

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Allar Aron

**STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATE
TÖÖTAJATE ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMINE OÜ-S
EESTI KESKKONNAUURINGUTE KESKUS**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 369 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Allar Aron

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152953HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: allar.aron@mail.ee

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATE TÖÖTAJATE ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMISE TEOOREETILISED SEISUKOHAD	10
1.1. Strateegiline inimressursside arendamine.....	10
1.2. Arengutingimuste loomine organisatsioonis ja õppimise olulisus.....	12
1.3. Arengu- ja koolitustingimused strateegilistel ametikohtadel.....	15
1.3.1. Arengu- ja koolitusvajaduste väljaselgitamine.....	17
1.3.2. Talendi- ja karjäärijuhtimine	21
1.3.3. Arendamise ja koolituse meetodid strateegilistel ametikohtadel	23
1.4. Arenguprogrammi koostamise põhialused strateegilistele ametikohtadele	27
1.5. Strateegilistele ametikohtadele koostatava arenguprogrammi tulemuslikkuse hindamine	29
2. UURINGU LÄBIVIIMINE.....	31
2.1. Organisatsiooni kirjeldus ja strateegiliste ametikohtade määratlemine.....	31
2.2. Uurimismetoodika.....	33
2.3. Dokumendianalüüs	37
2.3.1. Organisatsiooni strateegia.....	37
2.3.2. Osakondade tegevusaruannete analüüs	39
2.3.3. Töötajate hulgas läbiviidud küsitluste analüüs	42
2.3.4. Klientide tagasiside küsitluste tulemuste analüüs	44
2.3.5. Ametijuhendite analüüs	45
2.4. Intervjuerimise tulemused.....	46
2.4.1. Organisatsiooni üldpõhimõtted töötajate arendamisel	48
2.4.2. Strateegiliste ametikohtade tasandi arengu- ja koolitusvajadus	51
2.4.3. Organisatsiooni toetus töötajate arengule ja arenguprogrammi koostamise alused	54
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMINE STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATELE TÖÖTAJATELE.....	58
3.1. Järeldused ja arutelu uuringu tulemuste põhjal.....	58

3.2. Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine uuringu alusel	62
KOKKUVÕTE	65
SUMMARY	68
VIIDATUD KIRJANDUS	71
LISAD	76
Lisa 1. Organisatsiooni struktuur	76
Lisa 2. OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse inimressursi ülesehitus	77
Lisa 3. Personali koosseis (tööd ja ametid strateegilistel ametikohtadel) OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuses	78
Lisa 4. Intervjuu stsenaarium	79
Lisa 5. Koodidest alamkategoriate ja kategooriate moodustumine	82
Lisa 6. Intervjuudest tulenevad arengu- ja koolitusvajadused	83
Lisa 7. Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogramm	84
Lisa 8. Arenguprogrammi rakendamise kava	90

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine, programmi ülesehitamise põhimõtete ja –aluste väljatoomine.

Ettevõtte OÜ EKUK strateegia 2017-2019 seab uueks eesmärgiks analüütilise ja projektijuhtimise võimekuse tõstmise. Uute seireparameetrite lisandumisega kaasneb uute meetodikate juurutamine ja valideerimine. Hetkel organisatsiooni töötajate arengu- ja koolitusvajadusi süsteemselt ei hinnata. Uute eesmärkide saavutamiseks tuleb strateegiliselt tähtsatele ametikohtadele koostada arengu- ja koolitusprogramm.

Magistritöö käigus sooviti teada saada, missuguseid täiendavaid teadmisi ja oskusi vajavad strateegiliste ametikohtade töötajad OÜ EKUK uute eesmärkide saavutamiseks. Lisaks uuriti ettevõtte koolituskultuuri ja tehti ettepanekud arendustegevuste paremaks kavandamiseks ning tulemuste hindamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, kombineerides dokumendianalüüsi intervjuudega. Hinnati ettevõttes välja töötatud dokumentidest tulenevaid sisendeid töötajate arendamiseks ja intervjueriti ettevõtte erineva tasandi juhtide ning uuritavasse sihtrühma kuuluvaid töötajaid.

Magistritöö lõpptulemusena koostati strateegilistel ametikohtadel töötavatele töötajate arenguprogramm, mis on järgnevatel aastatel antud valdkonna töötajate arengu- ja koolitustegevuste aluseks.

Võtmesõnad: arenguprogramm, strateegilised ametikohad, organisatsiooni õppimine, töötajate arendamine ja koolitus.

SISSEJUHATUS

Töötajate arendamine ja koolitus on üks olulistest personalijuhtimise valdkondadest. Vajadus töötajaid arendada tuleneb eelkõige väliskeskkonna muutustest. Kiired tehnoloogilised arengud, globaliseerumine ning klientide ja koostööpartnerite nõudmised muutuvad pidevalt ning organisatsiooni konkurentsivõime tagamiseks peab järjepidevalt tegelema personali arendamise ja koolitamisega.

Viis viimasel ajal maailmas valitsevat trendi (rahvusvahelistumine, individualiseerimine, informaliseerumine, infoühiskonnastumine, intensiivistumine) esitavad töötajatele järjest suuremaid nõudmisi. Nii on suurenenud nõudlus kõrgetasemeliste oskuste, kaasaegse IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) järele, mis nõuab töötajatelt kiiret kohanemisvõimet (Beatrice, van der Heijden, Schalk, van Veldhoven 2008).

Töötajate arendamine peab toimuma tasakaalustatult organisatsioonis tervikuna, kuid põhitähelepanu tuleb suunata eelkõige strateegilistel töökohtadel töötavatele töötajatele. Nendele töötajatel on isiklikult suurim roll organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Strateegilisi ametikohti defineeritakse erialaterminoloogias ja vastavates teadusuuringutes veel võtmeametikohtadeks ja töökohtade segmenteerimise kaudu A-positsiooni ametikohtadeks.

Antud töötajatel peaks ettevõtetes olema rikkalikumad motivatsioonipaketid, kuid ka paremad koolitus- ja arenguvõimalused. Tööjõuturul on strateegiliste ametikohtade töötajaid keeruline värvata, mis seab kõrgendatud nõuded töötajate hoidmisele ja organisatsiooni seest järelekasvu planeerimisele. Strateegilistel ametikohtadel tehtavat tööd peab spetsiifilisemalt hindama ja arvestama talendijuhtimise põhimõtteid.

Ühele ettevõttele keskenduvaid uurimusi sellest, kuidas arendatakse personali erinevates organisatsioonides on tehtud nii Eestis kui ka mujal maailmas. Näiteks Saardi (2014) magistritöö

keskendub organisatsiooni koolitussüsteemi väljatöötamisele AS Hoolekandeteenused jaoks. Aaloe (2004) on uurinud personali arendamist Eesti Telekom Grupi ettevõttes. Antud töö eesmärgiks oli selgitada ja uurida personali arendamist, koolitust ja karjääri puudutavaid teemasid ning teha ettepanekuid personali arendamise süsteemi parandamiseks Eesti Telekom Grupi kolmes suuremas ettevõttes. Tehniliste erialade, sealhulgas inseneride arenguprogrammi koostamise andmekogumist ja -analüüsi on täpsemalt uurinud Susomirth ja Coetzer 2015. aastal. Perez-Fouquet, Olite-Josa, Saz-Carranza (2005) keskendusid samuti inseneride arenguprogrammi koostamise võtmepunktidele.

EBS/Civitta 2015. aastal läbiviidud juhtimisvaldkonna uuringust selgub, et Eesti ettevõttes on oluliseks saanud inimeste juhtimise pehmed teemad – töötajate organisatsioonisisene arendamine ja firmasisesed mentorid. Loodud on mentorpaare organisatsiooni erinevate osakondade vahel või organisatsiooni piiridest väljaspool, kus juhtidele või tippspetsialistidele kaasatakse väline mentor või coach.

Tehniliste erialade arenguprogrammide koostamise põhialused sobivad ka uuritava organisatsiooni strateegiliste ametikohtade arenguprogrammi koostamiseks. OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskus (edaspidi ka OÜ EKUK) on üks Eesti juhtivaid keemiliste ja füüsikaliste laboriuuringutega tegelev ettevõtte. Ettevõtte olulisemad lähiaastate eesmärgid ja tegevused on kajastatud OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse strateegias 2017-2019, mis on uuendatud 2017. aasta esimeses pooles ja kinnitatud ettevõtte nõukogu poolt samal aastal.

Ettevõtte uus strateegia seab uueks eesmärgiks saada juhtivaks keskkonnaseisundit hindavaks ja analüüsivaks partneriks keskkonnaministeeriumile, mis toob kaasa märgatavalt uuenduslikumate tehnoloogiliste võimaluste kasutamise ning rahvusvaheliste suundumuste järgimise. Kuigi peamiselt on erinevatel ametikohtadel töötavate töötajate eesmärgid seatud kvaliteedikäsiraamatus ja need on ajas stabiilsed ning ei muutu, paneb uute tehnoloogiliste võimaluste kasutuselevõtt ning uute töötajate värbamine organisatsiooni olukorda, kus tuleb tähelepanu pöörata nii kvaliteedijuhtimisele kui ka personali koolitusele ja arendamisele.

Strateegiliste ametikohtade määratlemisel on oluliseks välja selgitada organisatsiooni eesmärgid ja vajaminevate võimete kindlakstegemine. Seejärel selgitatakse organisatsiooni strateegia elluviimisel kriitilist rolli mängivad ametikohad.

Strateegilistel ametikohtadel töötavatel võtmetöötajatel on organisatsioonis suur mõju, sest nende töö avaldab otsest strateegilist mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Väärtusloome osas suurendavad nende ametikohtade töötajad märgatavalt tulusid või vähendavad kulusid. Strateegiliste ametikohtadel töötavate töötajate asendamine on tihtipeale keerukas ja aeganõudev. Valede inimeste palkamisel võivad töö raames tehtavate vigade tagajärjed olla kulukad, kuid käest lastud tuluvõimalused on organisatsioonile veelgi suuremaks kaotuseks.

Tavapäraselt kuulub strateegiliste ametikohtade hulka väike hulk organisatsiooni töökohtadest. Arvestades OÜ EKUK töö spetsiifikat (teadus- ja arendustegevus) on paljud ametikohad liigitunud kõrge inimkapitali unikaalsuse ja organisatsioonile kõrge väärtusega inimressursi alla.

Tehniline kompetents viitab motivatsioonile pidevalt arendada oma oskusi ja parandada erialaseid teadmisi (Van Dam 2004). Arvestades OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse tegevust, on tehnilise kompetentsi arendamine üks olulistest tegevustest, kuid personali arendamine vajab laiemat käsitlust.

Töötajad, kes saavad efektiivselt hakkama keerulise, vahelduva ja sageli ebakindla globaalse keskkonnaga, on äärmiselt olulised organisatsiooni tuleviku efektiivsuse ja püsiva kasvu jätkuks. Need töötajad on üldiselt tuntud kõrge potentsiaaliga töötajatena (Caligiuri, Tarique 2009).

Magistritöö eesmärgiks oli strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi uurimus, mille abil saadi andmed vastamaks järgnevale uurimisküsimustele:

- Millised on OÜ-s EKUK strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamise võimalused?

- Missuguseid kompetentse peavad omama OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajad uute eesmärkide saavutamiseks?
- Millistest komponentidest tuleb koostada OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajate arenguprogramm?

Magistritöö koosneb kolmest osast – teoreetilistest alustest, empiirilisest uuringust ja tulemuste analüüsist. Kombineeritakse kahte uurimisviisi – dokumentide analüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud.

Andmete kogumiseks kasutatakse kahte erinevat meetodit: poolstruktureeritud intervjuud ja dokumentide analüüsi. Uurimistöö osas on viidud läbi intervjuud OÜ EKUK juhatuse liikmete, osakondade juhtidega ja kolme sihtgruppi kuuluva töötajaga. Dokumentide analüüsil kasutatakse materjale, mis annavad uurimistööle sisendi strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate osas. Põhilisteks dokumentideks on ettevõtte uus strateegia, osakondade tegevusaruanded, viimane töörahulolu uuring, töötajate hulgas läbiviidud küsitluse tulemused, akrediteerimiste tulemused, klientide tagasiside küsitlused ja ametijuhendid.

Arenguprogrammi koostamisel lähtutakse teoreetilistest alusmaterjalist ja kvalitatiivse uuringu tulemustest.

1. STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATE TÖÖTAJATE ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMISE TEOOREETILISED SEISUKOHAD

Käesolevas osas käsitletakse strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamise teoreetilisi lähtealuseid.

1.1. Strateegiline inimressursside arendamine

Mõiste “strateegiline inimressursside arendamine” defineeriti Halli (1984) poolt järgmiselt: “Vajalike oskuste identifitseerimine ja õppimise aktiivne juhtimine, mis on otseselt seotud korporatiivsete ja äristrateegiatega pikaajalises plaanis”.

Hilisem definitsioon pärineb Waltonilt (1999): Strateegiline inimressursside juhtimine sisaldab protsesside tutvustamist, kõrvaldamist, modifitseerimist (ümberkujundamist), juhtimist ja juhendamist sellisel kujul, et kõik individuaalsed töötajad ja meeskonnad on varustatud selliste oskuste, teadmiste ja kompetentsidega, mida nad vajavad toimetulekuks nii hetkel eksisteerivate ülesannete kui ka tuleviku ülesannetega, mis organisatsioon püstitab.

Harrisoni (2000) järgi on strateegiline inimressursside arendamine arendustegevus, mille vajadus tuleneb selgest visioonist inimeste võimete ja potentsiaali kohta ning viiakse ellu laiemat ettevõtte strateegilist raamistikku silmas pidades. Strateegiline inimressursside juhtimine vaatab laiemalt ja pikaajalisemalt seda, kuidas inimressursside arendamise poliitika ja praktikad saavad toetada äristrateegiatega elluviimist.

Õppimine ja arendamine defineeriti CIPD (2001) poolt inimeste arendamise organisatsiooniliseks protsessiks, mis kujutab endast õppimis- ja arendamisprotsesside, operatsioonide ja suhete integreerimist. Ettevõtte jaoks on kõige olulisemaks väljundiks

paranenud organisatsiooniline efektiivsus ja jätkusuutlikkus. Üksiktöötaja jaoks tähendab see aga paremaid isiklike kompetentse, kohanemisvõimet ja võimustamist. Seega on õppimine ja arendamine kriitiline tegur nii mittetulundusühingutele kui ka äriühingutele.

Inimkapitali teooria argumenteerib selle üle, et ettevõtted peavad hoolitsema põhikompetentside olemasolu eest, investeerides koolitusse ja arendamisse (Lepak, Snell 1999). Lisaks leidsid Lepak ja Snell (2003), et kulude kokkuhoiule orienteeritud ettevõtted on vähem altid investeerima juhtimisse, juhtide arendamisse ja strateegilise inimressursside arendamise praktikatesse nagu äripartnerlus, organisatsiooniline arendamine ja teadmiste juhtimine.

Töötaja sotsialiseerimine, treenimine/koolitamine ja arendamine on organisatsiooni teadlikud jõupingutused eesmärgiga parandada hetke ja tuleviku tulemuslikkust. Sotsialiseerimine tähendab organisatsioonikultuuri filosoofia õpetamist, treenimine tähendab hetkel ja lähitulevikus vajaminevate oskuste omandamist/lihvimist ja arendamine tähendab pikemaajalist oskuste arendamist/arendamist. Kõik kolm – sotsialiseerimine, treenimine ja arendamine on integreeritud süsteemi komponendid (Schuler, Jackson 1996, 300).

Koolitust ja arendamist ei kasutata mitte ainult tootlikkuse suurendamiseks, kultuuri parandamiseks ja ühiste väärtuste loomiseks, vaid ka motivatsiooni ja pühendumise juhtimiseks (Thomas, Smith, Diez 2013, 157).

Personali arendamisel on seos ka kvaliteedijuhtimise kontseptsiooniga, OÜ-le EKUK on omistatud kvaliteedisertifikaadid EVS-EN ISO 9001 (põhitegevused, sh. projektijuhtimine) ja EVS-EN ISO 14001 (põhitegevused, sh. keskkonnaaspektide haldamine).

Terviklik kvaliteedijuhtimine on süstemaatiline organisatsiooni-ülene kvaliteedi parandamine eesmärgiga parandada kvaliteeti, tootlikkust, kliendirahulolu ja kasumlikkust (Gharakhani, Rahmati, Farrokhi, Farahmadian 2013). De Cieri et al. (1991) leidis, et kõige efektiivsem kvaliteedijuhtimise õpetus ja koolitus sisaldas täieliku kvaliteedijuhtimise printsiipide ja statistiliste oskuste integratsiooni (oskuste puhul oli oluline, et neid saadi rakendada just reaalse elu probleemide lahendamiseks, mida töötajad kohtavad). Oma empiirilise uurimusega Harbert

et al. (1991) leidis, et koolituste rahulolu tõuseb täieliku kvaliteedijuhtimise rakendamisega. Barnett et al. (1991), Cooney (1995), Dawson (1995) – nende uurimustes on samuti sellele temaatikale tähelepanu juhitud.

Eestis vajatakse üha enam haru- ja ettevõttespetsiifilisi arendustegevusi, mida kohalik turg ei suuda pakkuda ja millest tuleneb firmasiseses koolituses oma inimeste laiem kasutamine (Civitta/EBS 2015). Enamus kvaliteedieksperte nõustuvad, et tugev eestvedamine juhtkonna poolt on kriitilise tähtsusega kvaliteedipõhise organisatsioonikultuuri arendamisel ja säilitamisel (Rahman 2002).

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et strateegiline inimressursside arendamine on oluline äristrateegia elluviimiseks. Töötajate arendamisel tuleb määratleda arenguvajadus, et tagada töötajate võime lahendada nii hetkel valitsevaid probleeme kui ka tulevikku vaadata.

1.2. Arengutingimuste loomine organisatsioonis ja õppimise olulisus

Easterby-Smith ja Araujo (1999) on defineerinud organisatsioonilise õppimise kui tõhusa protseduuri, mis reageerib nii sisemisele kui ka väljast tulevale informatsioonile ning menetleb, töötleb ja tõlgendab seda. Organisatsiooniline õppimine on seotud uue teadmise loomisega. Organisatsiooniline õppimine leiab aset organisatsioonisiseste suhete laiemas institutsionaalses kontekstis (Geppert 1996) ja viitab laiemalt teadmiste, oskusteabe, tehnikate ja praktikate hankimisele organisatsiooni jaoks (Argyrs ja Schon 1996).

Süsteemaatiline ja struktuurne töö põhikompetentsidega annab ettevõttele märkimisväärse strateegilise võimu. Põhikompetentse on konkurentidel raske dubleerida, kuna need on iseloomulikud ja omased ainult sellele konkreetsele organisatsioonile. Et saada maksimaalset kasu organisatsiooni põhikompetentsidest, on oluline tunnustada töötajate teadmisi ja oskusi (Bergenhengouweni 1996).

Õppimine on defineeritud Kimi (1993) poolt kui protsess, mille käigus “suurendatakse üksikisiku iseseisvat tegutsemisvõimet”. Reynolds (2002) sõnul tuleb eristada mõisteid

õppimine ja treenimine: “õppimine on protsess, mille käigus isik omandab uusi teadmisi, oskusi ja võimeid; treening on üks paljudest sammudest, mida organisatsioon saab astuda õppimise soodustamiseks”.

Suure mõjuga koolitus ühendab koolituse strateegiliste ärieesmärkidega. Seda kasutatakse julgustamiseks õppivat organisatsiooni, kus töötajad mitte ainult ei pea omandama uusi oskusi ja teadmisi, mida hiljem oma töös kasutada, vaid neilt oodatakse ka saadud informatsiooni jagamist teiste töötajatega (Bloisi 2007, 269). Dokumendianalüüsi ja seda täiendavate intervjuude käigus selgitatakse välja strateegiast tulenevad arengu- ja koolitusvajadused ning teadmiste jagamise võimalused organisatsioonis.

Õppimist organisatsioonis käsitletakse sotsiaalse protsessina, mis on mõjutatud organisatsiooni kontekstist ja hõlmab nii indiviidi tööga seotud õppimist kui terviklikumat isiklikku arengut. Organisatsiooni areng tugineb töötaja õppimisele, mille tulemusena toimub olemasolevate teadmiste areng, uue arusaama loomine ning muutused töötaja käitumises (Meier 2012).

Õppimise ja arendamise protsessi elemendid Armstrongi (2006, 535) teooria põhjal on järgmised:

- 1) õppimine – käitumise suhteline muutumine harjutamise või kogemuse tagajärjel;
- 2) haridus – teadmiste, väärtuste ja arusaamise arendamine ühtlaselt kõikides eluvaldkondades;
- 3) areng/arendamine – õppimise ja hariduslike kogemuste kaudu saavutatud äratundmine üksikisiku võimetest ja potentsiaalidest;
- 4) treenimine – planeeritud ja süstemaatiline käitumise kohandamine läbi koolituse, programmide ja instrueerimise, mis võimaldavad üksiktöötajal saavutada teadmisi, oskusi ja kompetentse oma töö efektiivseks sooritamiseks

Türk (1999) on välja toonud, et personali arendamise alla kuulub organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamine, nende teadmiste ja oskuste arendamine ja karjääri juhtimine. Legge (1978) sõnul võivad aga erineda organisatsioonilised ja keskkonnaga seotud kaalutlused viia selleni, et muudetakse strateegiaid kohanemaks situatsiooniga, milles organisatsioon peab toime

tulema (Armstrong 1996, 53-54). Ka Gern ja Tõnismäe (2006) on seisukohal, et tänaste organisatsioonide keskmes ei ole mitte organisatsioonide arendamine, vaid organisatsiooni sisemine areng ja kohandumine väliste muutustega.

Koolitamise initsiaatorid on pigem juhid. Veelgi enam, juhid teevad tavaliselt lõpliku otsuse töötaja juurdepääsuks koolitusele ja arendamisele ning töötajate vahetud juhid ei oma erilist mõju nendele otsustele. Selline tsentraliseeritud lähenemine on arusaadav, võttes arvesse, et väikestel ettevõtetel on raskusi ressurssidega (Patel, Cardon 2010). Organisatsiooni tasandil otsuste tegijad ei hooa sageli, mil määral töötajate tulemuslikkus on mõjutatud koolitustest ja arendamistegevusest (Blume et al. 2010).

Töötajad peavad olema avatud uuendustele töösituatsioonides ning püüdlema konkurentsivõimelisuse poole enda organisatsiooni sees. Selline organisatsioonisisese konkurentsi hoidmine võib viia uute oskuste ja teadmiste omandamise, ning tööülesannete ja töökohtade regulaarse rotatsioonini (Van Dam 2004).

Õppiv organisatsioon on strateegiline valik organisatsiooni arendamiseks ja muutustega toimetulemiseks muutavas keskkonnas ning konkurentsituatsioonis (Meier, Kibar, Ratnik 2012). Senge (1990), kes on termini “õppiv organisatsioon” autor, kirjeldas õppivat organisatsiooni kui sellist, “kus inimesed pidevalt parandavad oma võimet saavutada tulemusi, mida nad taotlevad, kus kasvavad uued ja avatud mõttemustrid, kus kollektiivsed pürgimused on vabad, ja kus inimesed jätkuvalt õpivad, kuidas koos õppida”.

Suurtes ettevõtetes kasutatakse juhtimismeetodina enim õppivat organisatsiooni ja tootmisorganisatsioonides terviklikku kvaliteedijuhtimist. Võrreldes 2010. aastaga on ka üle üheksa töötajaga ettevõtetes kasutatud rohkem õppiva organisatsiooni kontseptsiooni. Tulevikus planeeritakse enam hakata kasutama juhtimis-coaching'ut ja terviklikku kvaliteedijuhtimist (Civitta/EBS 2015).

Inimressursside arendamise professionaalid osutuvad aina suuremat tähelepanu organisatsiooni kultuurile ja kliimale. Ettevõtted saavad kasu õppimist toetava kultuuri loomisest ja säilitamisest.

Õppimise ja arendamise protsessid on kohased mehhanismid õppimiskultuuri arendamiseks (Garavan 2007).

Berghenegouweni (1996) poolt kirjeldatakse McClellandi individuaalsete kompetentside struktuuri jäämäena. Jäämäe veepealsesse ossa kuuluvad nähtavad teadmised ja oskused, mis on otseselt vajalikud töökoha saamiseks. Need omandatakse kõrg- või ametikoolis, kus saadakse vastav tunnistus. Teise kihti kuuluvad vaheoskused, mis on vajalikud kutsega seotud situatsioonides. Need on oskused, mis võimaldavad töötajal olla paindlikud ning töötada erinevatel töökohtadel, kuid samas rasked õppida. Need eeldavad individuaalset juhendamist ja tagasisidet. Need kaks kihti moodustavad professionaalse ja kutsealase kompetentsi.

Arendamine on protsess, mis võimaldab inimestel edasi liikuda hetkeolukorrast (arusaamiselt ja võimekuselt) tuleviku olukorda, kus läheb tarvis kõrgematasemelisi oskusi, teadmisi ja kompetentse. See viiakse ellu inimestele suurema vastutuse võtmist pakkudes. Ei keskenduta olemasoleval töökohal sooritusel parandamisele, vaid tulevikueesmärkide poole püüdlemisele.

Nii võibki kokkuvõtvalt väita, et arengutingimuste loojateks on organisatsioonides juhid, kelle kätes on õppimist toetava kultuuri loomine ja säilitamine. Õppimine on oluline organisatsiooni arendamiseks ja muutustega toimetulekuks. Suurtes ettevõtetes kasutatakse juhtimismeetodina enim õppivat organisatsiooni ja tootmisorganisatsioonides terviklikku kvaliteedijuhtimist.

1.3. Arengu- ja koolitustingimused strateegilistel ametikohtadel

Arendamist nähakse kui ükskõik millist õppimistegevust, mis on suunatud pigem tulevikus ilmnevate vajaduste rahuldamiseks kui hetkeolukorra vajadusteks, see on seotud pigem karjääri arendamise kui kohese tulemuslikkuse parandamisega. Fookus on eelkõige organisatsiooni tuleviku töötajate vajadusel ja alles siis töötaja isiklikel arenguvajadusel. Arendamisvajaduse näited on: vajadus välja vahetada seniortöötajad, vajadus töötajad ette valmistada muudatusteks (Cole 1997).

Poell (2014) on seisukohal, et loovust, innovatsiooni ja topelt-tsükliga õppimist (õppimine topelt-tsüklis) ei ole võimalik saavutada töökohal õppimisega, ilma et nendele väärtustele eraldi tähelepanu ei pöörataks. Seetõttu on juhtidel kriitiline roll töökohal õppimise organiseerimisel ja juhtimisel, ning õppimist soodustava keskkonna loomisel.

Arendamise võtmeelementideks on õppimine, kompetentsijuhtimine, karjäärijuhtimine ja talendijuhtimine (Thomas, Smith, Diez 2013, 134).

Harrison (2000) on defineerinud arendamist kui igasugust liiki õppimiskogemusi, mille kaudu üksikisikud ja grupid omandavad uusi teadmisi, oskusi, väärtusi või käitumist. Arendamise tulemused ei ilmne kohe, vaid pigem aja jooksul, ning neil on kombeks püsida.

Töötaja arendamine tähendab õppimis- ja arenguvõimaluste pakkumist, koolituste planeerimist, koolitusprogrammide läbiviimist ja hindamist. Tuleb kindlustada, et iga organisatsiooni liige omaks teadmisi ja oskusi ja saavutaks vajalikud kompetentsid oma töö efektiivseks tegemiseks, milles üksiktöötajate ja ka meeskondade tulemuslikkus oleks pidev parendusvaldkond, ja et töötajad oleksid arendatud viisil, mis maksimeeriks nende arengu- ja edutusvõimalusi (Armstrong 1996, 507).

Robotham ja Jubb (1996) tunnistavad, et teadmiste ja oskuste osas on paljud inimesed võrdsed. Organisatsiooni edukaks toimimiseks on vaja valida õiged inimesed tööd tegema ja tuleb hinnata üksiktöötaja võimekust uute rollidega toime tulla ning identifitseerida võimalikud üksiktöötaja koolitusvajadused.

Oluline on unikaalsete edu tagavate töötajate populatsiooni identifitseerimine (segmenteerimine), määramaks kindlaks personali tühimikud, mis vajavad organisatsioonis täitmist ja sihtotstarbelised investeeringud nende segmentide ja nende jaoks oluliste praktikate rakendamiseks (Thomas, Smith, Dies 2013).

Arendustegevuse planeerimisel tuleb seega keskenduda eelkõige strateegilistel ametikohtadel töötavatele töötajatele, ressursside planeerimisel peab arvestama nende ametikohtade suuremat

mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Hinnata tuleb ametikohta, mitte konkreetselt nendel töötavaid inimesi.

1.3.1. Arengu- ja koolitusvajaduste väljaselgitamine

Personali koolitamine ja arendamine peab olema hoolikalt kavandatud, kuna see on otseses seoses ettevõtte tegevusvaldkonnaga ning muutustega selle ümber (seadusandlus ja standardid). Koolitused peavad toetama ettevõtte eesmärke (antud juhul EKUK uus strateegia) ning andma töötajatele ettekujutuse sellest, millises suunas äri liigub (Sumners et al. 1991, 16).

Esimene samm koolitusprogrammide kavandamisel on koolitusvajaduse väljaselgitamine. Koolitusvajaduse hindamine hõlmab vähemalt kahte tüüpi analüüsi: organisatsiooni ja individuaalsel tasandil. Organisatsiooni vaatevinklist sisaldab koolitusvajaduse hindamine arusaamist sellest, millised on täpsemalt õppimisega seotud tegevused, mida ettevõttel on vaja selleks, et ellu viia oma äristrateegiaid, ning samuti aru saada sellest, milline saab olema vajamineva koolituse eelarve, aeg ning muud vajalikud ressursid. Individuaalne analüüs määratleb spetsiifilised valdkonnad, mis parandavad jõudlust, käitumist või suurendavad üksiktöötaja kompetentse (Thomas, Smith, Diez 2013, 134).

Vajaduste analüüsi läbiviimiseks (vajalik enne koolituste läbiviimist) on järgmised põhjused: seadusandlus, vähene baasoskuste olemasolu, vilets jõudlus, uus tehnoloogia, klientide vajadused, uued tooted, kõrgemad tulemuslikkuse standardid, uued töökohad ja äristrateegia toetus. Viiakse läbi kolm analüüsi: organisatsiooni vajaduste analüüs, ülesannetest tulenevate vajaduste analüüs ja indiviidi vajaduste analüüs. Selle tulemusena saadakse teada, mida koolitatavatel on vaja õppida, koolituse tüüp, koolituse sagedus, ning otsustatakse koolituse või alternatiivsete inimressursside arendamise võimaluste kasuks (Bloisi 2007, 231).

Turrell (1981) näeb organisatsioonis kolme koolitusvajaduse allikat:

- koolitusvajadused, mis on põhjustatud muutustega tehnoloogias, turgudes, seadusandluses ja tööjõu koosseisus;
- tööprobleemidest tulenevad koolitusvajadused, nagu näiteks inimressursi kasutamine, masinate kasutamine, laharvamused, ohutus ja kvaliteet;

- töäjõu raiskamisest tulenevad koolitusvajadused: ebatõhus värbamistegevus, koolitamine jne.

Koolitusvajadused peavad olema seotud organisatsiooni missiooniga (Eurich 1985, Latham 1988). Pearn ja Kandola (1993) keskenduvad ametiõppe analüüsis üheksale õpioskusele, mis toetavad tulemuslikku tööd. Nendeks on füüsilised oskused, kompleksed protseduurid, mitte-verbaalne informatsioon, faktide meeldejätmise, järjestamine, prioriteetsuse määramine, planeerimine, ette nägemise oskus, diagnoosimine, analüüsimine ja probleemide lahendamine, interpreteerimisoskus või kirjalike juhiste kasutamise oskus, kohanemine uute ideede ja süsteemidega.

Personali arendamise strateegia alusel võib rakendada kolme personali kujundamise meetodit: ostu-, kohanemis- ja arendusmeetodit. Arendusmeetodi rakendamisel pööratakse peatähelepanu arenguvõimeliste töötajate kujundamisele ja arendamisele ning nende karjääri juhtimisele, mille läbi loob organisatsioon endale kõrge kvalifikatsiooni ja loomevõimega lojaalse põhipersonali, kust on võimalik saada järelkasvu vastutusrikastele ametikohtadele (Türk, 1999). OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse strateegiliste töötajate ametikohtade puhul on põhjendatud arendusmeetodi kasutamine.

Oskuste analüüsi käigus määratakse kindlaks oskused, mida on vaja tööalaseks tulemuslikkuseks. Seda on vaja teha peamiselt tehniliste, käsitöö ja kontoritöös, loomaks alust õppimis- ja treeningprogrammidele (Pearn ja Kandola, 1993).

Bloisi (2007) identifitseerib koolitusvajadusi kolmel erineval tasandil:

- Rakendamine/kasutusele võtmine – hetke ja soovitud tulemuslikkuse vahelise tühimiku täitmine vastavalt eksisteerivatele standarditele.
- Parendamine – pidev standardite tõstmise võimaldamine.
- Uuendamine –tegevused, mis võimaldaks õppiva organisatsiooni kestmist ja muutumist.

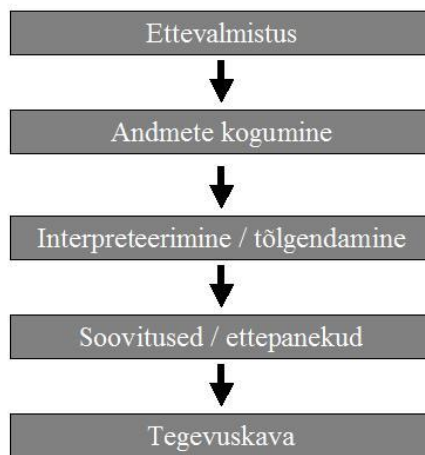
Personali arendamise planeerimisel on Armstrongi teooria järgi (2006, 571) järgmised tasemed:

1. Hetkesituatsiooni ja arenguvajaduste analüüsimine.

2. Eesmärkide seadmine. See võib hõlmata olemasoleval töökohal soorituse parandamist, oskuste parandamist või omandamist, oluliste teadmiste laiendamist, spetsiifiliste kompetentside arendamist, organisatsioonisisest horisontaalset või vertikaalset liikumist, hetkerolli muutusteks valmistumist.

3. Tegevuskava ettevalmistamine. Tegevuskava paneb paika, mida ja kuidas seatud eesmärkide saavutamiseks teha tuleb: õppimise eesmärgid, arengutegevused/arendustegevused, erinevate töötajate tegevused ja vastutusala, ajakava.

4. Plaani kasutuselevõtmine/ elluviimine.



Joonis 1. Koolitusvajaduste analüüsi etapid
Allikas: Cole (1997), autori koostatud

Koolitusvajaduse väljaselgitamise võimalused (Cole 1997):

- Intervjuud - otsese personaliga, nende juhtidega, asjakohaste spetsialistidega.
- Küsimustikud - otsese personaliga, nende juhtidega.

Saavutamaks laiemat eesmärki ning välja toomaks spetsiifilisemaid uurimisküsimusi, kasutatakse uurimiseks kvalitatiivset “avastamismetoodikat”, mis sisaldab andmete kogumist töökohtade külastamise kaudu ja poolstruktureeritud intervjuusid. See meetod on eelistatud siis, kui nähtusele on pööratud vähe tähelepanu või pole sellele üldse süstemaatilist empiirilist uurimist tehtud, või seda on uuritud laiemalt, kasutades pigem ennustusi/prognoose ja nende

paikapidavuse kontrolli, kui paindlikkust ja avatud mõtlemist. Selle uurimismeetodi peamine eesmärk on luua induktiivselt tuletatud ettepanekuid, mis on tuleviku uurimuste aluseks (Stebbins 2001, 2008).

Organisatsiooni koolitusvajaduse hindamiseks sobivad (PARE, 2017):

- dokumentide ja muu info analüüsimine (nt. strateegia, tegevusplaan, parendustegevuste kava, uute tööprotsesside kirjeldused);
- kliendi ja töötajate rahulolu-uuringud;
- tööõnnetuste statistika;
- personali planeerimise tulemused;
- eelmiste perioodide koolitustegevuste tulemused;
- intervjuud või ankeedid juhtide ja teiste võtmeisikute arvamuse kogumiseks.

Paljastamaks spetsiifilisi koolitusvajadusi on soovitatud paljusid meetodeid – näiteks töö tulemuslikkuse komponente, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja parendamiseks, millest koolituse kaudu on organisatsioonile kasu (Goldstein, Ford 2002 viidatud Cascio, Aguinis 2011, 350). Kõige olulisem on leida vastus küsimusele: kas koolitus toob kaasa muutused töötajate käitumises, mis panustavad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse? Kui sellist seost ei leita, pole ilmselt ka koolitust vaja (Cascio, Aguinis 2011).

Organisatsiooni analüüsi eesmärgiks on siduda strateegilist tööjõu planeerimist koolituse vajaduse hindamise tulemustega. Teine eesmärk on kindlaks teha ebaefektiivsed organisatsiooni üksused, ning määrata, kas koolitus on sobiv “vastumürk” üksuse tulemuslikkuse probleemidele. Viimaseks eesmärgiks on hinnata seda, kuidas õpitu kandub töösse üle (Cascio, Aguinis 2011).

Koolitusvajaduse määratlemisel organisatsiooni ja allüksuse tasandil analüüsitakse organisatsiooni ja allüksuse tegevusi ja nende puudujääke, mida oleks võimalik koolitusega kõrvaldada. Koolitusvajaduse määratlemisel ametikoha tasandil analüüsitakse tegevusi, mille kvaliteeti ja tootlikkust oleks võimalik koolitusega tõsta (Vigla, 2002).

Koolituse aktuaalsus ja ulatus sõltuvad organisatsiooni arenguastmest ja elutsüklist. Töötajate koolitus on eriti oluline organisatsiooni stabiilse arengu ja tegevuste mitmekesistamise faasis (Türk 1996).

Koolitusvajaduse hindamisel ja analüüsil lähtutakse erinevate tasandite vajadusest, milleks reeglina on kolm tasandit- organisatsiooni, struktuuriüksuse ja töötaja tasand. Organisatsiooni tasandi arenguvajadused sõnastatakse personalistrateegias ja on suunatud pikemale perioodile. Koolitusvajaduste analüüsimiseks kasutatakse eelkõige intervjuusid, küsitlusi, ametikohtade ja töö analüüsi (Meier 2012).

Koolitus- ja arenguvajaduste väljaselgitamiseks on lisaks eelpool kajastatule võimalik kasutada ka vaatlusi ja teste. Tavapäraselt selgub koolitusvajadus perioodiliste arenguestluste käigus töötaja ja otsese juhi vahel. OÜ-s Eesti Keskkonnauuringute Keskus arenguestluste süstemaatilist läbiviimist ei toimu ja igas allüksuses on arenguestluste läbiviimine korraldatud erinevalt.

Töötajate koolitusvajadus on enamasti väga spetsiifiline ja eeldab seetõttu isikupärast lähenemist (Türk 1999). Koolitusvajaduse analüüsi eesmärgiks on välja selgitada, keda, mis teemal ja kuidas koolitada, et toetada asutuse eesmärkide saavutamist (Lazear 1998).

Arengu- ja koolitusvajadust analüüsitakse seega lähtuvalt eeltoodust mitmel tasandil, milleks on organisatsiooni tasand ja allüksuse (osakonna)/strateegilise ametikoha tasand. Arengu- ja koolitusvajaduse analüüsi tulemusena valmib organisatsiooni arengu- või koolitusprogramm.

1.3.2. Talendi- ja karjäärijuhtimine

Käesoleva sajandi eripäraks on muutumine üha enam teadmuspõhiseks, kus teadmuse loojaks ja kandjaks on inimene. Inimest koos teadmistega saab käsitleda kui ettevõtte vara, mida on hakatud nimetama inimkapitaliks (Gern, Tõnismäe 2006). Talentidega tuleb tegeleda ettevõtte kõikidel tasanditel, pöörates tähelepanu nii strateegilise tähtsusega töötajatele kui ka juhtidele (Meier, Kibar, Ratnik 2012). Strateegiliste talentide puhul on oskuste arendamine hädavajalik (Becker, Huselid, Beatty 2009).

OÜ EKUK pakub töötajatele organisatsioonisiseseid karjäärivõimalusi. Struktuuri või meeskonna koosseisu muudatuste puhul eelistab ettevõtte töötajate edutamist ja liikumist vertikaalselt ametiredelil ülespoole. Karjääri tegemise eelduseks on enesetäiendamise soov töötaja poolt, vajalike koolituste läbimine ja soov teha organisatsioonisisest karjääri. Vanemkeemikud võivad edasi liikuda organisatsioonis labori juhataja või osakonna juhataja tasandile, peaspetsialistid osakonna juhatajaks.

Talendijuhtimine on eesmärgile orienteeritud ja töötajate planeerimise, värbamise, selekteerimise, arendamise ning kompenseerimise integreeritud protsess. Teiste asjade hulgas sisaldab talendijuhtimine samade kompetentside ja mudelite kasutamist selekteerimiseks, koolitamiseks, hindamiseks ja tasustamiseks (Dessler 2013).

Karjäärijuhtimine on sisendiks, et tagada töötajate karjääriplaani teostamiseks arenguvõimalused ja –viisid, teisalt on personaliarenduse tulemusena töötajal täienenud oskused ja teadmised ehk potentsiaal teha karjääri. Kaasajal rõhutatakse, et töö olemus on muutunud ning järjest raskem on teha pikakajalisi karjääriplane (Pare 2017).

Talendijuhtimine on integreeritud tegevuste kasutamine tagamaks seda, et organisatsioon oleks atraktiivne, säilitaks, motiveeriks ja arendaks andekaid inimesi, keda nad vajavad praegu ja tulevikus. Eesmärk on tagada talentide voog, pidades samal ajal meeles, et talent on peamine korporatiivne ressurss (Armstrong 2006, 390).

Tavapärane tööjõu planeerimise ja koolitamise protsess on liiga aeglane, et praeguses majanduskeskkonnas kasu tuua. Talendi kujunemine võtab aega, seepärast on eluliselt tähtis, et strateegiat ellu viia suutva tööjõu koolitamisel tegutsetakse ennetavalt. Personalijuhtide võtmeülesandeks on parimate ja säravamate töötajate agressiivne väljaõpetamine (Becker *et al* 2009).

Informeeritud töötajad (k.a konfidentsiaalse info valdajad) (knowledge workers) defineeritakse kui töötajaid, kelle oskused ja teadmised on seotud neid värvanud organisatsiooni toote või

teenusega otseselt. Termin hõlmab seetõttu nii mitmekesist gruppi kui advokaadid, raamatupidajad, tarkvaraarendajad, veebiarendajad, akadeemikud, turundajad ja meediatöötajad. Informeeritud töötaja (knowledge worker) juhtimine seab organisatsioonide ette mitu dilemmat. Valikuid tuleb teha teadmiste kinnihoidmise ja teadmistega töötaja kinnihoidmise vahel ning teadmistega töötaja soovil suurendada nende võimu (Swart, Kinnie 2004).

Töötajad ja eelkõige kõrge potentsiaaliga töötajad mängivad kesket rolli organisatsioonis. Uuringutes on täheldatud efektiivse talendijuhtimise praktikate positiivset seost kõrge potentsiaaliga töötajate pühendumise ja juhtimisse kaasamise vahel (Khoreva, Vaiman, Zalk 2017).

Üheks oluliseks personali arendamise valdkonnaks on ka strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate talendi- ja karjäärijuhtimine. OÜ EKUK-i struktuur (Lisa 1) on suhteliselt väheste juhtimistasanditega, seetõttu on magistritöös keskendunud põhiliselt talendijuhtimise aspektidele. Karjäärijuhtimisel on enam vaja keskenduda strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate järelkasvule. Teatud valdkonna eksperdid omandavad aastatepikkuse karjääri jooksul tööalaseid kompetentse, mille olemasolu kõrgemal juhtimistasandil ei ole sellisel määral enam vajalik, samas on vaja juba uusi, juhtimisalaseid kompetentse.

1.3.3. Arendamise ja koolituse meetodid strateegilistel ametikohtadel

Strateegilistele ametikohtadele enim sobivate arendamise ja koolituste meetodite väljaselgitamine on tulevase arenguprogrammi koostamise üks alustest.

Täiskasvanute õppimisprotsessi toetavad meetodid on kirjeldatavad neljas kategoorias: juhendajakesksed, interaktiivsed, individualiseeritud ja kogemuslikud (Cranton 1989). Loengud, demonratsioonid, küsimused on juhendajakeskse metodoloogia elemendid. Interaktiivsed meetodid hõlmavad õppijate vahelist ning õppija ja juhendaja vahelist suhtlust. Individualiseeritud lähenemine baseerub üksiktöötaja individuaalsetel omadustel. Kogemuslike meetodite puhul leiab õppimine aset situatsioonides, kus osaleja on seotud ülesannete täitmise või kogemusest õppimisega ja see põhineb Dewey teooriatel (Dwyer 2004).

Mentorlus on protsess, milles kasutatakse spetsiaalselt välja valitud ja treenitud mentoreid, kes juhendavad, annavad pragmaatilist nõu ja pakuvad jätkuvat tuge, mis aitavad isiku(te)l, kes nendele määratud, õppida ja areneda. Clutterbuck (2004) on seda defineerinud nii: “Eraldiseisev abi ühelt isikult teisele eesmärgiga kanda üle teadmisi, tööd või mõtlemist.” Hirsh ja Carter (2002) aga leiavad, et mentorid valmistavad üksikisikuid ette paremaks soorituseks tulevikus ning valmistavad neid ette kõrgemateks ja suuremateks eesmärkideks, karjääriks (Armstrong, 2006, 569). Mentorlus on arendusmeetod, mille käigus toimub kogemuste, teadmiste ja oskuste edastamine ning suhtevõrgustiku laiendamine. Coaching on meetod, mille kaudu toetatakse arengut eesmärgiga suurendada tulemuslikkust. Enimlevinud võimalus tööalase coachingu kontekstis on CROW mudel (Meier 2012). Coachingu peamine eesmärk on avada inimese potentsiaal (Whitmore 2010).

The Industrial Society (1999) defineerib coachingut järgmiselt: täiustatud sooritusele kaasaaitamise, õppimise ja teiste arendamise kunst. Tavaliselt on see üks-ühele töökohal lähenemine aitamaks inimestel arendada nende oskusi ja jõudmaks vajalike kompetentside tasemeteni. Hirsh ja Carter (2002) leiavad, et coaching on suunatud oskuste, käitumise ja soorituse kiirele parandamisele, tavaliselt olemasoleval töökohal. Coach kasutab tagasisidestamist ja loob objektiivse perspektiivi (Armstrong 2006, 567). Coaching aitab inimestel enda õppimist ja arendamist täiustada, kuna pakub võimalusi inimeste arendamiseks viisil, mida nad kõige rohkem enese arendamiseks ja efektiivemaks muutmiseks vajavad, osutades, kuidas tulemuslikkuse suurendamine on võimalik ja aidates isiklike arengueesmärkide määratlemisel ja elluviimisel. (Thomas, Smith, Diez 2013, 72).

Maaailmas on üha enam ettevõtteid hakanud kasutama coachingu metoodikat, CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) uuringud näitavad, et FTSE 500st ettevõttest kasutas 2011. aasta andmetel coachingut 86%. Human Capital Institute ja International Coaching Federation uuringu andmetel kasutas 43% vastanutest organisatsioonisiseseid mentoreid ja 60% pakkusid coachingut kõrge potentsiaaliga töötajatele (Civitta/EBS 2015).

Treenimise/koolituse all mõistetakse igasugust õppimistegevust, mis on suunatud spetsiifiliste teadmiste ja oskuste omandamisele, mis on seotud konkreetse ametikoha või tööülesandega.

Koolituse keskmes on töö või ülesanne. Koolitusvajaduse näited on: konkreetsete masinate või varustusega seotud efektiivsuse või ohutuse parandamine; vajadus efektiivsete müügitöötajate järele, vajadus kompetentse organisatsiooni juhtimise järele (Cole 1997).

Kolbi (1979) töö oluliseks arenduseks on õppimisstiilide loend, mis põhineb kogemusõppe teoorial, mis on disainitud mõõtma üksikisiku kui õppija tugevusi ja nõrkusi õppimisprotsessi neljas etapis:

- konkreetne kogemus;
- refleksioon;
- kontseptualiseerimine;
- aktiivne katsetamine/ proovimine.

Üksikisikud eelistavad erinevaid õppimisstiile, nii on ka organisatsioonidega. Rheem (1995) on identifitseerinud neli peamist organisatsioonilise õppimise viisi: kompetentside omandamine, eksperimenteerimine, jätkuv parendamine, piiride liigutamine.

Koolitamise meetodid- ja vormid põhinevad organisatsioonisisel või –välisel koolitusel, mida tehakse töökohal või väljaspool seda. Koolitusmeetodite- ja vormi valikul määratakse esmalt kindlaks koolitavate arv, asukoht ja koolitajad. Seejärel otsustatakse, kas kasutatakse organisatsioonisisest või –välist koolitust ning kas keskendutakse teadmiste või oskuste omandamisele (Türk 2005).

Eesti Keskkonnauuringute Keskuse tegevust arvesse võttes on strateegilistele ametikohtadele kohaldatavad Stone'i (1998) pakutud olulisemad koolitusmeetodid töökohal, milleks on treening, tegevustes õppimine, rotatsioon, projektipõhine õpe, juhtimisülesanded, komandering ja tegevuste modelleerimine.

Sisekoolitajad tegutsevad kui välised juhtimiskonsultandid, töötades kõrvuti klientidega identifitseerimaks vajadusi uute või parendatud poliitikate, organisatsioonide, protseduuride ja meetodite järele. Nad uurivad probleeme, valmistavad ette ettepanekud ning aitavad ellu viia kokkulepitud soovitusi. Sisekoolitaja eesmärk on saavutada töötajate konsensus ja pühendumine

töös ja kaasa aidata õppimisele nii, et nende kliendid suudavad iseseisvalt tegutseda ja toime tulla oma tööülesannetega, ilma et nad vajaksid pidevat juhendamist (Armstrong 1996, 66).

Tehniliste erialade, sealhulgas inseneride arenguprogrammi koostamise andmekogumist ja -analüüsi on täpsemalt uurinud Susomirth ja Coetzer 2015. aastal. Oma uurimuses tuginesid nad Lewini (1951) B-P-E (Behavior-Person-Environment) mudelile. Mudelit kasutati identifitseerimaks faktoreid reaalsel töökohal tööstussektoris, mis käituvad kui barjäärid, mis takistavad vabatahtliku formaalse koolitus- ja arendamisprotsessi läbiviimist töötaja vaatenurgast.

Efektiivseks õppimiseks on vaja, et koolitavad võtavad omaks paindliku stiili, vastavalt vajadusele seeria-stiili (ülesande jaotamine alaülesanneteks) või holistilise (tervikule keskendunud) stiili. Ometi pole paljud inimesed selleks võimelised. Kursuse/koolituse õppimisstiile tuleb varieerida nii, et need kataksid erinevatele õppuritele omaseid õppimisstiile. Kuigi koolitajad ise võivad soovida kasutada kogemuslikke ja aktiivõppe koolitusi, ei pruugi need alati olla tervitatavad koolitavate poolt, kellele võivad sobida hoopis traditsioonilised meetodid (Cole 1997, 269).

Koolituse eelne motivatsioon on oluline koolituse õnnestumise eeldus. Motivatsioon suureneb, kui täiskasvanud näevad, et koolitus on vajalik nende igapäevasteks tegevusteks, ja kui põhjalik vajaduste hindamine kaasab kogemustega sisuteadlikke eksperte, kes on suutelised demonstreerima koolituse väärtust juba enne selle algust, vähendama koolitavate ängi koolituse suhtes ja suurendama organisatsiooni toetust koolitusest saadud teadmiste ülekandmisele tööprotsessi (Goldstein, Ford 2002).

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) 2010. aasta andmetel nimetati efektiivseimaks personaliarendamise võimaluseks sisekoolitust. Sisekoolitus ning õppimine töökohal on kõige kiirem ja efektiivsem viis, kuidas organisatsioonis olevaid teadmisi ja oskusi edasi anda (Meier 2012).

Koolitusmeetodi valik sõltub õppe-eesmärkidest, töökohtade täitmise vajaduse kiirusest, maksumusest, koolitavate töötajate arvust ja asupaigast, ja materjali keerukusest (Thomas, Smith, Diez 2013, 134-135).

Seega saab järeldada, et kaasajal kasutatakse üha enam tehnoloogia arengust tulenevaid koolitusmeetodeid, mis järjest enam leiavad kasutamist traditsiooniliste koolitusmeetodite kõrval. OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse töö spetsiifikat arvestades saab nendest eeldatavalt sobivamateks arendus- ja koolitusmeetoditeks määratleda treeningu, tegevuste modelleerimise ja tegevuses õppimise.

1.4. Arenguprogrammi koostamise põhialused strateegilistele ametikohtadele

Äri- ja personalijuhtimise plaanid peaksid osutama üldistele oskuste ja kompetentside liikidele, mida võib vaja minna tulevikus, samuti inimeste arvule, kes peaksid selliseid oskusi ja kompetentse omama (Armstrong 2009).

Harrisoni (2005) järgi tuleb koolituse ja arendamise strateegia loomiseks astuda järgmised sammud:

1. Sõlmida kokkulepped strateegiat välja töötava meeskonnaga.
2. Täpsustada organisatsiooni missioon.
3. Selgitada välja põhiväärtused.
4. Identifitseerida organisatsiooni strateegilised probleemid.
5. Leppida kokku strateegias ja strateegilises plaanis.

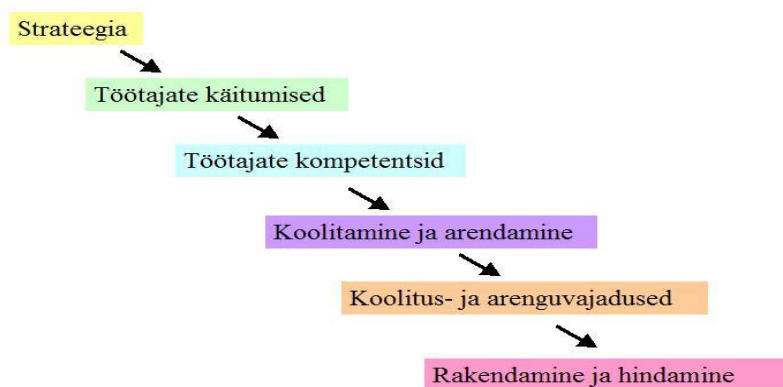
Koolitusplaanide koostamisel tuleb arvestada organisatsiooni üldiste tegevustega, et vältida võimalikke ressursikonflikte (Meier 2012).

Bloisi (2007) soovib koolitusstrateegiat valida järgnevate hulgast:

- koolitus, mis toimub töökohas;
- majasisesed programmid;
- väliskoolitused;

- ettetellitud väliskoolitused;
- isejuhtiv õppimine.

Protsessi planeerimise alamosadeks on tulemuslikkuse eesmärkide seadmine, detailse koolituskava loomine, koolitusmeetodi valimine ja programmi ülesehituse kooskõlastamine juhtkonnaga. Koolitusprogramm peab sisaldama nii viise, kuidas luua motiveerivat koolituskeskkonda kui ka omandatud teadmiste ülekannet töökohal (Dessler 2013).



Joonis 2. Koolitus- ja arenguprogrammi koostamise mudel
Allikas: Dessler (2013), autori koostatud

Koolituselt saadud teadmise ülekandmine töösse ja positiivse ülekande maksimeerimiseks on vajalik pöörata tähelepanu alljärgnevatele tegevustele (Cascio/Aguinis 2011, 360):

1. Tuleb kindlustada, et teadmiste ülekandmiseks kliima ja töökeskkond on positiivsed – et järelvaatajate ja kaastöötajate tegevused toetavad koolituse ülekannet.
2. Koolitussituatsioon ja reaalne töösituatsioon peavad olema maksimaalselt sarnased. Luua tuleb tugev side koolituse sisu ja töö sisu vahel.
3. Koolitavatele tuleb pakkuda maksimaalset kogemust läbi õpetatavate ülesannete, kontseptsioonide, või oskuste, et ta oleks valmis kohanema erinevates olukordades.
4. Kindlustama peab, et koolitavad saavad täielikult aru õpetatavatest põhimõtetest, eriti töökohtadel, mis nõuavad põhimõtete rakendamist probleemide lahendamisel (insenerid, investeerimisanalüütikud jne).
5. Meeskonnakoolituste kontekstis maksimeeritakse ülekannet, kui meeskondadel on avatud, piiramatu juurdepääs informatsioonile; kui meeskonna liikmed esindavad

mitmekesiseid töö funktsioone ja administratiivset tausta ja kui meeskonnas on piisav arv liikmeid selle tegevuste elluviimiseks.

6. Tuleb tagada, et see, mida õpetatakse koolitusel, leiab kasutamist töökohal ning selle kasutamine on ka hinnatud.

Erinevad teooriad peavad seega tähtsaks koolituste ja arendustegevuste tihedat seost tehtavate tööülesannetega ja hilisemat teadmiste jagamist organisatsioonis. Need põhimõtted tuleb määratleda koostatavas arenguprogrammis.

1.5. Strateegilistele ametikohtadele koostatava arenguprogrammi tulemuslikkuse hindamine

Teadusajakirjade andmed näitavad mõõdukalt positiivset seost koolituskulude ja firma tulemuslikkuse vahel, kuid need uurimused ei näita arenguprogrammide kvaliteeti ega strateegilise fookuse kohta. Investeeringud peaksid olema ebarproportsionaalselt suunatud strateegilistele talentidele (Becker, Huselid, Beatty 2009).

Teadmiste ülekandmine võib olla nii positiivne (n: töö tulemuslikkuse suurendamine), negatiivne (n: töö tulemuslikkuse takistamine) või neutraalne. Teadmiste ülekandmine on üks kõige olulisem küsimus koolituste ja arendusprogrammide puhul. Operatsioonide analüüsiks on vajalik koolitusejärgne töö tulemuslikkuse uurimine (Baldwin, Ford, 1988). See kujutab endast süsteemse info kogumist selle kohta, kuidas tööd tehakse; tulemuslikkuse standardite kindlaksmääramist sellele tööle; kuidas ülesandeid vastavalt standarditele täita; ja milliseid kompetentse on vaja efektiivseks ülesande täitmiseks. Kindlustamiseks valiidsete andmete kogumist, tuleks need saada nii juhtidelt kui ka tööülesannete täitmisele lähedalseisvatelt alluvatelt (Cascio, Aguinis 2011).

Dessler (2013) soovib mõõta nelja põhilist läbitud koolituste tulemuslikkuse näitajat, millest tulemuslikkus on kõige olulisem:

1. Reaktsioon – programmi meeldimine ja vajalikkuse hindamine.

2. Õppimine – koolitavate testimine, kas õppurid omandasid printsiibid, oskused ja faktid.
3. Käitumine – küsitakse kas töökohal käitumine muutus koolituse tulemusel.
4. Tulemused – hinnatakse, millised tulemused saavutati pidades silmas eelnevalt püstitatud eesmäärke.

Mõõdikutena kasutatakse töötajate rahulolu tööalase arenguga üldiselt ja kitsamalt, vastavust eelarvele, talentide püsivust organisatsioonis, vakantsete ametikohtade täitmise kiirust ja kandidaatide kvaliteeti, sobilike töötajate leidmist organisatsiooni seest, töötajate vastavust kompetentsusnõuetele, arenguestluste toimumist ja kvaliteeti, prioriteetsete kompetentside arengule suunatud tegevuste hulka, koolituseelarve osakaalu personalieelarves, õppimiseks eraldatud aega ja koolituskulu töötaja kohta (Meier 2012).

Cascio ja Aguinis (2011) leidsid, et tuleb identifitseerida iseloomulikud omadused, mis tagavad tulemusliku tegutsemise töökohal ja asetada rõhk hindamisele, mis keskendub sellele, kui hästi iga töötaja tegelikult tuleb toime oma töökohal võrreldes tööle püstitatud standarditega. Seda määratletakse isikuanalüüsiga.

Koostatava arenguprogrammi tulemuslikkuse hindamiseks OÜ-s EKUK tuleb seega regulaarselt seirata läbiviidavate koolitus- ja arendustegevusi, hinnates eelkõige tulemuslikkust.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade organisatsioonist ja strateegilistel ametikohtadel töötavatest töötajatest. Järgnevalt kirjeldatakse kasutatud uurimismeetodeid, milleks on poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüs.

Uuringu läbiviimise osas koostati eelnevalt määratletud valimi jaoks küsimustik ja viidi nende alusel läbi intervjuud. Dokumendianalüüsi teostamiseks kasutati ettevõtte poolt ettevalmistatud dokumente, mille alusel saab teha järeldusi ja ettepanekuid strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arengu- ja koolitusvajaduse kohta.

2.1. Organisatsiooni kirjeldus ja strateegiliste ametikohtade määratlemine

OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskus on üks Eesti juhtivaid keemiliste ja füüsikaliste laboriuuringutega tegelev ettevõtte, mille juhtimisel või osalusel viiakse läbi nii rahvusvahelisi kui ka kohalikke keskkonnakaitse ja -seire alaseid projekte. Osüüingu eesmärk on looduskeskkonna seisundi jälgimine, vastava info kogumine, töötlemine ja säilitamine. EKUKi kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteem on AS Metrosert poolt tunnustatud vastavaks standardite ISO 14001 ja ISO 9001 nõuetele.

Asutuse peakontor asub Tallinnas aadressil Marja tn 4d, allüksused paiknevad Tallinnas Suur-Sõjamäel, Tartus, Pärnus ning Virumaal (laborid Jõhvis ja Kohtla-Järvel).

EKUKi edu tagamiseks on hästi organiseeritud kvaliteedijuhtimissüsteem, kaasaegsed seadmed ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajad.

Ettevõttes personalijuhi ametikohta ei ole. Personalijuhtimisega seotud valdkonnad on jagatud juhatuse liikmete ja finantsosakonna vahel. Töötajate koolitamisega tegeleb kvaliteedijuhtimise, keskkonnakaitse ja tervishoiu osakonna juhataja. Tavapäraselt annavad töötajad oma juhile teada planeeritavast/vajatavast koolitusest või arenguvajadusest. Igale osakonnale koostatakse esitatud ettepanekute alusel eraldi koolitusplaan järgneva kalendriaastaks.

Organisatsioon eeldab töötajatelt soovi suurendada isiklikku konkurentsivõimet ning tagab töötajatele võimaluse edasiõppeks ülikoolides, tagab omalt poolt täiendõppe võimaluse ning lähetab personali koolitustele ja enesetäiendamist võimaldavatele valdkondlikele seminaridele. Ettevõtte töötajad on valdavalt kõrgharidusega. Kõrgkoolidest valmistavad töötajaid ette Tartu Ülikooli loodus- ja täppisteaduste valdkonna keemia instituut ja osaliselt ka Tallinna Tehnikaülikooli loodusteaduskonna keemia- ja biotehnoloogia instituut.

Organisatsiooni struktuur on kirjeldatud magistritöö lisas 1.

Strateegilistel ametikohtadel tehtav töö peab avaldama strateegilist toimet ja vahetult mõjutama ettevõtte põhilisi strateegilisi võimeid. Antud ametikohtadel töötavate inimeste töö tulemuslikkus peab suures ulatuses varieeruma (Becker, Huselid, Beatty 2010).

Tabel 1 Strateegiliste ametikohtade põhitunnused

Määravad tunnused	A – ehk strateegiline ametikoht
Võimu- ja mõjupiirid	Avaldab otsest strateegilist mõju; töötajate tulemuslikkus varieerub suuresti, andes positiivse arengu võimaluse. Iseseisev otsuste langetamine.
Mõju väärtusloomele	Loob väärtust, suurendades märgatavalt tulusid või vähendades kulusid.
Vigade tagajärjed	Võivad väga kulukad olla, kuid käest lastud tuluvõimalused oleksid firmale veelgi suuremaks kaotuseks.
Vale inimese palkamise tagajärjed	Märkimisväärne kulu: asjatud investeeringud koolitusse ja käestlastud tuluvõimalused.

Allikas: Becker, Huselid, Beatty (2010)

Strateegiliste ametikohtade määratlemine on toodud magistritöö lisas 2.

Strateegiliste ametikohtade määratlemisel on oluliseks välja selgitada organisatsiooni eesmärgid ja vajaminevate võimete kindlakstegemine. Seejärel saab välja selgitada organisatsiooni strateegia elluviimisel kriitilist rolli mängivad ametikohad. Organisatsiooni poolt on hinnatud kõrgeima väärtusega ja kõrge unikaalsusega töötajateks osakonna- ja laborijuhatajad, vanemkeemikud ning peaspetsialistid.

2.2. Uurimismetoodika

Arenguprogrammi koostamisel lähtutakse teoreetilistest alusmaterjalist ja kvalitatiivse uuringu tulemustest.

Magistritöö eesmärgiks on strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine. Magistritöö - Strateegiliste ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine OÜ-s Eesti Keskkonnauuringute Keskus - käigus soovitakse teada saada, missuguseid teadmisi ja oskusi vajavad strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad OÜ EKUK uute eesmärkide saavutamiseks ja kuidas toetavad hetkel strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajatele rakendatavad personali arendustegevused OÜ EKUK uute eesmärkide saavutamist.

Magistritöö andmete kogumiseks kasutati kahte erinevat meetodit: poolstruktureeritud intervjuud ja dokumentide analüüsi.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi uurimus, mille abil saadi andmed vastamaks järgnevale uurimisküsimustele:

- Millised on OÜ-s EKUK strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamise võimalused?
- Missuguseid kompetentse peavad OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajad omama uute eesmärkide saavutamiseks?
- Millistest komponentidest tuleb koostada OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajate arenguprogramm?

Lisaks intervjuudele kasutati magistritöös Eesti Keskkonnauuringute Keskuses väljatöötatud dokumentatsiooni. Dokumentide analüüsimisel lähtuti Bloisi (2007), Cole'i (1997), Thomas, Smith, Diez (2013) ja PARE (2017) poolt väljatöötatud teoorial põhinevatel soovitusel. Dokumentide analüüsil kasutati materjale, mis annavad uurimistööle sisendi strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate osas.

Dokumendianalüüs on efektiivne viis andmekogumiseks, sest see on töödeldav ja sisaldab praktilist informatsiooni. Soovituslik on kasutada võimalikult suurt hulka dokumente. Lisaks sisuanalüüsile tuleb teostada temaatiline analüüs, mis on seotud dokumendi andmemustrite äratundmisega. Analüüsis ilmnevad teemad jagatakse kategooriatesse, mille alusel tehakse järgnev analüüs, mille põhjal saab luua põhjendatud alusteooria. Tekstianalüüs sisaldab hoolikalt keskendunud kahekordset andmete lugemist ja kodeerimist (Bowen 2009).

Dokumentide analüüsil tuleb läbida 8-astmeline planeerimisprotsess, mida ei kasutata ainult dokumendianalüüsil, vaid ka laiemalt tekstianalüüside teostamisel (O'Leary 2004).

8-astmelise dokumendianalüüsi etapid on järgnevad:

1. Relevantsete tekstide kogumine.
2. Uurimuse struktuuri väljaarendamine.
3. Originaalidest koopiate tegemine ülesloetlemiseks (lühikokkuvõtteks).
4. Dokumentide autentsuse hindamine.
5. Dokumentide eesmärkide ja mõju väljaselgitamine.
6. Taustainformatsiooni kogumine.
7. Küsimustiku koostamine ja läbiviimine.
8. Sisuanalüüs.

Dokumentide analüüsi esimesteks tegevusteks oli võimalikult paljude andmeallikate kogumine, mille alusel koostati esmane uurimusliku osa struktuur. Koopiad tehti olulisematest dokumentidest, põhiosa dokumentidest salvestati arvutisse eraldi kausta. Teiseks sammuks oli põhjalikum tutvumine dokumentidega, mille käigus selgus materjali töös kasutamise võimalus, mille raames selekteeriti välja töös kasutatud materjal. Protsessi raames täpsustati koostöös

kvaliteedijuhiga viimase kehtiva versiooni autentsust ja küsiti vajadusel varasemaid materjale võrdluseks. Dokumentidest saadud täpsustamist vajava informatsiooni põhjal kujunes intervjuu küsimustik. Enne intervjuude läbiviimist toimus dokumentide põhjal sisuanalüüs.

Dokumendid on stabiilsed, mitte muutuvad andmeallikad, mis tähendab, et neid võib lugeda ja üle vaadata korduvalt ning need jäävad sõltumatuks uurija mõjust või uurimisprotsessist. Dokumendianalüüs võib samuti viidata küsimustele, mida tuleb küsida või olukordadele, mis vajavad vaatlemist, mis muudab dokumendianalüüsi määravaks ja kindlustab, et uurimus on kriitiline ja arusaadav (Bowen 2009).

Töö käigus analüüsitavad dokumendid olid ettevõtte uus strateegia, osakondade tegevusaruanded, strateegiliste ametikohtade ametijuhendid, viimane töörahulolu uuring, töötajate hulgas läbiviidud küsimustiku tulemused, akrediteerimiste tulemused, klientide tagasiside küsitlused ja läbiviidud koolitusprogrammide analüüs.

Uurimuse teine osa on üles ehitatud nii, et intervjuu küsimustiku koostamisel on lähtutud personali arendamist puudutavast teoreetilisest materjalist, mis on võetud aluseks intervjuu stsenaariumi koostamisel.

Intervjuude valimi moodustamisel lähtuti eesmärgipärase valimi koostamise printsiibist. Nimelt valib eesmärgipärasesse valimisse uuritavaid uurimuse läbiviija, võttes aluseks oma teadmised ja kogemused sihtrühma kohta (Õunapuu 2014).

Uuritavad kaasati valimisse ettekavatsetult ning kindlate kriteeriumide alusel. Intervjuueriti vahetuid juhte (osakonna tasand), kes vastutavad otseselt oma alluvate arendamise ja kvaliteedi eest. Lisaks intervjuueriti kõiki kolme juhatuse liiget (organisatsiooni tasand), et tagada organisatsiooni tasandil arenguvajaduse määramine. Organisatsiooni tasandi nägemusena saab määratleda ka kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakonna juhatajaga läbiviidud intervjuu tulemusi. Viimasena viidi läbi intervjuud ka strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajatega, kes kuuluvad uuritavasse sihtrühma.

Intervjuude koostamisel võeti aluseks eelkõige Cole'i (1997), Lee (1999), Stebbins'i (2001/2008), Silverman'i (2011) poolt väljapakutud aluspõhimõtted arenguvajaduse väljaselgitamiseks. Intervjuude koostamisel arvestati, et vastajad ei pea olema kursis koolituste ja arendamise ülesehitamise teoreetiliste alustega. Intervjuude läbiviimise eelselt tutvusid intervjuueeritavad organisatsioonile sobilikke arendamise ja koolituste meetodite ning koolitusvormidega, mis on kajastatud magistritöö peatükis 1.3.3. toodud teoorias.

Uurimistöö käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, kuna oma (Virkus 2016) ülesehitusega võimaldavad need intervjuueerijal paindlikult intervjuueeritavale läheneda: muuta küsimuste järjekorda ning esitada täpsustavaid küsimusi, kui selleks peaks vajadus tekkima (Lepik *et al.* 2014; Virkus 2016).

Andmete kogumiseks soovitab Lee (1999) töötajatega läbi viia poolstruktureeritud, avatud küsimustega intervjuu. Iga intervjuu soovituslik kestvus on 45-60 minutit ja peab olema stiililt vestluslik, mõjudes avatult ja paindlikult. Silverman (2011) täiendas vestluslikku intervjuud emotsiooni näitavate märkuste sisse toomisega. Emotsioonid lisati intervjuude transkriptsioonidele ja intervjuu märkmetele. Transkriptsioonid ja märkmed kodeeritakse ja analüüsitakse kasutades sisuanalüüsi protseduure.

Töö reliaabluse suurendamiseks viidi läbi korduv kodeerimine, et kontrollida kodeerija tegevuse kooskõllalisust. Nii sai võimalikuks koodide kokku koondamine (sarnaste tunnuste leidmise korral, kui esimesel kodeerimisel oli see tähelepanuta jäänud). Korduv kodeerimine on oluline analüüsi valiidsuse suurendaja (Creswell & Miller 2000). Näide sellest, kuidas koodidest moodustati alamkategoriad ja neist kategoriad, on esitatud lisa 5. Intervjuude analüüsimisel kasutati lisaks wordcounttools.com keskkonna võimalusi.

Töö reliaabluse suurendamiseks kasutatakse intervjuude transkribeeritud vastuste analüüsimist sõnapilve meetodiga, mis võimaldab kiiresti visualiseerida teksti ning tekstis prominentsemat (enim esinenut) paremini välja tuua (McNaught, Lam 2010). Kätsi kodeeritud tulemit ja sõnapilvemeetodil saadut kõrvutades on võimalik saada täpsem tulemus.

Intervjuu võib ülesehituselt jagada nelja ossa: sissejuhatus, taustaandmed, intervjuu küsimused ja kokkuvõte. Sissejuhatuses selgitatakse intervjuueeritavale uurimuse eesmärki, märgitakse ära konfidentsiaalsus ja juurdepääs hilisematele uurimistulemustele.

Kolmandas osas on intervjuu küsimused. Intervjuu sisuküsimustik koosnes omakorda neljast osast. Esimeses osas olid küsimused organisatsiooni töötajate arendamise üldpõhimõtete kohta. Teises osas keskenduti strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguvajadustele ja kolmandas osas koolitusvajadustele. Neljas osa annab vastuse organisatsiooni võimaluste ja toetuse kohta ning määratleb arenguprogrammi koostamise alused.

Neljas intervjuu osa oli aga kokkuvõttev, kus pakuti intervjuueeritavale võimalust antud teema kohta veel midagi lisada, tänatakse intervjuueeritavat, korratakse üle konfidentsiaalsuse ja andmete juurdepääsu aspekt.

Uurimisküsimustik on avaldatud magistritöö lisas 4.

2.3. Dokumendianalüüs

2.3.1. Organisatsiooni strateegia

Eesti Keskkonnauuringute Keskuse strateegia 2017-2019 kinnitati ettevõtte üldkoosoleku poolt 2017. aastal. Strateegias on kajastatud olulisemad lähiaastate eesmärgid ja tegevused. Põhieesmärk on tõsta analüüsivõimekust, et täpsemalt määratleda survetegureid, mis mõjutavad keskkonnaseisundit. Lisaks erinevate mõjude leidmisele peab pakkuma lahendusi, hinnates kaasaegseid tehnoloogilisi võimalusi.

Organisatsioon peab lähiaastatel suurendama põhja- ja joogivee kvaliteedi analüüsi oskusi. Uute seireparameetrite lisandumisega tuleb tegeleda uute meetodikate juurutamise ja valideerimisega. Organisatsiooni töötajad peavad olema võimelised toetama riiki läbirääkimistel EL komisjonides.

Üheks eesmärgiks on personali kvaliteedijuhtimissüsteemi alase teadlikkuse tõstmine ja klientide rahulolu tõus. Eesmärgi saavutamiseks on vajalik personali pidev arendamine kvaliteedijuhtimissüsteemi täiendkoolituste läbi.

Erinevate andmete analüüsimiseks ja operatiivseks edastamiseks tuleb arendada ka IT alaseid teadmisi, k.a veebipõhiste jagamisteenuste valdkonnas.

Viimastel aastatel on tõusnud rahvusvaheliste projektide maht, kus asutuse töötajatega osaletakse. See eeldab projektijuhtimisalaste kompetentside tõstmist. Teaduse ja tehnoloogia arenguga kaasaskäimiseks tuleb arendada koostööd ühendusega Eurachem. Eurachemi eesmärk on keemiliste mõõtmiste rahvusvahelise jälgitavuse ja heade kvaliteedipraktikate propageerimine. Kasvuhoonegaaside heitkoguste tõendamisasutusena peab OÜ EKUK hoidma kõrget projektijuhtimise taset, mille tagamiseks tuleb osaleda projektijuhtimiste koolitustel kvalifikatsioonitunnistuse saamiseks. Lisaks on vajalik osalemine vähemalt kahes Euroopa koostööprogrammi ja LIFE projektis.

Hajureostusprogrammide vähendamisele suunatud koolitustel osalemine on üks tegevustest veekogude seisundi hindamisel. Samuti on olulised reoveepuhastusprotsesside koolitused ja nõustamine.

Mobiilne välisõhu terviserakendus ja õhukvaliteedi hindamise modelleerimissüsteemide käivitamine eeldab uute seadmete ja vastavate IT lahenduste rakendamist. Tulemused tehakse kõigile nähtavaks veebis ja andmebaasides.

Keskkonnaseisundi kompleksne hindamine eeldab eri valdkondade (õhk, vesi, pinnas) matemaatiliste mudelite sidumist integreeritud hindamissüsteemi loomise kaudu.

Personali arendamise vajadused tulenevad organisatsioonist või isikust. Organisatsioon on sunnitud personali arendama seoses pidevate muutustega turul (Türk 1999).

EKUK vastavalt oma põhimäärusele võib ise läbi viia koolituskursusi ning omab nende läbiviimiseks vajalikke spetsialiste, esitlustehnikat ja ruume. Perioodiliselt korraldatakse koolitusi Eesti teiste laborite töötajatele, proovivõtjatele, Keskkonnaameti ja Keskkonnainspeksiooni töötajatele ning Maksu- ja Tolliameti spetsialistidele jne.

Strateegia põhieesmärkide elluviimine eeldab strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate pidevat arendamist, kuna nendest sõltub enim uute eesmärkide täitmine. Strateegia alusel on vajalik tehniliste kompetentsidele lisaks arendada ka IT alaseid teadmisi, aruannete kirjutamise ja projektijuhtimise võimekust ning meeskonnatöö ja avaliku esinemise oskusi.

2.3.2. Osakondade tegevusaruannete analüüs

Igaaastase juhtkonna ülevaatuses raames toimub ka aruandlus osakondade töö kohta. Antud punktis analüüsitakse viimaste tegevusaruannete sisulist osa keskendudes töötajate arendamisele ja koolitusele. Aruannete raames hinnatakse akrediteerimise tulemusi ja koolitusplaanide läbimist.

Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakonnas (edaspidi ka KKTO) olid põhilised personali arendamise valdkonna tegevused nõustamine kvaliteedisüsteemi nõuete järgimise osas, veeproovivõtjate koolituste, veeuringute seminari, siseauditite läbiviimise ja kvaliteedikontrolli sisekoolituse korraldamine. Seoses kvaliteedijuhtimissüsteemi uue versiooni rakendamisega loodi asutuse siseses infosüsteemis Wiki ka personaliregister. Juurdepääs antud registrile on juhatuse liikmetel, KKTO osakonna töötajatel ning osakonna- ja labori juhatajatel.

Keskkonna- ja analüütilise keemia osakonnas personali arendamise vajadus tuleneb põhiliselt uute meetodikate ja väiksemal määral seadusandluse muutumisest. Tartu osakonnas planeeriti osalemine ränivetikate võrdluskatsete kokkuvõtvatel seminaridel, mis on samaaegselt ka täiendkoolitused. Kavas oli ka paar IT-alast koolitust. Õigusaktides muutusid vesikonnaspetsiifilised saasteained ja nende keskkonna kvaliteedi piirväärtused.

Õhukvaliteedi juhtimise osakonna töötajad osalesid seadusloome protsessis ja koostasid uue atmosfääriõhu kaitse seaduse alamakte, lisaks osalesid kaks osakonna töötajat Eesti Euroopa

Liidu eesistumisel CLTRAP töörühma töös. Töötajate arendamine on vajalik eelkõige projektide läbiviimisel.

Kütusekvaliteedi ja tolliteenuste osakonnas seadusandluses sisulisi muudatusi labori jaoks ei toimunud. Kütuselabori juhataja osales ELABCO koosolekul, tollikeemikute Euroopa Liidu seminaril, keskkonnavalas EcoBalt konverentsil Tartus ning assessorite koolitusel. Samuti töötab labor suurima võimaliku täpsusega ning vigu esineb minimaalselt. Geotehnikalaboris osaleti 14 erineval koolitusel 51 osavõtu korraga. Toimus pidev laborisisene täiendõpe uute seadmete ja meetodikate rakendamiseks ja uute töötajate väljaõpe.

Kuna OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse jaoks on oluline kõrge kvalifikatsiooniga töötajate leidmine ja hoidmine ettevõttes, siis sisaldab aruanne ka toimunud muudatusi personali koosseisus. Olulisteks näitajateks on personali voolavuse määramine erinevates töötajate gruppides ja üksustes ning personali voolavuse mõju hindamine strateegiliste ametikohtade töötajatele. Suurim voolavus on viimastel aastatel olnud spetsialistide ja teenindava personali hulgas. Strateegiliste ametikohtade puhul oli näitaja tunduvalt väiksem. OÜ-s Eesti Keskkonnauuringute Keskus on seega tööjõu voolavus väike ja puudutab põhiliselt alumise astmete töötajaid – valvureid, koristajaid, kuid ka spetsialiste. Töötajate voolavuse näitajad on organisatsiooni erinevate plaanide koostamise aluseks, k.a koolitus- ja karjääriplaan.

2017. a alguses vahetati välja asutuse infosüsteem xWiki, mille kaudu oli töötajatele kättesaadavaks tehtud juhtimissüsteemi dokumendid ja andmestikud. Uus infosüsteem (Atlassian Confluence tarkvara) on kasutajasõbralikum ning suuremate võimalustega. Antud süsteemile tuginedes saab parendada läbitud koolituste hindamise ja materjalide jagamise süsteemi.

Eesti Akrediteerimiskeskuse EVS-EN ISO/IEC 17025 akrediteerimise järelevalvevisiidid EKUK laboritesse toimusid ajavahemikus 3.-11. aprill 2017. a. Järelevalve käigus tuvastati laborites ja juhtimissüsteemis kokku 19 mittevastavust, sh 10 olulist ja 9 väheldast. Raskeid mittevastavusi ei leitud. Tulemus oli oluliselt parem kui varasemate akrediteerimiste käigus saadud hinnangud, samas ei kaasatud kõiki osakondi, sest tegemist oli 5-aastase perioodi viimase järelevalvega.

Hindamise tulemustest tingitud mittevastavuste valdkondi võib liigitada kuueks. Vähem esinenuid oli neli, nendeks osutusid lähteandmetike kontrolli vead, keskkonnatingimuste arvestamata jätmine, tulemuste kvaliteedi tagamine ja dokumenteerimine. Enam esines mittevastavusi katsemeetodite, valideerimise ja seadmete alal. Oluliste mittevastavuste puhul oli neljal juhul põhjuseks mõõteseadmete või ühe mõõteseadme osa kalibreerimistähtaja ületamine. Ühel juhul ei olnud mõõtemääramatuses arvestatud kõiki määramatuse komponente. Väheldaste mittevastavuste osas oli põhjuseks dokumenteerimisvead, näiteks puudusid viited õigusaktile või standardile. Uute seadmete kasutuselevõtt tingis ühe mittevastavuse, kus valideerimisprotokoll ei olnud dokumenteeritud.

Töötajate arendamise üldine eesmärk on tagada vajaliku kvaliteediga - oskuste ja teadmistega - inimeste olemasolu, et viia ellu oma eesmärged, mis on seotud organisatsiooni kasvu ja tulemuslikkuse suurendamisega (Armstrong 1996, 507). Akrediteerimine puudutab põhiosas vanemkeemikute, labori- ja osakonnajuhatajate tööd, teatud määral ka peaspetsialistide tööulatust. Peaspetsialistide kohta saab seeläbi informatsiooni vähem, kuna keskkonnaseire aruandeid ja nende põhjal tehtud järeldusi ei hinnata sellisel meetodil. Põhiline on kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete järgimine ja töötajate sellekohaste teadmiste järjepidev tõstmine.

Organisatsiooni koolitusplaan on koostatud kord aastas igaks järgnevas aastaks eraldi. Koolitusplaanid kinnitab juhatus. Sisend plaani koostamiseks tuleb põhiosas töötajatelt, mis edastatakse osakonnajuhatajate kaudu kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakonna juhatajale.

2017. aasta koolitusplaanis oli 59 täiendkoolitust või arendustegevust, realselt osaleti 48 koolitustegevuses. Strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad osalesid 29 koolitusel, spetsiaalselt ainult nendele ametikohtadele oli 15 koolitust. Keskkonna- ja analüütilise keemia osakonnas planeeriti 10, Geotehnikalaboris 11, Tartu osakonnas 13 koolitusprogrammis osalemist. Teistes osakondades oli planeeritud tegevusi vähem. Sarnases mahus õpet on saadud eelnevatel aastatel ja planeeritud ka 2018. aastal. Koolitusprogrammide käigus omandati peamiselt erialaseid teadmisi keerulisemate analüüside või uute seadmete kohta, mis moodustas

põhiosa koolitustest. Erinevates osakondades omandati IT-alaseid teadmisi laboriprogrammi EstLims kohta. Laialdasemad sisekoolitused osakondadele korraldas kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond katsetoodikate sobivuse hindamise ja valideerimise teemal. Arendustegevusena saab märkida ka väljaspool Eestit üheksal erialasel seminaril ja konverentsil osalemist.

Ühel projektijuhtimise koolitusel osales kaks töötajat, kes ei kuulu uuritavasse sihtrühma. Asutuse poolt korraldatud siseaudiitorite täiendkoolitusel osales 15 töötajat, sealhulgas 2 strateegiliste ametikohtade töötajat.

Organisatsioon eeldab töötajate soovi suurendada isiklikku konkurentsivõimet ning tagab töötajatele võimaluse edasiõppeks ülikoolides, tagab omalt poolt täiendõppe võimaluse ning lähetab personali koolitustele ja enesetäiendamist võimaldavatele valdkondlikele seminaridele. Organisatsiooni jaoks on töötajate isikliku konkurentsivõime suurendamine olulise tähtsusega aspekt personalitöös. Koolitusvajaduse katmiseks ja töötajate oskuste tõstmiseks viiakse pidevalt läbi sisekoolitusi ning osaletakse mitmesugustel rahvusvahelistel seminaridel. Arvestades ettevõtte tegevusvaldkonda, on pidev töötajate koolitamine ja arendamine põhjendatud ja vajalik.

2.3.3. Töötajate hulgas läbiviidud küsitluste analüüs

Töötajate seas läbiviidud küsitluste hulgast valiti analüüsimiseks välja kahe läbiviidud küsitluse tulemused, mis annavad enim sisendit arenguprogrammi koostamiseks, nendeks on töörahulolu ja töötajate koolitusvajadusealase küsitluse tulemid.

Töötajate rahulolu küsitlus viidi läbi oktoobris 2015 a, millega hinnati kolme gruppi: juhtimine, töökorraldus ja töötingimused. Küsitlusega hinnati 14 valdkonda. OÜ Keskkonnauuringute Keskuse tugevaks küljeks on vastajate hinnangul hea või väga hea sisekliima ja ettevõtte arenguvõime. Tähtsal kohal on asutuses ka kolleegide tunnustamine ja toetus keerukate tööülesannete lahendamisel, mille olemasolu tõestavad ka head sisekliima näitajad. Töörahulolu uuringu tulemuste põhjal on töömotivatsiooni näitajad asutuses väga kõrged. Ruumid ja seadmed on enamasti head ja kaasaegsed. Hinnati võimalusi osaleda erialastel konverentsidel.

Parandamist vajavate teguritena mainiti, et palju on kasutusel erinevaid arvutiprogrammide versioone (MS Office ja Open Office), mis tekitavad dokumentide koostamisel probleeme. Erinevate programmide väljaõpe tähendab suuremaid koolituskulusid. Laborites võiks olla inimene, kes tegeleb kvaliteediga igapäevaselt, aitab muuta kvaliteedikontrolli praktilisemaks, on kursis nõuetega ja aitab luua arhiveerimise süsteemi. Asutuses võiks olla ka personalijuht, kes tegeleb otseselt töötajatega, kaasa arvatud töötajate arendamisega. Antud küsimustik ei anna piisaval hulgal infot, kuna läbiviimisest on möödunud piisavalt pikk ajaperiood.

Töötajate seas viidi läbi laiem koolitustealane küsitlus oktoobris 2016. Küsitlusele vastas kokku 66 inimest, neist strateegilistel ametikohtadel töötavaid töötajaid osales 14 inimest. Antud küsitluse tulemustest lähtuvalt viidi läbi veebruaris 2017 veel täiendav küsitlus laboritöötajate hulgas, kes ei kuulu uuritavasse sihtrühma.

Koolitusmeetoditest eelistati enam praktilist õpet, millele järgnesid võrdselt loengud ja seminarid. Väiksema toetuse said grupitöö ja e-õpe. Koolitusvormina oli veidi enam eelistatud väliskoolitus (51,5%), sisekoolitust eelistas 48,5 % vastanutest.

Oma asutuse sees pidasid erinevate osakondade kogemuste vahetamist vajalikuks 90,9% vastanutest. Sama oluliseks peeti ka erialaseminaridel saadavaid teadmisi. Juhtimise, motivatsiooni ja meeskonnatöö koolitusi pidas vajalikuks 62,1 %. Tulenevalt antud koolituse eripärast jätsid vastuse lahtiseks 25,8 % vastanutest.

Osakonna- ja laborijuhatajad pidasid vajalikuks juhtimisalaseid koolitusi motivatsiooni, ajajuhtimise ja töökorralduse kohta. Mainiti ka õigekeele ja IT (tabelarvutuse) alaseid koolitusi. Erialselt vajati enim uute seadmete tööpõhimõtete alaseid teadmisi.

Peaspetsialistid pidasid vajalikuks juhtimisalaseid, meeskonnatöö, projektijuhtimise, väitluse ja avaliku esinemise koolitusi. Lisaks infosüsteemide alaseid andmebaaside loomise ja kasutamise, statistilise analüüsi ning programmeerimise kohta. Spetsiifilisemalt valdkonna tehnilisi võimalusi tutvustavaid (näit. proovivõtt) koolitusi.

Vanemkeemikud pidasid vajalikuks uudsete analüüsimetoodikate, keemilise analüüsi aparatuuri ja HPLC/GC koolitusi. Lisaks mainiti ka tahkefaasilise ekstraktsiooni kasutamise proovi ettevalmistuses. Üldiste koolituste osas vajati juhtimiskoolitusi, meeskonnatöö, turunduse ja andmetöötlaste teadmiste täiendamist. Oluliseks peeti teiste laboritega kogemuste vahetamist.

2.3.4. Klientide tagasiside küsitluste tulemuste analüüs

Klientide rahulolu uuringuid on läbi viidud viimased kolm aastat. Vastajad saavad etteantud valikvastuste abil anda hinnangu oma rahulolule OÜ EKUK teenuste erinevate aspektidega. Avatud küsimuse raames oli vastajatel võimalus teha ettepanekuid OÜ EKUK teenuste ja tegevuse osas.

Üldine rahulolu OÜ EKUK teenustega oli kõrge – keskmine hinnang 10-palli skaalal oli 8,6 palli ning see on kõrgem 2016. ja 2015. a tulemustest. Kõige rohkem paranesid hinnangud teenuste valikule ja analüüsiaktidele (+0,3 palli). Suhteliselt kõrge hinnangu pälvisid personali kompetents ja suhtlus klientidega. Madalaima hinnangu said koduleht (4,1) ja teenuste kiirus (4,3).

Küsimusele miks kliendid kasutavad OÜ EKUK-i teenuseid, vastas enamus, et selleks on head suhted töötajatega (54% vastanutest). Järgnesid vastused, et OÜ EKUK on ainus antud teenuse pakkuja (46%) ja hea asukohaga (44%). Teenuse hea kvaliteet jäi neljandale kohale (41% vastanutest), kuid ka see näitaja on viimastel aastatel oluliselt tõusnud. Varasemalt 37% 2016 a. ja 32% 2015 a. Samas üldiselt hinnatakse töötajate kompetentsi omas valdkonnas, tulenevalt personali kompetentside hinnangu vastustest. Üheks loodava arenguprogrammi eesmärgiks saab seega pidada teenuse kvaliteedi hinnangu parandamine.

Tehti ettepanekuid vee-, õhu ja jäätmete osas uute meetodikate juurutamiseks. Sooviti klientide paremat analüüside-alast nõustamist, mis on ka üks strateegiast tulenevatest eesmärkidest. Klientidele on kõige tähtsamaks ettevõtte poolt koostatud uuringute ja analüüside kvaliteet ning usaldusväärsus. Kõrgelt hinnatakse innovaatiliste lahenduste pakkumist. Teatud juhtudel on klientidel soov saada paindlikku ja operatiivset teenust.

Edu võtmeteguriteks võib pidada väljaarendatud teenuseid, professionaalseid oma valdkonda tundvaid spetsialiste meeskonnas ja pakutavate teenuste unikaalsust.

2.3.5. Ametijuhendite analüüs

Põhilised ametikohtadele seatavad eesmärgid ja nõuded on fikseeritud kvaliteedikäsiraamatus ja need on ajas stabiilsed ning ei muutu. Põhiametikohtade tööülesanded on erinevate osakondade raames kirjeldatud samalaadsena. Ettevõtte ametikohtade kompetentsinõuded on määratud ametijuhendites.

Ametijuhendid on jaotatud seitsmeks osaks – üldosa, ametikoha eesmärk, töös juhendumine, töökohustused, vastutus, õigused ja ametikoha täitjale esitatavad nõuded. Ametijuhendites viimane osa on erinev, kuna täitmine toimub ametikohale määratud töötaja personaalsete andmetega.

Organisatsiooni jaoks kõrgeima väärtusega ja kõrge unikaalsusega on eelkõige neli ametikohta. Magistritöö raames analüüsiti osakonna- ja laborijuhatajate, vanemkeemikute ja peaspetsialistide ametijuhendeid. Ametijuhendite analüüsi käigus on koostatud organisatsiooni inimressursi struktuur, mis on toodud lisa 3 - Personali koosseis (tööd ja ametid strateegilistel ametikohtadel) OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuses.

Labori- ja osakonnajuhatajad – töötajad, kelle ülesandeks on analüüsi kvaliteedi tagamine, uute meetodite arendamine ja juurutamine, kvaliteedisüsteemi täiendamine, vajavad teise taseme kõrgharidust ning kogemusi valdkonnas; vastutusvõime ja usaldusväärsus on äärmiselt olulisteks isikuomadusteks. Labori juhatajate tööst sõltub OÜ EKUK usaldusväärsus partnerite ja üldsuse silmis. Kontrolli tulemused peavad vastama tegelikkusele ning tulemused peavad saama fikseeritud vastavalt tegelikkusele.

Vanemkeemikud – nende spetsialistide praktilistest oskustest ja teoreetilistest teadmistest sõltub asutuse töö kvaliteet. Lisaks tavapärase analüüside teostamisele kuuluvad keemikute töövaldkonda keerukamad laboriöö ülesanded – uute meetodite arendamine ja juurutamine ning

pädevuskatsete korraldamine ja tulemuste interpreteerimine. Pädevuskatsete korraldamisega seotud personalil peab olema kõrgem erialane haridus ning minimaalselt kaheaastane töökogemus vastutusvaldkonnas. Lisaks õpetavad vanemkeemikud välja ka labori personali: laborante, analüütikuid, koordinaatoreid.

Peaspetsialistid – nende ametikohtade unikaalsus seisneb eelkõige nõutavas kõrges analüüsi oskuses, mis on ka üks ettevõtte strateegiast tulenevatest eesmärkidest. Keskkonnaalaste aruannete koostamine eeldab väga suurt analüütilist võimekust andmetöötlemise ja aruannete kvaliteedi osas. Nendel ametikohtadel on kõrge vastutus nii projektide läbiviimisel kui ka koordineerimisel. Töö antud ametikohal eeldab vähemalt teise astme kõrgharidust ja vähemalt kolmeaastast töökogemust antud valdkonnas. Peaspetsialistid õpetavad välja ka spetsialiste ja vanemspetsialiste.

Tänase seisuga on ettevõttes tagatud oskused ja teadmised ning komplekteeritud on vajalikud kriitilised ametikohad.

2.4. Intervjueerimise tulemused

Uurimistöö osas viidi esmalt läbi intervjuud OÜ EKUK juhatuse liikmete ja osakondade juhatajatega. Intervjuu viidi läbi kolme juhatuse liikmega, kelle osas keskenduti organisatsiooni tasandil arenguvajaduse määramisele.

Intervjuud viidi läbi järgmiste osakondade juhatajatega:

- 1) Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond
- 2) Keskkonna- ja analüütilise keemia osakond
- 3) Õhukvaliteedi juhtimise osakond
- 4) Kütusekvaliteedi ja tolliteenuste osakond
- 5) Tartu osakond

Lisaks viidi läbi intervjuu õhukvaliteedi juhtimise osakonna peaspetsialistiga, analüütilise keemia labori juhatajaga ning uurimis- ja arendustegevuse grupi juhatajaga, kes kuuluvad strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate hulka. Kokku intervjueriti 11 inimest.

Organisatsiooni tasandi arengu- ja koolitusvajadusi analüüsiti juhatuse liikmete ja kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakonna juhatajaga läbiviidud intervjuude põhjal.

Paika saanud poolstruktureeritud intervjuu stsenaariumi, viidi esmalt läbi prooviintervjuu kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakonna juhatajaga, kes vastas valimile esitatud nõuetele. Prooviintervjuu eesmärgiks oli uurimuse valiidsuse tõstmine. Prooviintervjuu viidi läbi 13.02.2018. Prooviintervjuu transkribeeriti ning transkribeerimise järel tekkinud küsimusi ning kogemusi võeti arvesse intervjuu stsenaariumi parendamisel.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 20. veebruar 2018 kuni 26. märts 2018. Enne intervjuude läbiviimist tutvustati osalejatele töö eesmärki ja eeldatavaid tulemusi. Keskmiseks intervjuude kestvuseks kujunes 62 minutit, millest enamus jäi vahemikku 43..69 minutit. Kõige pikem intervjuu kestis kaks tundi ja kümme minutit, mis oli erinev teistest intervjuudest. Lühim intervjuu kestis kolmkümmend viis minutit.

Intervjuud salvestati mobiiltelefoni abil, kasutades rakendust Voice Recorder ver. 1.4.3. ning salvestati arvutisse materjali taasesitamist võimaldaval kujul. Kõik intervjuud transkribeeriti, millest moodustus 61 lehekülge teksti. Transkribeeriti kogu räägitud tekst. Transkriptsioonides ei toodud välja eraldi pause, erilisi rõhke ning muud sarnast, kuna uurimistöö seisukohast ei ole see autori arvates oluline. Transkriptsioonide täpsuse ja selle kaudu töö usaldusväärsuse suurendamiseks kuulati salvestisi mitu korda.

Intervjuud kodeeriti vastavalt J1..J4, O1..O4 ja SH1..SR3.

Intervjuude põhjal koostatud kokkuvõte saadeti osalejatele 11.04.2018. Intervjuude kodeerimise järgselt valminud arenguprogrammi ülevaatamise raames toimus 20.04.2018 ja 11.05.2018 arutelu organisatsiooni kvaliteedijuhiga.

Andmeanalüüsi tulemused, mis on koostatud vastavalt seatud eesmärgist ja uurimisküsimustest, tuuakse välja uurimisküsimuste gruppide alusel.

2.4.1. Organisatsiooni üldpõhimõtted töötajate arendamisel

Organisatsiooni uuest strateegiast tulenevate kohustuste osas kattusid intervjueeritavate seisukohad dokumendianalüüsi tulemustega. Kujunemist analüüside tegemise asutusest teadushinnangute andjaks peeti üheks eesmärgiks 8 korral.

“...tulemuste parem selgitamine klientidele, mitte ainult analüüside teostamise asutus vaid eksperthinnanguid andev teadusorganisatsioon.” (J1 2018)

“...Euroopa teadmiste toomine Eestisse....projektides osalejad on ühtlasi töögruppide liikmed...kujunemine keskkonnavaldkonna kompetentsikeskuseks.” (O1 2018)

“Tähtis on just saadud tulemuste interpreteerimine. Eriti puudutab see just projekte.” (O2 2018)

“...liigume rakendusliku teadusasutuse suunas, Eestis selliseid väga häid ei ole, maailmas on, ... meie strateegia suundub sinna.” (SR3 2018)

Organisatsiooni ees seisvate muudatustega seoses mainiti enim projektimeeskondade teket (8 korral) ja kompleksuuringutega seonduvat. Viimast on kirjeldatud ka erinevate osakondade vahelise koostööna seotult projektimeeskondadega. Korduvalt rõhutati vajalike alusteadmiste vajalikkust (8 korda), ilma tugevapõhjaliste alusteadmisteta ei saa antud ametikohtadel tööd teha ja arendustegevused ei oma vastavat mõju.

“...seoses projektimeeskondade tekkega, kus töötavad erinevate osakondade ja ametikohtade inimesed koos.” (J1 2018)

kohustused, kokkuvõtlikult need intervjuudest tulenevad märksõnad täiendavad dokumendianalüüsil saadud tulemusi.

Töötajate arenguvajadust süsteemselt ei hinnata, pigem kord aastas juhtkonnapoolse ülevaatuses raames koostatakse koolituste kava või jooksvalt töötajate ettepanekute põhjal ja koolituspakkumiste alusel. Koolitus- ja arenguvajaduste hindamisel mainiti kümnes intervjuus sagedust kord aastas, kuues intervjuus lisati juurde, et hinnatakse lisaks jooksvalt.

“Koolitusvajadused ilmnevad uute tegevuste juurutamise käigus – uute seadmete kasutuselevõtt, uued analüüsimeetodid, uued nõuded õigusaktides, uued standardid...”. (J4 2018)

“Igapäevase töö tulemuste põhjal. Samuti arvestatakse aeg-ajalt töötajate soove.” (O2 2018)

“Kindlat reeglit ei ole, palju soovide põhjal.” (SR2 2018)

“...süsteemselt ei tule, juhuslik, fragmenteeritud.” (SR3 2018)

“Ei hinnata süstemaatiliselt, võib-olla vaikumisi arvestatakse, et osakonna juhataja teeb, kui aasta alguses koolitusplaani tehakse... Jooksvalt võib öelda kokkuvõtvalt.” (O3 2018)

“Teooria järgi peaks kord aastas mingi vestluse alusel. Oleme dünaamilised, ...kui vajadus tekib, siis ei öelda, et ei saa sellel aastal enam.” (SR1 2018)

Läbiviidud arendustegevuste tulemuslikkust üldiselt hinnatakse läbi tööprotsessi ja ülesannetega toimetulemise. Hindamise võimalusena pakuti enim infosüsteeme Wiki ja Web Desktopi (6 korral). Teisi võimalusi pakuti vähem, nendeks olid tööprotsessi jälgimine (viiel korral) ja klientide tagasiside.

“Dokumendihaldusprogrammis Web Desktop ja labori infosüsteemis Wiki elektrooniline tagasiside andmine.” (J1 2018)

“Tuleneb põhiliselt kahest asjast – kliendi rahulolu ja tagasiside tehtud tööle. Kui teeme koolituse, siis me ei suuda seda täpselt kontrollida. Kontroll peab olema odavam, kui töö ise teenib.” (J3 2018)

“Üldiselt väga täpselt ei hinnata.” (J2 2018)

“Läbi töö tulemuste ja lepinguliste kohustuste täitmise järgi. Pädevuskatsed näitavad, kas koolitused olid piisavad. Lisaks siseauditi tulemused.” (O1 2018)

“Meil on WD süsteem viie palli skaala, mida on vähe.... hinnatakse registris.” (O3 2018)

“Tulemuste hindamist ei dokumenteerita. Tehtud tööst tuleb välja, kellel on paremini välja tulnud ja koolitusest on olnud asja.” (O4 2018)

2.4.2. Strateegiliste ametikohtade tasandi arengu- ja koolitusvajadus

Juhendamist ja projektides osalemist mainiti enim (kuuel korral) täna toimiva arendusmeetodina, lisaks kolmel korral nimetati ka rotatsiooni.

“Uue suunana kasutatakse projektides osalemist, kus osalevad ka erinevate osakondade inimesed ühes tiimis.” (O4 2018)

“Juhendamise saab praegu välja tuua.” (SR2 2018)

“Võiks olla töökohtade roteerimine, näiteks lähed töötad teisel positsioonil, et silmaringi laiendada.” (SR3 2018)

Tulemuslikuma arendusmeetodina pakuti juhendamist ja rotatsiooni kolmel korral.

Koolitusmeetoditena kasutatakse täna enim praktilist õpet (mainitud üheksal korral), millele järgnevad seminarid (kuuel korral) ning loengud ja iseseisev õpe (neljal korral). Tulemuslikumaks peeti enim praktilist õpet (kaheksal korral) ja loenguid pigem vähem (neljal

korral), kuid mainiti ära ka loengu kasutamise eelised teoreetiliste teadmiste ja suurema info hulga korral.

“Praktiline õpe on igas valdkonnas kõige tulemuslikum.... Teadmiste jagamine sisekoolituste kaudu.” (O2 2018)

Koolitusvormidena kasutatakse nii sise- kui väliskoolitusi, millest intervjuude põhjal on rohkem sisekoolitusi, mida alati ei fikseerita. Intervjueeritavad hindasid tulemuslikumaks pigem sisekoolitusi, kuid väliskoolituste puhul kõrgematel ametikohtadel üldteadmiste omandamise võimalusi. Strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad on ise asutuse sisekoolitajad.

“Sisekoolituste puhul on strateegiliste ametikohtade roll suur.” (J1 2018)

“Loengud, praktika ja taseme tõstmisele suunatud teadmiste omandamised...väliskoolitus annab mingi üldteadmise....., kui personaalselt võtta, siis see annab enam, kui isiklikult on vaja.” (J3 2018)

Organisatsiooni poolseid arendamise võimalusi hinnati piisavaks või heaks, rahuldavaks/kehvaks hinnati ainult kahel korral. Lisaks mainiti vajadusena juurutada paremat süsteemsust ja ajaressursi puudust tegevustes osalemisel.

“Inimeste eneste tahe areneda on kõige olulisem. Organisatsioon loob õppimist/arenemist motiveeriva keskkonna.” (J1 2018)

“Keskmine/rahuldav, võiks olla parem, süstemaatilisem. Praegu on võimalus ise otsida koolitusi.” (O3 2018)

“Üle ei saa pingutada, selles suhtes, et ajast tuleb puudus, rahaliselt tuleb ka jälgida...”. (SR2 2018)

Plaanitavaid muutusi organisatsioonis, mis võivad tingida töötajate arengu- või koolitusvajaduse, eriti esile ei toodud. Tegemist on stabiilselt areneva organisatsiooniga. Muutuste vajadusena töötajate arendamise põhimõtetes mainiti kolmel korral arengu- või koolitusvajaduse väljaselgitamise süsteemsuse parandamist, ettevõttes peab olema koolituskultuur. Mainiti perioodiliste töörahulolu küsitluste läbiviimist, rotatsiooni asutuse sees ja arenguestluste käivitamise vajadust. Viimase osas ollakse asutuses erinevatel seisukohtadel.

“Organisatsioon ei seisa paigal, kogu aeg peab olema liikumine, et saaks aru, milliseid koolitusi on vaja.” (J3 2018)

“Organisatsioon on stabiilne..... Ei oska muutusi kommenteerida. Eelkõige on vaja järelkasvu planeerida ja arendada.... Kvaliteedijuhtimissüsteemi muutuvad nõuded eeldavad osakonna ja laborijuhatajate koolitamist ja arendamist.” (J4 2018)

“Interdistsiplinaarsed tööd, kaasatud eri osakonnad...vee ja õhuosakonna vahel inimeste koostöö, lisaks kliimaosakond.... Teine on meetodikate juurutamine, seadmete tundmaõppimine.” (O4 2018)

“Arengu- ja koolitusvajadus enamasti on väga sarnane. Uus seade või õigusakt tähendab kohe uut koolitust või arendamist.” (SR1 2018)

“Puudub süsteemne lähenemine, puudub tsentraalne inimene (näiteks personalijuht), kes selle teemaga (areng/koolitused) organisatsioonis tegeleks.” (J4 2018)

“Võiks süsteemsemalt, haridusliku aspekti rohkem, teha koostööd ülikoolidega, võimalusi otsitakse küll... Tahame ise anda sisendit, ise rohkem kaasa rääkida, olla teadusasutus, mitte analüüsise asutus.... Selleks peavad ka inimesed olema....., strateegilisi kohti peaks pigem rohkem olema” (SR3 2018)

Intervjuude tulemusel selgunud arengu- ja koolitusvajadused strateegilistel ametikohtadel töötavatele töötajatele on avaldatud töö lisa 6.

2.4.3. Organisatsiooni toetus töötajate arengule ja arenguprogrammi koostamise alused

Organisatsiooni toetust arenguprogrammi läbiviimiseks hinnati heaks, vaid ühes intervjuus toodi välja ajaline piiratus. Viies intervjuus toodi ühe arendusvõimalusena välja toetust ülikooli kraadiõpingutele.

“Organisatsioon soosib kraadiõpet, mida olulisel määral saab asutus ära kasutada.” (J4 2018)

“Kindlasti toetatakse, kui on tahe õppida....seadustest tuleb juba kohustus, võib õppida kelleks tahes tööajal. Kindlasti toetatakse seda, kes on oluline. Saab ka käia koolis ja õppida tööalaselt.... Võiks olla paika pandud, kui palju koolitustel käia.” (SR2 2018)

Põhilised takistused tööülesannete täitmisel baseeruvad intervjuude põhjal alusteadmistel, ühekordselt mainiti ka arvutioskust, meeskonnatööd ja sisekommunikatsiooni. Peamiseks takistuseks arendustegevuste kavandamisel on seitsmel korral mainitud kõrge või kõikum töökoormus ja viiel juhul sobivate koolitus- või arenguvõimaluste puudumine, kolmel korral tuli välja ka töötajate motivatsiooni puudumine.

“Eelkõige kõrge töökoormus, osadel töötajatel ka piisava motivatsiooni puudumine. Puudub süsteemne lähenemine..... Puudub tsentraalne inimene, kes selle teemaga organisatsioonis tegeleks (personalijuht näiteks).” (J4 2018)

“Kellele miski sobib, vastavalt sellele ka tööde jagamine. Kes tahab rutiini, siis ei saa suhteliselt amorfset asja anda. Kes soovib uurida, siis teine lähenemine.... Peamine on siis soov uusi asju omandada.... Töökoormus pigem, ei ole aega.” (O4 2018)

“Inimesed liiguvad väga sageli alt üles, siis oleks teooria teadmisi juurde vaja, see on personaalne küsimus....töökoormus võib-olla....., kes tahavad minna, need lähevad ikka. Pigem ei ole täpselt seda, mida tahetakse..... Hinnatakse valesti oma koolitusvajadust..... Mentordialoog oleks oluline asutusesiseselt, juhi ülesanne on näha oma alluva tulevikku.” (SR3 2018)

Küsimusele vajaduse kohta töötada välja täiendavad kompetentsimudelid lisaks ametijuhendites kirjeldatule vastati enamasti eitavalt, kolme aasta tagune kaasajastatud nõuete kirjeldamine on intervjuueeritavate hinnangul piisav ja täpsustamist ei vaja.

“Ametijuhendites toodud nõuded kompetentsidele on piisavad. Kunstlikke kompetentsimudeleid ei ole vaja luua.” (O1 2018)

“See on selles mõttes piisav, et kui hakata paberi peal seda lahti kirjutama, siis kaotad paindlikkuse.” (SR1 2018)

Põhiliste strateegiliste ametikohtade arendamise valdkondade osas toodi neljal korral välja vajadus analüütiliste järelduste tegemise ja IT oskuste parandamise järele (neljal korral), järgmisena toodi välja kvaliteedi- ja üldjuhtimiselased (k.a projektijuhtimise) oskused. Juhtimiselaste oskuste parandamist toodi välja organisatsiooniüleselt.

“Osakonna- ja laborijuhatajad peavad pidevalt saama täiendkoolitust. Vajalik on juhtimiselaste kompetentside tõus. (J2 2018)

“EstLims IT lahenduse maksimaalne kasutamine, projektimooduli loomine ja programmi õigete andmete sisestamine.” (O1 2018)

“Ühtepidi on väga hea, kui ollakse oma valdkonnas spetsialist mingi seadme tasemel.....aga vajalik üldise pildi nägemine.” (SR1 2018)

Kvaliteet ja andmetöötlus, just oskus andmeid tõlgendada.” (SR2 2018)

Teadmiste jagamise võimalusena pakuti välja neljas intervjuus Wiki keskkonna täiendamist, mida kasutatakse täna materjalide jagamiseks. Lisaks toodi välja projektide tutvustamise üritusi, koostööd seadmete väljaõppel ja ettekandeid osakondade siseselt.

“Wiki-s elektrooniline keskkond, kuhu saab laadida konverentside aruandeid. Peab tulevikus mõtlema, kuidas paremini korraldada.” (J4 2018)

“Võiks olla, et kui käia seminaril, siis jagada teistele ka. Mis puutub seadmete oskusi, siis antakse edasi.” (O4 2018)

“Oluline, et ainult üks inimene ei teeks ühte tööd.” (SR1 2018)

Loodava programmi mõju töötajate edaspidisele õpimotivatsioonile hinnati enamasti positiivselt, toodi välja parema süsteemsuse teket ja töötajate arendamise võimalusi organisatsiooni sees. Programmi korraldamisel nähti kahte tasandit – tsentraalset ja osakondade baasil, viimases korraldavad arendustegevust osakondade juhid osakonna tasandil.

“Programm muudab arendamise ja koolituste planeerimise süsteemsemaks.” (J2 2018)

“Inimestel tekib hea tunne, mida saab teistega jagada – sotsiaalne tasand lisandub juurde.” (SR3 2018)

“Sisekoolitused peaks korraldama osakonna juhtaja valdkonna põhiselt ja kvaliteedijuht üldkoolitused.” (J3 2018)

“Kohapeal peab korraldama üksuse juht, osakonna juhataja. Kõrgemalt peavad tulema suunised programmi läbiviimiseks.” (O1 2018)

Läbiviidava arenguprogrammi tulemuslikkuse hindamiseks saab intervjuude põhjal kasutada asutuse infosüsteemi Wiki võimalusi vastava küsimustiku koostamiseks. Hetkel antakse ainult üldhinnang dokumendihaldusprogrammis. Põhiliselt pakuti hindamist töötulemuste ja aruannete põhjal, mis ilmnis seitsmes intervjuus, mida toetavad teooria peatükis 1.5 toodud Cascio ja Aguinise (2010) seisukohad.

“Küsimustike kaudu. Alati ei pea iga koolitus andma 100 % kasu.” (J1 2018)

“Indikaatoreid on raske leida. Tööde kvaliteedi järgi eelkõige, eksimused töös annavad sisendi. Tegevused peavad toetama eesmärki.” (J3 2018)

“Koolituse eesmärk tuleb enne koolitust määratleda, pärast koolitust saab hinnata, kas eesmärk sai täidetud.” (J4 2018)

“Ega meil praegu ei ole, on ainult viie palli süsteemis, võiks olla koolituse hindamise süsteem...on olemas koolituse hindamise vormid, siis saab rohkem tagasisidet sisu, koolitaja ja eesmärkide saavutamise kohta. Seda vormi peaks muutma.” (O3 2018)

Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate järelkasvu saab planeerida intervjuude tulemustel organisatsioonist seest, mis eeldab ka nende kaasamist programmi tegevustesse.

“Nooremate töötajate arendamise kaudu. Teatud olukorras tuleb arvestada olukorraga hariduses, kus vajalikke spetsiliste ei koolitata ja selle peab tegema asutuses.” (J1 2018)

“Pigem tuleb järelkasv tagada organisatsioonist seest, sest väljaõpetatud inimesi väljast värvata ei ole piisaval hulgal.” (O1 2018)

“Oleme oma töötajaid saanud läbi ülikoolides juhendamiste...juhendamisel näeb potentsiaali, praktikad on väga erinevad..... Ülikool on hea selles mõttes, et õpetab iseseisvalt mõtlema.” (SR1 2018)

Läbiviidud intervjuude tulemusel täpsustati dokumendianalüüsist ja sõnapilve meetodil saadud strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arengu- ja koolitusvajadusi. Organisatsiooni üldistest korralduslikest aspektidest vajab parendamist eelkõige arengu- ja koolitusvajaduste hindamise süsteemsus ning tulemuslikkuse hindamine.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMINE STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATELE TÖÖTAJATELE

Magistritöö raames läbi viidud dokumentide analüüsi ja intervjuude põhjal kvalitatiivse uurimistöö tulemusena valmisid strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamise alused.

3.1. Järeldused ja arutelu uuringu tulemuste põhjal

Ettevõtte strateegiast tulenevalt on vajalik eelkõige analüüsi oskuste tõstmine, sest lähiaastatel vajab arendamist kompleksuuringute läbiviimine, mis eeldab lisaks meeskonnatöös osalemise oskusi. Erinevate projektide läbiviimine ja nendes osalemine eeldab projektijuhtimisalaste kompetentside tõusu, hilisem projektides osalemine on ka üks töötajate arendustegevustest. Erinevate IT lahenduste kasutusele võtmine andmete paremaks edastamiseks ja analüüsiks tingib erinevate IT õppe vormide ja meetodite kasutamist.

Kiiresti muutuv tehnoloogia, võõrtöäjõu konkurents ja muutused organisatsiooni strateegias survestavad organisatsioone töötajate sotsialiseerimisele, koolitamisele ja arendamisele (Schuler, Jackson 1996, 300).

Töötajate seas läbiviidud küsimustikest tulenes strateegilistel ametikohtadel lisaks erialaste teadmiste saamise võimalusele ka vajadus erinevate IT, juhtimisalaste ja meeskonnakoolituse järele. Läbiviidud koolituskavades antud tegevusi ei ole seni eriti planeeritud. Üles tõstatati personaliga tegeleva inimese vajadus ja koolituste tagasiside vormi täiustamise vajadus.

Ettevõtte klientide hulgas vajab enim tõstmist hinnang teostatud tööde kvaliteedile.

Üldiselt töötajate arenguvajadusi süsteemselt ei hinnata, palju toimub töötajate koolitustele suunamist jooksvalt, töötajate endi ettepanekute alusel. Koolituskavad koostatakse kord aastas juhtkonnapoolse ülevaatusel. Üksuste ja osakondade juhatajate ülesanne on muu hulgas jälgida töötajate arengupotentsiaali ja võimekust arenda organisatsiooni sees.

Ametikohtadele esitatavad nõuded on kirjeldatud üldistes ametijuhendites, mis uuendati kaks aastat tagasi. Ametijuhendid on universaalsed ja organisatsioonis kehtivad kõigi üksuste kohta. Eraldi kompetentsimudeleid loodud ei ole.

Läbiv on kvaliteedisüsteemi nõuete alane teadmiste ja oskuste tõstmine, see nõue tuleneb strateegiast, samuti tegevusaruannete analüüsist, akrediteerimistulemustest ja koolitusplaanidest. De Cieri et al. (1991) leidis, et kõige efektiivsem kvaliteedijuhtimise õpetus ja koolitus sisaldas täieliku kvaliteedijuhtimise printsiipide ja statistiliste oskuste integratsiooni (oskuste puhul oli oluline, et neid saadi rakendada just reaalse elu probleemide lahendamiseks, mida töötajad kohtavad).

Asutuse uut infosüsteemi Wiki saab kasutada nii arendusalase info ja koolitusmaterjalide jagamiseks kui laialdasemalt läbiviidud koolituste tulemuslikkuse hindamise tööriistana.

Läbiviidud intervjuud keskendusid tulenevalt magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest lisaks arenguprogrammile sisendi saamiseks ka tänastele organisatsiooni võimalustele töötajate arendamisel ning läbiviidavate tegevuste elluviimise ja tulemuslikkuse hindamise võimalustele.

Ettevõtte strateegiast tulenevad eesmärgid on seotud uute töökorralduslike muudatustega, kus rakendatakse projektimeeskondi ja kujunetakse kompleksseid uuringuid teostavaks organisatsiooniks. Üldine hinnang tänastele arendamis- ja koolitusvõimalustele oli hea, mis annab hea aluse loodava arenguprogrammi läbiviimiseks.

Personali arendamine eeldab organisatsiooni eesmärkide ja vajaduste kindlaksmääramist ning sellest lähtuva koolitusprogrammi koostamist. Koolitusprotsessis määratakse koolitusvajadus,

planeeritakse ja korraldatakse see ning siis juurutatakse saadud tulemused ja määratakse koolituse tõhusus (Fisher et al. 1999).

Intervjuude põhjal tuli välja vajadus arendustegevusi veelgi süsteemsemalt planeerida ja läbi viia, mis on eriti oluline strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate osas. Samas jäid intervjuueeritavad seiskohale, et kõiki protsesse ei saa viia liiga bürokraatlikuks ja säilima peab vajalik paindlikkus. Lisaks tehnilistele teadmistele tuleb arendada ka nn pehmeid valdkondi, parandada meeskonnatöö oskusi ning esma- ja kesktaseme juhtimisvõimekust.

Organisatsioonilise õppimise teooria on seotud sellega, kuidas õppimine organisatsioonides aset leiab. See keskendub kollektiivsele õppimisele, kuid võtab arvesse Argyrise (1992) ettepanekut, mille järgi organisatsioonid ei soorita tegevusi, mis kutsuvad esile õppimise; vaid need on üksikud organisatsiooni liikmed, kes käituvad viisil, mis õppimiseni viivad. Organisatsioonid saavad vaid luua tingimused, mis soodustavad/aitavad kaasa õppimisele.

Suuri muutusi organisatsioonis, mis võivad tingida arendamis- või koolitusvajadusi, täna kehtivate arengusuundade põhjal ei planeerita. Tegemist on stabiilselt areneva organisatsiooniga ja põhiosas muutused tulenevad uurimuses analüüsitud uuest strateegiast ja mõningatest väliskeskkonna muutustest.

Muutused sunnivad organisatsioone kohanema tööalaste struktuuridega, mis toetavad organisatsiooni paindlikkust ja kohanemisvõimet. Paljudel juhtudel väljendub see uutes tööjõule esitatavates nõuetes, mis on seotud tööjõu kohanemisvõime ja kompetentsidega (Guest 1987, Legge 1995).

Juhendamine ja mõningal määral mentorlus on hetkel olulised sisemised arendusmeetodid. Mentorluse suunal otsest programmi ei ole läbitud. Intervjuueeritavad olid arvamusel, et rohkem on vaja kasutada asutuses rotatsiooni. Uue arengumeetodina on järjest enam kasutusel projektides osalemine, mida toetavad ka ettevõtte strateegilised eesmärgid, eriti tähtis on rahvusvahelise teadmise toomine Eestisse. Ettevõttespetsiifiliselt on vajalikud organisatsiooni siseauditites osalemine ja assessorina tegutsemine teiste laborite töö hindamisel.

Oluline roll asutuses on sisekoolitustel ja praktilisel õppel, mida peetakse kõige tulemuslikumaks. Strateegilistel ametikohtadel töötavatele töötajatele peab samas pakkuma laiemaid koolitusvorme ja –meetodeid, kus suuremas osakaalus on väliskoolitused ning rahvusvahelised konverentsid ja seminarid. Strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad on põhilised organisatsiooni sisekoolituste läbiviijad, mis eeldab ka antud kompetentside arendamist.

Eraldi kompetentsimudelite koostamist ei peetud intervjuude raames vajalikuks, piisav on tänane kvaliteedidokumentides ja ametijuhendites kirjeldatu, mis vastab ISO 17025 standardi nõuetele.

Valdkonnad, milles on vajalik strateegilistel ametikohtadel töötavaid töötajaid arendada, on põhiliselt projektides osalemine, analüüsioskuste parendamine ja jätkuv kvaliteedijuhtimisega seonduv. See omakorda eeldab häid IT alaseid teadmisi, kuid ka meeskonnatöö oskusi.

Edasiarendamist vajab õppiva organisatsiooni toimimist iseloomustav teadmiste ja oskuste jagamine organisatsioonis, mis tagab ka arenguprogrammi raames teadmiste kasutuselvõtmist asutuses tervikuna. See tegevus eeldab koolitusmaterjalide jagamist läbi sisemise infosüsteemi Wiki, kui ka teadmiste jagamist ettekannete, siseauditi ja mentorluse tasemel.

Õppiva organisatsiooni loomiseks tuleks keskenduda kollektiivsele probleemide lahendamisele, kus organisatsioon kasutab meeskonnas õppimist ja “tarkvara süsteemide” lähenemist, mille käigus kõik võimalikud probleemi põhjused kaardistatakse ning määratakse kindlaks, millega on mõtet tegeleda ja millega mitte (Senge 1990 viidatud Armstrong 2006). Õppiva organisatsiooni loomiseks tuleb Richardsi (1994) sõnul praktiseerida nelja tegevust: luua õppimisstrateegia, kujundada ümber organisatsiooni struktuur, kasutada ettevõtte ressursside planeerimise süsteeme ja modifitseerida (ümber kujundada) organisatsiooni kultuuri.

Eraldi tuli intervjuudes välja reaalset toimiva arenguprogrammi motiveeriv mõju, mis avaldub ühelt poolt töötulemustes ja teisalt uute teadmiste edasiõppimise käivitajana. Eelduseks on

programmi edukas elluviimine, kus on vajalik üldiste arendustegevuste korraldamine keskselt ja osakondade spetsiifiliste tegevuste korraldamine keskastme juhtide poolt.

Organisatsioonid, kellel on suure efektiivsusega tööjõu arendamise plaanid, märkimisväärselt edestavad (tootmis)näitajatelt neid organisatsioone, kellel sellist plaani pole. Töötajate arendamine koolituste ja teiste isiku arengu meetoditega toob positiivseid tulemusi. Arendamise võtmeelementideks on õppimine, kompetentsijuhtimine, karjäärijuhtimine ja talendijuhtimine (Thomas, Smith, Dies 2013).

Tänane läbiviidud arendus- ja koolitustegevuste tulemuste hindamissüsteem vajab uuendamist, mis samas peab olema võimalikult efektiivselt toimiv. Selleks saab kõige paremini rakendada asutuse uut infosüsteemi Wiki. Samuti on oluline klientidelt tagasiside saamine küsitluse kaudu ning siseauditite ja akrediteerimiste analüüs. Arvestama peab, et strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajatele on keeruline leida koolitusi, mis annavad tervikuna uut informatsiooni.

3.2. Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine uuringu alusel

Arenguprogramm koostati lähtudes kvalitatiivse uurimistöö raames saadud dokumentide analüüsist ja intervjuerimise tulemustest. Arenguprogramm on toodud lisa 7.

Arenguprogrammi tegevuste põhieesmärgiks on tõsta OÜ EKUK strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate kompetentse analüüsioskuste, projekti- ja meeskonnatöö ning tehnoloogia valdkonnas.

Arenguprogrammis on kokku 18 arendustegevust, millest omakorda 11 koosnevad mitmest moodulist. Ühekordsete arendus- või koolitustegevuste alla kuuluvad teadusmetodoloogia, siseaudiitorite-, juhtimis-, meeskonnatöö- ja andmeanalüüsikoolitus. Lisaks on ühekordsete tegevuste all ametialase keele ja avaliku esinemise koolitused. Tegevuste läbiviimise järgselt hinnatakse omandatud teadmisi ja selle põhjal on võimalik vajadusel ka antud valdkondades planeerida jätkutegevusi.

Arengu- ja koolitustegevusi programmis saab liigitada tehniliste kompetentside ja üldteadmiste tõstmise alusel.

Tehnilistes valdkondades strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamisel on olulisemad töörühmades ja projektides osalemine, erialased välisseminarid ning teadusmetodoloogia ja andmeanalüüsi koolitused. Antud töös on tavapärase kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetest tulenevate tegevuste elluviimine, sealhulgas siseauditid ja töö assessorina.

Koolituskavade analüüsist ja intervjuude tulemustest selgus, et seni on organisatsioonis keskendunud tehniliste valdkondade töötajate arendamisele. Samuti on uuritud sihtrühmale vajalikud eelnevalt omandatud head tehnilised alusteadmised. Koostatud arenguprogrammis on sellel põhjusel välja toodud ka üldisemate teadmiste ja oskuste parandamine, k.a. juhtimiselalalt.

Arenguprogrammis on esmalt toodud välja arendus- või koolitustegevuse eesmärk ja arendatavad põhikompetentsid. Arenguprogrammi tegevuste strateegiale vastavust kontrolliti täiendavalt programmi koostamise käigus, et tagada kooskõla ettevõtte uuest strateegiast tulenevate eesmärkidega. Programmi lõpus on välja toodud sobivaim arendustegevuste vorm ja meetod, mida uuriti täpsemalt intervjuude põhjal. Programmi sisu loetleb üles põhilised teemad, millest tegevustes tuleb lähtuda. Programmi sisu on lisaks intervjuudele täiendatud ka läbitud koolitusprogrammide tulemuslikkuse analüüsiga ja vastavate tegevuste elluviijatega.

Õppimise ja arendamise poliitikad ja programmid on talentide arendamisel olulised komponendid – kindlustamaks, et inimesed (talendid) omandaksid ja parandaksid just neid oskusi ja kompetentse, mida nemad vajavad (Armstrong 2006, 393).

Arenguprogrammi peab kaasama osade tegevuste läbiviimisel ka strateegiliste ametikohtade järelkasvu, silmas pidades vanemspetsialiste, keemikuid ja analüütikuid, kuna järelkasv tuleb uurimise põhjal eelkõige organisatsioonist seest. Spetsialistidele, kes on motiveeritud ja kõrge

isikliku tööalase konkurentsivõimega peab olema tagatud võimalus teha ametialast karjääri. Selliselt on ettevõttesiseselt võimalik kasvatada kõrge inimkapitaliväärtusega personali.

Arenguprogrammi loomine tähendab üleüldist programmi planeerimist, mis sisaldab koolituse eesmärkide seadmist, koolitusmeetodeid ja programmi hindamist (Dessler 2013).

Arenguprogrammi rakenduskavas (Lisa 8) on määratletud sihtrühm ja teostajad ning ajakava ning läbiviimise maksumused. Arenguprogrammi läbiviimise seisukohalt on oluline ka programmi läbiviidud tegevuste tulemuste hindamise süsteem, mis on üks rakenduskava osa.

KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti organisatsiooni kõige väärtuslikumate, strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamise võimalusi läbi vastava programmi koostamise OÜ-s Eesti Keskkonnauuringute Keskus.

Magistritöö uurimisprobleemiks oli ettevõtte uue strateegia 2017-2019 alusel uute eesmärkide saavutamiseks võimekuse tõstmine. Täna organisatsioonis süsteemselt töötajate arengu- ja koolitusvajadusi ei hinnata, samuti vajab uuendamist koolituste tulemuslikkuse hindamise süsteem.

Magistritöö eesmärgiks oli strateegilistel ametikohtadel töötavatele töötajatele arenguprogrammi koostamine, töös tuuakse välja programmi ülesehitamise põhimõtted ja -alused.

Magistritöö raames leiti vastused kolmele uurimisküsimusele:

- Millised on OÜ-s EKUK strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamise võimalused?
- Missuguseid kompetentse peavad OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajad omama uute eesmärkide saavutamiseks?
- Millistest komponentidest tuleb koostada OÜ EKUK strateegiliste ametikohtade töötajate arenguprogramm?

Esimesele uurimisküsimusele vastuse saamine eeldas ettevõtte tänase arendus- ja koolitussüsteemi üldisemat hindamist. Töötajate arendamise võimalused on ettevõttes head. Arendamist vajab arengu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamise süsteem ning tulemuslikkuse hindamine. Mõlema tegevuse täitmiseks saab kasutada ettevõttes juurutatud infosüsteemi, arenguvajaduse hindamisel on suur roll keskastme juhtidel.

Uurimistöö ettepanekute põhjal võib eristada kolme organisatsiooniülest põhimõtet koolituskorralduslike muutuste elluviimiseks:

- Töötajate koolitusvajadusi tuleb regulaarselt planeerida ja koolituse tõhusust süstemaatiliselt hinnata otsuste juhtide poolt.
- Vajalik on erinevate positsioonide töötajate koolitusvajaduse kaardistamine, et korraldada ühiskoolitusi.
- Koolituste tagasiside vorm tuleb üle vaadata ja uuendada.

Teisele uurimisküsimusele vastuse saamiseks hinnati põhjalikult ettevõtte strateegiast ja teistest olulistest dokumentidest tulenevaid eesmärke, mida täiendati intervjuudega ning mille tulemusel saadi ülevaade strateegiliste ametikohtade arengu- ja koolitusvajadustest.

Olulisemate strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamisvõimalusena nähti tööd assessori või siseaudiitorina, mille eelduseks on vastavate väljaõppeprogrammide läbimine. Osalemine rahvusvahelistes tööruhmades ja projektides ning välisseminarid on laiemad arendamise võimalused. Ühe olulise arenguvõimalusena peab organisatsioon toetama antud töötajate teaduskraadide omandamist.

Koolituste alal on tavapäraselt vajalikud kvaliteedijuhtimise ja seadmete alane täiendõpe. Uute eesmärkide saavutamiseks ka projektijuhtimise ja andmeanalüüsi alaste teadmiste tõus. Varasematest koolituskavadest erinevalt on toodud välja mentorite väljaõpe ja teadusmetodoloogia, samuti avaliku esinemise ja õigekeele arendamine. Uurimuse alusel on lisaks tehnilistele kompetentsidele vajalik arendada ka teisi, kaasa arvatud nn pehmeid valdkondi. Töös tuli välja vajadus keskastme ja vahetute juhtide juhtimisvõimekuse tõstmiseks ning uute projektitiimide puhul meeskonnatreeningute läbiviimiseks.

Kolmanda uurimisküsimuse alusel on koostatud strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogramm. Arenguprogrammi teise olulise osana on koostatud programmi rakenduskava, mis on läbiviidavate tegevuste elluviimise aluseks. Programmi läbiviimisel peab arvestama ka ettevõtte kõikuva töökoormusega, et võimaldada maksimaalne osalemine tegevustes.

Programmi tegevuste elluviimine aitab organisatsioonil areneda rakendusliku teadusasutuse suunal, milleks on kujunemine keskkonnavaldkonna kompetentsikeskuseks. Selle eesmärgi täitmisel on põhiroll strateegilistel ametikohtadel töötavatel töötajatel.

SUMMARY

CREATING A DEVELOPMENT PROGRAM FOR KEY EMPLOYEES IN ESTONIAN ENVIRONMENTAL RESEARCH CENTRE (EKUK)

Allar Aron

The focus of the current survey Creating a development program for key employees in Estonian Environmental Research Center (EKUK) was on finding different development possibilities for most valuable key employees through creating a development program in Estonian Environmental Research Center.

The research problem of the thesis was derived from the new strategy (2017-2019) of the organization: building capacity to achieve its new targets. Today's developmental and training needs are not systematically assessed. Also, the evaluation of the effectiveness of the training performance system should be focused on.

The aim of the current thesis was to compile a development program for key employees. Also, the basis and principles of the program structure are introduced.

The answers to three research questions were found:

- 1) What kind of developmental opportunities are there for key employees in EKUK?
- 2) Which competencies should the key employees of EKUK have in order to achieve its new targets?
- 3) Which components should be included in the development program of key employees?

In order to find the answer to the first research question, the current development and training system was deeply looked into. Although there are good development opportunities in the

organization, there is a need for better mapping system to clarify possible needs for training and evaluation and to find out the effectiveness of the training performance system.

In both cases EKUK can use its current information system relying on its middle managers. Based on the results of the survey, three principles to change the training system to apply the whole organization were proposed:

- 1) Direct managers should regularly plan training needs and systematically evaluate the effectiveness of the training system.
- 2) There is a need for mapping possible needs for training for different employees in order to organize joint training.
- 3) Training feedback formula needs to be reviewed and renewed.

To answer the second research question, the documents were analyzed through assessing primary resources (e.g. targets stated in the strategy and other important documents of the organization). Based on the interviews, the development and training needs of the key employees were listed. It was noted that one development opportunity for strategic workers can be seen through moving on to the position of an assessor or an internal auditor, after special training. What is more, participating international working groups and projects were also seen as development opportunities. Last but not least, the organization should support acquiring academic qualifications.

The most common and needed in-service training in Estonian Environmental Research Center is about quality management and equipment. There is also need for enhancement of project management and data analysis know-how to achieve its new targets. On the contrary to earlier training plans, the need for mentor training and research methodology, learning public speaking and orthography were brought out. Besides technical competencies there is a need for other competencies. Last but not least, middle and direct managers need management training and new project teams need teamwork training.

The answers to the third research question give the basis for the development program of the strategic workers. The second important part of the development program is the operational

program, which can be relied on in case of applying the development program. Carrying out the activities of the program drives the organization towards applied science and technology organization – competence center of environmental issues. To reach this goal, key employees hold the most important position.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Ahonen, M., Kaseorg, M. (2007). Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamine mikro-ja väikeettevõtete näitel.
- Alas, R. (2005). Personalijuhtimine.
- Armstrong, M. (1996). A Handbook of Human Resource Management Practice.
- Armstrong, M. (2006). Handbook of Human Resource Management Practice.
- Armstrong, M. (2009). Handbook of Human Resource Management Practice. 11 th Edition.
- Balsega, P., Ferrero, G., Boni, A., Ortega, M. L., Mesa, M., Nebreda, A., Celorio, J. J., Monterde, R. (2004). La Education Para el Desarrollo en el ambito Formal.
- Barnett, N. S. (1991). Management and statistical issues affecting quality improvements in Austria. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Baser, H., Bolger, J. (1996). From Technical Cooperation to Capacity Development Agency. Policy Branch.
- Beatrice, I.J.M., van der Heijden, Schalk, R., van Veldhoven, (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. Career Development International, Vol. 13.
- Becker, B., Huselid, M., Beatty, D. (2009). The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact.
- Bergenhengouwen, G.J., (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. Journal of European Industrial Training, Vol. 20.
- Bloisi, W. (2007). An Introduction to Human Resource Management.
- Bloisi, W. Cook, W., C., Hunsaker, L., P. (2007). Management and Organizational Behavior. Second European Edition.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T., Huang, J.L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. Journal of management, Vol. 36 No. 4.

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2).
- Caligury, P., Tarique, I. (2009). Perspective effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*.
- Cascio, F., W. Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7 th Edition.
- Civitta & Estonian Business School. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*.
- Clifford, J. (1994). *Job Analysis: Why Do It and How Should It Be Done? Public Personnel Management*.
- Chapman, A. (2014). Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.com>
- Cole, A., G. (1997). *Personal Management. Theory and Practice*. 4 th Edition, 262 – 283.
- Cooney, R. (1995). The work of a quality circle group. *Asia Pacific Journal of Quality Management*.
- Cranton, P. (1989). *Planning Instruction for Adult Learners*. Wall & Thompson.
- Creswell, J., W., Miller, D., L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory in Practice*, 39 (3), 124-130.
- De Cieri, H., Samson, D., Sohal, A. S. (1991). Implementation of TQM in an Australian manufacturing company. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. 9 th Edition.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13 th Edition.
- Dwyer, J., R. (2004). Employee development using adult education principles.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2016). *EKUK täiendkoolituste plaan 2016*.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2017). *EKUK täiendkoolituste plaan 2017*.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2016). *Juhtkonnapoolne ülevaatus 2017*.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2017). *Juhtkonnapoolne ülevaatus 2018*.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2015). *Koolitusjuhend*.
- Eesti Keskkonnauuringute Keskus OÜ. (2017). *Strateegia 2017 – 2019*.

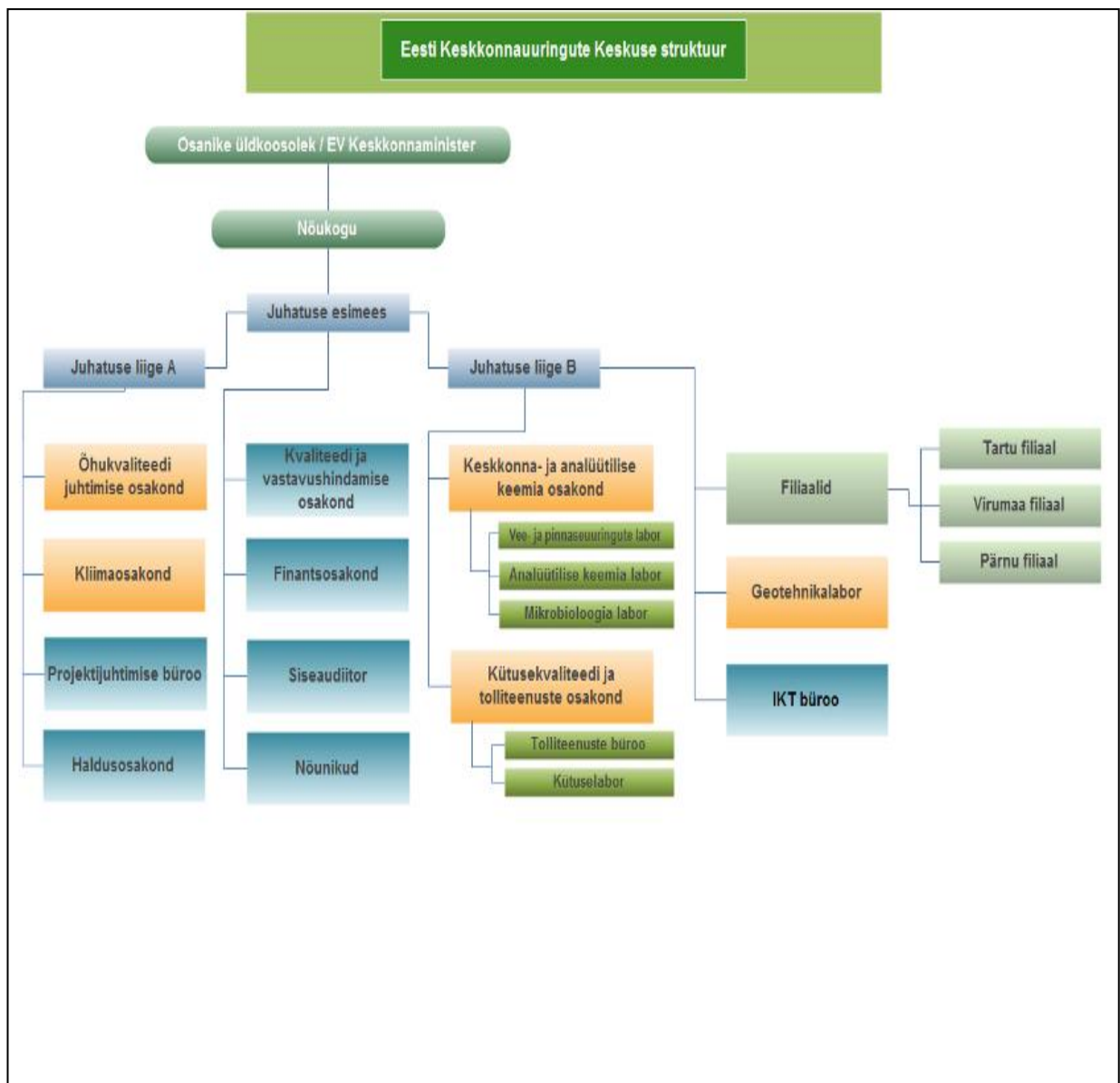
- Eesti Personalijuhtimise Ühing. (2017). Personalijuhtimise käsiraamat.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., Swaw, J. (1999). Human Resource Management. 4th ed.
- Garavan, T. (2007). A strategic perspective on HRD. *Advantages in Developing Human Resources*.
- Gern, H., Tõnismäe, E. (2006). Mentorlus – jagatud areng.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, R., M., Farahmandian, A. (2013). American Journal of Industrial Engineering. Vol. 1, No. 3, 46-50 Available online at © Science and Education Publishing: Total Quality Management and Organizational Performance, <http://pubs.sciepub.com/ajie/1/3/2>
- Gold, J., Beardwell, J., Holden, R., Iles, P., Stewart, J. (2009). Human Resource Development: Theory and Practice. Palgrave Macmillan.
- Goldstein, I., L., Ford, J., K. (2002). Training in Organizations: Needs assesment, development and evaluation. 4th ed.
- International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1, No. 8, (2012)., IMPROVING EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH TOTAL QUALITY MANAGEMENT by Gul, Jafery, Rafiq, Naeem, 19-24.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology.
- Hodges, Toni K. (2002). Linking Learning and Performance. A Practical Guide to Measuring Learning and On-The-Job Application. Butterwoth & Heinemann.
- Khoreva, V., Vaiman, V., Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. Employee Relations, Vol 39.
- Knowles, M. (1980). The Modern Practice of Adult Education, Association Press, NY.
- Kolb, D. Rubin, I., McIntyre, J. (1979). Organisational Psychology – an experiential approach (3rd edn).
- Lee, T. (1999). Using Qualitative Methods in Organizational Research. Sage Publications, London.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human resource capital allocation and development. *Academy of Management Review*.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San-Francisco: Jossey-bass.

- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus.
- Mansir, E. B., Schacht, R., N. (1989). Total Quality Management: A guide to implementation, , <http://dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a232070.pdf>
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (1990). Informal and Incidental Learning in the Workplace.
- McNaught, C., Lam, P. (2010). Using Wordle as a Supplementary Reserch Tool.
- Miles, B. M., Hubberman, A. M. (2002). The Qualitative Researceher's Companion, Sage Publications.
- Noe, R. E. (2002). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Patel, P.C., Cardon, M.S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 2.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Evalvuation and Research Methods*, 3rd ed., Sage Publication.
- Perez-Foguet, A., Oliete-Josa, S., Saz-Carranza, A. (2005). Development education and engineering: A framework for incorporating reality of developing countries into engineering studies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Poell, R. F. (2014). Workplace learning theories and practices, in Walton, J. S. and Valentin, C. (Eds), *Human Resource Development: Practices and Orthodoxies*.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing your research project* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Raju, P. K., Sankar, C. S. (1999). Case study method of instruction in engineering classrooms.
- Robotham, D., Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, Vol. 9.
- Rocky J. D. (2004). Employee development using adult education principles. *Industrial and Commercial Training*.
- Schuler, S., R., Jackson, E., S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practice.
- Schuler, S., R., Jackson, E., S. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*.

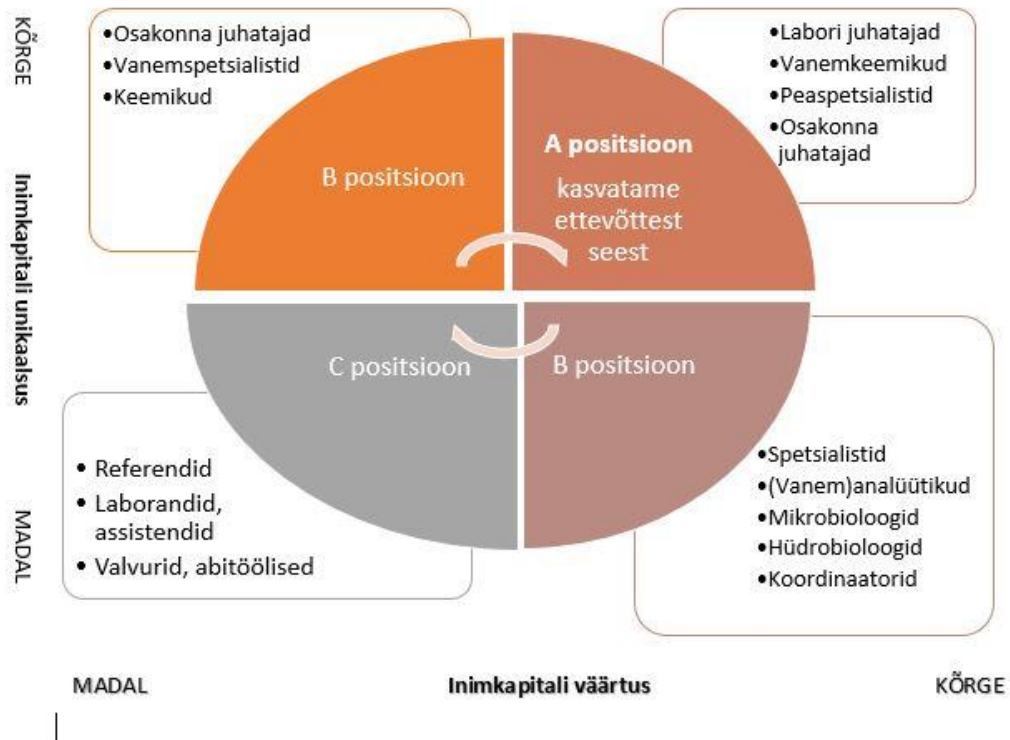
- Shams-ur, R. (2002). Leadership and HR focus in TQM research in Australia: an assessment agenda.
- Silverman, D. (2011). Interpreting Qualitative Data, Saga Publications.
- Stebbins, R. (2008). "Exploratory research", in Given, L. M. (Ed.), The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods.
- Stone, R. (1998). Human Resource Management. 3th ed.
- Sumners, G. E., Roy, R. A, Gavin, T. A. (1991). Developing a Training Programme. – Managerial Auditing Journal, vol. 6, no. 2, 16-19.
- Susomirth, P., Coetzer, A. (2015). Employees' perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering business.
- Thomas, H., Smith, R., R., Diez, F. (2013). Human Capital and Global Business Strategy.
- Turell, M. (1980). Training Analysis.
- Türk, K. (1996). Personali juhtimine.
- Türk, K. (1999). Personali juhtimine ja eestvedamine.
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Varts, R., Laurson, K. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat.
- Virkus, S. (2016). Intervjuu, vaatlus ja sisuanalüüs. Tallinna Ülikool.
- Walton, J. (1999). Strategic Human Resource Development, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Whitmore, J. (2010). Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA.

LISAD

Lisa 1. Organisatsiooni struktuur



Lisa 2. OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuse inimressursi ülesehitus



Lisa 3. Personali koosseis (tööd ja ametid strateegilistel ametikohtadel) OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskuses

Ametikoht	Vastutusvaldkond, põhiülesanded	Ametikohale esitatavad nõuded
Osakonna juhatajad	Osakonna töö juhtimine - planeerides, korraldades ja kontrollides seatud ülesannete täitmist. Personali juhtimine, tööülesannete jaotamine ja efektiivse töökorralduse tagamine. Dokumentide nõuetekohase haldamise tagamine (põhimäärused, ametijuhendid, tööjuhendid) Suhtlemine klientide ja koostööpartneritega, koostöö tagamine riiklike ametkondade ja teiste osakondadega. Kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete rakendamine.	Kõrgharidus, juhtimisalased täiendkoolitused
Laborijuhatajad	Analüüsi kvaliteedi tagamine, uute meetodite arendamine ja juurutamine, kvaliteedisüsteemi täiendamine, dokumentatsiooni korrasolek, kvaliteedikontroll laboris, töötajate juhendamine, suhtlemine klientidega, proovide võtmine, asendusanalüüsid, probleemide ja kaebuste lahendamine, analüüsides tulemuste interpreteerimine, tulemuste väljastamine. Tellimuste täitmisega seotud dokumentatsiooni vormistamine, edastamine klientidele ja alltöövõtjatele, lepingute ja hankedokumentide ettevalmistamine, suhtlemine klientidega ja alltöövõtjatega.	Teise astme kõrgharidus või sellele vastav kvalifikatsioon Eelnev töökogemus ametikoha töövaldkonnas vähemalt viis aastat
Peaspetsialistid	EL ja EV keskkonnavalastest seadustest tulenevate projektide täitmine, osakonna personali väljaõpetamine ning juhtimine, kvaliteedisüsteemi nõuete järgimise kontrollimine, keskkonnavalaste aruannete koostamine. Seire koordineerimine, andmetöötlus, aruandlus, proovivõtu kvaliteedi tagamine, proovivõtt, tulemuste interpreteerimine, proovivõtuseadmete korrashoid.	Teise astme kõrgharidus või sellele vastav kvalifikatsioon. Eelnev töökogemus ametikoha töövaldkonnas vähemalt kolm aastat
Vanemkeemikud	Analüüsides teostamine, pädevuskatsete korraldamine tulemuste interpreteerimine, uute meetodite arendamine ja juurutamine, labori personali väljaõpetamine ning laboris kvaliteedisüsteemi nõuete järgimise kontrollimine.	Teise astme kõrgharidus või sellele vastav kvalifikatsioon Eelnev töökogemus ametikoha töövaldkonnas vähemalt viis aastat

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Intervjuu stsenaarium

Sissejuhatus

Käesolev intervjuu viiakse läbi magistritöö “Strateegiliste ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine OÜ-s Eesti Keskkonnauuringute Keskus” raames.

Magistritöö eesmärgiks on strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi väljatöötamine. Magistritöö käigus soovitakse teada saada, missuguseid teadmisi ja oskusi vajavad strateegilistel ametikohtadel töötavad töötajad OÜ EKUK uute eesmärkide saavutamiseks ja kuidas toetavad hetkel strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajatele rakendatavad personali arendustegevused OÜ EKUK uute eesmärkide saavutamist.

Uurimistöö osas viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud OÜ EKUK juhatuse liimete ja osakondade juhatajatega. Lisaks viiakse läbi küsimustik kuni kolme töötajaga, kes kuuluvad strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate hulka.

Magistritöö on valmimise järgselt kättesaadav ainult OÜ EKUK tarbeks, TTÜ digikogus on avaldatud magistritöö lühikokkuvõte.

Taustaandmed

Intervjuule on lisatud varasemalt läbi viidud töötajate koolitusvajaduse küsimustik koos tulemustega. Samuti on lisatud strateegiliste ametikohtade määratlemise alused.

Intervjuud salvestatakse mobiiltelefoni abil, kasutades mobiilirakendust Voice Recorder ning salvestatakse arvutisse materjali taasesitamist võimaldaval kujul. Kõik intervjuud transkribeeritakse.

Intervjuu küsimused

I Organisatsiooni üldpõhimõtted töötajate arendamisel
Millised organisatsiooni uuest strateegiast tulenevad eesmärgid eeldavad enim töötajate teadmiste ja oskuste parandamist?
Millised on osakonna /osakondade uued eesmärgid või tegevussuunad, mille tõttu vajavad töötajad arendamist?
Organisatsioonile on kõige väärtuslikumad strateegilised ametikohad labori- ja osakonnajuhatajate töökohad, vanemkeemikud ja peaspetsialistid. Kas tulevikus on vajalik osakonnas strateegiliste ametikohtade jaotust muuta? Miks? Milliseid?
Millistest dokumentidest lähtutakse töötajate arendamisel?

Kuidas selgitatakse välja töötajate arengu- või koolitusvajadused?
Kui tihti hinnatakse töötajate koolitus- ja arenguvajadusi?
Kuidas hinnatakse läbiviidud koolitus- ja arendustegevuste tulemuslikkust?

II Arenguvajadused organisatsioonis/osakonnas		
Milliseid arendusmeetodeid organisatsioonis/osakonnas kasutatakse? Miks?		
Millised arendusmeetodid on kõige tulemuslikumad? Miks?		
Millised on tänased strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arendamise võimalused?		
Millised läbiviidud või planeeritavad muutused organisatsioonis/osakonnas toovad kaasa vajaduse töötajate arendamise tegevusteks?		
Millised personali arendamise põhimõtted vajavad lähiaastatel muutmist? Miks?		
Milliseid arendustegevusi on plaanis strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate osas rakendada järgnevatel aastatel? Miks?	Osakonna juhatajatele	
	Labori juhatajatele	
	Peaspetsialistidele	
	Vanemkeemikutele	

III Koolitusvajadused organisatsioonis/osakonnas		
Milliseid koolitusmeetodeid osakonnas / osakondades kasutatakse?		
Millised koolitusmeetodid on kõige tulemuslikumad? Miks?		
Milliseid koolitusvorme osakonnas kasutatakse?		
Milline koolitusvorm on kõige tulemuslikum? Miks?		
Kuidas saadakse informatsiooni koolitusvõimaluste kohta?		
Millised läbiviidud või planeeritavad muutused organisatsioonis/osakonnas tingivad töötajate (eelkõige strateegilistel ametikohtadel töötavate) kompetentside taseme tõstmist?		
Millist täiendkoolitust vajavad strateegiliste ametikohtade töötajad	Osakonna juhatajad	
	Labori juhatajad	

lähiajal (lühiajaline koolitusvajadus, järgneva aasta jooksul)? Millest see tingitud on?	Peaspetsialistid	
	Vanemkeemikud	
Millist koolitust vajavad strateegiliste ametikohtade töötajad pikemal perioodil (pikaajaline koolitusvajadus, üle ühe aasta)?	Osakonna juhatajad	
	Labori juhatajad	
	Peaspetsialistid	
	Vanemkeemikud	

IV Organisatsiooni võimalused ja toetus töötajate arengule, täiendavad ettepanekud arenguprogrammi koostamiseks
Kirjeldage, kuidas organisatsioon toetab töötajate õppimist?
Millised on peamised takistused teadmiste ja oskuste osas, mis piiravad töötajatel tööülesannete täitmist?
Millised on peamised takistused arendustegevuste kavandamisel?
Kas ametijuhendite põhjal üldised kompetentsimudelid on piisavad? Kuidas tuleks üles ehitada organisatsiooni kompetentsimudelid?
Millistes valdkondades on rohkem vaja personali arendada ning kuhu peab suunama täiendavad ressursid?
Kuidas on korraldatud teadmiste ja oskuste jagamine osakonnas/organisatsioonis?
Millisel viisil mõjutab toimiv arenguprogramm töötajate motivatsiooni edaspidiseks teadmiste omandamiseks ja jagamiseks?
Kuidas korraldada arenguprogrammi läbiviimist osakondade tasandil?
Kuidas hinnata läbiviidud koolitus- ja arendustegevusi, et saavutada maksimaalne tulemuslikkus?
Kuidas tagada strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate järelkasv?

Kokkuvõte

Mida sooviksite selle teema kohta veel lisada?

Täna intervjuu eest!

Tulemustega tutvumine on kirjeldatud intervjuu sissejuhatavas osas.

Lisa 5. Koodidest alamkategoriate ja kategooriate moodustumine

Eesmärkidest või tegevussuundadest tulenevad vajadused	Organisatsiooni arengu- ja koolituskultuur	Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogramm
Arenguvajaduste väljaselgitamine ja tulemuslikkuse hindamine		
Kasutatavad arendusmeetodid	Strateegiliste ametikohtade arenguvajadused	
Vajadust tingivad kavandatavad muutused organisatsioonis		
Tulevikus vajalikud arendustegevused		
Kasutatavad koolitusmeetodid ja -vormid	Strateegiliste ametikohtade koolitusvajadused	
Koolitusinfo saamine		
Vajadust tingivad kavandatavad muutused organisatsioonis		
Vajalikud lühi- ja pikaajalised tegevused		
Organisatsiooni toetus töötajate arengule	Arenguprogrammi eeldused, organisatsiooni võimalused ja toetus töötajate arengule	
Põhilised takistused tänaste töötajate kompetentside ja töötajate arendamise võimaluste osas		
Teadmiste ja oskuste edasiandmine ning strateegiliste ametikohtadel töötavate töötajate järelkasv		
Arenguprogrammi läbiviimine ja hilisema tulemuslikkuse hindamise süsteem		

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Intervjuudest tulenevad arengu- ja koolitusvajadused

Arenguvajadused	
Osakonna juhatajatele	Välisseminarid Müügitöö alased Meeskonnatreeninguid
Labori juhatajatele	Välisseminarid Uute meetodikate arendamiseks koostöö (kogemuste vahetus) EAK assessoriväljaõpe Kvaliteedialased täiendamised Siseauditites osalemine Meeskonnatreeninguid Osalemine projektides
Peaspetsialistidele	Meeskonnatreeninguid Töörühmades osalemine ja selle võimaldamine Osalemine projektides
Vanemkeemikutele	Uute meetodikate arendamiseks koostöö (kogemuste vahetus) Kvaliteedialased täiendamised EAK assessoriväljaõpe Siseauditites osalemine Õppereis (erialased seadmed) Pikem praktikaprogramm mõnes EKUK-i teises laboris Meeskonnatreeninguid
Koolitusvajadused	
Osakonna juhatajad	Teadusmetodoloogia Juhtimiskoolitused Psühholoogia - konfliktidega toimetulemine, lahendamine Finantsplaneerimine, eelarve koostamine Kvaliteedijuhtimissüsteemi muutmine seoses ISO 17025 uue versiooni ilmunisega Töötajate motiveerimise koolitus Coachingu koolitus Kvaliteedijuhtimise (statistiline analüüs)
Labori juhatajad	Juhtimiskoolitused Suhtlemiskoolitus Kvaliteedijuhtimissüsteemi muutmine seoses ISO 17025 uue versiooni ilmunisega Kvaliteedijuhtimise (statistiline analüüs)
Peaspetsialistid	Teadusmetodoloogia Projektijuhtimine Meeskonnakoolitus Kvaliteedijuhtimise (statistiline analüüs) Kasutatavad seadmed ja meetodikad Andmeanalüüsi tarkvara ja mudelid Mudelsüsteemide kasutamine, uued versioonid ArcGis (sisekoolitus)
Vanemkeemikud	Valideerimine, mõõtemääramatuse hindamine Meeskonnakoolitus Kvaliteedijuhtimise (statistiline analüüs)

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogramm

Jrk. nr	Tegevuse nimetus	Arendus- või koolitustegevuse eesmärk	Arendatavad kompetentsid	Org. strateegiast tulenev eesmärk	Tegevuse vorm ja meetod	Programmi sisu
1.	Kvaliteedijuhtimissüsteemi koolitus	Uue standardi nõuete tundmine, omandada kvaliteedisüsteemi alaseid uusi teadmisi	Kvaliteedijuhtimissüsteemi ja labori-standardi alased	Organisatsiooniüleised eesmärgid. EKUKi edu tagatiseks on hästi organiseeritud kvaliteedijuhtimissüsteem, Indikaator 4: Kvaliteedijuhtimissüsteemi täiendkoolituse läbiviimine kõikides üksustes	Sise- ja väliskoolitus. Seminar ja praktiline õpe	ISO 17025 uue versiooni muutused, protseduuride dokumenteerimine, valideerimine, keemiliste analüüside mõõtemääramatuse hindamine
2.	Teadusmetodoloogia ja andmeanalüüsi koolitus	Andmeanalüüsi põhimõtete arendamine	Andmeanalüüsi ja tõlgendamise oskused	Veekeskfond. EKUK on lisaks kõrge tasemega analüüside teostamisele võimeline mõtestama analüüsi tulemusi ning andma asjakohaseid hinnanguid analüüsiobjekti kohta, sealhulgas tegema järeldusi keskkonnaseisundi kui terviku ning seda mõjutavate survetegurite kohta Kliima Prognooside koostamise võimekuse tõstmine läbi töötajate täiendõppe. OKA-de ja F-gaaside alaste riigisiseste aruannete kogumine ja andmete analüüsimine, riskianalüüside koostamine ja EL õigusaktidest tulenevate riiklike aruannete koostamine Euroopa Komisjonile	Väliskoolitus. Loeng, seminar ja praktiliste ülesannete lahendamine	Andmeanalüüs tehniliste mõõtmiste ja laboriuuringute valdkonnas, statistiline analüüs, aruannetes analüüsi tulemuste esitlemine
3.	Juhtimiskoolitus	Esma- ja keskastmejuhtide juhtimisvõimekuse tõstmine	Juhtimise, otsustamise ja eestvedamise kompetentside	Otseselt ei ole strateegias kirjeldatud	Väliskoolitus. Praktilised harjutused, seminar ja	Töötajate motiveerimine, sisemise motivatsiooni tõstmine, meeskonna juhtimine, konfliktidega

			tõus		rühmatöö	toimetulek ja pingete maandamine, ajajuhtimine ja töökorraldusprotsessid Suhtlemine kolleegide ja klientidega (müügitöö), Infovoo edastamine, sisekommunikatsioon
4.	Projektijuhtimise koolitus	Uue suunana projektide läbiviimise oskuste kasvatamine, suutlikkus läbi viia rahvusvahelise tasandi projekte	Projekti-juhtimise alased teadmised	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Indikaator: Viiel EKUK töötajal on projektijuhi kvalifikatsioon	Välis- ja sisekoolitus. Loeng, seminar ja arutelud	Projekti elutsükkel, planeerimine ja teostamine Erinevad meetodid Projekti finantsplaneerimine Riskide analüüs, kontrollisüsteem Info liikumine Projekti tulemuste analüüs
5.	Andmeanalüüsi IT tarkvaralahenduste koolitus	Programmide kasutamisoskuste laiendamine	IT alased kompetentsid	Veekeskond. Arendatud rakenduste ja modelleerimissüsteemiga seotud mudelite testimine ja andmete usaldusvääruse tagamine Geotehnika. Kaasaegsete infosüsteemide kasutusele võtmine andmete kogumiseks ja analüüsimiseks	Väliskoolitus. Seminar, grupitöö ja praktilised ülesanded	Infosüsteemid, tabelarvutusprogrammid (MS Excel baasil) Pivot tabelid, tulemuste esitus, listide loomine, andmebaaside loomine ja kasutamine, programmeerimine MS Access ja ArcGIS tarkvarakoolitus
6.	EKUK-i tarkvaralahenduste koolitus	Programmide kasutamisoskuste laiendamine. Wikis parema infovahetuse loomine asutuse siseselt, k.a. koolituste tulemuslikkuse	IT alased kompetentsid	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Indikaator: Üle veebiteenuse liidestatud infosüsteemid saavad efektiivselt kasutada EKUK toodetud keskkonnaseisundit iseloomustavaid andmeid. Laborite infohaldussüsteemide arendamine	Välis- ja sisekoolitus. Seminar ja praktilised ülesanded	Laboriprogrammi EstLims ja infovaramu Wiki kasutusvõimalused

		hindamise ja teadmiste jagamise osas				
7.	Siseaudiitorite koolitus	Siseauditite edukaks elluviimiseks oskuste omandamine. Siseauditis, kui ühes töötajate arendustegevuses, osalemise eelduste loomine	Labori kvaliteedi-juhtimise ja sisehindaja kompetentside alal	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Tõhustada kvaliteedikontrolli, siseauditi ning korrigeerivate ja ennetavate meetmete rakendamise protseduure. Laborite personali järjepidev arendamine, regulaarsed kvaliteedijuhtimissüsteemi täiendkoolitused, kvaliteedijuhtimise ülevaatus ja täiendamine	Sisekoolitus. Loeng, juhendamine ja rotatsioon	Siseauditi eesmärk Siseauditi protsess Siseauditi planeerimine Auditeerimise strateegiad: horisontaalne ja vertikaalne audit Auditeerimispõhimõtted ISO 19011 alusel Audiitori kompetentsid Auditi ettevalmistamine ja läbiviimine Mittevastavuste tuvastamine ja dokumenteerimine Siseauditi aruande vormistamine
8.	Ametialane eesti keel	Aruannete sisulise osa keelekasutuse parendamine	Õigekeele alased	Otseselt ei ole strateegias kirjeldatud	Väliskoolitus. Seminar ja arutelud	Õigekeel tehnilistes valdkondades töötavatele töötajatele
9.	Avaliku esinemise ja väitluskoolitus	Uurimistööde tulemuste parem esitlemine	Suhtlemise, mõjutamise, veenmise ja esitlemise alased	Veekeskond. EKUKi spetsialistid tutvustavad järjepidevalt üldsusele ja valdkonnaekspertidele keskkonnaseisundi ja hajukoormusevahelisi seoseid	Väliskoolitus. Praktiline õpe, videod, filmid.	Ettekannete ettevalmistus, näitlikustamine, põhilised tehnikad, olulisemad vead. Läbirääkimisteks valmistumine, korraldamine. Vastuväited ja kehtivate kokkulepeteni jõudmine. Võitja-võitja lahendused.
10.	Uudsed analüüsi-metoodikad	Uute valdkondade õppimine ja uute metoodikate kasutusele võtmise aluste loomine	Teadmiste ja tehnoloogia kasutamine	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Seoses uute seireparameetrite lisandumisega tuleb pidevalt tegeleda uute metoodikate juurutamise ja valideerimisega ning	Sise- ja väliskoolitus. Praktiline- ja juhtumiope.	Meetodite, mõõtmisprintsipide põhimõtteid, nii teoreetilised kui praktilised alused. Kromotograafia,

				akrediteerimisulatusel laiendamiseks. Juurutada ja akrediteerida meetodikaid vastamaks vee seisundi keemilise analüüsi ja seire tehniliste näitajate nõuetele. Juurutada meetodikaid, mis võimaldavad kasutada EKUK masinaparki ning viia läbi analüüsi teadus- ja arendusprojektides	Uute meetodikate arendamiseks koostöö (kogemuste vahetus teiste laboritega). Messidel käimine, õppereisid	spektrometria, spektrofotomeetria
11.	Assessorite väljaõppeprogrammis osalemine	Peale esmase programmi läbimist võimalus saada teiste laborite kogemusi jagada organisatsioonis	Analüüsimine, tõlgendamine, kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine	Organisatsiooniüleused eesmärgid. EKUK töötajad on ka tehnilisteks assessoriteks Eesti Akrediteerimiskeskuses	Väliskoolitus. Loeng, seminar, rühmatöö ja praktiline õpe	Vastavushindamise ja akrediteerimise olemus, ülevaade põhistandarditest, nõuded assessoritele. Hindamis- ja järelevalve protseduurid, asutustele esitatavad juhtimis- ja tehnilised nõuded
12.	Kraadiõpe	Töötajate magistri- või doktorikraadi omandamine	Enesearendamine, analüüsimine, tõlgendamine, kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine	Organisatsiooniüleused eesmärgid. EKUKi edu tagamiseks on hästi organiseeritud kvaliteedijuhtimissüsteem, <u>kõrge kvalifikatsiooniga töötajad</u> ja kaasaegsed seadmed.	Kõrgkoolide õppeprogrammidest tulenev	Vastavalt ülikooli õppeprogrammidele, eelistatult keemia, keskkonna, vm. tehnilises valdkonnas
13.	Mentorluse või coachingu programmis osalemine	Mentorite teke asutuses, juhendajate väljaõpe	Eneseteadlikkuse, suhtlemise ja juhendamise jt. valdkonna alased	Otseselt ei ole strateegias kirjeldatud	Välis- ja sisekoolitus. Seminar, juhendamine, iseseisev õpe	Mentori roll, mentorluse mudel, eesmärgid, protsess. Tegevuste planeerimine, protsess, tagasiside, tulemuste mõõtmine. Coachingu mudel, org. kasutamine

14.	Meeskonnatöö koolitus	Omandada vajalikud meeskonnatöö oskused ühiste tööülesannete sujuvamaks lahendamiseks	Koostöö ja toetuse alane	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Keskkonnaseisundi kompleksne hindamine. Arendada integreeritud keskkonnaseisundi kompleksne hindamissüsteem	Meeskonnatreeningud	Erinevate üksuste koostöö, grupiprotsessid, kommunikatsioon, toetus meeskonnas. Belbini meeskonnarollid
15.	Projektides osalemine	Organisatsiooni ülesannete elluviimiseks. Koostöö arendamiseks erinevate valdkondade (vesi, õhk, kliima) vahel	Analüüsimine, tõlgendamine, kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine. Koostöö ja toetus	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Tuleb hoida kõrget projektijuhtimise taset, kaasata projektidesse välispartnereid ja Eesti riigi- ja teadusasutusi Indikaator: Osaletakse igal aastal vähemalt kahes koostööprojekti	Projektides osalemine, arutelud, ülesannete lahendamine	LIFE projekt. Eesti teadustaristu projekt "Analüütilise Keemia Kvaliteedi Infrastruktuur" (AKKI). Tõhusama reoveepuhastuse projektides osalemine. COST projekt OC-2016-1-20692 Chemical On-Line cOmpoSition and Source Apportionment of fine aerosool (COLOSSAL) Phare projekt EuropeAid/114968/D/S/EE Projekt "Virumaa maavarade kaevandamise keskkonnamõjud..". Projekt "Christian Ackerman ..."
16.	Töörühmades osalemine	Tagada kõrgetasemeline ning rahvusvaheliselt konkurentsivõimelise keemilise ja füüsikalise	Rahvusvaheliste teadmiste omandamine	Organisatsiooniülesed eesmärgid. EKUK on tehnoloogiliselt ja teadmiste poolest võimeline rakendama mitmekülgseid koostööprojekte teadus- ja tööstusettevõttega. Indikaator: EKUK osalus Eurachemis, standardimise	Õppereisid, arutelud, praktiline õpe	Uute õigusaktide nõuded, Euroopa Liidu keskkonnapoliitika Eurachem. Ammonia and Greenhouse Gases Emissions from Animal. Production Buildings.

		keemilise analüüsi pädevus Eestis		töögruppides ja tehnilistes komiteedes		TFMM, NRL Actrise (ACSM). Fairmode. Source Apportionment of fine aerosoL. Aquila töörühm. EL tollilaborite koostööprogramm. Osavõtt rahvusvahelise geotehnikauhingu ISSMGE ja Standardiameti eriala komisjonide tööst
17.	Erialased välisseminarid	Euroopa teadmiste omandamine (k.a. EL keskkonna- poliitika). Uute seadmetega ja uute analüüsi- metoodikatega tutvumine	Õigusalsed ja tehnilised kompetentsid	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Veekeskkond. Laboritehnika täiendamine, analüütilise võimekuse tõstmine	Erialased konverentsid, seminarid, õppereisid	Tegevuste programmid koostatakse vastavalt eesmärgile. Vajalik eelnev planeerimine vähemalt kuus kuud enne tegevuste algust
18.	Organisatsiooni siseauditites osalemine	Siseauditis, kui ühes töötajate arendustegevuses osalemine	Labori kvaliteedi- juhtimise ja sisehindaja kompetentside alal	Organisatsiooniülesed eesmärgid. Tõhustada kvaliteedikontrolli, siseauditi ning korrigeerivate ja ennetavate meetmete rakendamise protseduure	Juhendamine, arutelud	Aluseks iga aasta kohta koostatud siseauditite plaan

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Arenguprogrammi rakendamise kava

Jrk. nr	Tegevuse nimetus	Tegevuse ajakava	Osalejad	Korraldaja	Tegevuste maksumus	Tulemuste hindamine
1.	Kvaliteedijuhtimissüsteemi koolitus	Kord poolaastas	Labori- ja osakonnajuhatajad, vanemkeemikud, keemikud, analüütikud, spetsialistid	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	2000 eurot/aastas	Akrediteerimise või siseauditi tulemuste põhjal mittevastavuste arv, uus hindamissüsteem (Wiki)
2.	Teadusmetodoloogia ja andmeanalüüsi koolitus	Aprill 2019	Osakonnajuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud, vanemspetsialistid	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond, Virumaa osakond	1200 eurot	Aruannete kvaliteet, uus hindamissüsteem
3.	Juhtimiskoolitus	Oktoober 2018	Labori- ja osakonnajuhatajad, järelkasvu ametikohtade töötajad	Virumaa osakonna juhataja	2500 eurot	Uus hindamissüsteem
4.	Projektijuhtimise koolitus	2018, 2019	Osakonnajuhatajad, peaja vanemspetsialistid	Osakonna juhatajad	3000 eurot/aastas	Projektide läbiviimise tulemuste alusel, uus hindamissüsteem
5.	Andmeanalüüsi IT tarkvaralahenduste koolitus	September 2019	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud	Osakonna juhatajad	1500 eurot	Uus hindamissüsteem
6.	EKUK-i tarkvaralahenduste koolitus	Kord aastas (2018 III kv, 2019 III kv)	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud, keemikud, analüütikud, spetsialistid	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	1000 eurot	Uus hindamissüsteem
7.	Siseaudiitorite koolitus	Jaanuar 2019	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	Otsesed kulud puuduvad, kulud kajastuvad	Uus hindamissüsteem

					transpordikuludena ja tööajaga	
8.	Ametialane eesti keel	September 2019	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemspetsialistid	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	1200 eurot	Aruannete kvaliteedi alusel, uus hindamissüsteem
9.	Avaliku esinemise ja väitluskoolitus	November 2019	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	2500 eurot	Uus hindamissüsteem
10.	Uudsed analüüsimetoodikad	2018 - 2020	Laborijuhatajad, vanemkeemikud, keemikud, analüütikud	Sisekoolitajad, seadmete tarnijad	Otsesed kulud puuduvad	Uus hindamissüsteem
11.	Assessorite väljaõppeprogrammis osalemine	III kvartal 2018	Osakonna- ja laborijuhatajad, vanemkeemikud, keemikud	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond, osakondade juhatajad	1000 eurot/inimene	Väljaõppinud assessorite arv
12.	Kraadiõpe	Läbivalt	Valdkonna töötajad	Osakondade juhid	Otsesed kulud puuduvad, põhiline kulu seisneb vaba aja andmises	Magistri- või doktorikraadi omandanud töötajate arv
13.	Mentorluse või coachingu programmis osalemine	2019/2020	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid	Virumaa osakonna juhataja	3500 eurot	Ettevõttes koolitatud mentorite arv, uus hindamissüsteem
14.	Meeskonnatöö koolitus	2019 III kv	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud, keemikud, analüütikud, spetsialistid	Osakondade juhid	2200 eurot	Uus hindamissüsteem
15.	Projektides osalemine	Projektide	Osakonnajuhatajad,	Juhatus,	Kulud	Projekti kokkuvõtvad

		ajakava alusel	peaspetsialistid, vanemspetsialistid	osakondade juhid	projektide eelarves	koosolekud, seminarid
16.	Töörühmades osalemine	2018, 2019	Osakonnajuhatajad, peaspetsialistid, vanemspetsialistid	Juhatus, osakondade juhid	Kulud töörühmade töös osalemisel	Perioodilised ülevaated, töörühmade töö tulemuste hindamine
17.	Erialased välisseminarid	2018 koolitusplani alusel, 2019 koostatakse hiljemalt aasta alguses	Osakonna- ja laborijuhatajad, peaspetsialistid, vanemkeemikud, vanemspetsialistid	Osakondade juhid	Kujunevad iga tegevuse kohta eraldi, arvestuslikult 20 000 eurot aastas	Uus hindamissüsteem
18.	Organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi siseauditites osalemine	Vastavalt ajakavale	Osakonna- ja laborijuhatajad, vanemkeemikud, keemikud	Kvaliteeditagamise, keskkonnakaitse, tervishoiu ja ohutuse osakond	Otsesed kulud puuduvad, kulud kajastuvad transpordikuludena ja tööajaga	Läbiviidud siseauditite tulemused

Allikas: autori koostatud