

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Valeria Kondratjeva

**TELIA EESTI AS MÜÜGIESINDUSTE TÖÖTAJATE
KOOLITUSTEGEVUSE TÄIUSTAMISE VAJADUSE
KAARDISTAMINE**

Bakalaureusetöö

Õppekava: TABB, peeriala: Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Valeria Kiisk, MA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 7458 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Valeria Kondratjeva

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123313TABB

Üliõpilase e-posti aadress: valeria.kondratjeva@gmail.com

Juhendaja: Valeria Kiisk, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. PERSONALI ARENDAMINE ETTEVÕTTETES | 7 |
| 1.1. Personali arendamise põhimõte | 7 |
| 1.2. Personali koolitusprotsessi mudel..... | 10 |
| 1.3. Koolitamise meetodid | 15 |
| 2. UURINGU METOODIKA | 21 |
| 2.1. Uuringu meetodi kirjeldus | 21 |
| 2.2. Andmete kogumise kirjeldus | 22 |
| 2.3. Valimi kirjeldus | 23 |
| 3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU | 24 |
| 3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused..... | 24 |
| 3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused..... | 27 |
| 3.3. Järeldused ja ettepanekud Telia Eesti AS koolitustegevuse täiustamiseks | 33 |
| KOKKUVÕTE | 35 |
| SUMMARY | 37 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 39 |
| LISAD | 41 |
| Lisa 1. Esinduste töötajate koolitustegevuse küsimustik..... | 41 |
| Lisa 2. Intervjuu küsimused..... | 45 |
| Lisa 3. Intervjuu Telia Eesti AS kvaliteedispetsialistiga..... | 47 |
| Lisa 4. Lihtlitsents | 55 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada vajadust Telia Eesti AS koolitustegevuse täiustamiseks esinduste töötajate jaoks. Teema sai valitud lähtudes probleemist, et Telia Eesti AS koolitustegevuses esineb puudujääke esinduste töötajate koolitamisel.

Töö autor kasutab kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodeid, et koguda uuringuks vajalikud andmeid. Kvalitatiivse uurimismeetodina autor viib läbi intervejuu Telia kvaliteedispetsialistiga. Kvantitatiivseks uuringuks on küsitlus Telia Eesti esinduste töötajate seas.

Bakalaureusetöö koostamisel autor tugineb erinevatele teoreetilistele allikatele. Lähtudes teooriast ja saadud uuringu tulemuste põhjal autor teeb järeldusi ja ettepanekuid koolitustegevuse täiustamiseks esinduste töötajate jaoks ettevõttes Telia Eesti AS.

Antud töö uuringust selgus, et ettevõtte jaoks koolitustegevus esinduste inimeste jaoks on oluline. Esinduste juhid tegelevad koolitusvajaduste välja selgitamisega ja ettevõtte omakorda korraldab vajaduspõhised koolitused. Töö käigus selgus põhjalik ülevaade Telia Eesti AS koolitustegevuse kohta esinduste töötajate suhtes. Töö autor teeb järeldusi uuringust saadud info põhjal ja teeb omapoolseid ettepanekuid koolitustegevuse täiustamise osas.

Võtmesõnad: koolitustegevus, koolitusvajadus, koolitamis meetodid ja vormid

SISSEJUHATUS

Tänapäeval tehnoloogia areneb väga kiiresti. Tehnoloogia arengust on mõjutatud ka ettevõtete äritegevused. Telia Eesti AS on uue põlvkonna IT – ja telekommunikatsiooniettevõtte ning ettevõtte töötajate kompetentsid sõltuvad nii iseenda arendamise võimest kui ka ettevõtte koolitustegevustest. Kuna tehnoloogia ei seisa paigal ja pidevalt areneb siis ka IT-valdkonnas tegutsev ettevõtte peab pidevalt tegelema personali koolitamisega. Koolitustegevus on väga oluline nii uute töötajate kui ka olemasolevate töötajate jaoks. Telia Eesti AS esinduste töötajad on alati kontaktis ettevõtte klientidega ning nende käest klient peab alati saama õiget ja ajakohast infot. Seega on väga oluline, et esinduste töötajad oleksid kompetentsed ja hästi koolitatud.

Telia Eesti AS on sideettevõtte ning on üks osa rahvusvahelisest Telia Company grupist. Telia Company on üks Euroopa suuremaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (VEF) väljastas aastal 2019 Telia Eestile kõrgeima ehk kuldtaseme kvaliteedimärgise, mis on tunnustus ausa, teadliku ja keskkonda säästva tegevuse eest. Kvaliteedimärgis omistatakse Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksis osalenud ettevõtetele, kes peavad oluliseks ettevõtte jätkusuutlikku arengut ja panustavad strateegiliselt sotsiaalse- ja looduskeskkonna arengusse (Telia Eesti AS, 2020). Telia Eesti AS eesmärk on arendada maailmaklassi tooteid ja teenuseid, mis aitavad tuua maailma lähemale sellele, mis on ettevõtte klientidele ja ühiskonnale tõeliselt oluline. Telia roll on tuua tehnoloogia võimalused inimesteni lihtsal moel.

Telia Eesti AS põhitegevusala on sideteenuste osutamine. Telia esindustest müüakse nii era kui äri klientidele sideteenused, tegeletakse kliendide teenindamisega, kauba (moobiiltelefonide, tahvliarvutite, arvuti, televiisorite ja teenusseadmete) müümisega, osutatakse tehnilist nõustamist ning vormistatakse Teliast ostetud kaubad hooldusesse.

Bakalaureusetöö teema on valitud lähtuses probleemist, et Telia Eesti AS koolitustegevuses esineb puudujääke esinduste töötajate koolitamisel. Reeglina koolitatakse suuremas osas ainult uusi töötajad ning staažikamate töötajate koolitamine jääb taha plaani. Need töötajad, kes on pikemat

aega firmas töödanud peavad ise muretsema sellest, et neil oleksid vajalikud teadmised ja oskused olemas. Tihtipeale töötajatel tekkitab see tõttu mulje, et nendest just kui keegi ei hooli enam ning tekkitab ka motivatsiooni langus.

Bakalaureusetöö eesmärgiks kaardistada koolitustegevuse täiustamise vajadust esinduste töötajate jaoks Telia Eesti AS ettevõttes. Lähtudes töö teoreetilisest osast ja ka kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest uuringu tulemustest, autor teeb omapoolseid ettepanekuid koolitustegevuste täiustamise osas esinduste töötajate jaoks Telias.

Selleks, et töö eesmärk oleks saavutatud, autor püstitas järgmised uurimusküsimused:

- Milline on koolitamisprotsess Telia Eesti AS ettevõttes esinduste töötajate jaoks?
- Mis eesmärgi Telia püstitab esinduste töötajate koolitamisel?
- Kuidas näeb välja koolitusvajaduste selgitamine?
- Kuidas Telias näeb välja koolituste hindamine?
- Kuidas esinduste töötajad suhtuvad ettevõtte koolitustegevusse nende jaoks.

Antud töö koosneb kolmest osast. Bakalaureusetöö esimeses osas käsitletakse teoreetilisi seisukohti ettevõtte koolitustegevusest tuginedes erinevate autorite arvamusele. Teine osa kirjeldab töös kasutatud uurimismeetodeid. Töö kolmandas osas antakse ülevaade uurimisobjektist, uuringu tulemustest ning tehakse järeldusi ja ettepanekuid.

1. PERSONALI ARENDAMINE ETTEVÕTTETES

Käesolevas peatükis kirjeldatakse personali koolitamise ja arendamise põhimõtteid ettevõttes tuginedes erinevate autorite seisukohtadele. Selgitatakse lahti, kuidas peab väljanägema koolitamisprotsess ettevõttes ja missugustest etappidest see koosneb. Lisaks, tutvustatakse, personali koolitamise meetodeid.

1.1. Personali arendamise põhimõte

Kõik organisatsioonid õpivad. Nad teevad seda, kas teadlikult või mitte, kuid igal juhul on organisatsiooni õppimine on põhialus ettevõtte püsijäämiseks. Ettevõtte, kes teadlikult edendavad organisatsiooni õppimist, liiguvad järjekindlamalt eesmärgi suunas. Ettevõtete jaoks, kes organisatsiooni õppimist ei teadvusta ega edenda, nende jaoks on eesmärgi suunas liikumine takistatud. (Kim, 1993) Vajadus teadvustada organisatsiooni õppimist tuleneb kasvavast määramatusest organisatsiooni tegevuskeskkonnas, sest mida suurem on määramatus, seda suurem on vajadus õppida ja luua uut teadmist, et olukorraga kohaneda või seda muuta. Organisatsiooni defineeritaksegi kui inimgruppi, mis töötab ühiste eesmärkide saavutamise nimel. (Alas, 2002)

Personali arendamine on kujunev distsipliin, mille populaarsus aina kasvab suurte ettevõtete seas. See annab luua intellektuaalse kapitali ja annab ettevõttele väärtust juurde. (Hemmasi, 2009, lk 262) Personali arendamise mõiste alla kuulub organisatsioonile vajalikke töötajate koolitamine ja ettevalmistamine tööülesannete täitmiseks, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamine. Lisaks, personali arendamine on ka tihedalt seotud karjääri juhtimisega. (Türk, 2005, lk 309)

Organisatsioonid õpivad ainult õppivate inimeste kaudu. Peter Senge oma raamatus *The Fifth Discipline* tõi selle seisukoha kinnitamiseks Kazo Inamori, Kyocera asutaja ja presidenti (maailma üks juhtivamaid keraamika komponentite tootjaid side-ja infotööstuses) tsitaadi: „Olgu see teadus- ja arengutegevus, organisatsiooni juhtimine või mingi muu äritegevus, kõige võimsam jõud on „inimesed“. Ja inimestel on oma tahe, oma mõistus ja oma mõtteviis. Kui inimesed ei ole ise piisavalt motiveeritud, et teha väljakutse kasvule ja tehnoloogia arengule... siis lihtsalt ei toimu

mingit kasvu, tootlikuse suurenemist ja mitte mingisugust tehnoloogia arengut.“. (Senge, 2004, lk 124)

Nõudlus personali arendamise vastu tuleneb nii organisatsioonist kui ka isikust. Pidevad tehnoloogia, personali struktuuri ja kvalifikatsiooni muutused sunnivad organisatsioonid arendada iseennast läbi oma personali arendamise. Kasvab vajadus intelligentsemate, loominguilisemate, universaalsemate ja vastutusvõimelisemate töötajate järele. See eeldabki personali pidevat arendamist, ümberorienteerimist ja täiendõpet. (Türk, 2005, lk 309)

Kõik me oleme kogenud oma elus selliseid protsesse nagu arendamine ja õppimine. Me arendame ja koolitame ennast iseenda jaoks, mitte kellegi teise jaoks. Kuid, kahjuks, tihtipeale me ei teadvusta seda ja seetõttu võtame arendamist pigem kohustusena. (Türk, 2005, lk 309)

Personali arendamisel on mitu eesmärki:

1. pädevuse tõstmine ja universaalsuse suurendamine (läbi teadmiste, oskuste, kogemuste ja võimete suurendamise)
2. personali motiveerimine ja töörahulolu suurendamine
3. personali eneseteostuse, arendamise ja karjäärivõimaluste avardamine
4. personali kujundamine ja järelkasvu tagamine
5. töötulemuste parandamine.

Töötajate arendamisel võidakse juhendada nii nende konkreetsete tööoskuste kujundamisest ja spetsialiseerituse suurendamisest kui ka personali universaalsuse suurendamisest. Personali lähenemised sõtuvad organisatsiooni, ametikohtade ja töötajate iseärasustest. Igal lähenemisel on omad plussid ja miinused. (Türk, 2005, lk 310) Viimaste aastate jooksul personali koolitamise fookus on laienenud. Nüüdseks töötajate koolitamine ei seisne ainult selles, et inimestele õpetatakse ainult tööülesannete täitmiseks vajalikke oskusi. Tänapäeval võivad töötajad saada töökohal ka meeskonna loomise, otsustamise ja suhtlemisoskuse koolitusi. (Dessler, 1999, lk 127)

Personali arendamine ja koolitamine aitab kaasa ka organisatsiooni enda arengule. Tänapäeval pööratakse aina suurema tähelepanu töötajate üldisele arengule. Enam ei saa piirduda üksnes ametikohakeskse koolitusega. Maailma juhtivad ettevõtted (*General Electric, McDonald, jt*) kuulutavad palju raha oma personali arengule. (Türk, 2005, lk 310) Inimesed on muutunud iseseisvamaks ja ettevõtlikumaks ning runtiinsete käskude täitmise asemel soovivad kaasa mõelda

ja areneda. Kahjuks, tihtipeale personali arendamine organisatsioonis on juhuslik ja süsteemitu ning see ei anna õiget tulemust. Tunduvalt jätkusuutlikum on kujundada arendav organisatsioonikultuur ning koolitada juhid *coach*'ideks ehk arendavateks juhtideks. (Ausner, 2019)

Nii juhtidel kui ka organisatsiooni töötajatel vahest esineb ka negatiivset eelhäälestusi koolituste suhtes ja vähest eneseusku nendesse. Seega eksisteerib ka kahte erinevat personali kujundamise meetodi: ostumeetod ja arendamise meetod. Need tulenevad personali arendamise strateegiast. (Türk, 2005, lk 310)

Ostumeetodi puhul personali arendamist praktiliselt ei toimu. Sel juhul töötajad koolitatakse ainult tema ameti piires. Kui peaks tekkima uus töökoht, siis vajaliku pädevusega inimest palgatakse tööturul ning ei tegeleta oma töötajate koolitamisega antud töökoha jaoks. Kui töötaja mingil põhjusel rohkem ei sobi oma töökohale, siis teda vallandatakse ja asendatakse uue, sobivama töötajaga. Ettevõtte palkab juurde peamiselt sarnase ametikohal töötanud inimesi ja kujundab neist nõutava kvalifikatsiooniga personali. Personali kujundamisel ostumeetodi puhul organisatsioonid tuginevad suurel määral organisatsioonivälistele allikatele. (Türk, 2005, lk 310)

Arendamise meetodi korral vastupidi aktiivselt tegeletakse töötajate arendamise ja koolitamisega. Suurim tähelepanu on pööratud arenguvõimeliste töötajate kujundamisele ning karjääri juhtimisele. Töötajate arendamine aitab organisatsioonile kujundada endale lojaalse ja pädeva personali. Sel juhul organisatsiooni enda seest tekkib inimeste ressursid, kust on võimalik saada järelkasvu vastutusrikastele ametikohtadele. Ettevõttes, mis kasutavad personali kujundamisel arendamise meetodi suudavad kiiremini kohaneda muutustega ja nende personal tagab ka tegevuste suure paindlikkuse. (Türk, 2005, lk 311)

Personali arendamise eelduseks on töö ja töökeskkonna arendamine. See seisneb selle sisu muutmises ning meeldiva töö tagamises. Töötajad on palju tõhusamad, kui neile pakutakse arengut võimaldavat ja huvitavat tööd. See annab neile ka motivatsiooni arendada iseennast.

Selleks, et oleks edukas personali arendamise juht peab positiivselt suhtuma töötajate arendamisse. Ta peab nägema arendamise perspektiive ja aitama oma töötajad areneda. Organisatsioonis töötajate vahel peab olema partnerlussuhted. See eeldab töötajate kaasärääkimise ja otsustamise

õigust organisatsioonile olulistest küsimustes (töö tingimused ja korraldus, personali arendamine, töötajate motiveerimine ja töötasustamine).

Töötajate haridustase on oluline asjaolu personali arendamisel ja on selle eelduseks. Ettevõtted pööravad töötajate haridustasele üha suuremat tähelepanu ja on välja töötanud süsteemsed, eesmärgipärased ning proaktiivsed töötajate arendamise ja koolitamise programmid. (Türk, 2005, lk 311) Töötaja erialased teadmised, mida ta on omandanud kutse-, kõrg- või ülikoolis mängivad suurt rolli organisatsiooni jaoks, kuid nendest ei ole reeglina piisav. Tänapäeval pööratakse suure tähelepanu organisatsiooni enda koolitustegevusele ja tehakse erinevaid koolitusi, et töötajate teoreetilised teadmised saaksid ka praktilist tausta ning kompetens kasvaks. (Bierema, L., Eraut, M., 2004, lk 53)

Personali arendamine organisatsioonis loob tingimusi personali kvaliteedi muutumiseks vajalikus suunas. See koosneb sihipäraste tegevuste kogumist. Tegevuste alla kuuluvad analüüsid, informatsiooni- ja koostöö koordineerimine, töötajate toetamine ja motiveerimine, õppimiseks vajalike materiaalsete ja tehniliste vahendite kindlustamine. (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 10)

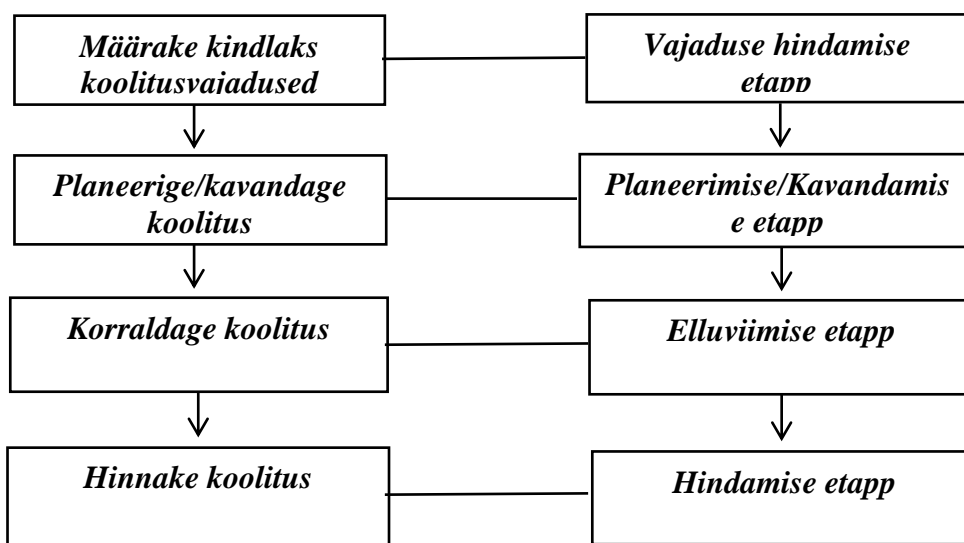
„Personali arendamise põhieesmärgiks on saavutada iga töötaja valmisolek iseenda arendamiseks ning temapoolne aktiivsus selles valdkonnas. See tagab töötaja kompetentsuse tõusu vastavalt organisatsiooni vajadustele“. (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 11)

1.2. Personali koolitusprotsessi mudel

Personali arendamise eelduseks on organisatsiooni eesmärkide ja vajaduste kindlaksmääramine ja ka sellest lähtuvalt koolitusprogrammi koostamine. Töötajate koolitusprogrammid ja süsteemne koolitusprotsess mängivad suurt rolli personali arendamisel. Nende väljatöötamine ja käivitamine vajavad esmalt koolitusvajaduste kindlaksmääramist. Siis tegeletakse koolituste planeerimise ja korraldamisega ning seejärel juurutatakse saadud tulemused ja määratakse koolituse tõhusus. (Türk, 2005, lk 317) Koolitustegevuse terviklikkuse ja süsteemsuse tagab personali koolituse protsess. Terviklik ning süsteemne koolitustegevus tugineb organisatsiooni eesmärkidele, lähtub pidevõppe põhimõtetest, on seotud personalijuhtimise erinevate valdkondadega ja kaasab erinevaid juhtimistasandeid. (Oakland, 2006, lk 317)

Personali koolituse protsess koosneb järjestatud etappidest. Need etapid peavad olema korrastatud ja reguleeritud mitmesuguste dokumentide abil. Peale koolituse osalenemist algab õpitu rakendamine igapäevatoos.

Paljud autorid on töödanud välja koolitusprotsessi mudeleid, mida võib kokkuvõtlikult esitada nelja etapina. (Oakland, 2006, lk 317) Need on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Koolituse süstemaatiline mudel

Allikas: (Oakland, 2006, lk 317); autori poolt koostatud

Esimene koolitusprotsessi etapp on vajaduse hindamise etapp. Antud etapil tehakse kindlaks, mida tegelikult vajatakse (koolituse sisu) nii organisatsiooni, grupi kui ka üksikisiku tasandil. Need vajadused võivad veidi kattuda. Näiteks võib ühe isiku vilets müügisooritus olla sümptomiks tootmisprobleemidest grupid tasandil. See võib samuti tähendada ka vajadust suurema tooteuenduse järele terve organisatsiooni tasandil. Vajaduse hindamise etapp tähendab seda, et koolitusvajaduse suurus tehakse kindlaks, hinnates lünki antud töökoha tulevaste nõuete ning vaadeldava isiku praeguste hoiakute, teadmiste ja oskuste vahel. Organisatsioon vaatab seda, mis praegu on toimumas ja mis peaks toimuma või võiks toimuda. Iga erinevus nende vahel annab midagi teada koolitusvajaduse kohta. (Oakland, 2006, lk 279)

Koolitusvajadusi võib jaotada kahte gruppi:

- koolitusvajadused, mis on seotud erialaste teadmiste ja oskuste arendamisega,
- koolitusvajadused, mis on seotud motivatsiooni ja meeskonnatöökäajalike hoiakute arendamisega.

Koolitusvajaduste hindamise etappi aluseks on arenguvajadused, millele koolitus antud ajaperioodil keskendub. Organisatsiooni pidevad muutused sise- ja väliskeskkonnas tekitab vajadust arendada personali. Vajadused koolituste vastu määratletakse erinevatel tasanditel: organisatsioon tervikuna, allüksus, ametikoht (töökoht) ja töötaja. Tippjuhid, allüksuste juhid, spetsialistid ja uued töötajad – vähemalt need neli sihtgruppi on seotus koolitusvajadusega organisatsioonis. (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 86)

Selleks, et selgitada välja organisatsiooni ja allüksuse tasandil koolitusvajaduse, tuleb analüüsida organisatsiooni ja allüksuste tegevusi ja nende puudujääke, mida saaks koolitusega kõrvaldada. Tippjuhid hindavad koolitusvajadust organisatsiooni ja allüksuse. Omakorda ärijuhid käsitlevad organisatsiooni tervikuna ning nemad oskavad hinnata koolitusvajadust organisatsiooni muutustest (nii mikro kui ka makrokeskkonnas) lähtuvalt. Nemed peavad otsustama:

- keda on vaja koolitada, lähtudes sellest, mis tasandil oodetakse tulemusliku tulemust (kas allüksuse või organisatsiooni tasandil);
- miks on vajadus koolituse vastu (kavandada koolituse eesmärgid ja selle kestvus ning arvestada rahalisi vahendeid);
- kuidas koolitada (mida õpetada ja millised koolitusmeetodeid kasutada, kes hakkab koolitama ning kui suur investeering on koolitamiseks vajalik).

Ametikoha ehk töökoha tasandil koolitusvajaduse määratlemiseks analüüsitakse tegevusi, mille kvaliteeti ja tootlikkust saaks koolitusega tõsta. Antud tasandil koolitusvajaduse hindjateks on keskastmejuhid. Nemed tunnevad hästi nii allüksuse tööd ja spetsiifikat kui ka organisatsiooni kui tervikut.

Koolitusvajadus töötaja tasandil tehakse selgeks analüüsides kindla töötaja panust ja vajalikkust ettevõttele ja soovitakse tõsta seda panust läbi koolituse. Töötaja tasandil koolitusvajadust

hindavad töötajate vahetus juhid ja ka töötajad ise. Siinkohal on oluline, et töötaja lähtuks enesehinnangust, mis annab temale võimalust analüüsida oma tegevusi ja planeerida edasist tegevust.

Nii ametikoha kui ka töötaja tasandil koolitusvajaduse määratlemisel võetakse aluseks töötaja kvalifikatsiooni ja ametikoha nõuded ning need nõuded, mis tulenevad ametikohast ja ka töötajate arenguvajadused ning potentsiaal. (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 87)

Koolitustegevuse kavandamisel tuginetakse „Täiskasvanute koolituse seadusele“ (Täiskasvanute koolituse seadus, 2020) ja organisatsiooni normdokumentidele. Alusdokumendid, millest lähtutakse koolitustegevuse kavandamisel on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Koolitustegevuse kavandamise alusdokumendid

| | |
|----------------------------------|---|
| „Täiskasvanute koolituse seadus“ | <ul style="list-style-type: none"> • Sätestab täiskasvanute koolituse alused ja õiguslikud tagatised. • Defineerib kolm koolituse liiki: tasemekoolitus, tööalane koolitus, vabahariduslik koolitus. • Määratleb tegutsemispõhimõtted. |
| Organisatsiooni arengukava | <ul style="list-style-type: none"> • Tuleneb organisatsiooni eesmärkidest ja personalipoliitikast. |
| Personali koolituse põhimõtted | <ul style="list-style-type: none"> • Tagavad koolitustegevuse süsteemsuse, eesmärgipärasuse ja läbipaistvuse. • Nendel põhinevad koolitusstrateegia, ja koolitustegevuse protseduurireeglid koolituse korraldamise põhimõtted. |

Allikas: (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 85); autori poolt koostatud

Organisatsiooni koolitusstrateegia määratleb koolituse sihtgrupid ja pikaajalised eesmärgid. Koolitusstrateegia on vajalik selleks, et tagada koolituse järjepidevuse ning kooskõla organisatsiooni eesmärkidega. Koolituse korraldamisel lähtutakse koolituse korraldamise põhimõtetest. Koolituse põhimõtted seisnevad eri juhtimistasandite vastustusest koolitusvajaduste väljaselgitamisest, koolituse kavandamisest, koolitustegevuse elluviimisest, koolituse arvestusest ja aruandlusest ning koolituse hindamisest. (Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 85)

Koolituse planeerimise/ kavandamise etapil tuleb kindlaks määrata, kus ja millal hakkab koolitamine toimuma. Selleks tuleb leida vastusi rea küsimustele:

- Keda tuleb koolitada?
- Milliseid kompetense vajatakse?
- Milline saab olla koolituse kestvus?
- Mis on koolituse eesmärk?
- Kui palju inimest osaleb koolitusel?
- Millised ressursid on koolituseks vajalikud (raha, seadmed, ruumid jne)? (Oakland, 2006, lk 279)

Koolituse planeerimisel tuleb otsustada, milline on koolituse eesmärk. Sellest lähtudes saab hiljem koolituse tulemuslikkust hinnata (tuginedes siis sellele, kas eesmärk sai saavutatud ja mil määral see saavutatud oli). Planeerimise käigul, tuleb otsustada, keda vaja koolitada, lähtudes sellest, mis tasandil oodatakse koolituse tulemust (inimese, stukturiüksuse või tegevusevaldkonna tasandil). Lisaks, koolituse kavandamisel on oluline kindlaks teha milliseid meetodeid koolitamiseks kasutatakse ja palju ressurse selleks vajalik on. (Vigla, Koolitus peaks tuginema firma arengustrategiele, 2003)

Koolituse korraldamise etappi alla kuulub koolituse tegelik andmine. Koolitus võib toimuda ettevõttes kohapeal või kusagil teistes ruumides. Koolituse elluviimine sisaldab erinevaid koolitusvõtteid (simulaatorid, juhtumite analüüsid, ärimängud, planeeritud kogemused, treenimine ja juhendamine).

Sissejuhatav kursus on koolituse elluviimise etapi üks lahutamatu osa. Sissejuhatav kursus on mõeldud uute töötajate jaoks. Seal neile antakse ülevaade organisatsiooni visioonist ja missioonist ja antakse baasteadmiste tööülesannete täitmiseks. Sissejuhataval perioodil uusi töötajaid hinnatakse kindlate ajavahemike järel (näiteks kord nelja nädala jooksul). See on vajalik selleks, et kindlaks teha, millist koolitust ja arendamist nad edaspidi vajavad.

Sissejuhava kursuse järel antakse üle suur osa koolitamisest keskastme juhtidele hõlbustamise abil. See nõuab kõigi tasandite juhtide hõlbustamisoskuste koolitamist ja arendamist. Seejärel keskastmejuhid määravad kindlaks meeskonna liikmed, keda omakorda hakatakse koolitama hõlbustajateks. Sellise lähenemisviisi abil luuakse keskkond, kus kõik organisatsiooni töötajad

teavad, mida koolituse ja arendamisega seotud küsimused tähendavad nii neile endale kui ka nende kolleegidele.

Koolituse korraldamise etapile järgneb koolituse hindamisetapp. Antud etappi peetakse koolituse üheks kõige tähtsamaks etapiks. Koolitus hinnatakse mitmel kujul, näiteks tehakse vaatluse, palutakse täita küsimustik jne. Sellel etapil hinnatakse koolituse üldist mõjusust. See annab tagasisidet nii koolitajatele kui ka kõrgema tasandi juhtidele ja ka koolitavatele endile. Tagasiside on vajalik edasiseks koolitustegevuse täiustamiseks. (Oakland, 2006, lk 280)

On oluline, et koolituse kohta oleks tehtud jooksev arvestust. Siin on olemas pidev ülevaade toimuvast. Jooksev arvestus loob eeldused koolitustegevuse analüüsimiseks ja kontrollimiseks. Arvestuse põhjal saab anda hinnangut, kas tegevus vastab püstitatud eesmärkidele ja kokkulepetele. Koolitusel osaleja nimi ja tema ametikoht, allüksus, kus ta töötab, koolitusvaldkond, koolituse nimetus, koolituse toimumise aeg ja koht, koolituse maksumus ning hinnang koolituse kohta – need on soovitatavad andmed koolituse arvestuse pidamiseks.

Saadud andmete põhjal saab teha erinevaid statistilisi kokkuvõtteid organisatsiooni koolitustegevuse kohta tervikuna. Arvestuses saadud sisendi kasutatakse koolituse tulemuslikkuse hindamisel. Lisaks, koolituse arvestuses saadud informatsiooni kasutatakse ka koolitustegevuse parendamiseks. Arvestust on personali andmebaasi üks osadest. (Löhmus, M., Simson, L., Vigla, H., 2002, lk 107)

„Kokkuvõtteks võib öelda, et edukad organisatsioonid lähenevad koolitamise- ja arendamistegevusele süstemaatiliselt ja planeeritud viisil, mis sisaldab endas koolitusvajaduste analüüsi, koolituse sisu hindamist, hoolikalt planeeritud täideviimist ning pidevat hindamist ja ülevaatamist - see kõik on veenvaks argumendiks, mis tõestab praktiliselt ellu rakendatud teooria väärtust.“ (Oakland, 2006, lk 280)

1.3. Koolitamise meetodid

Koolitamise meetodid ja – vormid sõltuvad sellest, kas tegu on organisatsioonise või -välise koolitusega ning sellest, kas seda tehakse töökohal või väljaspool seda. Koolitus võib olla suunatud nii üksikisikule kui ka grupile. Kui koolitavate arv, asukoht ja koolitajad on teada, valitakse koolitusmeetodi ja -vormi. Seejärel otsustatakse, kas tehakse organisatsioonise või -välis

koolitust ning kas tuleb keskenduda teadmiste või oskuste omandamisele. Tuleb ka võtta arvesse eripärase, mis kaasnevad indiviidi- või gruppikoolitustest ning aktiiv- või passivõppe vormide kasutamisest.

Koolitusi või klassifitseerida järgnevalt:

- organisatsioonisisised (*in-house*) koolitused – ettevõtte enda või väliskoolitaja poolt läbiviidavad koolitused
- organisatsioonivälised (*outdoor*) koolitused – tavaliselt väliskoolitaja poolt läbiviidavad kursused, mille käigus koolitusel osalejad vahetavad omavahel kogemusi
- töölase tegevuse eelne koolitus - seisneb tasemeõppes enamasti enne ametisse asumist
- professionaalse tegevuse aegne koolitus - seisneb nii tasemeõppes kui ka täiendkoolituses töötegevuse käigus
- konsultatsioonid – professionaalide antavad nõuanded (nende kestvus võib varieeruda mõnest tunnist nädalateni). (Türk, 2005, lk 321)

Organisatsioonisisene koolitus on reeglina odavam ning seda on võimalik teha töö käigus. Sellisel viisil saab anda oskusi ja teadmisi lähtuvalt firma spetsiifikast. Organisatsioonisiseste koolitustega saab tagada koolitusel osalevale personalile ühtne arusaam käsitletavast. Organistasioonisene koolitus võimaldab koolitada korraga kogu asjassepühendatud isikute gruppi. See tagab kiiremad muudatused töötajate harjumustes ja tõekspidamistes. (Türk, 2005, lk 322) Organisatsioonisisese koolituse eesmärk on aidata kaasa äriprojektide elluviimisele ja arendada organisatsiooni konkurentsivõimet. (Vigla, Koolitus peaks tuginema firma arengustrateegiale, 2003)

Organisatsiooniväline koolitus võimaldab saada rohkem mitmekülgset infot eri allikatest, sh kogemusi, ideid ja sidemeid teistelt koolitusel osalejatelt. Väliskoolitus annab töötajale võimaluse eemalduda mõneks ajaks oma tööst ning näha oma firmat ja tööd uue pilguga. Võimaldab temal võrrelda ennast teistega.

Koolitust saab eristada olenevalt koolituse asukohast: väljaspool töökohta (*off-the-job trainig*) või töökohal (*on-the-job training*).

Väljaspool töökohta koolitust saab korraldada spetsiaalsetes koolituskohtades, näiteks õppeasutustes, koolituskeskustes või erinevates puhkekohtades. Antud koolituse vorm annab

võimalust koolitataval keskenduda oma tähelepanu koolitusele ning minimeerida tööga seonduvad asjaolud. Töökohavälise koolituse puudujäägina võib pidada seda, et see ei võimalda nii kiiret ja tõhusat teadmiste juurutamist praktikasse kui näiteks, koolitud töökohal. Positiivne on aga see, et koolituses oselejad saavad enam pühenduda koolitusele endale. (Türk, 2005, lk 322)

Koolitus töökohal kergelt laseb siduda õpitava igapäevaste tööülesannete ja nendega seonduvate muredega. Töökohal koolitusega paralleelselt kaasneb tööülesannete täitmine, mistõttu koolitus on tõhus. Siinkohal, puudusena tuleb märkida igapäevatööst tulenevaid segavaid tegureid, mis ei anna koolitataval võimalust pühenduda üksnes koolitusele. Koolitus töökohal võimaldab mitmekesistada töötajate teadmisi ja oskusi ning aitab neile paremini mõistma kollegiide tööd ja eesmärke. (Türk, 2005, lk 322) Töökohal õppise eeliseks on see, et töötja saab reaalse kogemuse tööülesanne täitmisel. Populaarsem töökohal koolitamise vorm on juhendamine. Reeglina juhendandakas on organisatsiooni kogenenud töötajad. Antud koolitamise meetod on hästi populaarne Euroopa riikides. (Шермеропн, 2006, lk 181)

Koolitust töökohal teevad sageli organisatsiooni omatöötajad, sh eelkõige vahetud juhid ja spetsialistid. Niisuguse koolituse põhiprobleemiks on koolitajate ebapiisav pädevus, kapseldumine oma keskkonda ja vähene aktsepteeritavus töötajate poolt. Plussiks on aga töökeskkonna, -olude ja koolitatavate hea tundmine, mis võimaldab keskenduda kõige aktuaalsematele ning olulisematele probleemidele.

Koolitusel keskendutakse probleemide lahendamisele organisatsioonis, mille käigus võidakse näiteks täiustada ettevõtte taktikat ja strateegiat ning ühtlustada arusaamu sellest. Töökohavälise koolitus ei anna kiireid tulemusi ja muutusi töötajate teadmistes ja oskustes võrreldes õppimisega läbi tegevuse. (Türk, 2005, lk 322)

Töökohal koolitusmeetoditeks on:

- treening (*coaching*)
- tegevuses õppimine (*action learning*)
- rotatsioon (*job rotation*)
- õpipoisiaeg (*apprenticeships*)
- internatuur ja praktika (*internship*)
- projektipõhine õpe (*project assignment*)

- juhtimisülesanne (*small site management*)
- komandering (*secondments*)
- tegevuse modelleerimine (*behaviour modelling*). (Türk, 2005, lk 323)

Treener näitab ette, kuidas midagi teha, ja suunab töötaja tegevust. Treening põhineb treeneri õpetustel. Treeningu käigus täidetakse nii tööülesannet kui õpitakse seda ka paremini sooritama, muudates töösituatsioon õpinguks. Samamoodi tegutsevad ka mentorid (nendeks enamasti on vahetud juhid), kes tööalaselt nõustavad töötajat, täites nii arendaja kui ka treeneri rolli.

Tõhusamaks koolitusmeetodiks on õppimine tegevuses. Õppimise käigus keskendutakse kogemuste omandamisele, mille raames lahendatakse aktuaalseid tööprobleeme. Töötajad õpivad kõige kiiremini reaalsetes situatsioonides ning kolleegidega koos probleemide lahendamine aitab kiiremine saada töötajal vajalike kogemusi ja oskusi.

Rotatsiooni põhimõtte seisneb selles, et töötaja on suunatud ajutiselt töötama mingitel teistel ettevõtte töökohtadel, mille käigus antakse talle vajalikke töökogemusi organisatsiooni erinevate allüksuste ja ametikohtade tööpetsiifika kohta. Sellist koolitusmeetodid kasutatakse näiteks selleks, et valmistatada ette juhte kõrgematele juhtimistasanditel töötamiseks.

Projektipõhise õpe raames avardatakse teadmisi ja oskusi erinevate valdkondade ja tegevuste kohta ning see on allutatud kindlale tegevuskavale.

Õpipoisiaeg on selline periood, mille jooksul töötajad omandavad tööks vajalikke teadmisi ja oskusi. Enamasti, seda rakendatakse noorte väljaõppel eelkõige tööliselukutsete puhul.

Praktika ja internatuur on mõeldud nn valgekraede väljaõppeks. Seda korraldatakse tihti juba ülikooli ajal ajutiste töölepingute raames või ka praktika teel. Taoliste õpingute käigus tehtav töö on reeglina madalamalt tasustatud või üldse tasuta ning selle eest võivad õpilased saada ka ainepunkte.

Juhtimisülesanne koolitusmeetodi puhul jäetakse töötaja mingi tööülesande lahendamisel üksinda ning ta peab lahendama konkreetse juhtimisprobleemi. Reeglina alustuseks antakse mingi lihtsama juhtimisülesande delegeerimisega, mille raames lisaks antakse töötajale ka suur otsustusõigus ning nõutakse selle eest konkreetset vastutust.

Komanderingu puhul viiakse töötaja teise töösituatsiooni (organisatsiooni piires või väljaspool seda), kus tema tegutsemis- ja otsustamisvabadus on võrreldes näiteks juhtimisülesandega veelgi suurem.

Tegevuse modelleerimisel selline koolitamisemeetod, mille käigus, omandatakse uusi teadmisi ja oskusi teiste töötajate varjutamisel ja nende kogemuste omandamisel. Sellist meetodit peetakse väga tõhusaks juhtimis- ning müügi- ja kliendisuhete oskuste arendamisel. (Türk, 2005, lk 324)

On olemas palju erinevaid koolitamis meetodeid. Arvatakse, et eksisteerivad vaiksed ja selgesõnalised teadmised ning uuri teadmisi luuakse nende ümberkujundamise teel. Vaikiva ja selgesõnalise teadmise vahel võib eristada neli teadmiste teisendamise „viisi“: (1) vaikiva teadmisesest vaikiva teadmiseni, (2) selgesõnalisest teadmisesest otseste (selgesõnaliste) teadmiseni, (3) vaikiva teadmistesest selgesõnalise teadmiseni ja (4) otsestest teadmisesest on vaiksese teadmiseni.

On olemas teadmiste teisendamise viis, mis võimaldab meil muuta vaikseseid teadmisi inimestevahelise suhtluse kaudu. Üks oluline asjaolu siin - inimene saab omandada vaikseseid teadmisesid keeleta. Õpilased töötavad koos oma mentoritega ja õppida meisterlikkust mitte keele, vaid läbi vaatluse, jäljendamise ja harjutamise kaudu. Vaikiva teadmises omandamise võti on kogemus. Ilma igasuguse kogemuste jagamiseta on inimestel äärmiselt raske üksteise mõtteid jagada. Teabe lihtne edastamine sageli ei oma mõtet, kui sellega ei kaasne emotsioone, nüansse ja kogemusi. Selline protsess, kus saadakse vaikseseid teadmisi vaiksese kogemuste vahetamise kaudu nimetatakse "Sotsialiseerumine."

Teine viis teadmiste teisendamiseks, eesmärgiga anda inimestele selged teadmised, hõlmab sotsiaalsete protsesside kasutamist. Toimub teadmiste jagamine ja integreerimine vahetusmehhanismide, näiteks kohtumiste ja telefonivestluste kaudu. Olemasoleva teabe ümberkonfigureerimine selgesõnaliste teadmistes sorteerimise, lisamise, ümberklassifitseerimise ja uuesti kontekstualiseerimise kaudu võib tekkida uusi teadmisi. Selline otsestest teadmistesest selgesõnalise teadmistes loomise protsess nimetatakse "Kombinatsioon".

Kolmas ja neljas teadmistes teisendamise viis sisaldab endas nii vaikseseid kui ka selgesõnalised teadmised. Vaikseseid ja selged teadmised täiendavad üksteist. See koostoime hõlmab kahte

erinevay toiminguy. Üks neist on vaikiva teadmise ümberkujundamine otsesteks teadmisteks, mida nimetatakse "Välistamine." Teine aga on selgesõnaliste teadmiste muutmine vaikseteks. Sellist teadmiste teisendamist viisi nimetatakse "Internaliseerimine". (Nonaka, 1994, lk 19)

Koolituste mõju teadmiste omandamisele ja säilitamisele ning mitmesuguste oskuste parandamisele reeglina on erinev. Soovituslik on kasutada koolituse käigus paralleelselt erinevaid meetodeid. Õppijad eelistavad mitmekülgseid koolitusi, mistõttu koolitused peaksid olema dünaamilised ja aktiivsed, et haarata ja hoida koolitavate tähelepanu. (Türk, 2005, lk 324)

2. UURINGU METOODIKA

Käesolevas peatükis autor kirjeldab töö uurimismetoodikat, räägib andmete kogumisest ning kirjeldab valimit. Uurimismeetodina on kasutatud nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne uurimismeetodid, et saada paremat ning põhjalikumat ülevaadet ettevõttes toimuvatest koolitustegevustest.

Töö käigul oli läbiviidud intervjuu Telia kvaliteedispetsialistiga ja on uuritud ka esinduste töötajate arvamus Telia koolitustegevuse kohta küsimustiku kaudu.

2.1. Uuringu meetodi kirjeldus

Telia Eesti AS esinduste töötajate koolitustegevuse uurimiseks kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid, mille käigul oli läbiviidud poolstruktureeritud intervjuu kvaliteedispetsialistiga ja läbiviidud küsitlus esinduste töötajate seas. Intervjuu ja küsitlus on kaks populaarsemat andmetekogumismeetodi.

Bakalaureusetöös kvalitatiivse uuringuna oli läbiviidud intervjuu Telia kvaliteedispetsialisti Alina Orroga. Intervjuu oli poolstruktureeritud. Selline intervjuu vorm annab võimaluse vajadusel jooksvalt kohandada ja muuta intervjuu küsimusi ning esitada ka täiendavaid ja täpsutavaid küsimusi. Intervjuu küsimused oli eelnevalt autori poolt ettevalmistatud. Intervjuu küsimused, samamoodi nagu küsimustiku küsimused, olid koostatud tuginedes töö teoreetilisele osale autori poolt iseseisvalt.

Kvantitatiivse uuringuna töö autor kasutas küsimustiku. Küsimustiku abil autor uuris esinduste töötajate enda käest, mida nad arvavad Telia koolitustegevusest esinduste töötajate jaoks, kui rahul nad antud koolitustegevusega on, mis puudujääke nemad ise näevad ettevõtte koolitustegevuses ning, mis ettepanekuid töötajatel endal on, et täiustada ettevõtte koolitustegevust.

2.2. Andmete kogumise kirjeldus

Andmete kogumise eesmärgiks olla saada põhjaliku ülevaadet Telia Eesti AS koolitustegevusest esinduste inimeste jaoks. Selleks töö autor viis läbi intervjuu Telia kvaliteedispetsialistiga ja viis läbi küsimustiku esinduste töötajate seas.

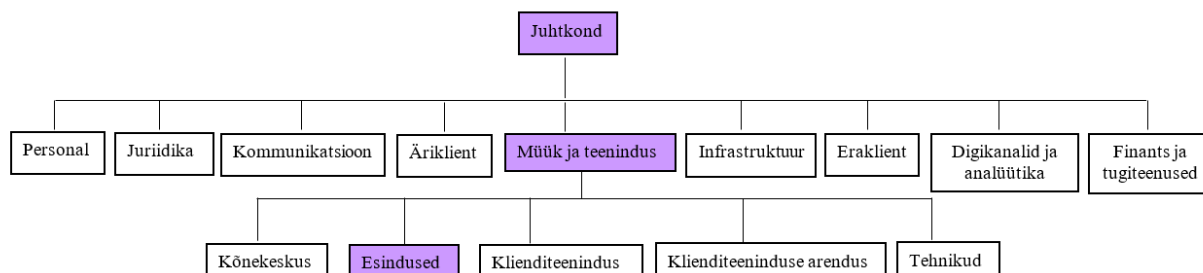
Intervjuu Telia Eesti AS kvaliteedispetsialistiga oli läbiviidud skype'i kaudu, kuna intervjuu ajal riigis oli kuulutatud eriolukord ja näost näkku kohtumine oli võimatu. Intervjuu oli läbiviidud 21.04.2020 ning intervjuu kestvus oli 1,05 tundi. Intervjuu oli salvestatud diktofoni peale. Selleks intervjuueerija oli oma nõusoleku andnud. Intervjuu küsimused on leitavad Lisas 2 ja intervjuu transkriptsioon Lisas 3.

Küsitlus viidi läbi perioodil 20.04 – 26.04.2020. Kokku küsimustikus oli 22 küsimust ning see koosnes 2 osast. Esimeses osas oli küsitud vastajate käest üldinfo nende edna kohta ja see osa koosnes 6 küsimusest. Teises osas töö autor uuris esinduse töötajate rahulolu Telia koolitustegevusest esinduste töötajate jaoks ja küsis ka ettepanekuid koolitustegevuse täiustamise osas. See küsimustiku osa koosnes 15 küsimusest. Küsimustiku lõppus oli ka vaba lahter, kuhu vastaja, soovikorral, sai kirjutada veel lisaks enda mõtteid küsimustiku teema osas. Küsimustikus olid nii valikvastustega küsimused, skaala küsimused kui ka lahtiste vastustega küsimused. Küsimused olid koostatud autori poolt. Küsimuste koostamisel autor tugines töö teoreetilisele osale.

Küsimustikule oli vastanud 52 esinduse töötajat. Saadud tulemuste põhjal sai teha järeldusi ja ettepanekuid Telia Eesti AS koolitustegevuse kohta esinduste töötajate suhtes. Küsimustik oli tehtud elektroonilisel kujul Google Formisi kaudu ja edastatus esinduste töötajatele Telia töö meilidele. Küsimustiku küsimused on leitavad Lisas 1.

2.3. Valimi kirjeldus

Telia Eesti AS ettevõttes on 31.03.2020 seisuga 1684 töötajat (Creditinfo Eesti AS, 2020), nendest 202 inimeste töötab esindustes. Kokku Eestis on 23 esindust. Telia Eesti AS organisatsiooni struktuur on mitmetasandiline. Juhtkonna eesotsas on Telia Eesti AS juhatuse esimees ning iga allüksuse eesotsas on allüksuse direktor. Joonisel 2 on ettevõtte lühendatud struktuur. Esindusted kuuluvad müügi ja-teeninduse üksuse all.



Joonis 2. Telia Eesti AS struktuur

Allikas: (Telia Eesti AS, 2020), autori poolt koostatud

Kvalitatiivse uuringu käigus viis autor läbi intervjuu Telia kvaliteedispetsialistiga. Kvaliteedispetsialist Telias vastutab müügi- ja teeninduspersonalile teeninduseks vajaliku info koostamises ja edastamisest (näiteks tegevusjuhendite ja harjutustesti küsimuste koostamine) ning töötajate töökvaliteedi tagamisest ja nende kompetentsusest.

Kvantitatiivse uuringu käigus autor viis läbi küsitluse esinduste töötajate seas. Küsimustikule vastas 52 esinduse töötajat. Nendest 30 täidavad müügikonsultandi ametikoha, 11 vastajatest on vanem müügikonsultantid, 5 - vanem müügikonsultant-juhendajad ja 6 vastajat on esinduste juhid. Nendest 71% on naised ja 29% mehed. Keskmise vastanute vanus on 32 aastat. 37% vastanutes on staažikamad töötajad (kuni 5 aasta tööstaaži Telias). 35% vastanutest töötavad Telias 2 kuni 5 aastat. Katseajal (kuni 4 kuud tööl) on ainult 1 vastaja. 17% vastajatest töötavad Telia 5 kuni 12 kuud ja 8% vastanutest on tööl üle aasta.

3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

Antud peatükis antakse ülevaade kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemustest. Seejärel töö autor teeb järeldusi ja ettepanekuid koolitustegevuse täiustamiseks Telia esinduste töötajate jaoks.

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Töö kvalitatiivne uuring koosneb intervjuust. Autor viis läbi intervjuu kvaliteedispetsialistiga, kelle tööstaaž Telias sai sellel aastal 20 aastat. Intervjueeritav on pikka staažiga töötaja ja tegeleb Telias koolitustega. Tema juhib viimastel aastate uute töötajate programmi ning omab ka hea ülevaadet sellest, mis koolitused on olemas esinduste jaoks ja milline on esinduste koolitamise struktuur.

Autor uuris, mis eesmärged Telia püstitab töötajate koolitamisel. Kvaliteedispetsialisti sõnul on koolitused suunatud nii töötajate teadmiste arendamisele kui ka nende motivatsiooni tõstmisele. Alina selgitas järgmiselt: „Esinduse töötajad osalevad koolitustel terve töö elu jooksul. Ettevõtte müük ja teenitud raha sõltub sellest kui kompetensed töötajad on. Klientide soovitus indeks ehk rahulolu Teliaga on ka seotud sellega, kui teadlikud ja kompetensed meie konsultandid on.“

Kui personali spetsialist ja esinduse juht on värbanud uue töötaja, siis tema koolitused algavad sellest, et käib töö kogenuid töötajaid varjutamas. See on väga oluline just selleks, et inimene saaks aru, kuhu ta on tööle tulnud ja näeks esinduste elu seest poolt. Siis algavad uue töötaja koolitused. Nad kestavad 2,5 nädalat. Uue töötaja koolitust Telias nimetatakse MÜTS (müügi -ja teeninduskanalite sisseelamiskoolitus). Seal uus töötaja saab baasteadmised kätte (töökorraldus, programmid, Telia teenused, tehnoloogia A ja O ja muu). Koolitused toimuvad esindusest väljaspoolt. Peale uue töötaja koolituse tema sattub tagasi esindusse. Esinduses temale määratakse kindel juhendaja, kelle juhendamise all ta teeb tööd kuni katseajalõppuni. Kui katseaeg on läbi toimuvad MÜTS-i järgne tehniline koolitus ja „Keeruliste olukordade meistri“ koolitus (psühholoogiline koolitus, kus räägitakse sellest, kuidas saab toime tulla keerulise kliendiga). Iga

kuiselt töötajad teevad ka harjutusteste. Vastused harjutustestidele ja muu teenustega seotud info ja juhendid on leitavad Telia siseveebis. Muud koolitused, kus osalevad esinduse töötaja on vajaduspõhised koolitused ja ei käi ühegi kava järgi. Reeglina neid tehakse siis, kui mingi uuendus on välja tulnud (kas uus teenus või toimub vana teenuse uuendamine näiteks). Lisaks, iga aasta sügisel, korraldatakse ka esinduste töötajate jaoks „Tootjate messi“. Seal toodete esindajad (nt Apple, Samsungun, Huawei) esitlevad oma tooted ja tutvustavad ka neid esinduste inimeste. Messis osalenemine on esinduste töötajate jaoks vabatahtlik. Vastaja mainis ka: „Kui ma lähen natukene mineviku poole peale, ei tea kui palju sina mäletad neid aegu veel, kus EMT oli ja siis oli niimodi, et meil oli iga kuu sellised igakuised infopäevad. Oli üks päev või ka kaks päeva järjest. Ja tegelikult inimestele see õudsalt meeldis. Töötajatele siis. Aga seal tuli selline asi vahele, et juhtidele ei sobinud see. Sest inimene on terve päeva olnud kuskil eemal, võib olla koolitusel ja kui palju ta sealt koolituselt õppis – see on teine teema. Jällegi see asi piirati meil ära. Keelati meil ära. Ja siis otsustati, et teeme ainult vajaduspõhiseid koolitusi.“

Autor küsis ka sellest, kuidas näeb välja koolitusvajaduste väljaselgitamine ning vastuseks oli see, et kui mingi teema vajab koolitamist siis see jõuab kvaliteedispetsialistideni reeglina läbi esinduste juhte. Lisaks, kasutatakse aktiivselt ka klientide tagasisidet, et saada aru, et mingi teema lonkab ja vajab koolituse korraldamist. „Meil konsultandid peale igat kontakti kliendiga jätab kliendi ankeedil sündmust. Ja neid ka kindlasti analüüsitakse, et saada ülevaadet, mis teemadega meile klient pöördub. Sealt tulevad tihti peale need teemad, mida meie konsultandid ei oska. Sealt hoopis tulevad selgeks meie töötajate koolitusvajadused. Saadud sisendit arutletakse konsultandide juhtidega. Ja siis otsustakse, ka üleskerkinud teema osas tehakse koolitus või pannakse antud teemaga küsimused harjutustesti, et teemat meeldetuletada. Vahest juhid viivad ise ka ettetulnud teemadega teadmised edasi oma tiimidesse ja korraldavad koolitusi. See, mida klient annab tagasisidena, see ka on oluline osa koolituste tegemisel. Kui mõni klient ka esinduste puhul, kirjutab tagasisidena, et konsultant ei osanud, mingi kliendi küsimusele vastata, siis see kohe kindlasti tuleb igakuise harjutustesti sisse. Hästi palju küsimusi, mida me oma harjutustestides kasutame ongi kliendi tagasiside.“

Intervjuu käigus töö autor uuris ka seda, kuidas reeglina näeb välja koolituse planeerime esinduste töötajate jaoks. Intervjueerija ütles, et kui neile tuleb info sisse koolituse vajaduse kohta, siis nad algul hindab, kui suur ja tähtis see teema on. „Kui on mingi pisikene asi, siis piirduakse ainult juhendiga. Tehaks juhend, mida kõik peavad läbi lugema ja pannakse see siseveebi. Selle põhjal

vahest tehakse ka mingi testike, et veenduda, et teemaga on tutvumine olnud.“ „Kui muudatus on hästi suur-siis planeeritakse kõikidele müügitöötajatele koolitust. Ehk uuenduste kohta meil on 3 kuud ette teada. Siis meil on kuskil pool kuud, et panna paika need kuupäevad ja kellaajad, millal me mingisuguseid asju teeme ja siis lähebgi info juba juhtidele, kes peavad panema graafikusse siis inimesed, et kõik jõuaksid sellel koolitusel ära käia. Et juhtidele me peame kuu või pool teist kuud ette ütleva, et on koolitused tulemas, et juht saaks töötajate graafikusse neid koolitusi panna.“

Töö autor küsis seda ka, kui aktiivselt esinduse inimesed osalevad koolitustel. Kvaliteedispetsialist vastas, et ikka kui koolitusi korraldatakse, siis esinduste inimesed tulevad kohale ning jaotas esinduste töötajad mitme gruppi. Ühed on aktiivsed osalejad ja tulevad koolitustele uutele teadmiste järgi, mõned tulevad koolitustele targutama ja ennast näitama ja on ka neid inimesed, kes tulevad kohale lihtsalt sellepärast, et juht neid saatis sinna kuid neid üldse ei huvita see, mis ümber ringi toimub. Koolitused käivad tööajasisse ning kui juht on planeerinud koolitust graafikusse, siis osalenemine selles on kohustuslik töötaja jaoks.

Telia kasutab nii firmasiseseid kuid ka firmaväliseid koolitus. Esinduste töötajate koolituste eelarvesse on sissearvestatud ainult üks firmaväline koolitus ja see „Keeruliste olukordade meister“. Lisaks, peetakse ka tootjate koolitused firmaväliseks. „Tootja ala Samsa või Apple kui tulevad esindustesse oma toodetest rääkima, siis Telia ei telli neid ise. Meil on tootjatege koostöölepingud ja nemad tulevad esinduse inimesi koolitama enda huvidest. Et inimesed teaksid nende kaubast võimalikult hästi ja palju, et oleksid võimelised müüma võimalikult rohkem nende tooteid. Aga need koolitused ei ole Telia poolt korraldatud või ostetud.“

Autor uuris ka lisaks, kas oli olnud vajadust viimastel aegadel just firmavälise koolituste vastu ning sai vastuseks, et sisuliselt seda ei olnud. Mingi aeg tagasi sooviti müügiguru koolitust tellida Teliast väljaspoolt, kuid kuna Telia on endal olemas müügitreener, siis oli võetud otsus, et väljaspoolt antud teemaga koolitust sisseostma ei hakka.

Koolituste hindamise kohta, vastaja ütles järgnevat: „Jah, reeglina me küsime tagasisidet. Tagasiside kokkusaamiseks me kasutame tavaliseks küsimustike. Saadame neid elektroonilisel kujul töö meilile. Tagasiside küsimustikud või ankeedid saadetakse osalejatele tavalisel järgmisel päeval peale koolitust. Tagasiside on reeglina anonüümne, soovikorral vastaja saab ise oma nime juurde kirjutada, kui soovib, et tema ta tagasiside põhjal võtaks koolituse korraldaja või koolitaja

ühendus.“ „Küsitakse nii koolituse korraldamise kohta, küsitakse siis teemade kohta, olulisuse kohta, soovitud. Kas soovivad seda koolitust või mitte. Küsitatakse ka koolitajate kohta. Pärast poole see tagasiside töötlemine on ka hästi hästi oluline. Et, näiteks, kui me võtame see MÜTSi ehk uue töötaja koolitust, siis peale igat gruppi nende tagasiside põhjal oli alati tehtud mingeid muudatusi. Iga viga, mis oli tagasisides välja toodut sai parandatud ja juba järgmine grupp, kes selle koolitusega alustas sai parema MÜTSi koolituse versiooni.“

Töö autor palus ka kvaliteedispetsialistil tuua välja puudujääke, mis esineb praegusel koolitamisprotsessil esinduste inimeste jaoks. Ainukesena puudujäägina, mida vastaja tõi välja oli see, et koolitused toimuvad alati esinduste lahtioleku aegadel ning kõik esinduse inimesed ei saa ühel ajal koolitustel osaleda. Keegi peab jääma esindusse kliente teenindama.

Kvaliteedispetsialist arvab, et esinduste töötajate rahulolu Telia koolitustegevusest nende jaoks peaks olema hea. Tema on küll saanud tagasisidet, et koolitusi võik olla rohkem, kuid kahjuks keegi poole toonud välja teemasi, mida võiks nendel koolitustel käsitleda.

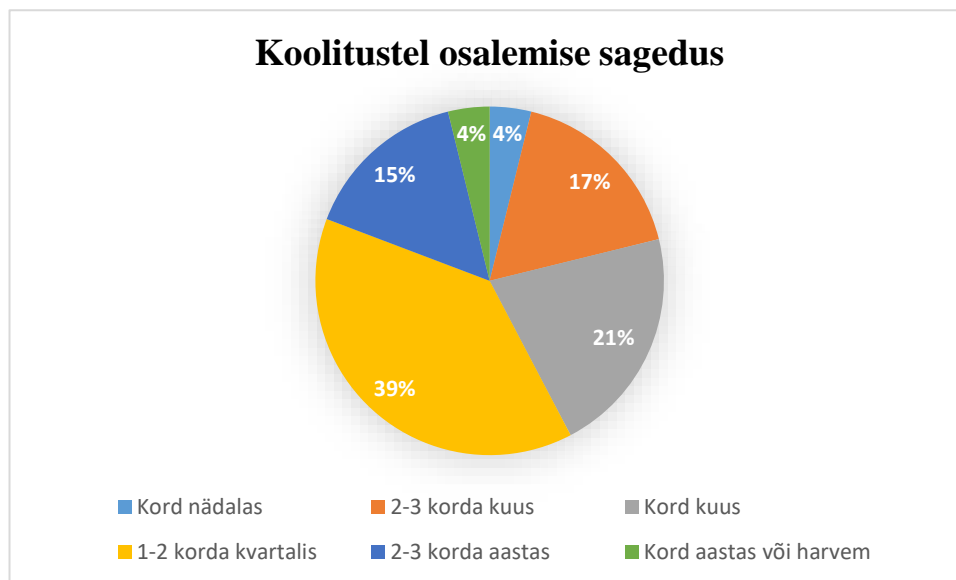
3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Töö kvantitatiivne uuring tugineb esinduste töötajate seas läbiviidud küsitluse andmetele. Kvantitatiivse uuringu käigul töö autor uuris Telia esinduste töötajate käest nende arvamust Telia koolitustegevusest nende suhtes.

Küsimustiku tulemusena töö autor sai teada, et esinduste töötajad tunnevad, et nende tööalased õnnestumised on mõjutatud ettevõtte koolitustegevusest. 33% vastanutest arvavad, et Telia koolitustegevus mõjutab nende tööalased õnnestumised suurel määral, 27% vastanutest tunneb, et see mõnevõrra mõjutab nende õnnestumisi ning 17% vastanutest hindab, et nende tööalased õnnestumised on mõjutatud väga suurel määral ettevõtte koolitustegevusest.

Enamus vastajatest on rahul tööalaste koolituste valikuga. 46% vastanusest on pigem rahul koolituste valikuga ja 26% on valikuga täiesti rahul. 19% uuringus osalejatest ei ole rahul koolituste valikuga ja 4% pole sellega üldse rahul. 8% vastatatest ei osanud hinnata, kui rahul nad koolituste valikuga on ja märkisid vastusena „ei oska öelda“.

Uuringu läbiviimise käigul selgus, et koolitustel osanemise sagedus on töötajate seas väga erinev. 20 töötajat ehk 39% vastatest osalevad ettevõtte koolitustel paar korda kvartalis, 11 töötajat osalevad koolitustel kord kuus, 9 vastajat osalevad koolitustel 2-3 korda kuus, samas 8 vastajat osalevad koolitustel ainult 2-3 korda aastas. Koolitustel osalenemise sagedus on toodud välja joonisel 3.



Joonis 3. Esinduste töötajate koolitustel osalemise sagedus

Allikas: autori poolt koostatud

Küsimustikus töö autor küsis ka 5 Likerti skaala küsimust, et hinnata esinduste töötajate hoiakuid Telia koolitustegevuse suhtes. Autor kasutas 5-pallist skaalat, kus „1“ tähendab, et vastaja ei ole üldse väitega nõus ning „5“ vastupidi täieliku nõustamist. Väited ning nende aritmeetilised keskmised ja standarthälved on toodud välja tabelis 2.

Tabel 2. Esinduste töötajate hinnang Telia koolitustegevuse kohta

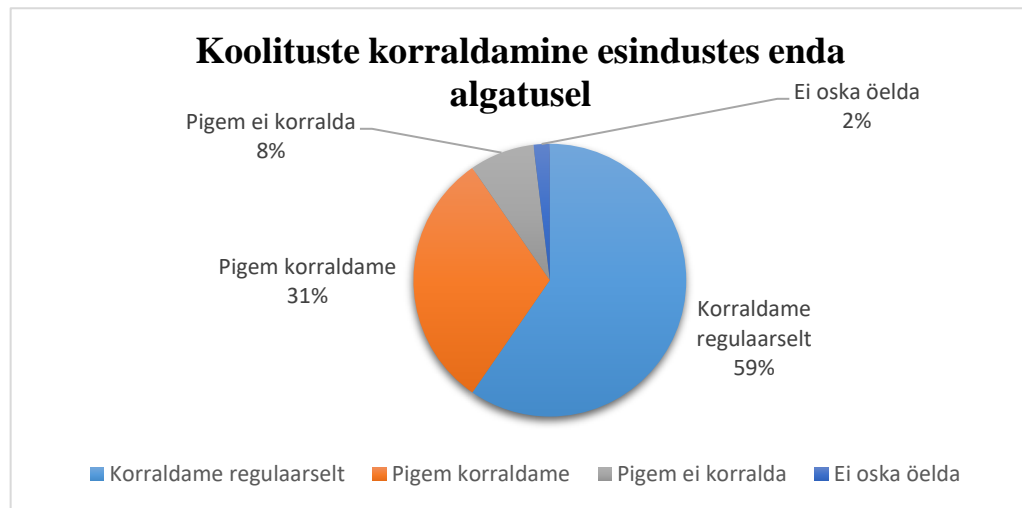
| Väited koolitustegevuse kohta | Aritmeetiline keskmine (M) | Standarthälve (S) |
|---|----------------------------|-------------------|
| Ma tunnen, et koolitustegevused on läbimõeldud | 4,4 | 0,6 |
| Ma tunnen, et koolitustegevuse eesmärgiks on minu oskuste arendamine | 4,5 | 0,8 |
| Ma tunnen, et koolitustegevus lähtub minu huvidest/ vajadustest | 4,2 | 0,9 |
| Ma tunnen, et ettevõttes tegeletakse staažikamate töötajate koolitamisega sama palju kui uute töötajate koolitamisega | 3,8 | 1,2 |
| Ma tunnen, et Telia poolt pakutavate koolituste arv on piisav minu jaoks | 3,7 | 1,2 |

Allikas: autori poolt koostatud

Vastajad hindasid kõige kõrgemalt koolitustegevuse eesmärgistatus nende oskuste arendamisele (M=4,5), sellele järgnes koolitustegevuse läbimõeldus (M=4,4) ning koolituste lähtumine esinduste töötajate huvidest ja/või vajadustest (M=4,2). Eelkirjeldatud väidetega vastajad on kas nõus või täielikult nõus. Vastused koolituste läbimõelduse kohta ka varieerusid kõige vähem (S=0,6), seega võib öelda, et vastajad olid üksmeelsed andes hinnangu antud väitele. Keskmise hinnangu koolituste arvu piisavuse kohta oli kõige madala (M=3,7) ja vastused oli väga varieeruvad (S=1,2). Sama varieeruvusega vastused olid ka antud väitele „Ettevõttes tegeletakse staažikamate töötajate koolitamisega sama palju kui uute töötajate koolitamisega“. Antud standrathälve põhjal võib järeldada, et vastajate vastused on enamasti kaugel saadud keskmise tulemuselt.

Töö autor küsis ka esinduste töötajate käest, kas nende juht tegeleb koolitusvajaduste väljaselgitamisega ja kas nad on ise kurssis, kust saab infot toimuvatest koolitustest ning kelle poole saab pöörduda, kui tunned, et mingi teema vajab koolituse korraldamist. 40% vastjatest ütlesid, et nende juht tegeleb koolitusvajaduste väljaselgitamisega. 37% vastas, et nende juht teeb seda regulaarselt. Küll aga 15% ütlesid, et nende juht pigem ei tegele koolitusvajaduste väljaselgitamisega ning 2% vastanutest ütles, et nende juht ei tegele sellega üldse. 6% vastnutest ei osanud vastata antud küsimusele. Enamus vastajatest (92%) teavad, kus leida infot Telias toimuvate koolituste kohta. Ainult 1 (2%) vastaja ütles, et tema ei tea, kus leida infot toimuvate koolituste kohta. Ülejäänud 3 vastajat (6%) ei osanud vastata antud küsimusele. Kui mingi teema vajab koolituse korraldamist, siis suurem osa vastanutest (71%) pöörduvad antud ettepanekuga oma otsese juhi poole, 15% vastanutest pöörduvad antud teemaga esinduse juhendaja poole, 8% vastanutest ei tea kuhu peab pöörduma ning 4% pöörduvad otse personali osakonda. 1 inimene (2%) valis vastuse variandi „muu“ ja kommentaarides andis teada, et kui teab koolitusvajadusest, siis teeb koolituse ise.

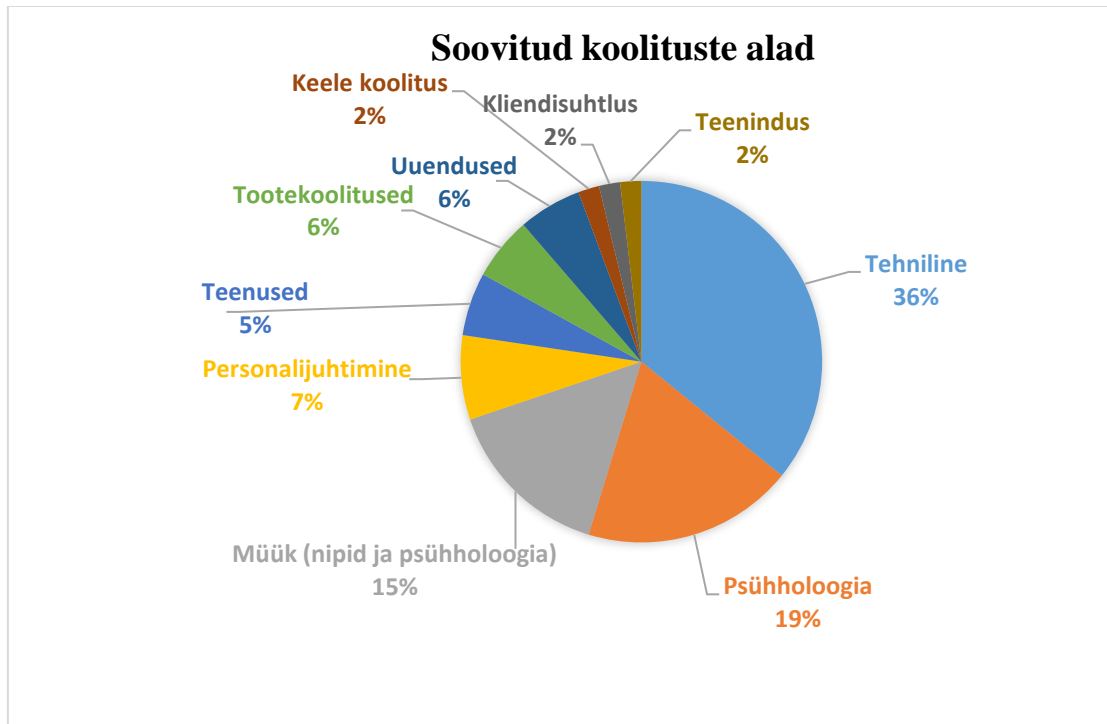
Autor uuris Telia esinduste töötajate käest, kas nemad ise korraldavad oma esinduses koolitused või inforing teadmiste jagamiseks. Suurem osa vastajatest (59%) ütlesid, et nende esindustest seda tehakse. Ükski pole vastanud, et oma algatusel esindustes ei tehta üldse koolitusi või inforinge. Töötajate hinnangud koolituste korraldamisele esinduses oma algatusel on leidav joonisel 4.



Joonis 4. Esinduste töötajate algatuses koolituste korraldamine

Allikas: autori poolt koostatud

Küsimustikus said vastajad ka kirjutada, mis alal nemad sooviksid endale koolitusi juurde saada. Kõige rohkem on soovitud saada tehnilisi koolitusi. Esinduste töötajad sooviks ka saada psühholoogilisi koolitusi ja müügi-alaseid koolitus. Soovitud koolituste osakaalud on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Koolituste soovitud alad

Allikas: autori poolt koostatud

Töö autor uuris esinduste töötajate käest, kas nendel küsitatakse tagasisidet koolituste kohta peale nende toimumist. Positiivne oli see, et 46% vastajatest ütlesid, et tagasisidet saadud koolituse kohta küsitakse alati ja sama palju vastajaid vastasid, et tagasisidet pigem küsitakse. 8% uuringus osalejatest vastasid, et tagasisidet pigem ei küsita.

Autor küsis ka esinduste töötajate käest nende arvamust Telia koolitustegevuse puudujäägidest. Küsimus oli vabavastusega ning igaüks vastaja sai ise sisetada enda arvamus teema suhtes. Puudujäägi, mida kirjutasid küsimustiku vastajad on näha tabelis 3. Väited on esitatud muutumata kujul. Mitmed vastajad tõid välja, et koolitusi on vähe ja loodetakse palju iseõppele. Oli vastatud ka, et tekitab raskusi koolituskava jälgimine ning infovafetus koolituste kohta võiks olla korraldatud efektiivsemalt.

Tabel 3. Puudujäägid Telia koolitustegevuses

| Puudujäägid Telia koolitustegevuses | |
|--|---|
| 1 | Suur rõhk on uutele töötajatele. Nende välja koolitamisega tegeletakse süstemaaliliselt ja regulaarset. Vana olijate suhtes seda ei ole. |
| 2 | Oleks vaja rohkem psühholoogilist koolitust (sarnaselt keeruliste olukordade meister koolitusega) |
| 3 | Loodetakse liiga palju iseõppele ja selletõttu on teadmised töötajate seas ebaühtlased |
| 4 | Koolitusi korraldatakse vähe |
| 5 | Seminarid erinevatel teemadel, mis varem toimusid 2 korda aastas |
| 6 | Esinduse koolitusi tehakse lihtsalt tegemise pärast, mitte et need arendaks inimesi, et saaks n.ö "linnukese" kirja |
| 7 | Rohkem võiks uurida inimestelt kuhu suuda arenemissoov on |
| 8 | Liiga vähe neid ja pead ise jälgima millal ja kus koolitus toimub |
| 9 | Aega võiks olla rohkem, et programme läbi käia. |
| 10 | Kaootilisus |
| 11 | Koolitusi on minimaalselt. Eeldatakse ja oodatakse et tead kõike aga keegi koolitama ei hakka. Tallinnast väljaspool eriti kehv lugu koolitustega. Pole kasu kui koolitused Tallinnas. Oma toote koolitusi tehakse vahel kontori töötajatele olen lugenud. Mille jaoks? mis nad sellega peale hakkavad? Esinduste töötajatele neid ei tehta. Kui enne Telia brandi tulekut tehti ikka koolitusi mitu korda aastas ja olid töötoad kus sai küsida ja räägiti enim levinud probleemidest, siis nüüd mitte midagi. Ise pead avasama, võib olla kuskil peidus mingi info kui otsima hakkad. |
| 12 | Palju infot mida jätab meelde testide jaoks kuid unustad kui mitte praktikas kasutada |
| 13 | Täiendkoolituste puudumine, see oli väga hea platvorm kuidas me saime omavahel kokku ja kogemusi jagada. |
| 14 | Rohkem teavitusi ja kutseid tulevatest koolitusest. Üldmail vms |
| 15 | Kipuvad olema ühekülgsed |
| 16 | Mina arvan, et meie teenuste kohta koolitusi veidi vähe võitu, M-sõiduk ja Safe on 2 peamist teenust, mille kohta päris paljud tegelikult ei tea kuidas need teenused töötavad või kuidas neid seadistada (see on minu arvamus). Ainuke kord, kus sa teenust reaalselt tundma õpid on Müts ning seal ka väga pinnapealselt. Siin võib kohe vastuväiteks tuua, et tuleb ise läbi proovida, aga kui ise proovida, siis ei teagi mida sa täpselt proovima pead. |
| 17 | Praegu ringleb koguaeg üks info ja uut infot või lähenemisest ei räägita |
| 18 | Tehnilise kompetentsi koolitusi oleks vaja rohkem |
| 19 | Koolitused tulevad siis kui me juba ammu teeme müüki |
| 20 | Palju koolitusi toimub Tallinnas, Muu Eesti peab pealinna sõitma või koolituse ära unustama |

Allikas: autori poolt koostatud

3.3. Järeldused ja ettepanekud Telia Eesti AS koolitustegevuse täiustamiseks

Läbiviitud küsitluse ja intervjuu põhjal võib järeldada, et Telia Eesti AS esinduste töötajad hindavad positiivselt Telia koolitustegevust nende suhtes. Sellele viidab ka see, et 46% vastanusest on pigem rahul koolituste valikuga ja 26% on valikuga täiesti rahul.

Esinduste inimesed tunnevad, et nende juhid tegelevad koolitustvajaduste väljaselgitamisega ja nad teavad ise ka kelle poole võivad pöörduda juhul, kui mingi teema vajad koolituse korraldamist.

Küll aga esinduste töötajad nägid koolitustegevuses palju rohkem puudujääke, kui kvaliteedispetsialist. Kvaliteedispetsialist puudujäägina tõi välja ajalist aspekti. Koolitustused toimuvad esinduste lahtioleku aegadel ja kõik esinduste inimesed ei saa nendes osa võtta. Siinkohal töö autor teeks ettepaneku, et oluliste temadega koolitused võiksid toimuda kahel päeval. Kuna esinduste inimesed käivad tööl graafiku alusel, siis juht saaks plaaneerida oma töötajate koolitus päevad graafikusse selliselt, et kõik saaksid nendes osaleda.

Kvaliteedi spetsialist tõi välja, et on teadlik sellest, et esinduste töötajad kurdavad, et koolitusi nende jaoks tehakse vähe (see peegeldus ka küsimustikus esinduste inimeste vastustes) kuid keegi ei oska pakkuda teemat, mille kohta võiksid koolitused olla. Küsimustikus aga tulid ilusti välja alad, kus Telia esinduste inimesed sooviksid koolitusi. Ihalduslikum koolituse valdkond oli tehniline. Sellele järgnesid psühholoogiline ja müügi alad.

Saadud tulemuste põhjal autori järeldas, et koolitused käivad plaani ja kava järgi ainult uute esinduste töötajate jaoks. Vajaduspõhised koolitused tunduvad esinduste töötajate jaoks kaootiliseks ja vahest raskesti leitavad. Positiivne oli see, et esinduste inimesed korraldavad ise inforinge ja koolitusi oma esindused ja jagavad teemisi omavahel.

Koolitustegevusi täiustamiseks esinduste töötajate jaoks võiks proovida teha regulaarselt (süsteemiliselt) koolitusi või infopäevi 2 korda aastas. Koolituse teemad võiks täpsustada otse töötajate käest küsimustiku näol. Paremini, et küsimustik oleks ananüümne, et töötajad saaksid julgelt oma mõtteid jagada. Tuleks lähtuda ka motivatsiooni arendamisega seotud koolitusvajadustest. Mitte ainult keskenduda teenuste ja toodete vajalikele teadmiste saamisele. Koolitused võiksid olla korraldatud mitmel päeval. Nii saaksid kõik töötajad koolitustel osavõtta.

Korruga kõik esinduste töötajad ei saa koolitusele minna, kuna keegi peab ikka töökohal olema ja kliente teenindama, kuid kui sama kavaga koolitused oleksid mitmel erineval kuupäeval, siis esinduste juhid saaksid need päevad planeerida graafikutesse sisse. Sel juhul ka esinduse inimeste teadmised ja kompetentsid oleksid võrdsemad.

KOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada koolitustegevuse täiustamise vajadust esinduste töötajate jaoks Telia Eesti AS ettevõttes. Selleks, et eesmärk oleks saavutatud töö autor töötas läbi erialast kirjandust ja viis läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringuid. Lähtudes teooriast ning uuringute tulemustest autor tegi järeldusi ja ettepanekuid koolitustegevuste täiustamise osas esinduste töötajate jaoks Telias. Töö eesmärk on täidetud.

Töö struktuur oli jaotatud kolmeks osaks. Bakalaureusetöö esimese peatükki olid kirjeldatud personali arendamise põhimõtted, personali koolitamispotsessi mudel ja koolituse meetodid ettevõttes. Teine peatükk andis ülevaadet töö uurimisobjekti kohta ning tutvustas uurimismeetodeid, mida antud töös kasutati. Kolmandas peatükis olid kirjeldatud uuringu tulemused ja tehtud autori poolset järeldused ja ettepanekud Telia Eesti AS esinduste töötajate koolitamise ja koolitamispotsessi täiustamise kohta.

Bakalaureusetöö objektiks oli Telia Eesti AS esinduste töötajad. Telia Eesti AS on telekommunikatsiooniettevõtte ning on üks osa rahvusvahelisest Telia Company grupist. Telia Eesti AS-is töötab kokku 1694 inimest, kellest 202 töötab Telia esindustes. Kvalitatiivse uuringuna oli tehtud intervjuu. Kvantitatiivseks uuringuks oli küsitlus. Intervjuu oli tehtud Telia kvaliteedispetsialistiga. Küsitluses osalesid Telia esinduste töötajad.

Uuringu käigus selgus, et ettevõtte jaoks on oluline koolitustegevus esinduste inimeste jaoks. Töötajate teadmiste ja kompetentside tasemest sõltub ettevõtte äri edukus. Esinduste juhid tegelevad pidevalt koolitusvajaduste välja selgitamisega ning ettevõtte korraldab ka vajaduspõhiseid koolitusi. Töötajatel on nõudlus ja huvi ka süsteemaatiliste koolituste vastu. Esinduste töötajad on huvitatud laiendada oma silmaringi ning saada uusi teadmisi ja oskusi suuremal määral, mitte ainult siis kui mingi konkreetne vajadus koolituse vastu on. Telia oleks vaja tagada töötajate kaasärääkimist koolituste teemade osas. Siinkohal võiks olla abiks näiteks perioodiline küsimustik soovitud teemade kohta. Koolitustegevuse täiustamiseks ettevõtte võiks

korraldada esinduste inimeste jaoks ka perioodilisi (näiteks paar korda aastas) motivatsiooni koolitusi ja tehnilised töötubasi. Koolitused peaksid olema süstemaatilised ning peab olema tagatud see, et kõik töötajad saaksid nendel osaleda. Samasuguse kavaga koolitused kõiksidi olla korraldatud mitmel päeval (vähemalt kahel), siis koolitustel oleks võimalik osaleda kõikidel töötajatel. Kui koolitus toimud ainult ühel päeval, siis ei ole võimalikul kõigil töötajatel selles osaleda, kuna keegi peab jääma esindusse kliente teenindama.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Telias on olemas hea koolitustegevus kui on olemas väikseid ettepanekuid selle täiustamiseks. Organisatsiooni edu sõltub organisatsiooni inimestest. Õige ja eesmärgitatud personali arendamise ja koolitamise puhul organisatsioon tervikuna õnnestub paremine ja jõub kiiremini oma eesmärkideni.

SUMMARY

MAPPING THE NEED TO IMPROVE THE TRAINING ACTIVITIES OF TELIA EESTI AS SALES OFFICES STAFF

Valeria Kondratjeva

The aim of this bachelor's thesis was to map the need to improve the training activities of the employees of the representative offices in Telia Eesti AS. In order to achieve the goal of the work the author worked through scientific literature and conducted quantitative and qualitative research. Based on the theory and the results of the research, the author made conclusions and suggestions for the improvement of training activities for the employees of the offices in Telia. The aim of the bachelor has been achieved.

This work consists of three parts. The first part of the bachelor's thesis deals with theoretical views on the company's training activities based on the opinions of various authors. The second part describes the research methods used in the work. The third part of the work gives an overview of the research object, the results of the research and makes conclusions and suggestions.

The subject of this bachelor was Telia Eesti AS representative offices workers. Telia Eesti AS is a telecommunications company and is part of the international Telia Company group. In Telia Eesti AS work 1,694 people, of whom 202 are Telia's representative offices workers.

The study revealed that training activities for the people of the representative offices are important for the company. The success of a company's business depends on the level of knowledge and competencies of its employees. The heads of the representative offices are constantly working to identify training needs, and the company also organizes needs-based training. Employees also have a demand for and interest in systematic training. Representation staff are interested in broadening their horizons and gaining new knowledge and skills to a greater extent, not just when there is a specific need for training. Telia would need to ensure employee involvement in training topics. In

order to improve training activities, the company could also organize periodic (for example, a few times in a year) motivational trainings and technical workshops for the people of the representative offices. Training should be systematic and it should be ensured that all employees can participate. Trainings with the same plan could be organized for several days (at least two), then it would be possible for all employees to participate in the trainings. If the training takes place only for one day, it is not possible for all employees to participate in it, because someone has need to stay in the office to serve customers.

In summary, it can be said that Telia has good training activities and autor can make only little recommendations to impove that. The success of an organization depends on the people in it. With the right and targeted staff development the organization succeeds better and reaches goals fast

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R.(2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim
- Ausner, K. (2019) Töötajad soovivad rutiinsete käskude täitmise asemel kaasa mõelda ja areneda. Tallinn. Äripäev
- Bierema, L., Eraut, M. (2004) „*Workplace-Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development*“. *Advances in developing human Resources*, Vol. 6 Issue 1, 52-68
- Dessler, G. (1999) *Essentials of human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Firma info. Krediidiinfo. Kättesaadav: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10234957-TELIA%20EESTI%20AS>, 15. aprill 2020
- Hemmasi, M., Csanda, C.M. (2009) „*The effectiveness of communities of practice: an empirical study*“, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 21, No. 2, pp.262–279
- Karjäär Telias. Telia Eesti AS. Kättesaadav: <https://www.telia.ee/ettevotest/karjaar-telias>, 15. aprill 2020
- Kim, D.M. (1993). *The link between individual and organization learning*. MIT Sloan Management Review
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002) *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett
- Nonaka, I., (1994) „*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*“. *Organization Science*, Vol. 5 Issue 1, 14-37
- Oakland, J. S. (2006) *Terviklik kvaliteedijuhtimine*. Tallinn: Külim
- Park, S., Lee, S.Y. (2018) „*Workplace learning measures for human resource development: review and summary*“. *Industrial & Commercial Training*, Vol. 50 Issue 7/8, 420-431,
- Parsons, Russell. (2012) „*Companies risk talent drain from neglect of staff training*“. *Marketing Week*, Vol. 35 Issue 19, 5-5
- Senge, P. (2004) *The fifth discipline. The art and the practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Siseportaal. Telia Eesti AS. Kättesaadav: <https://siseportaal.telia.ee/>, 20. aprill 2020

Täiskasvanute koolituse seadus. Riigiteataja. Kättesaadav:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/110062015010>, 15. aprill 2020

Türk, K. (2005) *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus

Vigla, H. (2003) *Koolitus peaks tuginema firma arengustrateegiale*. Tallinn. Äripäev

Üldinfo. Telia Eesti AS. Kättesaadav: <https://www.telia.ee/ettevotest/uldinfo/>, 15. aprill 2020

Шермерорн, Дж., Хант, Дж., Осборн, Р., (2006) *Организационное поведение: 8-е издание*. Санкт-Петербург: Питер

LISAD

Lisa 1. Esinduste töötajate koolitustegevuse küsimustik

Tere!

Lõputöö raames uurin Telia esinduste töötajate koolitustegevust. Küsitluse eesmärgiks on aru saada kuidas esinduste töötajad suhtuvad Telia koolitustegevusse ja kui rahul nemad sellega on. Küsimustik on anonüümne ja saadud tulemusi kasutatakse ainult uurimuslikel eesmärkidel.

Vastamisele kulub ligikaudu 10 minutit.

1. OSA

Sinu sugu:

- Mees
- Naine

Sinu vanus

... aastat.

Milline on Sinu tööstaaž Telias?

- Kuni 4 kuud
- 5-12 kuud
- Üle 1 aasta
- Üle 2 aasta
- Üle 5 aasta

Mis piirkonnas asub Sinu esindus:

- Tallinna piirkond
- Lõuna piirkond

Mis esinduses Sina teed tööd?

- Tallinna piirkond
 - Järve keskuse esindus

- Kristiine keskuse esindus
 - Lasnamäe Centrumi esindus
 - Ülemiste keskuse esindus
 - Rocca al Mare keskuse esindus
 - Rapla esindus
 - Viimsi esindus
- Lõuna piirkond
 - Haapsalu esindus
 - Kuressaare esindus
 - Kärdla esindus
 - Pärnu kaubamajaka esindus
 - Viljandi esindus
 - Pärnu PortArtur2 esindus
 - Paide esindus
 - Jõhvi esindus
 - Narva esindus
 - Rakvere esindus
 - Tartu Lõunakeskuse esindus
 - Võru esindus
 - Jõgeva esindus
 - Tartu Kaubamaja esindus

Mis ametikohal esinduses Sina töötad:

- Müügikonsultant
- Vanem müügikonsultant
- Vanemkonsultant-juhendaja
- Esinduse juht / Vastutav müügikonsultant

2. OSA

Kuidas ise tunned, kas Sinu tööalased õnnestumised on mõjutatud ettevõtte koolitustegevustest?

- Mõjutatud väga suurel määral
- Mõjutatud suurel määral
- Mõnevõrra mõjutatud
- Vähesel määral mõjutatud
- Mõjutatud väga vähesel määral
- Ei oska öelda

Kui tihti Sina osaled ettevõtte koolitustel?

- Kord nädalas
- Kord kuus

- 2-3 korda kuus
- 1-2 korda kvartalis
- 2-3 korda aastas
- Kord aastas või harvem

Kuidas oled rahul tööalaste koolituste valikuga?

- Täiesti rahul
- Pigem rahul
- Pigem ei ole rahul
- Ei ole üldse rahul
- Ei oska öelda

Kas peale saadud koolitust küsitakse ka tagasiside koolituste kohta?

- Alati küsitakse
- Pigem küsitakse
- Harva küsitakse
- Ei küsita üldse
- Ei oska öelda

Palun vali skaalal number, mis vastab kõige täpsemini sinu arvamusele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ma tunnen, et koolitustegevused on läbimõeldud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ma tunnen, et koolitustegevuse eesmärgiks on minu oskuste arendamine | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ma tunnen, et koolitustegevus lähtub minu huvidest/ vajadustest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ma tunnen, et ettevõttes tegeletakse staažikamate töötajate koolitamisega sama palju kui uute töötajate koolitamisega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ma tunnen, et Telia poolt pakutavate koolituste arv on piisav minu jaoks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mis alal sooviks koolitusi juurde saada?

(vaba vastus)

Kas Sinu juht tegeleb regulaarselt koolitusvajaduste väljaselgitamisega?

- Nõustun täielikult
- Pigem nõustun
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu üldse
- Ei oska öelda

Kas Sina tead, kust leida infot Telias toimuvate koolituste kohta?

- Nõustun täielikult
- Pigem nõustun
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu üldse
- Ei oska öelda

Kelle poole Sina pöördud kui tunned, et mingi teema vajab koolituse korraldamist?

- Otsese juhi poole
- Juhendaja poole
- Otse personali osakonda
- Ei tea kelle pool saab antud küsimusega pöörduda

Kas esinduses korraldate iseseisvalt ka koolitusi või inforingid, et oma vahel teadmisi jagada?

- Korraldame regulaarselt
- Vahest korraldame
- Ei korda üldse
- Ei oska öelda

Milliseid puudujääke näed praegusel koolitustegevus Telias?

(vaba vastus)

Soovin veel lisada...

(vaba vastus)

Täna vastamast!

Lisa 2. Intervjuu küsimused

- Mis eesmärgid püstitab ettevõtte esinduste töötajate koolitamisel?
- Kuidas toimub koolitusvajaduste välja selgitamine esinduste töötajatel?
Kui tihti vaadetakse neid üle?
Kes osaleb otsustamisel?
Kas lähtutakse isikuvajadusest, ametikoha vajadusest või on kindel koolitamiskava, kus koolitakse kõike esinduste töötajad kindla intervalli tagant?
Kas otsesel juhul või töötajal endal on sõnaõigus?
Kas koolitusvajaduse hindamine erineb regioonide või esinduste vahel?
- Kuidas näeb välja koolituste planeerimine esinduste töötajate jaoks?
- Kas koolitustel osalemine toimud tööajast?
- Kui aktiivselt Telia esinduste töötajad osalevad koolitustel ja mis saab nendest, kes ei saa/ei soovi koolitusest osa võtta?
- Kas koolitused on ainult firmasisesed või osataks koolitusi ka firmast väljas poolt?
- Tehnoloogia areneb väga kiiresti, toodetakse uusi seadmed (nii telefone, arvuteid, kui ka teenuseseadmeid – ruutereid ja digibokse), ettevõtte korraldab ka erinevaid kampaaniad – kuidas ja mis kanalite kaudu kogu uuenduste info jõuab reeglina esinduste töötajateni? Kas tehakse ka selle kohta mingeid koolitusi?
- Kui laialt on Telia siseselt levinud on teadmiste jagamis mehhanismid? Ma mõtlen seda, et kuna näiteks kõik esinduse töötajad korraga koolitusele minna ei saa ja lähevadki ainult üksikud, kas on kuidagi korraldatud info jagamine ka töötajate endi vahel (*hommiku inforingid vms*)?
- Mis meetodeid kasutab Telia esinduste töötajate koolitamisel? Miks just need meetodid?
- Kuidas näeb välja koolituste hindamine? Kas töötajatelt küsitakse tagasisidet? Kas tagasiside on konkreetse koolituse kohta või sisaldab ka tagasisidet/soovitusi järgnevate koolituste kohta? Kas antakse hinnangut ka koolitajale? Kas mõne koolitusega kaasneb ka testi tegemine vms?
- Kas koolituse hindamisel arvestatakse klientide tagasisidet? Kas mingil määral on see üldse võimalik?

- Milliseid puudujäärke näete praeguse süsteemi puhul? Millist tagasisidet olete senistele tegevustele saanud?
- Kas viimastel aastatel olnud muutusi koolitustegevuste osas– kas on tehtud rohkem/vähem, kuidas lähenetakse, kes otsustab?
- Kuidas Teie ise mõõdate esinduste töötajate koolitustegevusega rahulolu?

Lisa 3. Intervjuu Telia Eesti AS kvaliteedispetsialistiga

Andmed

- Kuupäev: 21.04.2020
- Koht: Skype videokõne
- Intervjueeritav: Alina Orro, Telia Eesti AS kvaliteedispetsialist
- Intervjuu kestvus: 17.00-18.05
- Intervjueerija: Valeria Kondratjeva
- Konspekterija: Valeria Kondratjeva

Transkribeerimise tingmärgid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

AAAAA - suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhäälselt

Kõnelejate tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

Sissejuhatavjutt 7 minutit.

K: Mis eesmärgid püstitab Telia esinduste töötajate koolitamisel?

V: Emm no meil on see pandud niimoodi paika, et kõigepealt algab kõik sellest, keda me üldse tööle võttame. (.) Personali spetsialist ja esinduse juht otsustavad ära, kes see uus inimene peab olema ja millistele kriteeriumitele tema peab vastama. (.2) Siis kui see inimene juba meie juurde tuleb (.2), siin on jälle see on osa, kus me tahame inimese enda juurde võtta koolitusele siis kui ta

juba natukenegi olnud esinduses tööl ja siis kui tema on ka arusaanud, et mida tähendab see töö, kuhu ta on tulnud. Sellepärast, et hästi palju on olnud sellisi olukordi, varemalt vähemalt, enne siis kui mina selle MÜTSiga - uute töötajate koolitusega hakkasin tegelema, et inimene tuleb tööle – ta ise täpselt ei ole aru saanud, kuhu ta tuli, siis tal oli see, et “*YES!* Sain Teliasse tööle!” aga mida see Telia töö tähendab, tema jaoks oli see, et “Vahet ei ole mida see tähendab, ma sain Teliasse. Küll ma kahe kuu pärast lähen kuskile mujale tööle.”. Ja vot neid inimesi oli hästi hästi palju, kes tegelikult (.2) võib olla täpselt ei saanud aru kuhu nad tulid, mida nad tulid tegema ja see tõttu siis oligi järgmine otsustus oli see, kus me suuremalt niimodi võtsime, et kõigipeal võttame õiged inimesed tööle. Siis järgmine asi on see, et inimene saab kohapeal juba võib olla ka enne tööle võtmis, ühe päeva ka varjutada. Vaadata, mis asi see on. Siis pärast pole kaks nädalat ta siis, noh vähemalt, 2 nädalat ta on esinduses varjutamas, et siis ta üldse saab aru, kas talle see asi üldse sobib. (.) Et kas ta tahab seda tööd teha või mitte. Ja alles siis ta tuleb koolitusele. Siis inimene tunneb juba võib olla ka seda vajadust, et mille jaoks temale seda koolitus on vaja. Siis ta näeb sealt kõrvalt, et keegi midagit teeb, miks nad seda teevad, aga tal võib olla ei ole veel arusaama selle kohta, et miks seda kõike üldse vaja teha. Ja nüüd kui ta koolitusele tuleb, siis tänu sellele meil oli selline mõtte, et äkki inimene tõesti ise juba januneb selle info järgi, mida ta peab teadma. Ja siis peale MÜTSi koolitust ta on ka mõnda aega esinduses koos juhendajaga töötamas. (.3) Et nüüd see on selline suurem võib olla plaan, mida ja mismoodi need inimesed ja koolitus omavahel seotud on. Esinduse töötajad osalevad koolitustel terve töö elu jooksul. Ettevõtte müük ja teenitud raha sõltub sellest kui kompetensed töötajad on. Klientide soovitus indeks ehk rahulolu Teliaga on ka seotud sellega, kui teadlikud ja kompetensed meie konsultandid on.

K: (.2) Kas ma õigesti sain aru, et algul ongi see, et uus inimene õpib läbi varjutamise kui ta esinduses on? Jaa esimene ettevõtte eesmärk esinduse inimese koolitamisel läbi varjutamise ongi see, et uus inimene ise ka aru saaks “mis ta on ja kus ta on”. Ja siis alleks minnakse kompetenside arendamisega edasi. (.) Ja kõik tööalaste kompetensid juba õpetatakse koolitustel edasi. (.) Et ongi see, et uus inimesed tuleb esindusse, varjutab, läheb MÜTSi koolitusele, kus tema antakse baasteadmised kätte, õpetatakse programme ja siis ta on esinduses koos juhendajaga käsi käes mõnda aega ja õpib temalt. On mul õigus?

V: Mhm (noogutab)

K: Aga kuidas toimub üleüldse koolitusvajaduste välja selgitamine esinduste töötajatel? Ja kas on mingi kava mille järgi inimesi koolitatakse teatud aja jooksul või koolitusi tehakse ainult vajadusel?

V: Üldiselt tehakse vastavalt vajadustele. Et (.) noh (.2). (Mõtleb) Kui ma lähen natukene mineviku poole peale, ei tea kui palju sina mäletad neid aegu veel, kus EMT oli ja siis oli niimoodi, et meil oli iga kuu ju sellised igakuised infopäevad. Oli üks päev või ka kaks päeva järjest oli. (.) Ja tegelikult inimeste see õudsalt meeldis. Töötajatele siis. Aga seal tuli selline asi vahele, et juhtidele ei sobinud see. Sest inimene on terve päeva olnud kuskil eemal, võib olla koolitusel ja kui palju ta sealt koolituselt õppis – see on teine teema. Jällegi see asi piirati meil ära. (.) Keelati meil ära. Ja siis otsustati, et teeme ainult vajaduspõhiseid koolitusi. (.3) Et jah, vajaduspõhised koolitused on meil praegu. Ja enamus neid koolitusi või koolituste teemad tekkivad meil ikkagi niimoodi, et kui juht räägib siis oma töötajate, kas üks ühele või kuidas siis teil esindustes siis need omavahelised jutud on. (.) Siis juht kas paneb endale kuskile info ülesse, et vot see teema tekitab inimesel muret või see teema. Ja siis kui on rohkem neid inimesi juba, kes ütleb edasi, et mingi teema tekitab arusaamatusi. Siis selle kohta tehakse päring, kui palju inimesi on siis veel teistest esindustest, kes seda teemat ei oska. Ja siis tehakse üldine koolitus. Kas siis kõikidele või siis vastavalt ainult konkreetsele esindusele. (.) Sõltuvalt kas teised esindused vajavad ka koolitust antud teemal või mitte. (.) Ehk siis ainult vajaduspõhised. Mis siis puudutab uute töötajate koolitust, siis seal ei ole nagu palju valida uuel töötajal. Et tema tegelikult, kui siseneb meie juurde ära, läbib MÜTSi koolitust. Siis, kuskil kolme nelja kuu pärast järgneb jätku koolitus. (.) Tehniline jätkukoolitus, kus võetakse uued esinduste inimesed kõik kokku ja räägitakse läbi need teemad, kus nemad siis tundsid, et nad ei osanud ise hakkama saada. Kus nad ebaõnnestusid. Tehnilised arendusspetsialistid – Heigo ja Olavi võtavad kõik töötajad uuesti kokku. Ja siis nad tervet päeva koos toimetavad. Võtab ette erinevaid teemasid. Ja uute töötajate järgmine koolitus, mille aeg on siis kui katseaeg on juba läbiv – “Keeruliste olukordade meister”. Ja miks ta siis meil ainult uutele töötajatele mõeldud on, sest uus töötaja kuskil poole aasta pärast, kui ta tööle tuleb, ta saab aru, et tema närvid ei pea vastu. (.2) Ja siis klientide igasugused personaalselt märkused inimese pihta, mis on tegelikult ju mõeldud firma suhtes aga inimene võtab seda väga isiklikult, siis ongi vaja seda psühholoogilist koolitust. Ja teemegi seda just uutele töötajatele ja võtame neid koolitusele täpselt niimoodi järjekorras nagu nemad tööle tulevad. Ja siis nad saavad oma psühholoogilise poole ka natukene paremaks. Ehk siis uute töötajate puhul meil on väljakujunenud kindle kava, mis koolitused neile tulevad esimese poole aasta jooksul aga kõik ülejäänud on ainult vajaduspõhised koolitused. Kui siis mingid uued teenused või teenuste uuendused tulevad, siis

tehadse selle kohta koolitus, mis peaks iga ühel läbitud olema. Ehk siis tuleb kogu müügiinimeste koolitus, mitte ainult esindustele. See on see, mis on kohustuslik kõikidele. Aga muidu ainult vajaduspõhine.

K: Kuidas näeb välja koolituste planeerimine esinduste töötajate jaoks jaoks?

V: Üldiselt on niimoodi, et teenuste juhi poolt või siis pakkumiste juhi poolt tuleb info sisse. Et vot on neil on selline plaan. Tegelikult nad annavad sellest teada kuskil 3 kuud ette. Siis hakkab see planeerimine peale. (.) Me teame, et vot see kuupäev tuleme uue teenusega välja. (.2) Koolituse planeerimisel, kindlasti arvestatakse sellega, kui suur see uus asi on. Kui on mingi pisikene asi, siis piirduakse ainult juhendiga. Tehaks juhend, mida kõik peavad läbi lugema ja pannakse see sisseveebi. Selle põhjal vahest tehakse ka mingi testike, et veenduda, et teemaga on tutvumine olnud. Testi pannakse meie firma sisesele e-kooli, kus meil ka igakuised harjutustestid müügiinimeste jaoks ka üleval on. Jaaa (.) see uuenduse põhine testike on ka kohustuslik. (.2) Kui muudatus on hästi suur-siis planeeritakse kõikidele müügitöötajatele koolitust. Ehk uuenduste kohta meil on 3 kuud ette teada. Siis meil on kuskil pool kuud, et panna paika need kuupäevad ja kellaajad, millal me mingisuguseid asju teeme ja siis lähebgi info juba juhtidele, kes peavad panema graafikusse siis inimesed, et kõik jõuaksid sellel koolitusel ära käia. Et juhtidele me peame kuu või pool teist kuud ette ütlema, et on koolitused tulemas, et juht saaks töötajate graafikusse neid koolitusi panna. Et nii see käibki.

K: Kõik koolitused käivad töötaja sisse?

V: Mhm, Just! Kui see on Telia toote/teenuste koolitus, siis see on *must have* kõikidele.

K: Kui aktiivselt Telia esinduste töötajad osalevad koolitustel?

V: Mmm (.) oleneb. Seal on inimesed jaotanud kuidagi kolmeks neiljaks gruppiks. Ühed on need, kes tulevad hea meelega. Kes tahavadgi neid asju õppida ja tahavadki infot hankida ja tulevadki selle mõttega, et nüüd ma saangi midagi teada. (.) Siis on need, kes on täiesti vastupidised. Need, kes ütlevad kohe, et "Juht saatis mind siia ja mina olen juba nii suur proff, et mul ei ole juba mitte midagi vaja õppida". (Naerab) (.) Siis vahepealsed inimesed on sellised, kes tulevad kohale ja nemad on just kui koha täitjad. Nad tulevad ja on seal olemas, kui tundub, et väga ei ole teemaga ja koolitusega kaasas. Kui küsid midagi, siis nad ongi täpselt kuskil oma pilvedes ja ei tea üldse millest räägitakse. Aga vähemalt pausi ajal ta on olemas. (.) Ja siis ta seal seisab kohvitassiga ja

nautib oma olemist seal. Siis ta on olemas. Aga koolituse enda ajal teda praktiliselt “pole olemas”. Ja on need inimesed, kes tahavad tulla koolitusele, et näidata teistele, et “vot mina olen see kõige kõige targem ja teie ei ole mitte keegi ning ainult mina tean kuidas asjad käivad”. Et tegelikult väga erinevad inimesed nagu ikka inimesed on. Ja sama moodi esinduste töötajaki. Ei kukku üksi strereotüüp ära. (Naerab) Aga hästi tublid on – tulevad! Kui koolitused korraldatakse, siis esinduse inimesed on aktiivsed osalejad. Isegi siis, kui juht käsib ja ise ei soovi minna, siis ikka tulevad kohale.

K: No õnneks juhi käsk on täidetud (naerab). Küll ei tea, kas hiljem sellest kasu on, kui koolitusele tullakse lihtsalt tulemise pärast aga mitte teadmiste järgi.

V: Just täpselt! (Naerab) Ja vahest tuleb üks pool tundi hiljem, ja teine tund aega hiljem. Ja kui koolitus on tervet päeva, siis mõni peale lõunat kaob ära. Ja siis koolitajal mõni kord tuleb olla lasteaia kasvataja. Kes kontrollib, nimekirja alusel, kes on platsis ja kes on ära kadunud. Et siis pärast poole juhile teada anda, et keegi on seal koolituselt ära läinud. Tänapäeva inimesed vahest ei saa aru, et kui sa lähed koolitusele, et see on täpselt samasugune tööpäev. Töölt nad ära ei lähe aga koolituselt nad ikka lähevad ära.

K: Kurb kuulda on tegelikult, et koolitaja peab lasteaia kasvataja olema täiskasvanute inimeste jaoks.

V: On! Aga õnneks neid inimesi on vähe, kes selliselt käitub. Enamus inimesi on hästi hästi tublid ja nendel on elu mõtted ka paigas. Võib olla nad on hästi kasvatatud või, ei tea, mis neil siis täpselt on. Aga nemad on hästi tublid. Nad teavad täpselt, mis kell ja kus kohas koolitus on ja mõnus vaim on sees. Tulid õppima, tulid küsima, tuled arutlema. (.2) Rohkem on neid mõnusaid ja positiivseid inimesi.

K: See on hea! (Naeratab) Räägi palun, kas Telias koolitused on ainult firmasisesed või ostetakse koolitusi ka firmast väljas poolt?

V: Jah, võtame ka fima väliseid koolitusi. (.) See sama näiteks “Keeruliste olukordade meister”, seda võtame. (.2) Kõik oleneb rahast. Esinduste koolitamiseks meil ei ole eelarvesse planeeritud firmavälisi koolitusi. Väljaarvatud “Keeruliste olukordade meistri koolitus”. Igal osakonnal on oma eelarve koolituste jaoks. “Keeruliste olukordade meister” on väga väga kallis koolitus ja seda

ka maksustatakse müügiüksuse koolitamise eelarvest. Seda me saame ka teha ainult 7 koolitust aastas. Enamus koolitusi ongi meie firma töötajate enda poolt tehtud koolitused. Ja meil firmas on ka enda koolitajad olemas. (.) Koolitusruumideks ka kasutame Telia kontorite ruumid. Väliskoolitusi on sisseoste ka suhtelised raske. Peab olema mingi hästi mõjuv põhjus, miks meil oleks vaja koolitajad firmast väljaspoolt. Ja tegelikult, kui esinduse peale mõelda, siis esindustel ongi põhimõttelised ainult Telia toote ja teenuste koolitused. Tootja ala Samsa või Apple kui tulevad esindustesse oma toodetest rääkima, siis Telia ei telli neid ise. Meil on tootjatege koostöölepingud ja nemad tulevad esinduse inimesi koolitama enda huvidest. (.) Et inimesed teaksid nende kaubast võimalikult hästi ja palju, et oleksid võimelised müüma võimalikult rohkem nende tooteid. Aga need koolitused ei ole Telia poolt korraldatud või ostetud. (.2) Tootjatega koostöös Telia teeb kord aastas “Tootjate messi”. Seal jällegi tootajad teevad ise oma toodete suhtes koolitusi. (.) “Tootjate messile” on alati oodatud kõik müügiga seotud Telia inimesed, kuid see ei käi kohustuslike koolituste alla esinduste inimeste jaoks.

K: Aga kas oli viimasel ajal olnud mingi kindel vajadus esinduste poolt väliskoolituse vastu?

V: Mkm (.2) (mõtleb). Oli kunagi selline asi, et pakuti välja, et esindustele võiks olla müügiguru koolitus ka. Aga kõik need müügiguru inimesed on metsikult kallid. (.) Ja siin tuleb mängu see, et meil on endal olemas müügiguru Rait, keda tahetakse ka igale poole muudesse firmadesse võtta, et ta tuleks koolitama. Et kõik meid koolituste vajadused tulevad meile esinduste juhtide kaudu.

K: Et, kas saab siis kokkuvõtvalt öelda, et Telias on kasutused nii öelda teadmiste jagamis mehhanism?

V: Põhimõtteliselt on küll niimoodi. Esindustes on olemas näiteks ka juhendajad, kes ei tegele ainult uute töötajatega, vaid ka osalevad kogu esinduse kompetenside arendamisel. Nemad ise esinduses sees korraldavad ka väikseid koolitusi, kui mingi teema vajab võib olla eraldi tähelepanu. (.2) Kuid päris nii ei saa ka üelda, et Telia kasutab ainult enda inimesi koolitamisel. (.) Meil on olemas erinevad ka tervised ja vaimsed koolitused, mida ostetakse ka sisse. Ja on võimalik ka osaleda nendes üle video või tulla ka kohale ja kuulata loengud totaalselt teistel teemadel. Kuid need on pigem sellised üle firmalised koolitused. (.) Ehk siis need, mida firma ostab sisse ja mis mõeldud firma töötajatele. Aga jah (.) need ei ole otseselt mõeldud esindustete töötajate tööalaste kompetenside arendamiseks. Need on siis pigem sellised loengud. Reeglina läbi videoülekanne ja nendel saavad osa võtta kõik Telia töötajad.

K: Kuidas näeb välja koolituste hindamine? Kas töötajatelt küsitakse tagasisidet?

V: Jah, reeglina me küsime tagasisidet. (.) Tagasiside kokkusaamiseks me kasutame tavaliseks küsimustike. Saadame neid elektroonilisel kujul töö meilile. (.) Tagasiside küsimustikud või ankeedid saadetakse osalejatele tavalisel järgmisel päeval peale koolitust. Tagasiside on reeglina anonüümne, soovikorral vastaja saab ise oma nime juurde kirjutada, kui soovib, et tema ta tagasiside põhjal võtaks koolituse korraldaja või koolitaja ühendus. (.) Üldjuhul see on ikkaski anonüümne. (.) Küsitakse nii koolituse korraldamise kohta, küsitakse siis teemade kohta, olulisuse kohta, soovitud. Kas soovivad seda koolitust või mitte. (.) Küsitatakse ka koolitajate kohta. Pärast poole see tagasiside töötlemine on ka hästi hästi oluline. Et, näiteks, kui me võtame see MÜTSi ehk uue töötaja koolitust, siis peale igat gruppi nende tagasiside põhjal oli alati tehtud mingeid muudatusi. Iga viga, mis oli tagasisides välja toodut sai parandatud ja juba järgmine grupp, kes selle koolitusega alustas sai parema MÜTSi koolituse versiooni. “Keeruliste olukordade meistri” koolituse kohta on olemas eraldi tagasiside vorm. See on nähtab meiele ja seda me edastame ka sellele firmale, kes koolitust korraldab. Et ka nemad saaksid võimalikud muudatused ellu viia. (.) Meie jaoks on tagasiside väga oluline.

K: Kas koolituse hindamisel arvestatakse klientide tagasisidet? Kas mingil määral on see üldse võimalik?

V: Jah (.) ja. Et vot siin on jällegi see koht, et me kasutame hästi palju seda infot, mis klient meile ütleb. Meil konsultandid peale igat kontakti kliendiga jätke kliendi ankeedil sündmust. Ja neid ka kindlasti analüüsitakse, et saada ülevaadet, mis teemadega meile klient pöördub. (.) Sealt tulevad tihti peale nee teemad, mida meie konsultandid ei oska. Seal hoopis tulevad selgeks meie töötajate koolitusvajadused. Saadud sisendit arutletakse konsultandide juhtidega. Ja siis otsustakse, ka üleskerkinud teema osas tehakse koolitus või pannakse antud teemaga küsimused harjutustesti, et teemat meeldetuletada. Vahest juhid viivad ise ka siis ettetulnud teemadega tedmised edasi oma tiimidesse ja korraldavad koolitusi. (.) See, mida klient annab tagasisidena, see ka on oluline osa koolituste tegemisel. Kui mõni klient ka esinduste puhul, kirjutab tagasisidena, et konsultant ei osanud, mingi kliendi küsimusele vastata, siis see kohe kindlasti tuleb igakuise harjutustesti sisse. Hästi palju küsimusi, mida me oma harjutustestides kasutame ongi kliendi tagasiside.

K: Millised puudujäägid on praegusel esinduste töötajate koolitamisel?

V: Võib olla on see puudujääk, et vaata (.) koolitustel osalenemine on täpselt sellel ajal kui esindused on ju avatud. Kõik esinduste töötajad ei saa korraga ju kohale tulla. Et ongi see, et ühed tulevad ja teised jäävad tööle ja pärast pole need, kes tööle jäävad peavad kas ise õppima või need, kes on koolitusel osalenud peavad need uued teadmised edasi andma. Ja see edasi andmine oleneb hästi palju sellest inimesest, kes seda teemat edasi annab, et kui hästi ta seda oskab edasi anda. (.) Et väike miinus tuleb, kui inimene ei saanud isiklikult koolitusel käidud, kas ta tõesti on õigesti teemast aru saanud ja oskab seda hästi? Koolituse ajal sul on alati võimalik kõik koolitaja käest üle küsida. Või esitada temale täpsustavaid küsimusi.

K: Kas viimastel aastatel jooksul oli olnud ka muudatusi koolitustegevuste osas?

V: Jah, (.) igasuguseid muudatusi tehakse alati. Näiteks, uue töötajate koolitust me muudame pidevalt. Kas tõstame näiteks teemad ringi või toome ka mängulisuse juurde. (.) Siis me pool aastat vaatame, kuidas ellu viidud muudatused toimivad. (.) Saame tagasiside. Kuulame hästi palju juhtide tagasisidet. Ja iga kahe aasta tagant vaatame selle koolituse programmile uue pilguga peale ja vaatame, mida annab seal veel koordinaalselt muuta.

K: Kes on see inimene, kes otsustab, mis muutused peab ära tegema?

V: Kui esinduste inimestest rääkida, siis meie teeme nende koolituste muudatuste suhtes nõustandi valmist ja esitame esinduste juhtidele. (.) Kui juhid kiidavad heaks neid muudatusi mida meie ette pakkume, siis saab neid ka ellu viia. (.) Kui rääkida üldisemalt koolitustegevustest esinduselt töötajate jaoks, siis juhid ja perversonali osakond koostöös teemad otsused ära. (.) Kõik jällegi sõltub vajadustest.

K: Kuidas Sa ise mõõdate esinduste töötajate koolitustegevusega rahulolu?

V: Ma ise arvan, ei pigem rahul. (.) Eks meile on tagasisidena tulnud, et koolitusi võiks olla rohkem aga kui küsid, mis koolitusi sa tahad saa, siis keegi ei oska vastata. Lihtsalt räägitakse, et *fun* oleks lihtsalt kokku saada. (Naerab) Rahuolu on hea, ma arvan. Ma loodan! (Naerab)

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Valeria Kondratjeva, (sünnikuupäev: 24.10.1993)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Telia Eesti AS müügiesinduste töötajate koolitustegevuse täiustamise vajaduse kaardistamine“, mille juhendaja on Valeria Kiisk,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*