



# VKEde koolitusjuhend



Euroopa Komisjon

Käesolevat trükist toetatakse Euroopa Liidu tööhõive ja sotsiaalse solidaarsuse programmi Progress (2007–2013) raames. Programmi viib ellu Euroopa Komisjon. Programm on loodud selleks, et toetada rahaliselt Euroopa tööhõive, sotsiaalpoliitika ja võrdsete võimaluste eesmärkide rakendamist ning aidata seeläbi kaasa programmi Euroopa 2020. aasta strateegia eesmärkide saavutamisele kõnealustes valdkondades.

Seitsmeaastane programm on suunatud kõikidele huvirühmadele, kes aitavad välja töötada asjakohaseid ja tõhusaid õigusakte ning kujundada tööhõive- ja sotsiaalpoliitikat Euroopa Liidu 27 liikmesriigis, Euroopa Vabakaubanduse Assotsiatsiooni riikides ning Euroopa Liidu kandidaatriikides ja taotlejariikides.

Lisateave:  
<http://ec.europa.eu/progress>

# VKEde koolitusjuhend

**Euroopa Komisjon**

Tööhõive, sotsiaalküsimuste ja sotsiaalse kaasatuse peadirektooraat  
Üksus C.2

Käsikiri on valminud augustis 2009

Käesoleva aruande koostamise ja rahastamise on korraldanud Euroopa Komisjoni tööhõive, sotsiaalküsimuste ja sotsiaalse kaasatuse peadirektoraat. See ei pruugi kajastada komisjoni ametlikku seisukohta.

**Koostanud:**

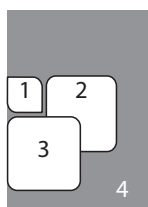
ORSEU

Wilke, Maack and Partner

Lille/Hambourg, juuni 2009

Vastutavad autorid: Nicolas Farvaque, Eckhard Voss

Kaasautorid: Marion Lefebvre, Kim Schütze



© Kaanefoto 1, 2, 3, 4: 123RF

Et kasutada või reprodutseerida fotosid, mille autoriõigused ei kuulu Euroopa Liidule, tuleb taotleda luba otse autoriõiguse valdaja(te)lt.

Europe Direct on teenus, mis  
aitab leida vastused  
Euroopa Liiduga seotud küsimustele

Tasuta infotelefon: (\*)  
00 800 6 7 8 9 10 11

(\*) Mõned mobiilsideoperaatorid ei võimalda helistamist 00 800 numbritele või võtavad neile helistamise eest kõnetasu.

Lisateavet Euroopa Liidu kohta saate internetist Euroopa serverist (<http://europa.eu>).

Katoloogimisandmed ja kokkuvõte on esitatud väljaande lõpus.

Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, 2011

ISBN: 978-92-79-20306-0

doi:10.2767/34703

© Euroopa Liit, 2011

Allikale viitamisel on reprodutseerimine lubatud.

# Sisukord

<b>Sissejuhatus</b> .....	<b>5</b>
Miks ja kellele see juhend on koostatud? .....	5
Kuidas juhendit kasutada .....	5
Üksteiselt õppides.....	6
Metoodika .....	6
<b>I osa. Taustainfo</b> .....	<b>7</b>
<b>VKEd Euroopas. Faktid, arvud ja trendid</b> .....	<b>9</b>
<b>Koolitus – edu ja kohanemise võti</b> .....	<b>13</b>
<b>Koolitus VKEdes. Peamised väljakutsed</b> .....	<b>16</b>
<b>II osa. Koolitus VKEdes. Praktiline juhend ja võrdlusnäited</b> .....	<b>19</b>
<b>1. Koolituse jaoks ettevõttesiseste takistuste ületamine</b> .....	<b>21</b>
1.1. Lahendused organisatsioonilistele probleemidele ja tõketele.....	21
1.2. Rahalised vahendid ja ressursid koolituseks.....	24
1.3. Personali juhtimise ja oskuste arendamise poliitika .....	27
1.4. Töötajate ja juhtide ettekujutused koolitusvajadustest.....	31
1.5. Ressursside ühendamise ning VKEde koostöö koolituses ja pädevuse arendamisel.....	35
<b>2. Sobivate koolitusmeetodite ja -tehnikate rakendamine</b> .....	<b>40</b>
2.1. VKEde eripärasid arvestavad koolitusmeetodid.....	40
2.2. Juhtivtöötajate ja ettevõtjate koolitus ning pädevuse arendamine .....	45
2.3. Mitteametlike oskuste ja pädevuste kinnitamine .....	47
<b>3. Toimetulek pädevuse arendamisega seotud praeguste ja struktuursete väljakutsetega</b> ...	<b>52</b>
3.1. Pädevuse arendamine demograafilise muutuse kontekstis .....	52
3.2. Töötajate hoidmine ja VKEde muutmine kvalifitseeritud noortele atraktiivseks .....	57
3.3. Pädevuse arendamine rahvusvahelistumise kontekstis .....	60
3.4. Sugudevahelise võrdsuse ja naiste võimaluste parandamine ning käsitlemine .....	63
<b>Kokkuvõtavad märkused</b> .....	<b>67</b>
Muljet avaldav kiirülevaade ja palju, mille üle järele mõelda.....	67
<b>III osa. Täiendav teave ja lisa</b> .....	<b>69</b>
<b>ELi ressursid</b> .....	<b>71</b>
Kirjandus, veebiviited, koolituse kontrollnimekirjad, sidusvahendid jms .....	71
Ülevaade 50 hea tava näitest .....	74



# Sissejuhatus

## MIKS JA KELLELE SEE JUHEND ON KOOSTATUD?

Kunagi varem pole töötajate oskused, motivatsioon ja nende aktiveerimine olnud nii tähtsateks eeldusteks ettevõtete jätkusuutlikule edule, tootlikkusele ja innovatsioonile kui tänapäeval. Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (VKEde) olukord koolituse alal on aga paradoksaalne.

Ühest küljest peetakse täiendkoolitust ja elukestvat õpet (nii töötajatele kui ka juhtidele) globaliseerumise taustal konkurentsivõime jaoks tähtsateks teguriteks. Teisest küljest näitab aga statistika, et täiendkoolitus ja erialane ettevalmistus on VKEdes töötavate inimeste jaoks väiksema tõenäosusega kättesaadavad kui suurettevõtete töötajatele.

Juhendis näidatakse, kuidas väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes koolitust ja oskuste arendamist edukalt välja töötada ja rakendada ning seda vaatamata VKEde koolitusega seonduvatele sisemistele ja välistele takistustele.

Tuginedes mitmetele seonduvatele teemadele, selgitatakse juhendis kõigepealt tüüpilisi probleeme, mida VKEde koolituse ja oskuste arendamise alal pidevalt kogeavad. Juhendis kirjeldatakse, kuidas nende probleemidega toime tulla ning töötada välja innovatiivseid ja edukaid lahendusi, näiteks

- **koolituse ja oskuste arendamise raamtingimuste parandamine:** koolitusega seotud organisatsiooniliste takistuste ületamine; rahaliste vahendite eraldamine koolitustegevusteks; ettenägeliku personali- ja oskuste arendamise poliitika väljatöötamine;
- **sobivate koolitusmeetodite ja -tehnikate väljatöötamine:** mikro- ja väikeettevõtete erilistel vajadustel põhinevad koolitusmeetodid;
- **pädevuse arendamisega seotud jooksvate ja struktuursete probleemide käsitlemine:** näiteks konkurents kvalifitseeritud tööjõu pärast, mis kasvab eelkõige seoses demograafilise muutusega.

Käesolev juhend on koostatud järgmiste oluliste VKEde koolitusega seotud osapoolte jaoks: äriühingute omanikud, koolituse eest vastutavad juhatuse esindajad, töötajate esindajad ja ametiühingud, sotsiaalpartnerid ja kutseorganisatsioonid sektori ja riigi tasandil. VKEdele mõeldud raamistike ning koolitus- ja oskuste arendamise programmide väljatöötamisel ja rakendamisel mängivad olulist rolli paljud osapooled. Nagu juhendis kirjeldatakse, on nende osapoolte vaheline koostöö kriitiliseks teguriks VKEdes koolituse väljatöötamisel.

## KUIDAS JUHENDIT KASUTADA

Kõigepealt antakse I osas põhiküsimuste kohta taustainfot, jätkates kolme jakku jagatud 12 teema käsitlemisega (II osa). Iga teema on sarnaselt üles ehitatud, andes teavet peamiste väljakutsete kohta ja keskendudes konkreetse teema raames headele tavadele ja uudsetele lahendustele. Kuna käesolev juhend tugineb praktilistele kogemustele, sisaldab see palju praktilisi näiteid headest tavadest. Juhendi koostamisel dokumenteeriti ligikaudu **50 praktilist näidet**. Kõigis jagudes viidatakse neile praktilise kogemuse andmelehtedele, mis on kättesaadavad tööhõive, sotsiaalküsimuste ja sotsiaalse kaasatuse peadirektoraadi veebilehel.

Lisaks koolituse ja oskuste arendamisega seotud küsimuste asetamisele laiemasse VKEde arengu konteksti Euroopas ning praktilise teabe andmisele raamtingimuste, algatuste ja toetusmeetmete kohta Euroopa tasandil antakse käesolevas juhendis ka lisateavet koos viidetega vastavatele allikatele. Juhendi esimeses osas antakse ülevaade VKEde arengu ja peamiste probleemidega seotud põhiteabe ja faktide kohta tänases Euroopas.

Juhend ja praktilise kogemuse andmelehed on kättesaadavad ka järgmisel veebiaadressil:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>.

---

## ÜKSTEISELT ÕPPIDES

Kõigis 12 alajaos tuuakse välja peamised õppetunnid, olulised edufaktorid ja ülevõetavuse aspektid.

### METOODIKA

Esimene ülesanne oli koostada analüütiline tabel VKEdes koolitusega seotud probleemidest. Praktiliste kogemuste kogumine põhinebki nimetatud analüüsitabelil. Koostöös mitme ELi institutsiooniga (nt ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraat, Euroopa Sotsiaalfond, Leonardo, Euroopa Kutseõppe Arenduskeskus), siseriiklike sotsiaalpartnerite liikmesorganisatsioonidega, konsulteerides Euroopa Ametiühingute Konföderatsiooniga, Euroopa Käsitööga Tegelevate, Väikeste ja Keskmise Suurusega Ettevõtete Keskliidu (UEAPME) ja BUSINESSEUROPE'iga, samuti sõltumatu uurimistöö abil (teised heade tavade kataloogid, VKEde asjatundjad, varasemad restruktureerimisfoorumid jms) koostati esialgne nimekiri enam kui 100 juhtumi kohta Euroopas. Mainitud nimekirjast valiti 50 juhtumit, mis esindavad parimaid tavasid VKEde töötajate ja juhtide koolituses ja oskuste kohandamises (vt lisa). Valitud juhtumid rakenduvad igat liiki VKEdes (käsitööga tegelevad, mikro- ja keskmise suurusega ettevõtted) ja erinevates tegevusharudes ning võtavad arvesse riikidevahelisi erisusi.

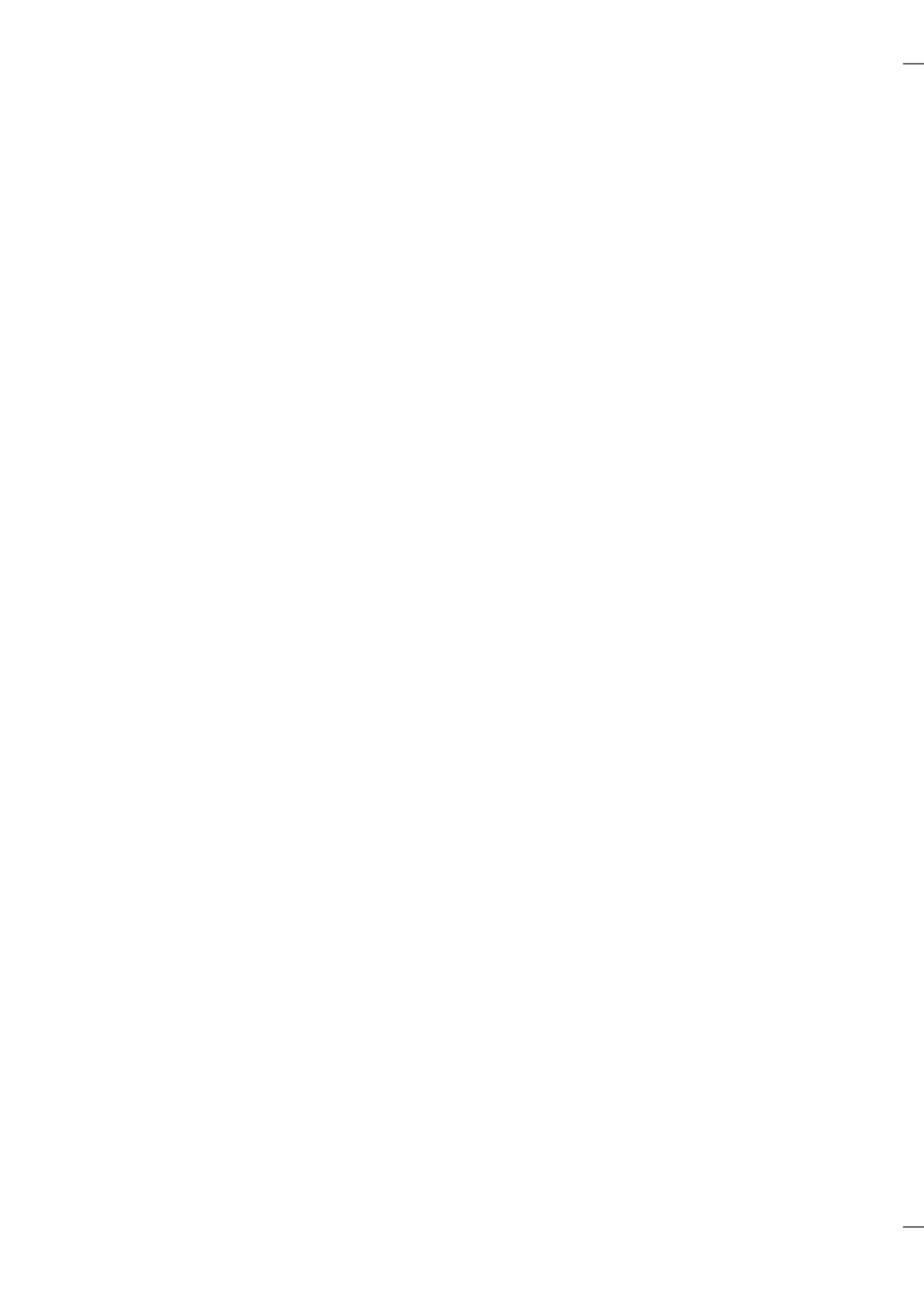




**I osa**

*Taustainfo*





# VKEd Euroopas.

## Faktid, arvud ja trendid

*„Arvestades asjaolu, et VKEd moodustavad 99% kõigist Euroopa äriühingutest, on äärmiselt vajalik rakendada ja kohendada kõik olemasolevad Euroopa ja siseriikliku tasandi poliitilised meetmed ning vahendid väikeettevõtete jaoks.“*

ELi tööhõive volinik Vladimír Špidla VKEd restruktureerimise foorumi avamisel 26. novembril 2007.

### VKEd positsioon Euroopa majanduses

Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted on kõigis Euroopa Liidu riikides valitsevaks äriorganisatsioonide vormiks. Ligikaudu 23 miljonist Euroopa Liidu ettevõttest on üle 99% VKEd. VKEd annavad suure panuse Euroopa tööhõivesse ja jõukusesse: neis on peaaegu 70% Euroopa erasektori töökohtadest ning Euroopa tööstusharudes on VKEdes hõivatud inimeste arv suur, eriti sellistes harudes nagu ehitus, metallitööstus, puidu ja mööbliga seotud tööstus. VKEd annavad suure osa ELis loodavast jõukusest: kinnisvara-, ringlussevõtu- ja ehitussektoris on see osa üle 80% ning kogu erasektoris hinnanguliselt 55–60%.

Mikroettevõtted, sh paljud käsitööettevõtted, on Euroopa majanduse tõelised tugisambad. Enamik (üle 90%) neist on vähem kui 10 inimesega mikroettevõtted. Ainuüksi need ettevõtted annavad tööd enam kui kolmandikule Euroopa tööjõust ning loovad enam kui 20% majanduslikust lisandväärtusest.

Füüsilisest isikust ettevõtjad, s.o ainult ühe töötajaga ettevõtted, moodustavad ELi tööhõivest 16%.

Suuruselt teise VKEd rühma moodustavad väikeettevõtted, mis on määratletud 10–49 töötajaga ettevõttena. 2005. aastal koosnes see rühm 1,3 miljonist ettevõttest (v.a põllumajandus, finantsteenused ja avalikud teenused) ligikaudu 26 miljoni töötajaga, s.o umbes 7% kõigist Euroopa ettevõtetest ja umbes viiendik tööjõust. Pisut üle 1% kõigist ettevõtetest on keskmise suurusega, st 50–249 töötajaga ettevõtted. Keskmise suurusega ettevõtetes on tööl umbes 21 miljonit inimest ehk peaaegu 17% Euroopa erasektori tööjõust.

### Mis on VKE?

Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetena (VKE) on ELi poolt ametlikult määratletud vähem kui 250 töötajaga äriühingud. VKEna määratlemiseks ei tohi ettevõtte aastakäive ületada 50 miljonit eurot ega aastabilanss 43 miljonit eurot.

VKEd võib suuruse järgi kolme kategooriasse jaotada: vähem kui 10 töötajaga mikroettevõtted, 10–49 töötajaga väikeettevõtted ning 50–249 töötajaga keskmised ettevõtted.

### Lingid

Soovitus 2003/361/EÜ VKE määratluse kohta:

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).

Euroopa VKEd portaali:

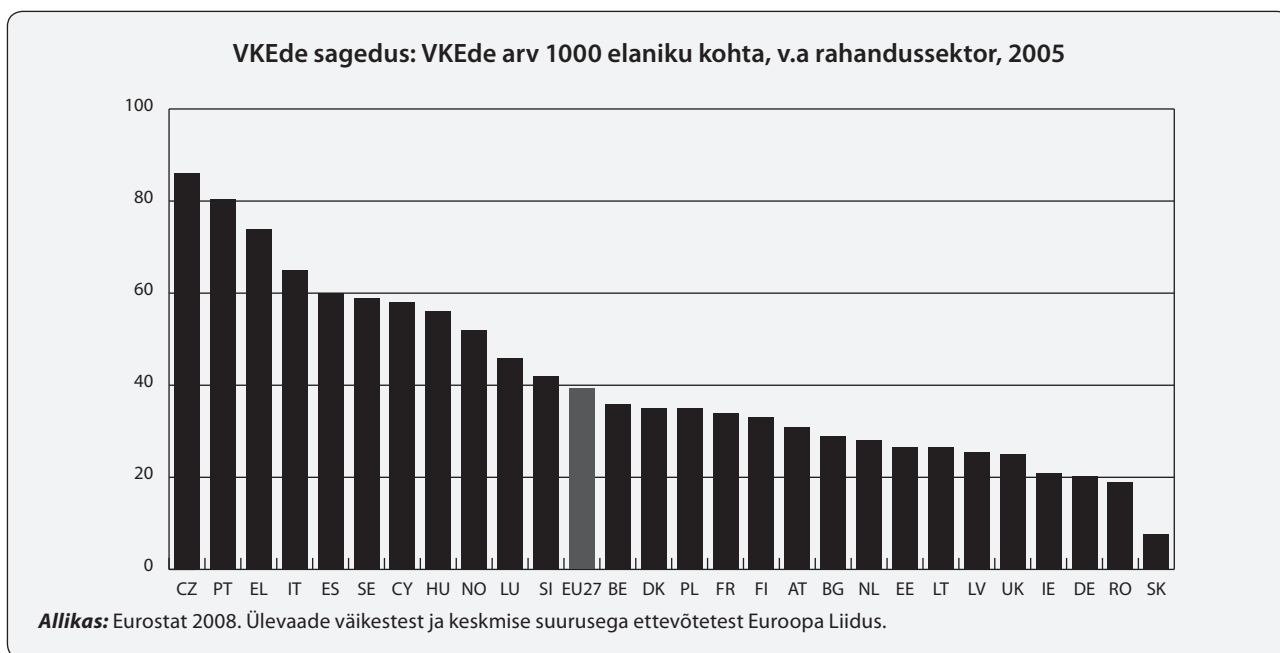
<http://ec.europa.eu/enterprise/sme>.

Statistika VKEd kohta Euroopas:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>.

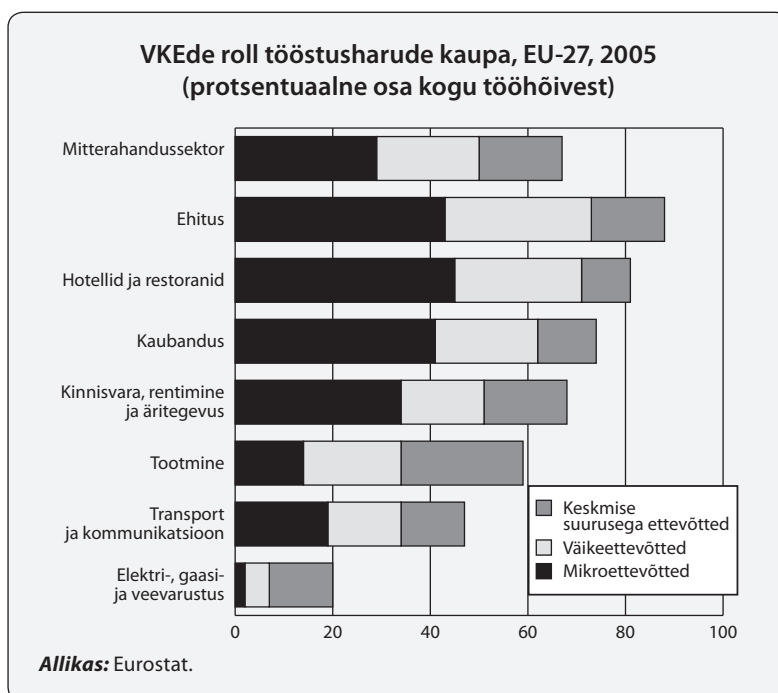
## Suured riikide- ja sektoritevahelised erinevused Euroopa VKEde seas

VKEde geograafiline mitmekesisus Euroopas kajastab tööstusstruktuuride, majandustraditsioonide ja teiste raamtin-  
gimuste erinevaid mudeleid, seda eelkõige Ida- ja Kesk-Euroopa liikmesriikide majandusliku ja sotsiaalse ülemineku-  
protsessi kontekstis.

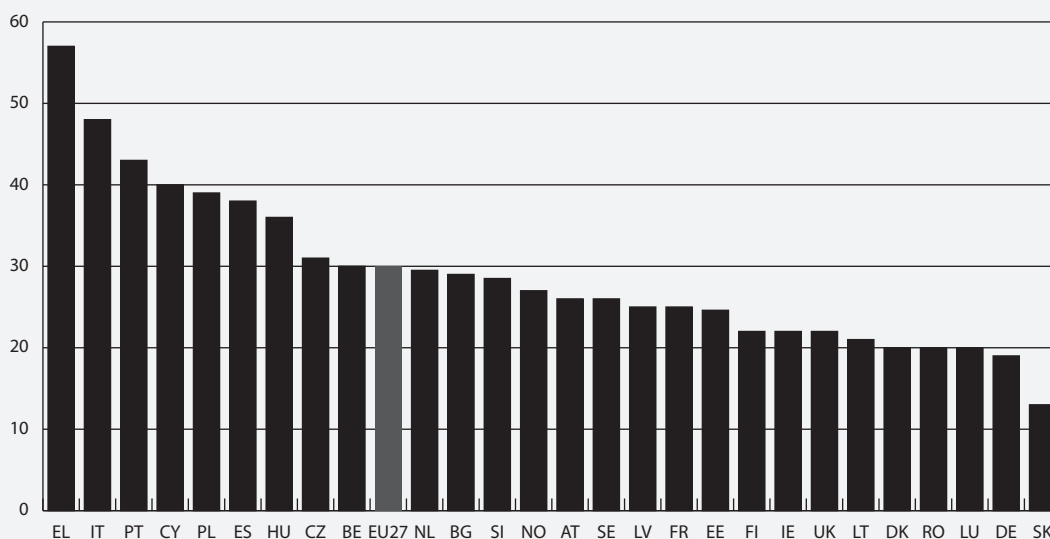


2005. aastal oli EU-25 ning Bulgaaria ja Rumeenia mitterahandussektoris keskmiselt ligikaudu 40 VKEd 1000 elaniku kohta. Suurimad VKEde sagedused registreeriti Tšehhi Vabariigis (üle 8%) ja Portugalis (umbes 80 VKEd 1000 elaniku kohta), millele järgnesid kolm Vahemere maad: Kreeka, Itaalia ja Hispaania. Skaala teises otsas asusid madalaima VKEde sagedusega Rumeenia ja Slovakkia.

ELi liikmesriikides erines suuresti konkreetsete suurusklasside suhteline olulisus: kui näiteks võtta arvesse eri suurusklasside osakaalud kogu tööhõives, siis on mikroettevõtete osas esikohal Kreeka, kus nende osakaal on peaaegu 60%. Ka Portugalis, Küprosel, Poolas ja Hispaanias on mikroettevõtete osa kogu tööhõivest oluliselt suurem kui ELi keskmine, mis on umbes 30%. Selle edetabeli lõpus on Saksamaa, Taani ja Rumeenia umbes 20%-ga ning Slovakkia ainult 13%-ga.



Mikroettevõtted. Osa mitterahandussektori tööhõives, 2005



Allikas: Eurostat 2008. Ülevaade väikestest ja keskmise suurusega ettevõtetest Euroopa Liidus.

VKEde rolli iseloomustavad ka olulised erinevused majandustegevuses. VKEdede osa tööhõives varieerub 20%-st energia- ja veesektoris kuni üle 80%-ni ehitussektoris ning hotelli- ja restoraniäris. Ka levituse, kaubanduse ning äriteenus- ja -tegevuste sektorites töötab umbes kolmveerand töötajatest VKEdes.

Samuti esineb peamistes tööstusharudes erinevusi kolme VKEdede suurusklassi osakaaludes. Eriti suure mikroettevõtete osaga (kogu tööhõivest) sektorid on kinnisvara (55,8%), hotellid ja restoranid (44,8%), mootorsõidukite kaubandus (42,9%), jaekaubandus ja remont (42,6%) ning ehitus (42,6%). Kontrastina on väikeettevõtete osa tööhõives suur sellistes sektorites nagu metallitooted, masinad ja seadmed (34,1%), ehitus (30,5%), puit ja puidutooted (30,3%) ning mootorsõidukite kaubandus (29,2%). Keskmise suurusega ettevõtted on suured tööandjad tootmissektorites, eriti kummi ja plasti, tekstiili, tselluloosi, paberi ja paberitoodete ning rõivaste tootmises.

Üldiselt on väikeettevõtete võrreldes suurtega olulisem roll töömahukates, väiksema tööviljakusega sektorites. 2003. aastal oli ELis tööviljakus keskmiselt suurim energiasektoris ja kaevandussektoris – neid mõlemaid valitsevad suurettevõtted – ning vähim tüüpilistes VKEdes ärides, nagu hotellid ja restoranid.

## Mõttele väikestele!

Euroopa Komisjon on töötanud välja ja rakendab palju poliitilisi meetmeid, mis on mõeldud spetsiaalselt Euroopa VKEdede abistamiseks. Nende eesmärk on luua tingimused väikeettevõtete loomiseks ja nende jõudsaks kasvuks. Kui EL soovib saavutada oma eesmärgi kiirendada majanduskasvu ning luua uusi ja paremaid töökohti, peavad just VKEd mängima selles kõige tähtsamat rolli, eelkõige seetõttu, et nemad on peamised uute töökohtade loojad Euroopas.

Juba 2001. aastal kiitsid ELi juhid Santa Maria da Feira Euroopa Ülemkogul heaks „**Euroopa väikeettevõtete harta**“, mis kutsus liikmesriike ja komisjoni üles võtma meetmeid väikeettevõtete toetamiseks ja julgustamiseks. Pärast seda on lükatud käima mitu algatust VKEdede raamtingimuste parandamiseks Euroopas.

## Euroopa VKEde poliitika

Praegu on Euroopa VKEdega seotud poliitika keskendunud peamiselt viiele prioriteetvaldkonnale:

- ettevõtlikkuse ja oskuste edendamine;
- VKEde turulepääsu parandamine;
- bürokraatia vähendamine;
- VKEde kasvupotentsiaali parandamine;
- VKEdega seotud sidusrühmadega konsulteerimine.

## Lingid

VKEde saadik:

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme\\_envoy.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm).

VKEde osa ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraadi kodulehel:

<http://ec.europa.eu/enterprise/sme>.

Teave Euroopa väikeettevõtlusseaduse kohta:

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm).

Harta Euroopa väikeettevõtete toetuseks:

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm).

VKEde tegevuse ülevaade:

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme\\_perf\\_review/spr\\_main\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme_perf_review/spr_main_en.htm).

Juhend VKEde edendamiseks ELi tasandil („ajakirjanike/külaliste pakett“):

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme\\_pack\\_en\\_2008\\_full.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_en_2008_full.pdf).

VKEde mõõtme paremaks integreerimiseks ELi poliitikasse on Euroopa Komisjoni ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraadis määratud ametisse VKEde saadik<sup>1</sup> ning 2008. aasta juunis võeti vastu Euroopa väikeettevõtlusseadus (*Small Business Act*), mis on põhjalik poliitiline raamistik ELi ja selle liikmesriikide jaoks.

Väikeettevõtlusseadus tugineb põhimõttele „Kõigepealt mõtle väikestele“: VKE-sõbralikkus peaks saama Euroopas peavoolupoliitikaks. Selle saavutamiseks peab VKEde huvid siduma otseselt poliitikakujundamisega, alates õigusaktidest kuni avalike teenusteni, et edendada VKEde kasvu ning aidata neil probleemidest ja takistustest tõhusalt üle saada.

Algatus on meetmepakett, mis lähtub alltoodud kümnest eesmärgist.

- Luua keskkond, kus ettevõtjad ja pereettevõtted saavad jõudsalt areneda ja kus ettevõtlust väärtustatakse.
- Tagada, et pankrotistunud ausad ettevõtjad saavad kiiresti teise võimaluse.
- Koostada eeskirjad vastavalt põhimõttele „Kõigepealt mõtle väikestele“.
- Muuta riigiasutused VKEde vajaduste suhtes osavõtlikumaks.
- Kohandada poliitikavahendid VKEde vajadustega: hõlbustada VKEde osalemist riigihangetes ja parandada VKEde puhul riigiabi kasutamist.
- Hõlbustada VKEde juurdepääsu rahastamisvahenditele ning arendada välja õigus- ja majanduskeskkond, mis toetab õigeaegseid makseid äritehingute puhul.
- Aidata VKEdel saada rohkem kasu ühtse turu pakutavatest võimalustest.
- Edendada oskuste täiendamist VKEdes ja igat liiki innovatsiooni.
- Võimaldada VKEdel muuta keskkonnavalased väljakutsed võimalusteks.
- Soodustada ja toetada VKEsid turgude kasvust kasu saama.

<sup>1</sup> Täpsemat teavet vt järgmisel aadressil: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme\\_envoy.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm).

# Koolitus – edu ja kohanemise võti

## VKEdede ees seisvad tänased väljakutsed

Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks tekitavad erilisi probleeme väiksus ja ressursside piiratus. Raskesti valmistab uue ettevõtte asutamine ning selleks vajaliku kapitali hankimine, samuti õige rahastamisvõimaluse leidmine olemasoleva ettevõtte laiendamiseks. Ressursside vähesuse tõttu on bürokratlikud nõuded ja halduskoormus VKEdede jaoks koormavam kui suurettevõtetele. Sageli on VKEdel keeruline käia kaasas uute arengutega info- ja kommunikatsioonitehnoloogias, leida kvalifitseeritud tööjõudu ja pakkuda neile piisavat koolitust ja väljaõpet. Probleemaatilise võib olla ka pensionile jäävate omanike jaoks järeltulijate leidmine.

Kirjeldataud väljakutsetes ei ole midagi uut. Majanduse üldised suundumused, nagu globaliseerumine, tehnoloogia areng ning liikumine teadmispõhise majanduse suunas, samuti ELi laienemine ja siseturu väljakujundamine, on aga oluliselt mõjutanud seda, milliste väljakutsetega VKEd tänasel hetkel silmitsi seisavad.

ELis tegutsevad VKEd märgivad, et viimase kahe aasta jooksul on konkurents nende turgudel tihenenu. 2007. aasta Euroopa VKEdede vaatlusuuringus vastas 60% juhtidest, et konkurents on hiljuti intensiivistunud. Vaatlusuuring näitab, et reaktsioonina konkurentsi tihenemisele on VKEdede esmaseks strateegiaks teha suuremaid jõupingutusi toodete kvaliteedi ning turunduse nimel: 64% parandaks toote (või teenuse) kvaliteeti, 62% suurendaks toodete eristumist ning 61% suurendaks pingutusi turundustöös. Huvitaval kombel oli kulude kärpimine populaarsuselt alles neljas võte, mida VKEd konkurentsi kasvuga toimetulekul kasutavad.

## Innovatsiooni ja kvaliteediarenduse surve

2007. aasta Euroopa VKEdede vaatlusuuringu (VKEdede juhtide seas läbi viidud telefoniküsitlus) kohaselt tuntakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes olulist puudust kõrgtehnoloogilisest innovatsioonist. Üksnes umbes iga kümnes Euroopa VKEdede poolt kulutatud euro läheb uuele või oluliselt täiustatud tootele või teenusele. Peaaegu 40% Euroopa VKEdedest vastas, et neil puuduvad uued tooted või sissetulek uutest toodetest. Kui mikroettevõtete puhul ei saa ligikaudu 40% (ja VKEdede puhul 37%) osas rääkida täiustatud toodetelt või teenustelt saadavast käibest, siis suurettevõtete seas on sama näitaja 24%.

Küsimusele peamiste innovatsiooni piiravate tegurite kohta vastas peaaegu kümnendik ELi ettevõtjatest, et nende innovatsioonikavade peamised probleemid olid keeruline juurdepääs rahastamisele, oskustööjõu nappus, turunõudluse vähesus ning personali kallidus. Personal näib olevat olulisim üksiktegur: 17% Euroopa VKEded kurdab selle nappuse või kalliduse üle.

### Teistsugune lähenemine innovatsioonile väikeettevõtetes

„Siiani on Euroopa innovatsioonipoliitika keskendunud peaaegu ainult teadus- ja arendustegevusele ja kõrgtehnoloogilisele sektorile, jätmata tähelepanuta tegelikke innovatiivseid VKEsid. Nende jaoks on innovatsioon pidev protsess ning nad ei osale ametlikule määratlusele vastavas uurimistöös.“

UEAPME, „Euroopa innovatsioonipoliitika: võtke ka VKEd pardale“, Brüssel, 31.10.2006.

[www.ueapme.com](http://www.ueapme.com).

### Globaliseerumisest tulenevad väljakutsed mikro- ja väikeettevõtetetele

Euroopa ettevõtluse rahvusvahelistumisest ja uute riikide globaalsesse majandusse sisenemisest tulenevatest uutest väljakutsetest on eriti märkimisväärsed järgmised:

- kasvav konkurents välistarnijate poolt, üldine trend frantsiisimise suunas ning kohalike tüarettevõtete suurettevõtete esiletõus sellistes sektorites nagu pagariärid, prillipoed, puhastusteenused jmt;
- nõudluse struktuuride ja turgude muutus seoses näiteks suurettevõtete järjest suurema toetumisega välistarnijatele ning keskkonnaküsimuste rolli suurenemine;
- muutused tööturul seoses tööjõu rändega, paindliku tööjõu kasutamise suurenemine (hooaj töö, tööbürood, osalise koormusega töö) ning surve tööjõu hindadele;
- muudatused poliitilises ja muus regulatsioonis, nt kohalike finantsinstiitutsioonide, näiteks hoiupankade ja ühistupankade tähtsuse vähenemine ning institutsionaalsete investorite osatähtsuse kasv.

---

Seoses innovatsiooniga on tähtis näha väikeettevõtete ja suurettevõtete vahel ka üht sellist olulist erinevust, mida need arvud ei näita. Nagu Euroopa VKEde katusorganisatsioon UEAPME on rõhutanud, on käsitööga tegelevates ja väikeettevõtetes innovatsiooniprotsessid teistsugused ning neid „iseloomustavad rohkem pidevalt käimasolevad protsessid ja vähem lineaarsed tehnoloogiapõhised leiutised“.

Seetõttu peaks VKEde innovatsioonipotentsiaali realiseerimiseks olema Euroopa lähenemine innovatsioonile põhjalikum ja hõlmama mitte ainult kõrgharidust uurimistööd ja tehnoloogiat, vaid ka selliseid küsimusi nagu kvalifitseeritud tööjõu pakkumine, regulatiivse keskkonna parandamine, töökorraldus, vörgustumine ja uued turumeetodid.

## Demograafilisest arengust tulenevad väljakutsed

Üks peamisi probleeme, millega VKEd lähematel aastatel kokku puutuvad, on ettevõtte üleminek omaniku pensionile jäämise tõttu. Nagu Euroopa Komisjon ühes hiljutises selleteemalises teatises välja tõi, jääb hinnangute kohaselt kolmandik ELi ettevõtjatest, peamiselt pereettevõtete juhtidest, lähema kümne aasta jooksul oma äridest pensionile. Igal aastal mõjutavad ettevõtete üleminekutoimingud kuni 690 000 väikest ja keskmise suurusega ettevõtet ning 2,8 miljonit töökohta („Ühenduse Lissaboni majanduskasvu ja töökohtade kava rakendamine. Ettevõtete üleminek – järjepidevus läbi uue alguse“, KOM(2006) 117 (lõplik3)).

Demograafilisest arengust tulenevad väljakutsed ei ilmne ainult ettevõtete üleminekus ja vajaduses hõlbustada omandi üleminekut noorematele põlvkondadele kas ettevõttesse uute tulijate toetamise või olemasolevate töötajate valimise teel.

Teised demograafilise arenguga seotud teemad on Euroopa elanikkonna vanuselise struktuuri muutus, sellest tulenev tööealise elanikkonna vähenemine ning ettevõtete tööjõu vananemine. Kuigi sellised meetmed nagu naiste ja eakamate tööhõive suurendamine on olulised, on vaja ka teistsugust, ettevaatavamalt lähenemist, näiteks sisse-rändajate vastuvõtmine ja nende parem integreerimine tööturule, vanemate töötajate ehk nn hõbedase majanduse pakutavate võimaluste kasutamine ning piisavad sotsiaalkaitsemeetmed.

On tähtis rõhutada, et väikseid ja keskmise suurusega ettevõtteid mõjutavad kirjeldatud demograafilised muutused ja suundumused ilmselt rohkem kui suuri ettevõtteid, kuna väiksematel on üldiselt keerulisem kvalifitseeritud töötajaid endale meelitada ja enda juures hoida. Seetõttu on VKEd juba praegu teatud raskustes, eriti riikides, kus on oluline suurettevõtete osakaal ja esineb tööjõu nappus. Järjest rohkem maid on kehtestanud skeeme ja programme, millega parandatakse valmisolekut toetada ettevõtteid demograafiliste muutustega kohanemisel.

VKEde näevad seoses demograafilise arenguga hulgaliselt väljakutseid: Kuidas meelitada kutseõppe läbinud noori töötajaid ja neid ettevõttes hoida? Kuidas parandada mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kuvandit? Kuidas integreerida vanemaid ja sisserännanud töötajaid?



## Õppida, õppida, õppida!

Cedefopi poolt kokku pandud hiljutise uuringu kohaselt on Euroopas umbes 100 miljonit kvalifikatsiooni tõttu töökoha kaotamise ohus olevat töötajat ning 20 miljonit töötut. Samal ajal loetakse 80 miljonit inimest väheste oskustega tööjõu hulka. Euroopa elanikkond vananeb ning ettevõtetele on järjest suurem puudus oskustööjõust. Tulevastele töökohtadele sobimiseks on töötajatel vaja rohkem oskusi ning ajakohast pädevust.

Seoses Euroopa arenemisega teenustepõhisemaks, info- ja kommunikatsioonitehnoloogiale ja rohelisetele tehnoloogiatele keskenduvaks majanduseks on töötajaskonnal vaja kohaneda uute nõudmistega ning arendada uusi oskusi: 2008. aasta detsembris esitletud Euroopa Komisjoni uurimuse kohaselt võidakse 2020. aastaks luua EU-27s umbes 20 miljonit uut töökohta. Selles Cedefopi koostatud töös ennustatakse, et peaaegu kolmveerand neist töökohtadest luuakse teenustesektoris. Kui arvestada ka ELi majanduse muutumist järjest enam teadmispõhiseks, tõuseb kõrgharidust nõudvate töökohtade arv 25%-lt 31%-le. Kõiki tegureid arvesse võttes prognoositakse uurimuses, et aastatel 2006 kuni 2020 luuakse oodatavalt üle 19,6 miljoni uue töökoha (Cedefop: Tulevane oskuste vajadus Euroopas. Fookus 2020. aastal, Thessaloníki).

Tegelik loodavate töökohtade arv sõltub siiski globaalsest majanduskeskkonnast. Praegune finantskriis ja selle mõju reaalmajandusele muudavad pessimistliku stsenaariumi tõenäolisemaks. Pessimistlikumas stsenaariumis nähakse teenustesektoris vähemate töökohtade loomist koos mõningase kasvuga. Tööpuuduse kasv tootvates tööstusharudes on aga suurem.

Eelnevat arvesse võttes on koolituse ning kvalifikatsioonide ja oskuste kohandamise tähtsus ilmne ning see teema peaks saama prioriteetseks nii Euroopa kui ka siseriiklikul, piirkondlikul ja kohalikul valitsustasandil. Euroopa Liidu tasandil käivitas komisjon 2008. aasta detsembris ka algatuse „Uute töökohtade jaoks uued oskused“, et tagada parem sobivus töötajate oskuste ja olemasolevate töökohtade vahel. Algatus võtab arvesse ka seda, et järjest tähtsamaks muutuvad nn pehmed oskused, s.o probleemide lahendamise oskus, analüüsivõime, enesejuhtimise ja suhtlusoskus, aga ka keelteoskus, digitaalne pädevus ning meeskonnas töötamise võime.

## ELi sotsiaalpartnerite ühised ülesanded

Alates 1986. aastast on Euroopa Sotsiaaldialog andnud välja rea ühisarvamusi või ühisavaldusi, millest paljud on käsitlenud haridust ja koolitust. 2002. aastal võtsid ETUC, UNICE/UEAPME ja CEEP vastu pädevuste ja kvalifikatsioonide elukestva arendamise tegevuskava. See kujutab endast sotsiaalpartnerite olulist osalust elukestva õppe valdkonnas. Tegevuskava kohustab sotsiaalpartnereid tegema riiklikul ja Euroopa tasandil koostööd pädevuste arendamise ja kvalifikatsioonide omandamise kui elukestva õppe tähtsate aspektide alal. Euroopa sotsiaalpartnerid on kava edenemist igal aastal jälginud ning 2006. aastal viisid nad läbi põhjaliku hindamise. Aruandes analüüsiti enam kui 350 valitud sotsiaalpartneri algatuste mõju.

## ELi eesmärgid hariduses ja koolituses

Töökava „Haridus ja koolitus 2010“ raames on Euroopa Komisjon määranud 2010. aastaks alltoodud eesmärgid.

- Hariduses ja koolituses saavutatakse kõrgeim tase ning Euroopat nähakse oma hariduse ja institutsioonide kvaliteedi ja tähtsuse poolest kogu maailmas eeskujuna.
- Euroopa haridus- ja koolitussüsteemid on piisavalt ühilduvad, et võimaldada kodanikel nende vahel liikuda ja nende mitmekülgsest kasu saada.
- Kõikjal ELis omandatud kvalifikatsioonide, teadmiste ja oskustega inimestel on kogu liidus võimalik saada karjääri ja edasise õppe eesmärgil kinnitus nende kehtivusele.
- Igas eas eurooplastel on ligipääs elukestvate õppele.
- Euroopa on avatud vastastikuselt kasulikule koostööle kõigi teiste piirkondadega ning peaks saama kõige eelistatumaks sihtkohaks tudengitele, teaduritele ja uurijatele mujalt maailmast.

## Uute töökohtade jaoks uued oskused

Euroopa Komisjoni teatis. Uute töökohtade jaoks uued oskused. Tööturu vajaduste ja vajaminevate oskuste prognoosimine ja ühitamine, KOM(2008) (868/3).

## ELi sotsiaalpartnerite pädevuste ja kvalifikatsioonide elukestva arendamise tegevuskava

Tegevuskava toob välja sotsiaalsete partnerite järgmised neli prioriteeti ja ühist vastutusvaldkonda:

- oskuste ja kvalifikatsioonide vajaduse tuvastamine ja ettenägemine nii ettevõtte kui ka riigi/sektori tasandil;
- oskuste ja kvalifikatsioonide tunnustamine ja kinnitamine, k.a ülekantavate kvalifikatsioonide süsteemi loomine ning tunnustatud diplomite vaheliste seoste ja täiendavuste tuvastamine;
- töötajate ja ettevõtete teavitamine, toetamine ja nõustamine;
- kõigi olemasolevate elukestva pädevuste arendamise ressursside mobiliseerimine kõigi osapoolte (ettevõtted, riigiasutused ja sotsiaalpartnerid) poolt koos rahastamisressursside, eriti Euroopa Sotsiaalfondi tohuga juhtimisega.

ETUC, UNICE/UEAPME ja CEEP. Pädevuste ja kvalifikatsioonide elukestva arendamise tegevuskava, 2002.

# Koolitus VKEdes. Peamised väljakutsed

## VKE-spetsiifilised koolitusprobleemid

Seoses ELi laienemise ja üleilmastumisega toimuva välismaise konkurentsi tugevnemise taustal näevad VKEd kogu Euroopas hetkel kriitilise ülesandena vajadust parandada oma innovatsioonivõimekust, täiustada kvalifikatsioone ja oskusi. Samuti peab märkima, et selle probleemiga ei puutu kokku mitte ainult suuremad VKEd, vaid ka mikroettevõtted ja käsitöösektor. VKEde innovatsioonivõime nõuab oskuste, võrgustike ja protsesside tervikut. Sellega seoses on rõhutatud, et **Euroopa**

Oskustööjõu vähesus on praegu probleemiks enam kui kolmandikule Euroopa Liidu VKEdest.

**VKEde strateegia võistelda madalapalgaliste riikide hinnatasemel ei ole tõeline alternatiiv.** Hinnakonkurentsis võivad praegu tärkava turumajandusega riigid, seda isegi Euroopa töötajate parema tööviljakuse juures.

Olgu siinkohal märgitud, et VKEd korraldavad juba praegu päris palju kutseõpet, kuid samal ajal lahkuvad paljud töötajad paremini tasustatud töökohtadele suurettevõtetesse, jättes VKE kanda koolituskulud, ilma neist kasu saamata.

Hiljutised uuringud on näidanud olulisi lõhesid töötajate koolituses osalemises vastavalt ettevõtte suurusele. Üldiselt on suurettevõtetes osalemismäärad palju suuremad kui väikeettevõtetes. Samas esineb Euroopas ka suuri riikidevahelisi erinevusi. Kõige aktiivsemalt võetakse koolitustest osa Põhjamaades ning kõige vähem Lõuna-, Ida- ja Kesk-Euroopas.

Koolituse ja täiendkvalifikatsioonide ametlik statistika kajastab vaid osaliselt koolituse tegelikku seisut VKEdes. Eriti väikeettevõtete sektoris toimub koolitus sageli mitteametliku pädevuse ja oskuste arendamise ning töökohal õppimise vormis, mida aga ametlik statistika arvesse ei võta. Vaja on sobivaid erilahendusi.

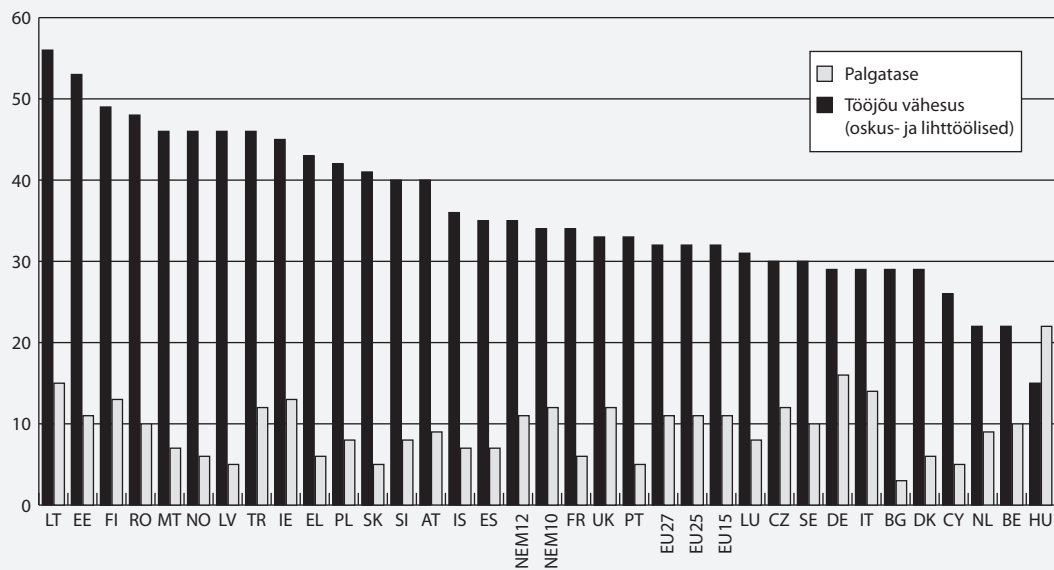
Oskustööjõud, haridussaavutused ja täiendõppele juurdepääs on siin keskse tähtsusega teemad.

Nagu hiljutine Euroopa VKEde vaatlusuuring näitab, on oskustööjõu vähesus praegu probleemiks enam kui kolmandikule ELi VKEdest, kusjuures märkimisväärsete riikidevaheliste erisustega. Kui sellistes riikides nagu Madalmaad ja Saksamaa näib probleem olevat vähem levinud (seda nimetas vaid 20–25% intervjueritud juhtidest), siis

teistes maades on see peamiseks mureks peaaegu kolmveerandi juhtide jaoks (72% Leedus, 50% Eestis, üle 50% Kreekas, Rumeenias ja Soomes). Vaadeldes töökohtade täitmisega hädas olevaid VKEsid, rõhutatakse uuringus, et peamiselt kurdavad need ettevõtted oskustööjõu vähesuse üle. 28% ELi VKEdest nimetab seda oma värbamistegevuses peamiseks probleemiks. Kui lisada lihttööliste piiratud saadavust (5%), ilmneb, et kolmandikul Euroopa VKEdest on raskusi vajaliku personali leidmisel. Kuigi VKEde juhid nimetavad värbamisel esineva tõsise probleemina ka kandidaatide suurt palgasoovi, on peamiseks takistuseks oskustööjõu ja lihttööliste vähesus. Nagu graafik näitab, on tööjõu puudus olulisem kui palgatase kõigis Euroopa majandustes peale ühe.

Praegused koolituspakkumised ja -programmid on tavaliselt koostatud ja korraldatud suurettevõtete vaatepunktist lähtudes ning ei sobi väiksemate ettevõtete organisatsiooniliste vajadustega.

Peamine probleem värbamisel (kaks kõige sagedamini mainitud)



Allikas: Eurobaromeeter: Euroopa VKEd e vaatlus 2007.

## Praktiliste väljakutsete loend

Seoses koolituste ja oskuste arendamisega esineb VKEdel palju väga praktilisi ja organisatsioonilisi probleeme: **Kuidas leida ettevõtte erivajadustele vastav koolitusprogramm? Kuidas leida koolituskursuste jaoks raha? Kuidas korraldada töötajate koolitust, näiteks täiendkoolitust mikroettevõttes, kus iga töötajat on igapäevaselt vaja? Kuidas meelitada enda juurde uusi kvalifitseeritud noori?**

Need on tüüpilised küsimused, millega Euroopa VKEd tänapäeval seoses koolituse ja oskuste arendamisega kokku puutuvad. VKEd e, eriti mikro- ja väikeettevõtete oskuste baasi täiustamist takistavad nii välised kui ka sisemised tõkked. Esineb ka rahalisi ja korralduslikke probleeme. Mikro- ja väikeettevõtetel on teistest keerulisem leida oma töötajate koolitamiseks vajalikke finantsressursse. Neil ei ole ka võimalusi saata oma kogunud töötajad pikematele koolituskursustele. Turul pakutavad koolitusprogrammid ja -meetodid on seda liiki ettevõtete väiksuse ja vajaduste osas sageli sobimatud.

Järgmised alapunktid lähtuvad takistustest ja probleemidest, millega Euroopa VKEd igapäevaselt kokku puutuvad, ning annavad ettekujutuse võimalikust lahendusest. Võttes aluseks 50 hea tava juhtumit, milles pakutakse edukate lahenduste näiteid, kirjeldatakse neis lõikudes innovatiivseid võimalusi iga praktilise probleemi käsitlemiseks, kriitilisi edufaktoreid ning teisi ülekantavusega seotud õppetunde.

Oleme rühmitanud üksikprobleemid kolme peamise aspekti ümber:

- VKEde koolituse jaoks sisemiste tõkete ületamine;
- sobivate koolitusmeetodite ja -tehnikate valimine;
- toimetulek pädevuse arendamisega seotud jooksvate ja struktuursete väljakutsetega.

### Ülevaade praktilistest probleemidest ja eesmärkidest

#### **VKEde koolituse jaoks sisemiste tõkete ületamine:**

- organisatsioonilised takistused;
- rahalised vahendid koolituseks;
- personali ja oskuste arendamise poliitika/kavad/prognoos;
- ettekujutus koolitusvajadustest (ettevõtjate/juhtide ning töötajate ettekujutus);
- ressursside ühendamine ning VKEde koostöö koolituses ja pädevuse arendamisel.

#### **Sobivad koolitusmeetodid ja -tehnikad:**

- VKEde erivajadustega arvestavad koolitusmeetodid, näiteks õpe töökohal, töökohtade rotatsioon jmt;
- juhtivtöötajate/ettevõtjate koolitus ja pädevuse arendamine;
- mitteametlike oskuste ja kvalifikatsioonide kinnitamine.

#### **Toimetulek pädevuse arendamisega seotud jooksvate ja struktuursete väljakutsetega:**

- demograafiline areng ja tööjõu vananemine;
- noorte kvalifitseeritud töötajate värbamine/meelitamine;
- pädevuse arendamine rahvusvahelistumise kontekstis;
- sugudevahelise võrdsuse ja naiste võimaluste parandamine ja teema käsitlemine.

# **II osa**

*Koolitus VKEdes.*

*Praktiline juhend ja võrdlusnäited*



# 1. Koolituse jaoks ettevõttesiseste takistuste ületamine

*„Mul on ainult kolm töötajat. Kuidas ma saan kaks neist koolituskeskusesse saata?!“*

## 1.1. LAHENDUSED ORGANISATSIOONILISTELE PROBLEEMIDELE JA TÕKETELE

### Kokkuvõte

Organisatsiooniliste probleemide ja tõkete ületamine on hädavajalik eeltingimus oskuste arendamise ja koolituse aktiveerimiseks VKEdes. Nagu käesolevas osas toodud näited ja hea tava kogemused tõendavad, on sedalaadi väljakutsetele vastamiseks palju innovatiivseid viise ja vahendeid. Näiteks on paljusid Euroopa VKEsid aidanud nende küsimuste lahendamisel uued koolitusvormid, nagu e-õpe, avatud ja kaugõpe või väliste koolitajate abi. Mõjusad vahendid on ka „tee-ise-abipakett“ ja „virtuaalne tulevikukliinik“ sidusplatvormina. Käesolevas jaotises esitatud näidete põhjal võib öelda, et ainsat parimat lahendust VKEdes esinevate organisatsiooniliste tõkete ületamiseks ei ole: praktilised lahendused peavad vastama konkreetse ettevõtte, sektori, piirkonna jms eritingimustele ja raamistikule.

### Hea tava kogemused

#### Kuidas saaksid VKEd edukalt täita töökohustusi, pakkudes samal ajal töötajatele koolitust?

Võtkem näide Kirde-Prantsusmaalt Lorraine'ist, endisest edukast tööstuspiirkonnast. Tegemist on rohelise piirkonnaga, kus on hulganisti saja-aastaseid metsi ja saekaatreid. Sealsed ettevõtted on ajalooliselt väikesed või keskmise suurusega. Läheduses ei ole ühtki nende tegevusalale keskenduvat koolituskeskust ning puudub ka töötajatele lihtsalt kättesaadav transport. Peale selle on ettevõtetel raskusi kvalifitseeritud töötajate leidmisega. Seetõttu värbavad nad inimesi, kellel pole selle tööala jaoks vajalikke spetsiifilisi oskusi ega kogemusi, võttes endale kohustuse neid inimesi koolitada. Kuidas seda teha?

Avatud ja kaugõpe Prantsusmaa ettevõttes: koolituskursused toimusid töökohal.

Võib olla keeruline näha puude taga metsa, seetõttu on vaja välist abi ja nõu.

Kolme väikese saekaatriga ühines koolitusasutus, rakendamaks nende töötajate koolitamiseks sobivaid meetodeid. Esimene e-õpe toimus 2003. aastal. See ei osutunud raamatutarkuse ja liiga teoreetilise lähenemise tõttu edukaks ning koolituse osad ei olnud omavahel seotud. Ettevõtted soovisid vähem teoreetilisi teadmisi ning rohkem praktilisi kursusi. Ebaõnnestumise teine põhjus oli töö- ja õppeaja piiritlematus enne koolituse algust. Nimetatud probleeme silmas pidades loodi uus spetsiifilisele sisule keskenduv programm ning töötajate, tööandjate ja koolituskeskuse vahel sõlmiti individuaalsed koolituslepingud. Lepigus sätestati koolitusmeetodid ja iga osapoole kohustused.

Meetodiks valiti avatud ja kaugõpe. Koolituskursused toimusid töökohal. See oli esimene konkreetne lahendus ettevõtte organisatsioonilistele takistustele. Töötajad osalesid kursustel regulaarselt pärast tööpäeva (kokku 232 tundi). Praktikas tähendas kaugõpe seda, et töötajad kogunesid oma ettevõttes ühte ruumi ja osalesid interneti vahendusel samal ajal teises linnas asuvate koolitajate poolt läbiviidaval kursusel. Suhtlus toimus videokonverentsi vormis. GRETA (koolituskeskus) laenas ettevõtetele arvutid, kõrvaklapid ja veebikaamerad.

Professionaalne abi ning paindlikkuse rakendamine ettevõttes.

Tegemist on tüüpilise innovatiivse ja sihtotstarbelise lahendusega, mis võtab arvesse ettevõtte vajadusi ning kohalikul tasandil olevaid võimalusi. Saekaatrid olid muutuste ees ja reageerisid kiiresti, soovides koolitusse investeerida. Korralduslikud küsimused ähvardasid aga projekti nurjata. Kirjeldatud projekti korraldas tegelikult üks tõhus vahendaja, kes suutis tuvastada ettevõtete vajadused ja pakkuda neile lahendusi.

Agriformi jaoks loodud projektis TAS korraldati iganädalasi kohtumisi ühistes või eraomandis (ettevõtte/hooned) kohtumispaikades aegadel, mis sobisid hooajaliste tööde ja põllumeeste igapäevaste kohustustega.

VKEdes esinevate korralduslike piirangutega arvestamiseks peab koolituspakkumine olema piisavalt paindlik ja innovatiivne. Agriformi jaoks loodud projekt TAS töötati spetsiaalselt välja ettevõtjate ja töötajate ajapiiranguid arvestades, mis on põllumajanduslikes väikeettevõtetes veelgi suurem probleem.

Luksemburgis pakub **riiklik kutsealase täiendõppe arendusinstituut** neljapäevaseid koolitussessioone, mida võib jaotada kolme või nelja kuu peale ning mis hõlmavad juhupoolset osalust, suunamist ja koolitamist. Kasusaajad hindavad sellist paindlikkust väga kõrgelt. Töökorraldust ei segata. Ühe Luksemburgis asuva VKE haldusjuht ütles: „Organisatsioonilisest vaatepunktist meeldis mulle nelja koolituspäeva jagamine nelja kuu peale, kuna vastasel korral oleks mul olnud koolituskursustega samal ajal tööga raske toime tulla (arvestades sessioonideks vajalikku ettevalmistust). Peale selle võimaldas see mul teiste osalejatega kontakte sõlmida.“

*Muutuse ettenägemine on VKEde jaoks edu võti.* Võrreldes teiste ettevõtetega tunnevad VKEde muutuste negatiivseid mõjusid koheselt. Seoses sellega **vajavad VKEde abi ja tuge tulevase muutusega seotud organisatsioonilistes**

Kolmele või neljale kuule jaotatud koolituskursused.

**küsimustes.** Järgnevad projektid keskenduvad VKEde abistamisele muutustega tõhusaks toimetulekuks ja nendeks valmistumiseks erinevalt, kuid kahtlemata uuendusmeelselt. Näiteks peaksid VKEde kohanemisvõimet ja paindlikkust toetama väliskonsultandid.

Austria algatus **Flexibility Coaching** pakub professionaalset abi ning paindliku juhtimise rakendamist ettevõttes. Niinimetatud paindlikkusmeeskonna pakutavad teenused hõlmavad kuni 15-päevast nõustamist, mille käigus arendatakse ettevõtete suutlikkust tulevaste probleemidega iseseisvalt toime tulla.

Ka 4T programm Soomes ja MicroInnoChange Saksamaal pakuvad organisatsioonilist nõustamist, **juhendamist ja meetmepaketti kohalikele VKEdele.** Projekti MIC raames võimaldatakse ettevõtete omanikel kasutada „tee-ise-paketti“, mille abil nad saavad rakendada igapäevases juhtimises tulevikku suunatud strateegiaid.

Soome **4T programm** on töötanud välja *virtuaalse tulevikukliiniku* ehk sidusplatvormi, mis annab ülevaate erinevatest VKEdele sobivatest tegevuskavadest. Ettevõtetel on võimalik otsida sealt endale sobivaid meetodeid muutuste paremaks mõistmiseks ja neile reageerimiseks.

Austria **Flexibility Coaching** sai alguse ühe ettevõtte konsulteerimisprojektist ning muutus hiljem edukaks üleriigiliseks tööturumeetmeks, mida rahastab Austria tööhõiveamet.

Ettevõtetega võtab ühendust Austria tööhõiveamet. Kuni 15 nõustamispäevast koosnev teenus (olukorra analüüs, individuaalse paindlikkusstrateegia väljatöötamine jmt) on osalejatele tasuta.

Meeskond pakub oskusteavet seitsmes personaliga seotud valdkonnas: 1) mitmekesisuse juhtimine, 2) sisukas vananemine, 3) liikuvus, 4) tööaeg, 5) paindlik tööjõud, 6) täiendavad kvalifikatsioonid ja koolitus, 7) organisatsioon.

Näited konkreetsete vahendite kohta: aastane töötaja mudel, nõudluse kõikumiste varajane hoiatussüsteem, nõuanded naiste uute tööalaste perspektiivide kohta, lapsepuhkuse-järgse aja meetmed naistele ning lapsevanema osajätöö eeskirjad.

Üks oluline edu võti peitub kohalike võrgustike loomises eesmärgiga aidata VKEsid organisatsioonilistes küsimustes. Itaalia projektide LISP ja O2K raames asutati selliste kohalike võrgustike juhtimiseks ja koordineerimiseks spetsiaalsed osalusorganid. Itaalia projektis LISP toimivad *piirkonnakomiteed* kohaliku omavalitsuse ja sotsiaalpartnerite vaheliste aruteluforumitena.

Selleks et väikeettevõtted hakkaksid oma organisatsiooni- ja koolituspoliitika üle järele mõtlema, võib vaja minna üldist raamistikku. Just selle aspektiga tegeletakse Ühendkuningriigi algatuses **Small Firms Initiative**. Programmi raames antakse väikeettevõtetele rahalist abi oma olukorra ja vajaminevate oskuste spetsiifiliseks analüüsiks. Seejärel aidatakse osalevaid ettevõtteid koolitus- ja äriplaani väljatöötamisel. Üldeesmärk on julgustada VKEsid osalema koolituses, kasutades raamistikuna programmi *Investors in People*, mis on hinnatud standard oma töötajate oskuste arendamisse investivatele organisatsioonidele (vt infokasti). Peamine



eesmärk on parandada teadlikkust koolitusest, rõhutada elukestva õppe võimalusi VKEdes ning näidata, et nad ei tohiks koolituselust välja jääda.

### Standard *Investors in People* (Ühendkuningriik)

Standard *Investors in People* võeti Ühendkuningriigis kasutusele 1990ndatel ning seda tunnustati kui esmaklassilist standardit ja valdkonna parimat hea tava näidet. Standard on suuniste kogum, mis aitab igas suuruses ja organisatsioonivormis ettevõtetel täiustada oma tööviise. Standardi veebilehel öeldakse: „Te peate täitma samu kriteeriume – või „näitajaid“ – kui teised organisatsioonid, kuid standard tunnustab nende täitmist Teile sobival viisil. *Investors in People* arvestab sellega, et organisatsioonid kasutavad oma inimeste kaudu edu saavutamiseks erinevaid meetodeid. Selles ei kirjutata Teile ette ühte konkreetset meetodit, vaid antakse raamistik, mille abil valida enda jaoks parim edutee.“ Vahendeid standardiga töötamiseks pakutakse tasuta.

Inimestesse investeerijatena tunnustatakse nüüdseks rohkem kui 30 000 organisatsiooni, mis hõlmavad paljusid Ühendkuningriigi tööstusharusid. Lähtudes standardi ideest, hoogustas Ühendkuningriigi valitsus selle rakendamist väikeettevõtetes, mis traditsiooniliselt ei osale koolitusmeetmetes sama aktiivselt kui keskmise suurusega ja suurettevõteted. Väikeettevõtete algatus julgustab kuni 49 töötajaga ettevõtteid standardit *Investors in People* kasutusele võtma. Väikeettevõtteid innustati analüüsima oma oskusi ning osalema seejärel oma äri arengu edendamiseks sobivas koolitustegevuses.

Vt <http://www.investorsinpeople.co.uk/>.

### Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Karide vältimine:** kuigi e-õppe, avatud või kaugõppe valdkonnas on käivitatud palju programme ja algatusi, peidavad need endas ka karisid – eriti koolitusprogrammide näol, mis ei võta arvesse tegelikke vajadusi ja praktilisi eeltingimusi ettevõtte tasandil.
- **Tegelikele vajadustele keskendumine:** seetõttu on eduks vajalik, et need programmid saaksid algusest peale, s.o juba kavandamisjärgus, osaks kohalikest ettevõtluskogukonnast ja juurduksid selles.
- **Vahetud sidemed:** ületamiseks mikro- ja väikeettevõtetes koolitust, pädevuse arendamist ja innovatsiooni takistavaid organisatsioonilisi tõkkeid ja suurendamiseks paindlikkust, peavad kohalikud ning sektoraalsed kutse- ja koolitusasutused, samuti riigiasutused töötama välja otseühendused ettevõtetega, olgu siis nõustamise, koolitamise või aktiivse kohaliku võrgustumise abil – VKEdes vahetu integreerimine programmidesse ja raamistikesse on edu jaoks kriitilise tähtsusega.
- **Keskendumine ja partnerlus:** lisaks ettevõtete juhtidele ja omanikele on tähtis viia kokku mitte ainult koolitusasutused ja rahastamisallikad, vaid ka teised olulised VKEdes esindajad, eelkõige käsitöölalade ja/või kaubanduskojad, tööandjate ja ametiühingute liidud: sageli võib üks suure pühendumusega rakendatud programm olla palju parem kui viis programmi, mida rakendatakse ainult rahastamise olemasolu tõttu.

#### Kiirviited headele tavadele

Antud teema raames on huvitavad järgmised meie dokumentides esitletavat heade tavade näited:

- Flexicurity Coaching ettevõtetele (AT01)
- REINO – mikroettevõtete ülemineku uuendamine ja innovatsioon (FI02)
- Koolituspass (FR05)
- Avatud ja kaugõppe saekaatrikes (FR03)
- Ungari käsitöölaliste liit IPOSZ (HU01)
- Skillnets Initiative (IE01)
- TAS for Agriform (IT03)
- Ettevõtete koolitusfond (PL02)
- IEFP (PT01)
- Juhendamine töökoha vahetumisel (SE02)
- Train to Gain (UK02)

„Isegi kui ma tahaksin, ei suudaks ma koolituse eest maksta...“

## 1.2. RAHALISED VAHENDID JA RESSURSID KOOLITUSEKS

### Kokkuvõte

Sageli on VKEdes koolitamise puhul üheks tõsisemaks probleemiks rahaliste vahendite puudus. VKEid saab siiski mitmel viisil toetada. Näiteks tuuakse käesolevas punktis esile VKEde koolitamiseks makse koguvaid spetsiaalseid asutusi ning muid avalik-õiguslikke organisatsioone. Need, nagu teisedki rahalise toetuse võimalused pole aga tavaliselt piisavad. Seetõttu on tähtis toetada VKEde juhte, töötajaid ja ettevõtjaid teiste vahenditega, näiteks riiklike toetuste või Euroopa rahastamise otsimisel, kuna juurdepääs sellisele teabele on sageli keeruline. Avaliku sektori abi võib avaldada mõju organisatsiooni toimimisele. Näiteks võib ettevõttele hüvitada töötaja puudumise. Koolituse võimaldamiseks väga väikese maksumusega või isegi tasuta on mitmes Euroopa riigis võetud kasutusele ja katsetatud vautšereid. Nende ilmsemad eelised on lihtsus ning positiivne mõju koolitusvajaduste teadvustamisele. Tähtis on ka märkida, et toimiv koolitus ei pea olema tingimata kallis. Oskuste ja pädevuse arendamise vajadust võivad väga hästi rahuldada ka mitteametlikud või töökohal läbiviidavad koolituse vormid. Sellise koolituse peab aga hästi korraldama, määratledes selgelt vajadused ja eesmärgid.

### Hea tava kogemused

Probleemidest, millega VKEd seoses koolitusega kokku puutuvad, on kindlal esikohal rahapuudus. „Isegi kui tahaksin koolitust pakkuda, käib selle maksumus mulle üle jõu,“ on väikeettevõtete juhtide sagedane argument.

Töötaja mitmeks nädalaks koolituskeskusesse saatmine on kulukas isegi siis, kui osa maksumusest on juba kaetud (näiteks palgalt tasutavate maksudega).

Koolituse eesmärgil erimaksude kogumise ja iga sektori koolituse määratlemise õigusega ühiste kogumisasutuste rolli võib laiendada nii, et nad pakuksid enda sihtrühma kuuluvatele ettevõtetele boonuseid ja tasuta programme.

Ühised maksukogumisasutused, millel on õigus koguda koolituse eesmärgil erimakse ning määratleda tööstusharude koolitust.

Üks eriti huvitav koolituse ja oskuste arendamise rahastamise näide on Küprose **HRDA (personali arendamise amet)**. Seaduse kohaselt rakendatakse „HRDA-maksu“ kõigile Küprose ettevõtetele, mis maksavad 0,5% oma palgafondist HRDA fondi. Selle poolriikliku organisatsiooni peamine ülesanne on toetada koolituskursusi ja aidata kaasa koolituse taristu loomisele. Igal poolaastal esitavad kõik Küprose koolitusasutused HRDA-le toetustaoitlused. Küprosel eraldavad kõik ettevõtted automaatselt ja regulaarselt koolituse ja oskuste arendamise jaoks eelarvesummasid. Tänu sellele süsteemile on saareriigis suudetud edukalt kutsekvalifikatsioone arendada. Märkimisväärne on sotsiaalpartnerite edukas osalus.

Prantsusmaal on VKEdele pühendunud kogumisasutus **Agefos-PME**. See asutus on töötanud ettevõtete jaoks välja mitu innovatiivset vahendit eesmärgiga hõlbustada nende juurdepääsu koolitusele. Üks Agefos-PME piirkondlike asutuste poolt kavandatud algatustest on **Koolituspakett (Pass Formation)**. See on koolitusmoodulite sari, mida Agefos-MPE pakub oma liikmetele kas täielikult enda poolt rahastatuna (koos ESFi, riigi ja kohalike asutuste osalusega) või väga odavalt (näiteks 200 euro eest päevas). Mis veel tähtsam, Agefos-PME **katab 100% ulatuses koolitusaegse palga, samuti 100% ulatuses lisakulud (reis ja majutus)**. Organisatsiooniliste takistuste ületamiseks on moodulid lühikesed. Need kestavad maksimaalselt viis päeva. Koolitusmoodulite sisu on kavandatud spetsiaalselt VKEde jaoks: juhtimine, personalijuhtimine, kaubandus, keeled, õigus jms. Ka **MCASTi ning Malta kaubandus-, ettevõtlus- ja tööstuskoja tootmise tiptaseme diplomis osalejad** saavad 100% hüvitise tulumaksuvabastuse vormis, samal ajal kui töötajate koolituskulud toetavad ettevõtted saavad 17,5% ettevõtte tulumaksuvabastuse.

(Piirkondliku) valitsuse poolsed rahalised algatused.

Mõnes Ühendkuningriigi programmis (**Small Firms Initiative** ja **Train to Gain**, seotud algatusega *Investors in People*) on rahaline stiimul väga suur. Programmis Train to Gain hüvitatakse ettevõttele töötajate puudumine koolituse tõttu. Väga

sarnast stiimulit pakub Saksamaa föderaalne tööhõiveameti käivitatud projekt **WeGebAU**. WeGebAU on ennetusprogramm eesmärgiga vähendada vanemate töötajate ja lihttöölise töötaks jäämise ohtu. WeGebAU keskendub koolituses osalevate VKEdede ja nende töötajate kvalifikatsioonide täiendamise toetamisele. Praegu on paljudel ettevõtetel puudus kvalifitseeritud töötajatest. Tänu WeGebAU pakutavale rahalisele abile pääsevad töötajad kergemini ligi spetsiifiliste kvalifikatsioonide saamiseks vajalikele koolitusprogrammidele. VKEdede lihttöölised on üks kahest projekti sihtrühmast (teine on vanemad töötajad). Ka siin hüvitatakse ettevõttele sotsiaalkindlustuse kulud ja koolitatavate töötajate puudumine töölt. See tähendab, et jääb mitte rahaline, vaid organisatsiooniline küsimus (vt I osa). Kui töötaja puudumist nähakse ette, saab ettevõtte kasutada kohalikke võrgustikke (kui need on olemas), et muuta oma töökorraldust ja tulla töötaja puudumisega toime. Üheks lahenduseks võib olla ka töökohtade rotatsioon koostöös teiste ettevõtetega. See võimalus nõuab aga kohalikul tasandil toimiva haldusorgani poolset juhtimist.

VKEdede stiimulite loomiseks kasutatakse üha rohkem **vautšereid**. Näiteks Belgias ja Saksamaal on need edukalt kasutusele võetud, et tõsta selliste VKEdede töötajate osakaalu, kellel on ligipääs täiendõppele.

Rahaliste probleemide lahendamine ning takistuste ületamine vautšerite, tšekkide jms abil.

**Belgias Valloonia piirkonnas** on algselt vaid väikeettevõtetele mõeldud **koolitusvautšer** nüüd kõigile alla 250 töötajaga ettevõtetele kättesaadav. **Ühe koolitustunni maksumust toetatakse 50% ulatuses**. Ettevõtte võib valida erinevate sertifitseeritud koolituskeskuste vahel ning maksta neile otse vautšeriga. 2007. aasta eesmärk oli 60 000 vautšerit pluss 75 000 keelevautšerit kogueelarvega 9 miljonit eurot. Seda võimalust on kasutanud peaaegu 8000 ettevõtet. Vautšer on laialdaselt tuntud ning see on võetud kasutusele teistegi kavade väljatöötamiseks (näiteks keelevautšerid). Vähem kui 20 töötajaga ettevõtted moodustavad 87% osalenud ettevõtetest ja 70% kasutatud vautšeritest; vähem kui 50 töötajaga ettevõtted 96,5% ja 87%. Abi saanud töötajate arv oli 2007. aastal 20 336, kasvades oluliselt võrreldes 2006. aasta 15 111-ga. Hinnangud näitavad, et tänu vautšerile on sagenenud tööliste osalemine koolitusel.

Saksamaal võttis **Nordrhein-Westfaleni** tööministeerium 2006. aastal kasutusele **koolitustšeki** eesmärgiga toetada VKEdede töötajate kvalifikatsiooni ja täiendõpet. Üldeesmärk on parandada töötajate tööalast konkurentsivõimet ja seeläbi ka VKEdede konkurentsivõimet. Koolitustšekk annab VKEdede töötajatele hea stiimuli näha elukestvat õpet olulise osana oma tööelust.

Koolitustšekk (*Bildungsscheck NRW*) annab rahalist toetust kvalifikatsiooni omandamisest ja koolitusest huvitatud või neid vajavatele üksiktaotlejatele. **Igal osalejale on õigus saada koolituskuludeks 50% ulatuses toetust (maksimaalselt 500 eurot)**. Teise osa peab tasuma koolitatav või tema tööandja.

2006–2008 toimus ettevõtetes üle 130 000 nõustamiseansi. Töötajatele jagati 300 000 koolitustšekki. 86% osalenutest andis uuringus oma koolitustšekiga omandatud uute oskuste kasulikkuse kohta positiivset tagasisidet.

Vautšeritel on terve rida eeliseid. Üks neist on **sobivus pakkumise ja nõudlusega**, austades samas valikuvabadust. Vautšerid võivad olla suunatud konkreetsele koolitusvajadusega töötajate rühmale (vt nende rakendamist Saksamaal Hesseni liidumaal ülalt). Teine pool on **valikuvabadus**. Näiteks ei ole koolitustšekk seotud ühegi konkreetse kursusega ning seda saab kasutada paljudes kvalifikatsioonide omandamise meetmetes. Koolituskeskustel peab siiski olema akrediteering. Teine koolitustšekkide eelis on nende **nähtavus**. Mõlemas riigis on oluliselt kasvanud teadlikkus ja üldine positiivne nägemus programmist. Juurdepääs koolitusele muutub tõelisemaks, kui inimesel on vastav tšekiraamat käes.

### Hesseni *Qualifizierungsscheck*

Hesseni liidumaa kvalifikatsioonivautšer on Nordrhein-Westfaleni koolitusvautšeriga sarnanev algatus. Hesseni programmil on mõnevõrra erinevad kategooriad: täpsemini suunatud ja selgemalt määratletud sihtrühm – VKEdede töötajad, kellel ei ole parasjagu oma ametis ametlikku kutsekvalifikatsiooni või kes on üle 45-aastased. On ainult üks koordineeriv organisatsioon *Weiterbildung Hessen e.V.*

Pelgast vautšeri kasutuselevõttust aga ei piisa. VKEdes on üldisem vajadus personalijuhtimisega seotud toetuse ja suunamise järele. See on oluline teema, mida käsitletakse järgmises punktis.

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Meetmed peavad põhinema üldisel vajaduste hindamisel:** mõnikord on odavamad lahendused paremad kui ametlik ja kallis klassiruumiõpe, juhul kui vajadusi on täpselt hinnatud ning tööandjatel on neile kättesaadavatest koolitus- ja õppevõimalustest piisavalt teavet.
- **Lihtsus, paindlikkus ja kohandatavus:** tähtis on vältida liiga keerulisi lahendusi, kuna neid on raske rakendada. Nädalased koolituskursused ei pea tingimata algama esmaspäeval ja lõppema reedel – see ei pruugi sobida kasutaja elurütmi ja vajadustega. Koolituse paindlikkus (näiteks nende viie päeva jagamine mitmele kuule) on sageli teistest võimalustest palju sobivam, eriti mikroettevõtetes. On siiski vajalik, et see põhineks heal korraldusel, mitte improviseerimisel. Selles osas saavad VKEsid abistada rahastavad asutused ja/või koolitusepakkujad ise.
- **Koolitatavate palkade hüvitamine:** paljudel juhtudel on see tegur otsustava tähtsusega, kuna eriti väikeettevõteted ei suuda koolituskursusel oleva töötaja palka asendada. See näitab riiklike toetuste tähtsust. Väga tähtis on keskenduda sihtrühma valiku kvaliteedile. VKEde töötajatel on koolitusele halvem juurdepääs kui kolleegidel suureettevõtetes. Seega peaks riiklik tööhõive- ja koolituspoliitika püüdma pakkuda rohkem vahendeid neile töötajatele, kellel on vähem võimalusi. Nende palkade hüvitamine võib olla konkreetne ja tõhus vastus VKEde vajadustele.
- **Vautšerid võivad tõsta teadlikkust koolitusvõimalustest:** nad muudavad protsessi lihtsamaks, kattes samal ajal osaliselt või täielikult koolituse maksumuse. Koolituse kvaliteeti on aga väga tähtis regulaarselt jälgida ja hinnata (akrediteerimismeetmete abil). Kindlasti tuleb võimalikult vältida ootamatu kasumi ja valiku mõju. Tuleb vältida olukorda, kus kõige kiireloomulisemate koolitusvajadustega töötajad (vähem kvalifitseeritud töötajad, vanemad töötajad, ümberkorraldusi läbivate ettevõtete töötajad jt) on programmides alaesindatud.

### Kiirviited headele tavadele

- Valloonia piirkonna koolitusvautšer (BE01)
- HRDA (CY01)
- WeGebAU (DE03)
- Nordrhein-Westfaleni koolitustšekk (DE05)
- Pew@re (DE01)
- SiGePool (DE02)
- Relanz@ (ES01)
- Pass Formation (FR05)
- INFPC (LU01)
- Renowator (PL01)
- Ettevõtete koolitusfond (PL02)
- Train to Gain (UK02)
- Unionlearn (UK01)

*„Kas ma kujutan ette tööhõivet oma ettevõttes aasta pärast? Üldse mitte! Teate ju küll, kuidas see väikeettevõtetes on...“*

### 1.3. PERSONALI JUHTIMISE JA OSKUSTE ARENDAMISE POLIITIKA

#### Kokkuvõte

Kuigi paljude mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks on personal ja oskuste baas kõige tähtsamad konkurentsivõime ja edu faktorid, on see valdkond paljudes VKEdes süstemaatiliselt või keskpikas või pikas perspektiivis organiseerimata. Käesolevas punktis kirjeldatakse personali ja oskuste arendamise toetamise ja täiustamise võimalusi väliste nõustamisteenuste, diagnostiliste vahendite ja teiste praktiliste võtete abil. VKEde pikaajalistele koolituseesmärkidele võivad positiivset mõju avaldada ka paindlikkuskoolitajad, oskuste vahendajad ja teised abiteenuste pakkujad. Neid funktsioone saab ellu viia organisatsioonisiselt, näiteks ettevõttes koolituse ning oskuste arendamise vajaduste tuvastamiseks valitud töötaja poolt, kes saab välja pakkuda rakendatavaid lahendusi. Arvestades eelkõige paljude VKEde töötajate ja rahaliste vahendite vähesust, võib selline uus võimaluste looja, nõustaja või juhendaja roll olla huvitav lahendus personali ja oskuste arendamise põhimõtete pidevaks rakendamiseks. On aga tähtis, et sellisele positsioonile määratud isik oleks oma rolliks piisavalt hästi ette valmistatud ja koolitatud.

#### Hea tava kogemused

Olemasolevad juhtimismudelid ning nõustamiskavad keskenduvad peamiselt suurettevõtetele ega vasta VKEde erivajadustele. Euroopa Liidus on aga palju VKEsid, moodustades kuni 99% ettevõtetest. Sageli puudub neil ettevõtetel süstemaatiline personali- ja äristrateegia; peamiselt keskenduvad nad igapäevasele ärile või puudub lihtsalt ligipääs ajakohasele teabele. VKEde omanikele tunduvad pakutavad juhtimise abivahendid liiga abstraktsete või bürokraatlikena.

VKEd kipuvad jääma personalijuhtimisel üksi, kuna paljudel neist puudub vastav traditsioon ning sageli ka vajalik teave, vahendid, kogemus ja toetus.

Projektid, mis julgustavad VKEsid töötama enda jaoks välja elukestva õppe ja ennetava oskuste arendamise kultuuri.

Kirjeldatud puuduse ületamiseks on ELis väljatöötamisel palju projekte eesmärgiga anda VKEdele vastavat tuge. Mõnda neist tutvustati juba eelmises punktis. Kogemused näitavad, et suunamise ja nõustamisega võivad VKEd paljudest probleemidest edukalt üle saada. Ühe **Plateforme RH** (Prantsusmaa) konsultandi sõnul takistas osa ettevõtete majanduslikku arengut asjaolu, et neil oli raskusi värbamise või sobivate koolitusprogrammide leidmisega. Olukorda lähemalt vaadates sai aga selgeks, et innovatiivsed lahendused on tõepoolest teostatavad. Ühel juhul suudeti viia inimesi ühest ümberkorraldatavast VKEst teise, mis vajab uusi töötajaid. Platvorm aitab esimesel ettevõttel hoida töötajad alles ja valmistada neid ette uuteks ülesanneteks. Teisel juhul otsis väike elektroonikaettevõtte väga spetsiifilist koolitust. Kuna ettevõtte oli ühe konkreetse innovatiivse tegevusala liider, oli tal raske leida uutele töötajatele sobivat koolitusepakkujat. Seega töötati platvormi ja VKE koostöös välja ettevõttesisesse koolituskeskuse loomise idee. Ettevõtet on kõigil erinevatel etappidel juhendatud. Veel üks välise nõustamisteenuste positiivse mõju näide on meditsiinilisi proteese tootva väikeettevõtte lugu, mille ülevõtmist nähti ette piisavalt kaua enne omaniku pensionilejäämist.

Need algatused on olnud tõhusad selle poolest, et on suutnud aidata VKEdel muutusteks valmistuda ja neid juhtida.

Käivitatud on erinevaid algatusi suurendamiseks VKEde juhtimisvõimekust muutuste ettenägemiseks.

**Austria projekti Flexibility Coaching** üks põhiülesandeid oli parandada iga ettevõtte võimekust tulevaste probleemidega iseseisvalt toimetulekuks. Selle tulevikku vaatava ja ennetava lähenemise abil suutsid paljud ettevõtted muutusi ise ette näha.

Näiteks projekt **MIC – MicroInnoChange** töötas välja neli erinevat lähenemisviisi muutuste ettenägemiseks ja juhtimiseks neljas riigis ja tööstusharus: Saksamaa autotööstuse tarnijad, Madalmaade masinatootjad, Hispaania metallitööstus ja Itaalia puusepatöö/puidutöötlemine (vt infokasti). Kõik vahendid moodustavad täiendava süsteemi ja sobivad VKEdes erivajadustega. Ettevõtetes saab rakendada tulevikku suunatud igapäevase juhtimise strateegiaid.

### MIC – MicroInnoChange: erinevad lähenemised muutuste ettenägemiseks ja juhtimiseks

Kahe aasta jooksul on projekti partnerid töötanud välja vahendeid, mis võimaldavad muutusi põhjalikult ette planeerida ning rakendada tulevikku suunatult:

- strateegiaid igapäevases VKE juhtimises (NL). Madalmaade programmis loodi strateegiline abivahend, analüüsides erinevaid juhtimismeetodeid, et leida VKEdele sobiv. Selles abivahendite kompleksis kohandati meetodeid ning muudeti need kergesti arusaadavaks;
- lähenemist VKEde omanike ja juhtide poolt (DE). Saksamaa jaoks loodud programm pakub iserakendatavat abivahendite kogumit, mida ettevõtete juhtidel on lihtne kasutada oma äri, turu ja keskkonna analüüsimiseks. See toimib omal käel juhtimist abistava vahendina;
- tegutsemist sellistes esindusorganisatsioonides nagu kojad ja liidud (ES). Hispaanias on eesmärgiks võetud teadlikkuse parandamine võimalikult paljudes sektori ettevõtetes ning määratletud esindusorganisatsioonide abivahendite komplekt;
- lähenemisviise nõustajate, esindusorganisatsioonide ning VKEde omanike seas (IT).

Tuleviku planeerimise vahendeid kasutati erinevatel juhtumitel, näiteks ühe Saksamaa autotööstuse tarnija puhul (35 töötajat), kes järgis tegevuskava, mis hõlmas süstemaatilist ja tulevikku suunatud töötajate koolituskursuste kava. Itaalias rakendas puutööga tegelev (õele ja vennale kuuluv) pereettevõtte muutusteprotsessi konsultandi abiga. See hõlmas muutuste ettenägemist ja juhtimist käsitlevaid koolitusseansse.

Vt <http://www.mic-project.org/download/microinnochange-brochure-2007.pdf>.

Paljudes esiletõstmist väärivates projektides esitletakse uute ettevõttesiseste rollide väljatöötamist eesmärgiga toetada ettevõtteid kohandatud personali ja koolituse juhtimise põhimõtete rakendamisel. Mõnikord nimetatakse neid võimaluste loojateks, nõustajateks või juhendajateks.

„Võimaluste looja“ on kindlasti üks tähtsamaid projekte, millega täiustatakse oskuste arendamist Euroopa VKEdes. Selle tulemusel on töötatud välja rida toimivaid põhimõtteid (esmajärjekorras võimaluste looja enda funktsioon) ja meetodeid. Projekti lähtepunkt oli elukestva õppega seotud vastuolu ametliku tasandi tugevalt diskursiivse ettekujutuse ning kohaliku, töökoha ja eriti VKE tasandi praktilise nõrkuse vahel. „Võimaluste looja“ projekti algatajad tahtsid koostada strateegiaid, mida võiks kasutada õppeprogrammide edendamiseks VKEdes. Elukestva õppe rakendamise

VKEdes põrkub mitmetele takistustele, kuid neid on võimalik ka ületada. **Projekt põhineb ideel, et olemuselt kompleksid lahendusi „ei saa korraldada ülalt alla, vaid tuleb töötada välja rohujuure tasandil“.** (Tsitaat projekti veebilehelt.)

„Võimaluste looja“ projekt: volitage üks VKE töötaja koolituspaketi abil VKEd arendama, uurides personali pädevust ja koolitusvajadusi.

Sellega seoses on projekti algatajad teinud ettepaneku luua Euroopa VKEdes uus roll: võimaluste looja. „Võimaluste looja on eelkõige üks VKE töötaja, kes on koolituspaketi abil volitatud VKEd arendama, uurides personali pädevust ja koolitusvajadusi. Ta ei pruugi olla koolitus- või kontrolliekspert, kuid tal on piisav pädevus, et hallata VKE tegelikke vajadusi ning leida töökohal või mujal vajalikud koolitusvõimalused. Võimaluste looja koolituspakett avaldab kõige paremat mõju väikeettevõtetele, milles puudub personali juhtimine, kuid seda saab kohandada kõigile VKEdele.“ Võimaluste looja peab analüüsima ettevõtte töötajate tegelikke vajadusi ning leidma lahendused nende vajaduste rahuldamiseks, eelkõige sobivad koolitusvõimalused töökohal või sellest väljaspool; keerukamates küsimustes vajab võimaluste looja muidugi endiselt väliskonsultante. Selles kontekstis on väga tähtis, et võimaluste looja saaks kõigepealt koolituspaketist väga spetsiifilise ja suunatud koolituse.

Kokkuvõtteks: võimaluste looja on õppimise kontaktisik, kes toetab kõike olulist pädevuse arendamise nimel. Sellele kohale valitakse arenenud suhtlus- ja meeskonna arendamise oskuste järgi. Võimaluste looja on kogenud personali liige, kellel on hea maine ja eeldused tihedateks sidemeteks kõigil ettevõtte tasanditel. Ta:

- on ettevõtte seest: äri ja töötajaid hästi tundev töötaja;
- selgitab välja ettevõtte vajadused ja kasutab ettevõttesisest koolitust nende rahuldamiseks;
- selgitab välja, mida töötajatel endil koolituse alal üksteisele pakkuda on, ja/või otsib väljast abi.



Millest kõnealune koolituspakett koosneb? See on kättesaadav internetis<sup>2</sup>. See on omalaadne vahend/käsiraamat koos täiendavate digitaalsete õppeobjektide ja põhiküsimusi illustreerivate piltidega. Tegemist on *eraldiseisva koolituspaketiga*, kuid sellele lisandub sidusjututuba, milles uued ja kogenumad võimaluste loojad saavad mõtteid ja kogemusi vahetada. Enim saavad paketest kasu ettevõtte, kellel puudub personalijuhtimine, kuid seda saab kohandada kõigile VKEdele.

Pakutakse erinevaid koolitusmooduleid:


*Esimene* aitab hinnata ettevõtte **koolitusvajadusi**. Nagu projekti veebilehel öeldakse, on „töötajaskonna pädevuse ja teadmiste laiendamiseks vajaliku arendustöö täpne mõistmine juhtimisstrateegia hädavajalik osa. Koolitusvajadused on pädevused, mis võimaldavad ettevõttel parimaid tulemusi saavutada ja millest töötajaskonnal puudus on“. Selleks on siduskomplektis loodud juurdepääs sellistele kasulikele vahenditele nagu oskuste maatriksi koostamise juhised. Niisugused käsiraamatud võimaldavad võimaluste loojale väga oluliseks osutada.

### Võimaluste looja koolitamine

Esimese mooduli lõpuks seatakse eesmärk, et osaleja suudaks:

- viia läbi koolitusvajaduste hindamist;
- pidada juhtide ja töötajatega tulemuslikult aru pädevuse arendamise vajaduse teemal;
- analüüsida ettevõtte töötajaskonna teadmisi ja kogemusi;
- selgitada välja, millised pädevused on puudu (hetkel ja tulevikus);
- fikseerida, kes ja millised meeskonnad millist koolitust vajavad;
- kontrollida väliskoolitajate ja kutsekoolitusettevõtete koolituspakkumisi.

*Teine moodul* käsitleb **koolitusressursse** ja kinnitab asjaolu, et on võimalik kaaluda muid vahendeid peale raamatute, õpetajate ja muu sarnase. Pakutakse välja palju ideid. Koolitusressursside mitmekesisust tutvustame ka järgmistest punktides.



## 'How to - Prepare a Skills Matrix'

**Introduction**

A Skills Matrix is one of the most simple, but highly effective, tools available to assess training needs. It is easily reviewed and updated, and presents the skills of team members in a single chart.

This guide examines how a Skills Matrix will help you to:

- Review the skills and competences required for roles within the team
- Assess training needs
- Identify gaps in skills within the team
- Build commitment to the development of new skills.

**Definition**

A Skills Matrix is a table that clearly shows the skills held by individuals in a team, and the skills gaps within a team.

**Key steps in preparing a Skills Matrix**

To get the most out of your Skills Matrix you will need to:




1. Identify the job roles in your team

2. Review and code standards of performance

3. Assess the requirement for on-the-job training.

An example of a completed Skills Matrix is provided at the end of this guide, as well as a blank proforma. Look at the example, photocopy the proforma, and using your own team as a guide, follow these steps to prepare a Skills Matrix.

(For more on Organisational Training Plans, see 'How to Develop an Organisational Training Plan').

Instep (UK) Ltd. Willow Barn, Newcastle Road, Brereton, Sandbach, Cheshire CW11 1SB  
Tel: 01477 505811 Fax: 01477 505822 email: HowTo@instepUK.com www.instepUK.com

© Instep (UK) Ltd. - Learning Resources 2005

**Example Matrix for an Administration Team**

Name	Diary Management	Taking an Enquiry	Ordering Stationery	Presentation of Reports	Keeping email Records	Use of Marketing Database	Confidentiality	Emergency Procedures
Sam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jaike	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mukhtar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
John	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sunita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Karen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Matthew	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No. of people required to be competent	3	7	3	6	7	6	7	5

**KEY**

☐ Does not require training    ☐ Requires training    ☐ Currently being trained    ☐ Trained    ☐ Experienced, could train others

**Allikas:** <http://www.qualitysouthwest.co.uk/docs/How%20to%20Prepare%20a%20Skills%20Matrix.pdf>.

<sup>2</sup> <http://test.berida.com/xldv/FrontEnd/Default.aspx>.

Kolmas moodul, **ettevõttesisene koolitus**, käsitleb koolitusvajaduse ja kättesaadavate koolitusressursside sobitamist konkreetsetes ettevõttes ning tehtud valikute tõhusat kasutamist. Tähtsal kohal on motivatsioon, võimaluste looja peaks tegutsema juhendajana.

Selliste nõustajate ja abistajate roll on lõppastmes väga tähtis olenemata sellest, kas nad on ettevõtte töötajad või tulevad väljast. Nad võivad osutada kõiki kohalikke tegijaid ja sidusrühmi hõlmava tulevikku vaatava lähenemise tegelikeks koordinaatoriteks. Teatud mõttes on see uus lähenemisviis VKEde tugevdamisele ja enesearendamisele. Kirjeldatud võimalusi loovate tegevuste eelduseks näib olevat hea sotsiaalne dialoog.

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Juhtimisvõimekuse parandamine muutustega seotud innovatsiooniks:** võrgustumine sektori teiste ettevõtete või sidusrühmadega võib aidata muutusi ette planeerida ja perspektiive välja töötada. Sellise võrgutöö abistamisel, korraldamisel ja koordineerimisel mängivad olulist rolli sotsiaalpartnerid.
- **Personalijuhtimise ja oskuste arendamise põhimõtete kujundamise eeldused; uute rollide ja ettevõttesiseste funktsioonide väljatöötamine:** planeerimist ja otsustusprotsesse võib üsna lihtsalt ja tõhusalt toetada uute ettevõttesiseste funktsioonide, näiteks abistaja või võimaluste looja abil. Need rollid on VKE vaatepunktist huvitavad eeskätt seetõttu, et tuginevad olemasolevatele ressursidele ja töötajatele ega nõua suuri ega täiendavaid ressursse. On siiski oluline, et juhte või töötajaid toetataks ja seotaks täielikult kogu äriprotsessiga ning et neil oleks oma rolli täitmiseks hea ettevalmistus.
- **Riigiasutused, ettevõtlushokjad, kutseorganisatsioonid ja sotsiaalpartnerite liidud:** nimetatud pooltel on VKEdes süstemaatilise personalijuhtimise ja oskuste arendamise kontekstis uute rollide loomisel oluline osa, näiteks avalike kampaniate ja katserahastamise korraldajatena. VKEd võivad saada uusi kogemusi Euroopa programmide raames.
- **Aktiivsed pedagoogilised meetodid ja tegevustele orienteerumine, tööandja pühendumine elukestvatele õppele ja selle integreerimisele kõigisse äriaspektidesse:** need on otsustavad edufaktorid.
- **Tihe ja tulemuslik suhtlus koolituse, personali ja tööjõu arendamise valdkonna organisatsioonidega väljaspool ettevõtet:** ka see põhimõte aitab edu saavutada. Siingi mängivad sotsiaalpartnerid ja teised organisatsioonid olulist rolli vahendajate, teabepakkujate ja teabe hankimise „alguspunktidenäna“. Lisaks eelnevale on personali ja oskuste arendamise põhimõtete kujundamisel tähtsad sellised praktilised vahendid nagu käsiraamatud ja vajaduste hindamise rakendused.

### Kiirviited headele tavadele

- Flexibility Coaching ettevõtetele (AT01)
- Pew@re (DE01)
- Innomet (EE01)
- 4 T (FI01)
- Plateform RH (FR02)
- KEK GSEVEE (GR01)
- Skillnets (IE01)
- LISP (IT02)
- INFPC (LU01)
- SME Counselling (RO01)
- SME ACTor (RO02)
- The Enabler (SE01)
- Guidance in the Workplace Transfer (SE02)



„Ma olen teinud seda tööd 20 aastat! Mul ei ole koolitust vaja...“

## 1.4. TÖÖTAJATE JA JUHTIDE ETTEKUJUTUSED KOOLITUSVAJADUSTEST

### Kokkuvõte

Erinevatel, k.a. „kultuurilistel“ põhjustel, sektori või äri spetsiifikast tulenevalt, aga kindlasti ka võimaluste, teabe ja ressursside vähesuse tõttu ei pea paljud VKEd (ei juhid, ettevõtjad ega ka töötajad) koolitust tähtsaks. Eelkõige käsitööd tegevates mikro- ja väikeettevõtetes viiakse koolitus üldiselt läbi töökohal, üsna ebateadlikult ja mitteametlikult. Seetõttu ei pruugi tavapärase klassiõpe vajalikuna näida. Inimeste ettekujutused sõltuvad alati ka kättesaadavatest võimalustest. Kui siis sageli korratakse, et „olemasolevad koolitusprogrammid ei ole VKEdele sobivad“, võetaksegi seda tõsiselt ning viiakse VKEde läbi vähem koolitustegevusi. Seetõttu on tähtis rõhutada, et on olemas palju hea tava näiteid, eriti seoses sobivate koolituse ja oskuste arendamise võimaluste tekitamisega VKEde. Käesolevas punktis tutvustatavates näidetes pakutakse erinevatele väljakutsetele erinevaid vastuseid. Näiteks ettevõtte koolituse või oskuste vajaduse teadvustamine VKEdele kohandatud vahendite abil. Koolitusvajaduste mõistmise parandamise näidete seas on ka algatused ja rakendused VKEde juhtide, ettevõtjate ja töötajate teavitamiseks olemasolevatest võimalustest, mille kaudu parandatakse teadlikkust koolitusvõimalustest.

### Hea tava kogemused

VKEdes täidab käputäis inimesi paljusid igapäevaseid ülesandeid. Paljudel juhtudel ei leita aega üsna abstraktsetele küsimustele mõtlemiseks. Tuleviku planeerimise puudumine on VKEde justkui kultuuriline nähtus, mis on vähemal või rohkemal määral seotud personali juhtimise traditsiooni ja vahendite nõrkuse või isegi puudumisega. Kiirete turumuutuste ja teadmispõhise ühiskonna nõudmistega toimetulekuks on vaja aidata VKEdele kujundada sobivaid oskuste arendamise põhimõtteid, lähtudes elukestvast õppest. Kõigil, nii noortel kui ka vanematel töötajatel, peaks olema ligipääs elukestvale õppele.

Personalijuhtimise meetodite pakkumine VKEdele, et muuta nende ettekujutust koolitusvajadusest.

Paljud algatused üritavad edendada pikas perspektiivis planeerimist ning sõnastada tegevusplaan, mille eesmärk on anda VKEdele personalijuhtimise rakendusi ja muuta nende ettekujutust vajadusest. „Ma olen teinud seda tööd 20 aastat! Mul ei ole koolitust vaja...“ ning „Teate ju küll, kuidas see väikeettevõtetes on: pika perspektiiviga visiooni on raske luua“ on väikeettevõtetes sageli kuuldavad ütlused. Tihti seletab seda teabe ja taskukohaste koolitusvõimaluste vähesus. Kui ettevõtetele antakse uut teavet, mis on seotud tegelike võimalustega, läheb pilt avaramaks. Uuritud näitavad, et kui inimestel on koolituseks rohkem teavet ja võimalusi, siis üldiselt nad hakkavad neid kasutama.

Seega võivad riiklikud programmid eelkirjeldatud „kultuurilisi“ tegureid mõjutada, suunates eelistusi ja näidates, et koolitus ei ole ainult suurettevõtete töötajate pärusmaa. Kõiges selles on väga tähtis **teabe levitamine**.

Kui töötajad ja tööandjad ei näe üldiselt vajadust koolituse ja elukestva õppe järele, tuleneb see sageli sellest, et nad ei ole võtnud kunagi aega vajalike oskuste täielikuks hindamiseks kohandatud rakenduste ja ühtlustatud menetluste abil. Just sel põhjusel on paljudes projektides tööandjate ja töötajate oskuste ja täiendõppe teadlikkuse parandamise võtmeks **vajaduste väline hindamine. Kõik algab õigest diagnoosist. Kui seda diagnoosi pakutakse tasuta, on tööandjad palju tõenäolisemalt huvitatud.**

Koolitusvajaduste analüüs on hindamine, mille eesmärgiks on teha kindlaks koolitusvajaduse olemasolu ning sellest tulenevalt konkreetse koolitusprogrammi vajadus.

**Luksemburgis on riiklik kutsealase täiendõppe arendamise instituut** kehtestanud mitu spetsiaalselt VKEdele mõeldud meetet eesmärgiga nõustada ja teavitada ettevõtteid kutsealasest täiendõppest ning rahalise toetuse

võimalustest. Instituuti saabunud rahalise toetuse taotlusi analüüsid mõisteti (või vähemalt saadi kinnitus sellele), et VKEd taotlesid vähem abi kui suurettevõtted. Instituudi missioon on muuta hoiakuid ja harjumusi, teavitades VKE-sid riigi poolt pakutavatest rahalise toetuse võimalustest. Korraldati individuaalseid kohtumisi ja teabeüritusi juhtide teavitamiseks instituudi tegevustest ja teenustest (näiteks kaasrahastamise võimalustest).

### Kuidas agent konkreetselt Teie ettevõtte tööd toetab?

„Teie ettevõtte agent lepib kokku töökoha külastamise Teile sobival ajal. Agent:

- teeb selgeks, millised oskused Teie ettevõttele hoogu annaksid: agent töötab koos Teiega selle nimel, et selgitada välja, millised oskused Teie ettevõtet tõeliselt aitaksid – praegu ja tulevikus;
- koostab Teie vajadustele vastava koolituspaketi;
- leiab usaldusväärseid koolituspakkujad;
- leiab raha täiendamaks Teie investeeringut;
- hindab koolitust, et tagada tegelikud tulemused. Te ju soovite oma investeeringust maksimaalset kasu.“

Leheküljelt [www.traintogain.gov.uk](http://www.traintogain.gov.uk).

Projekti **Competencies for the Knowledge Society** (pädevused teadmispõhises ühiskonnas) eesmärk on aidata metallitööstuse VKEde juhtidel teha kindlaks peamised läbivad pädevuse vajadused ning nende alusel sobivad personalistrateegiad. Kokkuvõttes jagati enam kui 1000 ettevõttele juhend, mille üldeesmärk on intellektuaalse kapitali juhtimise parandamine.

**Train to Gain** on riiklik oskuste arendamise teenus, mis annab nõu kõigi **Ühendkuningriigis** pakutavate koolitusprogrammide kohta. Projekt suunab tööandjaid täiustama oma töötajate oskusi ettevõtte tulemuste parandamise nimel. Selleks hindavad **oskuste agendid** (või ettevõtlusagendid) kõigepealt vajadusi ning aitavad seejärel saada kontakti koolituspakkujatega. Nagu järgnevalt esitatud juhtumiuuring näitab, võib seda ideed teatud mõttes kirjeldada kui asjade muutmist lihtsamaks, kui need alguses näivad.

### „Raadiotaksode edutee“

Radio Taxis (Fareham), Hampshire'is asuv taksoteenust opereeriv ettevõtte Lõuna-Hampshire'i piirkonnas, koondab 90 füüsilisest isikust ettevõtjana ettevõtte sildi all tegutsevat taksojuhti ning kümnet täiskohaga tugitöötajat büroos. Viimase aasta jooksul on Steve Clark võtnud üle ettevõtte juhi rolli ning ta kuulis Train to Gain'i teenusest tänu kohtumisele ühe oskusi vahendava agendi, Emma Clarkiga.

Lahendus:

- vajaduste analüüs;
- agent määratles kursuse mitmel taksojuhtide jaoks olulisel teemal, nagu laste transportimine, toimetulek eriolukordadega, töötervishoid ja -ohutus, klienditeenindus ja ohutu juhtimise tavad;
- tuli leida piisavalt paindlik koolitusepakkuja. Nagu agent Emma ütleb: „Osa õppest toimus koolitusmaterjalide abil, mida taksojuhid kliente oodates uurida said!“
- Tulemused olid positiivsed.

„Oleme Emmale teenuse Train to Gain soovitamise eest siiralt tänulikud. See aitas meil mitte ainult säilitada konkurentsieelist, vaid ka hoida ja kasvatada ärimahtu kogu Farehami piirkonnas, kus oleme nüüd suurimad.“

Leheküljelt <http://www.traintogain.gov.uk/>.

Prantsusmaal Lille'is asutas kohalik kaubandus- ja tööstuskoda koostöös tööhõiveasutustega platvormi **HR Platform**. Selle peaesmärk on aidata VKEdel selgitada välja oma koolitusvajadusi ja leida ligipääs avalikule rahastamisele. Sellise juhendamise juures on esmatähtis iga kontakti alguses läbiviidav vajaduste analüüs.

Samas tööhõivepiirkonnas on käsitöölise koda töötanud välja algatuse **RH+**. Selle eesmärk on parandada **käsitöölisest tööandjate personaliteadlikkust alates koolitusvajadustest kuni muutuste juhtimiseni**. Algatuse abil püütakse **pakkuda käsitöölade vajadustele sobivaid ennetavaid käitumisviise**. Juhtum on tõestanud, et kui anda käsitöölisest tööandjatele head nõu, saavad nad oma võimalustest teadlikuks.

Avatus välisele juhendamisele näib tõepoolest olevat hea esimene samm. See on projekti **Guidance in the Workplace** (töökohal juhendamine) keskne sõnum. Järgmine samm on teha täpselt selgeks, millist suunamist ettevõtte vajab, rajades seeläbi teed koolituskeskuste kasutamisele ning luues nägemuse ettevõttesisesest koolitusest. Üldiselt võtavad VKEd sellised võimalused hästi vastu. Juhendada võib väljastpoolt mõni instituut või kutseasutus. **On väga tähtis, et vahendid oleksid koostatud väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete eripärasid arvestades. Liiga abstraktne suunamine ei anna häid tulemusi.**

Seetõttu on mitmesuguste projektide raames välja töötatud spetsiaalseid diagnostikameetodeid vastavalt asjaomase VKE põhjalikule analüüsile. Eesti projekt **Innomet** arendas välja veebipõhise vahendi VKEde oskuste hindamise parandamiseks, mida esimesena ja edukalt rakendati Eesti mehaanikasektori VKEdes. Projekti veebileht keskendub **oskuste hindamisele mitte ainult VKEdes, vaid ka õppeasutustes** – nende hindamise võrdlev analüüs aitab parandada ettevõtete ja koolitusasutuste vahelist sobivust. Teiseks tulemuseks on toimiv andmebaas, mis annab kiirülevaate oskuste vajadustest regioonide, kutseala ja oskuste liikide kaupa (vt ekraanikuva).

**Ecasme'i** esialgne eesmärk oli suurendada senist liiga vähest koolitusvõimaluste kasutamist VKEde töötajate poolt, andes neile **koolitusvajaduste hindamiseks sidustööriistad**. 20 VKEst koosneva paneeli abil on koostatud sidusrakenduse prototüüp. Lähtepunktiks on asjaolu, et kuigi suurtes organisatsioonides levib veebipõhine koolitus järjest enam, kasutatakse seda VKEdes harva.

Järgmine näide tõestab, et tööandjaid ja isegi töötajaid on võimalik varustada innovatiivsete rakendustega oskuste ja koolitusvajaduste ettevõttesiseseks hindamiseks. Kui selliseid hindamisi nähakse elukestva õppena, saab neid rakendada korduvalt, et soodustada **püsiva oskuste ja koolituse hindamise kultuuri kujunemist**. Kõigil juhtudel rõhutatakse uue (väljastpoolt ettevõtet või selle seest tuleva) inimese rolli: **õppeabiline, võimaluste looja** või **nõustaja** (vt punkti 1.3). Sellistes VKEdes, millel personali arendamise kultuur või funktsioon puudub, muutub kõnealuste uute vahendajate roll teadmistemise ühiskonnas sageli tähtsaks.

Sidusvahendite abil on lihtsam kujundada välja püsivam hindamismeetodite kasutus.

Kuidas laiendada õppimiskultuuri VKEdes? Projekt **SME Counselling** (VKEde nõustamine) lähtub arusaamast, et **parimad elukestva õppe valdkonna nõustajad tuleks leida mitte teistest organisatsioonidest, vaid ettevõttesisestest tuntud isikute seast (juhid oma ettevõtte piires)**. „Peab soodustama uute juhtimismeetodite rakendamist (äritreening, mentorlus); seega peaksid juhid suutma anda ka „eesliini“ teavet/nõu elukestva õppe teemal ja tegutsema õppimisvaldkonna abilistena töökohal või õppevõimaluste vahendajatena.“

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Teadlikkuse parandamine koolitusvõimalustest dialoogi abil:** loobumistunne („Koolitus ei ole meie jaoks!“ või „Me ei vaja koolitust!“) tuleneb sageli sellest, et koolitusvõimaluste valikust ollakse vähe teadlikud. Liiga tihti on põhjuseks ka ettevõtja isoleeritus ja lühiajalised piirangud. Sellega seoses oleks väga tähtis selgitada, et asjad on tegelikult lihtsamad kui nad esmapilgul paistavad. Ka siin mängivad kutseorganisatsioonid, ettevõtlus- ja/või käsitöökodad, aga ka sotsiaalpartnerid ja riigiasutused tähtsat rolli, parandades teadlikkust ja ettekujutust koolitusest, elukestvast õppest ning üldisest vajadusest oma oskuste ja pädevuste eest hoolt kanda.
- **Juhendamise roll:** võtke aega! Avage ukсед! Juhendamist kas ettevõttevälise abilise või selleks funktsiooniks ettevõtte sees koolitatud inimese poolt on tihti vaja. Suunamine peaks olema tõhus, lihtne, paindlik ja hõlpsalt kättesaadav. Kui väikeettevõtted ei olegi tihtipeale ametiühingutes ja tööandjate organisatsioonides esindatud, on siiski tähtis, et suunavad nõustajad teeksid sotsiaalpartneritega koostööd, kuna neis teatakse hästi nii praktilisi koolitusvajadusi kui ka olemasolevaid võimalusi.
- **Pädevuste määratlemine lihtsal, kohandataval ja mõistetaval viisil:** ettevõtte peaks leidma abi just enda suuruse (eriti mikroettevõtete puhul) ja sektori eripäradest lähtuvalt vajaduste analüüsist. Selles hindamises peaksid aktiivselt osalema nii töötajad kui ka ettevõtja. Hindamismeetodid peaksid olema väga konkreetseid. Teiste osapoolte, eriti riiklike tööhõiveteenistuste poolt kasutatuna võivad need stimuleerida teabevahetust. See võib väga kasulikuks osutuda, eriti värbamisprobleemidega sektorites. Hindamisi peaks viima läbi regulaarselt ja elukestva õppe põhiselt.
- **Tegevuste sidumine kohaliku, piirkondliku ja riikliku tasandi toetusmeetmete ning -programmidega:** nagu positiivsed kogemused on näidanud, on koolituselaseid teadmisi ja arusaamu parandavad meetmed kõige tõhusamad ja jätkusuutlikumad, kui need vastavad neile reeglitele.

### Kiirviited headele tavadele

- Innomet (EE01)
- Competencies for the Knowledge Age (ES02)
- Ecasme (IE02)
- INFPC (LU01)
- New approach to training (LV01)
- SME Counselling (RO01)
- The Enabler (SE01)
- Guidance in the Workplace Transfer (SE02)
- Unionlearn (UK01)

„Koos suudame...“

## 1.5. RESSURSSIDE ÜHENDAMINE NING VKEde KOOSTÖÖ KOOLITUSES JA PÄDEVUSE ARENDAMISEL

### Kokkuvõte

„Koos suudame paremini...“ Ka võrgustikes, koostöös ja klasteritegevuses osalemine võimaldab VKEdel tegeleda tõhusamalt pidevõppe ja pädevuse arendamisega. Võrgustikud aitavad neil vajalikule teabele ligi pääseda, mõista paremini muutuste planeerimise tähtsust ning arendada koolitust. Võrgustikke saab organiseerida kohalikul tasandil, üldiselt tugevalt sektoraalse mõõtmega; mõnikord saab heade tavade kogukondi luua internetifoorumites, saavutades see läbi rahvusvahelise mõõtme. Positiivsed kogemused näitavad, et programmide ja algatuste tõhususe ning sobivuse saavutamiseks on tähtis selge eesmärgipüstitus (näiteks töötingimuste parandamine ehitussektoris või kvaliteediarendus maaturismis) ja lahenduste leidmine tüüpprobleemidele (ressursside vähesus või organisatsioonilised piirangud praktikakohtade arendamisel). Ressursside ja teadmiste ühendamine võimaldab VKEdele sageli selliseid tulemusi ja tegevusi, mida ei oleks saavutatud üksi ja eraldiseisvalt tegutsevate ettevõtetenä.

### Hea tava kogemused

Nagu eespool selgitatud, on muutuste ettenägemine VKEde jaoks keerulisem kui suurematel konkurentidel, kusjuures üks peamisi probleeme on see, et neil puuduvad personali arendamiseks, töötajate täiendõppeks ning muutustele kiireks ja tõhusaks reageerimiseks vajalikud struktuurid ja ressursid. Samuti oleme juba eespool näinud, et hädavajalik on parandada arusaamist muutuste vajalikkusest.

VKE võrgustike ja klastrite loomine on edukas meetod uue dünaamika kujundamisel.

Ühiselt tegutsedes on VKEde positiivsete ümberkorralduste juhtimiseks, st pidevaks kohanemiseks turustruktuuride muutustega, paremal positsioonil.

Teabevahetust saab tõhustada, viies kokku samasse sektorisse kuuluvaid ettevõtteid, et nad saaksid jagada enda äritegevusega seotud teadmisi. Lisaks sellele on võimalik **rakendada kooskõlastatud koolitusstrateegiaid ning luua uusi võimalusi töötajate, juhtide ja ettevõtjate oskuste täiustamiseks.**

**Prantsuse tekstiili- ja rõivainstituudi** poolt Euroopa **Pro-Crisis'e projekti** raames tehtud töö näitab, kuidas VKEde võivad muutusi planeerida ja nendeks valmistuda praktilise ja sihipärase koolituse kaudu. Analüüsinud põhjalikult sektori vajadusi ja tarbimise struktuuri, seati eesmärgiks „rikastada“ või täiustada ettevõtete tööd, et parandada tulemusi ja kvaliteeti. Valiti välja rühm väike- ja keskmisi ettevõtteid Cholet', traditsiooniliselt juhtivas tekstiilitööstuse piirkonnas. Selle asemel et järgida võimalikult „õhukese“ tootmise mudelit, püüti parandada ahela teiste osade (disain, innovatsioon, kliendisuhed jms) kvaliteeti. Teenuse üldkvaliteedi ja VKEde konkurentsivõime parandamise võtmeks nähti **töötajate mitmekülgse suurendamist**. Eesmärk oli parandada võimet reageerida globaliseerumisest tulevatele uutele võimalustele.

Instituudi poolt pakutava koolituse edu põhines suures osas vajadustest lähtuval iseloomul: tegemist oli väga praktilise kohapeal läbiviidava koolitusega, milles lähtuti vahetult ettevõtte toodangust – et õpe oleks võimalikult **tegevuspõhine** –, mis läbi tekkis otsene seos igapäevase töö ja väikeettevõtete probleemidega. Koolitus oli ka **individuaalselt suunatud** ning toimus **väikestes rühmades**.

Leonardo projekt Pro-Crisis suutis sedalaadi häid tavasid ka levitada ning edendas rahvusvahelist **koostööd** rõiva-sektoris. Viidi läbi edukuse võrdlusi, oskusteabe vahetust ja koosolekuid, et hõlbustada heade tavade ülekandmist ja koostööd selle nimel, et sektoris praegu seoses globaliseerumisega esile kerkivate väljakutsetega toime tulla.

Võrgustikud ja klastrid toimivad ka ressursside ja teadmiste ühendajatenä, osadel juhtudel väljastpoolt tuleva tõeke abil.

Saksamaal Baden-Württembergis pakub projekt **Pew@re** tuge personalistrateegiate arendamiseks VKEde. Osalevates ettevõtetes, millel varem tõhusat personalijuhtimist polnud, võeti kasutusele uusi rakendusid. Programm keskendub **VKEde toetamisele** just

seada tüüpi ettevõtetetele sobivate **strateegiliste personalikontseptsioonide** määratlemisel ning VKEde-vahelise koostöövõrgustiku loomisega seonduvate probleemide lahendamisele.

Programmi raames püütakse hõlbustada kvalifikatsioonide omandamist ja koolitamist VKEde seas ressursside ühendamise teel. Niinimetatud **õppevõrgustikes** tehtava koostöö abil töötatakse välja igas ettevõttes rakendatavad ühised personaliarendamise strateegiad. Pew@re'i meeskond koordineerib ja haldab võrgustikku, korraldab seminare ja piirkondlikke kohtumisi ning kaasab väliskonsultante ja -eksperte. Jooksva konsultatsiooni ning teabe- ja kogemustevahetuse käigus muudetakse personalistrateegiaid vastavalt ettevõtete vajadustele ja muutustele. Kogutud on ka teavet piirkonna VKEde kohta. Lõpptulemusena parandas programm Baden-Württembergi liidumaa tööandjate teadlikkust.

Saksamaalt on ka kompetentsikeskus **SiGePool**, mille asutas Heinsbergi piirkonna tervise ja kvalifikatsiooni võrgustik (*Arbeitsgemeinschaft Netzwerk für Gesundheit und Qualifikation*). Programmi raames loodi **väike- ja keskmise suurusega ettevõtete võrgustik ning ühine teavitus- ja tegevusplatvorm**. Lähtepunktiks olid ohud, millega puutuvad kokku ehitussektori töötajad, aga ka tähelepanek, et töötajate osalus täiendõppes oli väga madal ning nad läksid väga vara pensionile. Keskseks on sektoraalne mõõde, luues võrgustikku eesmärgiga parandada töötingimusi ja töö kvaliteeti. Ehitussektori väikeettevõtetes koolituse läbiviimine võib aga organisatsioonilistel ja rahalistel põhjustel väga keeruliseks osutuda. Resursside ühendamise kaudu saadakse mitmekordset kasu: **koolitus muutub** tööandjate jaoks **odavamaks ning töötajatele kättesaadavamaks**, tuues kokkuvõttes kaasa töötingimuste paranemise. Tekib **võrgustikuefekt** ehk positiivne lumepalliefekt: kõik võrgustikus osalejad saavad teada, et ettevõtete koostöö korral ei ole koolitust nii raske korraldada.

### Ressursside ühendamine: ühine praktikaprogramm

Austria keemiaettevõtetel **KCCS**il oli kiiresti vaja kvalifitseeritud töötajaid, kuid ta ei suutnud oma väiksuse tõttu ise õpipoisse koolitada. Ühine keemiatehnikute praktikaprogramm on ettevõttepõhine algatus koostöös kahe ettevõttega naabruses asuvast ettevõtluspargist. Kolm partnerit on juba teinud koostööd tavapärase praktika alal (praktikantide testimine, katseajad, valik) ning jaganud koolituskoh-tade maksumust.

KCCSi töönookogu käivitas selle eduka programmi 2003. aastal tegev-direktori täielikul heakskiidul. Töönookogu, kes vastutab kvalifikat-sioonikavade eest, käivitas kõnealuse keemiatehnikute programmi. Ühisprogramm on tavapärase praktikaga võrdväärne.

Töötajate jaoks on programm mugavaks võimaluseks läbi-da ametlikult tunnustatud praktika ametis, kus nad on seni töötanud ilma ametliku koolitusega. Nende jaoks on eeliseks võimalus jääda oma tavapärasele töökohale (kooli ei pea mi-nema) ja omandada tunnustatud kvalifikatsioon, mis avar-dab nende karjäärivõimalusi ja suutlikkust tööturul. Programmi edu-kalt läbinud töötajad hakkavad saama oskustöölise palgalisa (umbes 370 eurot kuus).

Teistsuguses vormis koostööd võis näha keemiatoot-misetevõttes **KCCS**. Kuigi ettevõttes oli vaja kvalifit-seeritud töötajaid ning keemiatehniku praktikante, ei olnud ressursse sellise praktikakoha loomiseks. KCCS alustas kahe teise keemiaettevõttega koostööd **ühise praktikaprogrammi** raames. Selline ühistegevus on osutunud kvalifikatsiooni omandavate töötajate jaoks, olenemata vanusest ja varasemast hariduslikust tautast, väga kasulikuks (vt infokasti).

Irimaal on algatus **Skillnets** loonud ettevõtete seas palju **õppevõrgustikke**, mis teevad koolituses osalemi-se nimel tihedat koostööd. Projekti kaasrahastab riiklik koolitusfond.



© Focus Training



Praktikaühenduste eelisteks on väike maksumus ja täpselt õigeaegne õpe: töötajad õpivad, kui tunnevad selleks vajadust.

lirimaal võetakse vajalik raha 0,7% eraldamise teel iga tööandja palgafondist. Sealgi

näeb siseriiklik õigus ette rahalised vahendid ning võimaldab seeläbi laialdast töötajate oskuste täiustamist ja nende koolitamist. Skillnet Learning Network (oskuste õppevõrgustik) on **ettevõtete rühm, mis teeb koostööd oma töötajate kollektiivseks koolitamiseks**. Õppevõrgustikud koosnevad ettevõtetest, kes on sinna kogunenud geograafilise läheduse või samasse sektorisse kuulumise alusel. Programm Skillnets rahastab õppevõrgustikke, kes saavad seeläbi pakkuda stipendiumidega toetatavat koolitust, ning vastava osa panustavad ka ettevõtted (vt infokasti).

**Praktikaühendusi** on loodud ka teistes sektorites, näiteks turisminduses, kus VKEde moodustavad enamiku ettevõtetest (hotellid, restoranid, kodumajutus, maaturism, vaba aja tegevuste pakkujad jt).

Läti maaturismi liidu algatusel loodi Leonardo projekti raames **ühine Euroopa maaturismi kvaliteediarenduse raamistik**. Kvaliteediarenduse koolitus on selles sektoris äristrateegiate oluline osa, kuna tarbijad on kvaliteedikriteeriumide ja -näitajate (nt kvaliteedistandardid, auhinnad jmt) suhtes väga tundlikud. Maaturismi kvaliteediskeemide ja -kriteeriumide võrdlemiseks vaadeldi sektori tegevust seitsmes väljakujunenud maaturismi traditsioonide ja töhustate kvaliteediprogrammidega riigis. **Selle praktikaühenduse tulemuseks oli teadlikkuse tõstmine ning sobivate koolituskavade käivitamine erinevates riikides**. Ühendus töötas osalejate seas välja stiimulid koolitamiseks koostöö ja võrgustumise abil.

### Skillnets

Skillnets on riigi poolt rahastatav ja ettevõtete juhtimisel toimiv abiorganisatsioon, mis tegeleb töökohal läbiviidava koolituse ja oskuste arenduse kui oluliste lirima konkurentsivõimet toetavate meetmete edendamise ja hõlbustamisega.

Skillnets toetab ja rahastab ettevõtete võrgustike osalemist koolitusvõrgustike programmi koolitusel. **Kõnealuseid ettevõtete võrgustikke (Skillnets) juhivad ettevõtted ise, et kavandada, hallata ja pakkuda spetsiifilisi koolitusprogramme paljudele erinevatele tööstus- ja teenusektoritele kogu maal**. Skillneti programme toetab riiklik koolitusfond, tänu millele saavad võrgustike liikmesettevõtted koolituse turuhindadega võrreldes olulist hinnaalandust. Ettevõtted maksavad toetuste abil rahastatavasse programmi ka ise ja seda vastavalt võrgustikus kokkulepitud rahastamissuhtele.

Alates 1999. aastast on Skillnets aidanud enam kui 18 000 liri ettevõttel rohkem kui 200 võrgustikus arendada koolituse mitmekesisust, ulatust ja kvaliteeti ning võimaldanud enam kui 150 000 töötajal oskusi täiustada ja tööga seotud koolitusvajadusi rahuldada.

Enam kui 82% koolitusvõrgustikes osalenud ettevõtetest on kas väike- või mikroettevõtted (vastavalt alla 50 või alla 10 töötajaga). **Neist paljude jaoks on Skillnetis osalemine esimene märkimisväärne koolitus ning sageli ka esimene kord teha tegelikke ja läbimõeldud otsuseid pakutava koolituse iseloomu kohta**. Koolitusvõrgustikud saavad aidata väikeettevõtetel koolitusvõimalustest lihtsamalt, kiiremini ja kulutõhusamalt kasu saada. See kogemus aitab väikeettevõtetes **hajutada ettekujutust koolitusest kui millestki ebareaalsest**, töötades kohalikul tasandil kiiresti ja tõhusalt välja praktilisi viise koolitusvajaduste analüüsimiseks ja rahuldamiseks. Programmi huvitavaks eripäraks on suur- ja väikeettevõtete koostöö enamikus võrgustikes ning omanike/juhtide ja töötajate aktiivne partnerlus ettevõtetes.

Võrgustikud hõlmavad mitmesuguseid VKEsid, näiteks lihunikute võrgustik või liri riistvara-võrgustik; mõni on sektoreid läbiv, näiteks töötavate naiste võrgustik; mõni jälle piirkondlik.

Leheküljelt <http://www.skillnets.com/skillnets/about/index.html>.

Turismisektorist leiame praktikaühenduste alt veel ühe huvitava ressurside ühendamise vormi – projekti **Work and Learn Together**. Et ületada probleeme, millega haru väikesed ja keskmised ettevõtted kokku puutuvad, löi see projekt praktikaühendusi tööandjate ja töötajate elukestva õppe toetamiseks töökohal. Asutati **aktiivsed sidustöörühmad**, milles VKEde töötajad, tööandjad, juhid, asjatundjad jt said vahetada teavet kogetud raskuste teemal, esitada küsimusi ja saada vastuseid, jagada strateegiaid ning algatada koostööd. Loodi mitu töörühma, millest igaüks tegeles erineva turismisektori valdkonnaga: maaturism ja kodumajutus, hotellid ja restoranid, spordi- ja teemalaagrid, tervise- ja kehakultuurikeskused jmt. Eesmärgiks oli pädevuste arendamiseks infotehnoloogia võimalusi kasutada. Nii loodigi mitu sidusfoorumit, milles VKEde juhid ja töötajad saaksid jagada mõtteid, esitada küsimusi, pakkuda vastuseid ja anda nõu sarnases olukorras inimestele. Kui mõnes Madalmaade kuurordis kerkib konkreetne küsimus, võib sobiv vastus olla juba leitud Eestis või Hispaanias! Kirjeldatud siduspraktikaühenduste mitmesuguste eeliste seas on tähelepanuväärsed **väikesed kulud** ja kasutuse lihtsus. Kuid märkida tuleb ka **organisatsioonide mitteametlike õppeprotsesside** kahtpidi kasulikkust selle poolest, et õpitakse tegelikult oluliste probleemide keskselt ning **just siis, kui vaja: töötajad õpivad, kui tunnevad selleks vajadust**.

Aktiivse õppe filosoofia ja abilise roll.

Ressursside ühendamisel ja osaluse koordineerimisel on tähtsal kohal õppeabilise roll (nagu seda kirjeldatakse infokastis seoses **SME ACTor'i** projektiga). Ka tegevusekeskne lähenemine on tähtis – võib öelda, et tegevusõppe mõtteviis peaks olema ressurside ühendamise strateegiatega keskmes.

### Tegevusõppe

Tegevusõppe põhineb eeldusel, et inimesed õpivad tulemuslikumalt, kui lahendavad oma tavalises keskkonnas esinevaid probleeme reaalajas.

<http://www.smeactor.eu/project.php>.

SME ACTor edendab tegevusõppe filosoofiat ja toetab VKEde õppeabilisi *tegevusõppe meetodite omandamisel*.

### Abiliste roll

„Õppeabiline on professionaal, kes tegeleb VKEde ressursside ühendamise ning koostööprotsessides vahetult osalevate inimeste toetamise ja väärtustamisega, edendades ja hõlbustades organisatsioonidevahelisi mitteametlikke õppetegevusi, võrgustumist ja kohalike ekspertvõrgustike ellukutsumist.

Tema rolli aluseks on võime juhtida tegevusõppe meetodeid kasutavaid koostööprotsesse, eeldusel et inimesed õpivad tulemuslikumalt, lahendades oma tavalises keskkonnas esinevaid probleeme reaalajas.

Inimeste abistamisel õppeprotsessides võib abiline olla erinevates rollides:

- moderaatoriks töörühmades, töötubade aruteludes jms;
- protsessijuhtimise eksperdik;
- anda konkreetsete meetodite ja vahendite alast koolitust;
- koolitada osalejaid.

Abiline/vahendaja võib olla:

- konsultant;
- kohalike kutseõppestruktuuride koolitaja;
- tööandjate liitude või kohalike arenguagentuuride professionaal või juht.

Leheküljelt <http://www.smeactor.eu/facilitators.php>.

Kutseõppe väljub klassiõppe piiridest ja toimub ebatraditsiooniliselt nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil. Peale selle on **abilise/vahendaja rolli täitmiseks vajalik personal kohalike inimeste näol olemas**, näiteks:

- koostööprojektides ettevõtete rühmi toetavad konsultandid;
- sektoraalsete / tööandjate liitude professionaalid/juhid;
- kohalike arenguagentuuride professionaalid/juhid;
- koolitajad kohalikust kutseõppesüsteemist.

Projekti tulemusel asutati kuues riigis umbes 30 **õppelaborit**. Need loodi õpperuumidena, kus VKEde ühistööd soodustavad abilised **rakendavad kohapeal tegevusõppe meetodeid ning selgitavad välja võimalikud VKEde toetusprojektide head tavad**. Lisaks said ettevõtetes tegutsevad abilised kasu tegevusõppe parandamise õppekavast. Rõhutatud on 40 erinevat meetodit ja vahendit, näiteks *ajurünnak, ülesannete plaani vormid, sidusrühmade analüüs, klientide ja tarnevajaduste analüüs, leping iseendaga, jõuvälja diagrammid, planeerimise ja probleemide lahendamise meetodid, tugevuste ja nõrkuste analüüsid, visualiseerimistehnikad*.

Lühidalt: kõik siin käsitletud lähenemisviisid näitavad, et väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete suurusel ja asukohast tulenevatel piirangutel ei pruugi olla negatiivset mõju. Koostööst ja ressursside ühendamisest saab kindlasti palju õppida.



## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Edukate koostöö- ja võrgustumisprojektide läbiviimisel, samuti ressursside ja teadmiste ühendamisel on koordinaatoril keskne roll:** igasse koostööprotsessi tuleks planeerida VKEdes probleeme hästi tundev koordinaator ning varustada teda piisavate vahenditega. Koordinaator peaks looma ühendusi sotsiaalpartnerite ja piirkonna erinevate tegijate (koolituskeskused, riigiasutused, riiklikud tööhõiveteenistused, kaubanduskojad jt) vahel. Väga tähtis on lihtsa ja asjakohase teabe levitamine võrgustiku liikmetele.
- **Eduka koostöö aluseks on konkreetsed programmid ja oodatavad tulemused:** koostöö tuleks algusest peale rajada konkreetse programmi ning VKEdes lahendamist vajava probleemi ümber, näiteks praktika või elukestva õppe valdkonnas. Seetõttu on tähtis koondada ja ühendada ressursse, et lahendada probleeme, millega puutuvad kokku VKEd, kellel on praktika- ja esmataseme kutseõppeprogrammide korraldamiseks vähe ressursse. Valdkonnad, kus ressursside ühendamine ning konkreetsetel programmidel ja oodatavatel tulemustel põhinev koostöö näib kasulik olevat, on ka vanuse juhtimine, mitmekesisus ja sugudevaheline võrdsus.
- **Võrgustiku mõjud:** mida rohkem osalejaid võrgustikus on, seda suurem on selle mõju. Võrgustike ja koostööorganite optimaalne suurus varieerub siiski sõltuvalt kontekstist ja konkreetsetest raamtingimustest. Alati tuleb esitada küsimus: mis annab asjaomastele ettevõtetele kõige rohkem lisandväärtust?
- **Tulemuste hindamine on tähtis:** edendada tuleks tulemuste hindamise kultuuri. Millised on koostöö positiivsed mõjud? Millised asjaolud koostööd veel takistavad? See võib aidata rakendada pidevat tegutsemisviiside parandamise protsessi.

### Kiirviited headele tavadele

- Pew@re (DE01)
- KCCS (AT03)
- Competencies for the Knowledge Age (ES02)
- Plateform RH (FR02)
- Pass Formation (FR05)
- IPOSZ (HU01)
- Skillnets (IE01)
- Projekt Work and Learn Together (NL02)
- IEFP (PT01)
- SME ACTor (RO02)

## 2. Sobivate koolitusmeetodite ja -tehnikate rakendamine

„Koolitus tuleb sobitada täpselt vajadustega! Meil on väga spetsiifiline koolitusvajadus: soovime midagi erilist!“

### 2.1. VKEde ERIPÄRASID ARVESTAVAD KOOLITUSMEETODID

#### Kokkuvõte

Väikeettevõtete erivajadustega, eelkõige ettevõtte suurust ja sektorit arvestades sobivate koolitusmeetoditega seotud häid tavasid analüüsides selgub, et on muljet avaldavalt palju erinevaid innovatiivseid võtteid.

Paljudel juhtudel võib kas üldiste või spetsiifiliste oskuste arendamiseks sobida väga hästi e-õpe ja kombineeritud õpe. Neil on palju eeliseid. Õpe töökohal võib hõlmata erinevat metoodikat ning seda saab toetada sisemiste ressursidega. Ei tohi aga unustada ka traditsiooniliste koolitusseansside (koolituskeskuses) väärtust. Innovatiivsete meetodite rõhutamise eesmärgiga ei seata kahtluse alla tavapärase koolitamise asjakohasust, mis võib organisatsiooniliste ja rahaliste probleemide lahendamise korral tuua kaasa reaalse arengu. Kõik sõltub koolituse kohandamisest vajadustele, mis on igas VKE ning ka ettevõttesiseselt igal töötajal igal ajal erinevad.

#### Hea tava kogemused

Euroopa Liidus on küllaldaselt koolitus- ja kvalifikatsiooniasutusi, mis pakuvad suurt hulka kursusi paljudele sihtrühmadele. Sageli ei arvesta nende kursuste sisu ja õppekorraldus piisavalt VKEde olukorraga. Ühest küljest ei pruugi koolituse sisu sobida täpselt väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete vajadustega, eriti väga spetsiifilisel alal tegelevate (ja seetõttu spetsiifilisi oskusi vajavate) ettevõtete puhul; on väga tõenäoline, et selline olukord toob kaasa nõudluse ja pakkumise vahelise **sobimatuse**. Teisest küljest ei pruugi töötajate või tööandjate ootustega ning VKE töökorraldusega sobida koolituse pakkumise viisid, nagu juba punktis 1.1 selgitatud.

Võimalik sobimatus ametlike koolituskursuste ja VKEde koolitusvajaduste vahel.

**Koolituse pakkumises on siiski palju ruumi innovatsiooniks kas sisu või pakkumisviisi osas. Ühtainsat parimat lahendust, nt kas koolituskeskus või klassiruum, ei ole olemas.** Kuigi neid võimalusi ei tohiks alahinnata, sest väga sageli osutuvad need vajadustele väga

hästi vastavaks – on olemas ka teistsuguseid või täiendavaid alternatiive. Siinkohal ei ole eesmärgiks mitte elukestva õppe valdkonna erinevate innovaatiliste arengute üleslugemine, vaid neist huvitavaimate VKEde jaoks mõeldud ja neis rakendatud võtete esitlemine.

E-õppe ja kombineeritud õppe arendamine.

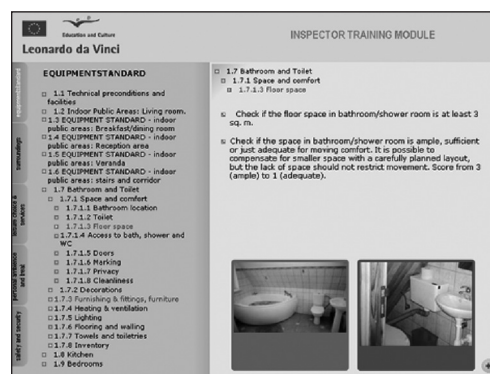
Nagu eespool selgitatud, võib geograafilistel (asumine äärealadel), pakkumisega seotud (sobivate koolituskeskuste puudumine) või organisatsioonilistel põhjustel olla VKEde vajadustele eriti hästi kohandatud **kaugõpe**. Kirjeldatud Prantsuse saekaatri puhul saavutati sellise koolitusviisiga edu tänu koolituse korraldusele (spetsiaalsed ruumid ettevõttes ja õppesessioonid pärast tööpäeva). See näitab, et kaugõpe iseenesest justkui võlujõul ei toimi: see tuleb materiaalselt ja organisatsiooniliselt ette valmistada.

„**E-õpe** tähendab enamasti kui vaid digitaalsete abivahendite, CD-de ja interneti kasutamist. VKEde töötajad kasutavad igapäevaselt teadmiste ja mõtete jagamiseks e-posti.“

„**Kombineeritud õpe** tähendab e-õpet koos õppeolukorras õpetajapoolse näost näkku koordineerimisega struktureeritud õppekava raames.“

Sama võiks öelda ka **e-õppe** kohta, mida võib pidada üheks kaugõppe vormiks. E-õpe areneb VKEdes kiiresti. Väga sageli võib e-õpet kasutada diagnoosietapis (hindamisetapp) ja/või praktikaühenduste käivitamisel.

Maaturismis on koolitusvajadus asutuste iseloomu tõttu väga spetsiifiline: enamasti on tegemist väikeste perettevõtetega, kus teenusepakujatel ei ole tavaliselt turismiharidust ega palju aega koolituseks. Seetõttu **peavad koolitusmeetodid aega ja raha tõhusalt kasutama ning olema väga praktilised**. Projekti „**Uus lähenemisviis kvaliteedikoolitusele Euroopa maaturismis**“ eesmärk oli välja töötada abivahendid kvaliteedikriteeriumide kehtestamiseks asjakohaste standardite täitmise nimel. Lisaks klassikalistele moodulitele ja kvaliteedikontrollile arendati välja maaturismi VKEdele kohandatud innovatiivseid rakendusi, näiteks veebipõhiseid tööriistu. Asutuse vastavuse kontrolliks kõigile kvaliteedikriteeriumidele kasutati virtuaalset koolitusmoodulit (inspektori koolitusmoodul – vt veebikuva). See andis suunised töö ja kvaliteedi täiustamiseks, viidates suurele hulgale spetsiaalselt maaturismiasutuse kvaliteedi hindamiseks mõeldud küsimustele. Moodulit saab ka tavapärasemate kursuste või külastuste täiendamiseks kasutada.



Mõned teised projektid kasutavad e-õpet muuhulgas **info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga seotud oskuste arendamiseks VKEdes, kuna need oskused kalduvad teadmistepõhises ühiskonnas ja majanduses otsustava tähtsusega olema**. **Sme.net.pl** edendab innovatiivset kombineeritud õppe sisu väljatöötamist e-äri oskuste õpetamiseks. Projekt on loonud virtuaalse õppekeskkonna, kus VKEde saavad tundide vaheajal koolitajate ja teiste osalejatega suhelda. Selle tulemuseks oli innovatiivne kombineeritud õppe programm (s.o e-õppe ja traditsioonilise klassiõppe kombinatsioon), mille eesmärk on suurendada interneti tõhusat kasutamist VKEdes. E-õppe tööriistu võib arendada ka spetsiifiliste oskuste, näiteks keelteoskuse parandamiseks VKEdes.

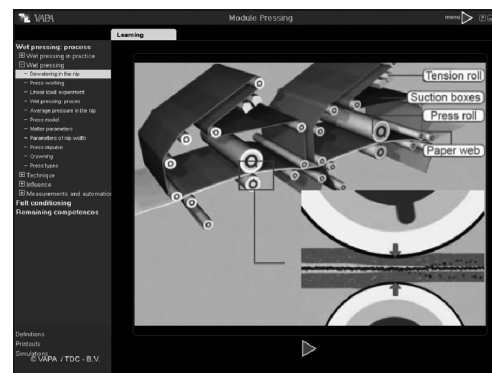
## E-õppe kasulikkus

E-õppe näib olevat VKEdele eriti hästi sobiv meetod; see sobib väheste töötajatega organisatsioonidele. Kuna see on **väga paindlik**, saab **e-õpet kohandada igapäevase töögraafikuga**. Kursuse pikkust saab samuti **varieerida** mõnest päevast mitme nädalani. Vähetähtis pole ka **kulueelis**, kuna e-õppe on sageli odavam kui teised formaalsed töökohal õppimise vormid.

Mis puutub töötajatesse, siis kahtlemata on eelduseks nende **motiveeritus**. E-õpet iseloomustab ka asjaolu, et see sobib kõige paremini töötajatele, kes eelistavad õppida iseseisvalt ja omas tempos. **Traditsioonilistest õppevormidest (nagu vahetu suhtlus) ühendatuna saavad kõik töötajad e-õpest siiski kasu**. Õpe võib olla täiesti automatiseeritud või toimida reaajas. Reaajas e-õppe korral saab juhendaja töötajatega suhelda, et neid e-õppe protsessis toetada. Teatud juhtudel võib e-õppega omandada **tunnustatud kvalifikatsiooni**.

E-õppe kursuste pakkuja valimiseks peaksid juhendid/ettevõtjad küsima nõu organisatsioonidelt, kes nende äri tunnevad (näiteks majandusharu ettevõtete ühendused, kutseorganisatsioonid, ametiühingud, kõrgkoolid, õppekeskused). Teatud abi võib olla asjakohase ettevõtluskogemusega erakonsultantidest. Üldiselt leidub riiklikult rahastatavaid algatusi, mille abil kulud vähendada.

**Kombineeritud õpe** arendati välja Madalmaade ettevõtete poolt koordineeritud projekti **PaperTrain** innovatiivsete multimeediamoodulite abil. Selle projekti eesmärk on meelitada paberitööstusse uusi töötajaid. Seetõttu on koolitus uutele tulijatele ja noortele atraktiivseks kujundatud. Selle eesmärgi saavutamiseks koostati kaasageid õppepõhimõtteid järgides koolitusmoodulid paberi valmistamise ja töötlemise viisidest, kasutades palju **multimeediaelemente**. Saadud pakett (nimetusega FOCUS) sisaldab üle 3000 praktilistest näidetest, küsimustest (näiteks enesetestid) ja ülesannetest koosneva klipi. 29 erinevat moodulit hõlmavad selliseid teemasid nagu paberimassi valmistamine, paberimasin ja paberi töötlemine (vt veebikuva). Mooduleid saab kohandada konkreetse ettevõtte tootmisprotsessile või tootele sobivaks.



Projektile **TAS for Agriform** olid sarnased eesmärgid. Taustaks oli negatiivne arusaam koolitusest põllumajanduses. Sellegipoolest on valdkonna ettevõtetel (eriti mikroetevõtetel) reaalsed koolitusvajadused eelkõige tarbijate uute nõudmiste (kvaliteet ja ohutus) täitmiseks või tehnoloogia arenguga kaasaskäimiseks. Ettevõtjad koostavad mõnikord ka ebasobivaid turundus- ja juhtimisstrateegiaid. Nad ei ole piisavalt koolitatud ega sellest teadlikud, kuid sageli keelduvad tavapärasel koolituskursustel osalemast, kuna peavad neid liiga akadeemiliseks ja just vähetõhusaks; neil pole palju aega ega piisavalt enesekindlust uskumaks, et saavad koolitusel hakkama.

Projektiga üritati neist takistustest üle saada. Võeti arvesse kahte edukuse faktorit: **et koolitatavad õpet prioriteetseks peaksid, peab koolitus olema „tasuv investeering“ ning arvestama ka nende tööalaste piirangutega.**

Peamiseks õppevahendiks oli projektipoolse väliskonsultandi koostatud õppevahendite *pakett / pedagoogiline mapp*. Konsultandi ülesanne on kutsuda järele mõtlema ühe või teise praktilise tööga seotud probleemi kirjeldava kogemuse üle ning tutvustada teadmisi ja juhtimismeetodeid (selleks kasutatakse koomikseid, mis näitavad tuttavaid tööolukordi, esitades praktilise tööga seotud probleemi tehnilises keeles ja lihtsas narratiivis). Rühma vajaduste analüüsi alusel keskendub koolitus selliste valdkondade oskustele nagu organisatsiooni juhtimine, turundus, tootmisprotsesside jälgitavus ning toodete ja protsesside kvaliteet.

„Räägi mulle ja ma unustan; näita mulle ja ma jätan meelde; kaasa mind ja ma mõistan.“ (Hiina vanasõna; tsitaat Ecasmee'i veebilehelt.)

VKEde koolitamisele hästi sobiv lähenemine on ka **mitteametliku ja töökohal koolitamise** arendamine.

See on üks Inflow' Ühendkuningriigi meeskonna juhitava, kuid mitmes riigis ja kontekstis rakendatava projekti eripärasid. Selle lähenemise sobivust väikeettevõtetele illustreerivad paljud näited. Heaks kogemuseks on näiteks **mitteametliku õppe korraldamise** eksperiment Ühendkuningriigi luksushotellis (Swinton Park, vt punkti 2.3) või maanteetranspordi ettevõtte, mis töötas välja **mentorluse ja töökohade rotatsiooni** kavad (Jiffy Trucks, vt Inflow' veebilehte).

Mitteametliku õppe korraldamine: mentorlus, töokohtade rotatsioon, töövari jms.

Töökohal koolitamine on ka projekti **Train to Gain** keskne osa. **Skill Brokers** korraldab praktikaprogramme, milles kombineeritakse töökohal praktiseerimist ja väliskoolitust, ning mitmesuguseid spetsiaalselt väikeettevõtetele mõeldud kursusi.

Väljavõte projektist Enabler: „**Tavaliselt mõtleme ressursside all raamatuid, õpetajaid, arvuteid jms. Ressursid võivad olla enamat.**“

„Peaksite otsima oma töökaaslastes nii tuntud kui veel teadmata pädevusi. **Meeskondades, tootmisprotsessis, masinapargis, käsiraamatutes, töökultuuris ja mujal leidub tõenäoliselt varjatud ressursse.** Sageli seisnevad need varjatud ressursid väljaütlemata teadmistes: need ei ole osa kvalifikatsioonist või „tähistatud“, vaid on pikaajalise kogemuse tulemusel olemas inimeste kätes ja peades.

Illustreerigem sellist varjatud teadmist näitega. Oletame, et Te vabastate ettevõttest üleöö kõik töötajad ja võtate uued – kas usute, et tootmisprotsess jääb puutumata? Kas töötajad suudaksid järgida kvaliteedistandardeid? Muidugi lagunekse tootmisprotsess koheselt! Töötajate pädevus on raisku lastud.

Töörutiin on lõhutud. Individuaalseid ja organisatsiooni teadmisi on peaaegu võimatu üleöö asendada. Seda saab asendada üksikisiku tasandil vanemate töötajate pensionile jäädes ja nende asendumisel uutega, kuid seegi on kasvav ja pikaajaline protsess, mille korraldamine võib keeruliseks osutuda.

Oluline on vabaneda vanadest mõtteviisidest – kool jääb kõrvale, kuni see ei ole tõestatud ainus lahendus. **Kõike, mis hõlmab teadmisi, saab kasutada koolitusressursina.** Teid ümbritsevad inimesed, asjad ja protsessid, milles on teadmisi. Tuleb ainult lähemalt vaadata. Kõik seisneb kujutlusvõimes. Küsige endalt: keda või mida saan ma selle arusaadavaks tegemiseks kasutada?

**Oluline on vabaneda vanast ühe õpetaja ja ühe koolitusmaterjali mõtteviisist.** Ettevõtte on süsteem – peaaegu nagu elusorganism. Selles toimub inimeste ja nendega kaasasliikuvate teadmiste voog – alates tarnijate müügiinimestest ja tootmisprotsessis osalejatest kuni ettevõtte enda müügi- ja tugiteenuste inimesteni – ning samuti liiguvad materjalid ja käsiraamatud, mida pakutakse kaasa müüdavate toodete ja hooldusvaruosadega. Proovige mõelda mitmest juhendajast, kes hoolitsevad teie kaastöötajate õppimisvajaduste erinevate elementide eest.“

<http://test.berida.com/xldv/FrontEnd/Default.aspx>.

Väikestele ja keskmise suurusega hotellidele suunatud **HOTSME** projektis tegeldi **iseseisva õppe arendamisega töökohal**. Iseseisvat õpet töökohal, kasutades kohandatud vahendeid, edendatakse kui tõhusat viisi **arendada oskusi (pehmeid oskusi), mida klassiruumides tavaliselt ei anta**, näiteks hoiakud, meeskonna juhtimine ja ühendamise jmt, ning üldisemalt vestlus- ja suhtlemisoskust. Selliste õppetegevuste keskne omadus on **õppijakeskne lähenemine õppeprotsessi hõlbustamisele, mis erineb klassiõppe traditsioonilisest ülalt alla koolitusest**. Malta hotellide ja restoranide liidu poolt koordineerituna rakendati projekti ka Saksamaal, Taanis, Leedus, Poolas ja Hispaanias.

Kõigepealt töötati välja metodoloogiline juhend ning levitati seda koolitusepakkujatele ja turismivaldkonna VKEde õppeabilistele (*kursuse-eelne teave abilistele: meie hotelli/restorani globaalse dünaamika määratlemine ning oma tugevuste ja piirangute väljaselgitamine; enda potentsiaali analüüs ja piirangute vähendamine; koolitust takistavate probleemide ületamine jms*). Eesmärgiks oli käivitada jätkuõppe protsess, tutvustades iseseisva õppe eeliseid, meetodeid ja nõudmisi.

Järgmisena töötati välja neli kutsemoodulit, keskendudes tänapäeva turismisektori jaoks kriitilistele teemadele, nagu müük ja klienditeenindus.

Õppeabilised võivad aidata VKEsid iseseisva õppe arendamisel töökohal.

Kui esmapilgul võib õpe töökohal või mitteametlik õpe näida lihtne (viiakse läbi majasiseselt, ilmseid organisatsioonilisi probleeme ei ole, suur paindlikkus), siis see mulje on kindlasti ekslik. Seniste algatuste edukus on olnud tihe seotud põhjaliku ettevalmistusega. **Tuleb tunda oma vajadusi** (sellest ka korralikult kavandatud hindamisetapi tähtsus koos ettevõtte ja sektori iseloomule kohandatud vahenditega) ja **eesmäärke**. HOTSME puhul olid vajadused tegelikult küllaltki mitmekesised, sõltudes palju kultuurilistest teguritest (alates üsna tehnilistest vajadustest, nagu keelteoskus Taanis, kuni üldiste hoiakutega seotud vajadusteni, nagu Malta töötajate suhtlemine klientidega, mida mõnikord kirjeldatakse kui liiga ujedat).

Vaja on ka meetodilist plaani ning ettevõtete **õppeabiliste** (antud juhul hotelli- ja toitlustuskolledži õpetajad/juhendajad) eelnevat koolitust. Veel kord tuleb öelda, et koolitus, põhinegu see mitteametlikel kavadel või mitte, ei toimi iseenesest ja ilma ettevalmistuseta. Teatud mõttes nõuab selline koolitusvorm tulevaste koolitajate või õppeabiliste koolitamist! HOTSME puhul oli abiliste roll väga oluline, et **saada üle õppimisega seotud tõrgetest**, mida esineb paljudel inimestel, seda sageli varasemate negatiivsete kogemuste tõttu. Tulemuseks oli **iseseisva õppimise kultuuri** populaarsus.

Õppimisega seotud tõrgete ületamine.

Töötajate seisukohast olid tulemusteks pehmete oskuste paranemine, näiteks parem meeskonnatöö, suurem vastutustunne ja oma ametiülesannete aktiivsem tõlgendus. Hotellipidajate jaoks aitas kogemus konkurentsipositsiooni parandada. Kõigi kirjeldatud uute võtete puhul on tegemist lähenemisviisidega, mida võiks kohandada VKEde vajadustele.

Käesolevas juhendis on juba nimetatud **teisi innovatiivseid koolitusvorme**, mis on andnud selgeid vastuseid konkreetse VKE vajadustele konkreetsetes kontekstis. Oleme maininud **ühise praktikaprogrammi** loomist kolme Austria keemiaettevõtte vahel; seal kasutati traditsioonilist õppeviisi (praktika), kuid kohandati seda ümberkorraldatavate ja proaktiivsete väikeettevõtete eripäradele tööstuspiirkonnas. Väikesel (tulenevalt tärkava turu juhtpositsioonist) väga spetsiifiliste oskustega Prantsuse ettevõttel oli **ettevõttesise koolituskeskuse** loomisel abi nõustamisteenusest.

Projektis **Open2Knowledge** (Itaalia, ei kuulu lõppnimekirja) ei olnud oskuste ja teadmiste arendamiseks valitud meetodid tavapärased, kuid andsid positiivseid tulemusi. Valiti **kolleegide analüüs, võrdlusvahendid ja pidev jälgimine**. Tugevdati **ettevõtte juhendaja ja sotsiaalse vastutuse vahendaja** rolle, et koordineerida mitteametlikku oskuste arendamist ja elukestvat õpet. Samuti töötati Itaalias projekti **LISP** raames välja **muutuste laborid**, et suunata kaasavat muutuste juhtimist. Need laborid loodi interaktiivsete õppevormidena, mille raames ettevõtjad, tehnikud ja konsultandid saavad arutleda lahenduste ja parimate tavade üle ning mõelda organisatsiooniliste süsteemide ümberkorraldamisest. Kõigi nimetatud meetmete peamine huvi on aidata kohalikel tootmissektoritel turul püsida ning vältida kohalike allhankijate strateegiliste oskuste ja pädevuste kadumist tootmisprotsesside rahvusvahelise ümberpaigutamise tulemusel.

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Vajadustele vastavad lahendused on olemas, kõige tähtsam on need üles leida:** seetõttu on koolituse kontekstis kõige olulisem saada võimalikult head nõu, ettevalmistust, juhendamist ja abi. Lisaks koolitusasutustele endile mängivad siinjuures olulist rolli sotsiaalpartnerite organisatsioonid, kutseühendused ja teised osapooled.
- **Koolitusmeetodid peavad vastama vajadustele, eesmärkidele ja oodatavatele tulemustele:** tugevaks stiimuliks võib olla kohustus saavutada tulemusi (olles eelnevalt määratlenud eesmärgid). Seejärel on vaja vertikaalsuunalist ettevalmistust, mis nõuab teatud sotsiaalset dialoogi ettevõttes. Tööandjad, aga ka töötajad peaksid määratlema eesmärgid ning sobivaima meetodi nende saavutamiseks. Võib öelda, et parim meetod on see, mis annab vajadustest lähtuvalt parimad oodatavad tulemused ning sobib kõige paremini töötajate ja juhtide piirangute ja omadustega. Selle kõige lihtsustamiseks on palju diagnostikavahendeid. Ettevõttesisene või väline juhendamine on soovitatav.
- Eelkõige tähendab koolituskursuste mitteametlik kontekst **ettevõtjate/juhtide aktiivset osalust** paljudes aruteludes, debattides jm ning töötajate motiveeritust. Ka see tuleks eelnevalt ette valmistada.
- Ettevõttesise koolituse planeerimisel (e-õpe või muud meetodid) tuleb seda **sobitada tööaegade ja -ruumidega**. Selle tulemusel peaks formaliseeritud protsesse olema võimalikult vähe.
- Koolituse käigus annab väga tõenäoliselt paremaid tulemusi **realistlike näidete ja katsete** kasutamine. Mitte see koolitus, mis näib kõige keerulisem, ei ole tõhusaim – otse vastupidi! Individuaalset vastumeelsust koolituse läbimise suhtes soovitatakse vähendada kombineeritud õppe abil. Ettevõtte ja selle toodete väga konkreetse juhtumi kasutamine üldisema lähenemisviisi asemel toob kaasa ka õppijate aktiivsema osaluse.

### Kiirviited headele tavadele

- MIC (DE04)
- Relanz@ (ES01)
- 4 T (FI01)
- Avatud ja kaugõpe saekaatrites (FR03)
- Pädevusüksused (FR04)
- Skillnets (IE01)
- POLARIS (IT01)
- TAS (IT03)
- New approach to training (LV01)
- HOTSME (MT02)
- PaperTrain (NL01)
- SME.net.pl (PL03)
- IEFP (PT01)
- SME ACTor (RO02)
- Train to Gain (UK02)
- INFLOW (UK03)



„Pidin juhiameti omal käel selgeks saama...“

## 2.2. JUHTIVTÖÖTAJATE JA ETTEVÕTJATE KOOLITUS NING PÄDEVUSE ARENDAMINE

### Kokkuvõte

Ettevõtte tulemused ja majanduslik edu sõltuvad väga palju ettevõtja ja juhtide suutlikkusest ning oskusest pidevalt muutuva keskkonna ja turutingimustega kohanenda. Seetõttu on oskuste, pädevuste ja teadmiste pidev arendamine vajalik ning juhid ja ettevõtjad moodustavad koolituse ja pädevuse arendamise programmide omaette sihtrühma. On olemas spetsiaalsed juhtidele ja ettevõtjatele suunatud koolitusprogrammid ning mõnel juhul tulevastele väike-ettevõtjatele mõeldud ettevalmistavad programmid. Tähtis valdkond on ka ettevõtete üleminekud. Demograafilisi muutusi arvestades on miljoneid töökohti, mida ettevalmistamata üleminekud mõjutada võivad. Sellest ka erinevate siinkirjeldatavate vahendite, näiteks ülevõtmiskoolituse või lausa „vaksineerimise“ (muutusteks valmisoleku) rollid.

### Hea tava kogemused

Loomulikult on koolitus tähtis ka juhtide ja ettevõtjate jaoks! Erinevalt suurettevõtete juhtidest on VKEde juhid harva läbinud algse koolitusetapi juhtimiskoolides. Sageli pannakse varasemad töötajad pärast ülevõtmist äri juhtima. Oskuste arendamist on sageli vaja ka klientide muutuvate nõudmiste rahuldamiseks, ettevõtte arendamiseks, organisatsiooni ja protsesside kohandamiseks.

Valloonia VKEde ja käsitööettevõtete koolitusinstituut pakub spetsiaalset **ettevõtluskoolitust** eesmärgiga valmistada koolitatavaid ette juhtimisülesannete täitmiseks väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes või iseseisvana tööle hakkamiseks enam kui sajalt määratletud erialal. **Ettevõtjana tegutsemine on töö, mida tuleb õppida. Ettevõtte, ja spetsiifilisemalt väikeettevõtte või sõltumatu ettevõtte juhtimiseks on vaja palju oskusi.** Õppe keskmine kestus on kaks aastat, kuid see võib vastavalt olukorrale ulatuda ka ühest kuni kolme aastani. Koolitus koosneb teoreetilistest tundidest, mida jagatakse koolituskeskuses kaheksa tundi nädalas. Kursused hõlmavad juhtimisoskusi (ettevõtte loomine, maksu- ja rahalised aspektid, äriuskused jms) ning kutseoskusi (turundus, ettevõtte asukohavalik, tehnoloogiad jms). Ettevõtte loomise moodulini jõutakse perioodi lõpus. Kõigil erialadel, kus ettevõtluskoolitust korraldatakse, on võimalik kursus ettevõttes lõpetada. Eriti hästi sobib see noortele, kellel pole pikaajalist erialast kogemust ning kes soovivad oma algse kutseõppe raames saadud teadmisi ellu rakendada. Spetsiaalsed ülevõtmiskonsultandid pakuvad sessioone töötajatele, kes soovivad oma ettevõtet üle võtta. **Ülevõtmiskoolituse** edukust illustreerib DNAga töötavate bioloogide juhtum, kes pärast juhtimiskoolitust löid edukalt uue ettevõtte.

Ettevõtjatele ja juhtidele mõeldud koolituskavu tuleb sobitada nende tegelike ajaliste ja töökorralduslike piirangutega.

**Ettevõtte üleminek** on suur väljakutse. Paljudel juhtudel on VKEd traditsiooniliselt pereettevõtteid, mida juhib vane maealine ettevõtja. Soome projekti **REINO** hinnangul on lähema kümne aasta jooksul Euroopa Liidus umbes **610 000 VKEd koos nelja miljoni töökohaga** minemas üle nooremale põlvkonnale. Sageli võib see üleminek tuua kaasa ettevõtte müügi või tegevuse lõpetamise, kuna just väikeettevõtete valmisolekul selliseks sündmuseks on omad puudujäägid.

Valmisolek ettevõtte üleminekuks.

Põlvkondadevahelised ning ettevõtete kuuluvuse üleminekud on poliitiliselt, majanduslikult ja tööstuspoliitiliselt oluline nähtus, mis mõjutab ettevõtlustegevuste jätkumist ja töökohtade hoidmist. Eriti mikroettevõtetel jääb ülemineku piisavaks ettevalmistamiseks puudu teadmistest, rahalistest vahenditest ja ajast. Ülemineku protsessid on ka väga delikaatsed ja emotsionaalset intelliigentsust nõudvad küsimused. Ärist tagasitõmbumine ja selle üleandmine teisele võib põhjustada ettevõtjale suurt ärevust ja stressi.

REINO keskendub Soome väga väikestele (mikro)ettevõtetele, pakkudes analüütilist lähenemist selliste ettevõtete üleminekuolukordade uurimisele ja koordineerimisele. Projekti käigus loodi **ettevõtete üleminekute edukaks läbiviimiseks sobivate meetodite ja toimingute pakett**. Asutati niinimetatud äri uuendamise keskus, mille ülesandeks on jälgida ja nõustada üleminekuotsesse neljas riigis.

### Ettevõtte üleminek: valmistumine või vaksineerimine?

Üks REINO pilootprojektidest hõlmas töötajatepoolse väljaostmise kui tuntud, aktsepteeritud ja soovitava ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamise meetodi edendamist. Paljudel juhtudel on ettevõtte usaldusväärsed töötajad olnud seal sama kaua kui ettevõtja ise ning nad on osa omaniku vaimsest pärandist. Ettevõtte töötajad oleksid parimad võimalikud järeltulijad olenemata sellest, et omanik ei pruugi nii mõelda. Töötajatepoolse väljaostu potentsiaali analüüsi ja tõestatud tulemuste saavutamise teel aitab projekt kaasa ettevõtjate, töötajate ning ka ametiühingute, ettevõtlusliitude ja tööandjate organisatsioonide teadlikkusele meetodi kasulikkusest ettevõtte ülemineku võimalusena. Piloottegevuste peamised sihtrühmad on Põhja-Karjala piirkonnas üleminekule lähenevate mikroettevõtete ettevõtjad ja töötajad.

Pilootprotsessi käigus saadud kogemused, meetodid ja head tavad on talletatud kompaktsesse käsiraamatusse, mida võivad kasutada kõik mudelist huvitatud pooled. Käsiraamat hõlmab mitut juhtumiuuringut töötajatepoolse väljaostu vormis edukaks osutunud üleminekust. Näidete seas on trükiettevõtte (mikroettevõtte, kus peale ettevõtja oli ainult üks töötaja), transpordiettevõtte ja füsioteraapia äri. Kokku esitletakse käsiraamatus üheksat väga õpetlikku juhtumit. Raamat lõpeb töötajatepoolse väljaostu kavaga.

Kättesaadav leheküljel <http://www.reinoproject.eu/Reino.aspx?cat=201>.

Juhtide ja ettevõtjate koolitamist võib näha ka kui nende muutmist **teadmiste loojateks ja kasutajateks**. Samanimeline on Hispaania programm, mille peamine eesmärk on töötada välja koolitusplaan VKEde juhtidele. Kõigi tasandite juhtidele tuleb pakkuda vajalikke oskusi ja pädevusi teadmiste juhtimise menetluste ning süsteemide rakendamiseks organisatsioonides.

Nagu öeldud, on ka projekti „**Pädevused teadmispõhises ühiskonnas**“ eesmärk pakkuda muutuste strateegiaid **intellektuaalse kapitali juhtimise parandamiseks**. See on mõeldud spetsiaalselt juhtidele, konkreetsemalt metallisektoris.

### Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Ettevõtjatele ja juhtidele mõeldud koolituskavu** tuleb sobitada nende töögraafikute ja töökorralduslike piirangutega.
- Ettevõtjate ja juhtide koolitusprotsessi kaasamise viisidena võib soovitada **rahalisi stiimuleid ja spetsiaalset suunamist**. Erilisi stiimuleid tuleks töötada välja äri üleminekuks valmistuvate ettevõtete jaoks, kuna selle toimingu edukusest sõltub palju töökohti. Paljudel juhtudel tuleks kaaluda ülevõtmisnõustamist.
- Koolituse tehniline tase on tähtis. Koolituskavad peaksid kindlasti „kohe asja juurde jõudma“.
- Ettevõtjate ja juhtide jaoks tuleks koolitust kujundada **elukestva perspektiivina**.

#### Kiirviited headele tavadele

- Competencies for the Knowledge Society (ES02)
- REINO (FI02)
- KEK GSEVEE (GR01)
- TAS (IT03)
- HOTSME (MT02)
- SME.net.pl (PL03)
- IEFP (PT01)



„Minu pädevust ja oskusi ei tunnustata...“

## 2.3. MITTEAMETLIKE OSKUSTE JA PÄDEVUSTE KINNITAMINE

### Kokkuvõte

Mikro- ja väikeettevõtted, eriti töajumahukates sektorites tegutsevad ettevõtted sõltuvad väga palju töötajate võimetest uusi oskusi omandada ja pädevusnõudeid täita, mis teeb mitteametlikud õppeprotsessid ja nende tulemused väga oluliseks. Selliste mitteametlike õpitulemuste kinnitamiseks on kehtestatud muljet avaldavalt palju riiklikke (või piirkondadevahelisi) õiguslikke raamsüsteeme, riiklikke programme ning mõnikord ka eraalgatusi, mis vääriksid esiletoomist, kuna need näitavad väikeettevõtete võimalust saada õppivateks ettevõteteks. Selles mõttes ei ole mitteametliku õppe kinnitamine pelgalt individuaalne, vaid kollektiivne projekt, hõlmates kõiki ettevõtte liikmeid. Mitteametliku õppe korraldamiseks ja dokumenteerimiseks on palju võimalusi, nagu võib näha käesoleva punkti 2.3 lõpus esitatud tabelist ja kirjeldatud kogemustest. Tähtsate tulemuste seas on töö kvaliteedi ja ettevõtte üldtulemuste paranemine, mõtteviisi muutus ja enesekindluse suurenemine. Osalevate töötajate isiklikust vaatepunktist on tähtis ka varasemate oskuste ja töökogemuse kinnitamine, kuna see parandab nende võimalusi tööturul.

### Hea tava kogemused

Paindlikumate kvalifikatsioonide loomiseks tuleb kasutada kõiki olemasolevaid teadmisi, oskusi ja pädevusi olenemata sellest, kus ja kuidas need omandatud on. ELis on elukestva õppe, teadmispõhise majanduse ning mitteametliku ja vabaõppe raames saadud oskuste ja kvalifikatsioonide institutsioonide poolt kinnitamise küsimustele palju tähelepanu pööratud. Peaaegu kõik riigid on välja töötanud riiklikud või piirkondlikud mitteametlike oskuste ja pädevuste kinnitamise ja akrediteerimise süsteemid. Meetodid võivad olla erinevad, kuid põhimõtted on üldjoontes samad.

Mõnikord nimetatakse seda **varasema kogemusõppe akrediteerimiseks** või varasema õppe tunnustamiseks, keskendudes faktile, et varasem elu- ja töökogemus võivad olla erialases karjääris olulised isegi siis, kui need ei ole tunnustatud kvalifikatsioonina vormistatud.

Varasema kogemusõppe akrediteerimise aluseks on arusaam, et **inimesed saavad õppida ja õpivadki kogu elu erinevates keskkondades**. Inimesed võivad erinevaid tugevaid külgi ja oskusi omandada nii pereelus (kodu loomine, hoolivus, majapidamine), tööl (nii palga- kui tasuta tööl) kui ka seltsi-, vabatahtlike ja vaba aja tegevuste käigus. Kogemusõpe ehk kogemustest õppimine erineb ametlikust õppes. See on isiklikum ja individuaalne ning selle kujunemisel puudub kindel ülesehitus. Sageli omandatakse seda ebateadlikult. Sellegipoolest on see sama tõeline kui ametlikult ja akadeemilises keskkonnas omandatu. Veel enamgi, tavaliselt on see püsivam: see ei unune ega kao lihtsalt ära.

Varasema kogemusõppe akrediteerimise kasulikkus VKEdes.

Teadmisi on kõikjal!

Prantsusmaal loodi 1985. aastal **VAE** (kogemusõppe kinnitamise süsteem), mida reformiti 2002. aastal. Tänapäeval on sellest saanud levinud kutsekvalifikatsioonide arendamise kanal, mille kaudu akrediteeriti 2005. aastal üle 20 000 inimese. VAE protsess võimaldab inimesel saada tunnistus (diplom, kutsealase saavutuse tunnistus või kutsekvalifikatsiooni tunnistus) täielikult või osaliselt oma töökogemuse alusel, st tõendatakse oskusi, mida ta on omandanud (palga-, tasuta või vabatahtliku) töö käigus. Kogemuse kehtivust seoses soovitava tunnistusega kinnitatakse paneelis. VAE kaudu on võimalik omandada kõiki riiklike kutsekvalifikatsioonidena registreeritud tunnistusi. VAE protsessi võib läbi-ida igaüks, kes on teinud vähemalt kolm aastat tasustatud, tasuta või vabatahtlikku tööd, olenemata vanusest, kodakondsusest või hariduslikust staatusest või tasemest.

Tavaliselt võidakse kuus kuud kuni aasta kestva protsessi käigus kandidaati abistada. Mõnel suurte värbamisraskustega alal, nagu isikuhooldus või lapsehoid, kus kvalifikatsioon on vajalik ja varasem kogemus väga oluline, on VAE-l tugev avalike teenuste toetus. Neis sektorites töötada soovivaid töötuid võidakse isiklikult suunata, et kinnitada nende varasemat õppekogemust ja saada lihtsamalt uut tööd. Neis sektorites tegutsevad valdavalt VKEd, nii kasumit taotlevas kui mittetaotlevas osas, ning mikroettevõtete ja sõltumatute töötajate hulk kasvab pidevalt.

## MCASTi diplomimaterjal

Diplomimaterjalil on järgmised komponendid:

- klassitöö;
- mentori juhendatav kooitus: praktiline töö toimub osaleja enda töökohas.

Kursus on jagatud 40-tunnisteks õppemooduliteks, millest igaüks hõlmab erinevat tootmise aspekti:

- strateegia, tegevus, rahvusvahelistumine, planeerimine ja aja kavandamine, juhtimine, materjalid, kvaliteet, energia- ja veekasutus, kulusäästlik tootmine, finantsjuhtimine, tootearendus ja innovatsioon, tarneahel ja projektijuhtimine;
- kursuse kvalifikatsioon on kavandatud sellisena, et saavutataks Malta kutsenõukogu elukestva õppe raamistiku väljumistase 4, mis tähendab, et osalejatest saavad ideaalsed kandidaadid tippaseme juhipositsioonidele.

Seda raamistikku saab edendada **kollektiivtegevuse** abil. Üks juhtumiuuring käsitles riikliku tööhõive teenistuse ja ühise maksukogumisasutuse koostööd VKEde koolitamisel endises tähtsas kaevanduspiirkonnas Lensi ümbruses. Meede tegeles viie ettevõttega, nende seas kaks väikest tütarettevõtet ja üks väikeettevõte. Üks eesmärk oli **saavutada töötajatega kontakt, pöörata nende tähelepanu VAE-le, teavitada neid selle eelistest ning olla mõnele neist protsessi läbimisel suunajaks**. See hõlbustas asjaomaste ettevõtete juhtide tööd suures osas. Väline suunamine suurendas osalejate enesekindlust.

Samasugusel meetodil põhineb ka Malta projekt **MCAST**. Tootmise tippaseme diplom on mõeldud spetsiaalselt mitteametliku õppe kinnitamiseks. Ametlike kvalifikatsioonideta, kuid üle viieaastase töökogemusega tootmissektori töötajad osalevad kursusel ning saavad ametliku diplomi. Selles mõttes pakub Malta

udel nii mitteametliku õppe kinnitamist kui ka väga VKEde-sõbralikke koolitusmeetodeid. Programmi edus oli otsustav asjaolu, et osalejatele hüvitati 100% nende kuludest.

Ühendkuningriigis hinnatakse mitteametliku õppe kinnitamist kui töötajate oskuste tunnustamise võimalust. Nii üksikisikut kui ka ettevõtet väärtustatakse osalemise eest mitteametliku õppe edendamisel.

Näiteks võivad ettevõtted saada õppiva ettevõtte nimetuse. Selles mudelis on auhindadel ja standarditel oskuste kujundamisel oluline roll.

Mitteametliku õppe kinnitamine ja akrediteerimine töökohal.

Projekt **INFLOW** toob esile **töökohal läbiviidava mitteametliku koolituse** Ühendkuningriigis. Eesmärgiks oli luua mudel:

- VKEde toimuva mitteametliku õppe määratlemiseks ja tunnustamiseks näiteks suhtlus-, meeskonnatöö ja muude üldiste oskuste osas;
- sellise mitteametliku õppe laiendamiseks teistele töötajatele;
- sellise mitteametliku õppe tõendite talletamiseks näiteks elektroonilises portfellis või muudes registrites;
- mitteametlike õppesaavutuste jaoks kohandatud akrediteerimismeetodite väljatöötamiseks (näiteks auhinnad või muud tunnustused).

Tehtud uurimistöo, rahvusvahelisest partnerlusest saadud kogemuse ja oluliste osapoolte, k.a lõppkasutajatega konsulteerimise põhjal kavandati ja töötati projekti käigus välja töökohal läbiviidava mitteametliku õppe tunnustamise, kinnitamise ja akrediteerimise süsteem. Seda on pilootetapis rakendatud edukalt kuues liikmesriigis ja 75 ettevõttes suurusega 6–223 inimest. Järgneb näide ühest Inflow' projektist.

## Swinton Park – esimene mitteametliku õppe eest Euroopa tunnustuse saanud ettevõte

Swinton Park on Põhja-Yorkshire'is vanas lossis asuv luksushotell. Selles töötab olenevalt hooajast umbes 40 täiskohaga ja 30 osalise tööajaga töötajat.

Probleemiks oli töötajate suur voolavus, mis on turismisektoris tavaline. Inflow' projekti tulemusel viidi läbi rida intervjuusid juhtide ja töötajatega. **Selgus, et enamik Swinton Parki koolitusest viiakse läbi töökohal. Nii juhid kui ka töötajad õpivad töö käigus, täiustades oskusi praktilisi igapäevaseid rutiinseid ülesandeid täites ja probleeme lahendades.**

Ettevõtte rakendas toetatud **ametisseastumise programmi (uute töötajate kollektiivi sulandamine)**, paaristootamise protsessi (**töövari** – vt infokasti) ja **töökohtade rotatsiooni**.

Seda tegevust kindlustatakse töötajate hindamisega, mis viiakse läbi esimese kolme kuu möödumisel töökohal. Seejärel saavad juhid ja uued töötajad arutada kõikvõimalikke hindamisele eelnenud nädalatel esinenud probleeme. Hindamisi viiakse läbi mitteametlikult.

Teadmiste ja teabe jagamine äri käigus on aktiivselt rakendatav juhtimisviis. Pakutakse mitteametliku õppe võimalusi ja neis nähakse kasu nii ettevõttele tervikuna kui ka erinevatele rühmadele ja meeskondadele ettevõtte sees, samuti üksikutele töötajatele, kes innustavad üksteist õppima oma osakondade siseselt ja töökoha kui terviku kontekstis üldisemalt.

Hotell sai hiljuti Euroopa mitteametliku õppe edendamise algatuse (EIPIIL) auhinna. Esimese hotellina Euroopas, kes on selle tunnustuse saanud, on Swinton Park näidanud mitmesuguste mitteametliku õppe meetodite tõhusat kasutamist igapäevase ärijuhtimise käigus.

„Lisaks kursustel osalemisele kohalikus kolledžis või seltsimajas julgustatakse Swintoni töötajaid ka töökohal õppima,“ ütles peadirektor Andrew McPherson. „Süsteem töötab väga hästi. Uued töötajad õpivad kogenumate käest ja hakkavad seeläbi mõistma meetodeid, mida me hotellis rakendame.“

Swinton Parki on tunnustatud kui aktiivset mitmesuguste mitteametlike õppeprotsesside elluvijjat ja arendajat. Tuleval aastal innustab hotell oma töötajaid tegema tööd individuaalsete mitteametliku õppe kvalifikatsioonide saamise nimel. Need töötajad saavad selle tulemusel ASET-sertifikaadi.

**Euroopa mitteametliku õppe edendamise algatus (EIPIIL)** pakub ettevõtetes läbiviidava mitteametliku õppe uurimist. EIPIIL hindab mitteametliku õppe mõju ettevõtte tulemustele ja annab nõu, kuidas seda parandada. Algatus annab ettevõtte töötajatele tuge töökohal läbiviidava mitteametliku õppe tunnustamise, kinnitamise ja akrediteerimisega seotud strateegiliste ja tegevusprotsesside ettevõttesisesel juhtimisel.

EIPIIL jagab järgmisi tunnustavaid auhindu:

- *ettevõtte auhind* – aumärk kogu ettevõttele, töövaimu tõstja, hea reklaam ja lihtsustab uute töötajate värbamist;
- *töötaja auhinnad*, mida saadakse ettevõtte teiste töötajate „järelvalve“ abil. EIPIIL väidab, et need auhinnad võivad toimida töötajate motiveerijana, ettevõtte jätkuõppes ja arendustegevustes osalemise stiimulina ning potentsiaalselt eelvaliku tegurina edutamisel ja positsioonide arendamisel ettevõttes.

Algatus soovib ka väliste õppeabiliste kasutamist ettevõtte töötajate toetamiseks individuaalsete auhindade saamisel – toetades kas ettevõttesisesid töötajaid või täites ettevõttesisesid rolle ja pakkudes tuge tehnoloogia kasutamisel mitteametliku õppe saamiseks ja teadmiste juhtimiseks ettevõttes e-portfellide ja e-logide arendamise teel.

Lehekülgedelt <http://www.inflow.eu.com/UserFiles/File/CASE%20STUDIES%20Swinton%20Park%20Vers%202.pdf>;

<http://www.mrsconsultancy.com/Services/Pages/News/Swinton.htm>;

<http://www.eipil.net/pages/course.htm>.

Inflow' projekt on suutnud edukalt tõestada mitteametliku õppe ja selle tunnustamise kasulikkust. Projekt näitas ka, et sedalaadi programmist võivad kasu saada VKEd. Üksikisikute auhindadega on väärtustatud töökohal õppimist ja kutsealase täiendõppe omandamise suutlikkust. Teiseseid mõjusid tajuti meeskonnatöös ja organisatsioonikultuuris.

## Mida tähendab töövari?

Töövarjuks olemine on väga lihtne meetod. Üks töötaja näitab teisele ametikoha kõiki aspekte. Töövari õpib jälgimise ja juhendamise abil. Meetod sobib hästi uute töötajate või varasema praktilise töökogemusega inimeste integreerimiseks ettevõttesse ja koolitamiseks. See on ka majanduslikult väga säästlik töökohal õppimise vorm.

Kirjeldatud luksushotelli juhtumise hinnati seda meetodit väga kõrgelt. Hotelli teenindusjuht ütles uute liikmete töövarjuks protsessi kirjeldades: „Uued liikmed [---] ainus võimalus, kuidas nad töö selgeks saavad, on töö koos teiste vastuvõtjatega, st üksteiselt õppides.“ Fuajee koristaja kohta: „Kellelegi varjuks olles näed, kuidas ta seda tööd teeb, ning võid peaaegu et tema tehnikad üle võtta.“

Ilmne vajadus abistamise ja mentorliku juhendamise järele.

Selliste algatuste edu sõltub kollektiivsest, sotsiaalpartnereid ja asjatundlikke osapooli kaasavast lähenemisest. Üks suunis, mida projektis Enabler tulevastele võimaluste loojatele antakse, on **otsida teadmisi sealt, kus neid on**. Nagu järgmises kastis näidatakse, võib töökohal täheldada küllaldaselt mitteametlikku õpet.

„Võimaluste loojana võite innustada töötajaid ka uusi teadmisi ja erinevaid vaatenurki väljastpoolt sisse tooma. Teave, mida Teie inimesed messidelt, klientidelt ja tarnijatelt saavad, on sageli heaks lähtepunktiks aruteludele Teie ettevõttes toimuva üle ning tulevaste võimaluste ärakasutamiseks vajaliku õppe üle. Pidage aga meeles ühte hoiatust: mitte kõik õpitu ei ole ettevõttele hea. Mõnikord antakse üle ka halbu harjumusi ja ebatõhusaid tööviise. Kui Te ei ole mõne õpetatava võtte tegelikus väärtuses kindel, küsige õpetajatelt, miks ja kelle jaoks on see tegutsemisviis eelistatav. Lühidalt: kui Teil on ettekujutus sellest, mida tuleks õppida, otsige oma ettevõttest inimesi, kes võiksid teistele mentoriks olla ja vajalikke teadmisi edasi anda. Kui Te kõiki kohti täita ei suuda, vaadake järgmisena klientide, tarnijate ja teiste ettevõttega vahetus kontaktis olevate inimeste poole. Kui mentoreid ikka veel ei jätku, otsige tühjaksjäänud kohtadele eksperte, koolitajaid ja õpetajaid mujalt.“

### Võimalike töökohal toimuva mitteametliku õppe vormide loetelu

- Uute asjade õppimine ülemuse või kogunud töötaja vastutusel
- Uute asjade õppimine kogunud kolleegi abiga
- Kasvava raskusastmega tööd tehes
- Õppimine käsiraamatute, juhendite jms abil
- Õppimine vahetult ülemuselt abi või nõu küsides
- Õppimine kogunud kolleegilt abi või nõu küsides
- Õppimine tarnijalt abi või nõu küsides
- Õppimine teiste külastusasutuste ekspertidelt abi või nõu küsides
- Õppimine importija või tarnija tehnilisest osakonnast abi või nõu küsides
- Õppimine iseseisvalt probleeme lahendades
- Õppimine uute aparaatide/riistvara/tarkvaraga harjutades
- Õppimine teisi sama sektori asutusi külastades
- Õppimine messe külastades
- Õppimine ülesannete regulaarse rotatsiooni teel, säilitades oskuste ajakohasuse
- Õppimine tarnija juhiste abil
- Õppimine rutiiniväliseid ülesandeid täites
- Õppimine koos kolleegidega probleeme lahendades
- Õppimine ekspertide või kogunud inimeste selgituste abil
- Õppimine töötaja vahetu osaluse kaudu
- Õppimine klientide või toodete kasutajate kogemustest
- Õppimine klientide kaebustest
- Õppimine juhtimises, planeerimises ja muus osalemise teel
- Iseseisev õppimine praktikantide õpikutest
- Õppimine töötegemise kaudu vabal ajal

**Allikas:** Cedefop. Töö ja õpe trükitööstuse mikroettevõtetes, 1998.

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- **Mitteametliku õppe kinnitamise ja tunnustamise vastavus tegelikule vajadusele:** see võimaldab pädevuste ja protsesside täiustamist väheste kuludega. Töötaja jaoks on lisandväärtus üsna ilmne: nad määratlevad oma pädevused ja saavad neile tunnustuse. Ettevõtte enda jaoks võib protsess tuua kaasa tunnustamise õppiva ettevõtte. Sellelaadne tunnustus (mõnikord ettevõtte auhinna vormis) on mõne riigi kontekstis ja koolitussüsteemis mõttekam kui mujal. Sellegipoolest edendavad kõik ELi liikmesriigid mitteametliku õppe kinnitamist. VKEde jaoks on see üks lihtsamaid kvalifikatsioonitaset tõstvaid vahendeid.
- **Kinnitamistavad peavad olema osaks suuremast eesmärkide, suunitluste ja strateegiate kogumist:** protsess võib olla aeganõudev. Mõned mitteametliku õppe skeemid nõuavad teiste töötajate, näiteks mentorite aega ja energiat. Seetõttu peab töötajaid ja ettevõtjaid selliste skeemide kavandamisel ja rakendamisel algusest lõpuni aktiivselt motiveerima.
- **Võimalusi loovad ja toetavad keskkonnad ELi, riiklikul, sektoraalsel ning kutseala tasanditel:** sellised keskkonnad peaksid rõhutama, et lisandväärtus ja mitteametliku õppe kavade mitmepoolne kasulikkus nii ettevõtete kui töötajate jaoks on tähtsad edufaktorid. Edukusele võib kaasa aidata ka varasema mitteametliku õppe tunnustamise edendamine riiklike **toetus- ja raamprogrammide** abil. Sektorites, kus oskuste lõhed on olulised, näiteks isikuhoiduses, võiks selliseid meetodeid kavandada sektorispetsiifiliselt. Probleemata tilise kõrvalmõjuna läheb aga paremini kvalifitseeritud töötajaskond kallimaks ning võib mõistagi tunda kiusatust lahkuda uuele töökohale, võib-olla suuremasse ettevõttesse.

### Kiirviited headele tavadele

- KCCS (AT03)
- Varasema õppe kinnitamine (FR06)
- MCAST (MT01)
- INFLOW (UK03)

# 3. Toimetulek pädevuse arendamisega seotud praeguste ja struktuursete väljakutsetega

„Meie töäjõud on vanemas...“

## 3.1. PÄDEVUSE ARENDAMINE DEMOGRAAFILISE MUUTUSE KONTEKSTIS

### Kokkuvõte

Vanusega seonduvate küsimustega tegelemine on ettevõtetes üldisemaltki oluliseks muutunud, eriti väiksemates ettevõtetes, sest nende jaoks on kvalifitseeritud tööjõu leidmine ja hoidmine muudelgi põhjustel keeruline. Seetõttu on olulised elukestev õpe ja vanemate töötajate vajadustele kohandatud arengustrateegiad. Mõnes traditsioonilises sektoris, näiteks jalatsi- ja nahatööstuses, sõltuvad ettevõtte majandustulemused tänapäeval otseselt ettevõtjate ja töötajate suutlikkusest hoida vanemaid inimesi tööl. Käesolevas punktis esitletavad juhtumid näitavad, et on võimalik töötada välja spetsiaalseid koolitusmooduleid selleks, et vanemad töötajad jätkaksid oma oskuste arendamist ja kohendamist. Lisaks võivad ettevõtetele sobida täiendavad meetodid, näiteks lühiajalised vahetusprogrammid või mentorlus. Teised tähtsad vajadused on töötingimuste parandamine ning vanemate töötajate jaoks tervishoiukorralduse loomine. Oluline eeltingimus selleks, et väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes rakendataks rohkem „hallinevaid“ töötajaid toetavaid programme, on ettevõtjate arusaamine sellest, kuivõrd elutähtis see osa tööjõust on – sageli seda asjaolu eiratakse. Selles kontekstis on tähtsal kohal suunamine, teavitamine, avalikud kampaaniad, aukirjad või isegi kutseorganisatsioonide, kaubanduskodade ja/või sotsiaalpartnerite ning riigi ja piirkondliku tasandi ametiasutuste poolt organiseeritud saadikud.

### Hea tava kogemused

Kuigi demograafilised muutused toimuvad eri ELi riikides eri intensiivsusega ja eri aegadel, on tulemus sama. Inimeste keskmine oodatav eluiga suureneb üheksa aasta võrra. ELi tööhõivestrateegias nähakse vanemaid töötajaid tuleviku tööviljakuse ühe keskse elemendina.

2050. aastaks on vanurite osakaal elanikkonnast tõusnud tänaselt 19%-lt 33%-le.

Oskustega seotud suundumused tööturul näitavad, et nõudmine oskustöölise järele jätkuvalt suureneb, samas ajal kui lihttöölise vajadus väheneb. Seoses sellega on vanematele töötajatele väga oluline elukestva õppe strateegia ja oskuste pideva arendamise strateegia, et püsida võimalikult kaua tööturul.

Esiteks tähendab see tööjõu vananemist, millest tuleneb **vajadus töötada välja meetodid vanemate töötajate teadmiste ja oskusteabe üleandmiseks**. Teiseks on tööturul vaja **töötada välja tõhusad vanuse juhtimise strateegiad** ning parandada vanemate töötajate keskkonda ja väljavaateid. Väljakutset pakub ka eespoolgi mainitud **juhtide vananemine** ning Soome projektis **REINO** (vt eelmist punkti) käsitletud ettevõtete ülemineku teema.

Traditsioonilistes sektorites, näiteks jalatsi- ja nahatööstuses, sõltuvad ettevõtte majandustulemused vananevate ettevõtjate ja töötajate suutlikkusest end käigus hoida.

Teisena nimetatud probleemi lahendamiseks on mitu Euroopa projekti töötanud välja edukaid lähenemisviise vananemisele. Poolas moodustasid ühe projekti **Renowator** kahest sihtrühmast 45-aastased ja vanemad inimesed. **Renowatori** raames töötati välja originaalne

lahendus selle rühma tööalase konkurentsivõime hoidmiseks ja IKT-sektoriga kohanemise paranemiseks. Projekt tegeles ka tööturule naasvate naistega, keskendudes siingi IKT-oskustele.

Projekti **ACTION-L.IN.C** peamine eesmärk on aidata jalatsi- ja nahatööstuse VKEdel lahendada tööjõu vananemise ja vanuse juhtimisega seotud probleeme. Soovitakse **hõlbustada vanemate töötajate koolitamist ja tööl hoidmist, rakendada innovatiivset vanuse juhtimist ja vajadustele vastavat koolitust ning viies läbi teavituskampaaniaid.**

### Lühiajalised vahetused naha- ja jalatsitööstuses

Lühiajalistest vahetustest on kasu väga mitmel moel:

- võimalus vahetada kogemusi ja oskusteavet;
- abi tulevaste äriotsuste tegemisel;
- kontaktivõrgustikust võib areneda ärisuhteid ja sellest võib saada ametialaste kontaktide võrk;
- tööandjad saavad võimaluse kohtuda võimalike tarnijate või klientidega ja sõlmida rahvusvahelisi ärikokkuleppeid.

**Allikas:** „Lühiajalised vahetused VKEdel vahel. Ettevalmistav juhend“:

[http://www.actionlinc.eu/internal%20docs%5Cdeliverables%5CE\\_3\\_3%20Short%20term%20exchanges%20Preparation%20manual.pdf](http://www.actionlinc.eu/internal%20docs%5Cdeliverables%5CE_3_3%20Short%20term%20exchanges%20Preparation%20manual.pdf).

Nahatoodete valmistamine on koondunud peamiselt Lõuna-Euroopa riikidesse. Globaliseerimine mõjutab seda haru rängalt. „Tööstusharu vajab füüsilist tööjõudu, pakkudes tavaliselt tööd ebapiisava koolitusega inimestele, kuid kasutab ka kõrgtehnoloogilisi menetlusi ja vajab oskusteavet ning uusi oskusi üldisemalt. Sektor koosneb ainult VKEdest, millest paljudel on raske võtta vastu pikaajalisi pidevale moderniseerimisele ja ettevõtte tulemuste parandamisele suunatud strateegiaid. Samuti on neil raskusi koolitusse investeerimisel, töötajate ja eriti vanemate töötajate oskuste täiustamisel ning paremate töö- ja tervishoiutingimuste loomisel töötajate töövõime säilitamiseks.“<sup>3</sup>

**Nahatööstusele** valmistab vananemine eriliselt muret.

**Tööstusharu vajadustele kohandatud moodulite** alusel (juhtimis- ja käitumisviisid tööalasel suunamisel ning ümberpaigutamisel, motiveerivad lähenemisviisid ja süsteemid, elukestva õppe võimalused ja koolituse korraldamine,

**paindlik tööaeg ning töökeskkonna parandamine, tervishoiukorraldus, põlvkondadevaheliste sidemete edendamine**) võeti vastu innovatiivne vanuse strateegia, edendades **mentorluse** põhimõtet ning pakkudes vahendeid mentorite ja koolitajate valimiseks ja spetsiaalset juhendamismetoodikat. Strateegia edendab ka lühiajalisi vahetusi (vt infokasti).

Sõnum: kui tööjõu vanust edukalt juhitakse, ei saa vanus tööhõivele takistuseks.

Nimetatud moodulid on praktilised, hõlpsalt kasutatavad meetodid, mis aitavad juhtidel, tööandjatel, töötajatel ja sotsiaalpartneritel tagada vananeva tööjõu edukas juhtimine ning vältida vanuse muutumist tööhõive takistuseks. Kättesaadavaks tehti palju vahendeid, näiteks koolitusmetoodika ja e-mentorlus<sup>4</sup>.

Internetis kättesaadavad programmid keskendusid teadmiste ja oskustele (näiteks uute IT-oskuste omandamine) ning õppimise, koolituse ja uute tehnoloogiatega seotud hoiakutele. Selles projektis pandi suurt rõhku **avalikkuse teavitamise kampaaniale**. See ei pannud mõtlema mitte ainult sotsiaalpartnereid, vaid ka riigiasutusi.

Julgustage vanemaid töötajaid koolituses osalema, et vältida tööturul väljatõrjumise ohtu.

**WeGebAU**, mida mainisime juba eespool, tegeleb samuti alates 45-aastaste vanuserühmaga. Koolitusprogrammi eesmärk on parandada ja ajakohastada vanemate töötajate oskusi vastavalt tööturu vajaduste muutumisele. Koolituskulud katab föderaalne tööhõiveamet. Nagu eespool nimetatud, hüvitatakse VKEdel töötajate puudumine koolituse ajal. Saksamaa tööhõiveuuringute instituudi hinnangul on ennetavad koolitus- ja kvalifikatsiooniprogrammid Saksamaa ettevõtete seas üsna tundmatud ja vähe kasutatud. Viimastel aastatel on WeGebAU VKEdes üsna tuntuks saanud. Jällegi on teadlikkuse suurendamine vajalikuks osutunud. Selle tulemusel oli 2008. aasta keskpaigaks kasutatud WeGebAU koolitusprogrammi üle 4000 vanema töötaja.

<sup>3</sup> Projekti „Vanuse juhtimine Kreekas“ lõppdokument koduleheküljel <http://www.actionlinc.eu>.

<sup>4</sup> Vajadustele vastav koolitusmetoodika koosnes kolmest osast. 1. etapp: tööhõivevajaduste diagnoos ja kirjapanek; 2. etapp: personali (töötavate ja mittetöötavate) omaduste diagnoos ja kirjapanek; 3. etapp: koolitusvajaduste diagnoos.



Saksamaa Hesseni liidumaa poolt väljastatav **kvalifikatsioonitšekk** (vt II osa) pakub rahalist abi VKEde üle 45-aastaste töötajate oskuste arendamiseks.

Vanemate töötajatega seotud **hoiakuid** on võimalik muuta. On võimalik käivitada diskrimineerimisvastaseid kampaaniaid. Loomingulised algatused, nagu Prantsuse veebileht [jenefaispasmonage.net](http://jenefaispasmonage.net) (puudub lõppnimekirjast), üritavad muuta VKEde värbamise ja personaliga seotud käitumisviise.

Kaks kõige huvitavamat vananemisega seotud projekti põhinevad arusaamal, et teadmisi edasi andes, häid tavu levitades ja kogemusi vahetades on võimalik hoiakuid muuta. Taani projekt „Seeniorid töökohtadel“ (SAW) ning Austria projekt „Saame vanemaks, saame tuleviku!“ (WAGE) võitlevad vanemate töötajatega seotud eelarvamuste vastu. Projektide üks ühine idee on, et vanemad töötajad tähendavad VKEdele võimalusi, mitte puudusi.

**WAGE (Winning Age, Getting Future)** on sotsiaalpartnerite, asutuste, organisatsioonide ja ettevõtete võrgustik, mis keskendub demograafilise muutuse edukale juhtimisele. Selle üks peaesmärke on **anda edasi ja levitada teadmisi vanemate töötajate keskkonna ning väljavaadete parandamise kohta töökohal**. WAGE ja selle partnerid pakuvad palju vahendeid, seminare ja nõustamisprogramme, mis ei keskendu ainult VKEdele. Näiteks:

- **enese kontroll:** ettevõtted saavad kasutada siduskiirkontrolli vanusesõbraliku töökeskkonna pakkumise kohta (foto);
- **nõustamisprogrammid väikeettevõtetele (kuni 50 töötajat)** kvalifikatsiooni ja elukestva õppe teemadel;
- nõustamine ja tugi **võrgustiku** (sünergia) loomiseks VKEde seas;
- **vanuse juhtimise nõustamine Ülem-Austria VKEdele;**
- **tervisekontroll VKE töökohal;**
- **eriseminarid** sellistel teemadel nagu läbipõlemine.

Heade tavade edasiandmine.

**SAW' (Seniors and Workplaces)** rahvusvaheliste projektipartnerite analüüside põhjal võis teha muuhulgas tähelepaneku, et tööturul väljajäämise ohus on eelkõige vanemaealised lihttöölised. Eritähelepanu pööratakse naissoost vanematele lihttöölisele, kes on tööturul eriti haavatav rühm. Peale selle viib SAW läbi teadlikkuse tõstmise kampaania eesmärgiga edendada kohalikul ja Euroopa tasandil tundlikumat lähenemist vanemate inimeste probleemidele ja võimalustele.

### Projekti SAW ülekantavus: inspiratsioon lirimaa jaoks

Lirimaal räägiti ametiühingute partnerite, tööandjate, liri valitsuse ja seeniorite parlamendi esindajate vahel läbi ja võeti vastu uus rahvuslik kokkulepe – „Aastaks 2016“. Selles kokkuleppes käsitletakse tulevasi pensioniprobleeme, tööstandardite kaitset, riiklikku lihttöölise oskuste strateegiat ning paljusid teisi eakate seisukohast olulisi probleeme.

Peale selle pakub huvi SAW' uudiskirjas kajastatud tunnustus. „SAW on olnud põnev inspiratsiooniallikas,“ kinnitab Joe Brennan, kes on vanem usaldusmees Dublini tervishoiuteenuste harus Clonskeagh' haiglas lirimaa Dublinis. Ta ütleb, et „ainus viis inimeste tööturul hoidmiseks on pakkuda neile uusi tingimusi“, ning viitab sellistele võimalustele nagu lühemad töönädalad, kodus töötamine ja uued töövaldkonnad.

Kõnealuse Taani projekti oluline uuenduslik element on vanemnõustajad tööl ehk niinimetatud **hea tahte saadikud**. Nad tutvustavad kohalikele tegijatele ja ettevõtetele projekti käigus tuvastatud häid tavu ja teevad ettepanekuid nende rakendamiseks. Samuti parandavad nad teadlikkust vanemate töötajate tähtsusest ja potentsiaalset tööturul.



Miks mitte esitleda selliseid saadikuid kõigis teisteski Euroopa maades?

Nimetamist väärib ka Prantsusmaal juhitud topeltprojekt (**Quinq & Sens** ja **Investing in winning solutions**), mille eesmärk on soodustada vanemate töötajate koolitust erinevaid kanaleid pidi: **tööandjate juhendamine** teema käsitlemiseks personali põhimõtetes, **nõuanded vananevatele töötajatele koolitusprojekti koostamise teemal** ning **nõustajatele suunatud teavitamine** (tööhõive- või koolitusametites) eesmärgiga suurendada teadlikkust vanemate inimeste tööst ja tööjõu vananemisest. Projekt töötati välja, kuna vanemad töötajad osalevad koolituses harva, spetsiaalselt neile mõeldud koolituskursusi on vähe ning sellest küsimusest arusaamise parandamine VKEde tööandjate ja töötajate seas on keeruline, kuna nad ei näe selles probleemi.

Nagu teisteski siin käsitletud projektides, oli suure tähtsusega tööandjate teavitamine saadaolevast avalikust rahast. Üldiselt mõjub see teadlikkusele positiivselt.

### Mõned meetodid, mis parandavad tööandjate teadlikkust vanematest töötajatest

Kasutati **teabekoosolekuid** ning vanemate töötajate koolitusmeetmeid juhtinud **ettevõtete juhtide soovitusi** ja avaliku sektori tegelaste kõnesid, kõigile liikmesettevõtetele tasuta jagatavaid CD-ROMe, teateid raadios ja miniveebilehel.

Agefos-PME välja töötatud spetsiifilisem teenus oli mõeldud vähemalt 45-aastastele töötajatele, kes soovisid saada koolitust. See on **spetsiaalne nõustamine** töötajatele nende endi karjääri teise poole juhtimiseks ühenduses ettevõtte projektiga. See võib hõlbustada töötaja töökoha säilitamist, kutsealast arengut või ümberpaigutamist. Töötajaga tehakse koostööd kogu koolituskursuse vältel: alguses (erialase plaani täpseks määratlemiseks), koolituse kestel, lõpus ja pärast seda. Tablo hõlbustas edenemise järgimist.



© Euroopa Liit

## Edufaktorid ja ülekantavuse põhielemendid

- Demograafiliste väljakutsete tõhus käsitlemine ettevõtte tasandil nõuab paljudel juhtudel hoiaku muutmist nii ettevõtja ja juhtide poolt (noortele orienteeritus) kui ka töötajate poolt (eriti seoses õppimise, teadmiste ja kogemusega). Samuti on vanematele töötajatele mõeldud koolitusprogrammide väljatöötamisel ja rakendamisel oluliseks eelduseks selliste töötajate **häbimärgistamise vältimine**.
- Teadlikkuse ja ettekujutuste muutmisel on tähtis osa **sotsiaalpartnerite organisatsioonidel ja teistel ettevõttevälistel võtmetegijatel**. See on vajalik, et luua positiivsem keskkond vanuse küsimuse aktiivseks käsitlemiseks ja parandada vanemate töötajate integreerimist väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes. Samuti on kõnealustel osapooltel oluline roll teiste demograafiliste muutustega tegelemisel (ettevõtete üleminekud).
- Välja on töötatud **palju uuenduslikke ja praktilisi vahendeid**, mida on lihtne üle kanda, näiteks enesekontrolli vahendid, tähelepanuga tervishoiu- ja töötingimustel. **Vanuseküsimustega tegelnud erinõustajad** võivad oma teadmisi praktikas kasutada regulaarsetel külaskäikudel VKEdesse, integreerides selle teema ettevõtte üldistesse koolituspõhimõtetesse (selle asemel, et tegeleda sellega eraldi).
- Heade tavade näidetes kirjeldatud edukate programmide oluline edufaktor ja omadus oli, et VKEde juhtide tähelepanu suunati sedalaadi programmide positiivsele mõjule ettevõtte arengu ja lisandväärtuse jaoks. See tähendab, et **vanuse juhtimist ja/või koolitusmeetmeid ei tohiks võtta isoleeritult või pelgalt sotsiaal-poliitiliselt, vaid ettevõttele lisandväärtuse loomise võtetena**.
- Spetsiifilisi vanematele töötajatele suunatud koolitusprogramme ellu viinud **VKEde juhtide seisukohad on väga kasulikud**. Ettevõtja võtab teiste ettevõtjate kogemusi suurema tõenäosusega kuulda kui kellegi teise omi! See tähendab, et demograafilistele muutustele kohandatud vanuseküsimuste meetmeid saab rakendada kohaliku ja sektoraalse koostöö ning võrgustumise abil.

### Kiirviited headele tavadele

- WAGE (AT02)
- SiGePool (DE02)
- Nordrhein-Westfaleni koolitustšekk (DE05)
- SAW (DK01)
- REINO (FI02)
- Quinq & Sens (FR01)
- ACTION L.IN.C. (GR02)
- TAS (IT03)

„Kvalifitseeritud noori on järjest keerulisem väikeettevõtetesse meelitada!“

## 3.2. TÖÖTAJATE HOIDMINE JA VKEde MUUTMINE KVALIFITSEERITUD NOORTELE ATRAKTIIVSEKS

### Kokkuvõte

Paljude mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete üks keerulisemaid ülesandeid – ka demograafilise arengu taustal – on hoida kvalifitseeritud ja koolitatud töötajaid ning meelitada uut kvalifitseeritud tööjõudu. Küsitlused näitavad regulaarselt, et enamikul juhtudel tõmbab noori koolilõpetajaid suuremate ettevõtete poole ning vaid harva on nad huvitatud väiksematest. Praegu on paljud käsitöövõtted ja mikroettevõtted, mille töökohad ei ole töötajate jaoks väga atraktiivsed, juba tõsiselt töötajate puuduses. Nagu käesolevas punktis kirjeldatavad juhtumid näitavad, on VKEdel palju võimalusi töötajate ligimeelitamiseks. Sageli on VKEde innovatsiooni eesliinil, nad suudavad pakkuda noortele kiiret karjääri. Töötajate leidmise raskustega sektorites on sageli vaja parandada negatiivset kuvandit. Ainult pidevalt töötingimuste eest hoolitsedes saab sektor lõpuks noortele atraktiivseks muutuda. Ka siin mängivad sotsiaalpartnerite organisatsioonid olulist rolli, kuna neil on mõju riiklikele poliitilistele aruteludele, samuti riikliku ja sektoraalse tasandi poliitikakujundajatega ja haridusasutustega peetava sotsiaalse dialoogi kaudu.

### Hea tava kogemused

Noorte ja kvalifitseeritud töötajate jaoks võib suures ettevõttes töötamisel olla väiksematega võrreldes rohkem eeliseid. Üldiselt on palgad ja karjääriväljavaated atraktiivsemad. Väga sageli nähakse väiksemas ettevõttes töötamist ka esimese sammuna tööelus. Kuidas meelitada nooremaid töötajaid, eriti kvalifitseeritud? Kuidas lahendada VKEde paradoksi, mis seisneb selles, et voolavuse näitajate kohaselt ei saa nad tingimata kasu koolitusest, mida nad noorematele töötajatele pakuvad?

Noorte töötajate ligimeelitamiseks on vaja **töötada töökoha kuvandi parandamise nimel**. Eesti projekt **Innomet** on edendanud tööhõivet metallitööstuses. Madalmaades pakub **PaperTrain** praktilisi kursusi nooremate töötajate kutsumiseks paberitööstusesse. Projekti loomise taustaks olid kaks asjaolu: oluline koolitusvajadus paberi-, papi- ja lainepapitööstuses ning nooremate töötajate huvipuudus tavapärase koolituskursuste vastu. Nende probleemide ületamiseks pakub projekt praktilisemaid koolituskursusi ja visuaalseid õppematerjale kombineeritud lähenemisega.

Töö töökoha kuvandi parandamiseks.

Nooremaid töötajaid võib edukalt VKEdesse meelitada ka **sotsiaalse kaasamise** mõõtmega tööalast konkurentsivõimet parandavate programmide abil. Hispaania projekti **Embarcate** (ei ole lõppnimekirjas) peaesmärk on hõlbustada haavatavamate töötute rühmade pääsu kalandussektorisse. Koolitus on kõige tähtsam vahend püsiva tööjõu lisandumise saavutamiseks kalalaevadel. Programm pakub spetsiaalselt kasutajate vajadustele kohandatud kvalifitseeritud ja moodulõpet. Kohalik omavalitsus nõuab koolitatavate kalalaevadele lubamiseks ametlike kursuste läbimist. Kõigepealt osalevad nad koolituseks vajalikel baaskursustel, sooritavad ujumis- ja keelekatsed ning osalevad seejärel täiendavates koolitusmoodulites, milles täiustatakse tööoskusi (võrgud ja muu varustus, värsked kala käitlemine ja tööalane pädevus).

Sarnaselt üritab Ühendkuningriigis ESFi rahastatav programm **Employ (JC+)** (ei ole lõppnimekirjas) toetada VKEde arengut ning parandada ettevõtete konkurentsivõimet keskkonnatulemustega tegelemise kaudu.

See annab VKEde töötajatele võimalusi oskuste täiustamiseks ja arenguks.

Samal ajal aitab programm naasta jätkusuutlikule tööle, saades uusi ja ülekantavaid oskusi, mis vastavad kohaliku tööturu oskuste puudujäägile. Projekti esimene etapp kestab 18 kuud eesmärgiga teha koostööd 60 VKEga, suunata tööle 80 töötut ja koolitada 200 hetkel töötavat inimest.

Meelitage haavatavaid töötute rühmi.

Paljudes VKEdes kasutatakse ka **juhendamist**. Prantsusmaa optikud on voolavuse vähendamiseks välja töötanud juunior-seenior-juhendamise süsteemi. Noorte kvalifitseeritud töötajate ettevõttest lahkumise tõenäosus on aga suur. Frantsiisi alusel töötavate väikeste butiikide rühma peadirektor tuli mõttele, et uus tööandja võiks hüvitada eelmisele tööandjale töötaja enneaegsel töölt lahkumisel tema koolituse maksumuse<sup>5</sup>. Üks teine ettevõtja, eralatesõime rajaja Pariisis, on taotlenud avalikku toetust eelvärbamiseks, et ta saaks värvata ja koolitada inimesi selles lastesõimes eesmärgiga võtta nad tööle, kui ta ettevõtte kuue kuu pärast klientide jaoks avab.

Ülikoolide ja VKEde vahelise koostöö arendamine.

Juba nimetatud „**Ettevõtluskoolitus**“ on Belgia koolitusasutuses VKEde jaoks välja töötatud algatus. Selle eesmärgiks on lahendada värbamisprobleeme näiteks sellistes sektorites nagu ehitus, autotööstus, isikuhoidus ja toitlustus. Koolituskava on mõeldud noortele töötajatele ees-

märgiga pakkuda neile mitmesuguseid uusi, teiste seas ka ettevõtja suunitlusega kvalifikatsioone. Projekt on suutnud tuua VKEdesse uusi professionaale, kes on valmis võtma praegu ja tulevikus enda kanda juhiülesandeid.

Ka **VKEde ja ülikoolide vaheliste sidemete** loomine on üks võimalus muuta VKEsid noortele kvalifitseeritud töötajatele atraktiivsemaks. Mitu projekti on käivitatud Leonardo da Vinci programmi raames. Nüüd on see Erasmus programmi osa nimega „Ülikooli ja ettevõtete koostöö“.

Kvalifitseeritud töötajate meelitamiseks on vaja parandada töötingimusi, edendades sotsiaalset dialoogi. VKEdes ressursside ühendamisel saadud kogemus näitab, et see on võimalik.

Noortele suunatud oskuste ja kutseõppe edendamiseks rääkides ei tohiks unustada iga-aastast üritust **EuroSkills**. EuroSkillsil näitavad sajad andekad ja osavad noored ning kutseõppurid kogu Euroopast võistlustel ja demonstratsioonidel oma oskusi. See on hea võimalus Euroopas heal järjel olevate oskusalade esitlemiseks.

Lisaks kõigile nimetatud algatustele peab kindlasti keskenduma **töötingimuste parandamisele VKEdes**. See on üldine murekoht. On teada, et võrreldes suuremate ettevõtetega ei ole VKEdele – või täpsemalt öeldes neist väikseimatel – samu kohustusi ega ka samasugust ametlikku sotsiaaldialoogi kultuuri töökorralduse ja töötingimuste spetsiifilistel teemadel. Kui neid probleeme VKEdes ületada püütakse, siis – vähemalt väikseimates – tehakse seda sageli mitteametlikult ja ilma pikaajalisi põhimõtteid kujundamata. Paljudel juhtudel on kvalifitseeritud tööjõu meelitamiseks ja hoidmiseks vaja tungivalt töötingimusi parandada.

Partnerid võivad käivitada algatusi **sotsiaaldialoogi arendamiseks VKEdes**. Nii on tehtud Prantsusmaa ehitussektoris. 2006. aasta märtsis allkirjastasid Poitou-Charentes'i piirkonna käsitööstori tööandjate esindajad ning viis töötajaid esindavat ametiühingut **piirkondliku progressi harta**. Eesmärgiks seati pidevalt parandada töö ja töökohtade kuvandit selles paljude värbamisraskustega sektoris. Hartas tehti mitu ettepanekut töötajate integreerimise, inimkapitali investeerimise, riskide ennetamise, töötingimuste, illegaalse töö vastase võitluse ning edendus- ja teavitustöö kohta.

Selle algatuse käivitamisel loodi ehitussektori käsitöölise jaoks **piirkondlik tervishoiu- ja ohutuskomisjon** (sellised komisjonid on kohustuslikud üle 50 töötajaga ettevõtetes).

Tegemist on esimese omalaadsega Prantsusmaa ehitussektoris. Vastastikuse koostöö ja ressursside ühendamise põhimõtte alusel on komisjon võtnud üle olemasoleva käsitöölise ja füüsilisest isikust ettevõtjate mudeli põllumajandusest. Kõnealune piirkondlik tervishoiu- ja ohutuskomisjon koosneb viiest käsitööstori liikmest ja viiest ametiühingute liikmest. Selle struktuuri abil saadud konkreetsetest tulemustest võib ära märkida **ettevõtetes uute töötajate vastuvõtmise formaliseerimise ja**

Ettevõtetes uute töötajate vastuvõtmise formaliseerimine ja parandamine.

<sup>5</sup> „VKEde mures noorte töötajate koolituskulude pärast“, Les Echos, 23. aprill 2009.

**parandamise.** Uustulnukad, eriti nooremad, jäetakse ettevõttesse saabumisel sageli üksi. Nende saabumispäev ei pruugi sobida ettevõtja päevakavaga. Väljundiks on kõigile uutele töötajatele jagatav vastuvõtubrošüür<sup>6</sup>. Samuti jagatakse välja ettevõtte juhi poolt allkirjastatud noorte praktikantide harta.

## Edufaktorid

- **Teavitamine VKEdes leiduvatest võimalustest:** kui koolilõpetajad suunduvad kohe suurettevõttesse, võib selle põhjuseks olla asjaolu, et VKEdes esindajad võtsid nendega õpiajal harva kontakti. Kuvandikampaaniad ning üldise ettekujutuse parandamine „traditsioonilistest“ töökohtadest ja erialadest, samuti mikro- ja väikeettevõtetega seotud ametitest on seetõttu oluline faktor VKEdes üldise atraktiivsuse suurendamisel noorte ja kvalifitseeritud inimeste jaoks.
- **Sotsiaaldialoog töötingimuste teemal:** töötingimused on töötaja jaoks ettevõtte ja töökoha atraktiivsuse keskne osa. Tuleb rõhutada, et töötingimusi ei iseloomusta ainult palk, vaid ka kvalitatiivsemad tegurid. Paljudel VKEdel puuduvad aga vahendid töötingimusi parandada suutva sotsiaaldialoogi korraldamiseks. Kui sotsiaalpartnerid suudavad rakendada selliseid vahendeid kohalikul tasandil (eesmärgiga ühendada ressursse ja mõjutada võimalikult paljusid VKEsid), on sel otsene mõju töötingimustele ja töötajate hoidmisele.
- **Värbamisraskustega sektoritele suunatud koolitus:** nooremaid töötajaid võib suunata sektoritesse, kus töökoha ja karjääriväljavaadete leidmine on nende jaoks kindel. Värbamisprobleemide olemasolu ei tohiks aga vähendada kvalifikatsioonide ja oskuste kohendamise vajadust (justkui igaüks võiks seda tööd teha). Seoses sellega on oluline edufaktor ka **jätkuõppe sisu kohandamine nooremate töötajate vajadustele.**
- **Oskuste ja pädevuste etteplaneerimine ettevõtte tasandil:** tihtipeale lahkuvad kvalifitseeritud töötajad VKEdest seetõttu, et nad ei näe selgelt enda võimalikku arengut ja karjääriväljavaateid ettevõttes. See on seotud personaaljuhtimise vähesusega VKEdes.

### Kiirviited headele tavadele

- FIT (AT04)
- Ettevõtluskoolitus (BE02)
- Euroskills (EU01)
- PaperTrain (NL01)

<sup>6</sup> [http://www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/Regional20A/Images/1%20Livret%20d%20accueil%20sommaire%20objectifs\\_tcm259-4509.pdf](http://www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/Regional20A/Images/1%20Livret%20d%20accueil%20sommaire%20objectifs_tcm259-4509.pdf).

### 3.3. PÄDEVUSE ARENDAMINE RAHVUSVAHELISTUMISE KONTEKSTIS

#### Kokkuvõte

Välisurgudel võimaluste haaramiseks või ettevõtte globaalseks konkurentsiks valmisolemiseks nõuab rahvusvahelistumine pädevuste arendamist VKEdes. Esimesel juhul otsustab spetsiifiliste keelte, suhtlus-, äri- ja muude taoliste oskuste ja pädevuste omandamine. Paljudel juhtudel võib läbida ametliku koolituse kaugõppevormis või õppida mitteametlikus vormis, näiteks välismaiseid ettevõtteid külastades või liikuvuse skeemide kaudu.

Teisel juhul, kui VKEd peavad reageerima uute konkurentide poolt avalduvale survele, on koolitus eduka kohanemise võti. Tuleks töötada välja spetsiaalselt konkreetsete ettevõtete probleemidest lähtuvaid lahendusi selgelt määratletud eesmärkidega: tulemuste või kvaliteedi parandamine, innovatsiooni soodustamine jne. Toote või teenuse kvaliteedi arendamine annab VKEdele võrreldava eelise. Seetõttu peaks koolitus võtma arvesse nende organisatsioonilisi piiranguid.

#### Hea tava kogemused

Rahvusvahelistumise tingimustes on pädevuste arendamine hädavajalik. Seda juhul, kui rahvusvahelistumist nähakse nii laienemisvõimalusena kui ka ohuna enda tegevusele. Ühest küljest on VKEdel, mis on või tahaksid olla välisurgudel kohal, vaja teatud pädevusi; rahvusvahelises keskkonnas tegutsemiseks on vaja keelepädevusi või kultuurilisi teadmisi. Teisest küljest annab konkureerimine teiste riikidega globaalsel tasandil teadmiste omandamisele ja arendamisele võrreldava eelise. Üldisemalt öeldes on kasulik näha teistsuguseid käitumisviise. Väga kasulikuks võivad

Rahvusvahelistumine hõlmab spetsiifiliste oskuste ja pädevuste omandamist niinimetatud psühholoogilise vahemaa vähendamiseks.

nii juhi ja ettevõtja kui ka töötajate jaoks osutuda vahetused ning võimalus külastada välisriiki ja omalt poolt ettevõttes külalisi vastu võtta.

Palju sõltub asjaomase VKE tüübist alates väga kohalikus kontekstis ja globaalse konkurentsi ohuta tegutsevatest (elektrik või santehnik) kuni sellisteni, mis juba tegutsevad rahvusvahelisel tasandil. Vahepeale jäävad niinimetatud globaalsed ettevõtted, mille jaoks rahvusvahelistumine annab oskuste arendamisele otsustava tähtsuse.

Selles kontekstis vajavad teatud pädevused pidevat täiustamist, et alandada tõkkeid või vähendada niinimetatud *psühholoogilist vahemaa*, s.o kultuuriliste ja keeliliste erinevust kogumit, millel on mõju teabe ringlemisele ja otsustamisele rahvusvahelistes tehingutes. Mida suurem rahvusvaheline kogemus, seda väiksem psühholoogiline vahemaa.

Keele- ja suhtlusoskuste arendamisel võivad VKEde organisatsiooniliste piirangutega sobida innovatiivsed meetodid (näiteks e-õpe).

Töötajate, juhtide ja ettevõtjate jaoks on välispartnritega töötades ilmselgelt oluline keelteoskuse parandamine. Kõigis ELi riikides pakuvad koolituskeskused selle eesmärgiga keelekursusi. Näiteks projekt „**Inglise ärikeel VKEde töötajatele**” püüab, nagu nimigi üt-

leb, määratleda VKEde töötajate jaoks nii vahendeid kui ka meetodeid inglise keele õpetamiseks ja iseseisvaks õp- peks. Nende tegevuste sihtrühmad on VKEde töötajad, kelle ülesanneteks on ost, müük, müügijärgne tugiteenus ja sekretäritöö.

**Ungari käsitöölise liit (IPOSZ)** rakendas oma liikmetele mõeldud keeleõppealgatusi väga konkreetsete tulemustega, näiteks võime lihtsast võõrkeelsest kodulehest aru saada või võõrkeelset kodulehte luua.

Nagu käesolevas juhendis juba näidatud, peaksid vahendid ja meetodid olema tugevalt seotud töökeskkonnaga ja võimalike kasutajatega. Koolitus peab vastama väikeettevõtte töökorraldusele. Seetõttu tuleks keelekoolituse osas tähtsale kohale seada e-õpe, avatud ja kaugõpe või kombineeritud õpe, kasutades selliseid vahendeid nagu DVDd, CD-ROMid ja internet (vestlused, veebikaamerad jmt).

Rahvusvahelisele konkurentsile avatud sektorites, näiteks tekstiili- ja puidutööstuses, on kohanemise võtmeks koolitus. Töötajad saavad parandada olemasolevaid tehnilisi oskusi ning omandada uusi oskusi (mitmekülgsus).

Koolitajad peaksid võtma arvesse ka ettevõtte täpset tegevusala ning pakkuma ajakohast koolitust, lähtudes iga töötajakategooria igapäevastest vajadustest.

Lisaks uue keele õppele on väga tähtis ka suhtlus- ja kultuuriliste oskuste omandamine. Paljud kaubandustehingud on ebaõnnestunud mitteverbaalse suhtlusvea tõttu! Seetõttu seatakse sellised pehmed oskused paljudes turismisektori projektides kesksel kohal – vaadake näiteks **HOTSME** projekti.

IKT-vahendite abil võib anda ka spetsiifilisi juhtidele mõeldud koolituskursusi õiguskeskkondade ja juhtimisreeglite teemal.

Uue rahvusvahelise olukorraga kohanevatele VKEdele võib pakkuda koolitust ootuste kujundamiseks ja muutustega toimetulekuks. Nii tehakse paljudes tööstussektorites, näiteks tekstiilialas. Neis sektorites peituvad paljude Euroopa VKEde jaoks suhtelised eelised teenuse kvaliteedis ja tootmise reageerimisvõimes, mitte aga vähestes kuludes, mida pakuvad madalalpalgalised riigid. Projekt **Action L.IN.C** ning **Prantsuse tekstiili- ja rõivainstituudi** pädevusüksused on seadnud selge eesmärgi parandada konkurentsivõime hoidmiseks kutsealast kvaliteeti ja pädevusi. Prantsusmaa väike- ja keskmise suurusega tekstiiliettevõtete töötajate jaoks on märksõnaks saanud mitmekülgsus. Rõivadisainerite jaoks on tootmise ümberpaigutamise ohus olnud oluline uute turundus- ja disainioskuste omandamine.

Võrreldav situatsioon valitseb puidu- ja mööblitööstuses. Itaalias Toscanas edendab VKEde konsortsium **Centro Sperimentale del Mobile e dell'Arredamento** hoiakute muutmist innovatsiooni ja rahvusvahelistumise suhtes. Konsortsium pakub oma liikmetele mitmesuguseid teenuseid (teadus- ja arendustegevus, tehnoloogia ülekandmine, reklaam välismaal). Koolituses nähakse võimalust laiendada puidu-, mööbli- ja sisustussektorites olevate ettevõtetus-, juhtimis- ja spetsiifiliste tehniliste oskuste hulka.

Oma kutseõppekeskuse abil ning varasematest organisatsioonidest sektoritevahelisemat lähenemist rakendades aitab ka **Kreeka spetsialistide, käsitöölise ja kaupmeeste liit (KEK GSEVEE)** VKEdel rahvusvahelistest võimalustest kinni haarata või muutustega kohaneda. Liit orienteerub Euroopa integratsioonile ja võrgustumisele ning pakub tuge Kreeka VKEde rahvusvahelise orientatsiooni tugevdamiseks.

Euroopas kasutatakse strateegiliste partnerluste käivitamiseks ning välismaiste osapooltega teadmiste vahetamiseks mitmesuguseid meetodeid.

**Erinevaid vahendeid on võimalik välja töötada ka Euroopa tasandil**, aidates VKEdel ennetavalt rahvusvahelisel areenil võrgustikke luua.

Heaks näiteks on projekt **EU-INDIA SME-LEARN-NET**, mida kaasrahastab ka Euroopa Liit ELI-India majandusliku kultuuridevahelise programmi raames. Projekti käigus on arendatud partnerlust teadusasutuste, akadeemikute ja VKEde ning nende klasterite vahel Itaalias, Soomes ja Indias (projekti lähenemine on klasteritekeskne). Valitud sektorid olid tekstiilid (siid), käsitöö ja nahk. Eesmärk on edendada VKEdele ja mikroettevõtetele sobivate õppemeetodite vahetust ja teadustööd. Projekt võimaldab ka vahetust ja koostööd nende riikide VKEde vahel eesmärgiga lükata käima **strateegilisi partnerlusi, uusi väärtusahelaid ja väärtuste võrgustikke**. Jagatakse teadmisi ja oskusteavet. Projekt võimaldab kogemuste ühendamist ning käsitleb kultuurilist mitmekesisust ja sooküsimusi, mis VKEde klastreid iseloomustavad (või iseloomustada võivad).



Teistlaadi Euroopa tasandil väljatöötatud vahend on **Erasmus noortele ettevõtjatele** (käivitatud veebruaris 2009). Erasmus inspireerituna soovib see projekt aidata noortel ettevõtjatel omandada VKEde juhtimise seisukohalt olulisi oskusi mõne teise ELi riigi ettevõttes. Projekt aitab parandada oskusteavet ning soodustab teadmiste ja kogemuste rahvusvahelist jagamist ettevõtjate vahel. Siin viiakse koolitust läbi töökohal ja mitteametliku õppe vormis peamiselt pikaajalise teise keskkonda integreerumise ja töövarjuks olemise teel. Eurobaromeetri uuringu kohaselt vastas enam kui neli viiest (81%) tulevasest noorest Euroopa ettevõtjast, et Erasmus programme osalemine võiks neile kasulik olla. Peaaegu kaks kolmandikku noortest ettevõtjatest, kes on loonud ettevõtte viimase kolme aasta jooksul, vastas, et nad on valmis võtma vastu noort ettevõtjat või ettevõtjaks pürgijat teisest ELi liikmesriigist.

### Alustavate ettevõtjate tegevused välismaal viibides võivad hõlmata järgmist:

- vanemale vastuvõtvale ettevõtjale töövarjuks olemine;
- turu uurimine ja uute äri võimaluste loomine;
- projektiarendus, innovatsioon ning teadus- ja arendustegevus;
- värske pilguheit uutele äritegevustele;
- VKEde rahanduse tundmaõppimine;
- vastuvõtva ettevõtja ettevõtte brändikujundus, müük ja turundus;
- töö konkreetsete projektidega ühel või mitmel eespool nimetatud alal.

Leheküljelt <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>.

## Edufaktorid

- **Pädevuste arendamine rahvusvahelistumise ja globaliseerumise kontekstis ei ole üldeesmärk iseenesest ega universaalne ülesanne kõigile VKEdele:** mõnda eelkõige täielikult kohalikele turgudele orienteerunud VKEd mõjutab globaliseerumine ainult kaudselt; nende puhul on kohanemise ja koolituse nimel tehtavatel pingutustel vähe mõtet. Programme ja meetmeid, mille eesmärk on parandada VKEde suutlikkust globaalses ja rahvusvahelises keskkonnas, tuleks töötada välja ja kavandada rangelt konkreetsete ettevõtete vajadusi, konkreetseid eesmärke ja oodatavaid tulemusi silmas pidades.
- **Muutusteks valmisoleku pärast peab pidevalt hoolt kandma:** VKEsid tuleks turu jälgimisel toetada ning anda neile nõu rahvusvahelistumisega seotud kohanemisprotsesside ja globaliseerumise väljakutsetega tegelemisel.
- **Kohandumine peaks kaasa tooma koolitusvajaduse täpse hindamise vastavalt ettevõtte strateegiale:** selles kontekstis on tähtis kolmandate poolte osalemine erinevate riikide klastrite või sektorite vaheliste teabevahetuste korraldajatena. Kvaliteedi ja tulemuste parandamine muudab kliendid lojaalseks isegi juhul, kui maksumus jääb teiste pakujatega võrreldes kõrgemaks, kuid ainult juhul, kui kliendid tunnevad, et teenus on ka parem. Seda iseloomustab näiteks reageerimisvõime arendamine töötajate mitmekülsuse suurendamiseks.
- **VKEde organisatsiooniliste piirangutega hästi kohanduvate uute õppevormide leidmine:** keeleõppeks on võimalik kohandada e-õpet ja kaugõpet (CD-ROMide, DVD-de jms abil). Ettevõtte rahvusvahelistumisele aitab kaasa ja kultuuridevahelist pädevust arendab ka tavapäratute õppevormide kasutamine rahvusvahelise liikuvuse kaudu või võttes välismaalasi oma ettevõttesse.

### Kiirviited headele tavadele

- MIC (DE04)
- Euroskills (EU01)
- Avatud ja kaugõpe saekaatrites (FR03)
- Pädevusüksused (FR04)
- KEK GSEVEE (GR01)
- Projekt Work and Learn Together (NL02)
- IEFPP (PT01)

„Tüdruk müüb autot või juhib koppa?!“

### 3.4. SUGUDEVAAHELISE VÕRDSUSE JA NAISTE VÕIMALUSTE PARANDAMINE NING KÄSITLEMINE

#### Kokkuvõte

Sugudevahelise võrdsuse parandamine ja naiste võrdsed võimalused on teema, millega VKEdes tegeletakse kahjuks vähe ning mida peamiselt käsitlevad suuremad ettevõtetega muljet avaldavaid programme kirjeldavates läikivates dokumentides-brošüürides. Võrreldes suuremate ettevõtetega, kus see küsimus pälvib personalijuhtidelt rohkem tähelepanu (kuigi ebavõrdsus jääb suhteliselt suureks), on väiksematel ettevõtetel sugude ja võrdsuse küsimustega tegelemiseks vähem vahendeid ja mõnikord ka teadmisi. Mõned VKEd õpivad kogemustest ning rakendavad konkreetseid meetodeid, mis näitab nende huvi soolise võrdsuse suhtes tööl. Vanad harjumused ei kao aga kergelt. Seetõttu on paljudes algatustes esimeseks kaalutluseks inimeste ettekujutuste ja stereotüüpide muutmine. Seda saab teha enesehindamise meetodite või välise hindamise/auditi abil. Tähtis on, mida tehakse pärast kõnealust teadlikkuse paranemist. Juhtidele võib anda spetsiaalset koolitust soosõbraliku töökorralduse väljatöötamiseks.

#### Hea tava kogemused

Vaatamata sellele, et teadlikkus sugudevahelise võrdsuse kohta tööl on järjest kasvanud, on veel palju ära teha. Kui suuretegevõtete sotsiaalpartneritel on olnud võimalus – ja mõnel juhul kohustus – rääkida selles valdkonnas läbi lepinguid ja rakendada menetlusi, siis VKEd jäävad siin veel selgelt maha. Uurijad on tõestanud, et personalijuhtimise kvalifikatsiooniga töötajateta VKEdes (neid on enamik) on ametlike võrdsuse poliitikate vastuvõtmine harvem<sup>7</sup>. Selles osas on personalijuhtimise valdkonna tundmine väga positiivne, isegi kui tegelikult saavutatud võrdsus ei vasta alati algsetele eesmärkidele.

Sugudevahelise võrdsuse valdkonnas on ettevõtetel veel palju teha.

Naised puutuvad siiani kokku tööhõivega seotud tõketega – muuhulgas on neil vähem koolitus- ja edutamisevõimalusi. (Käesolevas juhendis keskendutakse neile probleemidele, kuid ei tohi unustada, et naistel on teisi probleeme, näiteks ebavõrdne palk.)

Võrdsete võimaluste pakkumine on VKEdes võrreldes suuretegevõtete endiselt kehvas seisus. Ühendkuningriigi läbi viidud uuring näitab, et üle viiendiku VKEdes vastanutest tunnistab küsimuste esitamist taotleja lapsehoiu kohustuste kohta tööperioodil<sup>8</sup>. 44% tunnistab, et on küsinud meestelt ja naistelt erinevaid küsimusi, ning peaaegu kolmandik avaldab, et rakendavad mees- ja naiskandidaatide erinevaid kriteeriume. Vaid 35% ütles, et intervjuerijaid koolitati võrdsete võimaluste alal, ning sama suur hulk vastas, et tegid ametisse määramise otsuseid „tunde järgi“. Uuringus järeldati, et VKEd eelistavad paindlikkust formaalsetele põhimõtetele, ei ole teadlikud headest tavadest ja seaduslikest nõuetest. Oletatakse, et hoolimata veenvast ärilisest (rääkimata eetilise) argumendist sugude võrdsete võimaluste praktika kehtestamise poolt väikeettevõtetes näib, et menetluste formaliseerimist – mis on võrdsuse edendamisel võtmetähtsusega – õõnestab VKEdes mitteametlikkuse, paindlikkuse ja iseseisvuse soov.

Võrreldes suuretegevõtete takistab personalijuhtimise vahendite ja meetodite puudus VKEdes võrdsete võimaluste tavade rakendamist.

<sup>7</sup> Woodhams, C., Lupton, B. (2006). Equal Opportunities Policy and Practice in Small Firms: The Impact of HR Professionals. *Human Resource Management Journal*, köide 16, nr 1, lk 74–97.

<sup>8</sup> Gender-Based Equal Opportunities in SMEs: Establishing Policy and Practice.

## Projekti Breakthrough põhivaldkonnad

- Võrdsete võimaluste tegevuskava koostamine.
- Töökohtade loomine ja määratlemine.
- Töökohtadele töötajate leidmine.
- Valik töökohtade täitmiseks.
- Areng Teie organisatsiooni sees.
- Teie töötajate tasustamine.
- Paindlikkuse võimaldamine.
- Seksuaalne ahistamine Teie organisatsioonis.

<http://www.business.mmu.ac.uk/breakthrough/index.html>

Aruanne oli osa võrdsete võimaluste projektist **Breakthrough (läbimurre)**, mida juhtisid Manchesteri Ülikooli uurijad. Vahendi „Läbimurre“ abil saab teha kindlaks VKEde võrdsete võimaluste põhimõtete/eeskirjade tugevad ja nõrgad küljed, võimaldades neil võtta kasutusele parimad tööhõivepraktikad ja vältides juriidilisi probleeme. **See soodustab võrdsete võimaluste tagamist VKE üldises poliitikas, innustades VKEde juhte vaatama üle oma tasustamissüsteeme ja rakendama uusi töökorralduse vorme.**

Nagu vanemate töötajategi puhul, on tihtipeale vaja võidelda stereotüüpidega. Mõnes meeste poolt valitsetavas sektoris läbib naiste töölevõtmise edendamine

esimese etapi, suurendades nende esindatust. Austrias võitleb programm „**FIT – naised käsitöös ja tehnoloogias**“ naiste vähese esindatusega käsitöö- ja tehnilistel erialadel. Programmi eesmärk on toetada naiste laialdasemat osalust algses koolituses ja võimaldada senisest enamatel naistel „mittenaiselikele“ erialadele, näiteks metallitööliseks. Olemasolev segregatsioon on aga sotsiaalne korraldus, mida saab muuta. Uuringud on näidanud, et naised, kes otsustavad käsitöö- või füüsilistel/tehnilistel aladel tööle minna, saavutavad suurepäraseid eksamitulemusi ning on väga motiveeritud ja oskuslikud.

Töö esindatuse nimel ja stereotüüpide vastu.

Tuleb ületada eelarvamused, mis tööandjatel algselt olla võivad, kuid samas tõestada ka naistele, et nad ei jääks usku- ma soonormide tegelikku kehtivusse. FIT-programm läheneb neile ülesannetele kolmes etapis:

- **Orientatsioonietapp:** programm algab ettevalmistava seminariga, kus noortele naistele jagatakse teavet valitud käsitöö- ja mehaanikakutsete kohta. Nad saavad uusi teadmisi ametite iseloomust, võimalustest tööturul ning baastaseme kvalifikatsiooni IT- ja sotsiaalsetes pädevustes. See etapp kestab umbes 10 nädalat, hõlmates praktilist koolituskursust ning lõppedes individuaalse koolituse ja karjääri planeerimisega.
- **Kutsealase ettevalmistuse etapp:** kui naised tunnevad huvi tehnilise ameti vastu (näiteks tootmistehnik, elektronikatehnik või kuuldeaparaatide tehnik), saavad nad spetsiaalse tehnilise ettevalmistuse ning baastaseme kvalifikatsiooni valitud tööalal. See etapp kestab 12 nädalat ja hõlmab samuti praktilist koolitust.
- **Kutseõpe:** naised saavad läbida kutseõppe valitud erialal Austria tööhõiveteenistuse rahalisel toel. Koolitusel omandatakse tunnustatud kutsevalifikatsioon ja/või kooli lõputunnistus.

Kutsed hõlmavad suurt hulka erialasid, näiteks hambatehnik, puusepp, automehaanik, kuuldeaparaatide tehnik, IT-tehnik, mehaanikainsener või ehitusjoonestaja.

Sageli ilmneb diskrimineerimine juba töökohtade nimetustes. Seetõttu oleks iseenesest sümboolne üleminek sooneutraalsele keelekasutusele. Seda küsimust käsitledes on projekt **WAGE**, mida mainisime juba seoses saavutustega demograafilise muutuse alal, koostanud sooküsimuse personalipõhimõtetele integreerimise juhendi, millele on lisatud sooneutraalse keelekasutuse suunised.

Sooneutraalne keel on esimene samm!

Selletemaalne tasuta koolituskursus juhtidele ja ettevõtjatele annab VKEdele suuniseid võrdsete võimaluste rakendamiseks.

Prantsusmaal Picardie piirkonnas annab naiste õiguste ja võrdsuse piirkondlik delegatsioon koostöös koolitussutuste ja rahastajatega **abi ja suuniseid sooküsimustega tegelemiseks VKEdes**. Pakutakse kahte tasuta koolituspäeva, mis hõlmavad koolitust juriidiliste

kohustuste ja töökorralduse kohta võrdõiguslikkuse meetmete rakendamisel sobiva meetodikaga personalijuhtimises, ning võrdõiguslikkuse tavadid töökohal parandada soovivatele VKEdele suunamist, mis hõlmab diagnoosi ja tegevuskava koostamist. Seda juhtidele ja ettevõtjatele mõeldud uuenduslikku meetet kaasrahastavad riik ja Euroopa Liit. Stereotüüpide murdmiseks on rahvusvahelisel tasemel rakendatud veel ühte algatust.

**„Murdke soostereotüübid, andke andele võimalus!“**

on projekt, mis koostati ILO (Rahvusvaheline Tööorganisatsioon) rahvusvahelises koolituskeskuses koostöös Euroopa Kaubandus- ja Tööstuskodade Liiduga Euroopa Komisjoni tööhõive, sotsiaalküsimuste ja võrdsete võimaluste peadirektoraadi tellitud lepingu „Ettevõtete teadlikkuse suurendamine võitluses soostereotüüpidega“ raames<sup>9</sup>. Projekti eesmärk on teavitada (eriti väikseid ja keskmise suurusega) ettevõtteid soostereotüüpide ületamisest saadavast võimalikust kasust ärijuhtimisel. Projekt pakub kasutamiseks vahendi individuaalsete annete täielikuks ja paremaks ärakasutamiseks ettevõttes, mis on kättesaadav erinevates keeltes (inglisekeelne versioon: <http://www.businessandgender.eu/countries/ie/toolkit-en>). See komplekt sisaldab käsiraamatut, mis juhendab, kuidas kasutada saadud teavet koolitus- ja nõustamissessioonide korraldamiseks või personalijuhtimise tavade rakendamiseks soostereotüüpide ületamisel. See põhineb viiel „õppeüksusel“, mis kasutavad konkreetseid materjale (ressursid, harjutused, ajakava, soovituselised koolitajate jms).



© 123RF

2008. aastal koolitati umbes 700 ettevõtluse kontaktisikut – ettevõtluse tugiasutuste töötajad, VKEdede nõustajad, VKEdede omanikud, personalijuhid ja teised olulised isikud – spetsiaalselt nende koduriikidele kohandatud kontseptsioone ja vahendeid edasi levitama. Osa Euroopa VKEdesid katsetab meetmeid ja vahendeid **soostereotüüpide** ületamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime parandamiseks. Algatuse eesmärk on aidata Euroopa VKEdel suurendada oma tootlikkust ja tõsta konkurentsivõimet, lõhkudes soostereotüüpide loodud nähtamatud tõkked ja kasutades tänu sellele maksimaalselt oma töötajate potentsiaali.

**Väljavõte käsiraamatust. Projekti rakendamise tulemused**

**„Olles hinnanud oma lähenemist naistele suunatud turunduses, kuidas ennast hindate?“**

Silmad kinni	Minu turundusstiili ei mõjuta kliendi sugu.
Stereotüüpne	Turustan teatud „olemasolevate“ ettekujutuste alusel, millised naised ja mehed klientidena „olema peaksid“.
Arvestan sugudega	Tegelen naiste ja meestega eriliselt, kasutades väga suunatud tooteid või turunduskampaaniaid, mis keskenduvad ainult naiste või meeste segmendile.
Üle soopiride orienteeritud ja tähtsustatud	Uurin aktiivselt naiste ja meeste vajadusi ja ootusi ning kasutan saadud teadmisi oma äri ning põhiklientidele, nii meestele kui naistele suunatud turundusstiili üle järele mõtlemiseks.

On huvitav, et see töö ulatub eetilise aspektist kaugemale, tuues esile probleemi tõhususe vaatepunktist. Tegelikult on soostereotüübid eelnevalt kindlaksmääratud hinnangud, mis võivad sageli piirata meie võimet näha inimeste tegelikke tööalaseid oskusi ja loomingulisust. Nad võivad olla heale ärijuhtimisele kahjulikud, kuna seavad ebavajalikke piiranguid inimeste annete täielikule ärakasutamisele ettevõttes.

<sup>9</sup> Vt <http://www.businessandgender.eu/the-action>.

## Mängude kasutamine inimese tegelike stereotüüpide hindamiseks

Stereotüüpide murdmisel võivad mängud olla väga kasulikud, nagu näitab ametiühingu kaasjuhtimisel elluviidud projekt **Grundtvig**. Ametiühing katsetas mängu oma liikmete ja tudengite peal. Mängu saab kasutada ka tööhõive ja koolituse kujundajate stereotüüpide vähendamiseks!

Mängu jooksul astuvad inimesed järjest mehe, naise, sisserändaja, puuetega inimese, kuid ka ettevõtte juhi või tööhõive-teenistuse ametniku rolli. Mängu tulemusel võivad meie arusaamised ja hoiakud teiste inimeste suhtes oluliselt muutuda...

Vt projekti „Voices across boundaries“, Grundtvig.

Ühe aspektina võiks käsitleda ka tööturule naasvate naiste oskuste ja pädevuste arendamist näiteks seoses uute tehnoloogiatega. Vähesed teadmised selles valdkonnas võivad edukat tagasitulekut tõsiselt takistada. Vajalik on ka pidev IKT-ga seotud oskuste kohandamine ümberkorraldamisel olevates ettevõtetes. Seetõttu on Poola projekt **Renowator** suunatud tööhõives raskustes olevatele inimestele, näiteks pärast emapuhkust tööturule naasvatele naistele või üle 45-aastastele töötajatele. Projekt kaitseb meeste ja naiste võrdsete võimaluste põhimõtteid eesmärgiga vähendada tööturul vanusest, soost või uuenduslike tehnoloogiate vähesest tundmisest tulenevat ebavõrdsust. Arvestades rõhuasetust IKT-oskustele, on kaasnevaks eesmärgiks infoühiskonna arendamine. Samuti soovitakse projekti abil aidata VKEsid muutuste ettenägemisel ning oma töötajate toetamisel uute IKT-oskuste omandamisel. Programmi lõpus võivad töötajad saada tunnistuse uutes töövaldkondades, näiteks e-õppe konsultant, e-sisu hindaja, andmeanalüütik, turuanalüütik, kliendivajaduste analüütik, projektijuhtimise spetsialist, teostatavusuuringute spetsialist või logistika-konsultant. Nimetatud uute oskuste omandamine võimaldab neil püsida tööl, leida töökoht või luua oma ettevõtte.

## Edufaktorid

- **Lähenedamine, mis ei tekita osapooltes süütunnet:** iga soolise võrdsusega seotud projekt peaks vältima alustamist puudujääkide, probleemide, ebavõrdsuse või teiste negatiivsete lähtepunktidega. Selle asemel peaks võtma aluseks ettevõtte eesmärkidega ning tulemuste ja tõhususega seotud kaalutlused, näiteks *kõigi* ettevõtte töötajate potentsiaali arendamine ja toetamine.
- **Selliste enesediagnoosi vahendite kasutamine,** mis aitavad inimestel – juhtidel, ettevõtjatel, töötajatel, aga ka koolitusepakkujal või tööhõiveametnikel – visualiseerida oma soostereotüüpe või eelarvamusi (naiste, kuid teatud töökohtadel kindlasti ka meeste suhtes), on ideaalne lähtepunkt teadlikkuse suurendamiseks. Pealegi saab neid rakendada ja läbi viia ilma oluliste organisatsiooniliste, tehniliste või rahaliste ressursideta. Enamikul juhtudel toob see kogemus kohe kaasa tulemusi, näiteks **sooneutraalse keele kasutuselevõtu**.
- **Avaliku sektori osapoolte ja koolitusepakkujate poolne ühine personali- ja juhtimisvaldkonna koolituse organiseerimine:** see aitab VKEdel järgida seadusi ning rakendada omaenda spetsiifilist metoodikat võrdsuse saavutamiseks töökohal – ning on samuti üks oluline edufaktor.
- **Meestele ja naistele võrdsete koolitusvõimaluste pakumine VKEdes:** seda tuleks kvantitatiivselt mõõta ja hinnata. Vastavaid arenguid võiksid jälgida töötajate esindajad.

### Kiirviited headele tavadele

- FIT (AT04)
- Pädevusüksused (FR04)
- Renowator (PL01)

# Kokkuvõtvad märkused

## MULJET AVALDAV KIIRÜLEVAADE JA PALJU, MILLE ÜLE JÄRELE MÕELDA

*„Mida suurem takistus, seda uhkem on seda ületada.“*

Käesoleva juhendi aluseks olnud 50 head tava ja täiendavad algatused näitavad Euroopa tavade ja kogemuste suurt ja mitmesugust hulka. Kokkuvõttes jõutakse alati samale järeldusele: kui VKEd näevad koolituses ainult takistusrada, siis takistusi saab lihtsalt ületada. Seda on siiski võimalik saavutada ainult juhul, kui VKEd saavad koolitusmeetmeid kavandades abi, tuge ja suuniseid.

Mitmel korral toodi juhendis välja, et paljud VKEd on oma riikides pakutavast koolitusvõimaluste suurest valikust segaduses ja mitte eriti teadlikud. Erinevate koolitusprogrammide suur arv on VKEdes ettevõtjaid ja töötajaid koolitusega seotud valikute tegemisel sageli takistanud. Paljudel juhtudel on takistuseks ka organisatsioonilised tõkked, finantsressursside vähesus ning tegelike koolitusvajaduste ja pakutava sobimatus.

**50 hea tava näidet** tõestavad vähemalt seda, et VKEdes tavalistest koolitusega seotud piirangutest ülesaamiseks pakutakse uusi lahendusi. Igal juhtumil on lahendus.

Kui kogu ELis saadud peamised kogemused märksõnadega kokku võtta, väärisksid nimetamist järgmised:

- **ettenägelikkus:** kiirelt muutuvast majandusest peaks oskuste ja pädevuste planeerimine saama iga VKE tegevuse loomulikuks osaks. Ettevõtetele tuleb pakkuda kohandatud vahendeid ja personalijuhtimise alast nõustamist;
- **sotsiaaldialoog:** oskuste ja pädevuste vajaduse ettenägemine nõuab omajagu töötajate ja tööandjate vahelist dialoogi. Esialgse põhja selle dialoogi läbiviimiseks võivad anda hindamisvahendid. Juhtide/ettevõtjate ja töötajate suhteline lähedus VKEdes loob küllaldaselt võimalusi ettevõtte personalikavade ühiseks koostamiseks;
- **hindamine:** edendada tuleks pideva ja elukestva hindamise kultuuri. Teadmispõhises ühiskonnas muutuvad oskuste vajadused kiiresti. Seetõttu on vajaduste planeerimise ja vastava sotsiaaldialoogi esimeseks etapiks vajaduste hindamine. Üks osa pideva hindamise kultuurist on ka valitud eesmärkide suunas saavutatud tulemuste hindamine. Ettekujutuse muutmine vajadustest on märkimisväärne väljakutse, kuid Euroopa VKEd saavad sellega hakkama;
- **kollektiivne lähenemine:** VKEsid ei tohiks üksi jätta. Sageli asuvad nad võrgustike keskmes, kuhu kuuluvad ka teised suuremad ja väiksemad ettevõtted, koolitus- ja tööhõivevaldkonna riigiasutused, kutseorganisatsioonid ning sotsiaalpartnerite liidud. Sellised võrgustikud peavad olema aktiivsed. Praeguse majanduskriisi taustal aitaks kollektiivne investeerimine VKEdesse neil tulevikuks valmistuda;
- **suunamine ja abi:** seda elementi on juhendis tungivalt soovitatud. Kui VKEd saavad üle oma esialgsest vastumeelusest kutseorganisatsioonide või avaliku sektori poolse välise suunamise (kaubanduskojad, sektori teiste osapoolte kogemused) suhtes, võivad nad saada abi spetsiaalselt neile mõeldud meetoditest (rahaliste ja organisatsiooniliste) tõkete ületamiseks seoses koolitusega. Edendada võib õppeabiliste ja võimaluste loojate rolli, kes on oma ülesanneteks õigesti koolitatud, tegutsegu nad ettevõtte sees ja/või väljaspool;
- **võimalused:** VKEdes jaoks on loodud palju võimalusi, kuid sageli ei levitata neid sobivalt. VKEd ei pruugi võimalustest teadlikud olla, arvates, et need on neile kättesaamatud või mõeldud kellelegi teisele. Selline arvamus on ekslik. Õige varustuse ja ettevalmistusega muutub nende koolitusvõimaluste kasutamine VKEdes jaoks lihtsamaks, tuues kokkuvõttes kaasa uusi majanduslikke ja sotsiaalseid võimalusi ettevõtte ja töötajate jaoks.

---

Käesolevas töös esitletud algatused tõestavad, et need võimalused on Euroopas tegelikult olemas ja alati võib välja mõelda uusi. Olemas on palju teisi häid tavaid – vt III osa, mis sisaldab täiendavaid viiteid juhtumiuuringutele ja andmebaasidele – ning paljusid ei ole omakorda veel välja töötatud. Loomulikult on iga ettevõtte olukord tulenevalt sektorist, suurusest ja piirkonnast eripärane ning kõigile probleemidele universaalset lahendust ei ole. Siinkirjeldatud edufaktorid on aga õpetlikud järeldused, mis võivad aidata tulevikus kaasa paremate ja edukamate koolitusmeetodite rakendamisele.



# **III osa**

*Täiendav teave ja lisa*



# ELi ressursid

## *KIRJANDUS, VEEBIVIITED, KOOLITUSE KONTROLLNIMEKIRJAD, SIDUSVAHENDID JMS*

### Organisatsioonid

- Euroopa Komisjon:  
<http://ec.europa.eu>
- Cedefop:  
<http://www.cedefop.europa.eu/default.asp>
- ILO oskuste ja tööalase konkurentsivõime osakond:  
<http://www.ilo.org/skills/lang--en/index.htm>

### Euroopa Komisjoni teatised VKEde teemal

- „Ühenduse Lissaboni kava elluviimine. Kaasaegne VKE-poliitika majanduskasvu soodustamiseks ja tööhõive suurendamiseks“:  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0551:FIN:ET:PDF>
- Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtjad (VKEed). Töökohtade ja majanduskasvu tagamise võti. Kaasaegse VKE-poliitika vahekokkuvõte:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/com\\_2007\\_0592\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/com_2007_0592_en.pdf)

### Töehõive, sotsiaalküsimuste ja võrdsete võimaluste peadirektoraadi veebilehel

- Ümberkorraldamine ja töökohad:  
<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>
- Esimene VKE-nädal:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=en&newsId=504&furtherNews=yes>
- Ümberkorraldamisfoorum: VKEde kohanemine muutustega:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=fr&eventsId=167&furtherEvents=yes>
- Uute töökohtade jaoks uued oskused:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=et>

### Ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraadi veebilehel

- VKEde ja ettevõtluse edendamine:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index\\_et.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index_et.htm)
- Euroopa VKEde vaatluskeskus:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory\\_et.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_et.htm)

### Hariduse ja kultuuri peadirektoraat. Elukestva õppe programm

- Elukestva õppe programm ja teised tegevused
- Tutvustus:  
[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm)
- Erasmuse edulood:  
[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/erasmus/success-stories\\_et.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/erasmus/success-stories_et.pdf)
- Grundtvigi edulood:  
[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/grundtvig/success-stories\\_et.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/grundtvig/success-stories_et.pdf)
- Toetus liikuvusele. Praktiline juhend hariduse ja kultuuri peadirektoraadilt:  
[http://ec.europa.eu/education/vocational-education/doc/mobilityguide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/vocational-education/doc/mobilityguide_en.pdf)

- Kutseõppes osalevate praktikantide ja teiste noorte liikuvuse ees seisvate takistuste ületamine. Kokkuvõttev aruanne:  
[http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/moveitsum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/moveitsum_en.pdf)
- Eurokoolitaja. Uuring ettevõtetes tegutsevatest kutsekoolitajatest:  
[http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/eurotrainer1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/eurotrainer1_en.pdf)
- Leonardo da Vinci
- Kogumik ja tooted:  
[http://leonardo.ec.europa.eu/pdb/index\\_en.cfm](http://leonardo.ec.europa.eu/pdb/index_en.cfm)
- Projektide andmebaasid:  
[http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1241\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1241_en.htm)
- Edulood:  
[http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1204\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1204_en.htm)
- Oskuste ja kvalifikatsioonide arendamine VKEde töötajate seas. Leonardo da Vinci heade tavade sari:  
[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/leonardo/bestpractice07\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/leonardo/bestpractice07_en.pdf)
- Oskuste arendamine ettevõtetes, eriti VKEdes. Leonardo da Vinci programmi 2. etapi lõpparuande temaatiline analüüs:  
<http://www.skillsweb.eu/Portals/0/008-final%20report%20thematic%20monitoring.PDF>
- Liikuvus loob võimalusi. Leonardo edulood:  
[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/leonardo/mobility\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/leonardo/mobility_en.pdf)
- Leonardo da Vinci. Temaatiline seire. Projektidest praktikasse. E-õppe temaatilise seire rühma soovitus (TG5):  
<http://www.cirusonline.dk/Default.aspx?ID=5788&M=News&PID=9447&NewsID=3276>
- Leonardo da Vinci temaatiline rühm. „Läbipaistvus, tunnustamine ja ainepunktide ülekandmine“:  
<http://www.tg4transparency.com/index.asp>
- Keskendumine projekti tavadele:  
[http://www.tg4transparency.com/A\\_focus\\_on\\_project\\_practices.pdf](http://www.tg4transparency.com/A_focus_on_project_practices.pdf)

## **Heade tavade brošüürid ja teised uurimisprojektid**

### ***Euroopa Sotsiaalfond, võrdsed võimalused***

- Võrdsed võimalused ja artikkel 6: innovatiivne ja sotsiaalselt vastutustundlik ümberkorraldamine. Heade tavade brošüür:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/esf-isr-restructuring\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/esf-isr-restructuring_en.pdf)
- Haridus ja koolitus Euroopa Sotsiaalfondis 2007–2013, Euroopa Komisjoni koostatud dokument:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/tp\\_education\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_education_en.pdf)
- Euroopa Sotsiaalfondi edulugude veebileht erinevatesse kategooriatesse jaotatud juhtumiuuringutega:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/library/library\\_en.htm?openTab=success\\_stories](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/library/library_en.htm?openTab=success_stories)
- Võrdsed võimalused – inimkapital ja ümberkorraldamine. Keskendumine VKEde investeringutele:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/policy-briefs/etg3-hum-cap-restru\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/policy-briefs/etg3-hum-cap-restru_en.cfm)

### ***Cedefop***

- VKEde juhtumiuuringud Cedefopi veebilehel:  
[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects\\_Networks/SocialP/browse2.asp?section=22](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects_Networks/SocialP/browse2.asp?section=22)

### ***Ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraat***

- „Tööhõive innovatsiooni abil“. Käsitöö- ja väikeettevõtetele mõeldud pilootprojektid. Ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraat:  
<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-bestpractices/projects.htm>

### ***Teised allikad***

- VKEde moderniseerimine ja mitmekesistamine OECD veebilehel:  
[http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en\\_21571361\\_38013663\\_38040375\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_21571361_38013663_38040375_1_1_1_1,00.html)
- Õppimise ja koolitusega seotud muutide murdmine väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes. Täendus avalikule poliitikale. Tööhõive töödokument nr 1, 2008. ILO:  
<http://www.ilo.org/public/english/employment/download/wpaper/wp1.pdf>

- Koolitaja juhend, Leonardo projekt:  
<http://www.trainerguide.eu>
- Euroopa võrgustikud kohaliku ja piirkondliku mõõtme edendamiseks elukestvas õppes (algatus R3L):  
<http://assets.in.gr/dGenesis/assets/Content202/Attachment/learningregion.pdf>

### Konkreetsed võtmeküsimused

#### *VKEde rahvusvahelistumine*

- Euroopa Komisjon. *VKEde rahvusvahelistumine toetamine. Ekspertgrupi lõpparuanne*. Ettevõtlus ja tööstus:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/internationalisation/report\\_internat.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/report_internat.pdf)
- VKEde rahvusvahelistumine toetamine. Heade tavade valik:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/internationalisation/internat\\_best\\_et.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/internat_best_et.pdf)

#### *E-õpe VKEdele*

- E-õppiv Euroopa. Innovatsiooni edendamine elukestvas õppes:  
<http://www.elearningeuropa.info/main/index.php?page=home>
- Õpi-innovatsioon. Innovatsioonikultuuri arendamine õppimises:  
<http://www.elearningeuropa.info/learnovation>

### Lugege veel

- Lisaressursse Cedefopi sidusraamatukogus:  
<http://libserver.cedefop.europa.eu/F>
- Aruanded ja uuringud hariduse ja kultuuri peadirektoraadi veebilehel:  
[http://ec.europa.eu/education/more-information/moreinformation139\\_en.htm#move](http://ec.europa.eu/education/more-information/moreinformation139_en.htm#move)
- Oskuste vajadused Cedefopi veebilehel: siduspublikatsioonid ja töödokumendid:  
[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects\\_Networks/Skillsnet/Work/pubwork.asp](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects_Networks/Skillsnet/Work/pubwork.asp)

### Sotsiaalpartnerid

#### *Business Europe*

- Ettevõtluse ja VKEde leheküljed:  
<http://www.businesseurope.eu/Content/Default.asp?PageID=443>  
(VKEsid käsitlevad dokumendid ja konverentside kokkuvõtted)

#### *UEAPME*

- Haridus ja kutseõpe UEAPME veebilehel:  
<http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique72>
- Tõised prioriteetid alates 2008. aastast:  
[http://www.ueapme.com/IMG/pdf/UEAPME\\_training\\_priorities\\_2008\\_EN.pdf](http://www.ueapme.com/IMG/pdf/UEAPME_training_priorities_2008_EN.pdf)

#### *ETUC*

- <http://www.etuc.org/>

## ÜLEVAADE 50 HEA TAVA NÄITEST

Ref.	Cases	Country	Type of SME			Sectoral approach	Addressing SME internal problems and barriers for training					Suitable methods and techniques of training			Addressing current and structural challenges of competence development			
			micro	small	medium		1.1. Organisational barriers	1.2. Financial means	1.3. HR policy	1.4. Perception	1.5. Resource pooling	2.1. Training methods	2.2. Managerial staff/entrepreneurs	2.3. Validation of informal skills	3.1. Greying	3.2. Recruitment/ attracting younger and qualified employees	3.3. Competence development in the context of internationalisation	3.4. Opportunities for women
1	AT01	Flexibility Coaching for companies (AMS Flexibilitätsberatung)	Austria		●	none	■		■									
2	AT02	WAGE - Winning Age, Getting Future	Austria	●	●	●	none								■			
3	AT03	KCCS- Fostering employability	Austria		●		chemical					■		■				
4	AT04	"FIT"	Austria	●	●	●	none									■		■
5	BE01	Training Voucher Wallonia Region	Belgium	●	●	●	none		■									
6	BE02	Entrepreneurship training	Belgium	●	●	●	none						■			■		
7	CY01	Human Resource Development Authority (HRDA)	Cyprus	●	●	●	none		■									
8	DE01	Pew@re - Programme for systematic human resource development in SMEs	Germany	●	●	●	none		■	■		■						
9	DE02	Centre for competence development "SiGePool"	Germany	●	●	●	construction		■			■			■			
10	DE03	WeGebAU - Training of low-skilled workers and older employees in companies	Germany	●	●	●	none		■						■			
11	DE04	MIC – MICRO-INNO-CHANGE	Germany	●	●		automotive, wood, metal	■				■					■	
12	DE05	Training Cheque NRW	Germany	●	●	●	none		■						■			
13	DK01	SAW - Seniors and Workplaces	Denmark	●	●	●	none								■			
14	EU01	EuroSkills	Europe	●	●	●	none				■					■		■
15	EE01	INNOMET	Estonia	●	●	●	metal			■	■							
16	ES01	Relanz@	Spain	●	●	●	none	■	■			■						
17	ES02	Competences for the Knowledge Age: The Employers' Approach	Spain	●	●	●	metal				■	■		■				
18	FI01	The four-way model - 4T	Finland		●	●	metal, electronic, textile				■		■					
19	FI02	REINO	Finland	●			manufacturing, business services, artisans	■					■		■			
20	FR01	Quinq&Sens	France	●	●		none								■			
21	FR02	Plateforme RH	France	●	●	●	none			■		■						











Euroopa Komisjon

## **VKEde koolitusjuhend**

Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus

2011 – 75 lk – 21 × 29,7 cm

ISBN 978-92-79-20306-0

doi:10.2767/34703

„VKEde koolitusjuhendis“ antakse huvitatud sidusrühmadele teavet koolituse ja oskuste arendamise elluviimise võimalustest VKEdes. Juhendis kirjeldatakse üksikasjalikult mõnda põhiprobleemi, millega VKEd kokku puutuvad, ning antakse teavet nendega tegelemiseks ning uuenduslike lahenduste otsimiseks. Samuti pakutakse eeskujusid, millest kogu Euroopa sidusrühmadel võib kasu olla. Peale juhendi on koostatud lisa „50 hea tava näidet“.

Käesolev väljaanne on saadaval trükisena inglise, prantsuse ja saksa keeles ning elektroonilisel kujul kõigis teistes ELi ametlikes keeltes.



## **KUST SAAB ELI VÄLJAANDEID?**

### **Tasuta väljaanded:**

- EU Bookshopi kaudu (<http://bookshop.europa.eu>);
- Euroopa Liidu esindustest või delegatsioonidest. Nende kontaktandmed saab veebisaidilt <http://ec.europa.eu> või saates faksi numbrile +352 2929-42758.

### **Tasulised väljaanded:**

- EU Bookshopi kaudu (<http://bookshop.europa.eu>).

### **Tasulised tellimused (nt Euroopa Liidu Teataja aastatellimused ja Euroopa Liidu Kohtu kohtulahendite kogumikud):**

- Euroopa Liidu Väljaannete Talituse edasimüüjate kaudu ([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_et.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_et.htm)).

Kas olete huvitatud tööhõive, sotsiaalküsimuste ja sotsiaalse kaasatuse peadirektoraadi väljaannetest?

Huvi korral saate neid alla laadida või end tasuta tellijaks registreerida aadressil  
<http://ec.europa.eu/social/publications>

Samuti võite end registreerida tellijaks Euroopa Komisjoni tasuta väljaandele Sotsiaalse Euroopa E-uudiskiri aadressil  
<http://ec.europa.eu/social/e-newsletter>

<http://ec.europa.eu/social>



Väljaannete talitus

