



MIKS JA KUIDAS VIIA ÕPILAHENDUSED UUELE TASEMELE?



MAARIKA LEMBER
*Change Partners
Leadership Pipeline
ärisuuna juht ja konsultant*



TUULI PEROLAINEN
*Broaden
õpikogemuse disainer,
juhatuse liige*

Et ettevõtte saaks õppida muutuste kiirusel, peab ka personali arendajate roll muutuma koolituste korraldajast ärivajaduste toetajaks. Koolitatakse palju, aga juhid ei näe oodatud mõju äritulemusele ja töötajad ei tunne, et neil oleks piisavalt oskusi oma töö tegemiseks.

Suheldes Eesti tippjuhtidega, kuuleme sageli muret, et koolitusi tehakse palju, kulud on suured, aga töötajate töösooritusse oodatud muutust see sageli kaasa ei too. Samal ajal võivad koolituste rahulolu-küsitlused ja teadmiste testid näidata kõrgeid skooore ning lähedad õppimisvõimalused saada tunnustust. Levinud on ka arusaam, et interaktiivne ja lõbus koolitus on tulemuslik. Harvem küsime, kas see on ikka lahendus meie probleemile või mis probleemi me üldse lahendame?

Personali arenduse (L&D) suunal on eriti oluline ka McKinsey uuringu¹ tulemus, millest selgus, et:

- 75 protsenti juhtidest ei olnud personali arendustegevusega rahul
- 70 protsenti töötajatest vastasid, et neil ei ole piisavalt oskusi oma töö tegemiseks
- 12 protsenti töötajatest rakendavad ettevõtte koolitustelt saadud uusi oskusi oma töös
- 25 protsenti vastanutest uskus, et koolitus päriselt (möödetavalt) parandas nende töösooritust.

AINULT UUESTEST TEADMISTEST EI PIISA

Töötajad läbivad koolitusi, kuid tulemuste parandamiseks vajalikku pädevuse paranemist ja uute oskuste rakendamist ei toimu. Bryan Caplan, majandusteaduste professor George Mason Ülikoolist, tuleb oma raamatus² välja järeldusega, et hariduse omandamise või kursuste läbimise ajendiks inimese jaoks on pigem iseenda turuväärtuse parandamine, mitte niivõrd tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamine.

Eesti kogemuste alusel võib teiseks oluliseks motivaatoriks pidada ka uudsust ja vaheldust – tahetakse kuulda midagi uut ning pettutakse, kui seda ei ole. Paraku ei ole „rohkem teadmisi“ veel piisav, et inimesed töökohal midagi teisiti teeksid.

Sagedasemad möödikuid, mille abil hinnatakse L&D valdkonna tegevust,



Arendustegevusi eesmärgistades keskendutakse liiga sageli sellele, mida osalejad peavad teadma ja oskama, selle asemel, et mõelda, mis on tegelik probleem ja millist tegutsemist me neilt ootame.

on kursuste väljatöötamine, koolituste elluviimine ja õppijate rahulolu koolitusega (sh soovitusindeks). Harvem kohtab möödikuid, mis on seotud ärilise mõju hindamisega. Esimesi on märksa lihtsam hinnata, samas viivad ebatäpse sisuga möödikud sageli ka valede tulemusteni nagu näiteks:

- **Vale aeg.** Kursustel osaletakse siis, kui need toimuvad, mitte siis, kui teadmist või oskust on töös päriselt vaja. Näiteks eesmärgistamise kursus mais, kui reaalne vajadus eesmärke seada on jaanuaris.
- **Vale teema ja sihtgrupp.** Teema ei ole relevantne. Näiteks raske teemalaste kursus juhile, kelle meeskond toimib tõrgeteta. Isegi

kui teame, et kõigi elus tuleb ette keerulisi, lahendamist vajavaid olukordi, siis Ebbinghausi kirjeldatud ja tõendatud „unustamise kõver“ väidab, et me unustame 75 protsenti uuest infost 6 päeva jooksul, kui me seda ei kasuta. See on „ette õppimine“ pea sama kasutu nagu „ette söömine“.

- **Vale lahendus.** Eeldame, et probleem on koolitusega (teadmiste ja oskustega) lahendatav ja nii jääb tegelik probleem või põhjus tähelepanuta. Nii juhtub, et asjatule koolituskulule lisaks raiskame koolitusel osalejate väärtuslikku tööaega ja hoopis süvendame töötajate vastuseisu.

Tundub enesestmõistetav rääkida vajadusest siduda arendustegevused organisatsiooni vajaduste ja eesmärkidega. Andmed viitavad aga sellele, et seos on sageli puudulik. Nelson Sivalingam³ toob välja, et ainult 10 protsenti ettevõtetest hindab koolituste mõju töösooritusele. Alustame parimate kavatsustega, kuid kuna teekond on keerukas, on lihtne siht silme eest kaotada ja minna lihtsamat ning tavapärasemat rada. Me arvame, et teame parimat lahendust ja asume seda kohe ellu viima, pühendades liiga vähe aega tõeliste vajaduste ja takistuste väljaselgitamisele.

Ainult 10 protsenti ettevõtetest hindab koolituste mõju töösooritusele”

NELSON SIVALINGAM

ARENDESTEGEVUSE SIDUMINE ORGANISATSIOONI VAJADUSTEGA

Kui hindaksime L&D valdkonna edukust ja tegevuste mõju töötajate käitumisele, siis suure tõenäosusega liiguks ka L&D valdkonna fookus

„elluviimiselt“ rohkem „muutuste saavutamisele“.

Tulemuslik arendustegevus algab õigest eesmärgist. Arendustegevusi eesmärgistades keskendutakse liiga sageli sellele, mida osalejad peavad teadma ja oskama (koolitusvajadus), selle asemel, et mõelda, mis on tegelik probleem ja millist tegutsemist me neilt ootame.

Nii on töötaja jaoks palju arusaadavam, kui temalt oodatakse parema infovahetuse oskuse asemel hoopis oma tegevustest ülevaate andmist nii meeskonnakoosolekul kui mitteformaalsete kohtumiste käigus. Kasutame üldistusi selleks, et haarata enamat ja väljenduda lühemalt, kuid muutuseks on vaja väga selgelt ja

konkreetselt sõnastada, mida muuta tahame.

Kui juht pöördub sooviga arendada töötajate digipädevusi, tuleb täpselt aru saada, kellel, millal ja mis olukorras on see probleemiks ning kuidas on see seotud äriliste eesmärkidega. Näiteks võib selguda, et kõnekeskuse töötajad ei ava kõnede toimumise ajal erisuguseid programme, et sealt kiirelt ajakohast infot leida.

See viib olukorrani, kus klient ei saa asjakohast abi ja pettub ning töötajad ei kasuta ära võimalusi lisavõimaluste tutvustamiseks. Küsimusi veelgi täpselt suunates selgub, et asi ei takerdu niivõrd digipädevuse tahta, kuivõrd teekonnad programmide avamiseks ei ole kasutajasõbralikud.

„Digipädevuse probleem“ võib saada lahendatud programmideni jõudmise lihtsustamisega ning uue teekonna kommunikeerimisega. Vajaliku info leidmist toetab spikker kuvari küljes. Reaalseks eesmärgiks saab hoopis lisapakkumiste tegemise oskuste arendamine.

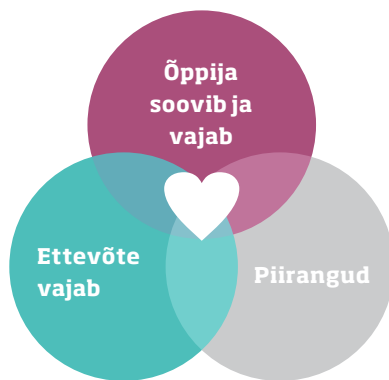
Ettevõtte huvi on selgesti tabatav – mida rohkem kliendile tema vajadusest lähtuvalt erisuguseid võimalusi tutvustatakse, seda rahulolevam on klient ja see mõjutab ka müügitulemust. Mõõdikuks: töötaja välja saadetud lisapakkumiste arv nädalas ja realiseerunud pakkumiste arv.

Optimaalne õpikogemus ei lähtu ainult ettevõtte vajadustest. Et arendustegevus oleks tulemuslik, peab see:

	TASAND	KÜSIMUS	MÕÕDIKUTE NÄITEID	
TÖÖ	8	Mõju äritulemussele	Millist mõju ootame?	Realiseerunud (lisa)pakkumiste käibe kasv (%) x perioodil.
	7	Ülekanne töökohal	Kuidas oodatav mõju töökohal avaldub?	Kliendi rahulolu indeksi kasv (%) x perioodil ja seos arendustegevusega. Töötaja poolt välja saadetud lisapakkumiste arv. nädalas ja realiseerunud pakkumiste arv.
ÕPPIMINE	6	Ülesande pädevus	Milline on töötajate võimekus ülesandeid nõuetele vastavalt sooritada? Kuivõrd kasutab koolitusel / töös õigeid võtteid?	Õiged võtted koolitusel ja x kuud peale koolitust. Koolituse ja töösoorituse toe abil iseseisvaks tegutsejaks x aja jooksul.
	5	Otsustuspädevus	Millised on töös olulised otsustuskohad? Milline on õppija võimekus teha konteksti arvestavaid otsuseid koolitusel / peale koolitust?	Stsenaariumipõhiste harjutuste / arutelude lahendus vastab x% juhtudel etteantud kontekstile. Sobiva lahenduskäiguni jõudmiseks kuluv aeg.
	4	Teadmised	Millised teadmised omandas? Kuivõrd teadmised on säilinud pikema aja jooksul?	Koolituse lõpus sooritatud testi skoori %-i muutus võrreldes eeltestiga. X kuud peale koolitust sooritatud testi skoori muutus.
	3	Õppija taju	Kui tõhus oli koolitus õppija arvates? Kuivõrd mõistis õpitut (õppija arvamus)? Kuivõrd valmis on õpitut rakendama?	Rahulolu mõõdik (x/5-st). NPS soovitusindeks (soovitaks koolitust kolleegile).
	2	Tegevused koolitusel	Kuivõrd võttis osa õppetegevusest? Milliseid harjutusi sooritas / materjale kasutas?	Õppetegevuste läbimise määr / õpianalüütika.
	1	Osalemine	Kas õppija osales, alustas / lõpetas õppetegevuse? Kuidas on läbimine / juhendamine vajadusel tõendatav?	Tunnistus kehtib. Tõendatud allkirjaga.

Äritulemust mõjutava arendustegevuse kujundamist toetab LTEM-i mudel⁵. Enne lahenduse valikut on vaja teha sisuline arutelu, mille tulemusel lepitakse kokku, mis tasandile peame jõudma ja esitatakse mõõdikud selleni jõudmiseks. Nii muutub L&D koolituste korraldajast äri vajaduste toetajaks ja juhile sisuliseks partneriks.

- **looma väärtust õppijale** (relevantne, tema aega ja pingutust väärt ning lahendama tööalase väljakutse)
- **lahendama probleemi organisatsiooni jaoks** (mõõdetav tulemus ja äriiline mõju)
- **olema realistlik, jätkusuutlik lahendus** (sh mõistlik haldamine ja ressursside kasutus).



Optimaalne õpikogemus

Esile võib kerkida ka teistsugune takistus – töötajad, kes on harjunud leidma kliendi soovidele lahendusi, ei taha sugugi hakata müügitööd tegema. Nende vastuseis koolitusel osalemiseks on tugev. Kui õppija ei tunne vajadust ega soovi, ei ole mõistlik sundida teda koolitusel osalema. Soovitav käitumuslikku muutust sellele investeeringu ei järgneks.

Kui õppija ei tunne vajadust ega soovi, ei ole mõistlik sundida teda koolitusel osalema.

MUUDATUSE VAJALIKKUSE TEADVUSTAMINE

Enne arendustegevusteni jõudmist tuleb sellises olukorras tegeleda muudatuse vajalikkuse teadvustamisega ja näidata oodatud mõju nii ettevõtte

tulemustele kui ka töötajatele endile. Võib-olla on vaja välja töötada boonussüsteem? Või hoopis töö minapildiva – kuidas sobitada abistaja profiil lisavõimaluste tutvustaja profiiliga?

Igal juhul tuleb arutleda töötajatega muudatuse vajalikkuse üle ja mõista vastuseisu tagamaid ning hirme. Millised hoiakud ja mõttemallid takistavad lisapakkumiste tegemist? Milliste igapäevategevuste/protsesside ümberkorraldamine soodustaks uut käitumist? Või hoopis – mis on praeguses töökorralduses takistajaks?

ARENDESTEGEVUSED ON LAIEM MÕISTE KUI KOOLITUSED

Sageli on nii juhtide kui ka töötajate arusaamadesse juurdunud üks-ühele seos nende kahe mõiste vahel. Arendustegevus on juba seegi, kui töötaja läheb ja vaatlleb mõne kolleegi tööd ning pärast arutab oma märkamisi ja kahtlusi kas juhiga või meeskonnas.

Töötaja arusaam ja enesekindlus paranevad ning ta on nõus proovima, kui juht tunneb regulaarselt huvi, kuidas tal läheb, tunnustab ja aitab tõrkeid lahendada. Koos kogunud kolleegiga turvalises keskkonnas uusi oskusi harjutades ja mõõdikuid jälgides suureneb ka valmisolek koolitusel osaleda, et lisapakkumiste tegemise oskust koolituse kaudu edasi arendada.

Takistuseks võib osutada ka rahalise ressursi piiratus või see, et enamik meeskonnast tegutseb juba tulemuslikult ja koolitust oleks vaja vaid mõnele töötajale. Avalik koolitus ei arvestaks sellisel juhul ettevõtte eripärasid piisavalt, mistõttu kasutegur sellest oleks väike. Võimalikud alternatiivid oleks veel:

- mentori leidmine kolleegide hulgast
- *coaching* juhilt
- vaatluspraktika mõnes teises organisatsioonis ja õpikohtade arutelu oma meeskonnas
- külalise kutsumine meeskonnakoosolekule oma kogemusi jagama

Arendusprotsessi edutegurid kokkuvõtlikult:

- Tegelikult probleemi mõistmine
- Selge tegevuslik eesmärk, mis on mõõdetavalt seotud ettevõtte eesmärkidega
- Juhi kaasatus protsessi kavandamisel, kommunikatsioonil, hoiakutega tegelemisel ja käitumusmuutuse jälgimisel ning kinnistamisel
- Töötajate kaasamine - ühised arutelud, refleksioonid nii muudatuse vajalikkuse, takistuste kui ka lahenduste üle
- Takistavate tööprotsesside ülevaatamine
- Töö käigus õppimine, oma tegevuste analüüs (1:1 või meeskonnas)
- Juhi tähelepanu, järjepidev soovitud käitumusmuutuse jälgimine ja tagasisides-tamine.

- töösoorituse tugi ettevõtte wiki-keskkonnas (digitaalne *coach*), kust vajaduse korral tööprotsessis kahe klikiga kiirelt oma küsimustele ja kõhklustele vastused saada. Vahel piisabki töövoos õppimisest, et lisapakkumiste arv nädalas oleks tõusutrendis ja tavapärasest koolitust ei ole vaja. ♦

Kasutatud allikad:

1) Glaveski, S. (2019). Where Companies Go Wrong with Learning and Development. HBR. <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development>
 2) Caplan, B. (2018). The Case Against Education. PUP
 3) Sivalingam, N. (2022). Learning at Speed: How to upskill and reskill your workforce at pace to drive business performance. KoganPage
 4) Boller, S., & Fletcher, L. (2020). Design Thinking for Training and Development: Creating Learning Journeys That Get Results. ASTD.
 5) LTEM. Thalheimer, W. (2018). <https://www.worklearning.com/wp-content/uploads/2018/02/Thalheimer-The-Learning-Transfer-Evaluation-Model-Version-12.pdf>