähtsal kohal on kompetentside kasutamine nii tulemusjuhtimisel organisatsioonis kui töötajate arengu juhtimisel. Tulemusjuhtimise protsess hõlmab endas juhi ja töötaja ühiselt töötajale seatavaid tööeesmärkide püstitamist, perioodilist töötaja hindamist ning tasu määramist töötajale töötulemuste eest. Kompetentside rakendamine tulemusjuhtimisel annab töötajale parema ülevaate püstitatud eesmärkide täitmiseni jõudmisest, samuti on tulemusjuhtimisel läbi töötaja kompetentside töötajat kergem hinnata, sest paika on pandud selged hindamiskriteeriumid. Töötaja ning ettevõtte seisukohast on väga oluline tõsta töötaja kompetentsust. Samuti arenguvajaduse väljaselgitamisel ning töötaja arengu suunamisel aitab kompetentside rakendamine keskenduda töös tähtsatele tegevustele (Raava, 2004). Mitmed ettevõtted on seisukohal, et tulemusliku töötaja ja tulemusliku organisatsiooni vahel on tugev seos juhul kui organisatsioon toetab töötajat eesmärgi saavutamisel (Rodriquez et al. 2002). Kompetentsimudel pakub esmast

arusaama põhikompetentsidest, mis on tavapäraselt kasutatavad mitmetele töökohtadele organisatsioonis (Rodriquez et al. 2002).

2.2. Töötajate koolitamise ja arendamise teoreetiline ülevaade

2.2.1. Personali koolituse ja arendamise mõisted

Personali koolitamine on töötajate plaanipärane ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja praktilisi oskusi (Türk, 1996; 1999). Koolitus on vajalik ühelt poolt töötajate võimete arendamiseks ja nende oskuste suurendamiseks, teiselt poolt järelkasvu kujundamiseks vastutusrikastele töökohtadele organisatsioonis - personali koolitamine tõstab töötajate kvalifikatsiooni, tagades nii ka järelkasvu organisatsiooni võtmekohtadele (Türk, 1996; 1999). Samuti aitab töötajate koolitamine olulisel määral vähendada vajadust uute töötajate palkamiseks, luues head tingimused organisatsiooni enda töötajate arenguks (Türk, 1996; 1999). Hendry (1995) väidab, et parima koolitustulemuse tagab see, kui ühendatakse oskuslikult kaasaegsed teooriad, praktilised kogemused ning mõtlemisvõime. Samuti näeb Hendry (1995) koolituse eesmärgina eelkõige töötaja tööalase kompetentsuse suurendamist, mis omakorda eeldab teadmiste laiendamist ja asjakohastamist ning õpitu kasutamist praktikas. Albino et al (2004), Blanchard ja Thacker (1999) defineerivad koolitust kui planeeritud protsessi, mis trennib indiviidi teadmisi, võimeid ja hoiakuid, parandades töötaja tulemuslikkust. Chiaburu ja Tekleab (2005) defineerivad koolitust järgnevalt: koolitus on planeeritud sekkumine, mis peaks suurel määral suurendama töötaja töö tulemuslikkust.

Organisatsioonis võib personali arendamist defineerida kui sihipäraste tegevuste kogumit, mille lõppeesmärk on personali kvaliteedi muutmine soovitud suunas. Nendeks tegevusteks on vastava analüüsi tegemine, planeerimine, organiseerimine, infomatsiooni- ja koostöö koordineerimine, töötajate motiveerimine ja toetamine, õppimiseks vajalike materiaalsete ja tehniliste vahendite kindlustamine (Lõhmus, et al. 2002).

2.2.2. Töötajate arendamise ja koolitamise tähtsus

Üha enam kiiremini muutavas ühiskonnas, muutub kvalifitseeritud, motiveeritud ning rahuloeva töötaja leidmine, arendamine ning hoidmine iga ettevõtte jaoks, kes tahab olla produktiivne ning konkurentsivõimeline, peamiseks eesmärgiks (Georgellis and Lange, 2007). Selle väitega nõustub ka Raelin (1997) öeldes, et koolitus on kõige parem meetod töötajate arendamiseks ning Johannessen ja Olsen (2003), kes leiavad, et töötajate koolitamine ja arendamine on muutumas üheks olulisemaks elemendiks. Töötajate koolitamine ja arendamine on kujunemas üheks tähtsaimaks osaks personalitöös, abistades töötajatel saada juurde uusi teadmisi ning oskusi, seejuures hoides nii ettevõtte konkurentsivõimet (Tsai et al. 2003). Seetõttu peaks personalijuhtimine organisatsioonis keskenduma kompetentside arendamisele, töötajate arendamisele läbi erinevate koolituste, nii tagab tööandja rahulolu ettevõtte pikaajaliste eesmärkide ning töötaja karjäärieesmärkidega, muutes töötaja äri jaoks veelgi vajalikumaks, samuti tõuseb töötaja töemotivatsioon (Sanchez et al. 2011). Samuti väidab Stewart (1999), et töötajate arendamine ja koolitamine suurendab ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Inimressursi arendamine on töötajate teadmiste, oskuste, võimete ning kompetentside arendamisele suunatud protsess, mis hõlmab koolitus- ja arenguprogramme, organisatsioonilist õppimist, juhtimise ja eestvedamise arendamist ning tulemusjuhtimist, mille eesmärgiks on töötaja tulemuslikkuse suurendamine (Rowley et al. 2001). Investeeringud inimkapitali on kulukad, kuid kasu suur, väljendudes eelkõige suurenenud kasumis ning ettevõtte produktiivsuse kasvus (Dearden et al. 1999). Milhelm et al (2014), Beardwell ja Holden (2011) sõnastavad koolitust kui planeeritud protsessi, suhtumiste, teadmiste, oskuste või käitumise muutmiseks läbi õppimisprotsesside, saavutades nii uued oskused. Gilmore et al (2011) laiendab mõistet veelgi ning defineerib koolitust kui planeeritud protsessi, muutmaks personali suhtumist, teadmisi ning oskusi, saavutamaks paremaid tulemusi töötaja igapäevatoos. Parrott et al (2010), lisab et koolitus võimaldab arendada töötaja võimeid ja rahuldada nii organisatsiooni praeguseid kui ka tulevikus esilekerkivaid vajadusi. Ettevõtte saab luua või laiendada oma organisatsiooni suutlikkust rakendades personalijuhtimise tavasid, investeerides koolitusse, luues nii uusi võimalusi suurendamiseks ettevõtte pikaajalist tootlikkust. Sellega nõustuvad ka Lado ja Wilson (1994), kes ütlevad, et asendada tuleks hetkel puuduvaid defitsiite, arendades oma töötajate oskusi tulevikuks.

Sisson ja Storey (2000), Gold (2001) ja Penrose (1959) on veendumusel, et resurssid ning arendatavad kompetentsid mängivad põhilist rolli selles, et ettevõtte muutuks kasvavaks ning hästi toimivaks organisatsiooniks, parandades nii ka oma kasumlikkust (Wernerfelt 1984) ning saavutades konkurentsieelise (Barney, 1991).

Töötajate koolitamine ning arendamine peaks lähtuma ettevõtte visioonist ning pikaajalistest eesmärkidest (Harrison ja Keessels, 1997) samuti vajaminevatest kompetentsidest (Alavi et al. 1999). Töötajat tuleks arendada nii, et rahuldatud oleks nii organisatsiooni praegused kui ka tulevikus vajaminevad oskused (Wilson, 1994). Bratton ja Gold (2007) leiavad samuti, et personali arendamise ja koolitamise protsess hõlmab endas töötajate süstemaatilist arendamist, mis peaks lähtuma ettevõtte tuleviku eesmärkidest. Uute teadmiste omandamine on organisatsioonile oluline, asjakohane koolitus ning töötajate arendamine on ettevõtte jaoks väga oluline (Martin et al. 1999). Ettevõtte jaoks on väga oluline oskus suunata oskusi ning teadmisi, mida ettevõtte omab ning arendada neid ressursse, olles nii kasuks erinevatele protsessidele organisatsioonis (Grant, 1991). On leitud ka, et varajane haridus määrab paljuski selle, kuidas inimene tulevikus enda koolitamisega suhtub. Need, kes on varasemas eas panustanud rohkem oma haridusse on ka hiljem altimad osalema erinevatel koolitustel, need aga kes ennast varemalt vähem koolitanud, soovivad läbida vaid täiendkoolitusi (Blundell et al. 1999).

Mitmed uuringud on näidanud, et töötaja arendamine mõjutab positiivselt töötajate rahuolu (Edgar ja Geare, 2005, Georgellis ja Lange, 2007). Samuti võib oletada, et töötajate rahuolu on seotud ka tööandja poolse töötaja arengu toetamisega (Grip ja Fouarge, 2011). Töötajad usuvad, et töötajale pühendunud ettevõtte pakub töötajale arengu- ning koolitusvõimalusi (Lee ja Bruvold, 2003, Georgellis ja Lange, 2007). Töötaja arengu toetamine tähendab, et tööandja toetab töötajat tema uute üldoskuste, teadmiste ning kompetentside omandamisel. Kui töötaja tunneb, et tema areng on tööandaja poolt toetatud, on ta tööst loobumise protsent ka väiksem (Galuic ja Anderson, 2000). Tööandjad, kes koolitavad enda töötajate üldoskusi annavad sellega töötajale signaali, et nad on valmis investeerima töötajate kompetentside arendamisse - ainuüksi see fakt muudab sellise tööandja töötaja jaoks atraktiivsemaks (Lee ja Bruvold, 2003, Sieben, 2007). Töötajatel, kellel on võimalus osaleda erinevatel koolitustel tunnevad, et nende tööandja hoolib ning väärtustab neid (*Ibid*).

Organisatsiooni toetuse tajumine- töötaja tunneb, et tema panust hinnatakse ning organisatsioon väärtustab ning hoolib töötaja heaolust (Eisenberger et al. 2001, Muse ja Stamper, 2007). Investeerimine töötaja arendamisse ning koolitamisest tõstab töötaja produktiivsust (Koster et al. 2011). Töötaja, kellesse investeeritakse, tunneb, et teda hinnatakse ning toetatakse (Eisenberger et al. 2001). Töötajale on äärmiselt oluline tunda, et tööandja panustab ning toetab tema kompetentside arengut (Lee ja Bruvold, 2003, Koster et al. 2011). Motiveeritud töötaja suurendab ettevõtte kasumlikkust (Sanchez, 2011). Kompetentsemad ning haritumad töötajad kohanevad kiiremini, on efektiivsemad uute tööülesannete täitmisel, kohanevad kiiremini uute tehnoloogiatega ning on innovaatilisemad (Bishop, 1994). Tööandja loodab, et koolitades oma töötajat praegu, saab ta hiljem tagasi produktiivsema ja kompetentsema töötaja, samuti on tema ettevõtte tulevikus tulusam (Blundell et al. 1999). Seejuures toob töötaja positiivne hoiak kaasa suurema töörahulolu ning tugevama tahte töötada organisatsiooni tulemuste nimel (Arthur, 1994, Eisenberger et al. 2001). Koolitamine ning kompetentside arendamine aitab arendada teadmisi, koostööd ning seotust organisatsiooniga (Snow ja Snell, 1993, Johannessen ja Olsen, 2003, Bonache et al. 2007, Bowling, 2007). Lee ja Bruvold (2003) on samuti leidnud, et ettevõtte, kes investeerib oma töötajate arengusse, mõjutab sellega töötajaid positiivselt, sest töötajad näevad, et ettevõtte toetab nende arengut. Töötaja näeb positiivset suhet enda ning ettevõtte vahel ning seetõttu tegutseb ta ka ettevõttega samas suunas (Wayne et al. 1997, Lee ja Bruvold, 2003).

Töötaja arengu toetamine mõjutab töörahulolu kolmel viisil:

1. Organisatsioonid, kes on pühendunud oma töötaja arendamisel- töötaja tunneb tugevamat emotsionaalset sidet oma ettevõttega (Georgellis ja Lange, 2007);
2. Töötaja tajub, et ettevõtte muretseb, kuidas säilitada töötaja ametikoht, töötaja kompetentside suurenemisel (Shields ja Ward, 2001). Samuti on Shields ja Ward (2001) leidnud, et rahulolematuse piiratud arengu- ning koolitusvõimalustega avaldab isegi suuremat mõju kui rahulolematuse palga ja töökoormusega.
3. Võimalus arendada oma oskusi ning teadmisi, suurendab töötaja lojaalsust (Lee ja Bruvold, 2003).

Erinevad uuringud näitavad, et üldine rahulolematuse oma tööga näitab suuremat riski tööst loobumiseks, veel kõrgemat riski tööst loobumisel täheldatakse siis, kui töötaja on

rahulolematu enda isikliku arengu, koolituse ning karjääriredelil tõusmise võimalustega (Shields ja Warn, 2001). Negatiivne tööga rahulolu toob kaasa töötaja soovimatu käitumise nagu tööalase eemaloleku ning kavatsuse organisatsioonist lahkuda (Bartlett, 2001, Winterton, 2004, Hund ja Wong, 2007).

Eelnevast lähtuvalt peaksid ettevõtted strateegiliselt läbimõtleva enda praeguse töötajate arendamis- ning koolitusstrateegia (Garavan, 1991). Kirjapandud ettevõtte koolitusstrateegia mõjutab otseselt ettevõtte äritulemusi (Garavan, 1991). Koolitusplaan ning ettevõtte koolitusstrateegia peavad olema omavahel tihedasti seotud ning selgelt defineeritud. Mitmed uurimused on näidanud, et ettevõtte koolitusstrateegia suurendab ettevõtte produktiivsust/tootlikust (Thang ja Buyens, 2008). Samuti näitavad mitmed uuringud, et professionaalne koolitus avaldab mõju ettevõtte tootlikusele (Bassi et al. 2002, Aragon et al. 2003, Garcia, 2005, Branzei ja Thornhill, 2006), saavutades organisatsiooni eesmärgid (Buckley ja Caple, 1991) suureneb välisinvesteeringute vool ettevõttesse (Chi et al. 2008). Sealjuures on ka väga oluline hinnata, kas kasu, mis tuleneb koolitusse finantseerimisest on suurem kui sellega seotud kulud (Danvila et al. 2009). Seetõttu on eriti oluline, et koolitusplaan oleks struktureeritud ning planeeritud etapiliselt, hõlmates järgmisi punkte: vajaduste väljaselgitamine, plaani koostamine, töösse suunamine, hindamine (Kirkpatrik, 1996, Alliger et al. 1997).

2.2.3. Oganisatsiooniline pühendumine

Võib öelda, et üks suurimaid väljakutseid personalijuhtimises on töötajate võimalikult pikaajaline organisatsioonis hoidmine. Järjest enam saadakse aru, et töötajad on ettevõtte kõige tähtsaim vara ning et töötajad on ettevõtte edu võti. Töötajasse panustamine toob kaasa parema teenusepakkumise, usaldusväarsuse, tugevamad kliendisuhed, innovatiivsuse ning loominguilise, mis aitab ettevõttel ajaga kaasas käia (Punia ja Sharma, 2008).

Mõiste organisatsioonile pühendumine peegeldab töötaja lojaalsust ning ühendust ettevõttega, kus ta töötab (Vidal-Salazar et al. 2012). Samuti väidavad Vidal-Salazar et al. (2012) oma läbiviidud uuringus, et organisatsioonile pühendumine mängib fundamentaalset rolli ettevõtte konkurentsieelise toetamisel. Selleks, et organisatsioonile pühendumist tugevdada peaksid ning võiksid juhid kasutada sobivaid personalijuhtimisstrateegiaid ning tavasid (Ahmad ja Schroeden, 2003). Hiljutised personali arendamise uuringud, mis sisaldavad endas töötajate professionaalset koolitamist, näitavad, et personali arendamine avaldab mõju töötajate rahulolule (Rowden, 2002, Rowden ja Conine, 2005) ning tugevndab oganisatsioonilist pühendumist (Meyer ja Smith, 2000, Kim, 2006, Bowling, 2007, Schmidt, 2007, Vlachos, 2008). Sellega nõustub ka Bartlett (2001), kes leiab tugeva seose professionaalse koolituse ning organisatsioonilise pühendumise vahel.

Samuti näitab ka Tsui et al (1997) läbiviidud uuring, et personali investeerimine läbi töötaja arengutee toetamise, stabiilse töö pakkumise ning erinevate professionaalsete koolituste, suurendab töötaja organisatsioonilist pühendumist. Sahinidis ja Bouris (2008) väidavad, et töötajate professionaalse koolitamise, organisatsioonilise pühendumise, motiveerituse ning rahulolu vahel esineb tugev seos. Ühelt poolt on koolitatud töötaja pädevam oma tööülesannete täitmiseks, optimeerides kogu oma potentsiaali, teiselt poolt, kui ettevõtte arendab oma töötajaid lähtudes ettevõtte pikemaajalistest eesmärkidest, investeerib ta tulevikku, andes juba praegu oma töötajatele oskused, mida organisatsioonil võib tulevikus vaja minna. Seda sama väidavad ka Sahinidis ja Bouris (2008), kes toetuvad seisukohale, et läbi koolitamise saavad töötajad kinnituse sellest, et ettevõtte investeerib neisse ning see suurendab

omakorda töötajate organisatsioonilist pühendumist. Schmidt (2007) leiab, et kui töötaja tunneb, et teda on koolituse läbimisel ettevõtte poolt toetatud, suureneb tema töörahulolu. See, et tööandja oma töötajasse investeerib on töötaja jaoks otsene märk sellest, et tööandja oma töötajasse panustab (Egan et al.2004). Samuti väidavad Badran ja Kafafy (2008), et erinevad oskused mõjutavad töötaja organisatsioonilist pühendumist.

Erinevatest uuringutest selgub, et koolitatud töötajad lahkuvad ettevõttest harvem ning nende seas on ka vähem töötuid (Elias, 1994; Winkelmann, 1994). Kui töötaja ettevõttest lahkub, lahkub ta koos oma teadmistega, mis ettevõttele tähendab aga väljaminekuid lahkuva töötaja asendamiseks, mis aga olulisem, ettevõtte kaotab oskused, teadmised ning *korporatiivse mälu* ning osa oma organisatsioonikultuurist. Organisatsioonikultuur kirjeldab seda, kuidas töötajad jagavad ühiseid organisatsioonilisi väärtuseid, uskumusi, norme, sümboleid, keelt, rituaale ning müüteenneed kõik annavad mõtte organisatsiooni liikmetele ning on organisatsioonis käitumise eelduseks (Bloisi et al. 2007). Samuti, kui organisatsioonist lahkub võtmeisik, kaotab organisatsioon koheselt konkreetseid, mitteüle kantavad oskused ning seejuures töötaja, kes lõi ettevõttele lisandväärtust (Gomez-Mejia et al. 2011). Samuti toob töötaja lahkumine organisatsioonile juurde lisakulutusi, mis avalduvad uue töötaja värbamises ning väljakoolitamises (Koster et al. 2011). Kõrge voolavus mõjutab aga omakorda negatiivselt neid töötajaid, kes organisatsiooni jäävad, mõjub halvasti ettevõtte moraalile ning tekitab ettevõttesse jäänud personalis ebakindlust enda ametikohas (Punia ja Sharma, 2008, Lee ja Bruvold, 2003, Benson et al. 2004). Ettevõttest võivad lahkuda töötajad ka siis, kui nad ei tunne ennast tööülesannete täitmise jaoks piisavalt pädevana (Chen et al. 2004) tähele tuleb panna aga ka seda, et kui selline töötaja otsustab ettevõttesse jääda, langeb tema produktiivsus ning kasu ettevõttele (Kanelopoulos ja Akrivos, 2006).

Võttes arvesse eelnevaid seisukohti selgub, et tööandja jaoks on väga oluline tõsta organisatsioonilist pühendumist ning seda läbi töötaja arengu toetamise (Koster et al. 2011). Töötajate arendamine ja koolitamine annab võimaluse kasvatada töötajaid enda organisatsiooni sees ning arenda neid järgmistele ametikohtadele (Bishop, 1990). Seetõttu on oluline keskenduda negatiivse voolavuse kõrval hoopis sellele, kuidas anda

võimalus olemasolevatele töötajatele end ettevõttes arendada ning koolitada (Punia ja Sharma, 2008). Toetudes eelnevale teoreetilisele osale võib väita, et töötaja arendamine ning koolitamine toob kaasa töötaja motiveerituse ning tugevdab organisatsioonilist pühendumist, samuti hindab töötaja, kelle oskuste ja kompetentside arendamist ettevõtte poolt toetatakse, oma tööandjat kõrgemalt.

2.3. Personalijuhtimine IT valdkonnas

Tänapäeval ei ole võimalik tööturul edukalt tegutseda ilma infotehnoloogiata, eranditult kõik ettevõtted kasutavad erinevaid infotehnoloogilisi (edaspidi IT) lahendusi. Nii on ettevõtte äri vajadus ja areng seotud suurel määral IT-valdkonna toimimisest ning arengust. Infotehnoloogia vallas eelistab töötaja töötada kiiresti arenevas ning huvitavas ettevõttes, mis muudab personalitöötaja töö IT-spetsialistide leidmisel keerulisemaks. Kuidas meelitada enda juurde häid IT-spetsialiste, kuidas nende kompetentsust hinnata ning kuidas neid võimalikult kaua enda ettevõttes hoida on küsimus, mida esitab endale iga personalitöötaja, kes töötab igapäevaselt IT valdkonnas (Leego, 2011).

Infotehnoloogia kiire areng on ajendatud pidevalt uue ja areneva tehnoloogia tõttu (Anderson, 2005). Infotehnoloogia mängib olulist rolli ettevõtte efektiivsuses, kuid õigesti kasutatult annab ta ka konkurentsieelise (Ferratt et al. 2005). Ettevõtte infotehnoloogiaosakond saab üha rohkem enda kanda suuremaid strateegilisi vastutusalasid, mida ta peab arendama, juhtima ning haldama, seejuures oodatakse sellelt osakonnalt ka seda, et ta pakuks erinevaid funktsionaalseid lahendusi, mis aitaks kliendil oma eesmärgi kiiremini saavutada (Chan et al. 1997). Sellest tulenevalt on oluline, et IT spetsialistidel oleks võimalus hoida ning arendada enda kompetentse. Üheks võimaluseks enda taseme hoidmiseks on erinevate sertifikaatide olemasolu, mis aitab IT spetsialistil hoida oma taset, samuti garanteerib IT töötaja sellega ka oma tööandjale, et tal eksisteerivad lubatud oskused ja teadmised (Anderson, 2005). Mitmed ettevõtte juhid leiavad, et sertifitseeritud IT spetsialistid tugevdavad organisatsiooni, kus nad töötavad. Samuti leiavad juhid, et tänu töötajatele, kellel on olemas erinevad sertifikaadid, suureneb ettevõtte usaldusväarsus, konkurentsieelis ning produktiivsus, säilib järjepidev teenindusstandard ning IT spetsialistide on lihtsam enda juurde tööle

meelitada ning ka hoida (Ray and McKoy, 2000). Andreson (2005) toonitab, et IT sertifikaartide abil on võimalik mõõta töötaja teadmisi, oskusi, hoiakuid ning seotust antud alaga. Mitmed uuringud toovad välja ka kaks peamist nõ. tuluallikat, miks peetakse erinevate sertifikaatide olemasolu oluliseks (Barber and Brackner, 2001, Cohen, 2000, Freir, 2001, Precipe, 2000):

1. Suureneb erialane usaldusväärsus (teadmised, kogemused, areng);
2. Suureneb produktiivsus, karjäärilised väljavaated ning palk.

Ettevõtte ootused IT osakonnale on muutnud IT spetsialistide ameti mõiset (Fondas and Stewart, 1994). See omakorda toob aga kaasa teistsuguste oskuste omamise vajaduse IT spetsialistide hulgas, neilt ei oodata enam mitte ainult põhjalikke teadmisi infotehnoloogiast vaid ka oskust lahendada ettevõtte probleeme, samuti peavad nad toetama ettevõtte ärilist poolt (Eom and Kim, 2013).

Personalijuhtimine käsitleb IT inimresurssi samamoodi nagu ükskõik millist teist inimresurssi, strateegiad inimresurssi juhtimisel on sarnased. Personalijuhtimine hõlmab endas õigete töötajate värbamist, arengu- ning koolitusvõimaluste pakkumist, tööprofiili loomist, hindab töötaja töö tulemuslikkust, arendab välja kompensatsioonisüsteemi (Huselid, 1995, Malos and Campion, 2000, Agarwal and Ferratt, 2001). Kui eelnevalt loetletud ülesanded on sooritatud strateegiliselt avaldavad nad mõju ettevõtte tulemuslikkusele, tööga rahulolu ettevõttes suureneb, töötajate voolavus väheneb, töö muutub tulemuslikumaks (Huselid, 1995, Delery and Doty, 1996, Snell, 1999). Personalijuhtimine peaks IT spetsialistide puhul rõhku panema IT spetsialistide karjääri planeerimisele (Ginzberg and Baroudi, 1988) ning arengu- ning koolitusvõimaluste pakkumisele (Igbaria et al. 1994, Nelson, 1991).

IT personal koosneb üldjuhul kõrgelt haritud ning väljakoolitatud tööjõust, kes hindab kõrgelt professionaalsust, hoolib sellest, et tehtav töö omaks tähendust ning hindab autonoomsust oma tööülesannete täitmisel. (Brancheau et al.1987, Wynekoop et al. 1998). IT spetsialistid on ambitsioonikad, enesekindlad ning loovad töötajad (Wynekoos et al. 1998). IT personali hulka kuuluvad: programmeerijad, süsteemianalüütikud, võrguadministraatorid, andmebaasi andministraatorid, disainerid, IT juhid (Eom and Kim, 2013).

IT tegevused hõlmavad enda alla organisatsiooni IT ressursside arendamist, juhtimist ning hooldamist, toetades äri erinevaid funktsioone ning operatsioone, tuginedes ettevõtte prioriteetidele ja vajadustele, võimaldades nii organisatsioonil saavutada endale seatud strateegilised eesmärgid (Chan et al. 1997). IT spetsialistid peavad suutma hallata kiiresti muutuvaid tehnoloogiasid ning tegelema organisatsiooniliste protsesside ja ärimudelitega (Klein et al. 2001). IT osakond peab suutma toetada nii majasisest kui majavälist klienti (Eom and Kim, 2013). Samuti peaks IT osakond keskenduma rohkem äriprobleemide analüüsimisele, pakkudes IT lahendusi (Lee et al. 1995). Eelnevale lisaks peab IT osakond olema kursis ettevõtte eesmärkidega (Mykytyn et al. 1994).

IT spetsialistid võiksid olla multitalentsed professionaalid, omades oskusi ja teadmisi infotehnoloogiast ning ärifunktsioonidest, lisaks peaksid nad kindlasti omama ka erinevaid oskusi: nii suulist kui kirjalikku suhtlemisokust, meeskonnas töötamise oskust (osata ja tahta teistega koos töötada); väärtustab inimsuhted (saab hästi teiselega läbi); on suunatud probleemide lahendamisele (omab kriitilist ning analüütilist mõtlemist); loovust; projektijuhtimisoskust; oskust müüa (Luftman, 2007b).

Luftman (2007a/2007b) toob välja need põhilised oskused, mida IT spetsialist, peale väga heade tehniliste oskuste ja teadmiste oma töö tegemiseks vajab:

1. On suunatud probleemi lahendamisele: kuidas saaks lahendada ettevõttes esilekerkivad probleemid infotehnoloogiaga;
2. Omab suhtlemisoskust, nii suulist kui kirjalikku: IT spetsialist peab suutma selgitada, kuidas mingi süsteemi abil saab ehitada ja lihtsustada erinevaid äri operatsioone;
3. Koostöö oskust (tiimisisene/juhtidega): IT spetsialist peab olema võimaline töötama nii teiste IT spetsialistidega kui äripartneritega;
4. Ärianalüüsi oskust: IT spetsialist peab mõistma äri ning looma täiusliku tehnoloogia, mis saavutaks kliendi eesmärgi täitmise;
5. Väga head teadmised valdkonnast: kõrged tehnikalsed teadmised, IT spetsialistid peavad olema orienteeritud äritegevuse tõhusale kaasa aitamisele, lihtsustades strateegiliste ülesannete täitmist.

Sarnastele teadmistele, oskustele ja isikuomadustele toetuvad ka Eom and Lim (2012), kes peavad samuti IT spetsialisti puhul kõige olulisemaks suhtlemis- ning koostööoskust ja probleemist arusaamist. Alljärgnevalt toovad Eom ja Lim (2012) välja neli peamist oskust ja isikuomadust, mida vajab üks IT spetsialist, et teha oma tööd efektiivselt:

1. Isikuomadused: sõbralik, kaastundlik, arvestav, teiste arvamust respektiiv;
2. Omama head suhtlemisoskus ning mõistab äriprobleeme: IT spetsialistilt oodatakse, et ta oskab efektiivselt suhelda nii sise- kui väliskliendiga ning mõistab äriprobleeme seostades neid IT-ga;
3. Koostööd organisatsiooni erinevate osakondadega: IT spetsialistilt oodatakse, et ta on võimeline mõistma organisatsiooni eesmärke ning saab aru ettevõtte strateegilistest suundadest, suhtleb efektiivselt äripartneritega, võtab arvesse organisatsiooni struktuuri;
4. Hõlbustab ja edendab IT-d: IT spetsialistilt oodatakse, et ta oleks fookuseeritud äriks ning omaks head arusaama organisatsiooni strateegiast ning ärilisest hetkeseisust.

2.3.1. IT töötajate voolavus

IT spetsialisti lahkumine organisatsioonist võib kaasa tuua negatiivseid tulemusi, kahjustades ühelt poolt nii organisatsiooni tööd, teisepoolt aga IT töövõimet, samuti toob IT spetsialisti lahkumine organisatsioonile väga suuri ja erinevaid kulutusi. Seetõttu soovivad eksperdid organisatsioonidel tegeleda IT spetsialistide voolavusega, püüdes neid enda juures hoida pikemaajaseks (Longenecker and Scazzero, 2003). Hilisemad uuringud näitavad, et minimaalne kulu ühe IT spetsialisti asendamiseks on 1 kuni 2,5 korda suurem kui IT spetsialisti põhipalk. Samuti toob IT spetsialisti lahkumine kaasa kahju poolelijäänud projektidele, süsteemi uuendustele, töömoraalile, tiimitööle, töökoormusele ning suurendab organisatsioonisisest stressi (Longenecker and Scazzero, 2003).

Uuringud toovad välja viis põhitrendi, miks IT spetsialistid organisatsioonist lahkuvad (Longenecker and Scazzero, 2003) :

1. Halb või olematu tööelu kvaliteet,
2. Palk on turukeskmisest madalam;
3. Puuduvad arenemis-ning koolitusvõimalused;
4. Rahulolematus juhtkonna/juhtimisega;
5. Puudub karjääriarengu võimalus.

Longenecker and Scazzero (2003) läbiviidud uuringust selgub kuus põhilist aspekti, mida jälgides on võimalik IT spetsialiste kauem enda organisatsioonis hoida:

1. IT juhid peavad olema teadlikud ettevõtte sihtidest ning prioriteetidest;
2. IT spetsialistidele tuleb anda igakülgset tuge, et nad saaksid oma töö tehtud;
3. IT spetsialistide palk ning boonus peab olema konkurentsivõimeline;
4. IT spetsialistide arendamine ja koolitamine peab olema ettevõtte prioriteet;
5. IT tiimid peaksid olema kokkupandud nii, et nad oleksid orienteeritud tulemustele;
6. Säilima peab pidev suhtlus organisatsiooni juhtkonna, IT juhtide ning IT spetsialistide vahel.

2.3.2. IT spetsialisti tööelu kvaliteet

IT spetsialistide tööelu kvaliteet on tugevalt seotud töörahulolu (Danna and Griffin, 1999) ning organisatsioonile pühendumisega (Mowday et al. 1982). Tööelu kvaliteet – töötaja rahulolu läbi mitmete erinevate aspektide: erinevate töötulemuste (edutamise võimalus, väljakutsed, töösuhted), panuse (ootused, väärtused, motiivid, vajadus, sotsiaalne võrdelmine) (Efraty and Sirgy, 1990). Kui töötaja ihaldatud tulemus on töökohal saavutatud, tunnetab töötaja kolme erinevat aspekti: tähendusrikkust, vastutust, tulemuste teavitamist (Hackman and Oldham, 1976). Selleks, et IT spetsialisti tööelu kvaliteet oleks positiivne vajab ta töötamise autonoomiat, selgelt stuktureeritud tööülesandeid, meeskonna tööd, kaasatust probleemide lahendamisse, võimalust areneda (Nandan and Nandan, 1995). Samas liigne töökoormus, sunnitud ületunnitöö, liigne ambitsioonikus või konfliktne roll toovad kaasa emotsionaalse stressi ning madalama tööelu kvaliteedi (Menaghani and Merves, 1984). Töömotivatsioon on IT spetsialistide produktiivsuse juures kõige tähtsam tegur (Beecham et al. 2008).

Tett and Meyer (1993) defineerivad organisatsioonile pühendumist kui töötaja pühendumist oma tööga ning tahet jääda praeguse organisatsiooni juurde. Uuringud on näidanud, et IT spetsialistide organisatsiooni jäämine sõltub väga palju sellest, kui suur on antud töötaja töö rahulolu, lojaalsus, milline on tema läbisaamine otsese juhiga, vajalikest oskustest tööülesannete täitmisel ning talle antud tööülesannetest (Coombs, 2009).

Bass (1985) defineerib IT juhtimist kui kogumit erinevatest kuid pidevatest käitumismustritest, mis mõjutavad IT spetsialiste saavutama ühiselt püstitatud eesmärke. IT üksuse juhid võiksid ja peaksid motiveerima oma töötajaid läbi selle, et muudavad nende enesetõhusust, lugupidamist, töö väärtust ning aitavad kaasa töötaja enesearengule (Eom and Kim, 2013). Juhid peaksid suutma IT spetsialiste arendada nii, et IT spetsialistid oleksid ise motiveeritud arenema ning parendama oma teadmisi ja oskusi (Wynekoop et al. 1998).

IT spetsialistide arendamisel ja koolitamisel, nende kompetentside arendamisel, suureneb nende töömotivatsioon ning töörahulolu (Bandura, 1986, Jiang et al. 1999/2000). Lisaks sellele tunneb koolituse läbinud IT spetsialist end enesekindamalt, on aktiivsem, innovatiivsem ning samuti suureneb tema suhtlus kaaskolleegidega (Eom and Kim, 2013). Lisaks tunnetab töötaja, et ta on enda tööandja poolt märgatud (Hackman et al. 1976). Need IT spetsialistid, keda tööandja poolt julgustatakse ning toetatakse ja kaasatakse, teevad rohkem sisulist tööd ning muutuvad tööalaselt aktiivsemaks (Eom and Kim, 2013). Coombs (2009) läbiviidud uuringust tuleb välja, et IT spetsialistidel, kes on oma tööga rahuolevad on kalduvus ettevõttesse kauemaks ajaks tööle jääda.

3. EMPIIRILINE UURIMUS

3.1. Uurimisprobleem ja töö eesmärk

Uurimuse viis antud magistritöö autor läbi ettevõttes MYJAR IT OÜ (edaspidi MYJAR). MYJAR on rahvusvaheline finants/IT sektoris tegutsev ettevõtte, kelle ärimaastik on suunatud Inglismaa turule. MYJAR tegeleb väikelaenude väljastamisega. Ettevõtte loodi 2008-ndal aastal ning oli algselt tööandjaks 5le töötajale. Tänapäevaks on firma kasvanud arvestavaks ettevõtteks nii Eesti kui Inglismaa turul, olles Inglismaal turuosa suuruselt oma valdkonnas neljas. Ettevõttes töötab hetkel 84 inimest, neist 8 teevad oma igapäevast tööd Londoni kontoris ning ülejäänud 76 Eestis. Tugiosakonda (mis hõlmab endas IT osakonda, turundusosakonda, finantsosakonda, personaliosakonda) kuulub 48 töötajat ning klienditeenindusosakonda kokku 28 töötajat (vt lisa 1) organisatsiooni struktuuri joonis).

Koos ettevõtte kasvuga on esile kerkinud üha suurem vajadus oma töötajaid arendada ning koolitada. Samuti on üheks koolitamisajendiks ka see, et ettevõtte on endale värvanud väga tugevaid IT-spetsialiste, kes on tulnud ettevõtetest, kus neid on koolitatud ning arendatud ning üks võimalus neid motiveerida ning enda juures kauem hoida, oleks nende koolitamine ning arendamine. Hetkel puudub ettevõttel personalistrateegia, mis reguleeriks töötajate arendamist ning koolitamist. Siiani on kogutud töötaja kohta informatsiooni tulemusjuhtimise (performance review) kaudu, kus on hinnatud töötaja töösooritust. Töösoorituse hindamine viiakse ettevõttes läbi kvartaalselt ja see seisneb töötaja ning tema otsese juhi hinnangus töötaja kvartaalsete eesmärkide saavutamisele ning järgmise kvartali eesmärkide püstitamisel. Saadud informatsiooniga ei ole siiani osatud midagi ette võtta, selleks puudub selge arusaam ja kirjeldatud reeglid, mis edasist protsessi reguleeriks.

Antud magistritöö autor keskendub oma töös IT-spetsialistide arendamis- ning koolitamisstrateegia rajamisele. Praegu toimib MYJAR-is ainukese koolitusvormina

uue töötaja sisseelamis- ja kohandamiskoolitus. Türk (1999) defineerib personali kohandumist organisatsiooni kui protsessi, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni eesmärgid, väärtusi, tavasid, norme ja käitumisviise. MYJAR IT OÜ sissekoolituste raames peab iga uus töötaja läbima 2 kuu jooksul alates firmasse tööle asumisest 10 erinevat sissejuhatavat koolitust, mis tutvustavad iga osakonna töö eripärasid.

Uurimistöö probleemi püstitus: ettevõttel MYJAR IT OÜ puudub läbimõeldud ja sihipärane IT valdkonna töötajate arendus- ja koolitussüsteem.

Töö eesmärgiks on Eesti infotehnoloogiaettevõtete töötajate arendamis- ja koolitamissüsteemide kaardistamine ning MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamissüsteemi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine. Esimeseks alameesmärgiks on välja selgitada kuivõrd hästi toimiv on hetkel Eesti IT ettevõtete koolitussüsteem ettevõtete valimi personalijuhtide/tegevjuhtide hinnangute kohaselt. Teiseks alaeesmärgiks on uurida MYJAR IT OÜ IT töötajate rahulolu koolituste toimumisega ja kasutada uurimistulemusi sisendina koolitussüsteemi väljatöötamisel.

3.1.1. Uurimusküsimused

1. Kas Eestis tegutsevatel IT ettevõtetel on olemas töötajate arendamis- ja koolitamissüsteemid ning selle alusel toimiv töötajate arendamis- ja koolitamissüsteem?
2. Kui oluliseks peab MYJAR IT OÜ IT töötaja enda arendamist ja koolitamist?
3. Milline oleks MYJAR IT OÜ IT töötajatele sobiv arendamis- ning koolitamissüsteem?

3.1.2. Meetodi kirjeldus

Töö empiirilises osas kasutati uurimismeetodina kirjalikku küsitlust. Küsitlemise eesmärgiks oli teada saada valitud IT ettevõtete personalitöötajate/tegevjuhtide

hinnagud koolitamis- ja arenguvõimaluste kohta IT sektoris ning MYJAR IT OÜ IT töötajate hinnangud ja ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötaja arendus- ja koolitusstrateegia loomiseks. Andmete kogumiseks viidi internetikeskkonnas läbi kaks ankeetküsitlust. Esimene küsimustik oli suunatud Eestis infotehnoloogiaga tegelevate ettevõtete personalitöötajatele või juhtidele, kes vastutavad ettevõtte personalivaldkonna eest (Lisa 2) Teine küsitlus viidi läbi MYJAR IT OÜ infotehnoloogia spetsialistide hulgas (Lisa 3). MYJAR IT OÜ IT töötajate käest paluti üldist hinnangut praegu ettevõttes toimiva töötajate arendamise ja koolitamise osas, samuti uuriti IT töötajatelt, kui oluliseks nad peavad enda arendamist ja koolitamist ning kui tihedalt ja kellega, peaksid toimuma nende arenguveestlused ning koolitusele suunamised. Saadud vastused analüüsitakse ning võetakse aluseks ettevõtte MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitussüsteemi loomisel ning ettepanekut tegemisel.

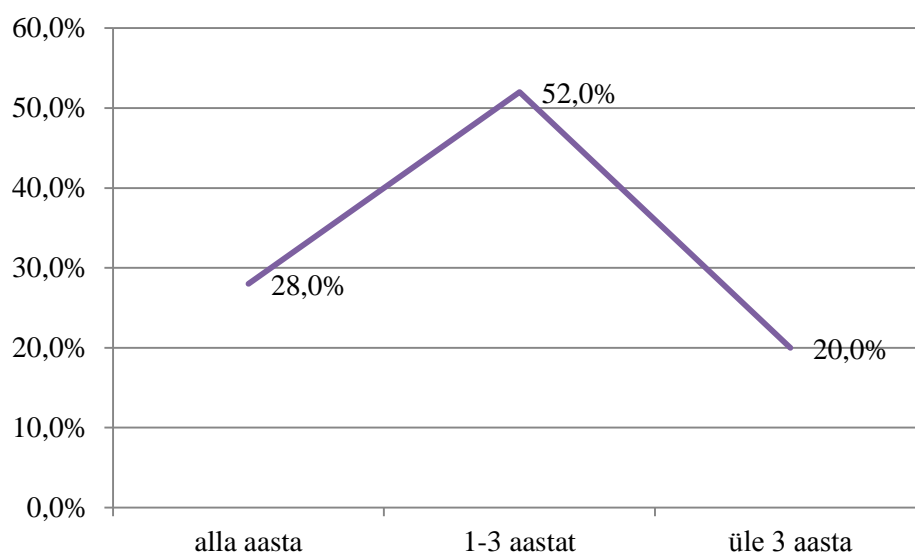
Kogutud andmeid töödeldi Exceli andmetöötlusprogrammi abil.

3.1.3. Valim

Eesti IT ettevõtete valim koostati lähtudes tegevusalade klassifikaatorist EMTAK 2008 (Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator). Magistritöös kasutati kahekohalist tegevusalade klassifikaatorit, mis IT tegevusala ettevõtteid koondab jaotuse 62 all. Nimetatud tegevusaladest selekteeriti ettevõtted, kellel eksisteerib müügitulu vähemalt 200 000 €. Antud müügitulu tase tähendab, et ettevõttel on olemas läbi käibe väljendatuna teatud tegevuste maht. Ettevõtete suuruse teadlik defineerimine valimi koostamiseks tagab homogeensema sihtgrupi, kelle läbi uurimisküsimustele vastused otsitakse. Selliseid ettevõtteid oli kokku 150. Selleks hangiti andmed Äriregistrist. Kõigile 150 ettevõttele saadeti küsimustik. 150-st Eesti IT ettevõtetele väljasaadetud küsimustikest laekus 33 täidetud küsimustikku. Seega vastamismäär oli 22% kogu valimisse kuulunud Eesti IT ettevõtetest. Esimest korda saadeti ankeet välja 100 Eesti infotehnoloogia valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kuna vastuseid laekus vähe, saadeti neile veel kaks meeldetuletavat e-maili. Seejärel suurendati valimit ning kaasati veel 50 ettevõtet, kuid valim ei saavutanud siiski oodatud vastajate protsenti. Vastajate konfidentsiaalsuse tõttu on uuringu tulemustes esitatud ettevõtted tähega X ning iga ettevõtte on saanud endale kindla numbri, millega teda tähistatakse.

MYJARi töötajate valim moodustus MYJAR IT OÜ IT töötajatest. Uurimuse läbiviimise ajal töötas antud ettevõtte IT osakonnas 25 IT töötajat, kelle hulka kuulub 4 IT tiimijuhti, kvaliteedi insener, arhitekt, 3 vanema leveli arendajat, 4 arendajat, 3 süsteemianalüütikut, 3 testijat, 3 ärianalüütikut, *Service Desk Specialist*, *Risk and Reporting Specialist*, *Scrum Master*. Kõigile IT töötajatele saadeti küsimustik nende ettevõtte e-maili aadressil. Kokku vastas küsitlusele 25 töötajat, mis moodustab 100% kogu valimist. Uuringu tulemuste esitamisel on MYJAR IT OÜ igale IT töötaja konfidentsiaalsuse tagamiseks märgitud ära tähega Y ning antud kindel number.

Enamik MYJAR IT OÜ IT töötajate töötamise periood ettevõttes jääb ühe kuni kolme aasta vahemikku, seda 52% MYJAR IT OÜ IT töötajatest (vt joonis 1). 28% IT töötajatest on ettevõttes töötanud alla aasta ning 20% üle kolme aasta. Töö autor leiab, et kuna suur hulk ettevõttes töötavate IT töötajate töötamise aeg jääb 1-3 aasta vahele, on see väga oluline sisend selleks, et saada paika IT töötajate arendus- ja koolitusstrateegia, et hoida neid töötajaid pikemalt ettevõttes tööl.



Joonis 1. MYJAR IT OÜ IT töötaja tööstaaz

3.2. Tulemused

3.2.1. Töötajate koolitamine Eesti IT ettevõtetes

Küsitlusele vastanud ettevõtetest 52% on olemas personalistrateegia. Nende ettevõtete keskmine suurus töötajate arvu alusel on 140 töötajat. Ettevõtetel, kellel personalistrateegia puudub, on keskmine töötajate arv 40 (Tabel 1). Vastanud ettevõtetest on IT töötajate arendamis- ja koolitamiseelarve olemas 39,4%, arendamis- ja koolitamiseelarve puudub 57,6%, 3% vastajatest ei vastanud antud küsimusele.

Tabel 1. Ettevõtete suurused väljendatuna läbi töötajate arvu koolituseelarvega- ja eelarveta ettevõtetel.

	Koolituseelarvega ettevõtted	Koolituseelarveta ettevõtted
Aritmeetiline keskmine töötajate arv	140	40
Mediaan töötajate arv	70	19

Allikas: ettevõtete küsitlus, Äriregister, autori arvutused

Kuna analüüsitud ettevõtete hulka kuuluvad üksikud suured ettevõtted (250 ja rohkem töötajat), analüüsib töö autor lisaks ka töötajate arvu keskmist mediaani, mis kirjeldab täpsemini üksikute suurte erisuste puhul ettevõtete suuruse varieeruvust koolituseelarvega ja –eelarveta ettevõtetel. Töötajate arvu mediaan on koolituseelarvega ettevõtetel 70 töötajat ning ilma koolituseelarveta 19. Seega võib antud valimi alusel järeldada, et personalistrateegia olemasolu sõltub suures osas ettevõtte suurusest: eksisteerib positiivne seos ettevõtte suuruse ja personalistrateegia olemasolu vahel. Antud valimis 15% ettevõtetel reguleerib personalitööd mingi muu dokument, näiteks ettevõtte strateegia lisa. Kokkuvõtlikult saab öelda, et 57% ehk ligikaudu 2/3 analüüsitud ettevõtetest on personalitööd reguleeriv dokument ühel või teisel kujul olemas. Ilmnes, et nendel ettevõtetel, kelle on olemas personalistrateegia või mõni muu personalitööd reguleeriv dokument, hõlmab antud dokument ka personali arendamist ja

koolitamist. 63%-l analüüsitud ettevõtetest toimub IT-personali arendamine ja koolitamine kirjapandud põhimõtete alusel.

3.2.2. Koolituspõhimõtted ja kompetentsimudeli olemasolu

Kõige enam küsitletud ettevõtetest (58%) on määratlenud oma koolituspõhimõtetes koolituse korraldamise alused ning on sõnastanud personali arendamise ja koolitamise eesmärgid (vt tabel 2). Üle poolte küsitletud ettevõtete (52%) koolituspõhimõtetes sisaldub koolituseelarve ning koolituse finantseerimine ning samuti toimub nende puhul IT spetsialistide koolitamine lähtuvalt ettevõtte strateegiast. Veidi vähem sisaldub küsitletud ettevõtete (39% vastanutest) koolituspõhimõtetes, kuidas töötajaid koolitusele suunatakse. Alla 40% küsitletud ettevõtete IT töötajate koolituspõhimõtte alla on määratletud koolituse meetodid ja vormid (36%) ning koolitusvajaduse hindamise ja mõõtmise protseduur. Üksikute ettevõtete koolituspõhimõtted reguleerivad seda, kuidas toimub koolituste tulemuste hindamine (33%) ning koolitaja valiku põhimõtted ja protseduur. Vaid mõne küsitletud ettevõtete koolituspõhimõtetes alla kuulub koolituslepingu näidis (18%). Küsitletud ettevõtete koolituspõhimõtetes on pigem paika pandud üldised koolitusprotsessi juhendavad alused, korralduslikku poolt reguleeritakse oluliselt vähem, seejuures pannakse ka vähem rõhku sellele, kuidas toimub hindamine koolitusele suunamiseks ja kuidas toimub koolitusjärgne hindamisprotseduur.

Tabel 2. Arendus- ja koolituspõhimõtete dokumenteerimine Eesti IT ettevõtetes

Kirjeldatud arendus- ja koolituspõhimõtted	Ettevõtete arv	Osakaal valimis (%)
Personali arendamise ja koolitamise eesmärkide sõnastamine	19	58%
Koolituse korraldamine	19	58%
Koolituse eelarve kujundamine ja finantseerimine	17	52%
Lähtuvalt ettevõtte strateegiast Seosed ettevõtte strateegiaga	17	52%
Koolitusele suunamise protseduur	13	39%
Koolitusvajaduse hindamise ja mõõtmise protseduur	12	36%

Koolituse meetodid ja vormid	12	36%
Koolitajate valiku põhimõtted ja protseduur	11	33%
Koolituste tulemuste hindamise protseduur	11	33%
Koolituslepingu näidis	6	18%
Muu	1	3%

Allikas: Eesti IT ettevõtete küsitlus

Veidi üle pooltel küsitletud ettevõtetest eksisteerib kompetentsimudel (59,6%). Nendest 34,4% ettevõtetel on väljatöötatud kompetentsimudel kõikide töötajate kategooriate jaoks ning 25% ettevõtetel on kompetentsimudel väljatöötatud üksikute töötajate kategooriate jaoks. Veidi alla pooltel küsitletud ettevõtetest kompetentsimudel (40,6%) puudub. Vaid vähestel küsitletud ettevõtetest toimub töötajate arendamine ja koolitamine kompetentsimudeli alusel (22,2%). Veidi alla pooltes küsitletud ettevõtetes (40,7%) toimub töötajate arendamine ja koolitamine mõni kord lähtuvalt kompetentsimudelist. 1/3 vastanud ettevõtetest (33,3%) ei koolita ja arenda oma töötajaid kompetentsimudeli alusel. Kuigi üle poolte vastanud ettevõtetest (59,6%) tõdes, et neil eksisteerib kompetentsimudel, toimub 40,7% ettevõtetest töötajate arendamine ja koolitamine kompetentsimudeli alusel.

3.2.3. IT töötajate arenguvajaduse väljaselgitamise protsess

Järgnevalt uuriti, kelle poole pöörduvad IT töötajad, kui nad soovivad end ametialaselt täiendada. Enamik küsitletud ettevõtetest tõid välja, et IT töötaja pöördub oma esmase ametialase enesetäiendussooviga oma otsese juhi poole (87,9). Üsna kõrgelt oli esitatud ka personalitöötaja juurde pöördumine, 45,5%-ga. Eraldi toodi välja IT töötaja pöördumine nii enda mentori, kolleegi või meeskonna poole (12,1%).

IT töötaja arenguvajaduse väljaselgitamise protsessi kaasatavate töötajate varieeruvus ametikohtade ja töövaldkondade lõikes on suur. Eelkõige sõltub see ettevõtte struktuurist ning suurusest. Enamjaolt on töötaja arenguvajaduse väljaselgitamisega seotud töötaja otsene juht (67%). Protsessi aga on tihti lisaks kaasatud ka personaliosakond, tegevjuht, tiimijuhid, arendusjuht.

Kõige rohkem töid küsitletud ettevõtted välja, et nende IT töötajate arenguvajaduse väljaselgitamine toimub arenguestluste kaudu (94%) (vt tabel 3). Samal määral on esindatud ka töötaja poolne pöördumine oma arengusooviga. (94%). Veidi vähem (82%) teeb juht ise konkreetse töötaja arendamiseks ettepaneku. Veidi üle pooltel (55%) küsitletud ettevõtetest toimub töötajate arenguvajaduse väljaselgitamine lähtudes ettevõtte strateegiast. Samuti on vastavuses tulemused, mille kohaselt küsitletud ettevõtetest 59,6% on kompetentsimudel olemas ning 40,7% ettevõtetel toimub oma töötajate koolitamine ja arendamine selle alusel, siis töötajate arenguvajaduse väljaselgitamine toimub 42% ettevõtetel lähtuvalt kompetentsimudelist. Erandina tõi ettevõtte X31 välja, et nende ettevõttes selgitatakse töötaja arenguvajadus välja rollipõhistes töögruppides.

Tabel 3. Töötajate arendusvajaduse väljaselgitamise meetodid.

Töötajate arendusvajaduse väljaselgitamise meetodid	Ettevõtete arv valimis	Esindatus kogu valimis (%)
Arenguestlused	31	94%
Töötaja teeb ise ettepaneku	31	94%
Juht teeb ettepaneku	27	82%
Lähtuvalt ettevõtte strateegiast	18	55%
Lähtuvalt kompetentsimudelist	14	42%
Muul moel	3	9%

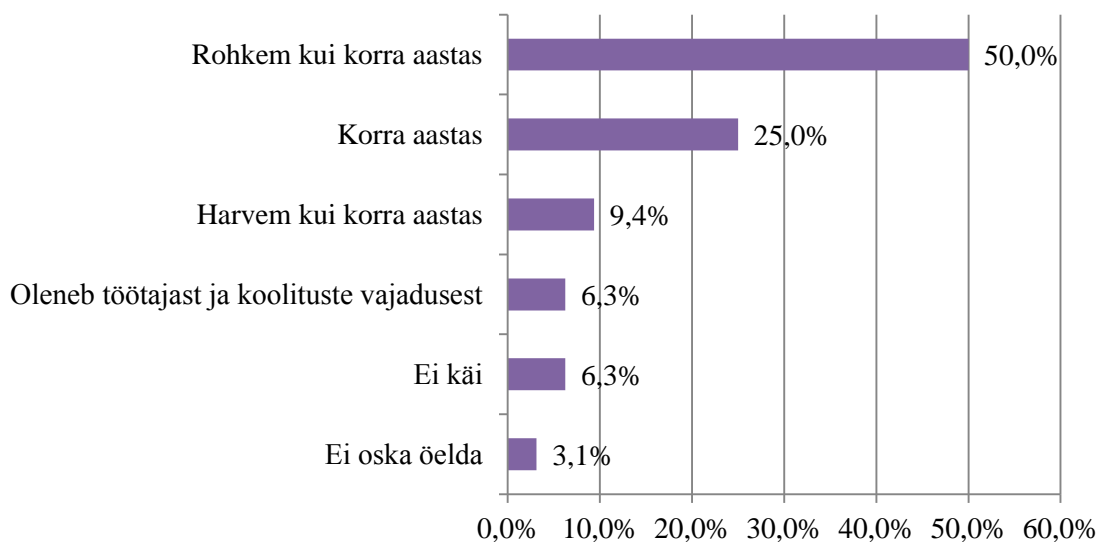
Allikas: Eesti IT ettevõtete küsitlus

3.2.4. Koolituste olulisus, käsitlemine komponendina motivatsioonipaketist ning informatsiooni leidmine koolitusvõimaluste kohta

Uuringust selgub, et 90,3% vastanud ettevõtetest peab IT töötajate koolitamist ja arendamist väga oluliseks. Ülejäänud 9,7% vastajatest leiavad, et töötaja arenemine on oluline, kuid koolitsela suunamine ei pea olema essentsiaalne, samuti nähakse koolitusel osalemise vajadust teisejärguliselt, sest koolituse efektiivsust on keeruline hinnata.

68,8% vastanud ettevõtetest leiab, et IT töötajate koolitamist ja arendamist käsitletakse osana neile suunatud motivatsioonipaketist (vt joonis 2). 18,8% vastanutest ei käsitle arendamist ja koolitamist motivatsioonipaketi osana ning 12,5% vastanutest ei oska IT töötajate koolitamist ja arendamist otseselt millegi alla määratleda.

Pooled küsitletud ettevõtetest (50%) töid välja, et nende IT töötajad käivad rohkem kui korra aastas erinevatel ettevõtte poolt rahastatud koolitustel. 25% küsitletud ettevõtete töötajad käivad korra aastas ettevõtte poolt rahastatud koolitusel. Ettevõtte X27 toob välja, et üha enam panevad nad suuremat rõhku oma ettevõttes sisekoolitustele, mille arvelt välikoolituste hulk aasta aastalt kahaneb.



Joonis 2. Ettevõtte poolt rahastatud koolituste külastamine

Läbiviidud uuringust selgub, et 45,2% vastanute jaoks ei valmista koolitusvõimaluste kohta informatsiooni leidmine raskusi, samas 19,4% küsitletutest vastas, et see on nende jaoks raske. 35,5% vastanutest ei osanud öelda, kas informatsiooni leidmine koolitusvõimaluste kohta on keeruline või lihtne. Koolitusvõimaluste kohta hangitakse informatsiooni kõige enam Internetist, juhindutakse kolleegi-tuttava soovitustest või koolitusettevõtete pakumistest, seda 34,5% vastanutest. Eraldi töid vastajad välja, et koolitusvõimaluste kohta hangitakse informatsiooni erinevatelt konverentsidelt, koostööpartneritelt, ettevõttesisest *Intranet*ist ja *Skype* teel ning ühenduste ja liitude kaudu, kuhu organisatsioon kuulub.

3.2.5. Koolituse hindamise protsess

Uuringust selgub, et vastanud ettevõtet kasutavad läbitud koolituste hindamiseks erinevaid viise. Vastused jagunevad kaheks: koolitust hinnatakse kas osalejate endi hinnangute alusel või siis töösoorituse muutuste kaudu. Esimesel juhul antakse hinnang koolitusel osalenu arvamuse alusel tagasiside küsimustikega, kus koolituse läbinud töötajal palutakse täita tagasiside ankeet ja palutakse töötajal hinnata koolitust 5- või 10-pallisel skaalal. Teisel juhul hinnatakse koolituse mõju selle läbinud töötaja töö, töötaja arengu, töötaja teadmiste ja oskuste tõusu, paranenud töötulemuste, töö kvaliteedi ja tööviljakuse alusel. Mõningatel juhtudel (3%) hindavad muutuste ilmumist töötaja käitumises ka tema kaaskolleegid.

Pea pooltel küsitletud ettevõtetel (48%) on läbi mõeldud, kuidas koolituse läbinud töötajad toovad koolitusel õpitu ja kogetu ettevõttesse. Küsitletud ettevõtted tõid välja erinevad vormid, kuidas neil koolitusel õpitu ja kogetu ettevõttesse tagasitoomine korraldatud on. Need vormid on järgmised:

- koolitusel õpitud jagatakse kogu IT osakonna ning oma meeskonnaga;
- korraldatakse erinevaid järelseminare, nn. retrospektiive;
- toimunud kajastatakse ettevõtte blogis ning siselehtedes;
- toimuvad erinevad ettevõttesisesed arenduspäevad ning sisekoolitused, kus koolituse läbinud töötajal on võimalus omakorda läbi viia sisekoolitus koolitusel õpitu alusel;
- rakendatakse ettevõttesiseseid töötubade tegemisi ning ülevaate andmist kogu ettevõttele;
- kogemusi jagatakse läbi ühiste vestlusringide;

Näiteks ühel vastanud ettevõttel antakse koolituse osalenud töötajale keerulisemaid tööülesandeid ning tehakse pistelist kontrolli; samuti eeldab tööandja, et koolitusel õpitu rakendub töösse ning kajastub ettevõtte tulemustes.

3.2.6. Suurimad väljakutsed IT-töötajate arendamisel ja koolitamisel.

Kõige suuremaks väljakutseks peavad vastanud ettevõtted, oma IT töötajate arendamise ja koolitamise juures, koolitatavate aja puudust (60%) (vt tabel 4). Järgneb vajalike koolituste puudumine koolitusturul (39,4%). Alla 10% vastanud ettevõtetest toob väljakutsena esile töötajate alamotiveerituse koolitusel osalemiseks (6,1%) ning väljakutseks peetakse ka õpperuumide ja -vahendite leidmist koolitusteks (9,1%).

Tabel 4. Peamised väljakutsed IT töötaja arendamisel ja koolitamisel

Peamised väljakutsed töötaja arendamisel ja koolitamisel	Ettevõtete arv	Ettevõtete osakaal valimis (%)
Ajapuudus	20	60,6%
Vajalike koolituste puudumine koolitusturul	14	42,4%
Finantsressursside vähesus	13	39,4%
Sobivate õpperuumide ja -vahendite puudumine	3	9,1%
Töötajatel puudub soov koolitusel osaleda	2	6,1%
Koolitamist ei peeta ettevõttes vajalikuks	2	6,1%

Allikas: IT ettevõtete küsitlus

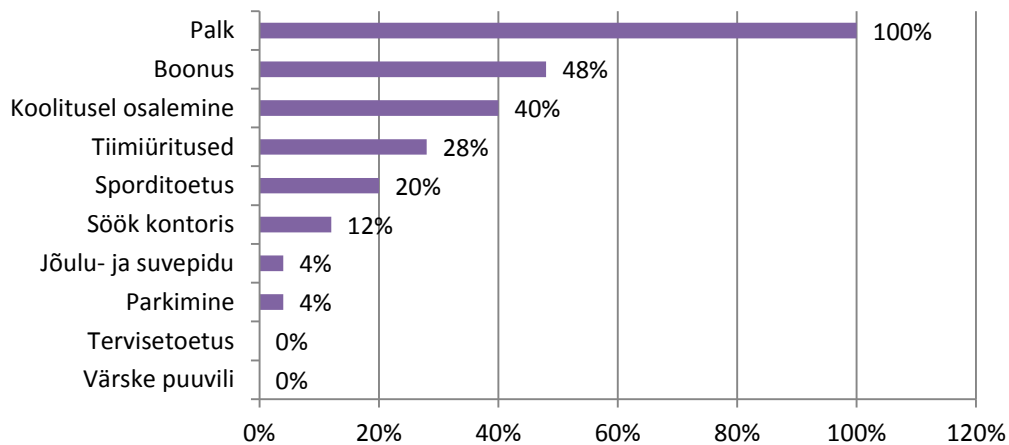
3.2.7. MTJAR IT OÜ töötajate arvamused arendamise ja koolitamise kohta ettevõttes

Motivatsioonitegurid ning IT töötajate rahulolu

Selgitamaks välja, millisel kohal on töötajate motivaatorite hulgas arendamis- ja koolitusvõimaluste olemasolu organisatsioonis, küsiti MYJAR IT OÜ IT töötajatelt, mis neid kõige enam oma töökohas ja töös motiveerib.

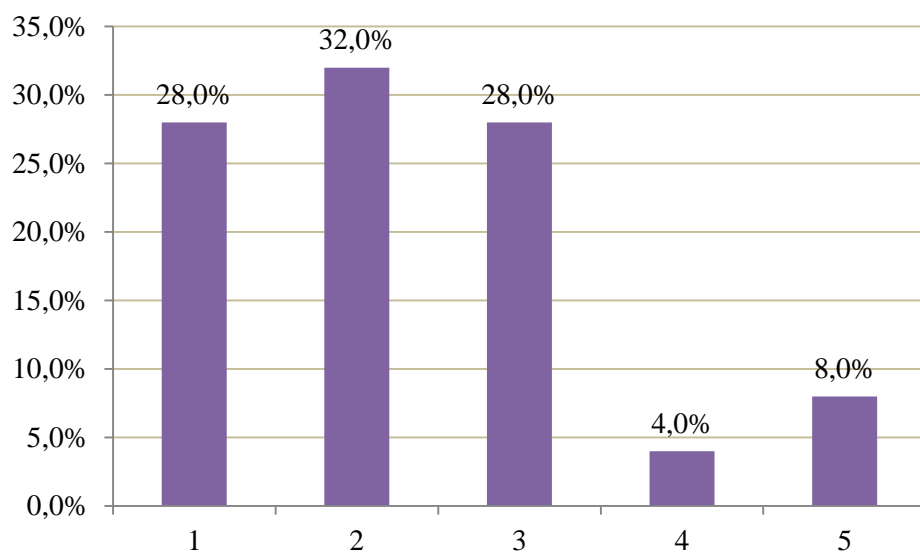
Kõik 25 vastanud MYJAR IT OÜ IT töötajat (100%) on olulisima motivaatorina välja toonud palga (vt joonis 3). Veidi alla poole IT töötajatest (48%) tõi järgmise motivatsioonitegurina välja rahalise boonustasu; kolmandana on välja toodud koolitusel

osalemine (40%). Koolitustele järgnesid tiimiüritused (28%), sporditoetused (20%) ning söömisvõimaluse olemasolu (või värskete suupistete pakkumise tööandja kulul) kontoris (12%). Oluline on märkida, et hetkel pakub MYJAR IT OÜ oma töötajale kõiki loetletud hüvesid peale koolitusel osalemise. Kuna küsimustik võimaldas ka vabavälja vastust, siis toodi lisaks välja töötajate jaoks olulisi motivaatoreid, mis loendist puudusid: nimetati tööõhkkonna kui motivaatori olulisust (16%), inimesi, kellega koos töötatakse (8%) ning sõbralikku meeskonda (4%). Veel toodi üksikutel kordadel välja motivatsiooniteguritena puhkust, juhtimisstiili, inimeste tunnustamist, avatust ning üksteise toetamist. Samuti arvas üks vastajatest, et selles loetelus ei motiveeri teda ükski asi.



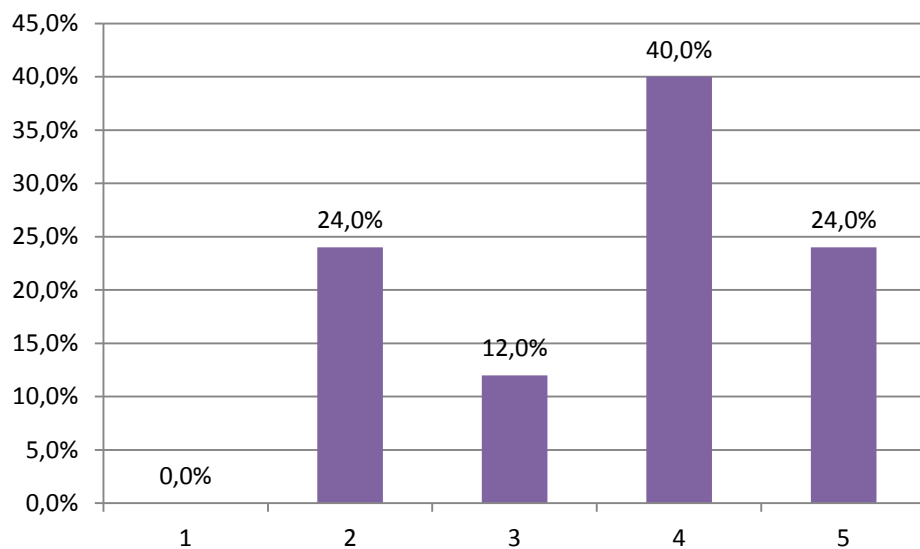
Joonis 3. Motivatsioonitegurite olulisus MYJAR IT OÜ IT töötajatele

Järgnevalt paluti MYJAR IT OÜ IT töötajatel hinnata rahulolu ettevõtte poolt pakutavate arengu- ja koolitusvõimalustega. Suurem osa IT töötajatest hindas oma rahulolu ettevõtte poolt pakutavate arengu- ja koolitusvõimalustega hinnetega 1-3 (skaalal 1-5, kus 1 tähistas kõige väiksemat, 5 kõige suuremat rahulolu), seda 88% vastajatest (vt joonis 4). Antud küsimuse vastuse keskmine hinne oli 2,3.



Joonis 4. MYJAR IT OÜ IT töötaja rahulolu ettevõtte poolt pakutavate arengu-ja koolitusvõimalustega

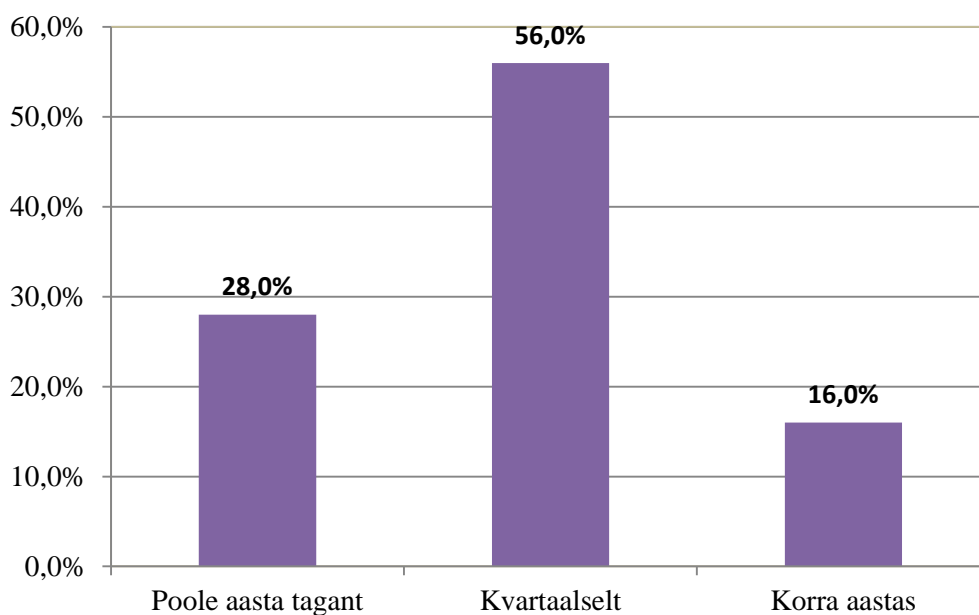
MYJAR IT OÜ sisseelamiskoolituse keskmine hinne 1-5 punkti skaalal on 3,6, seda IT töötajate hinnangul. Vastuste jaotuvus antud küsimuse puhul on üsna hajus. Kõik vastajad peavad sisseelamiskoolitust oluliseks, sest keegi ei ole sisseelamiskoolitust hinnanud hindega 1, mis tähendab „ei pea üldse vajalikuks (vt joonis 5).“



Joonis 5. MYJAR IT OÜ sisseelamiskoolituse olulisus

Arengu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamise protsess

Joonis 6 näitab, millise sagedusega peavad töötajad vajalikuks enda arengu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamist. Üle poole vastajatest (56%) leiavad, et nad sooviksid oma arenguvajaduse üle arutada kvartaalselt. Kindlasti on siinkohal põhjus ka selles, et IT töötajatel on tekkinud juba harjumus kvartaalse hindamisega, sest ettevõttes toimub tulemusjuhtimise süsteem kvartaalselt.



Joonis 6. Arengu-ja koolitusvõimaluste käsitlemise tiheus

Üle poole MYJAR IT OÜ IT töötaja ütleb, et juht arutab nende koolitusvajaduse üle (56%). Veidi alla 40% IT töötajatest väidavad, et nende juht ei ole nendega nende koolitusvajaduse üle arutanud (36%). Vaid paar IT töötajat ei oska sellele küsimusele vastata (8%), tuues põhjuseks liiga lühikese aja ettevõttes töötamisel. Samuti toob välja vastaja Y2, et kuigi ta juht arutab temaga ta arengu- ning koolitusplaane, puudub ettevõttel töötajate arendamiseks ja koolitamiseks eelarve. Y12 vastas, et ta on oma otsese juhiga arutanud enda arengu- ning koolitusvajaduse üle, kuid see on toimunud tulemuseta. Vastajata Y14 lisab, et oma juhiga arengu- ja koolitusvajaduse üle arutamine kuulub kvartaalse tulemusjuhtimise protsessi juurde. Vastaja Y25 nendib, et tal ei ole olnud võimalik ajapuuduse tõttu oma juhiga enda arengu- ja koolitusvajaduse üle arutada.

Kõige enam näeb MYJAR IT OÜ IT töötaja, et soovib oma arengu- ja koolitusvõimaluste üle arutada eelkõige enda juhiga (84%). 12% vastajatest sooviksid oma arengu- ja koolitusvajadusi arutada personaliosakonnaga ning 4% vastajatest sooviks seda teha ettevõttes inimesega, kellest koolituse saamine otseselt sõltub.

Arengu- ja koolitusvõimaluste vajadus ning koolitusvõimaluste kohta informatsiooni leidmine

Üle 90% vastanud IT töötajatest peavad oluliseks enda kompetentside/oskuste arendamist (96%). Ülejäänud 4% vastajat peab oluliseks üldiste oskuste arendamist. Töötaja Y20 lisab, et kompetentsi/oskuste arendamisele lisaks peab ta väga oluliseks erinevatel seminaridel ja konverentsidel osalemist, eelkõige just seetõttu, et nendel üritustel on võimalik kohtuda inimestega, kes töötavad samal ametipositsioonil, samuti annavad sellised üritused võimaluse avardada maailmavaadet. Rohkem kui 60% küsitatud IT töötajatest leiavad koolitamisvõimaluste kohta informatsiooni Internetist (68%). Koolitusvõimaluste kohta hangitakse informatsiooni ka kollegi või tuttava käest (16%), koolitusettevõtete pakkumistest (12%) ning informatsiooni leitakse ka *Facebookist* ning *Twitterist* (4%).

Uuringus osalejatel paluti välja tuua üks või mitu konkreetset koolitust, mida nad sooviksid läbida, lisades selle enda kujutletavasse koolitusplaani. Antud küsimusega soovis autor saada ülevaadet töötajate teadlikusest oma koolitusvajaduste kohta. Samuti kasutatakse antud informatsiooni IT töötajate koolitusplaani ettepanekute tegemisel. 40% vastanutest tõid välja ühe või rohkem spetsiifilise koolituse/konverentsi/seminari, mida soovitakse läbida/kuulata (lisa 4). Ligi 30% vastanutest tõid välja valdkonna, kus nad end arendada sooviksid (28%), samuti toodi välja, millisel tasandil nähakse ettevõttes puudusi.

Allpool on väljatoodud mõned töötajate kommentaarid antud küsimusele:

Y15 “Valiksin kindlasti mõned sisekoolitused, meil võiks igal osakonnal olla paar treeningut, millest huvilised võiksid osa võtta. Meil napib ärianalüüsi ja süstemaatilist pädevust, osaleksin hea meelega mõnel säärasel koolitusel.” Y20 “Oskan ainult öelda seda, et tegevusega õpib paremini. Ettevõttesisese koolituse puhul võib rakendada seda,

et töötajal on võimalus panna osa oma ajast teise valdkonna tegemiste peale, vastavalt siis, millise valdkonna vastu ta huvi tunneb. See pakuks paremat nägemust ettevõttest ja pakub ka vaheldust enda põhitööle.”

Lisaks konkreetsetele koolituse ja seminari soovidele toob vastaja Y25 välja, et IT töötajate jaoks on sertifikaadid väga olulised, sest need näitavad, mida antud töötaja oskab ja suudab, seetõttu peab ta oluliseks iga 3-5 aasta tagant oma sertifikaatide uuendamist, sest need aeguvad. Vastaja Y21 loetleb üles erinevad koolitusmeetodid, mida tema näeks ettevõttes toimivat, esimeseks toob ta välja sisemised koolitused, mis annavad ülevaate kogu ettevõttest, tootest ning äriprotsessist, oluliseks peab ta siseseminare, mis annaksid ülevaate, millega erinevad üksused ettevõttes tegelevad. Töötaja Y22 peab oluliseks ka väliseid koolitusi, mis on spetsiifilised ning toetavad töötaja tööprofiili, samuti rõhutab ta erinevate seminaride ja konverentsidel osalemise tähtsust, mis töötaja arvates laiendab kindlasti silmaringi ning annavad võimaluse eriala spetsialistidega mõtteid vahetada ning olla kursis uute trendidega, lisades, et väga oluline oleks ka see, et koolitusel, seminaril või konverentsil osalejal oleks võimalus ka ettevõttes teha huvilistele kogetust ja kuuldust kokkuvõtte. Samuti toob ta välja ka selle, et kindlasti oleks ettevõttel vaja luua keskkond, mis koondaks enda alla info erinevate arendus-ja koolitusvõimaluste kohta.

3.3. Arutelu ja järeldused

Käesolevas peatükis analüüsitakse läbiviidud empiirilise uurimustöö tulemusi ning tulemuste seost töös käsitletud teoreetiliste seisukohtadega. Esmalt tuuakse välja paralleel küsitlusele vastanud teiste IT ettevõtete ja MYJAR IT OÜ vahel. Järgmiseks töö tulemuste laiem arutelu ja võrdlus teoreetilises osas välja toodud kontseptsioonidega. Arutelu viimases osas tehakse ettepanekud MYJAR IT OÜ IT arendus- ja koolitusstrateegia loomiseks.

3.3.1. MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia versus küsitletud IT ettevõtted

Arutelu esimeses osas võrdleb töö autor küsitletud IT ettevõtete IT töötajate arendamise ja koolitamise tavasid ettevõttes MYJAR IT OÜ kehtivatega.

Läbiviidud uuringu tulemustest on kokkuvõtlikult näha, et küsitletud IT ettevõtetest omavad 52% personalistrateegiat. Seejuures vähem kui kahel kolmandikul ettevõtetest on IT töötajate koolitamise ja arendamise põhimõtted lahti kirjutatud. Sellest saab järeldada, et pisut üle poole valimis esindatud ettevõtetest on põhjalikult läbi mõelnud oma töötajate arendamise ja koolitamise temaatika. MYJAR IT OÜ'l ei ole tänaseks kirja pandud IT töötajate arengu- ja koolitamisstrateegiat, küll aga eksisteerib personalistrateegia, mis hõlmab värbamise-, sisseelamise-, tulemusjuhtimise- ja töötajate lahkumise protsessi kirjeldust. Kõige enam tõid küsitletud IT ettevõtted välja, et nende koolituspõhimõtetes sisaldub eelkõige see protsessi osa, mis sõnastab eesmärgid personali arendamiseks ja koolitamiseks, samuti on üldjuhul määratletud, kuidas toimub koolituse korraldamine ning kirjeldatud on, kuidas toimub koolituseelarve kujunemine ja finantseerimine. Sellest saab järeldada, et suurel osal ettevõtetel on kirjeldatud ühte või teist arengu- ja koolitusstrateegia komponenti, kuid ei ole tegemist kõikehõlmava arengu- ja koolitamisstrateegiaga. Kuna MYJAR IT OÜ-l puudub IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia, puuduvad ettevõttel ka koolituspõhimõtted ning ei ole määratletud, mille alusel üldse IT töötajaid arendatakse ning milline peaks olema kogu IT töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise protsess. Sellest tulenevalt on väga oluline, et ettevõtted mõtleksid strateegiliselt läbi enda töötajate arendamis- ning koolitusplaani (Garavan, 1991). Hästi läbimõeldud töötajate

arendamis- ja koolitamisstrateegia suurendab ettevõtte produktiivsust (Thang ja Buyens 2008), aitab saavutada ettevõtte eesmärgid (Buckley ja Caple 1991) ning tagab suurema välisinvesteeringute voolu ettevõttesse (Chi et al. 2008). MYJAR IT OÜ-l on hädavajalik puuduolevad arengu- ja koolitusstrateegia komponendid luua, et tagada soovitud kompetentside arendamine ning ettevõttes terviklikult juhitud personalistrateegia.

Kompetentsimudel pakub esmast arusaama põhikompetentsidest, mis on tavapäraselt kasutatavad mitmete töökohtadele organisatsioonis (Rodriquez et al. 2002). MYJAR IT OÜ-s on välja töötatud kompetentsimudelid kõigile ametikohtadele. Valimiga haaratud IT ettevõtete seas läbiviidud uuringust selgus, et vastanutest üle kolmandikul on olemas kompetentsimudel kõikide töötajate kategoorijate jaoks. Vähem kui veerand vastanud ettevõtetest koolitab ja arendab oma IT töötajaid kompetentsimudeli alusel, ülejäänud ettevõtted kas ei tee seda kompetentsimudeli alusel või võtavad kompetentsimudelit aluseks üksnes mõnikord. Kompetentsimudelite kasutamine tõstab arendus- ja koolitustegevuse otstarbekust ja sihikindlust, seda eelkige seetõttu, et kompetentside juhtimine annab töötajale parema arusaamu, mida organisatsioon neilt ootab (Raava, 2004). Töö autori poolne ettepanek on, et töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia loomisel tuleks kindlasti võtta aluseks kaasajastatud kompetentsimudelid.

IT ettevõtete seas läbiviidud küsitluse tulemusel käsitlevad 59,6% IT töötajad arendamist ja koolitamist kui neile suunatud motivatsioonipaketi osa. MYJAR IT OÜ IT töötajate motivatsioonipaketis puudub neile arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumine, küll aga selgub MYJAR IT OÜ IT töötajate seas läbiviidud uuringust, et töötajad ise käsitlevad arengu- ja koolitusvõimalusi motivaatoritena. Seega koolituste pakkumine võiks kuuluda töötajate motivatsioonisüsteemi.

Läbiviidud uuring IT ettevõtete seas näitas, et suuremal määral selgitatakse töötaja arengu- ja koolitusvajadus välja arenguestluse kaudu, samuti ka juhi või töötaja individuaalse ettepaneku alusel. MYJAR IT OÜ IT töötajatega tehakse igas kvartalis tulemusjuhtimise vestlus, kus 56% IT töötajatest väidavad, et nendega räägitakse nende arenguvajadustest. Töötaja arengu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamine võiks tulevikus olla üks selle vestluse osa, sest tulemusjuhtimise vestlus võtab kokku kogu IT töötaja

eelnenud kvartali eesmärkide saavutamise ning sellel kohtumisel lepitakse kokku ka töötaja järgmise kvartali eesmärgid. Seejuures oleks oluline väljaselgitada, mida töötaja vajab, et talle püstitatud eesmärged edukalt täita.

IT ettevõtete seas läbiviidud uuringust selgub, et IT töötajaid koolitatakse ja arendatakse pooltes küsitletud ettevõtetes rohkem kui üks kord aastas. MYJAR IT OÜ ettevõtetes on töötajate koolitamine juhuslik ning ei ole järjepidev, seejuures ei piisa nendest IT töötajate kompetentside ajakohastamiseks. Erinevalt väga paljudest uuringus osalenud ettevõtetest paneb MYJAR IT OÜ tugevat rõhku uue töötaja sisseelamiskoolitusele, mis on uue töötaja jaoks kohustuslik koolitus. Vastanud ettevõtetes korraldavad töötajatele kohustuslikke koolitusi üle poole ettevõtetest. Sellest ei saa lõpuni järeldada, et valimis osalenud ettevõtted peavad IT töötajate koolitamist oluliseks. Pigem näitab ettevõtte koolituse väärtustamist süsteemne ja regulaarne koolitusvajaduse väljaselgitamine ning põhjendatud koolituse pakkumine töötajale ning koolituse tulemuslikkuse asjakohane hindamine.

3.3.2. MYJAR IT OÜ IT töötajate küsitluse tulemuste analüüs

Uuringu tulemustest järeldub, et MYJAR IT OÜ IT töötajate hinnangul on koolitustel osalemine nende jaoks tähtsuset kolmas motivaator. Tuginedes (Tsai et al. 2003 ja Sanchez et al. 2011) ning MYJAR IT OÜ-a läbi viidud uuringule väidab autor, et töötajate arendamine ja koolitamine tõstab töötajate töömotivatsiooni ning on töötajate jaoks väga oluline. Töö autor leiab, et koolituste olulisus motivatsioonitegurina on analüüsitavas ettevõttes väga kõrge. Seejuures on oluline välja tuua, et loetletud (vt joonis 3, lk 37) motivatsiooniteguritest nagu tiimiüritused, sporditoetus, ettevõtte poolt tasustatud toit kontoris jm. on puudu ainult koolitusel osalemise võimalus.

Uuringu tulemuste põhjal, mis käsitlevad MYJAR IT OÜ IT töötajate rahulolu ettevõtte koolitus- ja arenguvõimalustega (vt peatükk 3.2.7 lk 38) selgub, et olukorraga, kus ettevõtte MYJAR IT OÜ ei paku oma IT töötajatele regulaarselt võimalusi enda arendamiseks ja koolitustel osalemiseks, ei ole 88% MYJAR IT OÜ IT töötajatest rahul. Seevastu sisseelamiskoolitusele on antud väga kõrge hinnang. On alust arvata, et kuna sisseelamiskoolitused on ainuke süstematiseeritud koolitamisviis MYJAR IT OÜ-s, siis

peegeldab töötajate poolt antud positiivne hinnang sisseelamiskoolitusele ka positiivseid ootusi ettevõtte siseste arendamis- ja koolitamisvormide suhtes. Kuna sisseelamiskoolitusi viivad läbi ettevõtte enda töötajad, on ettevõttes olemas potentsiaal sisekoolitajate näol ka muudes vajalikes valdkondades sisekoolituste korraldamiseks. IT sektoris on töötajate mobiilsus suur ning nende kinnihoidmine ettevõttes seega komplitseeritud. Tuginedes (Lee ja Bruvold, 2003; Georgellis ja Lange, 2007) ning (Sahinidis ja Bouris, 2008) uuringutele, võib väita, et töötaja, kellele pakutakse ettevõtte poolt arengu- ja koolitusvõimalusi on ettevõttele rohkem pühendunud ning motiveeritud, samuti usub töötaja et ettevõtte on pühendunud ka tema vajadustele. Toetudes varem teostatud uuringutele (Elias, 1994; Winkelmann, 1994) võib väita, et koolitatud töötajad lahkuvad ettevõtetest harvem. Seega IT töötajate tööga rahulolu tagamine (sh. arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumine) on väga oluline. Töö autor näeb, et MYJAR IT OÜ IT töötajate töörahulolu tõstmiseks on väga oluline nende süsteemne ning eesmärgipärane koolitamine ning arendamine. Konkreetsed ettepanekud on töö autori poolt välja toodud antud magistritöö peatükis 3.3.3.

Uuringu tulemustest selgub, et suur osa MYJAR IT OÜ IT töötajatest on märkinud, et soovivad oma arengu- ja koolitusvajaduse üle arutleda 4 korda aastas e. kvartaalselt. See on suures osas tingitud sellest, et töötajad on harjunud tulemusjuhtimise tsüklilisusega.

Uuringu tulemustele tuginedes saab järeldada, et suur osa IT töötajatest leiavad koolituste kohta informatsiooni iseseisvalt. Töö autori ettepanek on, et personalispetsialisti roll on ettevõttes töötaja ja juhi tulemus- ja arenguestlusel kokkulepitud koolituste ülevaate haldamine ning koolituspakkumiste otsimine. Sellise töö jaotusega sekkub personalispetsialist alles seejärel, kui on täpselt paika pandud iga töötaja arengu- ja koolitusplaan, see annab võimaluse leida töötajatele parimad olemasolevad pakkumised koolitusturul ja organisatsioonis pidada ülevaadet töötajate läbitud koolitustest.

Eraldi toodi MYJAR IT OÜ IT töötaja poolt välja erinevate IT alaste sertifikaatide olemasolu tähtsuse, seda toonitavad ka erinevad autorid (Anderson, 2005, Barber and Brackner, 2001, Cohen, 2000, Freir, 2001, Precipe, 2000, Ray ja McKoy, 2000), kes ütlevad, et tänu sertifitseeritud töötajale suureneb ettevõtte produktiivsus ning säilib teenindusstandard, samuti on uusi IT töötajaid enda juurde kergem meelditada Oluline

on, et sertifikaardid kinnitavad tööandjale, et töötajal eksiteerivad vajalikud oskused ja teadmised. Seetõttu oleks oluline välja selekteerida, millistel IT töötajatel oleks oluline enda sertifikaate uuendada. See omakorda annaks võimaluse ettevõtte toetada oma IT töötajate enesearendamist (näiteks vastavate koolituste kaudu) sertifikaatide omandamiseks. Sertifitseerimiskoolituste sisendina saab lisaks ametlikele kompetentsinõuetele kasutada ka IT töötajate enesehindamist. Seetõttu oleks nende antud informatsioon väga heaks sisendiks nii IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks kui nende otsestele juhtidele IT töötajate arengutee toetamiseks.

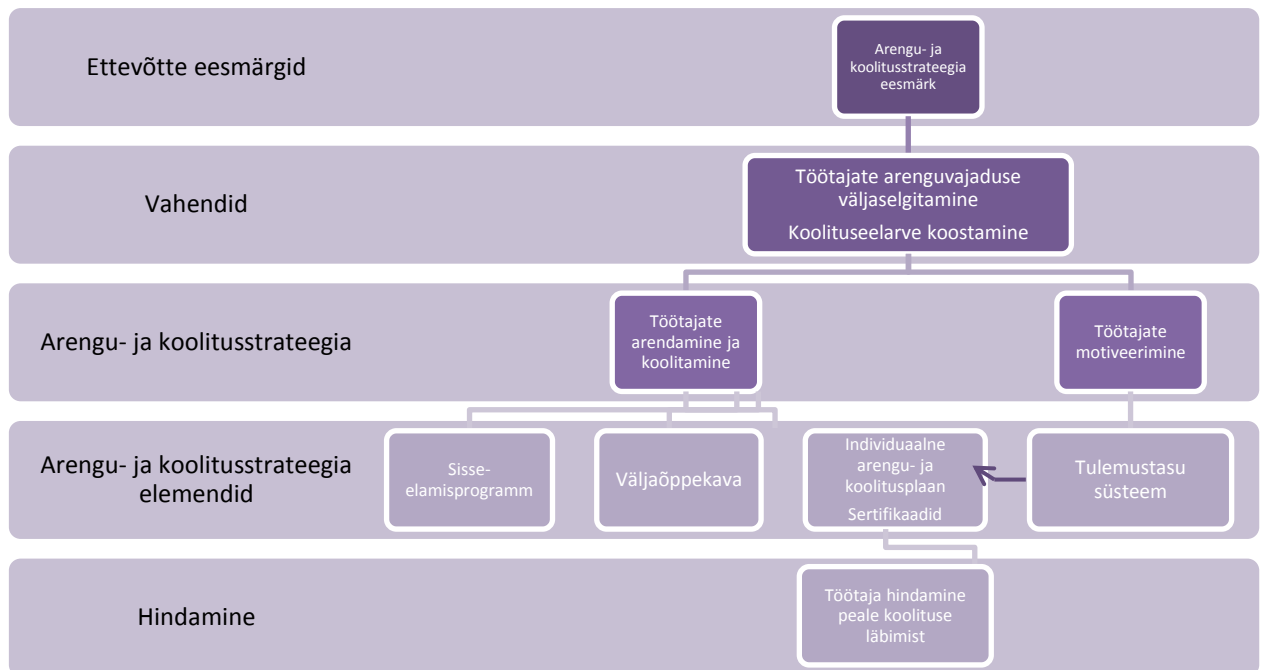
3.3.3. Ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks

Käesolevas järelduste ja arutelu kolmandas osas teeb antud töö autor ettevõttele MYJAR IT OÜ-le ettepanekud IT töötajate arengu- ja koolitussüsteemi loomiseks. Võttes arvesse teoreetilises osas käsitletud seisukohti, saab väita, et IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia peaks olema ettevõtte üldise strateegia, tulevikunägemuse e. visiooni ning eesmärkide lahutamatu osa. Seda väidavad ka Harrison ja Keessels (1997), kes ütlevad, et töötajate arendamine ning koolitamine peaks lähtuma ettevõtte visioonist ning pikaajalistest eesmärkidest, samuti vajaminevatest kompetentsidest (Alavi et al. 1999). Ka Bratton ja Gold (2007) leiavad, et personali arendamise ja koolitamise protsess peaks lähtuma ettevõtte tuleviku eesmärkidest, hõlmates endas töötajate süstemaatilist arendamist.

MYJAR IT OÜ IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia peaks tuginema sellele, kuhu ettevõtte soovib jõuda ja areneda, milliseid kompetentse ja missuguse profiiliga töötajaid on selleks vaja esmajoonel arendada ning kuidas see peaks praktikas toimuma. Arengu- ja koolitusstrateegia peaks võtma kokku kõik, mis on seotud töötajate arendamise, koolitamise, motiveerimise ja ettevõttega sidumisega. Ettevõtte koolitusstrateegia ning koolitusplaan peavad olema omavahel tihedasti seotud ning selgelt defineeritud, see suurendab ettevõtte produktiivsust/tootlikust (Thang ja Buyens, 2008) ning mõjutab otseselt ettevõtte äritulemusi (Garavan, 1991). Toetudes Kirkpatrik (1996) ja Alliger et al (1997) on eriti oluline, et koolitusplaan oleks struktureeritud ning planeeritud

etapiliselt, hõlmates endas järgmisi punkte: vajaduste väljaselgitamine, plaani koostamine, töösse suunamine, hindamine.

Järgnevalt koostas töö autor ettevõtte MYJAR IT OÜ jaoks IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia koostamise plaani, mille võtab kokku Joonis 7.



Joonis 7. IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia koostamise plaan

IT töötajate arengu- ja koolitusstrateegia koosneb viiest osast alustades üldisest (strateegilisest) ja lõpetades konkreetsete tegevustega, millega tehakse tööd igapäevaselt.

1. ettevõtte eesmärk

Ettevõtte jaoks on väga oluline selgelt läbimõelda, milliseid kompetense ta tulevikus vajab ning kuidas ta peaks oma töötajaid arendama ja koolitama täna nii, et rahuldatud oleksid nii tänased kui tulevikus vajaminevad oskused ja teadmised see kõik peaks tuginema ettevõtte pikaajastele eesmärkidele ning visioonile ning (Harrison ja Keessels, 1997, Alavi et al. 1999, Wilson, 1994). Väga paljudest uuringutest järeldub, et töötajate arendamine ja koolitamine mõjutab otseselt organisatsiooni tulemuslikkust (Blundell et al. 1999).

2. vahendid

Koolituseelarve tagab töötajate arendamiseks ja koolitamiseks vajaminevad rahalised vahendid. Koolituseelarve peaks olema vajaduspõhine, mitte üheselt fikseeritud ettevõtte üldeelarvega. Koolituseelarve suurus peaks kujunema ettevõtte strateegiast tulenevate prioriteetide alusel. See tähendab, et kui ettevõtte strateegia paneb paika pikema vaatega ettevõtte arengud, siis sellele vastavalt tuleb ettevõttel näiteks iga-aastaselt seada prioriteete nende arengute saavutamiseks. Ühel aastal võib selleks olla näiteks personali kompetentside tugevdamine. Sellele peaks vastama ka ettevõtte koolituseelarve, mille koostab ettevõtte personalijuht. MYJAR IT OÜ IT töötajate seas läbiviidud küsitlus näitas hästi, et töötajad teavad suhteliselt täpselt, mida või kus nad tahavad/peavad oluliseks ennast koolitada. Sisendiks koolituseelarve koostamisse on töötajate ja vahetu juhi vahelisel kokkuleppel kaardistatud töötajate koolitusvajadused.

Peale seda kui koolitusvajaduste kaardistamine on tehtud, on oluline välja selgitada, millised koolitusvajadused ühtivad, need tuleks kaardistada ning see annab võimaluse organiseerida koolitusi suuremale grupile, tellida koolitajaid sisse. Peale seda, kui koolitusvajadused on välja selgitatud ja eelarves näidatud on väga oluline koolituste kokkuleppimine vahetu juhi ja töötaja vahel. Sellesse protsessi võib vajadusel olla kaasatud personalitöötaja. IT sektori ettevõtete vastustest ilmnes, et 41% vastanud ettevõtetest kompetentsimudel puudub. Veel vähem küsitlusel vastanud ettevõtetest tugines kompetentsimudelil baseeruvale kompetentsipõhisele hindamisele (vastanutest 22%). IT töötaja parema arendamise ja koolitamise jaoks võiks ettevõttel kindlasti eksisteerida ajakohane kompetentsimudel, hetkel eksiteerib ettevõttel MYAR IT OÜ-l küll kompetentsimudel, kuid puudub kindel hindamismudel, mis kompetentside hindamist reguleeriks. Tulemusjuhtimisel kasutatakse digitaalsel kujul olemasolevat ankeeti, sinna juurde võiks lisada ka eraldi kompetense hindava lisa, mis võiks oluliselt juhide ja IT töötajate jaoks kergendada IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia loomist.

3. arengu- ja koolitusstrateegia

- Töötajate arendamise ja koolitamise protsessi skeem võtab kokku konkreetsed arengu- ja koolitusstrateegia elemendid.

- Töötajate arendamine ja koolitamine on töötajate jaoks üks olulisemaid motivatsioonitegureid.

4. ettevõtte arengu- ja koolitamisstrateegia elemendid

- Sisseelamisprogramm on uue töötaja sisseelamise toetamiseks, sh. ülevaate andmiseks organisatsioonist ning erinevate osakondade tööst. On väga oluline, et IT ettevõttel oleks uue töötaja sisseelamisprogramm olemas ning samuti oleks oluline jälgida, et see oleks ajakohastatud, kindlasti on siinkohal ka oluline, et oleks keegi, kes vastutab, et uus töötaja läbiks kõik sisseelamisprogrammi osad. Dibble (1999) on täheldanud, et esmakoolitus uuele töötajale sisseelamiseks on esmatähtis, sest see aitab töötajal paremini töökeskkonda sisse sulada ning annab ettevõttest ülevaatlükuma pildi.
- Väljaõppekava on suunatud uuele töötajale ning toimub peale sisseelamiskoolituse läbimist. Järgneb väljaõpe töökohal, mis lähtub kindlast töökirjeldusest ja selle elemendi juures on väga oluline, et uuel töötajal oleks organisatsiooni poolt keegi, kes teda sellel arenguperioodil toetaks ning juhendaks. Väljaõppekava koosneks suures osas sisekoolitustest, mis tuleks läbida katseaja jooksul.
- Järgmine element on iga IT töötaja individuaalne arengu- ja koolitusplaan ning IT töötaja sertifitseerimine. Iga IT töötaja arengu- ja koolitusplaan lähtub konkreetsete IT töötaja koolitus- ja arenguvajadusest, mis on väljaselgitatud töötaja otsese juhiga läbiviidud tulemus- ja arenguestlusel. Sertifitseerimise läbinud töötaja saab sertifikaadi e. tunnistuse, mis annab tunnistuse, et töötajal on teatud oskused/kompetentsid. Hetkel ei nõua ettevõtte MYJAT IT OÜ IT töötajatelt sertifikaate ning ei panusta ka nende omandamisse. Töö autor näeb, et tulevikus võiks olla IT töötajatel nõutud erinevad sertifikaadid ning tööandja võiks ka nende omandamist toetada. Need peaksid olema samuti ära märgitud töötajate personaalses arengu- ja koolitusplaanis. Ka MYJAR IT töötaja Y25 töi uurimuses välja, et välja, et IT töötajate jaoks on sertifikaadid olulised ning neid tuleb iga 3-5 aasta tagant uuendada, et säilitada oma oskused ning teadmised.

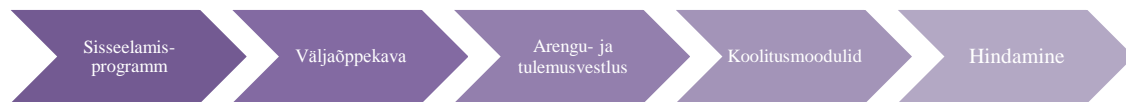
Ray ja McKoy (2000) uuring näitab, et tänu sertifitseeritud töötajatele suureneb ettevõtte usaldusväärsus, konkurentsieelis ning produktiivsus, säilib järjepidev teenindusstandard ning IT spetsialiste on lihtsam enda juurde tööle meelitada ning neid hoida. Sellega nõustub ka Andreson (2005), kes ütleb, et tänu IT seifikaartide abil on võimalik mõõta töötaja teadmisi, oskusi, hoiakuid ning seotust antud alaga.

- Ettevõttes MYJAR IT OÜ-s toimub kvartaalne tulemusjuhtimise süsteem (varem käsitletud lk. 26). Edaspidi võiks tulemusjuhtimise vestluse käigus tegeleda ka töötaja arengutee juhtimisega ehk autoripoolne ettepanek oleks nimetatada antud vestlus ümber IT töötaja tulemus- ja arenguestluseks. Tulemus- ja arenguestluse käigus lepitakse kokku töötaja ja tema vahetu juhi vahel varasemalt kaardistatud koolitusvajadus, eesmärgid ja arengusuunad. Lisaks annab juht töötajale tagasidet juba toimunud arengutele ja tulemustele. MYJAR IT OÜ töötajad leidsid küsitluses, et sooviksis oma juhiga enda arenguvajaduse üle arutada kvartalaselt (56% vastanutest). Sellest tulenevalt on töö autori poolne ettepanek, et ettevõttes MYJAR IT OÜ-s toimuks kvartaalne tulemus- ja arenguestlus.

5. hindamine

Viienda taseme alla kuulub hindamine. On väga oluline hinnata töötaja, kes on läbinud koolituse, töösooritust ning töö tulemust. Tuleb luua hindamissüsteem, mis sätestab, kuidas ja milliste põhimõtete alusel hinnatakse koolituse läbinud töötajat. Hindamissüsteemis kajastub eelmisel hindamisel nõrgemaks osutunud kompetentside kohta info. See on vajalik, et enne järgnevat arenguestlust pöörata tähelepanu just nende kompetentside eelisarendamisele, mis nõrgemaks on osutunud. Seega kahe arenguestluse vahepeelsel perioodil on hinnataval ülevaade arendamist vajavatest kompetentsidest ja järgneval arenguestlusel saab kontrollida nende arendamise progressi.

Kokkuvõtlikult on arengu- ja koolitusstrateegia sammud välja toodud järgmisel ajajoonel sõltuvalt nende toimumisajast (vt joonis 8).



Joonis 8.MYJAR IT OÜ IT töötaja arengu-ja koolitusstrateegia sammud

KOKKUVÕTE

Varasemad uurimused on näidanud, et IT töötajate koolitamine ja arendamine on ettevõtte konkurentsivõime püsivuse jaoks oluline. Magistr töö teoreetiline käsitus tõi välja, et IT töötajate arendamine ja koolitamine tõstab IT töötajate töemotivatsiooni, töörahulolu ning soodustab IT töötaja pikemaajalist ettevõttesse jäämist. IT töötajale on oluline tunda, et ettevõtte temast hoolib ning temasse panustab, seda läbi IT töötaja arendamise ja koolitamise.

Magistr töö keskendus ettevõttele MYJAR IT OÜ. Hetkel puudub ettevõttel personalistrateegia, mis reguleeriks IT töötajate arendamist ning koolitamist. Praegu toimib MYJAR-is ainukese koolitusvormina uue töötaja sisseelamis- ja kohandamiskoolitus. Antud magistr töö autor keskendus oma töös IT-spetsialistide arendamis- ning koolitamisstrateegia koostamisele.

Magistr töö eesmärk on välja selgitada, kuidas positsioneerub MYJAR IT OÜ kui infotehnoloogia ettevõtte teiste samas valdkonnas tegutsevate Eesti ettevõtete hulgas töötajate arengu- ja koolitusvajaduste toetamise osas ning ettepanekute tegemine MYJAR IT OÜ IT töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia väljatöötamiseks.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kas Eestis tegutsevatel IT ettevõtetel on olemas töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia ning selle alusel toimiv töötajate arendamis- ja koolitamissüsteem?
2. Kui oluliseks peab MYJAR IT OÜ IT töötaja enda arendamist ja koolitamist?
3. Milline oleks MYJAR IT OÜ IT töötajatele sobiv arendamis-ning koolitamisstrateegia?

Empiiriline uurimuse teostamiseks viidi läbi kaks küsitlust. Esimene küsimustik oli suunatud Eestis infotehnoloogiaga tegelevate ettevõtete personalitöötajaile või juhtidele, kes vastutavad ettevõtte personalivaldkonna eest, teine küsitlus viidi läbi MYJAR IT OÜ infotehnoloogia spetsialistide hulgas.

Uuringus käsitletud ettevõtete valim koosnes 150 ettevõttest, kellele saadetud küsimustikest laekus täidetuna 33. MYJARi töötajate valim moodustus MYJAR IT OÜ 25-st IT töötajast.

Uuringu tulemuste alusel on 52%-l ettevõtetest on personalitööd reguleeriv dokument ühel või teisel kujul (nt personalistrateegia) olemas. Veidi üle pooltel küsitletud ettevõtetest eksisteerib ka IT töötaja kompetentsimudel. Seega on ligikaudu pooled Eesti IT ettevõtetest personalitöö läbi mõeldud ja formaliseerinud.

Uuringust selgub, et üle 90% vastanud ettevõtetest peab IT töötajate koolitamist ja arendamist väga oluliseks. Üle kahe kolmandiku vastanutest tõdeb, et IT töötajate koolitamist ja arendamist käsitletakse osana töötajatele suunatud motivatsioonipaketist.

MYJAR IT OÜ IT töötajate küsitlusele vastas 100% valimist e. kõik küsitluse läbiviimise perioodil ettevõttes töötanud IT töötajad. Uuringu tulemustest selgus, et MYJAR IT OÜ IT töötajad ei ole rahul hetkel ettevõtte poolt pakutavate arengu- ja koolitusvõimalustega ning näevad vajadust arengu- ja koolitusstrateegia loomiseks. Üle 90% küsitlusele vastanud IT töötajatest pidasid oluliseks enda kompetentside/oskuste arendamist. Kõik vastanud IT töötajad tõid olulisima motivaatorina välja palga. Veidi alla poole IT töötajatest tõid järgmise motivatsioonitegurina välja rahalise boonustasu, kolmandana oli välja toodud koolitusel osalemine.

Magistritöö tulemusena valmisid ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötajate arengu- ja koolitussüsteemi ja selle aluseks oleva töötajate arendus- ja koolitusstrateegia loomiseks. Ettepanekud hõlmavad 5 osa: ettevõtte strateegiliste eesmärkide arvesetamine töötajate arendamisel, arendamiseks ja koolitamiseks vajalikud vahendid, arengu- ja koolitusstrateegia ülesehitus, strateegia elementide kirjeldused ning arendus- ja koolitustegevuste tulemuste hindamine.

Magistritöös püstitatud uurimisküsimused said järgmised vastused:

1. 57%-l uuringu valimis olnud Eesti IT ettevõtetest on olemas personalistrateegia, nendest 74,2%-l sisaldub personalistrateegias ka IT töötajate arendamise ja koolitamise põhimõtete kirjeldus. Nimetatud hulgast ettevõtetest 62,5% toimub töötajate koolitamine ja arendamine ka tegelikult kirjapandud põhimõtete alusel.

2. MYJAR IT OÜ IT töötajad peavad enda arendamist ja koolitamist väga oluliseks töömotivaatoriks. Koolitusel käimise võimaldamise ettevõtte poolt kui olulise motivaatori märkisid ära 40% vastanutest; leiti, et koolitusel käimine on rahaliste hüvede nagu palk ja boonustasu järel kolmas oluline motivatsioonitegur.
3. On töötatud välja ettepanekud MYJAR IT OÜ IT töötaja arendamis- ja koolitamisstrateegia loomiseks.

Käesolevas magistritöös toodud uurimistulemuste ja nende alusel tehtud järelduste ülekandmisel teistesse organisatsioonidesse on seotud järgmiste piirangutega:

- 1) Uuringusse kaasatud IT ettevõtete valim oli piiratud, koosnedes 150st Eesti IT ettevõttest, kelledest vastas vaid 33 ettevõtet;
- 2) Uuritud ettevõtte MYJAR IT OÜ on rahvusvahelisse korporatsiooni kuuluv ettevõtte ja olulisemad juhtimisotsused tehakse Eestist väljaspool asuva peakontori poolt. Seega ei ole MYJAR IT OÜ juhtimise struktuur ja juhtimisotsuste kujunemine üheselt võrreldavad Eesti kapitalil põhinevate ja ainuüksi Eestis paiknevate ettevõtetega.
- 3) Magistritöös väljatoodud järeldused pole üle kantavad teistes valdkondades tegutsevatele ettevõtetele.

Autori ettepanek edasiseks uurimissuunaks: uurida seoseid MYJAR IT OÜ IT-töötajate organisatsioonilise pühendumise ja töötajatele ettevõtte poolt pakutavate arengu- ja koolitusvõimaluste vahel.

RESUME

Subject of this master's thesis is „Development of employees in Estonian IT companies and creating development system for IT employees in MYJAR IT OÜ.” Research problem for the current master's thesis becomes from the fact that MYJAR IT OÜ lacks at the moment thought-out and purposeful development and training strategy for the IT field and its IT employees. Objective of this master's thesis is to map development and training strategies for Estonian IT companies and make proposals for development and training system for the company MYJAR IT OÜ and its IT field employees.

This current master's thesis is input for making proposals for MYJAR IT OÜ development and training strategy. Human resource development should in organizations concentrate to developing and training employees and promoting competence development, because this is how employee's skills and knowledge will raise. At the same time satisfaction and employees motivation increases while working in the company, likewise development and training of employees influences company's competitiveness (Tsai et al 2003, Sanchez et al 2011). It is important for the employee to feel, that company contributes to the development of the employee (Eisenberger et al. 2001, Lee et al 2003, Koster et al 2011). Human resource management should concentrate if talking about IT workers, to employees' career planning (Ginzberg and Baroudi, 1988) and offering development and training opportunities (Igbaria et al. 1994, Nelson, 1991). For the IT workers it is very important to develop it's competencies (Anderson, 2005). Bandura (1986). Jiang et al (1999/2000) confirm that while developing IT workers skills and knowledge, increases employees satisfaction and commitment. This is important because employees, who are satisfied with their work, are willing to stay at the company longer (Coombs, 2009).

First section of this master's thesis deals with importance of human resource in companies' performance. In addition the master's thesis brings out theoretical overview of the importance of training and developing employees, focusing on the concept of staff training and development. Theoretical interpretation gives also overview for the human resource management's role in the field of IT, paying attention to the work-life quality. Empirical section of the master's thesis analyses the outcome of the survey

which was held among IT companies in Estonia. In addition this section of the thesis gives overview of the results from the survey which was held among the IT employees of MYJAR IT OÜ. In the last section of the master's thesis author discusses the outcome of the theoretical interpretation and the results from the empirical study. Lastly author makes proposals for the company MYJAR IT OÜ to make IT employees' development and training strategy. In the current thesis author wishes to answer the following research questions:

1. Whether the IT companies who operate in Estonia have development and training strategy and acting development and training system for IT employees?
2. How important MYJAR IT OÜ IT employee sees own development and training?
3. What would look like development and training strategy for the MYJAR IT OÜ IT employees?

Master's thesis concentrated to the company MYJAR IT OÜ. Currently 84 employees are working in the company, from who 8 are working in the London office and 76 in Estonia. Company lacks currently the human resource management strategy, which also regulates the development and training of IT workers. In the current thesis author focused creating development and training strategy of the IT specialists. At the moment in the company MYJAR IT OÜ only training which exists is for the new employees who receive induction training.

In the empirical section of the thesis two surveys were held. First survey was addressed to the IT companies operating in Estonia. The second survey was held among the IT workers of the company MYJAR IT OÜ. The sample of the first survey consisted 150 companies from the IT sector. The author received 33 filled questionnaires. The sample of the second survey consisted of 25 workers from the company MYJAR IT OÜ who all filled the questionnaires.

Results of the master's thesis show that more than half of the represented companies have thoroughly thought-out own development and training topic. Results show that approximately 2/3 of the analyzed companies have document which describes the human resource work. A bit more than half of the represented companies have existing

competence model. This shows that quite big proportions of the companies have in one way or another formalized human resource work. The results of the master's thesis show that more than 90% of the answered companies regard the development and training of IT workers very important. More than 2/3 of the answered companies find that development and training of the IT workers is thought as a part of motivation system.

The results of the second survey which was held among MYJAR IT OÜ IT employees show that 88% of the employees are not pleased with the offered development and training possibilities from the company and see participation at the trainings as the third motivating factor after salary and bonuses. More than 90% of the IT specialists considered the development of competencies and skills very important.

Author of this master's thesis made proposals to create development and training system for the company MYJAR IT OÜ. It consisted five main parts, which were companies' objective, resources, development and training strategy, elements of development and training strategy and finally evaluation. Under resources author had in mind the existence of the training budget, which helps to formalize the training plan of the employees and makes easier the execution. For the elements of the development and training strategy author suggested induction training, curriculum of the employees, individual development and training plan, certifications and paid performance system. The last part of the development and training system was the evaluation process of the employees' performance and work quality for those who passed the trainings.

VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwal, R., Ferratt, T.W. (2001). Crafting an HR Strategy to Meet the Need for IT Workers. *Communications of the ACM*, 44, 58-64.
- Albino, V., Garavelli, A.C., and Gorgoglione, M. (2004). Organization and Technology in Knowledge Transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11, 584-600.
- Allinger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., and Shotland, A. (1997). A Meta-analysis of the Relations Among Training Criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Anderson, J. E., Barrett, K. S., and Schwager, P. H. (2005). Informing the HR Hiring Decisions of IT Personnel: The HR Professional's View of IT Certification, Education and Experience. *Informing Science Journal*, 8, 281-302.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Artur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Badran, M. A., and Kafafy, J. H. (2008). The Effect of Job Redesign on Job Satisfaction, Resilience, Commitment and Flexibility: The Case of an Egyptian Public Sector Bank. *International Journal of Business Research*, 8, 27-41.
- Bandura, A. (1985). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Barber, R. L., and Brackner, J.W. (2001). Certification. *Strategic Finance*, 71-72.
- Baron, A., and Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management*. London: GBR: Kogan Page Ltd.

- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335-352.
- Beardwell, I., and Holden, L. (2001). *Human Resource Management, A contemporary approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Becker, G. (1983). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Second Edition. Chicago: The University of Chicago Press, Midway Reprint.
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., Sharp, H. (2008). Motivation in Software Engineering: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 50, 860-878.
- Benson, G. S., Finegold, D., and Mohrman, S. A. (2004). You Paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition Reimbursement and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 315-331.
- Bishop, J. H. (1990). Job Performance, Turnover and Wage Growth. *Journal of Labour Economics*, 8, 363-386.
- Blanchard, P. N., and Thacker, J.W. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. NJ: Prentice-Hall.
- Bloisi, W., Cook, C. W., and Hunsaker, P. L. (2007). *Management and Organizational Behavior*. McGraw-Hill Grather Education.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. (1996). *The Determinants of Work-Related Training in Britain*. London: Institute for Fiscal Studies.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., and Sianesi, B. (1999). *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. Fiscal Studies, 20, 1-23.

- Brancheau, J. and Hoffman, T. (1987). Managing Information Systems for Effectiveness and Humanity: Applying Research on Organizational behavior. *Information and Management*, 13, 233-243.
- Chan, Y., Huff, S., Barclay, D., and Copeland, D. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8, 125-150.
- Chi, N. W., Wu, C.Y. and Lin, C. Y. Y. (2008). Does Training Facilitate SME's Performance? *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1962-1975.
- Chiaburu, D. S., and Tekleab, A. G. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29, 604-626.
- Cohen, N. (2000). IT Credential to help CPAs make Business Sense out of Technology. *Journal of Accountancy*, 190, 95-98.
- Coombs, C. (2009). Improving Retention Strategies for IT Professionals Working in the Public Sector. *Information and Management*, 46, 233-240.
- Danna, K., and Griffin, R. (1999). Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dearden, L., Machin, S., Reed, H., and Wilkinson, D. (1997). *Labour Turnover and Work-Related Training*. London: Institute for Fiscal Studies.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees*. New York: John Wiley and Sons.
- Edgar, F., and Geare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures - Different results. *Personnel Review*, 34, 534-549.

- Efraty, D., and Sirgy, M. (1990). The effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 16, 250-279.
- Egan, T. M., Yang, B., and Barlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 279-301.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, R., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eom, M., and Lim, C. (2012). Critical Skills to be Competent and Relevant IT Personnel: Do Today's IT Personnel Possess Requisite skills? *Journal of Information Technology Management*, 23, 33-49.
- Eom, M. T., and Kim, Y. J. (2013). How can an Organization Develop and Retain Competent IT Workforce: the Role of IT Leadership, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems. Chicago, Illinois, August 15-17, 2013
- Ferratt, T. W., Agarwal, R., Brown, C. V., and Moore, J. E. (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16, 237-255.
- Fondas, N., and Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. *Journal of Management Studies*, 31, 83-103.
- Freir, K. D. (2001). Certification corner: Certification statistics and demographics. *Cost Engineering*, 43, 13.
- Galunic, D. C., and Anderson, E. (2000). From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment. *Organizational Sciences*, 11, 1-20.
- Georgellis, Y., and Lange, T. (2007). Participation in Continuous On-the-Job Training on Labour Mobility: Longitudinal Evidence From the German Labour Market. *International Journal of Human Resource Management*, 38, 261-275.

- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2011). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence and Planning*, 19, 6-11.
- Ginzberg, M. J. and Baroudi, J. J. (1988). MIS careers- A Theoretical Perspective. *Communications of the ACM*, 31, 586-594.
- Goldstein, I. (1991). *Training in Organization*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), eds. M.D. Dunnette and L.M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 507-619.
- Gomez-Mejia, L. R., Baikin, D.B., and Cardin, R. L. (2001). *Direccion y Gestion de Recursos Humano* (3rd ed.), Madrid: Pearson Education.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Journal*, 33, 114-135.
- Hackman, J., and Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hendry, C. (1995). *Human Resource Management: Strategic Approach to Employment*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Huang, T. (2001). The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises. *Education Training*, 43, 437-444.
- Hung, H., and Wong, Y..H. (2007). The Relationship Between Employer Endorsement of Continuing Education and Training and Work in Study Performance: A Hong Kong Case Study. *International Journal of Training and Development*, 11, 295-313.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Systems Personnel. *The Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

- Ichniowski, C. (1990). Human Resources Management Systems and the Performance of US Manufacturing Business. *National Bureau of Economic Resource*, Working Paper no. 3449.
- Jiang, J., and Klein, G. (1999/2000). Supervisor Support and career Impact on the Career Satisfaction of the Entry-level Information System Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16, 219.
- Johannessen, J., and Olsen, B. (2003). Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training. *International Journal of Information Management*, 23, 277-289.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programmes. *Training & Development*, 50, 54-59.
- Koster, F., Grip, A and Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee developmen affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 2403-2418.
- Klein, G., Jiang, J., and Sobol, M. (2001). A New View of IS Personnel Performance Evaluation. *Communications of the ACM*, 44, 95-101.
- Lee, C. H., and Bruvold, N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Lee, D., Trauth, E., and Farwell, D. (1995). Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/industry Investigation. *MIS Quartely*, 19, 313-340.
- Leego, E. (2011). *IT valdkonna töökorraldus*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Longenecker, C. O., and Scazzero, J. A. (2003). The Turnover and Retention of IT Managers in Rapidly Changing Organizations. *Information Systems Management*, 48, 59-65.

- Lubienska, K., Wozniak, J. (2012). Managing IT Workers, Business. *Management and Education*, 10, 77-90.
- Luftman, J. (2007a). 6 Key Skills CIOs seek in entry-level workers, CIO Insight
- Luftman, J. (2007b). Top 10 Management Concerns of CIOs, CIO Insight
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus käsiraamat*, Tallinn.
- Malos, S. B., Champion, M. A. (2000). Human Resource Strategy and carrier Mobility in Professional Service Firms: A Test of an Options-based Model, *Academy of Management Journal*, 43, 749-760.
- Mowday, R., Porter, L., and Steers, R. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Martin, G., Pate, J., and McGoldrick, J. (1999). Do HRD Investment Strategies Pay Exploring the Relationship Between Lifelong Learning and Psychological Contracts. *International Journal of Training and Development*, 3, 200-214.
- Menaghan, E. G., and Merves, E. S. (1984). Coping with occupational problems: The limits of individual efforts. *Journal of Health and Social Behavior*, 25, 406-423.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., and Arostegui, A. N. P. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21, 12-26.
- Muse, L. A., and Stamper, C. L. (2007). Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association With Work Performance. *Journal of Managerial Issues*, 19, 465-478.
- Märja, T., Lõhmus, M., & Jõgi, L. (2007). *Andragoogika. Raamat õppimiseks ja õpetamiseks*. Tallinn: Kirjastus Ilo.

- Mykytym, P., Mykytyn, K., and Raja, M. (1994). Knowledge Acquisition Skills and Traits: A Self-assessment of Knowledge Engineers. *Information and Management*, 26, 95-104.
- Nandan, S, and Nandan, M. (1995). Improving Quality of Care and Quality of Work Life through interdisciplinary health care teams, in Developments in Quality-of-Life Studies in Marketing. *Academy of Marketing Science and the International Society for Quality-of-Life Studies*, 80-86.
- Nelson, R. R. (1991). Educational Needs as Perceived by IS and Enduser Personnel: A Survey of Knowledge and Skill Requirements. *MIS Quarterly*, 15, 502-525.
- Parrott, G., Roomi, M. A., and Holliman, D. (2010). An Analysis and Marketing Programmes adopted by Regional Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprises Development*, 17, 184-203.
- Precipe, L. (2000). Network administrators. *Informationworld*, 22, 77.
- Punia, B. K., Sharma, P. (2008). Employees Perspective on Human Resource Procurement Practices as a Retention Tool in Indian IT Sector. *The Journal of Business Perspective*, 12, 57-69.
- Raava, M. (2004). *Kompetentside juhtimine, Personalijuhtimise käsiraamat*, Eesti Personalijuhtimise Ühing Pare. Äripäeva kirjastus
- Raelin, J. A. (1997). A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8, 563-578.
- Ray, C.M., and McKoy, R. (2000). Why Certification in Information Systems, Information and Technology. *Learning and Performance Journal*, 18, 1-2.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., and Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41, 309-324.
- Rowley, C., and Jackson, K. (2011). Human Resource Management. The Key Concepts. New York: Routledge.

- Rowden, R. W. (2002). The Relationship between Workplace Learning and Job Satisfaction in Small and Mid-Sized Businesses, *Human Resource Development Quarterly*, 13, 407-426.
- Rowden, R. W., and Conine, C. T. Jr (2005). Impact of Workplace Learning and Job Satisfaction in Small US Commercial Banks. *Journal of Workplace Learning*, 17, 215-230.
- Sahinidis, A. G., and Bouris, J. (2008). Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32, 63-76.
- Sanchez, A. G., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan-Chitucea, A., and Popescu, D. O. (2011). How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resource Management. *Theoretical and Applied Economics*, 18, 46-64.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(2), 1-17.
- Shields, M. A., and Ward, M. E. (2001). Improving Nurse Retention in the British National Health Service: The Impact of Job Satisfaction in the Intentions to Quit. *Journal of Health Economics*, 20, 677-701.
- Smitch, S. W. (2007). The Relationship between Satisfaction with workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 481-498.
- Snell, S. A., Youndt, P. M., Wright, P. M. (1996). Establishing a Framework for research in Human Resource Management: Merging Resource theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Srivastava, V. K., Rastogi, S. (2008). Employee Retention: By Way of Management Control Systems, *ACM Ubiquity*, 9, 22-28.

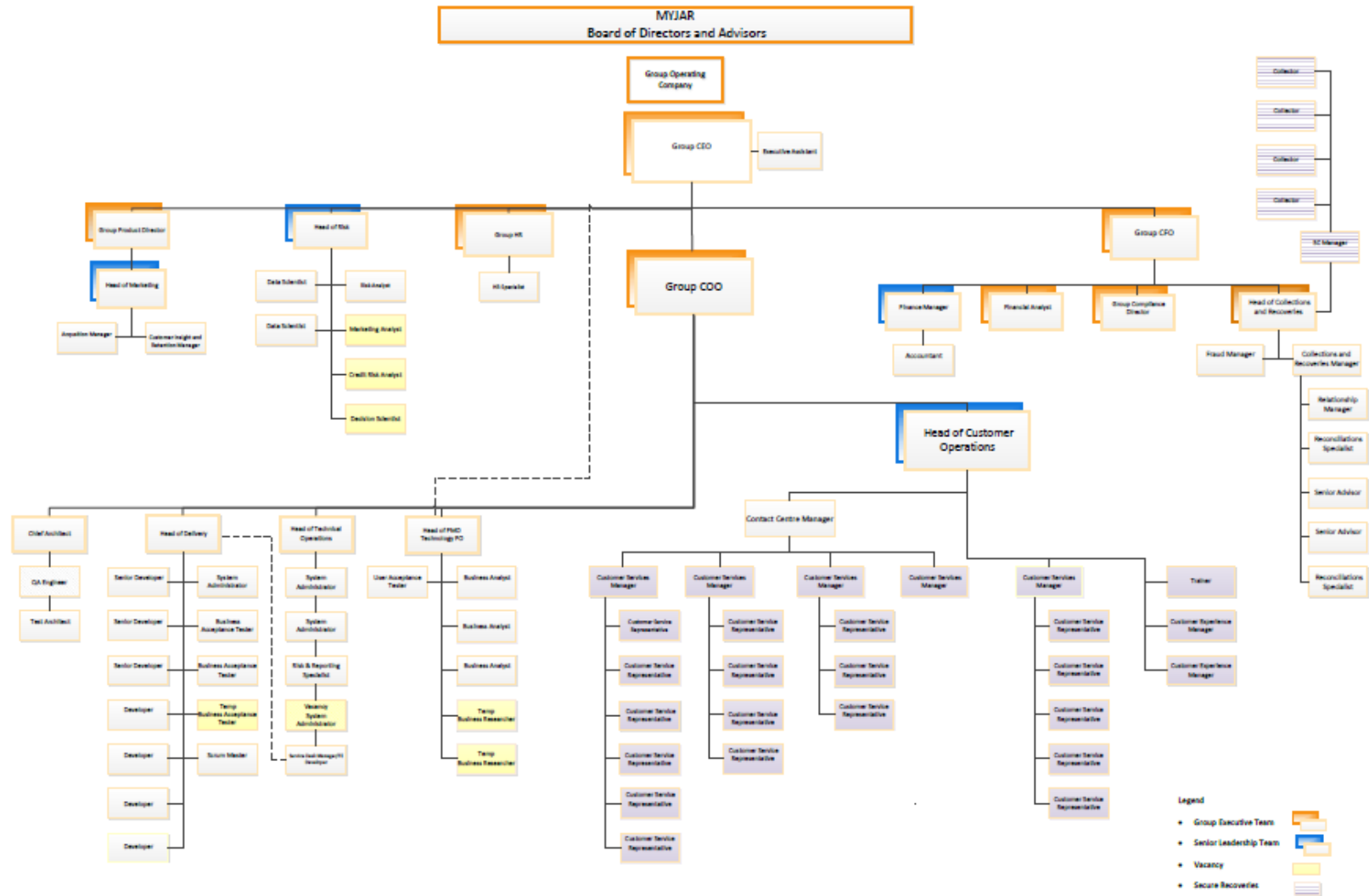
- Storey, J., and Sisson, K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Thang, N. N., and Buyens, D. (2008). Training, Organizational Strategy and Firm Performance. *The Business Review*, 11, 176-183.
- Tett, R., and Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tsai, W.-C., and Tai, W.-T. (2003). Perceived Importance as a Mediator of the Relationship Between Training Assignment and Training Motivation. *Personnel Review*, 32, 151-163.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., and Tripoli, A. M (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship. *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Türk, K. (1996). *Personali juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (1999). *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vidal-Salazar, M.D., Hurtado-Torres, N.E., and Matias-Reche, F. (2012). Training as a Generator of Employee Capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2680-2697.
- Wayne, S. J., Shore, M., and Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wetland, D. (2003). The Strategic Training of Employees Model: Balancing Organizational Constraints and Training Content. *Advanced Management Journal*, 68, 56-63.
- Winterton, J. (2004). A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7, 371-390.

Wynekoop, J., and Walz, D. (1998). Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different? *Database for Advances in Information Systems*, 29, 62-71.

Äriregister. (2014). EMTAK Tegevusalad. Märts 1, 2014,
<http://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad>

LISAD

Lisa 1. MYJAR IT OÜ organisatsiooni struktuur



Lisa 2. Ettevõtetele suunatud küsimustik

Allolev küsimustik uurib valitud IT ettevõtete korralduslikku poolt IT spetsialistide arendamisel ning koolitamisel. Küsimustiku täitmiseks kulub maksimaalselt 15 minutit.

Enda poolt kinnitan, et vastajad jäävad anonüümseks ning vastused on magistritöös esitatud üldistatud kujul.

Täna väga panustatud aja eest!

Ettevõte*

Ametikoht*

Töötajate arv*

1. Kas Teie ettevõttes on koostatud personalistrateegia? *

- Jah
- Ei
- Personalitööd reguleerib mingi muu dokument (milline?)

2. Kui jah, siis kas see hõlmab ka personali arendamist ja koolitamist?

- Jah
- Ei

3. Kas Teie ettevõttes toimub personali arendamine ja koolitamine kirjapandud põhimõtete alusel?

- Jah

- Ei
- Ei oska öelda

4. Milliste põhimõtete alusel toimub töötajate arendamine ja koolitamine?

Järgnevalt on väljatoodud loetelu erinevatest aspektidest, mis võiksid kuuluda personali arendamise ja koolitamispõhimõtete alla. Palun leidke need, mis sisalduvad Teie koolituspõhimõtetes.

- Personali arendamise ja koolitamise eesmärkide sõnastamine
- Koolitusvajaduse hindamise ja mõõtmise protseduur
- Koolitusele suunamine
- Koolituse korraldamine
- Koolituse eelarve kujundamine ja finantseerimine
- Koolituse meetodid ja vormid
- Koolitajate valiku põhimõtted ja protseduur
- Koolituste tulemuste hindamine
- Koolituslepingu näidis
- Lähtuvalt ettevõtte strateegiast
- Millegi muu :

5. Kas teie ettevõttes on välja töötatud kompetentsimudelid?

- Jah, kõigi töötajate kategoorijate jaoks
- Jah, üksikute töötajate kategoorijate jaoks
- Ei ole

6. Kui teie ettevõttes on kompetentsimudelid välja töötatud, siis kas töötajate arendamine ja koolitamine tugineb kompetentsipõhisele hindamisele?

- Jah, alati
- Mõnikord
- Ei

7. Kas töötajate arendamist käsitletakse osana neile suunatud motivatsioonipaketist?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

8. Kuidas selgitatakse välja töötajate arendamis-ja koolitusvajadus?

Valida võib mitu vastusvarianti.

- Arenguestluste kaudu
- Lähtuvalt kompetentsimudelist
- Töötaja teeb ise ettepaneku
- Juht teeb ettepaneku
- Muul moel. Kuidas?
- Lähtuvalt ettevõtte strateegiast
- Muu:

9. Kes osalevad töötaja arenguvajaduse väljaselgitamisel?

10. Kas Teie ettevõttes on olemas töötajate arendamis-ja koolitamiseelarve? Kui, siis mitu % aastas moodustab see töötajate palgafondist?

- Jah

- Ei ole
- Mitu % see moodustab töötajate palgafondist?

11. Millistest allikatest hangite koolitusvõimaluste leidmiseks informatsiooni?

- Internetist
- Kolleegi-tuttava soovitusel
- Koolitusettevõtete pakkumisest
- Muul viisil (kuidas?)

12. Kas koolitusvõimaluste kohta informatsiooni leidmine ja on pigem lihtne või keeruline?

- Lihtne leida
- Raske leida
- Ei oska öelda

13. Kelle poole pöörduvad töötajad, kui nad soovivad ennast ametialaselt arendada?

- Oma otsese juhi
- Personalitöötaja
- Kellegi teise, kelle?

14. Kui mitu korda aastas käivad töötajad teie ettevõtte poolt rahastatud koolitustel?

- Rohkem kui korra aastas
- Korra aastas
- Harvem kui korra aastas
- Ei oska öelda

15. Kui oluliseks peate oma töötajate arendamist ning koolitamist?

- Väga oluliseks
- Mitte eriti oluliseks

16. Kas Teie ettevõttes on kõigile töötajatele kohustuslikke koolitusi?

17. Kuidas olete korraldanud selle, et töötajad tooksid koolitusel õpitu ning kogetu ettevõttesse?

18. Kuidas hindate läbitud koolituse efektiivsust?

19. Mis on teie jaoks töötajate arendamise ja koolitamise juures peamine väljakutse?

- Finantsressurssid

- Sobivate õpperuumide ja -vahendite puudumine
- Vajalike koolituste puudumine koolitusturul
- Töötajatel puudub soov koolitusel osaleda
- Koolitamist ei peeta ettevõttes vajalikuks
- Aja puudus

Miski muu:

Lisa 3. MYJAR IT OÜ IT töötajale suunatud küsimustik

Nimi/ Name

Amet/ Position

Kui kaua sa oled MYJAR'is töötanud?

How long have you worked in MYJAR?

- Alla aasta/ Less than a year
- 1-3 aastat/ 1-3 years
- Üle 3 aasta/ over the 3 years

1. Palun vali Sinu hinnangul 3 kõige olulisemat motivaatorit:

Please select three of the most important motivators at our work place:

- Söök kontoris/ food in the office
- Värske puuvili kontoris/ fruit in the office
- Palk/ salary
- Boonus/ bonus
- Sporditoetus/ sport benefit
- Tiimiüritused/ team events
- Tervisetootus/ health benefit
- Parkimine/ parking
- Jõulu-ja suvepidu/ Christmas and Summer events
- Koolitusel osalemine/ participation in trainings
- Other:

2. Palun hind, kui rahul sa oled praegusel hetkel ettevõtte koolitus-ning arenguvõimalustega 5-e punkti skaalal? Please evaluate on 5-point scale how satisfied you are with company training and development possibilities?

	1	2	3	4	5	
ei ole üldse rahul/ not at all satisfied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väga rahul/ very satisfied

3. Kui kasulikuks sa pead sisekoolitust 5-e punkti skaalal? (Osakondade info jagamine, ülevaatlik MYJAR-I tutvustav ettekanne). Please evaluate on 5-point scale, how useful are internal trainings? (Departments instructions)

	1	2	3	4	5	
ei pea üldse/ not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väga vajalikuks/ very necessary

4. Kas sinu juht arutab sinuga sinu arengu- ja koolitusvajadust?

Does your manager discuss your development and training needs with you?

- Jah/Yes
- Ei/ No
- Other:

5. Mitu korda sa näeksid vajadust arutada sinu koolitusplaani üle?

How often should be discussed the training and development needs?

- Kvartaalselt/ once per quarter
- Poole aasta tagant/ bi-annually
- Korra aastas/ once per year
- Harvem kui korra aastas/ less frequently than once a year
- Other:

6. Kellega sa sooviksid arutada oma koolitusplaani?

With who you would like to discuss your development/ training plan?

- Oma juhiga/ With your Manager
- Personaliosakonnaga/ HR department
- Other:

7. Milliseid koolitusi pead oma arengu seisukohalt kõige olulisemaks?

What kind of trainings you need for your development?

- Kompetentsi/oskuste arendamine/ Competency / skill development
- Üldiste teadmiste arendamine/ Development of general competence
- Other:

8. Kust leiad koolitamisvõimaluste kohta peamiselt informatsiooni?

From which source do you mostly find the information about trainings?

- Internetist/ from the Internet
- Kolleegi-tuttava soovitusel/ recommendation of a colleague-acquaintant
- Koolitusettevõtete pakkumistest/ specific training company offers

○ Other:

9. Kui Sul oleks võimalik panna kokku oma koolitusplaani, siis millest see koosneks? (Koolitused, konverentsid, sisekoolitused jv). – palun nimeta võimalusel konkreetsed koolitused ja teenusepakkujad (link). In case you could compile your own training plan, what would be listed there? (If possible, please name specific trainings/provider, add link)

Lisa 4. IT töötajate konkreetset koolituste/konverentside soovid

Y1	<ul style="list-style-type: none"> • http://koolitus.ee/ITK-418-ISTQB-Cerified-Tester-Foundation-Level/ • http://koolitus.ee/ITK-VAB-367-Veebiprogrammeerimine-algajatele/ • http://taiendkoolitus.com/taiskasvanute-koolituskeskus/sekretar-asjaajaja-kursus/
Y2	<ul style="list-style-type: none"> • Thinking And Working Visually for Software Testers workshop at Nordic Testing Days; • Nordic Testing Days.
Y5	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Architect full training; • BA crash course in TTÜ.
Y7	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 good personal skill trainings or eye openers in Estonia or in another country; • One team visit to a conference aboard in a year, this would also be a fun event as well as learning about industry headings.
Y8	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.gartner.com/technology/events-list.jsp, Gartner, Enterprise Architecture conferences; • http://www.opengroup.org//events/upcoming, meeskonna juhtimine ja juhtimiskoolitused.
Y11	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.devconfu.eu/; • Advanced Test Driven Development; • Automated testing strategies; • Continuous deployment; • Scalable Zero-Downtime Architectures.
Y14	<ul style="list-style-type: none"> • Trainings on big data, performance, cloud solutions — would be an interesting and useful thing to be better architect-oriented and have better skills in analysis.
Y18	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft TechEd (Europe/US), spetsiifilised koolitused firmas kasutusel olevate toodete korrapäraseks kasutuseks ja haldamiseks.
Y22	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.devconfu.eu/#!/training/23 • http://lets-test.com/
Y23	<ul style="list-style-type: none"> • Credit Risk training - to learn more about the industry; • Jira/Confluence training - to learn more about features and how they could benefit the company; • OKR training to learn how to get the best out of the sessions.
Y24	<ul style="list-style-type: none"> • http://hal.ee/index.php?go=koolitus_ajajuhtimine
Y25	<ul style="list-style-type: none"> • https://mcp.microsoft.com/; • http://www.redhat.com/en/services/certification; • http://mylearn.vmware.com/portals/certification/; • http://www.cisco.com/web/learning/certifications/index.html; • http://www.juniper.net/us/en/training/certification/; • http://www.itiil-officialsite.com/

