

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ilona Dmitrijeva

TÄIENDUSKOOLITUSEL ÕPITU RAKENDAMISE PARENDUSVÕIMALUSED
EESTI MUUSEUMIDE NÄITEL

Magistritöö

Juhendajad:

professor Toomas Haldma

lektor Helen Poltimäe

Tartu 2022

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise teoreetilised alused.....	6
1.1. Täienduskoolitusel kui teadmussiirde osa	6
1.2. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise hindamise võimalused	9
1.3. Täienduskoolitusel õpitu rakendamist mõjutavad tegurid	12
1.4. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise eripärad Eesti muuseumides.....	18
2. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise parendusvõimalused Eesti muuseumides...23	
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus	23
2.2. Muuseumitöötajate täienduskoolitusel õpitu rakendamist mõjutavate tegurite analüüs ja tulemused	29
2.3. Muuseumijuhtide intervjuud töökeskkonna tegurite teemal ning nende analüüs ja tulemused	35
2.4. Ettepanekud õpitu töösse rakendamise tõhustamiseks Eesti muuseumides	40
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	44
Lisad A. Muuseumitöötajate ankeetküsitlus.....	56
B. Juhtide intervjuu küsimused kvantitatiivsest uuringust lähtuvalt	59
C. Küsitlusandmete põhjal koostatud sagedustabel.....	60
Summary	61

Sissejuhatus

Organisatsioonid peavad olema õppimis- ja kohanemisvõimelised. Eeldatakse, et töötaja koolitamine toob organisatsiooni arengule ja konkurentsieelisele kohest kasu. (Salas *et al.*, 2012) Paljudele organisatsioonidele on tuttav olukord, kus suuna muutmiseks kavandatud juhtimiskoolitus lõpeb rakendusplaani koostamisega ja esmapilgul on kõik entusiastlikult valmis uue eesmärgi nimel tegutsema. Mõni aasta hiljem aga selgub, et plaan on erinevate takistavate asjaolude tõttu rakendamata jäänud ja organisatsioon on ikka samas punktis. (Beer *et al.*, 2016) Aastaid kestnud uuringutest selgub, miks koolitustel õpitud sageli töösse rakendada ei õnnestu. Teoreetilised käsitlused toovad võimalike takistustena esile koolitust, koolitatavat ja töökeskkonda. (Baldwin & Ford, 1988; Burke-Smalley & Hutchins, 2007; Grossman & Salas, 2011) Siiski pole organisatsioonid neist tulemustest järeltõus teinud. Töö autor leiab, et selleks, et täienduskoolitustel õpitud paremini igapäevatöös rakendada, tuleks uurida ja analüüsida õpitu rakendamist takistavaid ja toetavaid tegureid konkreetsetes organisatsioonides või valdkonnas.

Koolituse eesmärk on täiendada töötajate kvalifikatsiooni, et nad saaksid tõhusamalt täita olemasolevaid ja lisanduvad ülesandeid ning õppida juurde uusi oskusi ja pädevusi, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist (Ganesh & Indradevi, 2015). Seega on koolituse eesmärk õpitud teadmiste ja oskuste rakendamine töökohal (Blume *et al.*, 2010; Burke-Smalley & Hutchins, 2007). Mil määral omandatud teadmisi ja oskusi töö rakendatakse, saab hinnata õppe rakendamise etapis (Baldwin & Ford, 1988).

Teadlased on pikka aega uurinud koolitusel õpitu rakendamise kitsaskohti (Grossman & Salas, 2011). On uuringuid, kust selgub, et ainult umbes 10% töötajatest rakendab koolitusel õpitud töökohal (Fitzpatrick, 2001). Saksa (2002) hinnangul rakendavad töötajad pärast koolitust selle sisust 60% ja aasta hiljem vaid 30%. Hilisem uuring (Saks ja Belcouth, 2006) näitab sarnaseid tulemusi: 62% töötajatest rakendab õpitud töökohal kohe, 44% teeb seda kuue kuu jooksul ja 34% ühe aasta jooksul pärast koolitust.

Kui palju muuseumides suudetakse täienduskoolitusel õpitud töösse rakendada, on maailmas suuresti uurimata (Davis, 2011), samuti ei ole teemat muuseumide kontekstis varem uuritud Eestis. Magistritöö autor keskendub õppimist ja õpitu rakendamist toetavate ja takistavate tegurite analüüsile muuseumide kontekstis, seades fookusesse õpitu töösse rakendamise. Töö autor vaatleb, millised tegurid on olulised, et teadmiste töösse rakendamine muuseumides oleks edukas.

Muuseumides investeeritakse uutesse näituseruumidesse ja muuseumipoodide sisustusse ning finantseeritakse uute ekspositsioonide ja näituste valmimist, püüdes seeläbi

kasvatada muuseumidele publikut. Erinevatel teadmussiirdetegevustel (teadusprojektid, muuseumitunnid, konservaatorite konsultatsioonid) on üks ühine joon: need põhinevad muuseumitöötajate asjatundlikkusel. Kõik see näitab, et vajadus pädevate ja kvalifitseeritud töötajate järele on muuseumides suur. Muuseumid toimivad kui hariduskeskused: külastuse käigus külastaja õpib ning muuseumitöötajad on justkui õpetaja rollis. Fookuses on kõik külastajaga seonduv – eelkõige tema õppimisprotsess –, kuid muuseumitöötaja enda harimine jääb unarusse. Vaatamata sellele, et muuseumidelt oodatakse koostööd erinevate sise- ja välissihtrühmadega, häid kommunikatsioonioskusi ja digipädevust, otsustatakse sageli rahastada pigem näituse valmimist, kuid jäetakse leidmata rahalised vahendid töötajate arendamiseks. (Tran *et al.*, 2019) Muuseumitöötajate roll teadmiste edasikandjana on suur, mistõttu vajavad muuseumitöötajad enam enesetäiendamise võimalusi ning ka toetust õpitud tööde rakendamiseks, et vastata kliendi kasvavatele ootustele. Muuseumitöötajate kompetentsuse kasv võib kaasa tuua ka paremini ettevalmistatud näitused, mis omakorda aitavad kasvatada külastajaskonda ja seeläbi parandada muuseumi majanduslikke näitajaid.

Selleks et muuseumid saaksid oma piiratud koolituseelarve juures koolitusest tõelist kasu, peavad nende töötajad õpitud – oskusi, käitumist ja hoiakuid – regulaarselt oma töökohal rakendama (Salas & Cannon-Bowers, 2001). See eeldab koolitusel õpitu üldistamist töökonteksti ja selle säilitamist aja jooksul, eesmärgiga parandada koolitatava töötulemusi. Kuidas seda hinnata ja ühtlustada, ei ole samas valdkonniti uuritud. Seepärast peaks kõigis valdkondades, kus riik töödandjana tegutseb – nende seas muuseumides –, uurima, kui hästi täienduskoolitustel omandatud ka tegelikult tööde rakendatakse ning millised tegurid on olulised, et õpitud tööde rakendamine oleks edukas.

Käesoleva töö eesmärgiks on teha ettepanekud täienduskoolitusel õpitud paremaks rakendamiseks Eesti muuseumides. Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade täienduskoolituste rollist ja täienduskoolitusel õpitud rakendamise olemusest;
- anda ülevaade täienduskoolituse rakendamise hindamise vajalikkusest ja mudelitest;
- tuua teaduskirjanduse põhjal välja täienduskoolitusel õpitud rakendamist toetavad ja takistavad tegurid;
- selgitada täienduskoolitusel õpitud rakendamise eripärasid muuseumides;
- analüüsida ja teha järeldusi täienduskoolitusel teadmiste omandamist ja rakendamist toetavate ja takistavate tegurite kohta;

- poolstruktureeritud intervjuu abil analüüsida ja teha järeldusi, kuidas töökeskkonnast tulenevad tegurid mõjutavad õppimist ja õpitu töösse rakendamist;
- teha ettepanekud täienduskoolitusel õpitu paremaks rakendamiseks Eesti muuseumides.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses peatükis antakse ülevaade täienduskoolituse rollist ja koolitusel õpitu rakendamise olemusest, analüüsitakse täienduskoolitusel õpitu rakendamise hindamise erinevaid mudeleid, analüüsitakse täienduskoolitusel teadmiste omandamist ja õpitu rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid, toetudes sellealasele teaduskirjandusele. Samuti tutvustatakse täienduskoolituse vajalikkust ja õpitu rakendamise eripärasid Eesti muuseumides.

Empiirilises osas antakse lühiülevaade uuringus osalenud muuseumidest. Kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest uurimusest saadud andmed süstematiseeritakse, analüüsitakse õppimist ja õpitu rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid, tuuakse välja olulisemad järeldused ning tehakse ettepanekud täienduskoolitusel õpitu paremaks rakendamiseks Eesti muuseumides.

Magistritöö koostaja on seisukohal, et täienduskoolitusel õpitu rakendamist toetavate ja takistavate tegurite analüüs ja järeldused annavad panuse muuseumide juhtimise arengusse ning on abiks muuseumide juhtidele ja personalijuhtidele, andes sisendi täienduskoolitusel õpitu tõhusamaks rakendamiseks Eesti muuseumides.

Töö autor soovib tänada juhendajaid professor Toomas Haldmat ja lektor Helen Poltimäed, Kultuuriministeriumi, Eesti Muuseumiühingut ja muuseumi, kelle abiga osutus antud magistritöö kirjutamine võimalikuks.

Märksõnad: täienduskoolitus, õpitu rakendamine, muuseumid

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

1. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise teoreetilised alused

1.1. Täienduskoolitus kui teadmussiirde osa

Koolitus- ja arendustegevus on üks personalijuhtimise funktsioon, millele pööratakse aina enam tähelepanu. Riiklikul tasandil on kinnitatud haridusvaldkonna arenguid suunav Eesti elukestva õppe strateegia (Eesti elukestva õppe strateegia 2020). Iga üksiku organisatsiooni koolitus- ja arendustegevuse strateegia peaks olema keskendunud organisatsiooni tegevussuunale ning kajastama vajalike strateegiliste pädevuste arendamist ja teadmiste säilitamist teatud aja jooksul (Úbera-García *et al.*, 2014). Iga-aastased koolitustegevused sõltuvad seega organisatsioonilistest eesmärkidest, nad kasvatavad organisatsioonilist teadmist ning loovad organisatsioonile väärtust.

Täienduskoolitus on kõige populaarsem teadmussiirdemeetod inimressursi arendamiseks. „Täienduskoolitust peetakse töötajate arengu põhivormiks, mis aitab arendada töötajate pädevusi ja kvalifikatsiooni.“ (Winkler, 2014, lk 234) Magistritöös kasutab autor mõisteid „koolitus“ ja „täienduskoolitus“ samatähenduslikult.

Koolituste mõju käsitledes tuleb tähele panna, et ainuüksi koolituse korraldamisest ei piisa. Sellel osalevad inimesed peavad soovima koolitusest osa võtta, olema veendunud omandatud teadmiste kasulikkuses ning pärast koolitust saadud teadmisi, oskusi, käitumist ja hoiakuid töökollektiivis rakendama. Oluline roll on ka koolitajal ja lõpetuseks organisatsiooni koolitusstrateegial. (Baldwin & Ford, 1988; Winkler, 2014) Kavandatud koolitused peaksid aitama parandada töötajate tulemusi ja täita organisatsioonile püstitatud ülesandeid (Bhatti & Garib Singh, 2010).

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks tutvus autor esmalt koolituste mõjutegurite teemal varem avaldatud ning enam tsiteeritud artiklitega, mis avavad koolitusel õpitu rakendamise erinevaid tahkusi. Artiklite märksõnad olid järgmised: koolitusel õpitu rakendamine (inglise keeles *training transfer*) ja õpitu rakendamine (inglise keeles *learning transfer*).

Koolitusel õpitu rakendamise definitsioonid (vt tabel 1) viitavad õpitu säilitamisele ja ajalisele nihkele koolituse ja õpitud oskuste rakendamise vahel. See tähendab, et koolituse rakendamine ei saa olla kohene, vaid vajab uute oskuste ja teadmiste rakendamiseks aega. Samuti viitab definitsioon käitumuslikele muudatustele õpitu rakendamisel.

Tabel 1

Koolitusel õpitu rakendamise definitsioonid

Koolitusel õpitu rakendamise teoreetiline käsitlus	Autor
„Koolitusel õpitu rakendamine toimub, kui olemasolevad teadmised, võimed ja oskused mõjutavad õppimist või uute ülesannete täitmist.“	Cormier & Hagman, 1987, lk xi
„Õpitu rakendamine töö konteksti ja selle säilitamine teatud aja jooksul.“	Baldwin & Ford, 1988, lk 63
„Õpitu rakendamine on õpitud teadmiste ja oskuste kasutamine töösituatsioonides.“	Burke-Smalley & Hutchins, 2007, lk 265
„Koolitusel omandatud teadmiste, oskuste ja võimete ajas püsimine ja erinevates olukordades kasutamine.“	Blume <i>et al.</i> , 2010, lk 1067-1068
„Erialakoolitust läbivad töötajad peaksid omandatud teadmisi ja oskusi rakendama töökohal, muutma tööharjumusi või hoiakuid.“	Wnzel & Cordery, 2014, lk 2

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

1988. aastal tegid Baldwin ja Ford ülevaate varem uuritud õpitu rakendamise mõjuteguritele keskenduvatest uurimistöödest. Sellest ajast on avaldatud hulgaliselt uurimistöid õpitu rakendamise mõjutegurite kohta. (Burke-Smalley & Hutchins, 2007)

Võimalik on eristada kahte koolitusel õpitu rakendamise suunda, mis avaldavad mõju teadmiste rakendamisele: positiivne ja negatiivne rakendamine. Positiivne õpitu rakendamine avaldub siis, kui õppimine ühes kontekstis parandab oskusi või sooritust teises kontekstis. Negatiivne õpitu rakendamine avaldub, kui õppimisel ja teadmiste rakendamisel avalduvad takistavad asjaolud. (Broucker, 2010; Holton *et al.*, 2000)

Teadmiste töösse rakendamist on võimalik eristada ka lähedaseks ja kaugeks. Õpitu lähedane rakendamine toimub õpitunga sarnastes olukordades, mistõttu on õppimisel pigem tegu tööga sarnase sisu omandamisega. Õpitu kaugel rakendamise toimub olukordades, mis on õpitungast erinevad, mistõttu töösituatsioonile tuleb teadmisi situatsioonile vastavaks kohandada. (Leberman & Doyle, 2006)

Õppimise komponendid on jaotatud individuaalsel, grupi- ja organisatsioonitasandil järgmiselt (Marsick ja Watkins, 1994):

1. õppimisvõimaluste loomine;
2. tagasisidestamise süsteemi loomine;
3. meeskonnaõppe julgustamine ja koostöö toetamine;
4. õpitu säilitamise ja jagamise süsteemide loomine;
5. inimeste võimestamine ühistegevuse suunas;
6. organisatsiooni eripäraga arvestamine;
7. strateegiline juhtimine.

Organisatsiooni õppimist ning organisatsioonis loodavaid ja kasutatavaid teadmisi on avaliku sektori organisatsioonides vähe uuritud (Rashman *et al.*, 2009). Näiteks eeldatakse, et uurides teadmiste siiret, on vaja pöörata tähelepanu sotsiaalsetele suhtetele, mis ühendavad inimesi ja teadmiste liiki, mida edastatakse kollektiiviliikmete vahel (Butler *et al.*, 2006). Eeldatakse, et mida avatumad ja usalduslikumad on kollektiiviliikmete suhted, seda enam teadmiste jagamine töötajate vahel toimub (Winkler, 2014).

Vaatamata sellele, et õpitu rakendamise temaatikat on laialdaselt käsitletud akadeemilistes uurimistöödes, on selles valdkonnas endiselt palju arenguruumi. 2017. aastal tehtud õppe rakendamise uuringu kohaselt arvas 76% erialaspetsialistidest, et õpitu rakendamise meetmed organisatsioonides on puudulikud ja vajaksid arendamist. Ainult 7,7% vastanutest nimetas õpitu rakendamise strateegiat tõhusaks ja 13% pidas seda piisavaks. (Weber, 2017)

Koolitus- ja arendustegevus mõjutab töötajate töötulemusi koolitusel õpitu rakendamise kaudu. Sõltuvalt sellest, kui oskuslikult uusi oskusi rakendatakse, võivad paraneda organisatsiooni tulemused – iga koolitatud töötaja loob oma tööga rohkem väärtust, mistõttu suudab ka organisatsioon luua rohkem väärtust. Autor nõustub uurimistöödega, et koolitusel õpitu rakendamise meetmed vajaksid organisatsioonides enam juurutamist, et tagada õpitud oskuste säilitamine; samuti on organisatsioonides vaja luua teadmiste jagamise süsteem, mis arvestab organisatsiooni eripäradega. Siinkohal saab oluliseks pidada organisatsiooni õppestrateegiat, mis toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Järgmisena vaatleb töö autor võimalusi, kuidas hinnata koolitusel õpitu rakendamist organisatsioonis.

1.2. Täiendkoolitusel õpitu rakendamise hindamise võimalused

Selleks et aru saada, kas täienduskoolitusel õpitu on töösse rakendatud ja avaldab mõju töötulemustele, tuleb täienduskoolitusel õpitud oskuste rakendamist hinnata. Käesolevas alapeatükis uurib autor erinevaid võimalusi, kuidas seda teha.

Selleks et täiendkoolitused oleksid juhtkonna poolt toetatud, peavad need olema kooskõlas organisatsiooni vajadustega. Täienduskoolitusel omandatud teadmised peavad olema mõõdetavad ja vastavuses organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Kui organisatsiooni tulemuslikkust saab mõõta näiteks kasuminumbritega, siis täienduskoolituse mõju töösooritustele ei ole üheselt mõõdetav. Täienduskoolitusel õpitud teadmiste ja oskuste rakendamist ei näita näiteks täienduskoolitusele kulunud aeg või täienduskoolituse maksumus. Küll aga saab koolitusel õpitu rakendamist mõõta tajude abil. Enamik juhte eelistab kvantitatiivseid mõõtmisi, mis koosneksid kindlatest numbritest, kuid täieliku ülevaate tulemustest annab siiski kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete meetodite koostoime. (Miller, 2003)

Täienduskoolitustel saadud uute teadmiste rakendamise hindamine töökohal on seega kompleksne ülesanne ning seni puuduvad organisatsioonidel veel kindlad arusaamad, kuidas koolitusel õpitu töösse rakendamist hinnata. Peamiselt hinnatakse koolitusel õpitu rakendamist finantsiliste näitajate kaudu, näiteks tootlikkuse, kvaliteedi ja kvantiteedi paranemise mõõdikutega. Kaudselt mõjutab koolitusel õpitu rakendamine ka töötajate volulavust, rahulolu tööga ja organisatsiooni mainet (Aguinis & Kraiger, 2009), kuid nende mõõdikute seos koolituste mõjuga ei ole nii otsene, vaid pigem sõltub tugevasti teistest organisatsiooni funktsioonidest. Rahulolu koolitusega võib mõõta ka koolitusjärgsete küsitluslehtede abil, nii nagu näitavad Prasad jt (2016) oma uuringutes, kus mõõdetakse koolitusjärgselt ainult koolitatavate rahulolu koolitusprogrammiga. Kuigi osalejad võivad

koolitusega väga rahule jääda, ei tähenda see siiski, et koolitus mõjus positiivselt oskuste ja pädevuste arengule, ning sellel võib puududa organisatsiooniline mõju (Blume *et al.*, 2010; Zinovieff, 2008).

Viidatud uuringud näitavad, et on vaearikas välja selgitada, kuidas koolitus töösooritustele mõjus, ning selle asemel proovitakse organisatsioonis tehtud koolitusinvesteeringu tasuvuse tõestamiseks leida muid lahendusi. Muuseumide kontekstis võivad koolitusel omandatud digipädevused näiteks avaldada positiivset mõju näituste koostamisele. Populaarne ja atraktiivne näitus meelitab juurde publikut, mis omakorda tõstab organisatsiooni tuntust ja mainet – ja need on juba lihtsamini mõõdetavad parameetrid.

Koolituse rakendamise käsitlusi uurides tuleb selgelt mõista, mida tähendab koolitusel õpitu rakendamine ning kuidas mõjutavad seda erinevad tegurid. Koolituse individuaalset tulemuslikkust saab mõõta õpitud oskuste rakendamise ulatuse kaudu pärast koolitusprogrammi läbimist. (Baldwin & Ford, 1988) Koolituse tulemuslikkust mõõdetakse sagedamini individuaalsel kui organisatsioonilisel tasandil (Kraiger, 2002).

Tharenou jt (2007) vaatlesid varasemalt tehtud koolituse tulemuslikkuse hindamise uuringuid ja tuvastasid, et koolituse tulemuslikkus on seotud individuaalse ja organisatsiooni tulemuslikkusega ning vähesel määral ka finantstulemustega. Samas töös täheldati, et koolituse tulemuslikkust individuaalsel tasandil mõõdetakse pigem koolituste arvuna absoluutnumbrites töötaja kohta, kogutundide arvuna töötaja kohta, koolitustele kulutatud eelarvena või koolitatud töötajate osakaaluna ning vähem eristatakse koolituse sisu ja tajutud tähtsuse järgi organisatsioonile. (Tharenou *et al.*, 2007)

Perez-Soltero jt (2019) on oma uurimistöös välja toonud 35 koolituse hindamise mudelit, millest 30% on esitatud enne 21. sajandit, teine 30% on esitatud 21. sajandi esimesel aastakümnel ja ülejäänud osa käesoleva sajandi teisel aastakümnel, st ajavahemikul 2010–2016. See näitab, et koolituse tulemuslikkuse hindamine on nüüdseks muutumas aktuaalseks teemaks nii organisatsioonides kui ka teadlaskonnas. (Perez-Soltero *et al.*, 2019)

Uurimistöõ autor esitab võrdluseks neli edaspidi uurimistöös käsitletud koolituse tulemuslikkuse hindamist võimaldavat mudelit.

Hindamiseks kasutatakse erinevaid meetodikaid, kuid kõige enam kasutust on leidnud küsimustikud ja sellele järgnev intervjuu (Perez-Soltero *et al.*, 2019).

Üks kõige kasutatavamatest koolituse tulemuslikkuse hindamise instrumentidest on Kirkpatricku (1967) õpitu hindamise mudel (Perez-Soltero *et al.*, 2019). Kirkpatricku mudel on neljatasemeline (Lee-Kelley & Blackman, 2012; Salas *et al.*, 2012):

1. reaktsiooni hindamine (rahulolu koolitusega);

2. õppimise hindamine (uuritakse õpitud teadmisi, oskusi, hoiakuid);
3. käitumise hindamine (mõju töötaja töötulemustele);
4. tulemuste hindamine (mõju organisatsiooni tulemustele).

Eespool viidatud uuringud (Lee-Kelley & Blackman, 2012; Prasad *et al.*, 2016) näitavad, et sagedamini kasutatakse ainult hindamise kahte esimest taset ehk hinnatakse vaid reaktsiooni ja õppimist, aga mitte töötaja paranenud töösooritusi ja organisatsiooni tulemusi. Selline hindamine kohe pärast koolitust annab ülevaate ainult rahulolust koolitussündmusega, aga mitte koolituse mõjust töötaja käitumisele. Kirkpatricku hindamismudelile on mõned autorid pakkunud täiendust viienda taseme näol, mis hindab organisatsioonile antavat lisandväärtust. (Phillips, 2007; Watkins *et al.*, 1998) Pineda (2010) vaatleb viiendat taset koolituse rahalise tasuvusena (inglise keeles *return on investment (ROI)*), mis on abiks koolitusotsuste tegemisel (Pineda, 2010). Tundub, et viimane, viies tase, oleks juhtkonnale kõige selgem koolitustulemuslikkuse näitaja, kuid arvestades seda, et rahalised andmed koolituste mõju kohta puuduvad, siis on rahalise tasuvuse hindamine teostamatu ja see ei peegeldaks ka õpitu rakendamist toetavaid tegureid.

Kraiger (2002) ja Salas jt (2012) on välja toonud ka Kirkpatricku mudeli puudujääke. Kirkpatricku mudeli kohaselt pidi iga järgnev positiivne mõõtmine avaldama positiivset mõju järgmisele tasemele. See tähendab, et kui koolitav on jäänud rahule koolituspäevaga, siis rakendab ta õpitud teadmisi edukalt töökohale. Arvestamata jääb asjaolu, et organisatsioonis on mitmeid tegureid, mis võivad õpitu rakendamist takistada. Ja kuigi õpitulemusi hinnates võib tulemus olla positiivne (nt pärast koolituse lõppu tehtud testid viitavad, et materjal on omandatud), ei tähenda see, et õpitud rakendatakse edukalt töökohal, ning samuti ei tähenda testi negatiivsed tulemused tingimata seda, et õpitud teadmised ja oskused ei võiks avalduda alles hiljem konkreetses töösituatsioonis või töökeskkonnas. (Kraiger, 2002; Salas *et al.*, 2012)

Toetudes varasematele uuringutele, esitlesid Holton jt (2000) õpitu rakendamise hindamisraamistikku (inglise keeles *Learning Transfer System Inventory (LTSI)*), mis koosneb 16 õppesiirde tegurist. LTSI õpitu rakendamise raamistik määratleb, et kõik tegurid – koolitava tunnusjooned, koolituse korraldus ja organisatsioon – mõjutavad õpitu rakendamist töösse (Holton *et al.*, 2000). LTSI õpitu rakendamise hindamisraamistikuga hinnatavad mõjutegurid seostatakse teadmusloomemudeliga SECI (inglise keeles *Model of Knowledge Dimensions*). Teadmusloome protsessi käigus toimuvad üksikisiku uute teadmiste omandamine, teadmiste jagamine ja võimendamine ning säilitamine. Uurijad leidsid, et õpitu rakendamine on kõrgel tasemel siis, kui koolitavad on kindlad, et nad säilitavad teadmisi ja

on motiveeritud neid rakendama. (Chatterjee *et al.*, 2018) LTSI õpitu rakendamise hindamisraamistik on laialdaselt valideeritud ja pakub praktikutele head võimalust hinnata erinevate tegurite mõju õpitu töösse rakendamisele (Choi & Ruona, 2008; Devos *et al.*, 2007).

Ühe uuematest õpitu rakendamise hindamise mudelitest on välja töötanud Thalheimer (2020). Tema õpitu rakendamise hindamise mudel (inglise keeles *Learning Transfer Evaluation Model* (LTEM)) koosneb kaheksast tasemest, millest esimesed kuus hindavad õpitu omandamist ja kaks viimast hindavad õpitu rakendamist töösse. (Thalheimer, 2020)

Kokkuvõtvalt saab märkida, et hinnates, kui võrd täienduskoolitusel õpitut on töösse rakendatud või mitte, on oluline nii õppimisprotsess ise kui ka see, et hinnatakse õpitud teadmiste ja oskuste mõju töösooritusele. Esitatud hindamismudelid sisaldavad mõlemat, nii õppeprotsessi kui ka teadmiste ja oskuste rakendamise hindamist. Iga organisatsioon peab leidma endale sobiliku hindamise instrumendi ning seda mugandama, otsustades ise, milliseid tasemeid ta soovib hinnata.

1.3. Täienduskoolitusel õpitu rakendamist mõjutavad tegurid

Selleks et organisatsioonid saaksid koolitatavat paremini mõista ja toetada, tuleb neil teada saada, millised tegurid aitavad kaasa tõhusale õppimisprotsessile ning hilisemale teadmiste ja oskuste töösse rakendamisele. Kõige sagedamini on tsiteeritud Baldwini ja Fordi (1988) õpitu rakendamise protsessi mudelit (joonis 1), mille kohaselt koolituse sisendid (koolititava tunnused, koolituse kavandamine ja töökeskkond) mõjutavad nii õpitud materjali üldistamist kui ka õpitud oskuste töösse rakendamist (Baldwin & Ford, 1988; Rangga Bawono & Purnomo, 2016; Wenzel & Cordery, 2014).



Joonis 1. Õpitu rakendamise protsessi mudel

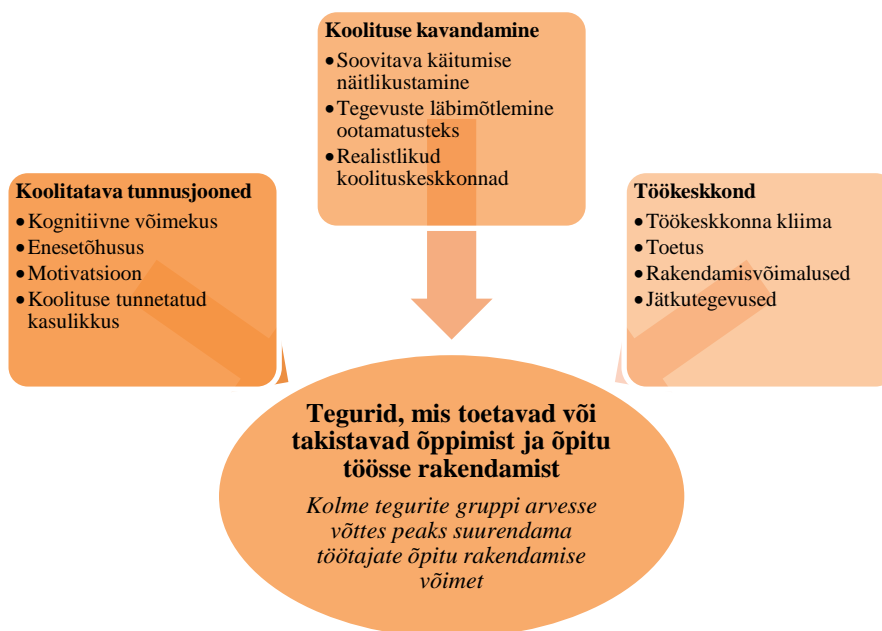
Allikas: Bawono ja Purnoma, 2016, lk 185, adapteeritud Baldwinilt ja Fordilt 1988, autori tõlgitud

Baldwin ja Ford (1988) on koondanud kokku varasemad uuringud õpiprotsessi ja koolitusel õpitu rakendamist mõjutavate tegurite teemal ning andnud aluse tulevasteks uuringuteks (Baldwin & Ford, 1988). Baldwini ja Fordi (1988) uuritud tegureid täiendasid Grossman ja Salas (2011). Need kolm koolituse sisendi moodustavat tegurite gruppi on:

1. koolitava tunnusjooned, sealhulgas võimed, isiksus ja motivatsioon;
2. koolituse ülesehitus, sealhulgas koolituse korraldus; ja
3. töökeskkond, sealhulgas toetus ja koolituse rakendamise võimalused.

Mõlemad autorid esitlesid kolme tegurite gruppi (joonis 2), mis mõjutavad õpitu rakendamise võimet (Grossman & Salas, 2011). Töötajate parandatud tööprotsessid, uued harjumused või muutused käitumises on töötaja paranenud töötulemuste näitajad (Bergman *et al.*, 2008; Rangga Bawono & Purnomo, 2016).

Magistritöö toob esile ka teisi autoreid, kes on käsitlenud enam uuritud (tabel 2) võtmetegureid, mis võivad õpiprotsessi ja õpitu rakendamist oluliselt mõjutada.



Joonis 2. Õpitu rakendamist mõjutavad sisendid

Allikas: Autori koostatud Baldwini ja Fordi (1988) ja Grossmani ja Salasi (2011) uuringute põhjal

Koolitatava tunnusjoontest mõjutavad õpitu töösse rakendamist (1) töötaja kognitiivne võimekus, (2) töötaja enesetõhusus, (3) töötaja motivatsioon ja (4) koolituse tunnetatud kasulikkus (Baldwin & Ford, 1988). Kognitiivselt võimekad inimesed omandavad, üldistavad ja talletatavad õpitud üldiselt paremini. Et koolitus saaks olla tulemuslik, peab see vastama koolitatavate võimekusele. (Baldwin & Ford, 1988; Veleda *et al.*, 2007)

Enesetõhususe mõiste tähendab, et suurema tunnetatava pädevusega töötajad võivad olla õpitu rakendamises enesekindlamad ning nad on valmis täitma keerulisi ülesandeid. Samas on uuringud näidanud ka vastupidist: pädevus ei pruugi kaasa aidata õpitu rakendamisele ja enesetõhusus võib aja jooksul kahaneda. (Blume *et al.*, 2010; Huang *et al.*, 2015; Sitzmann & Yeo, 2013) Motiveeritud koolitatavad on altimad õpitud töösse rakendama (Huang *et al.*, 2015), kuid motivatsioon ei pruugi püsida kogu õppeprotsessi vältel samaväärsena ega kindlustada edukat õpitu rakendamist (Blume *et al.*, 2019; Ng & Ahmad, 2018).

Koolitatavatele on oluline tajuda koolituse väärtuslikkust ja asjakohasust (Burke-Smalley & Hutchins, 2007; Grossman & Burke-Smalley, 2018), sest asjakohasena tajutavad teadmised suurema tõenäosusega säilitatakse ja leiavad ka kasutust.

Koolituse kavandamise teguritest mõjutavad õpitu töösse rakendamist (1) soovitava käitumise näitlikustamine, (2) tegevuse läbimõtlemine ootamatute töösituatsioonide puhuks ja (3) realistlik koolituskeskkond (Baldwin & Ford, 1988). Nii positiivsete kui ka negatiivsete näidete esitamine koolitusel aitab paremini mõista situatsioone ja rakendada õpitud uutes olukordades (Taylor *et al.*, 2005). Kui koolitataval on võimalik koolituse käigus õppida ennetama vigu ja mõelda läbi tegutsemine ootamatutes situatsioonides, on tal võimalik tulevikus negatiivsete tagajärgedega paremini hakkama saada – seega suurendab see õpitu rakendamist (Burke-Smalley & Hutchins, 2007). Asjakohane ja realistlik koolituskeskkond pakub kompetentside harjutamise võimalusi ning suurendab ülekandmise tõenäosust (Grossman & Salas, 2011).

Töökeskkonna teguritest mõjutavad õpitu töösse rakendamist (1) rakendamise õhustik, (2) toetus töötajale õpitu rakendamisel, (3) õpitu rakendamise võimalused ja (4) jätkutegevused (Baldwin & Ford, 1988). Õpitu rakendamiseks on vaja luua organisatsioonis seda soodustav töökeskkond (Blume *et al.*, 2010). Juhendaja julgustamine, toetamine ja tagasisidestamine (Govaerts *et al.*, 2017) ning juhi ja kolleegide toetus avaldavad positiivset mõju koolituse ülekandmisele (Bhatti *et al.*, 2013; Blume *et al.*, 2010). Nii juhendaja kui ka kolleegide toetus on õpitu rakendamisel kriitilise tähtsusega (Blume *et al.*, 2010). Süstemaatiline ja kohene õpitud oskuste kasutamine suurendab õpitu rakendamise tõenäosust (Blume *et al.*, 2010; Ford *et al.*, 2018b). Õpitu rakendamist toetavad jätkukoolitused,

tagasiside ja omandatud oskuste järelkontroll (Velada *et al.*, 2007); samuti toetab õpitud teadmiste ja oskuste rakendamist õppiva organisatsiooni kultuur (Tracey *et al.*, 1995).

Õppimist ja õpitu rakendamist mõjutavate tegurite kirjeldused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2

Õppimist ja õpitu rakendamist mõjutavate tegurite kirjeldused

Koolituse sisendid	Õppimist ja õpitu rakendamist mõjutavad tegurid	Teguri kirjeldus	Autorid
Koolitatava tunnusjooned	Kognitiivne võimekus	Kognitiivselt võimekad töötajad omandavad, üldistavad ja talletatavad õpitut paremini.	Baldwin & Ford, 1988 Grossman & Salas, 2011 Veleda <i>et al.</i> , 2007
	Enesetõhusus	Suurema pädevusega töötajad on enesekindlamad täitma keerulisemaid ülesandeid, kuid enesetõhusus võib aja jooksul väheneda.	Baldwin & Ford, 1988 Grossman & Salas, 2011 Blume <i>et al.</i> , 2010 Huang <i>et al.</i> , 2015 Sitzmann & Yeo, 2013
	Motivatsioon	Motiveeritud töötajad on altimad õpitut töösse rakendama. Motivatsioon ei pruugi püsida samal tasemel ja töötajaid on vaja pidevalt motiveerida.	Baldwin & Ford, 1988 Grossman & Salas, 2011 Huang <i>et al.</i> , 2015 Blume <i>et al.</i> , 2019 Ng & Ahmad, 2018
	Koolituse tunnetatud kasulikkus	Töötajale on oluline tunda koolituse väärtuslikkust ja asjakohasust.	Baldwin & Ford, 1988 Burke-Smalley & Hutchins, 2007 Grossman & Salas, 2011 Grossman & Burke-Smalley, 2018
Koolituse kavandamine	Soovitava käitumise näitlikustamine	Nii positiivsete kui ka negatiivsete näidete esitamine aitab uusi oskusi paremini töösse rakendada.	Baldwin & Ford, 1988 Taylor <i>et al.</i> , 2005
	Tegevuste läbimõtlemine ootamatusteks	Koolituse käigus õpitud vigade ennetamine annab võimaluse tulevikus paremini hakkama saada negatiivsete tagajärgedega.	Baldwin & Ford, 1988 Burke-Smalley & Hutchins, 2007
	Realistlikud koolituskeskkonnad	Asjakohane ja realistlik koolituskeskkond pakub võimalusi kompetentside harjutamiseks.	Baldwin & Ford, 1988 Grossman & Salas, 2011
Töökeskkond	Töökeskkonna kliima	Soodustav tööõhkkond.	Baldwin & Ford, 1988 Blume <i>et al.</i> , 2010 Tracey <i>et al.</i> , 1995

Toetus	Koolitaja julgustamine, toetamine ja tagasiside. Juhtide ja kolleegide toetus.	Govaerts <i>et al.</i> , 2017 Bhatti <i>et al.</i> , 2013 Blume <i>et al.</i> , 2010
Rakendamisvõimalused	Õpitu rakendamise tegevusplaani koostamine ja kohene õpitud oskuste rakendamine.	Baldwin & Ford, 1988 Grossman & Salas, 2011 Blume <i>et al.</i> , 2010 Ford <i>et al.</i> , 2018b
Jätkutegevused	Jätkukoolitused, tagasiside ja omandatud koolituse järelkontroll.	Baldwin & Ford, 1988 Veleda <i>et al.</i> , 2007

Allikas: Autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Töö autor vaatab oma uurimistöös veel teisi tegureid, mis võivad mõjutada õpitu rakendamist töösse: koolituse sisu, koolituse kestvus ning aeg koolituse lõpu ja õpitud oskuste ja teadmiste rakendamise hindamise vahel.

Yelon ja Ford (1999) toovad oma töös välja, kuidas koolituse eesmärk ja õpetatavate oskuste tüüp võivad mõjutada õpitud kompetentside rakendamist töökohal. Nad eristavad kahte oskuste tüüpi:

1. spetsiifilised oskused, mis õpetavad koolitatavaid tegutsema kindlal ja määratud viisil ning mis on pigem asutusesiseste protseduuride õppimisele ja konkreetse asutuse eesmärkidele suunatud, ning;
2. üldoskused, mis pakuvad koolitatavatele erinevaid sobivaid tegutsemisviise, mida saab kasutada uutes situatsioonides nii asutusesiselt kui ka väljaspool organisatsiooni. (Yelon ja Ford 1999)

Grossmani ja Burke'i (2018) uuringu kohaselt rakendatakse spetsiifilisi oskusi töösse lihtsamini ja need ei vaja rakendamisel järelevalvet, kuid vajavad selgitusi oskuste kasutamise otstarbekusest ning Saksa ja Belcourt'i (2006) arvates ka juhtide eeskuju ja toetust. Üldoskused ei pruugi olla koheselt mõistetavad ning vajavad omandamiseks ja rakendamiseks enam jõupingutust. Seega ei pruugi need olla kohe töösse rakendatud, vaid vajavad aega töös avaldamiseks ning näiteks jätkukoolitust. Üldoskuste rakendamiseks on vaja koolitatava initsiatiivi ja ressursside olemasolu. (Blume *et al.*, 2010) Üldoskused võivad ärgitada uute ideede tekkimist ja loomingulisust (McCaffrey, 2012), kuid kui organisatsioon teeb ettekirjutusi üldoskuste rakendamisele, võib see kompetentside rakendamist pärssida (Blume *et al.*, 2019). Seevastu pärast spetsiifiliste oskuste omandamist võib juhtidega uute eesmärkide seadmine ja juhtide toetus ning ressursside võimaldamine suurendada organisatsioonilist sidusust ja initsiatiivi ning mõjuda motiveerivalt uute kompetentside avaldamisele (Clarke, 2002; Grossman & Burke-Smalley, 2018).

Muuseumitöö kontekstis saab näiteks MuISi (Muuseumi infosüsteem) õppimise liigitada spetsiifiliste oskuste alla, sest töötajad peavad seda kasutades täitma seadusest tulenevat kohustust. Seevastu töötajate hoiakute muutmiseks ja loovuse arendamiseks korraldatud koolitused ja juhtimiskoolitused liigituvad üldoskuste arendamise alla.

Koolitus ehk tööks vajalike oskuste ja teadmiste õppimine peaks toimuma enne nende oskuste kasutuselevõttu. Blume jt (2010) märkis oma uuringus, et aeg, mis jääb koolituse ja õpitu rakendamise vahele, võib mõjutada õpitu rakendamist töösse. Keskmine aeg, mille järel võiks hinnata koolituse tulemuslikkust, on 14 nädalat (Blume *et al.*, 2010), kuid enamikus uuringutes on hinnatud õpitu rakendamist kohe pärast koolitust. Tulemused, mis on saadud kohe pärast koolitussündmust, ei pruugi olla tõetruud ning oskused võivad olla veel avaldumata.

Mida lühem on aeg koolituse ja õpitu rakendamise vahel, seda motiveeritumad on töötajad uusi oskusi töökeskkonda rakendama (Barnett & Ceci, 2002; Taylor *et al.*, 2005). Ideaalis võiks loota, et koolitusinvesteering on ennast ära tasunud siis, kui õpitu rakendamine kestab veel mitu aastat pärast koolitust (Barnett & Ceci, 2002). Õpitu rakendamine võib siiski aja jooksul varieeruda ja rakendatud teadmiste osakaal võib suureneada või väheneda.

Pärast koolitust on koolitavatele vaja anda aega uute teadmiste kohaldamiseks ja oskuste rakendamiseks (Blume *et al.*, 2010; Taylor *et al.*, 2005). See tähendab, et pärast koolitust antakse koolitavale võimalusi oma käitumist korrigeerida ning viia see vastavusse organisatsiooni eesmärkidega. Samas võivad mõned koolitavad koolitusest heituda ja õpitud ignoreerida (Huang *et al.*, 2017). Aja möödudes võivad teadmised ununeda ja nende rakendamine toimub vaid vähesel määral (Baldwin & Ford, 1988; Blume *et al.*, 2010; Ford *et al.*, 2018, lk 2; Huang *et al.*, 2017).

Äsja koolitatud töötajale tuleb anda kohe võimalus omandatud oskusi ja teadmisi töökeskkonnas rakendada (Huang *et al.*, 2017), nii on koolituse mõju tõenäoliselt suurem. Näiteks muuseumide kontekstis, kui töötaja omandab teadmisi MuISi koolitusel, siis peab ta ka kohe õpitud programmi kasutama ehk oma uusi oskusi töösse rakendama. Aja möödudes oskused tuhmuvad ja kolleegile nende meelde tuletamiseks peavad teised töötajad kulutama täiendavat tööaega.

Blume jt (2010) märkisid oma uuringus, et koolituse kestus võib samuti mõjutada teadmiste ja oskuste rakendamist töösse. Vähem kui kaks tundi kestvad koolitused võivad piirata teadmiste rakendamist töökohal.

Kokkuvõtvalt koolituse sisu, koolituse kestus ning aeg omandatud teadmiste ja nende rakendamise vahel võivad oluliselt mõjutada muuseumitöötajate uute teadmiste ja oskuste

rakendamist. Kui konservator on huvitatud oma oskuste täiendamisest, siis omandatud erialaspetsiifilised oskused vajavad praktiseerimist ja kohe pärast koolitust ei pruugi soovitud tulemusi näha olla. Kõige praktilisem oleks hinnata kõiki tasemeid 6 kuud kuni 1 aasta pärast koolitust. Selle ajaga on lahtunud esmased emotsioonid koolitusest ja toimunud on võimalik analüüsida ajaperspektiivilt. Samuti on selginenud, milliseid koolitusest saadud teadmisi ja oskusi kasutatakse igapäevatoos.

Uurimistöö autor soovib organisatsioonidel valida hindamiseks just nende spetsiifikast ja strateegiast lähtuvad tegurid. Tegurid, mis võivad osutada oluliseks ühe organisatsiooni või sektori puhul, ei pruugi seda olla teises organisatsioonis. Mitme aasta jooksul tegureid valideerides on organisatsioonil võimalik välja selgitada õpitu rakendamist takistavad ja soodustavad tegurid ning panustada õpitu rakendamise tõhustamisele.

1.4. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise eripärad Eesti muuseumides

Muuseumid toimivad kui hariduskeskused, kus muuseumispetsialistid külastajatele teadmisi jagavad. Eesti muuseumide külastab aastas enam kui 3 miljonit inimest ning lisaks sellele külastatakse 3 miljonit korda ka internetilehekülge www.muis.ee (Eesti Muuseumide Veebivärv), kust ammutatakse teadmisi esemete ja lugude kohta (Kultuuriministeerium, *s.a.*). Näituste, haridusprogrammide ja konverentside virtuaalsed külastused on COVID-19 pandeemiast tulenevalt tõusutrendis, mis seab muuseumitöötajate digioskustele uusi, kõrgemaid nõudmisi. Muuseumid peegeldavad oma põhitegevusega seda, mida nad peaksid ise olema – õppivad organisatsioonid, kus õppimisvõimeline töötajaskond on valmis teistele oma teadmisi jagama (Gibbs *et al.*, 2007; Tran *et al.*, 2019).

Muuseumitöötajate koolitamise või mõningal juhul isegi ümberkvalifitseerimise tähtsus tuleneb uute teenuste pakkumisest ja infotehnoloogilisest buumist, mis mõjutab muuseumitöötajate igapäevatood. Muutused, mis käesoleval ajal muuseumide mõjutavad, on kaasa toonud muuseumitöötajate tegevuse teisenemise (Eidelman, 2018). Uurimistöö autori arvates suureneb väliskeskkonnast tuleneval surve muuseumide vajadus professionaalsete ja pädevate töötajate järele.

Allpool käsitleb autor väliskeskkonnast tulenevaid väljakutseid, mida nüüdisaegne elu muuseumidele ja nende töötajate kompetentsile esitab. Esimesena neist nõuavad muuseumitöötajatelt uusi pädevusi külastajate pidevalt muutuvad ootused, millega muuseumi atraktiivsust säilitada soovides on hädavajalik arvestada. Kui muuseumid ei reageeri muutustele, kaotavad nad atraktiivsuse ja külastajaskond väheneb. (Thepthea & Mitsufuji, 2016) Muuseumide näitused on teadmiste vahendajad ning kõnetavate ja emotsiooniküllaste lugude jutustajad.

21. sajandi külastajate ootuste ja ühiskondlike muutustega seotud väljakutseid ja visiooni ei ole muuseumi definitsioonis piisavalt selgelt kirjeldatud. Varasemalt on ICOM (inglise keeles *International Council of Museums*) selgelt sõnastanud muuseumide rolli ühiskonnas ja näidanud, kuidas see on seotud töötajaskonna igapäevase tegevusega. Ta on defineerinud muuseumi „... ühiskonna ja selle arengu teenistuses olevate, inimestele avatud püsivate mittetulunduslike asutustena, mis koguvad, säilitavad, uurivad, vahendavad ja eksponeerivad inimeste ja nende elukeskkonnaga seotud materiaalselt ja immateriaalselt pärandit õppimise, hariduse ja elamuse saamise eesmärgil.“ Aastatel 2019–2020 on muuseumid olnud sunnitud oma definitsiooni ümber vaatama. Üle kogu maailma on selleks saabunud 250 ettepanekut, millest vähemalt 113 korral on mainitud, et muuseumid peaksid oma definitsiooni lisama ka muutustele reageerimise. (ICOM, *s.a.*) See tähendab, et muuseumid peavad kohandama end ja oma tegevust ühiskonnas toimuvatele muutustele vastavalt, et paremini vastata 21. sajandi väljakutsetele, näiteks tagama kõigile inimestele võrdsed võimalused pärandkultuuriga tutvumiseks. See aga seab muuseumitöötajatele uusi nõudmisi enesetäiendamiseks ja uute oskuste rakendamiseks.

Järgmiseks väljakutseks, mis nõuab muuseumitöötajate enesetäiendamist ja uuenduslike juhtimisvõtete kasutuselevõttu, on Eesti kontekstis muuseumide omandivormi reform. Eestis toimunud muuseumide omandivormi reformi tulemusena on mitu riigiasutust ümber kujundatud eraõiguslikeks juriidilisteks isikuteks, mis toob kaasa uued ootused ka juhtimiskultuurile. Reformi suurimaks muutuseks saabki pidada uut sihtasutuse juhtimismudelit, mis ühelt poolt annab iseseisvuse rääkida kaasa ühiskonnas olulistel teemadel ning teisest küljest esitab muuseumide töötajaskonnale väljakutse mõtteviiside muutmiseks ja enesearenguks. Tekkinud on mitu muuseumide sihtasutust (nt Virumaa Muuseumid Sihtasutus, Sihtasutus Eesti Vabaõhumuuseum ja Sihtasutus Eesti Kunstimuuseum), mille eelisenähtaks võimalust kasutada kaasaegseid juhtimismehhanisme ja korraldada riigist sõltumatut inimressursi juhtimist. (Pricewaterhouse Coopers, 2016) Uue juriidilise vormi rakendamine missioonipõhistes kultuuriorganisatsioonides seab väljakutse asutuste juhtidele ning peaks aitama kaasa ulatuslikumale suhtlemisele ühiskonna erinevate osalistega (Kiitsak-Prikk, 2017), samuti loodetakse sellest kulutõhususe ja teenuste kvaliteedi paranemist (Tschmuck, 2006).

Erialühing (inglise keeles *community of practice*) võib mõjutada muuseumi töötajaskonda oma ajaloo, väärtuste ja kultuuriga, kus toimub pidev teadmiste jagamine. Erialühingu moodustab professionaalide tuumik, kelle professionaalne kirg annab selle ala töötajatele energiat, inspireerib neid ja kannab hoolt ühingusse kuuluvate isikute pädevuse

eest. (Graven & Lerman, 2003) Eestis on selliseks erialaühinguks Eesti Muuseumiühing ning täienduskoolitusi korraldavad muuseumitöötajatele ka Kultuuriministeerium, Eesti Muuseumiühing, Muinsuskaitseamet ja muud koolitusasutused. Muuseumitöötajad osalevad koolitustel nii omaenese initsiatiivil kui ka tööandja soovitusel. Samas võib juhtkond näha täienduskoolituse maksumust eelarvet koormavana ja töötajate põhitööst eemalolek võib avaldada mõju majandustulemustele. Seetõttu finantseerivad muuseumid pigem käegakatsutavaid ja silmaga nähtavaid tegevusi, lootes parandada sellega oma majandustulemusi. Muuseumid haridusasutustena on pigem veendunud, et õppimine on see, mida külastajad teevad, ja muuseumid ise tegelevad külastajatele teadmiste edastamise uurimise ja õppeprotsesside parendamisega. (Gibbs *et al.*, 2007; Tran, *et al.*, 2019)

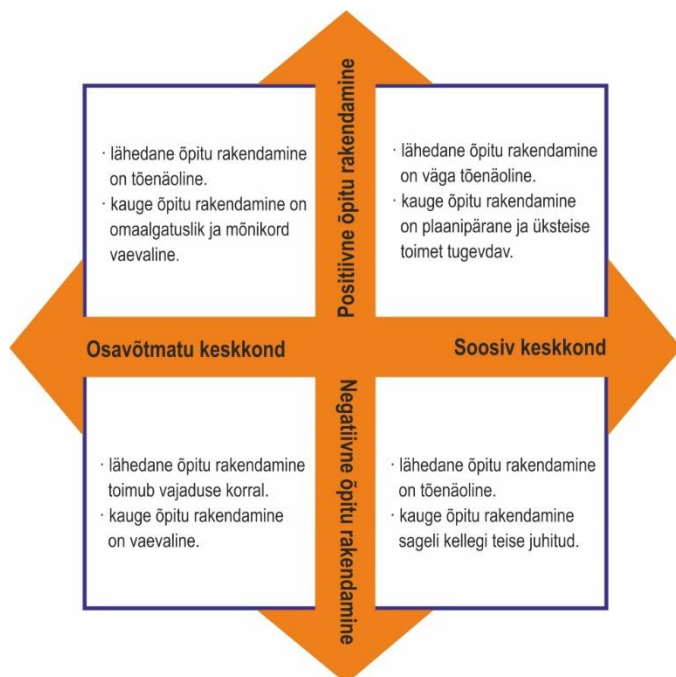
ICOM Eesti Rahvuskomitee aseesimees Kersti Koll (2012) on öelnud:

„Muuseumitöötajate erialane areng ja pädevus on tegelikult iga muuseumi selgroog – see, mis teeb muuseumist muuseumi.“ (Koll, *s.a.*). Siinkohal ei piisa aga ainult oma erialateadmistest, vaid töötajad peavad omandama ka muid spetsiifilisi oskusi (Koll, *s.a.*). Organisatsioonispetsiifilised täienduskoolitused muuseumides toetavad töötajate arengut, saavutamaks organisatsioonilisi eesmärke, ja strateegiline täienduskoolituste tasand hõlmab üldisi organisatsioonilisi protsesse arendavaid koolitusi (Gainon-Court, *s.a.*).

Suurem osa muuseumide täienduskoolitustest keskendub muuseumi tegevuse sisule (Tran *et al.*, 2019). Teistest valdkondadest eristuvad muuseumid oma kõrge pühendumusega kogude haldamisele ja ühiskonna teenimisele. See soodustab ühtekuuluvustunde teket töötajate seas. (Davis, 2011) Näiteks neljas Davisi (2011) uuritavas Põhja-Ameerika muuseumis puudusid koolitusplaanid ja koolitused ei olnud seotud aastaeesmärkidega. Davisi (*ibid*) arvates väljendas see seda, et juhtkonna toetus uuenduste rakendamiseks võis puududa ning uuendused rakendati keskkonda ainult muuseumitöötajate entusiasmist. Samas selgus uuringust, et koolitusi läbinud töötajatel oli suur vabadus rakendada tõhusalt uusi teadmisi (*ibid*). Davis uuris ka muuseumitöötajate töökoha õhkkonda ja sellega seotud võimet omandatud oskusi rakendada. Davisi läbiviidud muuseumitöötajate teadmiste rakendamise uuringu kohaselt mõjutavad üksikisiku rakendamisevõime ja töökoha tingimused teadmiste rakendamise tõenäosust, sõltudes seejuures üksteisest.

Kasutades varasemaid õpitu rakendamise uurimistöid ja toetudes muuseumitöötajate seas läbiviidud uuringule, on Davis loonud mudeli (joonis 3), mis võimaldab ennustada õpitu rakendamise tõenäosust. (Davis, 2011) Muuseumi kontekstis võib see tähendada, et kui muuseumitöötaja on läbinud vabatahtlike kaasamise koolituse, aga muuseum ei ole selleks valmis, jääb õpitu rakendamine piiratuks või koguni negatiivseks. Kui aga õppeprotsess on

hästi ajastatud (on muuseumi plaanidega kooskõlastas), koolituse korraldus on juhtide seas toetatud ja muuseumitöötajad tunnevad koolituse kasulikkust, võib kõik see ennustada õpitud teadmiste positiivset rakendamist töösse.



Joonis 3. Töökeskkonna mõju õpitu rakendamisel

Allikas: Davis 2011

Tran jt (2019) toovad oma uurimistöös välja muuseumipedagoogide panuse, mis on muuseumi kui organisatsiooni tulemuslikkusele märkimisväärne, sest see peegeldub korduvkülastajates, organisatsiooni tuntuses ja heas maines. Nad toovad esile mitu aspekti, mis on muuseumitöötaja õppe rakendamise juures olulised ja mõjutatud töökeskkonnast:

1. juhtkonna oluline roll, sest just juhtkond peab võimaldama nii aega koolituseks, ressursse uute oskuste omandamiseks kui ka vabadust omandatud oskuste rakendamiseks;
2. juhtkonna kaasatus protsessi kavandamisse ja pühendunud tegevusse koolituse käigus;
3. keskastmejuhtide valmidus õppida koolitusel võrdsetel alustel.

Koolituse käigus kogevad muuseumitöötajad järgmisi õppimist toetavaid tegureid (Tran *et al.*, 2019):

1. õhkkond koolitusel, mis võimaldab säilitada turvalist ja avatud õhkkonda, kus keegi ei karda ebaõnnestuda;
2. üksteise tagasiside, mis aitab osalistel areneda;

3. juhendajate julgustav roll eneseanalüüsil;
4. koostöös tegevusplaani koostamine, mis sisaldab planeeritud tegevusi õpitu rakendamiseks töökeskkonnas.

Uuringu käigus tuvastati ka koolitusel saadud oskuste rakendamist takistavaid asjaolusid – algselt programmi sisu ja vajalikkuse selgitamises. Õpitud käsitlustega otseselt mitte kokku puutuvad koolitatavad leidsid, et õpitud teemad ei olnud nendele asjakohased, ja osa koolitatavaid tõi välja, et koolitusel toimunud arutelud ei pakkunud neile huvi. Uurijad tuvastasid, et pikaajalisem, süsteemne ja järjepidev programm on töötajatele enam kasu toonud kui lühiajalised koolitused, mille tulemuse mõju oli väga lühiajaline. Omandatud teadmiste ja oskuste rakendamine töösse oli enam mõjutatud pikaajalistest koolitustest, juhendamisest, juhendaja ja kaasõpilaste tagasisidest, arutelust ülemusega ja omavahelisest kogemuse jagamisest kaastöötajatega. Oluliseks osutus ka koolitusjärgne aeg õpitu rakendamiseks. Töökohal hakati seadma töötulemuste hindamiseks töötajatele ühiseid eesmärke, vajalikke nõudeid kompetentsile ja lõpuks hindama ka muuseumitöötajate töö tulemuslikkust. (Tran *et al.*, 2019)

Kokkuvõtvalt peaksid muuseumid olema avatud töökeskkond, kus töötajad ei karda eksida ja soovivad võtta vastu väljakutseid. Koolitustegevusse tuleks enam kaasata juhtkonda ja töötajatele teha rohkem selgitustööd koolitatavate teemade kohta. Muuseumi kui organisatsiooni üks eesmärkidest peaks olema õpitu rakendamist takistavate asjaolude ületamine nii koolitamise ajal kui ka õpitud teadmiste ja oskuste rakendamisel.

Olukorras, kus muuseumitöötajad ise igapäevaselt harivad külastajaid ja soovivad anda ühiskonda sisulist panust, on täienduskoolitused muuseumitöötajate pädevuse tõstmiseks ja uute ideede genereerimiseks hädavajalikud. Kuivõrd muuseumitöötajad omandatud teadmisi kasutavad ja õpitud töös rakendavad, on keeruline hinnata. Siiski saab tuua välja tegurid, mis toetavad või takistavad teadmiste omandamist ja töösse rakendamist (koolitatava tunnusjooned, koolituse kavandamine, töökeskkonna tegurid) ning mis toimivad kahes erinevas etapis – nii teadmiste omandamisel kui ka õpitud teadmiste ja oskuste töösse rakendamisel.

Teoreetilises osas esitatud uurimus sisaldab kolme põhilist uuritavat koolituse tegurite gruppi (Grossman ja Salas, 2011; Baldwin & Ford, 1988): koolitatava tunnusjooned, koolituse kavandamine ja töökeskkond. Kuna õpitu rakendamise protsess hõlmab nii koolituse jooksul teadmiste ja oskuste omandamist kui ka õpitu rakendamist töösse, keskendub töö autor edaspidi kahe aspekti analüüsimisele:

1. analüüsida täienduskoolitusel teadmiste omandamist toetavaid ja takistavaid tegureid Eesti muuseumides;
2. analüüsida täienduskoolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid Eesti muuseumides.

Kasutades neljatasemelise Kirkpatricku mudeli teist ja kolmandat taset, uurib töö autor takistavaid ja toetavaid täienduskoolituse tegureid õppimisel ja õpitu töösse rakendamisel.

2. Täienduskoolitusel õpitu rakendamise parendamisvõimalused Eesti muuseumides

2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus

Teoreetilises osas analüüsis autor teadusartiklite baasil täienduskoolitusel õpitu rakendamise hindamist ja tegureid, mis mõjutavad teadmiste omandamist ja täienduskoolitusel õpitu rakendamist töökohal. Täienduskoolitusel õpitu töösse rakendamine muuseumide kontekstis on maailmas suuresti uurimata (Davis, 2011) ning sama kehtib ka Eestis. Seetõttu on oluline kaardistada täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste omandamist ning täienduskoolitusel õpitu rakendamist takistavad ja toetavad tegurid, et paremini mõista, millised on muuseumivaldkonnas teadmiste ja oskuste omandamise ja õpitu rakendamise eripärad ning millised tegurid võivad muuseumides õppimist ja õpitu rakendamist toetada või takistada.

Magistritöö autor on lähtunud Perez-Soltero (2019) uurimusest, mille kohaselt õpitu töösse rakendamise uurimiseks on kõige enam kasutatavaks meetodiks kvantitatiivne analüüs, mis aitab hinnata seoseid erinevate tegurite vahel ja nende tugevust. Kvantitatiivsele analüüsile järgnev kvalitatiivne analüüs aitab avada küsimust või aspekti sügavuti, tuginedes Kirkpatricku täienduskoolitusel õpitu rakendamise hindamismudelile. Analüüs viidi läbi perioodil märts kuni november 2021. Analüüsitava materjali kogumiseks kasutas töö autor kohandatud ankeetküsimustikku (Laugasson, 2017, lk 54), kus Laugasson ühe uurimisküsimusena uuris koolitusel õpitu rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid Kaitseväes. Küsimustik oli koostatud nii, et kvantitatiivse analüüsi käigus oleksid käsitletud kolm teemat, mis mõjutavad nii koolitusel teadmiste ja oskuste omandamist kui ka nende töösse rakendamist: koolitatava tunnusjooned ning koolituse kavandamise ja töökeskkonna tegurid (vt tabel 2). Küsimustiku koostamisel viis autor läbi eeltestimise, mille valimisse kuulus 4 muuseumitöötajat. Eeltestimise tulemusena parandati ja täiendati küsimustikku. Küsimustiku lõplik versioon on toodud lisas A (Koolitatavate ankeetküsitlus).

Küsitlusuuring viidi läbi SurveyMonkey küsitluskeskkonnas, andmeanalüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi JASP 0.14.1.

Uurimistöö sihtrühmaks on kõik Eesti muuseumide töötajad. Uuringu teavitus saadeti erinevaid kanaleid pidi eesmärgiga jõuda võimalikult suure hulga muuseumitöötajateni. Kutse küsitluses osalemiseks postitati Eesti Muuseumiühingu kanalitesse ja saadeti laiali Kultuuriministeeriumi kaudu, lisaks paluti muuseumide personalitöötajatel edastada küsitlus oma töökaaslastele. Eesti Muuseumiühingu kaudu saadeti nädala möödudes uuringu meeldetuletus. Tegu on mittetõenäosuslikku tüüpi sihipärase valimiga.

Käesoleva magistritöö uuringu esmane, kvantitatiivne uurimisfaas hõlmas 1569 muuseumitöötajat. Küsitlusele vastamise periood oli 28.03.–12.04.2021. Hinnanguliselt sai kutse küsitluses osaleda Eesti Muuseumiühingu ja Kultuuriministeeriumi kaudu orienteeruvalt 600 muuseumitöötajat. Vastajaid oli 47, mis teeb vastajate osakaaluks hinnanguliselt 7,8%. Väike vastanute hulk võib tõenäoliselt olla tingitud asjaolust, et küsitluse periood langes kokku COVID-19-st tingitud piirangutega, mil muuseumid olid suletud ja inimesed töötasid kodukontorites. Pandeemiaolukord võis töötajates tekitada segadust ja stressi, aga ka hirmu töökoha kaotuse ees; samuti võis ligipääs IT-vahenditele olla tavapärasest keerulisem.

Küsitlusele vastanuid oli 25 erinevast muuseumist, mis kuulusid nii kohalike omavalitsuste kui ka erinevate ministeeriumide valitsemisalasse. Vastanuid oli nii avalikust kui ka kolmandast sektoris. Vastanutest 5 ei märkinud oma töötamise kohta. Muuseumitöötajate jagunemine muuseumide omandivormi järgi on toodud tabelis 3, samuti vastanud muuseumitöötajate arvud ja sageduse osakaal töötajate liigi kohta. Muuseumitöötajad jagunevad kahe põhilise liigi vahel (Statistikaamet, *s.a.*):

1. kultuuritöötajad, kes töötavad töökohal, mis nõuab kõrgharidust, kõrgemat kvalifikatsiooni või spetsiifilisi erialaseid teadmisi, kus erialaseid teadmisi ja kogemuslikku pädevust võrdsustatakse kõrghariduse või kõrgema kvalifikatsiooniga;
2. mittekultuuritöötajad.

Kultuuritöötajate alla on magistritöö autor liigitanud muuseumi asutuse põhiülesandest lähtuvate tööülesannetega tegelevad isikud (nt koguhoidjad, teadurid, konservatorid, digiteerimisega tegelevad isikud). Statistikaameti kirjelduse alusel ei liigitu kultuuritöötajate alla asutuse juht (juhid) ja tugitöötajad. Vastanutest mittekultuuritöötajate seas olid nt personalijuhid ja juhiabid. Küsitlusele vastanutest 30 olid kultuuritöötajad (64%) ja 17 mittekultuuritöötajad (36%). Üle 5-aastase tööstaažiga oli üle poole (28 ehk 60%) vastajatest ja kuni 1-aastase tööstaažiga oli ainult 2 vastajat. Muuseumitöötajate jagunemine tööstaažide lõikes on samuti toodud tabelis 3.

Tabel 3

Küsitlusele vastanud muuseumitöötajad

		Vastanute arv	Sageduse osakaal
Muuseumi omandivorm	Avalik sektor	11	26,2%
	Kolmas sektor	31	73,8%
	Kokku	42	100,0%
Muuseumitöötaja liik	Kultuuritöötaja	30	63,8%
	Mittekultuuritöötaja	17	36,2%
	Kokku	47	100,0%
Tööstaaž	Kuni 1 aasta	1	2,1%
	2 kuni 3 aastat	9	19,1%
	4 kuni 5 aastat	9	19,1%
	6 kuni 9 aastat	13	27,7%
	Enam kui 10 aastat	15	32,0%
	Kokku	47	100,0%

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsitluses koguti taustandmed koolitusest möödunud aja kohta, läbitud koolituste arv perioodil 2018–2021 ja keskmine koolituse pikkus. Küsitluses osalenud töötajate aastatel 2018–2021 läbitud koolituste arv, koolituste sagedus ja koolituse pikkus on toodud tabelis 4.

Tabel 4

Aastatel 2018–2021 läbitud koolituste arv, koolituste sagedus ja koolituse pikkus

		Vastanute arv	Sageduse osakaal
Täienduskoolitusel osalemise aeg	Alla 3 kuu tagasi	25	53,2%
	4 kuni 6 kuud tagasi	8	17,0%
	7 kuni 12 kuud tagasi	7	14,9%
	2 aastat tagasi	6	12,8%
	3 aastat tagasi	1	2,1%
	Kokku	47	100,0%
Koolituste arv	1 kuni 3 koolitust	11	23,4%
	4 kuni 6 koolitust	21	44,7%
	7 ja enam koolitust	15	31,9%
	Kokku	47	100,0%
Koolituse pikkus	Kuni 0,5 tööpäeva	3	6,4%
	1 tööpäev	29	61,7%
	2 tööpäeva	9	19,1%
	3 tööpäeva ja enam	3	6,4%
	Koolituse seeria	3	6,4%
Kokku	47	100,0%	

Allikas: Autori koostatud

Vastanutest 85% on täienduskoolitusel osalenud viimase aasta jooksul ja pooled (53%) läbis täienduskoolituse vähem kui kolm kuud tagasi. Peaaegu 45% vastanutest on perioodil 2018–2021 läbinud 4 kuni 6 koolitust. Statistiliselt võib järeldada, et iga küsitluses osaleja läbib keskmiselt 3 ja enam täienduskoolitust aastas. Kõige sagedamini ehk 62% vastanutest osales ühepäevastel täienduskoolitustel.

Läbitud täienduskoolituste tüübi järgi osalesid küsitluses osalejad peaaegu võrdselt nii spetsiifiliselt muuseumi tegevusele suunatud koolitustel (57%) kui ka üldisemat laadi koolitustel (nt juhtimiskoolitus, meeskonnatöökoolitus; 55%). Muuseumitöötajate jagunemine omandatud oskuste tüübi järgi on toodud tabelis 5.

Tabel 5

Omandatud oskuste tüüp

Teadmiste ja oskuste tüüp	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Spetsiifilised oskused	27	57,4%
Üldoskused	26	55,3%

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsitluse küsimusteploki „Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste-oskuste omandamist“ ja küsimusteploki „Tegurid, mis toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitu oma töös kasutada“ tegurigruppide (koolitatava tunnusoone, koolituse kavandamine, töökeskkond, vt tabel 2) usaldusväärsust kontrolliti Chronbachi alfa kordaja abil, millega tehti kindlaks küsimustiku korratavus. Kui tegurigruppide alfa kordaja on suurem kui 0,7, võib skaalade usaldusväärsust pidada äärmiselt kõrgeks (Tabassi *et al.*, 2012). Kahe teemaploki „Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste-oskuste omandamist“ ja „Tegurid, mis toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitu oma töös kasutamist“ küsitlusandmete põhjal koostati sagedustabel (vt lisa C).

Töö järgnevas etapis võrdles autor tegurigruppide keskmisi hinnanguid teadmiste ja oskuste omandamisel ning õpitu töösse rakendamisel. Selleks kasutati mitteparameetrilist Mann-Whitney U-testi. Mann-Whitney U-testi läbiviimisel järgiti statistilise olulisuse nivood, mis on 0,05 ehk kui p on madalam kui 0,05, siis on tegurite hinnangud statistiliselt erinevad ega ole tekkinud juhuslikult (Hair *et al.*, 2013). Järgmisena teostas töö autor korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsiooni tugevuse hindamiseks kasutas autor Spearmanni rho korrelatsioonikordajat.

Kokkuvõtvalt on uurimisülesanded ja nende analüüsi tüübid ära toodud tabelis 6.

Tabel 6

Uurimisülesanded ja nende analüüsi tüübid

Uurimisülesanded	Analüüsi tüüp
1. Analüüsida täienduskoolitusel teadmiste omandamist toetavaid ja takistavaid tegureid Eesti muuseumides	Muuseumitöötajate küsitlusuuringu analüüs (Chronbachi alfa, mitteparameetiline Mann-Whitney U-test, korrelatsioonanalüüs)
2. Analüüsida täienduskoolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid Eesti muuseumides	Muuseumitöötajate küsitlusuuringu analüüs (Chronbachi alfa, mitteparameetiline Mann-Whitney U-test, korrelatsioonanalüüs)
3. Analüüsida, kuidas töökeskkonnast tulenevad tegurid mõjutavad õppimist ja õpitu töösse rakendamist Eesti muuseumides	Poolstruktureeritud intervjuu juhtidega

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsitluse küsimusteplokkide „Teadmiste-oskuste omandamine ja täienduskoolitusel õpitu rakendamine“ ja „Tegurid, mis toetavad või takistavad

täienduskoolitusel õpitud oma töös kasutada“ küsimused esitati väidete vormis: 2 – toetas oluliselt; 1 – toetas vähesel määral; 0 – nii ja naa; –1 – takistas vähesel määral; –2 – takistas oluliselt.

Tuginedes uuringu eesmärkidele, viis autor töö teises etapis läbi intervjuud küsitluses osalenud kuue sihtasutusena tegutseva muuseumi juhiga (vt tabel 7). Nendeni jõudmiseks kasutas töö autor isiklike kontaktide abi. Juhtide intervjuu küsimused on toodud lisas B (Juhtide intervjuu küsimused kvantitatiivsest uuringust lähtuvalt).

Tabel 7

Intervjueeritavate valim ja intervjuu läbiviimise info

Intervjueeritava ametikoht, töötajate arv	Kuupäev, kanal, kestus
Juht A, juht, 59 töötajat	14.11.2021, kirjalikud vastused
Juht B, juht, 70 töötajat	15.11.2021, kirjalikud vastused ja füüsiline kohtumine, 37 min
Juht C, juht, 136 töötajat	17.11.2021, kirjalikud vastused ja MS Teams, 40 min
Juht D, juht, 107 töötajat	18.11.2021, Skype, 49 min
Juht F, juht, filiaalis 4 töötajat	18.11.2021, füüsiline kohtumine, 53 min
Juht G, juht, 13 töötajat	23.11.2021, Skype, 42 min

Allikas: Autori koostatud

Intervjuude läbiviimise perioodiks oli 14.–23.11.2021. Intervjuuküsimused olid intervjueeritavatele ette saadetud. Intervjuude läbiviimiseks planeeriti juhtidega kohtumised erinevates Eestimaa paikades. Intervjuud toimusid kahel korral Skype'i keskkonnas ja ühel korral MS Teamsis, kahel korral silmast silma ja üks vastus saabus kirjalikult. Kolmel korral saabusid vastused kirjalikult, millele tehti kahel korral lisaks intervjuu ja esitati täpsustavaid küsimusi. Kokku kestsid intervjuud 3 tundi ja 41 minutit. Keskmise intervjuu pikkus oli 44 minutit. Kõik 5 intervjuud dokumenteeriti intervjuu käigus märkmeid tehes. Intervjuud on salvestatud ja salvestised on kättesaadavad ainult magistritöö autorile.

Intervjuudest on otsitud töökeskkonda puudutavaid sarnasusi ja erisusi. Analüüsis esitatakse tsitaatidena intervjuudes osalenud juhtide väited, mis kinnitavad üldisi arvamusi või toovad välja suuremad erisused intervjueeritavate vastustes. Intervjuude küsimused on jagatud teoreetilise käsitluse järgi kahte teemaplokki:

- 1) küsimused, mis käsitlevad töökeskkonna mõju õppimise toetamisele;
- 2) küsimused, mis käsitlevad töökeskkonna mõju õpitu töösse rakendamisel.

Järgmises peatükis analüüsitakse küsitlusega kogutud kahe teemaploki „Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste- oskuste omandamist“ ja „Tegurid, mis

toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitu oma töös kasutamist“ küsimuste vastuseid. Samuti analüüsib autor töötajate koolitusjärgset individuaalset tulemuslikkust.

2.2. Muuseumitöötajate täienduskoolitusel õpitu rakendamist mõjutavate tegurite analüüs ja tulemused

Selles uurimistöös alapeatükis annab autor ülevaate täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste omandamist ning rakendamist toetavate ja takistavate tegurite analüüsist.

Autor kasutab Kirkpatricku hindamismudelit. Teise taseme hindamiseks analüüsib töö autor täienduskoolitusel teadmiste omandamist toetavaid ja takistavaid tegureid. Hindamismudeli kolmanda taseme hindamiseks analüüsib töö autor täienduskoolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid. Esmalt analüüsib töö autor muuseumitöötajate hinnatud kahte küsimusteplokki „Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste-oskuste omandamist“ ja „Tegurid, mis toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitud oma töös kasutada“. Andmete analüüsimisel arvutas autor käesolevas töös tegurite keskmisi, keskmiste võrdluseks kasutas mitteparameetrilist Mann-Whitney U-testi ja korrelatsioonanalüüsi.

Ankeetküsitluse küsimusteploki „Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste-oskuste omandamist“ küsimused koosnesid alaküsimustest, mis hõlmasid autori uuritud teoreetilise käsitluse põhjal järgmisi tegurigruppe: koolitatava tunnusjooned õppimisel (8.1–8.4), koolituse kavandamine (8.5–8.9) ja töökeskkond õppimisel (8.10–8.18). Vastustest arvutas autor muuseumitöötajate keskmised hinnangud vastavate gruppide kaupa. Tegurigruppide usaldusväärsus kontrolliti Cronbachi alfa kaudu. Nimetatud tegurigruppide keskmised hinnangud, standardhälbed ja Cronbachi kordajad on toodud tabelis 8. Nimetatud koondnimetajate põhjal tegi töö autor edasist andmeanalüüsi.

Tabel 8

Täienduskoolitusel teadmiste-oskuste omandamist toetavad või takistavad tegurite grupid

Tegurite grupid	Keskmine hinnang	Standardhälve	Cronbachi alfa
Koolitatava tunnusjooned õppimisel	1,53	0,63	0,66
Koolituse kavandamine	1,1	0,65	0,77
Töökeskkond õppimisel	1,06	0,57	0,77

Allikas: Autori koostatud

Tegurite grupi „koolitatava tunnusjooned õppimisel“ kõiki küsimusi arvesse võttes Cronbachi $\alpha = 0,60$. Kui autor eemaldas küsimuse „Koolitusel käsitletu on organisatsioonile vajalik“, muutus Cronbachi kordaja suuremaks ($\alpha = 0,66$). Kahe teise tegurigrupi – „koolituse kavandamise“ ja „töökeskond õppimisel“ – Cronbachi kordaja on suurem kui 0,7, seega võib tegurigrupide usaldusväärsust pidada äärmiselt kõrgeks.

Analüüsidest tegureid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste omandamist, selgus, et kõige kõrgemalt hinnati koolitatava tunnusjooni, mis oli saanud keskmise hinnangu 1,53. Keskmiste võrdluse testiga kontrolliti, et koolitatava tunnusjoone tegurigrupi keskmine oli statistiliselt teistest kõrgem, mis tähendab, et koolitatava tunnusjooned – töötaja pingutus õppimisel, suhtumine õppimisse ja tunne, et koolitus on personaalselt töötajale kasulik –, mängivad teadmiste omandamises suuremat rolli kui keskkond või koolituse kavandamine (vt tabel 9).

Tabel 9

Tegurigruppide vahelised erinevused teadmiste ja oskuste omandamisel

Tegurite grupid	Mann-Whitney U-test	df	p
Koolitatava tunnusjooned õppimisel Töökeskond õppimisel	4,889	39	< ,001
Koolitatava tunnusjooned õppimisel Koolituse kavandamine	3,952	41	< ,001
Koolituse kavandamine Töökeskond õppimisel	3,357	37	0,723

Allikas: Autori koostatud

Selleks et õppimise töökeskkonna madalamat hinnangut (keskmise 1,06) mõista ning teada saada, mis on töökeskkonnas probleemiks teadmiste omandamisel, viis töö autor läbi intervjuud muuseumijuhtidega.

Ankeetküsitluse küsimusteploki „Tegurid, mis toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitu oma töös kasutada“ küsimused koosnesid alaküsimustest, mis hõlmasid autori uuritud teoreetilise käsitluse põhjal järgmisi tegurite gruppe: tunnusjooned õpitu kasutamisel (10.1–10.4), kavandatud koolitus (10.5–10.7) ja töökeskond õpitu kasutamisel (10.8–10.15.). Autor arvutas muuseumitöötajate keskmised hinnangud vastavate tegurigruppide kaupa. Tegurigruppide usaldusväärsust kontrolliti Cronbachi alfa kaudu. Nimetatud tegurigruppide keskmised hinnangud, standardhälbed ja Cronbachi kordajad on toodud tabelis 10.

Tabel 10

Täienduskoolitusel õpitu töös rakendamist toetavad või takistavad tegurite grupid

Tegurite grupid	Keskmine hinnang	Standard-hälve	Cronbachi alfa
Koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel	1,55	0,59	0,83
Kavandatud koolitus	1,09	0,77	0,64
Töökeskkond õpitu kasutamisel	0,74	0,70	0,89

Allikas: Autori koostatud

Tegurigrupi kavandatud koolitusküsimusi arvesse võttes on Cronbachi kordaja väiksem kui 0,7 ja kahe muutuja – koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel ja töökeskkond õpitu kasutamisel – Cronbachi kordaja on suurem kui 0,7. Seega võib tegurigruppide usaldusväärsetust pidada äärmiselt kõrgeks.

Analüüsidest tegurite gruppe, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel õpitu töös kasutamist, selgus, et kõige kõrgemalt hinnati koolitatava tunnusjooni, mis on saanud keskmise hinnangu 1,55. Keskmiste võrdluse testiga kontrolliti, et „koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel“ oli statistiliselt teistest kõrgem. See tähendab, et koolitatava tunnusjooned koolitusel õpitu rakendamisel – töötaja pingutus selleks, et rakendada koolitusel õpitud töösse, ja tunne, et koolitusel õpitu on töötajale personaalselt kasulik – mängivad ka õpitu töösse rakendamisel suuremat rolli kui keskkond või kavandatud koolitus (vt tabel 11).

Tabel 11

Tegurigruppide vahelised erinevused teadmiste-oskuste kasutamisel

Tegurite grupid	Mann-Whitney U-test	df	p
Koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel Töökeskkond õpitu kasutamisel	7,706	41	< ,001
Koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel Kavandatud koolitus	3,740	44	< ,001
Kavandatud koolitus Töökeskkond õpitu kasutamisel	2,778	41	0,008

Allikas: Autori koostatud

Tegurite grupile „Töökeskkond õpitu kasutamisel“ on antud madalamaid hinnanguid (keskmine 0,74), mis on huvitav: miks vastajate arvates mõjutab töökeskkond teistest

aspektidest vähem nii teadmiste omandamist kui ka õpitu töösse rakendamist? Töökeskonna tegurit uurib autor lähemalt muuseumijuhtide intervjuude käigus.

Töö autor teostas korrelatsioonanalüüsi, selleks et kontrollida, kas täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste omandamist toetavate või takistavate tegurite vahel esineb korrelatsiooni (vt tabel 12). Läbiviidud Spearmani korrelatsioonanalüüsi käigus avaldub küllaltki tugev positiivne seos, kui seda saab üldistada üldkogumina olulisnivool 0,01 (Garver & Williams, 2009).

Tabel 12

Teadmiste omandamist toetavate või takistavate tegurite gruppide Spearmani korrelatsioonanalüüs

	Tegurite grupid	1	2	3
Spearmani korrelatsioonikoefitsient	Koolitatava tunnusjooned õppimisel (1)	1		
	Koolituse kavandamine (2)	0,494***	1	
	Töökeskond õppimisel (3)	0,672***	0,515***	1

Märkus: *** $p < ,001$

Allikas: Autori koostatud

Korrelatsioonanalüüsist nähtub, et töökeskonna teguritel – juhi suhtumine õppimisse, kaastöötajate suhtumine õppimisse, koolitajate julgustav suhtumine, koolitaja tagasiside – on positiivne ja üsna tugev korrelatsioon koolitatava tunnusjoontega. Samuti esineb tugev korrelatsioon töökeskonna ja koolituse kavandamise vahel.

Antud leidu kinnitab ka Trani jt 2019 uurimus, kus näidati, et koolitusel on oluline tunda õppimisele avatud õhkkonda, üksteise tagasisidet ning koolitaja julgustamist õppimisel ja eneseanalüüsil. Kõik see tähendab, et ei saa alahinnata ka koolituse kavandamist ja koolitusel toimuvat, sest kõik eelnimetatud tegurid mõjutavad teadmiste omandamist.

Samuti teostas töö autor korrelatsioonanalüüsi selleks, et kontrollida, kas täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste rakendamist toetavate või takistavate tegurite vahel esineb korrelatsiooni (vt tabel 13).

Tabel 13

Teadmiste rakendamist toetavate või takistavate tegurite gruppide Spearmani korrelatsioonanalüüs

	Tegurite grupid	1	2	3
Spearmani korrelatsioonikoefitsient	Koolitatava tunnusjooned õpitu kasutamisel (1)	1		
	Kavandatud koolitus (2)	0,364*	1	
	Töökeskond õpitu kasutamisel (3)	0,588***	0,384*	1

Märkus: * $p < ,05$, *** $p < ,001$

Allikas: Autori koostatud

Korrelatsioonanalüüsist nähtub, et töökeskkonna tegurid õpitu kasutamisel – juhi ja kaastöötajate suhtumine õpitusse, töötempo, mis võimaldas uusi töövõtteid proovida, juhiga õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine, juhi tagasiside töösooritustele ja jätkutegevused õpitu kinnistamiseks – on üsna tugevas korrelatsioonis koolitatava tunnusjoontega.

Kvantitatiivse uuringu andmetest tulenev peamine järeldus on, et töökeskkonna toetusel (teadmiste rakendamise õhustik, juhendaja toetus, juhtide ja kolleegide toetus, tagasiside ja jätkukoolitused) on koolituselt saadud teadmiste ja oskuste omandamisel (0,672, vt tabel 12) ning õpitu rakendamisel (0,588, vt tabel 13) tugev seos koolitatavaga. Võimaldades töötajatel koheselt omandatud teadmisi kasutusele võtta ning koos ülemusega omandatud oskuste kasutamise võimaluste arutelu tõhustaks õpitu kasutamist. Oluliseks pidasid muuseumitöötajat ka töötempot, mis võimaldaks uusi töövõtteid proovida. Parandades töökeskkonnaga seotud tingimusi, suureneks ka töötajate teadmiste rakendamise võime. Saadud tulemused sarnanevad Davisi (2011) läbi viidud muuseumitöötajate uuringuga, mis andis ülevaate õppega seotud ootustest ja muuseumikeskkonnast, kus õpitud rakendati: sellegi uuringu kohaselt on töötaja teadmiste rakendamise võime ja töökoha tingimused üksteisega korrelatsioonis.

Antud töös ei võta töö autor koolituse tulemuslikkuse hindamiseks arvesse nt koolitustele kulutatud eelarvet, õppepäevi arvuna töötaja kohta või majandusliku mõju hindamist organisatsioonile. Töötajate koolitusjärgset individuaalset tulemuslikkust hindas autor töötaja tajutud mõju kaudu töötulemustele, mis on esitatud tabelis 14 töötajate väidete kujul.

Ankeetküsitluse küsimusteploki „Individaalne tulemuslikkus“ küsimused esitati väidete vormis skaalal: 5 – nõustun täielikult; 4 – pigem nõustun; 3 – nii ja naa; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse.

Väidete usaldusväärsust kontrolliti Cronbachi alfa kaudu. Väidete keskmine hinnang, standardhälve ja Cronbachi kordaja on toodud tabelis 14.

Tabel 14

Individaalsete töösoorituste keskmine hinnang

Väide	Keskmine hinnang	Standardhälve	Cronbachi alfa
Saate paremini aru Teie tööle seatud eesmärkidest Individaalne töösooritus on paranenud Oskate oma tööd paremini planeerida Tunnete ennast enesekindlamana tööülesannete täitmisel Koostöö osakonnas on paranenud	4,04	0,24	0,73

Allikas: Autori koostatud

Kvantitatiivse uuringu andmetest tulenev töötajate individaalsete töösoorituste keskmine hinnangu peamine järeldus on, et uute oskuste kasutamise sagedus mõjutab töötaja töösooritust, mille läbi võivad paraneda muuseumitöötajate töösooritus, kasvada enesekindlus tööülesannete täitmisel ning paraneda koostöö osakonnas. Tulemused kinnitavad teooriat, mille järgi uute õpitud oskuste püsiv hoidmine osana töösooritusest suurendab koolitusel õpitu rakendamise tõenäosust (Blume *et al.*, 2010; Ford *et al.*, 2018b). Kokkuvõttes võib see tähendada positiivset õpitu rakendamist, sest õppimine ühes kontekstis ja uute teadmiste sage kasutamine teises kontekstis mõjutavad individaalset tulemuslikkust (Broucker, 2010; Holton *et al.*, 2000).

Uuringu tulemuste analüüsi esimeses faasis kontrollis töö autor tegurigruppide usaldusväärsust Cronbachi alfa kaudu ning arvutas muuseumitöötajate keskmised hinnangud vastavate gruppide kaupa, millele järgnes tegurigruppide keskmiste analüüs. Analüüsides tegureid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste omandamist ja töösse rakendamist, selgus, et kõrgemalt hinnati koolitatava tunnusjooni nii teadmiste omandamisel (1,53, vt tabel 8) kui ka täienduskoolitusel õpitu oma töös kasutamisel (1,55, vt tabel 10). Muuseumitöötajatel on oluline tunda täienduskoolituse väärtuslikkust ja asjakohasust, nad on motiveeritud omandama uusi teadmisi ja kasutama neid igapäevatoos.

Kokkuvõtvalt on kvantitatiivse uuringu peamine järeldus, et töökeskkonna tegurid (soodustav õhkkond õppimisel ja õpitu rakendamisel, juhi ja kolleegide toetus, koolitaja julgustamine, tagasiside töösooritustele ja jätkukoolitused) on üsna tugevas korrelatsioonis koolitatavaga. Saadud uuringutulemusi analüüsib autor lähemalt intervjuude kaudu. Mõelda, et uute oskuste rakendamist töökohal on võimalik saavutada vaid töötajate koolitusele saatmise kaudu, oleks lihtsustatud lähenemine. Seda kinnitavad ka kvantitatiivse uuringu tulemused, mille kohaselt muuseumitöötajad pigem on nõustuval seisukohal, kuid ei ole täielikult nõus, et nende töösooritused on pärast teadmiste ja oskuste omandamist paranenud.

Järgmises peatükis vaadeldakse muuseumi juhtivtöötajate intervjuude analüüsi ja selle tulemusi.

2.3. Muuseumijuhtide intervjuud töökeskkonna tegurite teemal ning nende analüüs ja tulemused

Kvantitatiivse uuringu andmetest tulenevalt on koolitatava tunnusjooned nii teadmiste ja oskuste omandamisel kui ka oskuste rakendamisel küll olulised, kuid need ei ole tööandja poolt eriti mõjutatavad. Kuna kõiki kolme tegurite gruppi (koolitatava tunnusjooni, koolituse kavandamist ja töökeskkonna tegureid) arvesse võttes peaks suurendama töötajate õpitu rakendamise võimet, on töö autor kvalitatiivses uurimistöös osas keskendunud töökeskkonna teguritele, mida töötajad madalamalt hindasid. Antud alapeatüki eesmärgiks on esitada muuseumi juhtivtöötajate nägemust töökeskkonna tegurite mõjust õppimisele ja õpitu rakendamisele. Töö autor analüüsib intervjuude tulemusi, seostades neid teoreetilises osas käsitletuga.

Töökeskkonna tegurite mõju õppimisele ja õpitu rakendamisele: käsitleti Baldwini ja Fordi (1988) pakutud neljast töökeskkonnaga seotud tegurist (vt tabel 2) lähtuvalt: 1) töökeskkonna kliima; 2) toetus; 3) rakendamisvõimalused; 4) jätkutegevused.

Töökeskkonna kliima. Organisatsioonidel on oluline rakendada meetmeid, et koolitusel õpitu viiks soovitud töötulemuste saavutamiseni (Baldwin & Ford, 1988). Intervjueeritud juhtide sõnul koostatakse muuseumides üldjuhul koolitusplaane. Muuseumides peetakse oluliseks töötaja soove ning koolitusteemade pakkumine põhineb pigem töötaja initsiatiivil, saades nõusoleku otseselt juhilt. Intervjueeritud juhtide sõnul osalevad initsiatiivikad töötajad koolitusel meelsasti ning probleemina nähakse pigem seda, kuidas saada õppima ka vanemaid kolleege: „Igaühe enese teha jäänud, kes on ise hakkaja, see küsib koolitusi. ... Kuidas tagant surkida neid, kes üldse ei viitsi enam? Tundub, et vanemad kolleegid on sellised, kes arvavad, et aitab küll, elus nähtud küll...“ (Juht F, 18.11.2021)

Kuid on ka erandeid, kus muuseumides puuduvad personalitöötajad, kes koostaksid muuseumide arengueesmärkidel põhinevaid koolitusplaane. Üldjuhul sisaldavad koolitusplaanid kõikvõimalikke kohustuslike koolitusi (esmaabi, tuletõrjeõppus, töökeskkond), kuid muuseumi sisu loovaid ja tegevuskava toetavaid koolitusi tuleb töötajatel üldjuhul ise otsida ning teha juhtkonnale ettepanek koolituse finantseerimiseks: „Hästi toetatakse õppimist ja koolitusel käimist, kuid mis meil ei ole nii hästi, siis meil ei ole eesmärgistatud koolituskava või koolitusplaani. See on pigem juhuslik, mis ette satub, mida Eesti Muuseumiühing pakub ja muuseumilistis silma jääb, seda saadetakse edasi ja soovitatakse. Koolituskavas on pigem seadusest tulenevad koolitused.“ (Juht F, 18.11.2021)

Muuseumitöötajad täidavad muuseumis rolle lähtuvalt asutuse missioonist ja visioonist ning museoloogilistest eesmärkidest. Muuseumi töökeskkond annab palju autonoomiat, mis ühtib ka Davisi (2011) uuringu tulemustega, kus töökeskkond võimaldab muuseumitöötajatel teha ise otsuseid oma tööalase arengu üle. Paljudest intervjuudest kumas läbi, et kui töötajale huvipakkuv koolitus on leitud ja töötaja on motiveeritud koolitusel osalema, siis rahaliste vahendite tõttu koolitusel käimata ei jää. Samas on ka muuseume, kes eelistavad tasuta koolitusi ja e-kursusi. Soodustatakse ka õpet väljaspool Eestit.

Autor uuris ka seda, milliseid tulemusi on juhid pärast töötajate koolitusel osalemist kogunud. Intervjueeritavad juhid on märkinud, et positiivselt on töötulemustele mõjunud ja töös on rakendust leidnud muuseumile praktilise väärtusega koolitused. Sama kinnitavad ka Baldwin ja Ford: koolituse tajutav olulisus motiveerib koolitatavat koolitusel õpitud töösse rakendama (Baldwin ja Ford, 1988).

Edukateks koolitusteks on osutunud sisuloovad koolitused, nt peetakse nüüdisajal aktuaalseks muuseumivaldkonna arenguprogrammi. Juhtide sõnul püüavad koolituse läbinud töötajad oskusi teistele õpetada ning õpetusi jagada, oskusi loodetakse rakendada uute arengueesmärkide püstitamisel ja näituste uuendamisel. Samuti hinnatakse rahvusvahelisi koolitusi ja koostööd erinevate välismaa muuseumidega, mis inspireerivad looma uusi näitusi ja programme. Arenenud on töötajate praktilised oskused sotsiaalmeedia kampaaniate korraldamisel ning vaegnägijate vajadustega arvestavate veebilehekülgede tegemisel. Keerulisemalt õpitavad on tehnilist laadi oskused, mis on seotud erinevate IT-pädevuste kasutuselevõetuga. Meeskondlikel koolitustel õpitakse üksteist paremini tundma.

Kõigile muuseumitöötajatele ei ole kehtestatud tööalase kompetentsuse hindamiseks kutsekvalifikatsioone (v.a konservatoritele (Eesti Vabaõhumuuseum – Konservatori kutse, s.a.)), mille alusel oleks tööandjal võimalik töötajate oskusi hinnata ja vajaminevaid kompetentse välja selgitada. Töötaja tulemuslikkuse tagasisidestamine ja vastastikune tugi

avaldab mõju õpitu rakendamisele. (Tracey *et al.*, 1995) Uute oskuste tagasisidestamine toimub pigem läbi kokkuvõtete tegemise kolleegide heaks ja nendelt tagasiside saamise kaudu või läbi uute oskuste õpetamise teistele. Ühel korral toodi motivatsiooni allikana välja lisatasu õpitud oskuste kasutamisel linnakodanikele teenust osutades ning ühel korral nähti motivaatorina tublide ja initsiatiivikate töötajate esitamist linna kultuuripreemiale.

Toetus. Koolitavate õpitavad oskused jäävad tööalavaldamata, kui töötajad jätta kaasamata ja mitte pakkuda nendele toetust (Tran *et al.*, 2019; Bhatti *et al.*, 2013; Blume *et al.*, 2010). Seda kinnitasid ka muuseumide juhid, kes maksimaalselt julgustavad koolitustest osa võtma. Jälgitakse töötajate töökoormust, et töö, kodu ja täiendõppe vahel valitseks tasakaal. Tööl soovitakse näha rõõmsat ja õnnelikku töötajat. Juhid otsivad lahendusi, et töö ei kannataks ja töötajal oleks võimalik end täiendada. Juhid näevad, et kaastöötajate seas peetakse oluliseks koolituse ühistegevusi ja töötajate avatust koolituse käigus. Nähakse, et kolleegide toetus on õppimisel pigem olemas, mida on Blume jt 2010 oma uurimuses samuti täheldanud, ning töötajad jagavad omavahel ülesandeid nii, et kellegi töö ei jääks koolitusel osalemise tõttu tegemata. Leidub ka erandeid, kus toetus on vähene, sest töökäsi on vähe, tööd palju ja mõne töötaja töölt puududes on õhkkond pingeline. On ka juhuseid, kus kolleegid on võtnud koolitusi kui ajaraiskamist: „Pea kaitsma õppijaid õelutsejate eest, kes arvavad, et koolitused on ajaraiskamine.“ (Juht A, 14.11.2021)

Põhiliseks juhipooleks abiks õpitud oskuste rakendamisel on toetus, kui seda vajatakse. Toetus esineb pigem dialoogi ja juhipoole inspiratsiooni või julgustuse kujul. Juhid pigem loodavad, et õpitu rakendatakse töösse. Juhid on veendunud, et kui koolitus on motiveeriv ja sellest tekib parendus, siis inspireerib see teisi töötajaid uusi oskusi õppima ja töösse rakendama: „Motiveeritud kolleeg on eeskujuks arengus ka teistele.“ (Juht B, 15.11.2021)

Töökaaslased avaldavad olulist mõju õpitu rakendamisele töökohal (Bhatti *et al.*, 2013). Suuremat kasu nähakse sellest, kui läbitakse koolitust meeskondlikult, sest tavaliselt seisab üks täienduskoolituse või lisaväljaõppe läbinu töökohal silmitsi vastupanuga. Juhtidel on ka vastupidist arvamust, mille kohaselt kaastöötajad ei toeta uute teadmiste ja oskuste töösse rakendamist ning igaljuhul on oma tarkus, millest ei taheta loobuda: „Peab tegema grupikoolitusi, sest üks tark ei suuda isiksusi murda.“ (Juht A, 14.11.2021)

Intervjueeritavad leidsid, et Eesti Muuseumiühingu üheks eesmärgiks on muuseumitöötajate arengu toetamine erialaste koolituste kaudu nii Eestis kui ka väliskonverentside toetamine kaudu välismaal. Nähakse, et Eesti Muuseumiühing panustab muuseumitöötajate erialastesse teadmistesse ja laialdasele teadmiste levitamisele, mille heaks

näiteks on viimase erialase Narva muuseumifestivali konverentsi artiklite kajastamine veebiajakirjas Muuseum. „Eesti Muuseumiühingu üks eesmärkidest on olla muuseumitöötajale toeks koolituste ja enesetäiendamise osas.“ (Juht F, 18.11.2021) Probleemina tuuakse välja, et Eesti Muuseumiühingu koolituspakkumised saabuvad ainult Eesti Muuseumiühingu listiga liitunutele ega pruugi niimoodi kõigi muuseumitöötajateni jõuda.

Kuid mitu vastanud juhti ei jälgi Eesti Muuseumiühingu tegevusi, samuti on kadumas suurem huvi Eesti muuseumifestivali vastu Narvas. Nähakse, et Eesti Muuseumiühingu võimekus ei ole suur ning koolitusi pakutakse vähe, kohti koolitustele on piiratud arv ja tõenäoliselt võib mõnele muuseumile olla takistuseks Eesti Muuseumiühingu korraldatud koolituste maksumus.

Praktiliselt kõigis muuseumides selgitatakse välja koolitusvajadusi kas arenguestlustel või töötajaid küsitledes: „Arenguestlused on kõige parem koht, kus vajadusi välja selgitada.“ (Juht C, 18.11.2021)

Intervjueeritud juhid leidsid, et töötajad hindavad oma tööaega kriitiliselt ja osalevad aastaplaanis planeeritud koolitustel või oma initsiatiivil leitud asjakohastel koolitustel, mis ühtib Burke-Smalley ja Hutchinsi 2007. aasta uuringuga, mille kohaselt võib koolituse asjakohasus mõjutada õpitu rakendamist töösse. Pigem on muuseumitöötajad ise initsiatiivikad ja pakuvad tööandjale silma jäänud koolitusi või siis edastavad ja soovivad juhid koolituspakkumisi töötajatele. Leitakse, et koolitused ei saa olla sunniviisilised ja sunniviisilistes koolitustes ei nähta organisatsioonile kasu. Vaid vähestel kordadel on sunniviisiliselt koolitusele saadetud töötajalt tulnud positiivset tagasisidet koolitusest ja saadud teadmistest. Paljud koolitused toimuvad muuseumides tsükliõppena ja sellest nähakse organisatsioonile suuremat kasu.

Rakendamisvõimalused. Paljud koolitused toetuvad rakenduskava plaanile: õpitu rakendatakse vastavalt tööplaanile ja võimalustele. Kuid spontaanselt koolitustel osalemise puhul otsustatakse, kuidas ja mida rakendada ning kas kohe või mõne aja pärast. Spetsiifiliste oskuste töösse rakendamise puhul kaalutakse hoolikamalt, kas ja mida täpsemalt muuseumitöötajatel vajaka jääb ning kas antud oskused on hetkel muuseumile vajalikud: „Praktilise sisuga koolituste puhul kaalume tõesti sügavalt enne koolitust, kas see hetkel on muuseumile vajalik/rakendatav või mitte.“ (Juht C, 14.11.2021)

Pigem loodetakse, et õpitakse oskus selgeks ja suudetakse saadud oskusi ka teistele õpetada, kuid kolleegid ei pruugi olla uuendustele eriti vastuvõtlikud. Suuremates muuseumides peetakse takistuseks ajalist ressursi, mis ühtib teadusuuringuga, mille kohaselt

võib koolitusel omandatud oskuste vähenev kasutamine olla tingitud ebapiisavast ajalisest ressurssist (Ford *et al.*, 1992 Ford *et al.*, 2018b kaudu), mis ei võimalda töötajatel uute teadmiste edasiandmiseks kokku saada. Samuti nähakse takistust väheses autoriteedis kolleegide seas. Arvatakse, et väiksemates muuseumides on enam aega ning õpitud oskusi on kergem teisele jagada ja töösse rakendada, sest kõike tehakse koos.

Jätkutegevused. Õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine toimub avatud ja asjakohases dialoogis. Kõik oleneb töötajast – mõned koolituse läbinud töötajad vajavad suunamist ja toetamist, teised töötajad on isemõtlejad ja arutelu ei vaja. Juhid tunnevad huvi õpitu vastu, arutletakse õpitu kasutamise võimaluste üle ning ärgitatakse andma teadmisi edasi teistele töötajatele. Väiksemates kollektiivides toimub õpitu kasutamise võimaluste arutelu koos kõikide kolleegidega. Samas puudub õpitud oskuste tagasisidestamine, mis Veleda jt (2007) arvates tõhustaks koolitusel õpitu rakendamist.

Kokkuvõtvalt sisaldavad muuseumi koolituskavad enam seadustest tulenevaid koolitusi ja vähem muuseumi sisu loovaid koolitusi. Samas võimaldavad muuseumide juhid eelarveliste vahendite olemasolul töötajatel huvi pakkuvatel koolitustel osaleda, selgitades koolitusvajadused töötajaga vesteldes. Juhid julgustavad töötajaid koolitustest osa võtma, edastades neile asjakohaseid koolitusi. Kuna töötajaid on optimeeritud arv, siis juhid pigem tunnevad, et töötajate koolitustel osalemine mõjutab teisi töötajaid. Eesti Muuseumiühing pakub muuseumitöötajatele erialast tuge, pakkudes erinevaid koolitusi, kuid need pakkumised ei jõua kõigi muuseumitöötajateni. Juhtide sõnul hindavad muuseumitöötajad teemakohaseid koolitusi.

Muuseumi juhtivtöötajate intervjuudest järeldub, et küsitletud juhid ei pidanud töökeskkonna tegureid (õppimise/rakendamise õhustik, toetus, rakendamisvõimalused, jätkutegevused) koolitusel omandatu töösse rakendamisel oluliseks. Kõige enam küsitletud juhte arvas, et see, kas töötaja rakendab täienduskoolitusel omandatud või mitte, sõltub **sihipärasest koolituse valikust**: „Asjakohast koolitust rakendatakse.“ (Juht D, 18.11.2021)

Asjakohane koolitus ja töötaja motivatsioon õppimisel ja õpitu rakendamisel on olulised tegurid, mis hõlbustavad õppimist ja õpitu töösse rakendamist.

Samuti leiti, et see, kas töötaja täienduskoolitusel omandatud teadmisi rakendab või mitte, sõltub **koolitajast**, kes suudab töötajad end kuulama panna ja uusi oskusi õpetada. Lisaks pidasid juhid oluliseks õppimisel ja õpitu rakendamisel **töötajate motivatsiooni**. Kaks intervjuueeritavat pidasid oluliseks **toetavat keskkonda** ja vähesel määral leidis juhtide seas kinnitust asjaolu, kus otsustavaks teguriks õpitu rakendamisel peeti **kolleegide omavahelist toetust**, mis võimaldab täienduskoolitusel omandatud teadmiste üle tekitada arutelu, jagada

oma teadmisi ja leida võimalusi uute oskuste rakendamiseks: „Elluviimisel kõik oleneb inimeste omavahelistes suhetest ja respektist.“ (Juht A, 14.11.2021)

2.4. Ettepanekud õpitu töösse rakendamise tõhustamiseks Eesti muuseumides

Selleks et parendada muuseumitöötajate teadmiste ja oskuste omandamist ning töösse rakendamist, on kokkuvõtlikult oluline pöörata tähelepanu õppimise ja õpitu rakendamise töökeskkonna teguritele, sh töökeskkonna kliimale, juhtide ja kaastöötajate toetusele ja koolitusjärgsetele tegevustele. Töö autor teeb ettepanekud õpitu töösse rakendamise tõhustamiseks Baldwini ja Fordi (1988) pakutud neljast töökeskkonna tegurist lähtuvalt (vt tabel 2): 1) töökeskkonna kliima; 2) toetus; 3) rakendamisvõimalused; 4) jätkutegevused.

Muuseumitöötajate küsitlusest lähtuvalt, mis on näidanud tugevat seost töökeskkonna tegurite ja koolitavate vahel, on peamised ettepanekud seotud töökeskkonna teguritega, mis kajastuvad tabelis 15 (vt tabel 15). Muuseumides tuleb luua töökeskkond, kus töötajad võtavad vastu eelseisvaid väljakutseid ning on valmis katsetama uusi oskusi.

Täienduskoolitusel on vaja tunda koolitaja julgustavat suhtumist ning saada koolitaja tagasisidet sooritustele. Õppimise ja õpitu rakendamise võimaluste läbiarutamine koos juhiga ning hilisem juhi ja kolleegide toetus tõhustab õpitu rakendamist töösse. Jälgida tuleb töötaja edusamme ning vajadusel tellida jätkukoolitusi.

Tabel 15

Küsitlustulemusest tulenevad uurimistöö ettepanekud

Õppimist ja õpitu rakendamist mõjutavad tegurid	Muuseumitöötajate küsitlusest tulenevad ettepanekud
Töökeskkonna kliima	Soodustada töökeskkonna loomist õppimiseks ja õpitu töösse rakendamiseks.
Toetus	Jälgida, et koolitajal oleks toetav suhtumine ning koolitaja tagasisidestaks koolitavaid koolituse ajal. Juhtidel ja kolleegidel toetada õppijat ja õppija uute oskuste rakendamist töösse.
Rakendamisvõimalused	Koostada õpitu rakendamise tegevusplaan ja leida aeg koheseks õpitud oskuste rakendamiseks töös. Võimaldada proovida uusi töövõtteid.
Jätkutegevused	Anda töötajatele tagasiside rakendatud oskuste kohta, tellida jätkukoolitusi.

Allikas: Autori koostatud

Töökeskkonna tegureid sügavamalt uurides selgusid muuseumijuhtide intervjuude käigus peamised kitsaskohad teadmiste omandamisel ja õpitu töösse rakendamisel. Need

kitsaskohad on allpool kokkuvõtlikult kirjeldatud ning neist lähtuvalt teeb töö autor järgmised ettepanekud (vt ka tabel 16).

Töökeskkonna kliima. Olukorras, kus muuseumid peavad reageerima muutustele, tunnetades klientide muutunud vajadusi ja nõudmisi, näevad ka muuseumijuhid vajadust välisele muutustele reageerida. Hinnatakse nüüdisaegseid tööoskusi ning võimaldatakse muuseumitöötajatel oskuste täiendamiseks osaleda koolitustel, kooskõlastades arenguvajadusi oma juhiga. Kuid vaatamata sellele sisaldab igaastane koolitusplaan enam tööseadusandlusest tulenevaid koolitusi ja vähem muuseumitöötajate üldoskusi arendavaid koolitusi, mis tingib olukorra, kus töötajad valivad enesearenguks koolitusi omaalgatuslikult. Olukorra parandamiseks soovib autor koostada igaks aastaks sihitatud ja arengueesmärkidel põhineva koolitusplaani, mis võimaldaks jõuda muuseumil paremate tulemusteni ja ühtlustada teadmisi kogu organisatsioonis; samuti tuleks hinnata muuseumitöötajate õppimise mõju individuaalsetele töötulemustele.

Üldoskuste rakendamisel võib pärssivaks teguriks saada ülejuhtimine, mis kahjustab koolitatavate õppimist ja õpitu rakendamist. Sel juhul lahendaks probleemi, kui anda koolitatavale õigus teha valikuid ja otsustada, kuidas kõige paremini õpitud rakendada. Kuna muuseumitöötajad osalevad koolitustel sageli oma initsiatiivil, siis on see Blume'i jt (2010) uuringu kohaselt üks üldoskuste rakendamise edutegureist. Spetsiifiliste oskuste puhul aga tuleb seada eesmärgistatud plaan teadmiste kasutuselevõtuks. Muuseumides puudub enamasti rakendatud oskuste tulemuste tagasisidestamine, mis Holtoni jt (2000) kohaselt annaks tagasisidet õpitu rakendamise kohta. Olukorra parandamiseks soovib autor rakendada tunnustus- või tulemustasu süsteemi uute ja innovatiivsete rakenduste tasustamiseks.

Toetus. Teoreetilise käsitluse kohaselt on töötajatel oluline tunda juhi toetust ja motiveerivat suhtumist uute teadmiste ja oskuste omandamise ning rakendamise suhtes (Bawono & Purnomo, 2017). Käesolevast uurimistööst selgus, et juhid küll toetavad muuseumitöötajate koolitustel osalemist, kuid muuseumi arenguvajadusi arvesse võttes ja töötajate pädevuste parandamiseks on vaja seada õppimiseks prioriteete. Kuna kaastöötajad üldjuhul aktsepteerivad, et kolleegid uusi teadmisi ja oskusi omandavad, ja kolleegid võivad mõjuda inspireerivalt teistele kolleegidele, teeb autor ettepaneku soodustada muuseumitöötajate koostöövestlusi ning samuti soodustada sellise koolitusejärgse töökeskkonna loomist, kus täienduskoolituse läbinu kaasaks ja juhendaks teisi kolleege. Toetavad kolleegid võivad tõsta motivatsiooni õpitud oskusi rakendada (Bhatti *et al.*, 2013).

Rakendamisvõimalused. Muuseumides on küll kinnitatud koolituseelarve ja seadusest tulenevad koolitused (esmaabi, töötervishoiu- ja tööohutuse koolitused), kuid

muuseumi sisu arendavaid koolitusi planeeritakse vähe. Osaletakse nendel koolitustel, mida aasta jooksul pakutakse, kuid seda saab pidada juhuslikuks valikuks. See vastab Davisi (2011) artiklile, et pärast koolitusel osalemist vaadatakse, kuidas sobitada õpitud oskusi konteksti ja mida saab muuseumis ellu viia. Samas näeb Davis (2011) uute tavade ja oskuste rakendamises väljakutset, mis vajab aega töökohal kohandamiseks. Aga kuna väikesed muuseumid osalevad koolitustel spontaanselt ja sama olukord valitseb ka paljudes töötajaskonna poolest suurtes muuseumides, ei pruugi uute oskuste rakendamiseks spontaansete koolituste puhul võimalusi tekkida. Seetõttu annab autor muuseumidele soovitus teostada muuseumi arengueesmärkidel põhinev analüüs ja koostada muuseumitöötaja vajadustest lähtuv koolitusplaan.

Väiksemad muuseumid arutavad õpitud kollegiaalsel viisil, mis annab kindlust oma ideid ellu viia ja tunnet, et õpitud oskused on vajalikud ja koostöös rakendatavad. Suuremates muuseumides võib koolituse läbinu tunda ennast üksikuna ja tagasisidestamine nii juhi kui ka kolleegide poolt jääb pigem puudulikuks. Juhid ei sea alati õpitu rakendamiseks kindlaid eesmärke, vaid pigem lihtsalt loodavad, et õpitud töökohal rakendatakse. Üldoskuste õppimisel lisab see töötajatele autonoomiat õpitu rakendamisel. Sellest tulenevalt teeb autor ettepaneku soodustada õpitud oskuste rakendamist soosiva töökeskkonna loomist ja pakkuda aega, kus täienduskoolituse läbinul oleks võimalik oma teadmisi edasi anda ja ka rakendada.

Jätkutegevused. Väiksemates kollektiivides toimub arutelu koolituse sisu üle kollegiaalselt ja selleks võetakse aega. Õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine toimub dialoogis üldjuhul juhiga ja vähem kolleegidega. Enam vajavad jätkutegevusi töötajad, kes ei ole ise initsiatiivikad ning vajavad teadmiste edasikandmiseks rohkem juhi toetust ja dialoogi kollektiivis. Nendele tuleb pärast koolitust pakkuda tuge ja juhendamist üks ühele vestluste kaudu ja jälgida pidevalt töötaja edusamme ja saavutusi.

Tabel 16

Intervjuudest tulenevad uurimistöö ettepanekud

Õppimist ja õpitu rakendamist mõjutavad tegurid	Intervjuudest selgunud kitsaskohad	Muuseumijuhtide intervjuudest tulenevad ettepanekud
Töökeskkonna kliima	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitusplaan sisaldab enam seadusandlusest tingitud koolitusi. • Puudub töötaja tulemuslikkuse tagasisidestamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Korraldada õppimine sihitult ja arenguvajadustel põhinevalt • Seada mõõdikud, mis kajastavad õppimise mõju töötaja individuaalsetele ja organisatsioonilistele tulemustele • Üldoskuste rakendamisel võimaldada töötajatele autonoomiat • Spetsiifiliste oskuste rakendamisel seada eesmärgistatud plaan teadmiste kasutuselevõtuks • Rakendada tunnustus- või tulemustasu süsteemi uute ja innovatiivsete rakenduste tasustamiseks
Toetus	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteetidel põhinev õppimine • Ebapiisav Eesti Muuseumiühingu koolitusvõimaluste kasutamine • Töötajate väiksearvuline koosseis, mis ei võimalda võtta aega koolitamiseks • Ebapiisav kolleegide toetus õppimisel ja oskuste rakendamisel • Juhi poolt soodsa keskkonna loomine oskuste rakendamiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • Muuta õppimine prioriteetidel põhinevaks • Jälgida, et kõigil oleks võimalus enesetäiendamiseks • Kasutada Eesti Muuseumiühingu koolitusvõimalusi • Soodustada töökeskkonna loomist, kus koolituse läbinu saaks pärast koolitust kaasata ja juhendada teisi kolleege
Rakendamisvõimalused	<ul style="list-style-type: none"> • Spontaanne koolitusel osalemine, kus hiljem sobitatakse sisu konteksti • Aeg ideede aruteluks ja plaanide tegemiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • Viia läbi muuseumi arengueesmärkidel põhinev analüüs ja panna paika töötaja vajadustest lähtuv koolitusplaan • Soodustada töökeskkonna loomist, kus koolituse läbinul oleks võimalik oma teadmisi edasi anda
Jätkutegevused	<ul style="list-style-type: none"> • Oskuste tagasisidestamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakkuda tuge ja juhendamist üks ühele vestluste kaudu, et jälgida pidevalt töötaja edusamme ja saavutusi

Allikas: Autori koostatud

Käesolev magistr töö oli esimene Eesti muuseumide kohta läbi viidud uuring, mis käsitles muuseumitöötajate koolitustel õpitu rakendamist takistavaid ja toetavaid tegureid. See annab koolituste korraldajatele ja juhtidele võimaluse neid tegureid teadvustada ning paremini toetada õppimist ning täienduskoolitusel õpitu rakendamist.

Magistr töö praktiline väärtus seisneb konkreetsetl Eesti muuseumides õppimise ja õpitu töösse rakendamise tegurite tuvastamises ning töötajate töösoorituste hindamises. Eesti muuseumitöötajate arvamusel on töökeskkonnast tulenevad tegurid tugevas seoses

individuaalse rakendamisevõimega, mis juhtide seas küll täielikult kinnitust ei leidnud. Vähesel määral leidis intervjuueeritud juhtide seas kinnitust, et kaaslaste tugi avaldab mõju õppimisele ja õpitu rakendamisele.

Edaspidi võiks eraldi uurida, millist toetust vajavad muuseumitöötajad kolleegidelt koolituse ajal ning pärast koolitust õpitud oskuste ja teadmiste töösse rakendamisel.

Kokkuvõte

Tööst nähtub, et kuigi täienduskoolitustel õpitu rakendamise kitsaskohti on varemgi uuritud, ei ole avaliku sektori organisatsioonid uuringutulemustest järeltõlge teinud. Muuseumide valdkonnas on täienduskoolitustel õpitu rakendamise temaatika suuresti uurimata ning Eestis täiesti uurimata.

Antud magistr töö eesmärk oli teha ettepanekud täienduskoolitusele õpitu rakendamise tõhustamiseks Eesti muuseumides. Eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisülesandeks anda ülevaade täienduskoolituse rollist ja avada koolitusele õpitu rakendamise mõisted, anda ülevaade koolitusele õpitu rakendamise hindamise võimalustest ja koolitustel teadmiste omandamist ja õpitu rakendamist toetavatest ja takistavatest teguritest ning seejärel selgitada välja nende tegurite eripärad Eesti muuseumides.

Magistr töö koosneb kahest peatükist. Magistr töö teoreetilises osas andis autor ülevaate koolituse mõistest ja täienduskoolitusele õpitu rakendamise mõistest (vt tabel 1), analüüsis täienduskoolitusele õpitu rakendamise hindamise erinevaid võimalusi, uuris täienduskoolitusele õpitu omandamist ja õpitu rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid (vt tabel 2) ning kirjeldas muuseumide eripärasid täienduskoolitusele õpitu rakendamisel.

Täienduskoolitusele õpitu rakendamise hindamine on organisatsioonidele oluline protsess, sest võimaldab teada saada, kas õpitud oskused on avaldanud mõju töötaja individuaalsetele ja organisatsioonilistele töötulemustele. Iga organisatsioon peab selleks mugandama endale sobiliku hindamisinstrumendi, otsustades ise, milliseid tasemeid ta soovib hinnata.

Täienduskoolitusele teadmiste omandamist ja rakendamist toetavate ja takistavate tegurite hindamiseks tuleb valida organisatsiooni spetsiifikast ja strateegiast lähtuvad tegurid. Tegurid, mis võivad tulemusi mõjutada ühes organisatsioonis või sektoris, ei pruugi seda teha teises organisatsioonis või sektoris. Seetõttu on igal organisatsioonil oluline välja selgitada just selles organisatsioonis täienduskoolitusele teadmiste omandamist ja õpitu rakendamist takistavad tegurid ning panustada täienduskoolitustel õpitu rakendamise tõhustamisele.

Kui muuseumid soovivad anda ühiskonda sisulist panust, siis peavad nad tagama muuseumitöötajate erialase pädevuse. Selleks et muutuv maailmas erialane pädevus

säilitada ning jätkuvalt külastajate ootustele vastata, on täienduskoolituste roll muuseumides äärmiselt oluline. Seepärast võiks muuseumi kui organisatsiooni üks eesmärkidest olla täienduskoolitusel õpitu rakendamist takistavate asjaolude ületamine nii koolitamise ajal kui ka õpitud teadmiste ja oskuste töösse rakendamisel.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi küsitlusuuring muuseumitöötajate seas ja seejärel analüüsiti küsitluse tulemusi põhjalikumalt kvalitatiivsete intervjuude käigus muuseumijuhtidega – magistritöös on kasutatud kombineeritud uuringu varianti. Magistritöö küsitlusuuringus osales muuseumitöötajaid 25 erinevast muuseumist. Küsitlusele vastajaid oli 47. Peaaegu 45% küsitlusele vastanutest on perioodil 2018–2021 läbinud 4 kuni 6 täienduskoolitust, nii et statistiliselt võib järeldada, et iga küsitluses osaleja läbis keskmiselt 3 ja enam täienduskoolitust aastas. Uuring viidi läbi aprillis 2021 ja intervjuud viidi läbi novembris 2021. Kokku toimusid intervjuud 6 muuseumide sihtasutuse juhiga; intervjuud kestsid kokku 3 tundi ja 41 minutit.

Küsitlusuuringu analüüsi teostades kontrolliti ankeetküsitluse usaldusväärset esmalt Chronbachi alfa kordaja abil, millega tehti kindlaks küsimustiku korratavus. Järgnevalt võrdles autor mitteparameetrilist Mann-Whitney U-testi kasutades tegurigruppide keskmisi hinnanguid teadmiste ja oskuste omandamisel ning õpitu töösse rakendamisel. Ankeetküsitluse analüüsi viimases etapis teostas töö autor korrelatsioonanalüüsi seoste tugevuse hindamiseks.

Kvantitatiivse uuringu andmetest tulenev peamine järeldus oli, et töökeskkonna toetus (teadmiste rakendamise õhustik, juhendaja toetus, juhtide ja kolleegide toetus, rakendamisevõimalused ja jätkukoolitused) on tugevas korrelatsioonis koolitatavaga nii koolituse ajal kui ka õpitu rakendamisel, ning parandades töökeskkonnaga seotud tingimusi, suureneks ka töötajate teadmiste rakendamise võime (vt tabel 12 ja 13). Küsitlusuuringu tulemustest lähtuvalt tegi magistritöö autor ettepanekud õpitu rakendamise tõhustamiseks (vt tabel 15).

Huvitavaks saab pidada asjaolu, et muuseumitöötajate arvamusel on töökeskkonnast tulenevad tegurid tugevalt seotud individuaalse rakendamise võimega, kuid juhtide seas see kinnitust ei leidnud. Muuseumi juhtivtöötajad ei pidanud töökeskkonna tegureid (õppimise/rakendamise õhustik, juhi toetus, rakendamisevõimalused, jätkutegevused) koolitustel omandatu töösse rakendamisel oluliseks. Otsustavaks teguriks õpitu rakendamisel peeti juhtide seas pigem kolleegide omavahelist toetust. Samas selgusid muuseumijuhtide intervjuude käigus mitmed asjaolud, mis aitaksid hõlbustada muuseumitöötajate teadmiste omandamist ja õpitu töösse rakendamist (vt tabel 16). Mitmes kohas muuseumitöötajate ja

juhtide arvamused ka kattuvad. Näiteks pidasid nii muuseumitöötajad kui ka muuseumi juhtivtöötajad oluliseks töötajate motivatsiooni õppimisel ja õpitu rakendamisel, samuti leidsid mõlemad, et asjakohane koolitus hõlbustab õppimist ja õpitu töösse rakendamist.

Magistritöö väärtus muuseumidele seisneb selles, et tegu oli Eesti muuseumides esimese uuringuga, mis tuvastas muuseumitöötajate täienduskoolitustel õpitu rakendamist takistavaid ja toetavaid tegureid. Analüüsi tulemusena võib väita, et õpitu omandamisel ja õpitud oskuste, käitumise ja hoiakute töösse rakendamisel on oluline tähelepanu pöörata töökeskkonna teguritele (teadmiste rakendamise õhustik, juhendaja toetus, juhtide ja kolleegide toetus, tagasiside ja jätkukoolitused), mis parandavad (vt tabeleid 15 ja 16) täienduskoolituselt saadud teadmiste ja oskuste rakendamise võimet muuseumitöötajate seas.

Viidatud allikad

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
2. Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, *41*, 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
3. Barnett, S. M., & Ceci, S. J. (2002). When and where do we apply what we learn?: A taxonomy for far transfer. *Psychological Bulletin*, *128*(4), 612–637.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.4.612>
4. Bergman, M., Donovan, M., Drasgow, F., Overton, R., & Henning, J. (2008). Test of Motowidlo *et al.*'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, *21*, 227–253.
<https://doi.org/10.1080/08959280802137606>
5. Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: Does it truly happen?: An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, *37*. <https://doi.org/10.1108/03090591311312741>
6. Bhatti, M. A., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, *34*, 656–672.
<https://doi.org/10.1108/03090591011070770>
7. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, *36*(4), 1065–1105.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352880>

8. Blume, B. D., Ford, K. J., Surface, E. A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270–283.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>
9. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Addison-Wesley.
10. Broucker, B. (2010). Knowledge Transfer of Educational Programs in Public Management: Transfer-Inhibiting and Transfer-Enhancing Factors in the Belgian Public Sector. *Journal of Public Affairs Education*, 16, 231–253.
<https://doi.org/10.2307/25676124>
11. Butler, A., Le Grice, P., & Reed, M. (2006). Delimiting knowledge transfer from training. *Education + Training*, 48(8/9), 627–641. <https://doi.org/10.1108/00400910610710056>
12. Burke-Smalley, L., & Hutchins, H. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6, 263–296.
<https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
13. Chatterjee, A., Pereira, A., & Sarkar, B. (2018). Learning transfer system inventory (LTSI) and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*, 25.
<https://doi.org/10.1108/TLO-06-2016-0039>
14. Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2008). *An Update on the Learning Transfer System*. 8.
15. Clarke, N. (2002). Job/Work Environment Factors Influencing Training Transfer Within a Human Service Agency: Some Indicative Support for Baldwin and Ford's Transfer Climate Construct. *International Journal of Training and Development*, 6.
<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00156>
16. Cormier, S. M., & Hagman, J. D. (1987). *Transfer of Learning: Contemporary Research and Applications*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-21745-4>

17. Davis, J. A. (2011). Putting museum studies to work. *Museum Management and Curatorship*, 26(5), 459–479. <https://doi.org/10.1080/09647775.2011.621732>
18. Devos, C., Dumay, X., Bonami, M., Bates, R., & Holton, E. (2007). The Learning Transfer System Inventory (LTSI) translated into French: Internal structure and predictive validity. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 181–199. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00280.x>
19. Eesti elukestva õppe strateegia. (2020). (s.a.). Salvestatud 09. aprill 2021, <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>
20. Eesti Vabaõhumuuseum — Konservatori kutse. (s.a.). Salvestatud 8. detsember 2021, <https://evm.ee/est/kanut/konservatori-kutse>
21. Eidelman, J. (2018). What museums do we want in France in the future? *Museum Management and Curatorship*, 33(6), 585–593. <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1537624>
22. Fitzpatrick, R. (2001). *The strange case of the transfer of training estimate* [Data set]. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/e576912011-002>
23. Foray, D., & Hargreaves, D. (2003). The Production of Knowledge in Different Sectors: A model and some hypotheses. *London Review of Education*, 1. <https://doi.org/10.1080/1474846032000049099>
24. Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
25. Gainon-Court, M.-A. (s.a.). STAFF AND TRAINING IN REGIONAL MUSEUMS. Salvestatud 3. aprill 2021, <https://online.fliphtml5.com/xdjw/zaed/#p=1>

26. Ganesh, M., & Indradevi, R. (2015). Importance and Effectiveness of Training and Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p334>
27. Garver, M. S., & Williams, Z. S. (2009). Examining a Model of Understanding and Using Customer Value and Satisfaction Data. *Marketing Management Journal*.
28. Gibbs, K., Sani, M., & Thompson, J. (Toimetajad). (2007). *Lifelong learning in museums: A European handbook*. Ferrara: Edisai.
29. Govaerts, N., Kyndt, E., Vreye, S., & Dochy, F. (2017). A Supervisors' Perspective on Their Role in Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 515–552. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21286>
30. Graven, M., Lerman, S. Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning and identity. *Journal of Mathematics Teacher Education* 6, 185–194 (2003).
<https://doi.org/10.1023/A:1023947624004>
31. Grossman, R., & Burke-Smalley, L. A. (2018). Context-dependent accountability strategies to improve the transfer of training: A proposed theoretical model and research propositions. *Human Resource Management Review*, 28(2), 234–247.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.08.001>
32. Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
33. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
34. Holton, E. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 37–54.
<https://doi.org/10.1177/1523422304272080>

35. Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)
36. Huang, J. L., Blume, B. D., Ford, J. K., & Baldwin, T. T. (2015). A Tale of Two Transfers: Disentangling Maximum and Typical Transfer and Their Respective Predictors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 709–732. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9394-1>
37. Huang, J. L., Ford, J. K., & Ryan, A. M. (2017). Ignored no more: Within-Person variability enables better understanding of training transfer: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*, 70(3), 557–596. <https://doi.org/10.1111/peps.12155>
38. Koll, K. (s.a.). Muuseum; 2 (32) 2012 | DIGAR. Salvestatud 3. aprill 2021, <https://www.digar.ee/arhiiv/et/periododika/40648>
39. Kraiger, K. (2002). Decision-based evaluation. *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, 291–322.
40. Kultuuriministeerium. (s.a.). Salvestatud 21. veebruar 2021, Kultuuriministeeriumi veebileht: <https://www.kul.ee/et>
41. Laugasson, L. (2017). Kaitseväe koolitussüsteemi parendamine. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
42. Leberman, S., & Doyle, S. (2006). *The Transfer of Learning Participants' Perspectives of Adult Education and Training*.
43. Lee-Kelley, L., & Blackman, D. (2012). Project training evaluation: Reshaping boundary objects and assumptions. *International Journal of Project Management*, 30(1), 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.010>

44. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353–360.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050406>
45. McCaffrey, T. (2012). Innovation Relies on the Obscure: A Key to Overcoming the Classic Problem of Functional Fixedness. *Psychological Science*, 23(3), 215–218.
<https://doi.org/10.1177/0956797611429580>
46. Miller, P. (2003). Workplace learning by action learning: A practical example. *Graduate College of Management Papers*, 15. <https://doi.org/10.1108/13665620310458785>
47. Ng, K. H., & Ahmad, R. (2018). Personality traits, social support, and training transfer: The mediating mechanism of motivation to improve work through learning. *Personnel Review*, 47, 39–59. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0210>
48. Perez-Soltero, A., Aguilar-Bernal, C., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G., Merono-Cerdan, A., & Fornes-Rivera, R. (2019). *Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model*. 7–40.
49. Phillips, J. J. (2007). *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*. 16.
50. Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: A proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 673–693.
<https://doi.org/10.1108/03090591011070789>
51. Prasad, K., Vaidya, R., & Vemula, A. (2016). An Empirical Analysis of the Training Program Characteristics on Training Program Effectiveness: A Case Study with Reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04, 143–154. <http>
52. Rahandusministeerium. Riigi personalipoliitika valge raamat. (2014). (*s.a.*). Salvestatud 21. veebruar 2021, <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitikas://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43016>

53. Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, *11*(4), 463–494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
54. Bawono, I. R., & Purnomo, R. (2016). Antecedents and consequences of transfer of training in public sector organizations. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, *19*, 181. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i2.568>
55. Saks, A. (2002). So What is a Good Transfer of Training Estimate? A Reply to Fitzpatrick. *The Industrial-Organizational Psychologist*, *39*.
56. Saks, A., Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, *45*, 629 - 648. DOI: 10.1002/hrm.20135.
57. Salas, E., Cannon-Bowers, J. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual review of psychology*, *52*, 471-99. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.471.
58. Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance? *Personnel Psychology*, *66*. <https://doi.org/10.1111/peps.12035>
59. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. (Sage CA: Los Angeles, CA). <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
60. Zinovieff, M. A. (2008). Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework—PDF Free Download. Salvestatud 7. märts 2021, <https://docplayer.net/4653283-Review-and-analysis-of-training-impact-evaluation->

methods-and-proposed-measures-to-support-a-united-nations-system-fellowships-evaluation-framework.html

61. Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>
62. Thalheimer, W. (2020). *Factors That Support Training Transfer: A Brief Synopsis of the Transfer Research*. 22.
63. Tharenou, P., Saks, A., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organization level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
64. Tracey, J., Tannenbaum, S., & Kavanagh, M. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 239–252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.239>
65. Tran, L. U., Gupta, P., & Bader, D. (2019). Redefining Professional Learning for Museum Education. *Journal of Museum Education*, 44(2), 135–146. <https://doi.org/10.1080/10598650.2019.1586192>
66. Tran, L. U., & King, H. (2007). The Professionalization of Museum Educators: The Case in Science Museums. *Museum Management and Curatorship*, 22(2), 131–149. <https://doi.org/10.1080/09647770701470328>
67. Úbeda-García, M., Claver Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 100–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.001>
68. Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of

training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282–294.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x>

69. Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., & Kaufman, R. (1998). Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus. *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 90–96. <https://doi.org/10.1007/BF02299676>
70. Weber, E. (2017, juuni 30). Insights For Impact: New Learning Transfer Research [infograafika]. Salvestatud 13. märts 2021, Lever—Transfer of Learning website: <https://transferoflearning.com/insights-impact-new-learning-transfer-research-infographic/>
71. Wenzel, R., & Cordery, J. (2014). *Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography Training Transfer Research A Manager's Guide and Bibliography*.
72. Winkler, R. (2014). Training and knowledge transfer at the interface of cultures. *Management*, 18. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0017>

LISA A

Koolitavate ankeetküsitlus

- 1. Millises muuseumis Te töötate? (Soovitav)**
- 2. Teie ametikoht?**
- 3. Teie tööstaaž organisatsioonis või muuseumivaldkonnas?**
 - Kuni 1 aasta
 - 2 kuni 3 aastat
 - 4 kuni 5 aastat
 - 6 kuni 9 aastat
 - Enam kui 10 aastat
- 4. Millal osalesite viimati täienduskoolitusel?**
 - Alla 3 kuu tagasi
 - 4–6 kuud tagasi
 - 7–12 kuud tagasi
 - 2 aastat tagasi
 - 3 aastat tagasi
 - Ei ole aastatel 2018–2021 täienduskoolitusel osalenud
- 5. Teie poolt läbitud koolituste arv aastatel 2018–2021**
 - 1–3 koolitust
 - 4–6 koolitust
 - 7 ja enam koolitust
- 6. Koolituse pikkus**

Mis oli keskmine koolituse pikkus?

 - Kuni 0,5 tööpäeva
 - 1 tööpäev
 - 2 tööpäeva
 - 3 tööpäeva ja enam
 - Koolituste seeria
- 7. Täienduskoolitusel õpetatud teadmiste ja oskuste tüüp**

Milliste teadmiste ja oskuste omandamine oli täienduskoolituse eesmärgiks?

 - Pigem spetsiifilised, muuseumi tegevusele suunatud koolitused
 - Pigem üldise suunaga koolitused sobilike käitumisviiside valimiseks (nt juhtimisalane koolitus, meeskonnatöökoolitus)
- 8. Tegurid, mis toetasid või takistasid täienduskoolitusel teadmiste ja oskuste omandamist**

Millisel määral toetasid või takistasid alljärgnevad tegurid täienduskoolitusel uute teadmiste ja oskuste omandamist?

Kommentaar: Küsimuse 8 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:
2 – toetas oluliselt; 1 – toetas vähesel määral; 0 – nii ja naa; –1 – takistas vähesel määral; –2 – takistas oluliselt

Sisend	Küsimus
Koolitatava tunnusjooned	8.1 Teie kui õppija panus (pingutus) 8.2 Teie suhtumine õppimisse 8.3 Tunne, et koolitusel käsitletu on Teile personaalselt kasulik 8.4 Tunne, et koolitusel käsitletu on Teie organisatsioonile kasutamiseks vajalik
Koolituse kavandamine	8.5 Koolitusel demonstreeritud soovitud käitumisviisid probleemi lahendamiseks 8.6 Koolitusel demonstreeritud ebasobivate käitumisviiside näitlikustamine 8.7 Võimalused õpitud koolituse käigus läbi harjutada 8.8 Sobiv koolituse keskkond 8.9 Õppimise õhkkond koolitusel
Töökeskkond	8.10 Suhtumine õppimisse Teie töökohas 8.11 Suhtumine õppimisse Teie ülemuse poolt 8.12 Suhtumine õppimisse Teie kaastöötajate poolt 8.13 Suhtumine õppimisse Muuseumiühingu liikmete poolt 8.14 Koolitaja julgustav suhtumine 8.15 Koolitaja tagasiside Teie sooritusele 8.16 Osalejate tagasiside üksteisele 8.17 Koos ülemusega õppimisvõimaluste läbiarutamine 8.18 Jätkukoolitused õpitu kinnistamiseks

9. Õpitu töös kasutamise sagedus

Kui tihti on Teil olnud võimalusi täienduskoolitusel omandatud teadmisi ja oskusi enda töös rakendada?

- Pidevalt
- Sageli
- Mõnikord
- Harva
- Mitte kunagi

10. Tegurid, mis toetavad või takistavad täienduskoolitusel õpitud oma töös kasutada

Millisel määral toetasid või takistasid alljärgnevad tegurid täienduskoolitusel omandatud teadmiste ja oskuste kasutamist igapäevatoos?

Kommentaar: Küsimuse 10 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:
2 – toetas oluliselt; 1 – toetas vähesel määral; 0 – nii ja naa; –1 – takistas vähesel määral; –2 – takistas oluliselt

Sisend	Küsimus
Koolitatava tunnusjooned	10.1 Teie panus (pingutus) koolitusel õpitu kasutamiseks töös 10.2 Teie suhtumine õpitu rakendamisse

	10.3 Tunne, et koolitusel õpitu on Teile personaalselt kasulik 10.4 Tunne, et koolitusel õpitu on Teie organisatsioonile kasutamiseks vajalik
Kavandatud koolitus	10.5 Koolitusel demonstreeritud soovitud käitumisviisid probleemi lahendamiseks 10.6 Koolitusel demonstreeritud ebasobivate käitumisviiside näitlikustamine 10.7 Koolituse ajastus, mis võimaldas õpitud kohe töös kasutama hakata
Töökeskkond	10.8 Suhtumine õpitusse Teie töökohas 10.9 Suhtumine õpitusse Teie ülemuse poolt 10.10 Suhtumine õpitusse Teie kaastöötajate poolt 10.11 Suhtumine õpitusse Muuseumiühingu liikmete poolt 10.12 Töötempo, mis võimaldas uusi töövõtteid proovida 10.13 Koos ülemusega õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine 10.14 Ülemuse tagasiside töösooritusele 10.15 Jätkukoolitused õpitu kinnistamiseks

11. Õpitu kasutamise mõju tööle

Milline on Teie hinnangul täienduskoolitusel omandatud teadmiste ja oskuste kasutamise mõju Sinu töösooritusele?

- Väga suur
- Suur
- Keskmine
- Väike
- Väga väike

12. Individuaalne tulemuslikkus

Millisel määral mõjutavad Teid täienduskoolitusel omandatud teadmised ja oskused?
Kommentaari: Küsimuse 12 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:
5 – nõustun täielikult; 4 – pigem nõustun; 3 – nii ja naa; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse

Individuaalne tulemuslikkus	12.1 Saate paremini aru Teie tööle seatud eesmärkidest
	12.2 Individuaalne töösooritus on paranenud
	12.3 Oskate oma tööd paremini planeerida
	12.4 Tunnete ennast enesekindlamana tööülesannete täitmisel
	12.5 Koostöö osakonnas on paranenud

LISA B

Juhtide intervjuu küsimused töökeskkonna kohta

Sissejuhatavad küsimused	<ul style="list-style-type: none"> • Teie ametikoht? • Teie tööstaaž antud positsioonil? • Mitu inimest töötab Teie muuseumis? 	
Töökeskkonna tegur õppimisel	Töökeskkonna kliima	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas Teie organisatsioon väärtustab sihitatud ja arengueesmärkidel põhinevat õppimist?
	Toetus	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas juhina toetate töötajate õppimist? • Kuidas kaastöötajad toetavad töötaja õppimist? • Kuidas Muuseumiühing toetab töötaja õppimist? • Millisel viisil toimub koolitusvajaduste väljaselgitamine juhi poolt?
	Rakendamisevõimalused	<ul style="list-style-type: none"> • Millisel viisil organisatsioon tagab, et töötaja osaleks praktilisel ja asjakohasel koolitusel?
	Jätkutegevused	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas toimub otsustamine jätkukoolituste osas?
Töökeskkonna tegur õpitu rakendamisel	Töökeskkonna kliima	<ul style="list-style-type: none"> • Palun tooge näide positiivsest tulemusest, mida olete kogenud pärast töötaja(te) osalemist koolitusel? • Kuidas toimib uute teadmiste ja oskuste rakendamine tagasisidestamine, väärtustamine või motiveerimine?
	Toetus	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas juhina aitate töötajal uusi teadmisi ja oskusi töösse rakendada? • Kuidas kaastöötajad toetavad töötajaid uute teadmiste ja oskuste töösse rakendamisel? • Kuidas Muuseumiühing toetab töötajaid uute teadmiste ja oskuste töösse rakendamisel?
	Rakendamisevõimalused	<ul style="list-style-type: none"> • Millisel viisil organisatsioon tagab, et koolituse läbinud töötajal oleks piisavalt aega rakendada uusi teadmisi ja oskusi?
	Jätkutegevused	<ul style="list-style-type: none"> • Millisel määral toetab täna koolituse läbinud töötajat juhiga õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine?
Lõpetav küsimus	<ul style="list-style-type: none"> • Kui see teema kokku võtta, siis mis on Teie arvates see, millest sõltub, kas töötaja koolitusel omandatud teadmisi ja oskusi töökeskkonnas rakendab või mitte? 	

Allikas: Autori koostatud

TÄIENDUSKOOLITUSEL ÕPITU RAKENDAMISE PARENDUSVÕIMALUSED...60

LISA C Küsitlusandmete põhjal koostatud sagedustabel

Küsimus	Takistas olulisel		Takistas vähesel määral		Nii ja naa		Toetas vähesel määral		Toetas oluliselt		Kokku
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
8.1 Teie kui õppija panus (pingutus)	0	0%	2	4,44%	9	20%	6	13,33%	28	62,22%	45
8.2 Teie suhtumine õppimisse	1	2,22%	1	2,22%	0	0%	10	22,22%	33	73,33%	45
8.3 Tunne, et koolitusel käsitletu on Teile personaalselt kasulik	0	0%	0	0%	4	8,89%	8	17,78%	33	73,33%	45
8.4 Tunne, et koolitusel käsitletu on Teie organisatsioonile kasutamiseks vajalik	0	0%	0	0%	2	4,44%	11	24,44%	32	71,11%	45
8.5 Koolitusel demonstreeritud soovitatavad käitumisviisid probleemi lahendamiseks	0	0%	2	4,55%	13	29,55%	15	34,09%	14	31,82%	44
8.6 Koolitusel demonstreeritud ebasobivate käitumisviiside näitlikustamine	0	0%	4	9,09%	12	27,27%	16	36,36%	12	27,27%	44
8.7 Võimalused õpitu koolituse käigus läbi harjutada	0	0%	2	4,44%	8	17,78%	11	24,44%	24	53,33%	45
8.8 Sobiv koolituse keskkond	0	0%	1	2,27%	9	20,45%	18	40,91%	16	36,36%	44
8.9 Õppimise õhkkond koolitusel	0	0%	2	4,55%	6	13,64%	12	27,27%	24	54,55%	44
8.10 Suhtumine õppimisse Teie töökohas	1	2,27%	1	2,27%	6	13,64%	11	25,0%	25	56,82%	44
8.11 Suhtumine õppimisse Teie ülemuse poolt	0	0%	1	2,22%	9	20,0%	10	22,22%	25	55,56%	45
8.12 Suhtumine õppimisse Teie kaastöötajate poolt	1	2,22%	1	2,22%	10	22,22%	15	33,33%	18	40%	45
8.13 Suhtumine õppimisse Muuseumiühingu liikmete poolt	1	2,38%	2	4,76%	13	30,95%	12	28,57%	14	33,33%	42
8.14 Koolitaja julgustav suhtumine	1	2,22%	0	0%	1	2,22%	17	37,78%	26	57,78%	45
8.15 Koolitaja tagasiside Teie sooritusele	0	0%	1	2,22%	7	15,56%	16	35,56%	21	46,67%	45
8.16 Osalejate tagasiside üksteisele	1	2,22%	1	2,22%	11	24,44%	17	37,78%	15	33,33%	45
8.17 Koos ülemusega õppimisvõimaluste läbiarutamine	4	8,89%	2	4,44%	14	31,11%	12	26,67%	13	28,89%	45
8.18 Jätkukoolitused õpitu kasutamiseks	2	4,76%	0	0%	13	30,95%	14	33,33%	13	30,95%	42
10.1 Teie panus (pingutus) koolitusel õpitu kasutamiseks töös	0	0%	1	2,22%	3	6,67%	15	33,33%	26	57,78%	45
10.2 Teie suhtumine õpitu rakendamisse	0	0%	1	2,22%	3	6,67%	8	17,78%	33	73,33%	45
10.3 Tunne, et koolitusel õpitu on Teile personaalselt kasulik	0	0%	1	2,17%	4	8,7%	7	15,22%	34	73,91%	46
10.4 Tunne, et koolitusel õpitu on Teie organisatsioonile kasutamiseks vajalik	0	0%	0	0%	6	13,04%	10	21,74%	30	65,22%	46
10.5 Koolitusel demonstreeritud soovitatavad käitumisviisid probleemi lahendamiseks	1	2,22%	0	0%	10	22,22%	12	26,67%	22	48,89%	45
10.6 Koolitusel demonstreeritud ebasobivate käitumisviiside näitlikustamine	0	0%	1	2,22%	15	33,33%	13	28,89%	16	35,56%	45
10.7 Koolituse ajastus, mis võimaldas õpitu kohe töös kasutama hakata	2	4,35%	3	6,52%	7	15,22%	11	23,91%	23	50%	46
10.8 Suhtumine õpitusse Teie töökohas	1	2,22%	1	2,22%	12	26,67%	13	28,89%	18	40,00%	45
10.9 Suhtumine õpitusse Teie ülemuse poolt	0	0,00%	3	6,67%	13	28,89%	12	26,67%	17	37,78%	45
10.10 Suhtumine õppimisse Teie kaastöötajate poolt	1	2,27%	2	4,55%	10	22,73%	15	34,09%	16	36,36%	44
10.11 Suhtumine õpitusse Muuseumiühingu liikmete poolt	1	2,33%	1	2,33%	14	32,56%	12	27,91%	15	34,88%	43
10.12 Töötempo, mis võimaldas uusi töövõtteid proovida	3	6,52%	5	10,87%	11	23,91%	9	19,57%	18	39,13%	46
8.13 Koos ülemusega õpitu kasutamise võimaluste läbiarutamine	5	11,11%	1	2,22%	14	31,11%	16	35,56%	9	20,00%	45
8.14 Ülemuse tagasiside töösooritusele	4	8,89%	1	2,22%	15	33,33%	12	26,67%	13	28,89%	45
8.15 Jätkukoolitused õpitu kinnistamiseks	1	2,33%	2	4,65%	14	32,56%	10	23,26%	16	37,21%	43

Summary

ON WAYS TO IMPROVE TRAINING TRANSFER THROUGH THE STUDY OF ESTONIAN MUSEUMS

Iлона Dmitrijeva

Research shows why training often fails to transfer into practice. Theoretical approaches identify training, the trainee and the work environment as the potential pitfalls (Baldwin and Ford, 1988; Burke-Smalley and Hutchins, 2007; Grossman and Salas, 2011). The thesis demonstrates that despite previous research into problems in the application of what is learned during in-service training, public sector organisations have not drawn conclusions from the findings. Aside from being completely unexplored in Estonia, training transfer is generally largely understudied in the museum field.

The author of the Master's thesis focuses on the analysis of factors that support and hinder learning and the application of the gained knowledge in the context of museums, with a focus on training transfer in practice. The author of the thesis explores factors that play a significant role in successful training transfer in museums. The aim of this thesis was to make recommendations regarding how the knowledge gained through in-service training can be more effectively applied in Estonian museums.

The thesis consists of two chapters. In the theoretical part of the thesis, the author gave an overview of the concept of in-service training and of training transfer, analysed different ways of evaluating training transfer, examined the factors supporting and hindering the acquisition and transfer of knowledge gained from in-service training and described the specific characteristics of museums with regard to training transfer.

The empirical part of the Master's thesis features a mixed-methods research approach that consisted of conducting a survey among museum staff and then analysing the results of the survey in more depth through qualitative interviews with museum directors.

The key conclusion of the quantitative study was that work environment support (the climate of the work environment, supervisor support, manager and colleague support, feedback and follow-up training) is strongly correlated with the trainee, and that improving work environment conditions both during training and in training transfer would increase the ability of employees to apply knowledge.

It is interesting to note that museum staff strongly associate work environment factors with the ability of individual training transfer, whereas managers do not share this belief.

Managers at the museum did not consider work environment factors (the climate of the work environment, managerial support, implementation opportunities, follow-up activities) to be important in putting the knowledge gained in training into practice. Managers tended to regard support among colleagues as the decisive factor in implementing new practices. At the same time, the interviews with museum managers revealed a number of factors that could help museum staff acquire knowledge and transfer what they have learned to their work. Museum staff and managers also agreed on a number of points. For example, both museum staff and museum managers felt that it was important for staff to be motivated to learn and apply the acquired knowledge, and both felt that appropriate training facilitated learning and transfer of learning into practice.

The significance of the Master's thesis for museums lies in the fact that it was the first study in Estonian museums to identify the factors that hindered and supported training transfer of museum staff as well as to assess the individual performance of museum staff. In light of the analysis, it can be concluded that it is crucial to consider work environment factors (work environment climate, supervisor support, managerial and colleague support, implementation opportunities and follow-up training) in order to improve the ability of museum staff to transfer the knowledge and skills acquired through in-service training.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ilona Dmitrijeva, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „TÄIENDUSKOOLITUSEL ÕPITU RAKENDAMISE PARENDUSVÕIMALUSED EESTI MUUSEUMIDE NÄITEL“ mille juhendajad on Toomas Haldma ja Helen Poltimäe, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ilona Dmitrijeva
13.01.2022