



RAHANDUS-  
MINISTEERIUM

MINISTRY of FINANCE of the REPUBLIC of ESTONIA



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

## Keskse arendus- ja koolitustegevuse protsess ja põhimõtted

*Töö on valminud Euroopa Sotsiaalfondi toel programmi „Keskne koolitus“ raames ning Rahandusministeeriumi ja SA Poliitikauuringute Keskus Praxis koostöös.*

**2014**

## Sisukord

Sissejuhatus .....	2
Kasutatud lühendid ja mõisted .....	3
1. Koolitustegevuse eesmärgid .....	4
2. Aruande ulatus ja keskse koolituse sihtrühmad.....	4
3. Koolitustegevuse protsess.....	5
4. I etapp – analüüsimine .....	7
4.1. Visioon.....	7
4.2. Järeldused ja ettepanekud .....	8
5. II etapp – planeerimine .....	10
5.1. Visioon.....	10
5.2. Järeldused ja ettepanekud .....	12
6. III etapp – elluviimine .....	13
6.1. Visioon.....	13
6.2. Järeldused ja ettepanekud .....	15
7. IV etapp – hindamine .....	18
7.1. Visioon.....	18
7.2. Järeldused ja ettepanekud .....	19
8. Keskse arendus- ja koolitustegevuse reorganiseerimine.....	20
8.1. Olukorra ülevaade .....	20
8.1.1. Keskse arendus- ja koolitustegevuse reorganiseerimise vajadus .....	20
8.1.2. Ülevaade ATKOS-e põhijäreldustest.....	21
8.2. Tulevikuvision.....	21
8.3. Analüüs.....	22
8.3.1. Institutsionaalsed valikud.....	22
8.3.2. Ülesannete jaotus keskse koolituse koordineerimisel .....	24
8.4. Keskse arendus- ja koolitusüksuse toimemudel ja organisatsiooniline vorm.....	27
8.4.1. Keskse arendus- ja koolitusüksuse toimemudel .....	27
8.4.2. Asukoht haldusaparaadis, organisatsiooni/juriidiline vorm.....	32
8.5. Järeldused ja ettepanekud .....	33
9. Kokkuvõtte ja edasised sammud .....	36
Lisa 1. Küsitluse tulemused .....	39
Sissejuhatus küsitluse tulemustesse .....	39
I etapp – analüüsimine .....	40
II etapp – planeerimine .....	43
III etapp – elluviimine .....	48
IV etapp – hindamine .....	52
Lisa 2. Keskse koolituse põhimõtted .....	57

## Sissejuhatus

Keskse koolituse protsessi ja põhimõtete kirjeldamise eesmärgid on:

- 1) keskse koolituse protsessi korrastamine;
- 2) koolitussüsteemi osaliste vastutuse ning rollijaotuse kokkuleppimine;
- 3) asutuste vajaduste väljaselgitamine keskse koolituse korralduse<sup>1</sup> osas;
- 4) ettepanekute tegemine keskse koolitus- ja arendusüksuse (edaspidi KKÜ) reorganiseerimiseks.

Aruande koostamisel analüüsiti arendus- ja koolitustegevuse protsessi ning kirjeldati asutusteülese koolituse etapid ja tegevused. Koolitusahelat vaadeldi tervikuna. Analüüsimise meetoditeks olid:

- varasemate uuringute ja analüüside ülevaatus ja muude dokumentide analüüs;
- personali- ja koolitusjuhtide küsitlus;
- arutelud personali- ja koolitusjuhtide töörühmas;
- ekspertide hinnangud.

Töö tulemusena koostati:

- ülevaade praegusest koolituse etappidest ja tegevustest; etappide sisenditest ja väljunditest;
- küsitlustulemuste kokkuvõte (osa sellest dokumendist);
- optimaalne koolitusprotsessi mudel;
- ideaali ja praeguse situatsiooni võrdlus ehk järeldused;
- ettepanekud koolituse protsessi arendamiseks ja osaliste rollide ning ülesannete täpsustamiseks;
- ettepanekud keskse koolituse elluviimise tõhustamiseks.

Aruanne on dokument, milles sisalduv teave ja ettepanekud aitavad ellu viia [riigi kui töandja personalipoliitika valge raamatu](#) eesmärgid ja tegevussuundi ning on seega osa riigi kui töandja personalipoliitika arendamisest. Analüüsimise käigus antakse soovitusd avaliku teenistuse sisemiste ressursside mõjusamaks kasutamiseks koolitus- ja arendustegevuses, koolitussüsteemi osaliste tegevuses dubleerimise vähendamiseks, selgitatakse välja katmata tegevused ning tehakse ettepanekud asutustele tõhusama keskse toe loomiseks. Selle kaudu toetatakse kogu riigivalitsemise arendamist.

Aruande väljundiks on ettepanekud Rahandusministeeriumi juhtkonnale ja teistele koolitussüsteemi osalistele – aruande on sisendiks valge raamatu tegevuskavale ja Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna tegevusele keskse koolituse väärtuse kasvatamisel.

Ministeeriumide, ametite ja inspeksioonide, põhiseaduslike institutsioonide ning Riigikantselei personalijuhtide ning –koolitusjuhtide seas viidi läbi küsitlus kaardistamiseks tänased koolitusahela tegevused ja selgitada välja arendus- ning koolitustegevuste eest vastutajate ootused asutusteülese ehk keskse koolituse korraldusele. Küsitlusega uuriti, millist tuge asutused vajavad enda asutuse arendus- ja koolitustegevuse analüüsimisel, planeerimisel, elluviimisel ning hindamisel. Samuti küsiti, mida peaks keskse arendus- ja koolitustegevuse süsteemis muutma. Küsitluse kutse saadeti 88-le riigi ametiasutuse personali- ja koolitusjuhile või -spetsialistile. Küsitlusele vastas kokku 55 inimest. Küsitluse tulemused on terviklikult esitatud lisa 1.

---

<sup>1</sup> Uuriti, millist tuge asutused vajavad enda asutuse arendus- ja koolitustegevuse analüüsimisel, planeerimisel, elluviimisel ning hindamisel.

## Kasutatud lühendid ja mõisted

### Lühendid:

- ATAK – Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus
- ATKOS – TTÜ ja Praxise 2011. a uuring „Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs“
- ATS – avaliku teenistuse seadus
- KOV – kohalik omavalitsus
- KJK – Koolitusjuhtide Kogu
- KKÜ – keskne arendus- ja koolitusüksus
- RM – Rahandusministeerium
- RIHATO – Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakond
- SiM – Siseministeerium
- TJKK – Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus

### Mõisted:

- Asutused – selle üldmõiste all peetakse üldiselt silmas riigi ametiasutusi avaliku teenistuse seaduse paragrahv 6 lõige 2 mõistes; vajadusel on tekstis kohaliku omavalitsuse üksuse ametiasutused (KOV asutused) eraldi välja toodud, samuti on paljudes kohtades ministeeriume kui valitsemisala kompetentsikeskusi asutustest eraldi nimetatud.
- Koolitus – lühiduse huvides hõlmatakse aruandes selle termini alla nii klassikalisi koolitusi kui ka arendustegevusi laiemas tähenduses (nt nõustamine, seminarid, konverentsid, individuaalsed arenguprogrammid jne).
- Koolitusahel – sünonüüm siinses aruandes kirjeldatud neljaetapilisele arendus- ja koolitustegevuse protsessile.
- Koolitussüsteemi osalised – kõik arendus- ja koolituspoliitika kujundamisega ning elluviimisega tegelevad asutused (RM, TJKK, ministeeriumid, asutused) ja ametikohad (RIHATO ja TJKK ametnikud, personali- ja koolitusjuhid ning –spetsialistid, kes arendus- ja koolitustegevuse eest vastutavad).
- Sisupartnerid – mingi poliitikavaldkonna eestvedajad ja/või muutuste juhtimisega seotud avalikud teenistujad, kellel on oma valdkonna arendamisel tekkinud vajadus koolitada erinevaid sihtrühmasid. Poliitikakujundamisega tegelevad ametnikel on sageli vähene koolitustegevuste tellimise kogemus ja nad vajavad oskuslikuks muutuste elluviimiseks koolitusspetsialistide abi.

## 1. Koolitustegevuse eesmärgid

Koolitustegevus on personalijuhtimise üheks keskseks valdkonnaks ning on tihedasti seotud teiste personalijuhtimise ülesannetega, saades neist sisendi või olles ise aluseks teistele tegevustele. Ametikoha kujundamine, töö analüüs, ametijuhendi koostamine, personali planeerimine ning värbamine ja valik kujundavad ning täpsustavad koolitusvajadust ning annavad sisendi sobiva koolitustegevuse korraldamiseks. Töösoorituse hindamise ning arengu- ja hindamisvestluste käigus hinnatakse koolitustegevuse tulemuslikkust, samas annavad nad omakorda sisendit koolitusvajaduse hindamiseks. Koolitustegevus mõjutab otseselt organisatsioonikultuuri, personali töösooritust, karjääri ja töömotivatsiooni ning nende kaudu organisatsiooni eesmärkide täitmist.

**Koolitustegevuse eesmärgid avalikus teenistuses** on tagada ametnike ja töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus ametikohal esitatavatele nõuetele, ametiasutuse ja riigi arenguvajadustele.

Süsteemi kui terviku seisukohast toetab koolitustegevus avaliku teenistuse funktsioonide (inimressursside juhtimine, kontrollimehhanism, sümbolite ja väärtuste kandja) täitmist. **Keskne koolitustegevus** aitab saavutada **riigi** eesmärgi, sest see:

- kujundab ühiseid väärtusi;
- arendab ühtseid tegutsemisviise ja tööpraktikaid;
- hoiab järjepidevust;
- tõhustab koostööd ja koordineerimist ning võrgustike toimimist;
- hoiab kokku koolitusele kuluvaid ressursse vähendades dubleerivaid tegevusi;
- aitab tõsta koolituste kvaliteeti asutusteülestel teemadel.

Koolitus on üks osa laiemast personaliarendamisest ning aitab avalikul haldusel toime tulla keskkonnamuutuste ja uute väljakutsetega. Kokkuvõtlikult on keskselt pakutaval koolitusel kaks eesmärki:

- 1) ühtsem riigivalitsemine;
- 2) kõrgem koolitus- ja arendustegevuste kvaliteet ja tõhusus.

## 2. Aruande ulatus ja keskse koolituse sihtrühmad

Dokument kirjeldab **keskse** ehk asutusteülese koolitustegevuse põhimõtteid ja korraldust etappide ja tegevuste lõikes ning koolitussüsteemi osaliste rolle. Süvitsi ei käsitleta koolituse korraldamist asutuste tasandil. Teisalt on koolituse põhimõtted ja tegevuste loogika eri valitsusastmetel üsna sarnased ning dokument aitab kõikidel asutustel oma koolitusfunktsiooni analüüsida ning selle põhjal arendustegevusi plaanida.

Dokument toetub Vabariigi Valitsuse määrusele „Ametnike koolituse kord“. Ametnike koolituse kord reguleerib **ametnike** koolituse **koordineerimise** korraldust, koolituste eest tasumisel omaosaluse rakendamise korraldust, ressursimahuka koolituse lepingu sõlmimise ja kulude arvestamise korraldust. Siinne aruanne vaatlleb seda, kuidas koordineerimise korraldust tõhusamaks muuta.

Keskse koolituse põhimõtted ja korraldus käsitleb asutusteülese koolituse protsessi tervikuna ja on ka märksa üksikasjalisem kui eelnimetatud määrus. Aruanne on üles ehitatud protsessikeskselt ja selles antakse lisaks koolituse koordineerimisele ülevaade kõikidest nn **koolitusahela** etappidest alates koolitusvajaduse analüüsimisest ja lõpetades hindamisega.

Aruandes ei eristata ametnikke ja töötajaid (määrus „Ametnike koolituse kord“ keskendub just ametnike koolitusele), kuna eraldi koolitussüsteemide arendamine nendele gruppidele pole

otstarbekas. Analüüs on tehtud avaliku teenistuse keskselt, aga väljapakutud arendus- ja koolitustegevuse protsess lubab valitsemisalades koolitussüsteemi korrastamisel arvestada ka avaliku teenistuse väliseid asutuste vajadusi. Hallatavate asutuste kaasahaaramist näeb ette ka riigi kui tööandja personalipoliitika. Siinse dokumendi kontekstis võib hallatavaid asutusi käsitleda kui täiendavat keske arendus- ja koolitustegevuse sihtrühma.

### 3. Koolitustegevuse protsess

Optimaalne koolitustegevuse protsess ehk soovitatav seisund tulevikus on neljaetapiline ja vastab klassikalisele PDCA ehk *plan-do-check-act* mudelile<sup>2</sup>:

- 1) Analüüsimine
- 2) Plaanimine
- 3) Elluviimine
- 4) Hindamine

Protsessi iga etapp koosneb osaetappidest või tegevustest. Etappidel ja tegevustel on sisendid ja väljundid (nt olemasolevad või protsessi käigus loodav teave, dokumendid). Tegevustel on vastutajad ja osalejad.

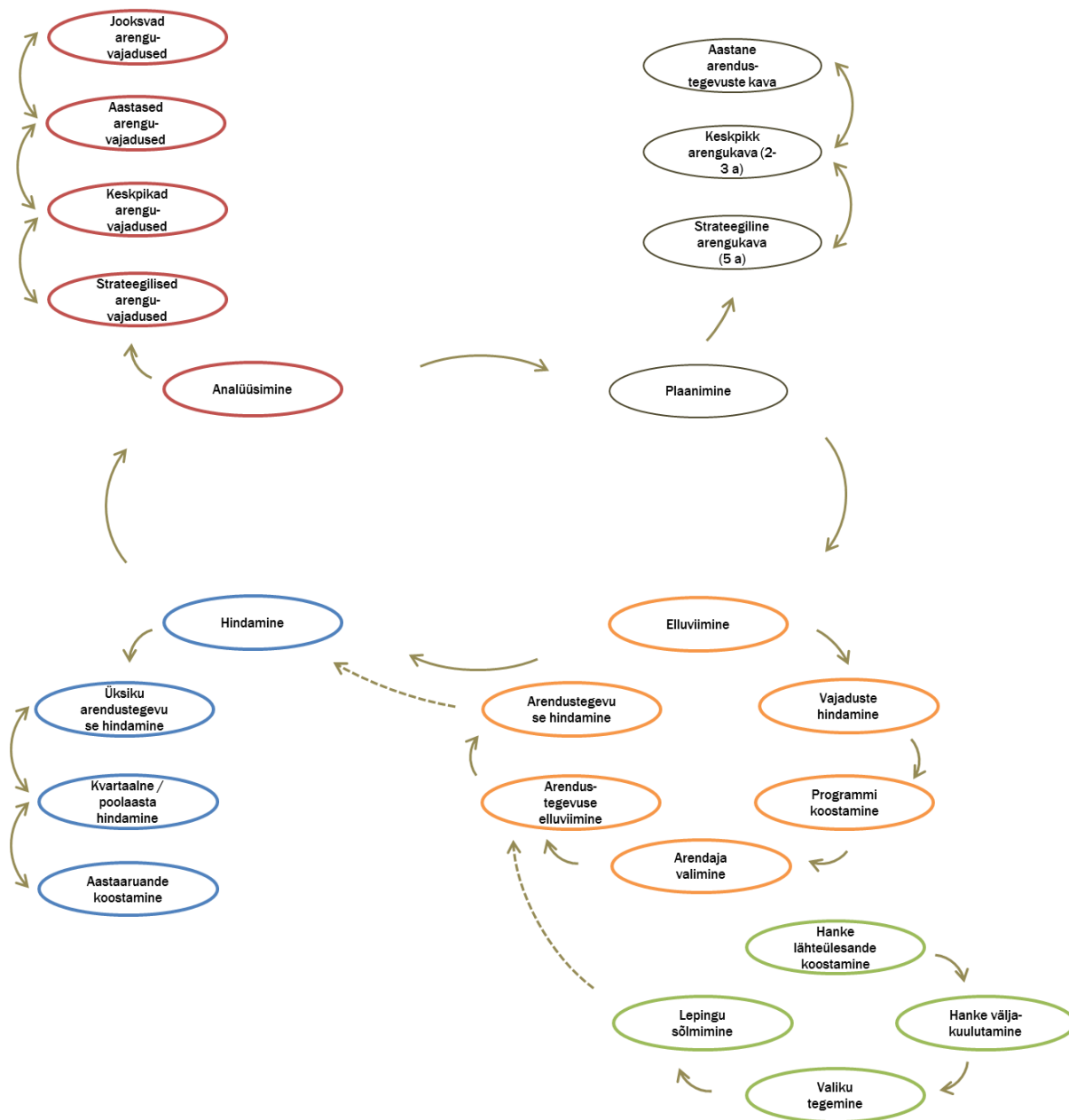
Selles aruandes on osaetappide ja tegevuste kirjeldamisel võimalusel ja vajadusel arvestatud ka:

- Küsimuse olulisust (strateegiline, taktikaline, jooksev)
- Tegevuste ajavahemikku (mitmeaastane, aastane, kvartaalne, jooksev)
- Valitsustasandit (asutusteülene e keskne tasand, valitsemisala ja asutuste tasand)

*Joonis 1. Koolitustegevuse protsessi tervikpilt*

---

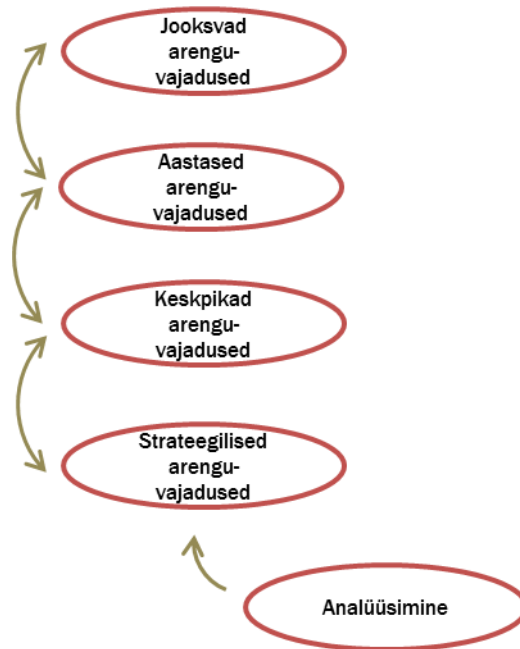
<sup>2</sup> Süstemaatiline lähenemine koolitusele koosneb loogiliselt järgnevatest etappidest: koolitusvajaduse hindamine, koolituse planeerimine, koolituse läbiviimine ja koolituse tulemuslikkuse hindamine. Allikas: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002) "Learning and Development" In Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. Human Resource Management. Essex: Pearson Education Limited, 423–429.



## 4. I etapp – analüüsimine

### 4.1. Visioon

Joonis 2. Koolitusvajaduse väljaselgitamine



#### Eesmärk

Analüüsi etapis toimub arenguvajaduse hindamine. Etapi eesmärk on analüüsida tegevuskeskkonda, selles toimuvaid muutusi ning nende mõju töötajate arenguvajadustele. Analüüsimiseks kaardistatakse infoallikad, mille põhjal saab hinnata arenguvajadusi, allikate puudumisel kogutakse vajalikke andmeid erinevate uuringumeetodite abil ning kogutud andmete põhjal selgitatakse välja töötajate arenguvajadused.

#### Tasandid

Vajadusi analüüsitakse neljal tasemel:

- Strateegilised arenguvajadused:

Perspektiiv on viis aastat. Näide: EL tõukefondide toetuste kasutamise planeerimine haldusvõimekuse prioriteetses suunas. Keskendutakse ühiskondlikele ja avaliku halduse trendidele ehk kaardistatakse suunad, millega tegelemine mõjutab laiemate trendidega toimetulekut (nt demograafiliste, tehnoloogiliste, sotsiaal-majanduslike jm muutuste mõju teenuste osutamisele, avalikule haldusele ja avalikule teenistusele). Oluline on mõista, mis kompetentse avalikud teenistujad tulevikus vajavad (nt koostööoskused, analüütiline võimekus, infotehnoloogia valdamine, ühine teenusepakkumine) ja kuidas nn megatrendid mõjutavad personali planeerimist. Koostatakse kord viie aasta jooksul. Infoallikateks on pikaajalised strateegiadokumendid nagu „Säästev Eesti 21“, konkurentsivõime kava „Eesti 2020“, valdkondlikud arengukavad, tulevikutrendide analüüsid ja muud visioonidokumendid.

- Keskpidad arenguvajadused:



Perspektiiv 2–3 aastat. Selles analüüsis keskendutakse lähematele arenguvajadustele, mis tulenevad juba ette teada plaanidest ja kavatsustest. Koondatakse erinevatest infoallikatest vajalik teave ning sünteesitakse konkreetsemateks arenguvaldkondadeks. Tähtsaks sisendiks on strateegiline arenguvajaduste analüüs – keskpikk analüüs täpsustab ja täiendab pikka vaadet, tuues sisse päevakavalisema teadmise ja konkreetsemad plaanid lähiaastateks. Keskpikkade arenguvajaduste analüüsimisel tuleb välja selgitada teemad, kus koolitustegevused aitavad strateegiliste arenguvajaduste kaardistamisel prioriteeritud kompetentsivaldkondasid edasi arendada. Infoallikateks on nt Vabariigi Valitsuse tegevuskava, valdkondlikud strateegiad või programmid ning strateegiliste arengudokumentide rakenduskavad jm keskpikkad plaanid.

Analüüs põhineb suures osas dokumendianalüüsil, samas saab täiendavat teavet koguda ka erinevate uuringumeetodite abil nagu küsitlused valdkonna ekspertide ja juhtide seas, uuringud, fookusgrupi intervjuud jne. Kaardistatakse olulisemad koolitus- ja arendustegevuste teemad (nt kvantitatiivsete uuringumeetodite alaste oskuste arendamine, IT-lahenduste mõju/kasutamine avalikus halduses, EL ametnike puhul eesistumiseks vajalik keelekoolitus, juhtide inimeste juhtimise alaste oskuste arendamine jne).

- Aastased arenguvajadused:

Eesmärgiks on analüüsida konkreetseid ja prioriteetseid arenguvajadusi, millega tuleks tegeleda kohe, nt seadusandluses toimunud muudatuste, uute tööprotseduuride sisseviimise, uuenduslike projektide algatamise vms tõttu. Sellel tasandil on heaks sisendiks asutuste aastased tegevuskavad ja arenguestluste käigus saadud soovid. Perspektiiv on 1–2 aastat (osad tegevused jagunevad kahe või isegi kolme aasta peale).

- Jooksvad koolitusvajadused:

Paindlikkuse säilitamiseks tuleb koolitusplaan vastavalt vajadusele jooksvalt korrigeerida. Koolitusvajadused võivad tekkida ka lühema perspektiiviga / *ad hoc* otsuste mõjul ja koolituse korraldus peab tagama selliste vajadustega arvestamise.

Vajadusi tuleb vaadelda n-ö rulluvalt, nt keskpikkad arenguvajadused on seda konkreetsemad, mida lähemal on tegevused. Regulaarse ülevaatuses raames tehakse muudatusi nii aastases kui ka vajadusel keskpikas vaates.

## 4.2. Järeldused ja ettepanekud

Ametiasutuste personali- ja koolitusjuhtide hulgas läbi viidud küsitluse tulemuste põhjal võib arenguvajaduste analüüsimise etapi kohta teha alljärgnevad järeldused (küsitlustulemused asuvad lisa 1):

- Koolitusvajaduste analüüside tegemise tava on üsna hästi välja kujunenud, siiski esineb veel asutusi (11% vastajatest), kus taolisi analüüse ei tehta.
- Vajaduste väljaselgitamisel kasutatakse peamiselt arenguestlusti, vähemal määral ka strateegilisi arengudokumente. Laiemaid ja valdkondlikke uuringuid kasutavad vaid umbes viiendik vastajatest. Muude teabeallikate loetelu oli küll üsna kirju, kuid selget mustrit või meetodite süsteemi vastustest ei selgunud. Võib teha järelduse, et arenguvajaduste analüüs asutustes ei ole piisavalt süsteemne ja põhineb vähestel allikatel.
- Koolitusvajadusi analüüsitakse valdavalt üheaastasest perspektiivis (83%), kahe-kolmeaastast vaadet kasutavad märksa vähem (31%) ja kolmest aastast pikemat perspektiivi kasutab vaid üks vastanud asutus. Tulemuste alusel võib väita, et liiga palju asutusi piirduvad vajaduste analüüsimisel vaid üheaastase vaatega.

- Küsitluse tulemustest nähtub, et personali- ja koolitusjuhid peavad oluliseks nii strateegilise kui ka keskpika koolitus- ja arendusvajaduse analüüsimist. Seda nii kesksel, valitsemisala kui ka asutuse tasandil. Valitsemisala tasandi arenguvajaduste analüüsi tähtsustakse siiski teistest vähem ning siin peaks ministeeriumide roll olulisemaks muutma, et saavutada valitsemisalas suurem tegevuste koostöö ja optimeerida kulusid. Arvestada tuleb seda, et mõne ministeeriumi valitsemisala asutuste eesmärgid ja ülesanded on üsna mitmekesised ja ühisosa on vähene. Samas teisest võib ühisosa suurem olla – kuivõrd valitsemisala üleseid analüüse ei ole tehtud, puudub ka täpne teave ühistest vajadustest.
- Analüüsimiseks kasutatakse töötajate enda hinnangul põhinevaid sisendeid, nt arenguvestluste tulemusi, ja asutuse/valdkonna strateegiadokumente. Kuid muude sisendite osakaal on madal ehk analüüs on liiga ühekülgne.

#### Ettepanekud:

- Rahandusministeerium koostab kord viie aasta jooksul strateegilise arendus- ja koolitusvajaduse analüüsi. Strateegiline analüüs peab olema mitmekülgne ja katma riigi personalipoliitikat tervikuna ning arvestama eri valitsemistasandite vajadustega.
- Rahandusministeerium koostab kord kolme aasta jooksul keskpika arendus- ja koolitusvajaduse analüüsi. Lisaks ministeeriumidele on tähtis koostöö Riigikantseleiga, kes tegeleb tippjuhtide ja nende järelkasvu arendamisega. Rahandusministeerium uuendab keskpikka vaadet iga-aastase ministeeriumidelt ja Riigikantseleilt küsitud sisendi põhjal. Need ministeeriumid, kes koordineerivad valdkondlikke võrgustikke (nt arendus-, IT-, personali-, koolitus-, finantsjuhid, õigusloome juhid jne) esitavad vajadused ka võrgustike vajadustest.
- Ministeerium ja Riigikantselei koondavad igal aastal oma valitsemisala ametnike/töötajate ja koordineeritavate võrgustike horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse ning esitavad analüüsi/kokkuvõtte kord aastas Rahandusministeeriumile<sup>3</sup> (eeltäidetud vormil). Sellele peaks järgnema ka tagasiside (missugusele tulemusele analüüsimise käigus jõuti ja missuguseid valdkondi on plaanis keskse koolitusena katta, et seda oleks võimalik valitsemisala ja asutuste koolitusplaanidega ühildada).
- Ministeeriumid peaksid koostama ka valitsemisala strateegilise ja keskpika arenguvajaduste analüüsi. Keskne arenguvajaduste analüüs katab vaid kogu avaliku teenistuse vajaduste ühisosa. Lisaks on olemas asutusteüleised koolitusvaldkonnad, mis puudutavad väiksemaid asutuste grupe (nt sisejulgeolek, keskkonnakaitse, noorsoopoliitika jne), mis jäävad keskse koolitustegevuse vaateulatusest välja. Samuti on keskse koolitustegevuse mahud piiratud ning horisontaalseid valdkondi tuleb katta ka asutuse või valitsemisala tasandil. Seetõttu peaksid Rahandusministeeriumi läbi viidud kesksete arenguvajaduste analüüsi täiendama valitsemisala spetsiifilised analüüsid. Nende koostamine tagaks terviklikuma pildi olemasolu avalike teenistujate arenguvajaduste kohta.
- Rahandusministeerium peaks ministeeriumidele ja asutustele pakkuma tuge strateegilise ja keskpika analüüsi koostamisel, et lihtsustada asutustele pikema perspektiiviga vajaduste analüüsimist. Ühelt poolt oleks kesksete analüüside sisu ja järeldused aluseks valdkondlike arenguvajaduste määratlemisel. Teisalt aga saaks Rahandusministeeriumi väljaarendatud metodoloogiat kasutada valdkondlike valitsemisala vajaduste analüüsimisel. Keskne analüüs võib asutuse analüüsiga osaliselt kattuda – mil määral, see sõltub konkreetse asutuste tegevusalast ja spetsiifilistest vajadustest.
- Kõik asutused peaksid süsteemselt hindama avalike teenistujate arendus- ja koolitusvajadust. Keskpikkade ja strateegiliste arenguvajaduste analüüside koostamist ei tuleks siiski teha kohustuslikuks asutuste tasandil. Selleks on tarvis ressursse, sh teadmisi ja oskusi, mida väiksematel asutustel napib. Sestap on olulisel kohal kesksed ja valitsemisala analüüsid, samuti juhised ja meetodika, mida asutused saaksid kasutada, et järk-järgult oma vajaduste

<sup>3</sup> Siseministeerium koordineerib KOVide koolitusvajaduse kogumist ja esitab selle Rahandusministeeriumile.

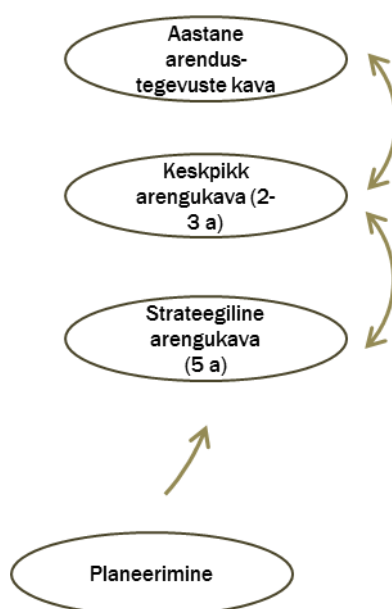
analüüsimise taset tõsta. Juhendmaterjalid ja näidised aitavad edaspidi arendus- ja koolitusvajaduste analüüsimise praktikaid ühtlustada, et eri tasanditel kogutav teave oleks ühetaolise struktuuriga ja andmed kvaliteetsemad ning võrreldavamad.

- Koolitusvajaduste analüüs peab olema osa kõikide strateegiliste arengudokumentide ning seaduseelnõude mõju hindamisest. Väljatöötamiskavatsused, mõju hindamise aruanded ja eelnõude seletuskirjad peavad sisaldama teavet koolitusvajaduse ja mahtude kohta ning eelarve prognoosi. See nõue peab olema mõju hindamise metoodikas selgemalt välja toodud ja strateegiate ning õigusloomega tegelevaid ametnikke tuleb arendus- ja koolitusvajaduse analüüsimise kohustusest teavitada. RM koostab ametnikele vastavad juhised ja (vajadusel) koolitab/informeerib.

## 5. II etapp – planeerimine

### 5.1. Visioon

Joonis 3. Koolitustegevuse planeerimine



#### Eesmärk

Planeerimise etapis koostatakse koolitusvajaduse analüüside alusel koolitus- ja arendusplaani. Etapi eesmärk on anda tegevustele suund ja kavandada elluviimine. Samuti saab plaane hiljem kasutada koolitustegevuste toimimise ja mõju analüüsimise alusena. Planeerimise etapi käigus on vaja teha ka esialgsed arvutused tegevuste maksumuse kohta, et need ei mahuksid kasutada oleva eelarve piiridesse. Mida lühemaajalised on plaanid, seda üksikasjalikumad peavad need arvutused olema.

#### Tasandid

- Koolitusstrateegia (5-aastane vaade) :

Koolitusstrateegia seab inimeste arendamisele laiemad raamid. Selle dokumendi eesmärgid kattuvad suuresti kogu avaliku halduse ja personalijuhtimise valdkonna arendamise sihtidega. Kindlasti on üheks lähtekohaks koolitusstrateegiale riigi kui töandja personalipoliitika eesmärgid (tabel 1). Samas peaks strateegiline koolituskava tõlkima neid eesmärgid rohkem koolitustegevuste keelde ning juurde tooma ka teiste kesksel koolitust mõjutavate poliitikate ja arengukavade strateegilised eesmärgid.

Tabel 1. Riigi kui tööandja personalipoliitika põhimõtted ja alaeesmärgid

Põhimõte	Alaeesmärk
Avatus	Riigi kui tööandja otsused on arusaadavad, läbipaistvad ja õiguspärased
Mõjususe ja tõhususe	Riigil on vajaliku kvalifikatsiooniga ja optimaalse suurusega töötajaskond, kellega seotud eelarve juhtimine toimub läbimõeldult
Konkurentsi- ja kohanemisvõime	Riigi personalipoliitika on nii muutuvatele oludele vastav (sh tööturul) kui ka riigi kui tööandja konkurentsivõimet hoidev
Ühtsus	Inimeste juhtimine on riigi kui terviku eesmärkidest lähtuv, järjepidev ja kestlik, tagades võrdse kohtlemise ja edendades soolist võrdõiguslikkust

Koolitustegevus on üks osa üldisemast riigi personalipoliitikast ning haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskavast<sup>4</sup>. Strateegiline koolituskava kirjeldab koolitust mõjutavaid trende ning seda, kuidas koolitus aitab üldisi riigi eesmarke saavutada, tuvastades seeläbi prioriteetsed tegevusvaldkonnad. Koolitusstrateegia käsitleb ka seda, milliste sihtrühmade ja kompetentside arendamisega tuleb keskpikas vaates asuda tegelema. Lisaks sisaldab strateegiadokument koolituse kui funktsiooni arendamise vajadusi ja eesmarke ning plaanide täitmiseks vajaliku eelarve prognoosi.

Koolitusstrateegiast sõltub otseselt riigi kui tööandja personalipoliitika õnnestumine, seetõttu peaks strateegia olema kinnitatud Vabariigi Valitsuse poolt. Koolitusstrateegiat ei kehtestata eraldi dokumendina, see on riigi personalistrateegia üheks peatükiks<sup>5</sup>.

- Keskpikk (2–3-aastane vaade) koolitusplaan:

Keskpikas asutusteüleses koolitusplaanis tõlgitakse üldisemad koolitusstrateegias sõnastatud valdkonnad konkreetsemateks eesmärkideks. Nende alusel määratletakse teemad, millele järgnevatel aastatel keske koolituse pakkumisel keskendutakse. Keskpika koolitusplaani eesmärgid on suunanäitajaks ministeeriumidele valitsemisala koolituskava koostamisel. Keske vaate olemasolu aitab lüüa ühtsust ja ennetada tegevuste dubleerimist.

Keskpikk koolitusplaan peab sisaldama prioriteetseid koolitusvaldkondasid, sihtrühmi ning mahtude ning eelarve prognoosi. Samuti indikatiivselt ära näitama, millise meetodiga eesmarke saavutatakse, (nt pikad arenguprogrammid, lühemad koolitused, e-õpe, coaching või mentorlus, nende kombinatsioon jne). Tegevusplaan on rulluv – seda vaadatakse iga-aastaselt üle ning lisatakse ühe aasta vaade ja konkretiseeritakse eesootava aasta tegevusi.

- Aastane koolituskava:

Aastane koolituskava keskendub tegevuste elluviimise kavandamisele ehk:

- Mis koolitusprogramme või muid -tegevusi ning erinevatele sihtrühmadele pakutakse?

<sup>4</sup> Kätesaadav aadressil

[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strateegiaburoo/haldusvoimekuse\\_ja\\_oecd\\_riigivalitsemise\\_raporti\\_tegevuskava\\_10.12.2014.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strateegiaburoo/haldusvoimekuse_ja_oecd_riigivalitsemise_raporti_tegevuskava_10.12.2014.pdf).

<sup>5</sup> Praegu kajastab koolitustegevuse arendamist riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, vt punkti „Personali hindamine ja arendamine“ ja lisa 5, punkt 6. Kätesaadav aadressil: <http://avalikteenistus.ee/index.php?id=42486>. Valitsus otsustas, et Rahandusministeeriumi ja ministeeriumide personalijuhtide koostöös valmib 2015. aasta keskpaigaks valge raamatu rakenduskava.

- Mis mahus koolitustegevusi pakutakse (koolitussündmuste ja osalejate arv, eraldatud eelarve maht)?
- Millised on koolitustegevuste toimumise perioodid või tähtajad?

Aastane koolituskava sisaldab nii pikaajalistest plaanidest tulenevaid arendustegevusi kui ka jooksvalt üles kerkinud vajadusi (nt õigusaktide muutused, arenguvestlustel selgunud vajadused jms). Aastase kava puhul piisab tabeli vormist, kui üldisemad eesmärgid ja sihid on pikemaajalistes plaanides selgelt põhjendatud. Koolitustegevuste korraldamine on pikaajaline ning mitmeid osapooli hõlmav protsess, kus tegevuskava oludest tulenevalt pidevalt muutub. Muudatused tuleb jooksvalt sisse viia ja asjakohane on regulaarsete vahekokkuvõtete tegemine, et hinnata aja- jm ressursidest tulenevat mõju/järelmeid tegevusplaanile. Olulisematest muudatustest informeeritakse osapooli jooksvalt.

## 5.2. Järeldused ja ettepanekud

Küsitlustulemuste peamised järeldused on järgnevad:

- Koolitusplaanid eksisteerivad suuremal osal asutustel (91%), kuid peaks olema kõikidel.
- Plaanid on paindlikud dokumendid, mida muudetakse vastavalt vajadustele isegi siis, kui need on ametlikult heaks kiidetud.
- Koolitusplaanid on sarnaselt analüüsidele pigem üheaastased (selle vastuse märkisid 95% vastanutest). Vaid 15% vastajaid märkisid, et nende plaanid on 2-3-aastased või enam kui kolm aastat pikad (viimast esineb 7,5% vastanud asutustes). Sarnaselt koolitusvajaduse analüüsidele võib väita, et liiga palju asutusi piirduvad vaid üheaastase vaatega.
- Positiivne on, et kui plaane koostatakse, siis kõikides asutustes kaasatakse planeerimisse ka juhte – enamik kommenteerijaid täpsustas, et kaasatakse nii tipp- kui keskastmejuhte, sest juhtide sisendi kaudu saab koolitusvajadusest koolitusplaani. Plaanid sisaldavad eelarvet – see on oluline koolituseelarve kavandamise vahend, kuid seda kasutatakse reeglina ka sihtrühmade ja koolituste mahu kavandamiseks. Koolitusplaanid on töötajatele üldiselt kättesaadavad.
- Enamus vastajaid peavad strateegilist vaadet koolitusele üsnagi oluliseks. Strateegilise plaani olemasolu peetakse tähtsaks ennekõike kesksel tasandil (74%) ja asutuse tasandil (54%). Valitsemisalas pidasid strateegilist plaani vajalikuks 44% vastanutest. Teisalt just valitsemisala strateegilise plaani olemasolu võiks olla kasulik, sest selle plaani koostamisel selguks, kas on selliseid arendustegevusi, mis keskse plaani vaatest on liiga spetsiifilised, aga valitsemisalas oleks võimalik leida asutuste vajadustes mingi ühisosa.
- Keskpika koolitusplaani olemasolu peetakse veelgi vajalikumaks kui strateegilise plaani olemasolu – kesksel tasandil 83% vastajatest, valitsemisala tasandil 57% ja asutuse tasandil 74% vastajatest.

Ettepanekud:

- Asutusteülese koolitusstrateegia koostamise eest vastutab kesksel tasandil Rahandusministeerium, kes planeerib strateegialoome protsessi ja kaasab kvaliteetse tulemuse saavutamiseks vajalikud huvipooled nii avalikust teenistusest kui ka väljast (ülikoolid, kodanikuühiskond, tööandjate ja –võtjate esindajad jne). Koolitustegevuse strateegiline planeerimine toimub koos riigi personalistrateegia kujundamisega.
- Asutusteülese keskpika koolitusplaani loomise eest vastutab samuti Rahandusministeerium. Kuivõrd sisendid tulevad juba varem kooskõlastatud strateegiadokumendist ja iga-aastastest koolitusvajaduse kokkuvõtetest, siis dokumendi koostamisel ei ole ulatuslikku kaasamist enam tarvis, piisab avaliku teenistuse siseste huvipoolte kaasamisest. Koolitussüsteemi osalised panustavad plaani koostamisse, osalevad loodud materjali ülevaatusel ning teevad täiendus- ja muudatusettepanekuid. Arutelu areenideks on (koolitusjuhtide ja personalijuhtide, ka nn horisontaalsete ametikohtade) võrgustikud, kantslerite koosolek.

- Aastase asutusteülese tegevusplaani koostamise eest vastutab Rahandusministeerium, kes koondab ja analüüsib elluviimiseks vajaliku teabe ministeeriumidest ja Riigikantseleist. Asutusteüleline aastaplaan on osa keskpikast koolitusplaanist.
- Valitsemisalas vastutab strateegilise ja keskpika koolitusplaani loomise eest ministeerium. Asutuste tasandil asutused ise. Tagamaks strateegiliste ja keskpikkade plaanide elujõulisus, tuleb juba analüüsimise faasis arvestada eelarveprognoosidega ja kaasata tipp- ja keskastmejuhte, et otsustajad oleksid kavadest teadlikud ning plaanide üldsuundadega nõus. Arendus- ja koolitustegevuste eesmärgid peavad olema seostatud eri tasandite põhitegevuse eesmärkidega, et arenduse ja põhiülesannete seos oleks selgelt tuvastatav.
- Koolitusvajaduse analüüs ja plaanid võivad olla ühes dokumendis, sest vajadused, eesmärgid ja nende elluviimise meetmestik on äärmiselt tihedasti seotud. Ka strateegiline ja keskpikk vaade kattuvad suurel määral ja nende kirjeldus võib olla ühes dokumendis. Sellisel juhul tuleb keskpikkade plaanide osa selgelt strateegilistest eesmärkidest eristada, et esimest oleks võimalik tihedamalt üle vaadata ning vajadusel muuta.
- Ministeeriumid koordineerivad oma valitsemisalas horisontaalse arenduse ja koolituse planeerimist. Ministeeriumid saavad selleks vajalikku teavet (teemad, sihtrühm(ad) ja osalejate arv, tegevuse eesmärk, jms) teavet oma asutustelt ja enda poolt koordineeritavatelt võrgustikelt juba vajaduste hindamise faasis. Planeerimise etapis toimub valikute langetamine ja tegevuste täpsustamine koos asjakohaste osalistega.
- Valitsemisalade keskpika, aastase ja jooksvate plaanide tegemise ning uuendamise eest vastutab ministeerium. Asutustes kasutatakse samamoodi keskpikka ja aastast vaadet ning nende olemasolu eest vastutab personalijuht (koos koolitusjuhiga, kui selline ametikoht olemas on).
- Rahandusministeerium peaks koostama koolitusplaani vormi, et see oleks kättesaadav ka väiksematele asutustele, kes praegu koolitusplaan ei tee.

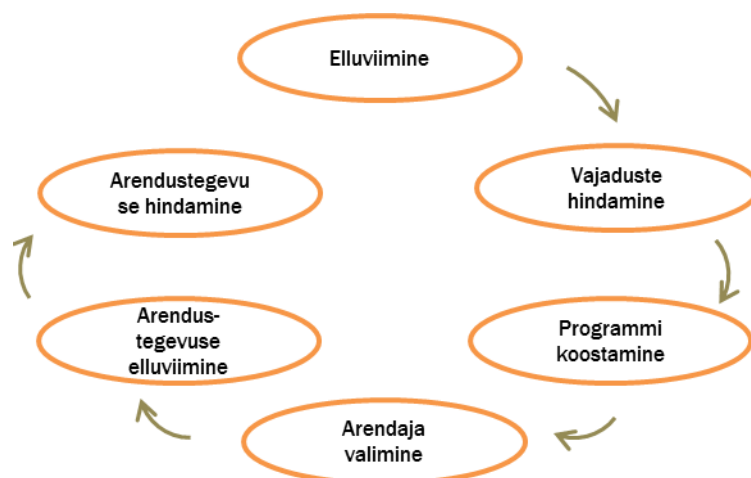
## 6. III etapp – elluviimine

### 6.1. Visioon

Koolitusplaanide elluviimine on mahukaim koolitusahela etapp, kus võib eristada kahte tasandit:

- Üldisem elluviimine (joonis 4)
- Koolitaja/arendaja valimine, mis on tihedalt hankimise protsessidega seotud (joonis 5)

Joonis 4. Koolitustegevuse elluviimine



Joonis 5. Koolitaja/arendaja valimine



## Eesmärk

Etapi keskmes on koolitustegevuste korraldus. Etapi eesmärk on viia koolitustegevused ellu kvaliteetsel ja tõhusal moel, sh leida tegevuste elluviijad ehk koolitajad.

## Tasandid

Siin etapis tasandite vahel tegevuste elluviimises olulisi erinevusi ei ole. Üldine elluviimise loogika on järgnev:

- Keskse tasandil toimub horisontaalse koolituse korraldamine;
- Valitsemisalas toimub sektoraalsete ja horisontaalsete koolituse korraldamine, mis ei mahu Rahandusministeeriumi poolt korraldatavasse kesksesse koolituskavva;
- Asutuste tasandil toimub spetsiifilistele asutuse ning individuaalseid arenguvajadusi katvate koolituse korraldamine.

Kõikidel tasanditel toimuvad sarnastel alustel järgmised tegevused:

- Vajaduste hindamine ning koolitus- ja arendustegevuse lähteülesande koostamine, kus koos koolituse sihtrühmade vajadusi kõige paremini tundvate osalistega tehakse koolitus- ja arendustegevuse kirjeldus, mis hõlmab:
  - Taustainformatsiooni;
  - Tegevuse eesmärgid;
  - Koolituse tulemusi (õpiväljundeid);
  - Infot sihtrühma kohta (sh eeldatav osalejate arv);
  - Esialgset loetelu käsitlemist vajavatest temadest ja mahust;
  - Korralduslikku teavet (nt materjalide loomine, koolitajate arv, tagasiside kogumise korraldus jms).
- Lähteülesande kvaliteedi eest vastutavad kesksel tasandil Rahandusministeerium ja tippjuhtide puhul Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus (edaspidi TJKK) ning valdkonna eest vastutaja ehk sisupartner. Valitsemisala ja asutuse tasandil ministeeriumi või asutuse personali- või koolitusjuhid. Koostöö koolituse sihtrühmaga on äärmiselt vajalik, sest nende sisendi headusest sõltub lõpptulemuse kvaliteet.
- Lähteülesanne on sisendiks tegevuse elluviija(te) ehk koolitaja(te) leidmisele. Koolitajateks võivad olla:
  - Asutuse enda inimesed
  - Teise asutuse spetsialistid (see ja eelmine: sisekoolitajad<sup>6</sup>)
  - Keske koolitusüksuse koolitajad (praegu Eestis KKÜ koolitajate baas puudub)
  - „Turul“ tegutsevad koolitajad (nii Eestis kui välismaal).

<sup>6</sup> Paljud ametnikud ja töötajad on oma valdkonna ainsad eksperdid ning nende koolituskogemus on sageli nii suur, et on takistuseks põhitööle või ei suudeta/soovita vajalikul määral koolitust teha. Praegu ei ole toimivat süsteemi, mis toetaks valdkondliku ekspertiisi levikut avaliku teenistuse sees (ATKOS).

- Riigihangete seaduses ja asutuste hankekordades sätestatud juhtudel tuleb koolitaja(te) leidmiseks korraldada hange või võtta konkureerivad pakkumused. Lähteülesanne on pakkumuskutse ja hankedokumendi osa. Juhul kui koolituse maksumus jääb allapoole hankepiiri, on siiski soovitatav võtta vähemalt kolm erinevat pakumist tagamaks koolitustegevuse kvaliteet, mõju ja tõhusus.
- Konkursi või hanke korraldamise reeglid ja sammud on sätestatud riigihangete seaduses ning asutuste hankekordades. Üldistatult võib need jagada:
  - Hanke väljakuulutamise e-riigihangete keskkonnas või pakkumuskutse väljasaatmine
  - Valiku tegemine (detailselt seadusandluses/kordades reguleeritud tegevus)
  - Lepingu ettevalmistamine ja sõlmimine
- Ametiasutused võivad koostöös teise ametiasutusega täita oma ülesandeid ning sealhulgas üksteiselt koolitusi tellida ilma riigihanget korraldamata. Koolitustegevuste elluviija on vastavalt kas sise- või väliskoolitaja. Elluviimine toimub vastavalt koostöökokkulepetele.
- Elluviimise etapi osa on ka vahetu tagasiside kogumine tegevuses ettenähtud vahemike järgselt (tagasiside lehed, pikemate arendus- ja koolitustegevuste puhul vahearanded). Vahetu tagasiside peab võimaldama tegevuse käigus asjakohaste muudatuste tegemist koolitusprogrammis, sihtrühmades, materjalides, tegevusplaanis jne.
- Jooksev arvestuse pidamine koolituse arvestusobjektide üle.

## 6.2. Järeldused ja ettepanekud

Elluviimise etapis uuriti küsitlusega erinevate kesksete koolitustegevuste vajalikkust. Tegevuste vajalikkusele andsid hinnanguid personali- ja koolitusjuhid. Küsitluse tulemuste põhjal võib väita, et **väga vajalikuks** peetakse (kõik selles loetelus toodud tegevused said äärmiselt või pigem vajaliku märke üle 91-100%-lt vastanud asutustelt):

- Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamist;
- Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumist (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms);
- Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamist;
- Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamist;
- Rahvusvaheliste projektide koordineerimist (nt *twinning*, õppevisiidid).

**Vajalikuks** peeti järgmisi keskseid tegevusi (81-90% vastajaid pidasid äärmiselt või pigem vajalikuks):

- Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomist ja haldamist (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms);
- Sisekoolitajate võrgustiku arendamist (andmebaas, koolitajate arendamine jms);
- Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamist;
- Mitteamalalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsides ilmnenud või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumist;
- Juhendite või metoodikate koostamist, nt koolituse lähteülesannete kokupanemiseks või hangete korraldamiseks vms;
- Asutusteüleste uuringute ja analüüsides läbiviimist (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne);
- Sisekoolituse põhimõtete arendamist (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid).

Keskse toe olemasolu oli vastanute arvates **üsna vajalik** ka järgmiste tegevuste puhul (68-80% vastajaid märkis äärmiselt või väga vajalikuks):

- Asutuste nõustamist arendus- ja koolitustegevuse arendamisel;
- Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamist ning hangete korraldusteenuse pakkumist teistele asutustele (sh ühishanked);
- Raamhangete tegemist / lepingute sõlmimist pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks;



- Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta).

Kõige vähem väärtustati keskse toe poolset korraldusteenuse osutamist (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge). Asutused ei näe vajadust selle järgi, et keskne tugi sekkuks nende asutuste spetsiifiliste koolituse elluviimise detailidesse. Samas on olemas selge nõudlus korraldusliku toe järele kui mingi reformi või seaduse muudatuse toetamiseks on tarvis koolitada suuremal arvul inimesi.

Küsitlustulemused viitavad, et asutuste personali ja koolitusjuhid peavad keskset tuge eelnevalt loetletud tegevustes väga vajalikuks. Personali- ja koolitusjuhtide ootused on kõrgemad, kui RM-i praegune ressurs lubab pakkuda. Uuringu käigus saadud tagasiside eeldab RM-i rolli ülevaatamist keskse koolituse poliitika kujundamisel ja selle elluviimise korraldamisel. Tegemist on põhimõtteliste muudatustega, mida on eraldi käsitletud aruande kaheksandas peatükis. Alljärgnevad ettepanekud käsitlevad üldisemaid tähelepanekuid ja soovitusi koolituse elluviimisel, kaheksandas peatükis tehakse ettepanekuid keskse koolituse reorganiseerimiseks.

Ettepanekud:

Siinse aruande peaülevaade on keskse koolitusprotsessi korrastamine. Eesti avalik teenistus on detsentraliseeritud ja sel põhjusel elluviimist valitsemisala ning asutuste tasandil ei analüüsitud. Sestap on siin piirdutud üldiste tähelepanekutega ja seejärel on käsitletud keskse toe rolli koolitussüsteemis.

#### 1) Üldised tähelepanekud<sup>7</sup>

Lähteülesannete kvaliteet on ebaühtlane, mistõttu kannatab ka pakkumuskuutsete ja hankedokumentide kvaliteet ning lõpptulemusena koolituse tase. Kvaliteet muutub paremaks kui tekib lähteülesannete koostamiseks parem teave – eri valitsemisetasandite vajaduste analüüsid ja plaanid.

Kvaliteetse lähteülesande loomiseks on tähtis koolituse sihtrühmade (koolitatavad) ja tellijate (kelleks on ka juhid, kes peavad asutuste huvide kaitse tagama või võrgustike tegevust koordineerivad ministeeriumid) tugevam kaasamine lähteülesannete koostamisse. Koolituse tellija sageli ei tunne ka ise sihtrühmasid ja nende vajadusi piisavalt hästi, nt on sage probleem, et keskse koolituse korraldamisel sisupartnerid ei oska sihtrühmasid segmenteerida ja koolitatavate mahtu õigesti prognoosida ning sestap võib vajaduste kirjeldus olla puudustega. Seda probleemi aitab lahendada baaskompetentside ülevaatus erinevates horisontaalsetes valdkondades<sup>8</sup>, et seejärel leida, milliste sihtrühmade kompetentse keskselt kirjeldada ja arendada. Baaskompetentside kaardistamine/kirjeldamine peab olema kolmepoolne – koolitusjuht, sisupartner ja sihtrühma esindaja peavad lähteülesande ühiselt kokku panema.

Praegu on koolituste kvaliteedi tõstmisel üheks takistuseks sihtrühmade/tellijate madal teadlikkus kasust, mis sünnib koolituse tellimuse koostamises osalemisest. Tarvilik on järjepidev teadlikkuse kasvatamine, Rahandusministeerium peaks selleks looma lähteülesannete koostamise juhendmaterjali (pidades just silmas sihtrühmade ja tellijate rolle, nende teadmiste taset ning vajadusi).

---

<sup>7</sup> Ei põhine ainult selles projektis tehtud küsitluse tulemustel, sest küsitlus keskendus elluviimise etapis keskse toe ülesannetele. Tähelepanekute aluseks on praktikutel kogutud teave ja eelnevad analüüsid.

<sup>8</sup> Aluseks saab võtta teenistusgrupid.

Koostöö koolituste tellimisel peab hõlmama ka koolitaja(te) ühist valimist. Lisaks sisupartnerile peaks koolitaja(te) väljavalimisel kaasa lööma sõltuvalt teemast ka koolitus- või personalijuhid ning sihtrühma esindaja, et koolituse tulemuse eest vastutaksid ka need, kellele arendus- ja koolitustegevused suunatud on<sup>9</sup>.

Rahandusministeerium defineerib selgemalt, milliseid tegevusi rahastatakse ja viiakse keskselt ellu. Praegu on probleemiks see, et strateegiliste arengudokumentide rakendusplaanidesse kirjutatakse sisse, et keske koolituse raames rahastatakse ja viiakse ellu selliseid arendustegevusi, mida peaks rahastama ministeerium oma eelarvest ja mida peaks planeerima juba koos muudatuse mõju hindamisega. Alati ei ole horisontaalse ja valitsemisala või asutuse tasandi arendus- ja koolitustegevuse piiri lihtne tõmmata, kuid segaduse vältimiseks on tarvis selgemat kokkulepet, kuidas tegevusi rahastatakse ja ellu viiakse.

## 2) Tähelepanekud arendus- ja koolitustegevuste elluviimise arendamiseks kesksel tasandil

NB! siin pole eristatud, kes peaks olema tegevuste eest vastutav või elluviija või milline on elluviimise organisatsioon (sh ministeeriumi ja elluviimisüksuse üleannete jaotus). Seda teemat käsitletakse eraldi kaheksandas peatükis.

- Enamus küsitlusele vastajaid pidas vajalikuks juhendite või metoodikate koostamist lisaks koolituse lähteülesannetele ka hangete korraldamiseks. See tähendab, et asutusi tuleks toetada „targa tellija“ kompetentsi edendamisel, nt koolitustegevuse hankimise juhenditega, näidetega kuidas pakujate valiku kriteeriume seada arvestades eri tegevuste iseloomu ja tellija konkreetseid vajadusi. Koolitustegevuse hangete alane oskusteave tuleks koondada koolituspoliitika elluviijate kätte. Samuti võib kaaluda asutusteülese või valitsemisala horisontaalse koolituse hangete korraldamiseks keske hankeüksuse teenuste kasutamist.
- Koolitusjuhtide võrgustiku tegevust koordineerib praegu suuresti koolitusjuhtide kogu ning rahandusministeeriumi poolne tugi piirdub peamiselt finantstoe tagamise, tegevuste ettevalmistamise ja läbiviimise toetamisega. Probleemiks on, et sellise formaadi juures on tegevuste põhiraskus koolitusjuhtide kogu juhatusel ning vähestel aktiivsematel liikmetel. Küsitlusest ilmnes, et personali- ja koolitusjuhid arvates tuleks tugevamalt toetada koolitusjuhtide võrgustike tegevusi. Lisaks väärtustasid küsitlusele vastaja mitmeid teisi tegevusi, mis sobivad just võrgustike arendamisega kokku. Nendeks on näiteks rahvusvaheliste projektide koordineerimine, ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine. Ka rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine on ülesanne, mille väärtus avaneb parimal moel just võrgustikes, sest seal levivad ideed kiiremini ja kaugemale kui kahepoolses suhtluses. Kokku võttes – keske toe roll võiks olla tugevam nii finantsilise abi pakkumisel kui võrgustiku tegevuse teenindamisel (nt ürituste korraldamisel).
- Kõik koolitusjuhid ei kuulu koolitusjuhtide kogusse ning vastavalt kogu tegevuspõhimõtetele võidakse passiivsemad liikmed kogust ka välja arvata. Rahandusministeeriumi algatusel toimuvatel üritustel tuleb tagada võimalikult esinduslik eri riigi ametiasutuste koolitusjuhtide osalus. RIHATO kaasab koolituspoliitika kujundamisse ka need, kes koolitusjuhtide kogusse ei kuulu, kuid koolitusjuhtide kogu tegevustest jäävad mitteliikmed välja. Keske toe ülesanne peaks olema siiski kõikidele ühetaoliste võimaluste loomine ja elluviimisel tuleb vajalik tugi tagada kõigile.
- Praegu pakutakse alalise vajadusega horisontaalseid koolitusprogramme piiratud mahus ja peamiselt EL tõukefondide rahastusel. Koolituste lähteülesanded koostab ja koolitaja(te) leidmise

<sup>9</sup> Nt valitsuskommunikatsiooni erikursuse ettevalmistamisse ja pakkumuste hindamisse kaasati kommunikatsioonijuhte mitmest asutusest. Poliitikakujundajate analüütilise suutlikkuse suurendamise koolituse puhul kaasati lähteülesande koostamisse ning hindamisse Haridus- ja Teadusministeerium, Siseministeerium ja Justiitsministeerium jne.

korraldab Rahandusministeerium, mis on seetõttu üsna tugevasti koormatud korralduslike küsimustega. Küsitlus näitas, et horisontaalsete koolituste pakkumist peetakse oluliseks. Asutustel peaks olema horisontaalse iseloomuga koolitused pidevalt kättesaadavad (mitte siis kui tegevus on keskse koolituse programmi plaanis), sest vajadus on nende järele pidev.

Elluviimise etapi kokkuvõtvaks tähelepanekuks on, et asutused vajavad partnerit, kes paindlikult suudab nende vajadusi rahuldada. Võimalusi on mitmeid:

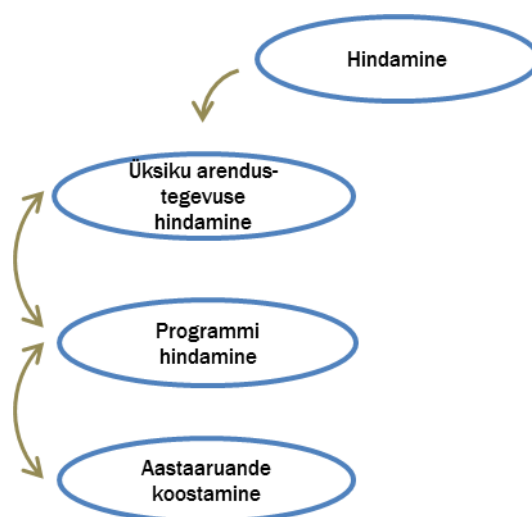
- 1) Valitsemisalad/asutused arendavad välja sisekoolitajate võrgustiku ja tegelevad ise koolitajate arendamisega;
- 2) Koolitusi ostetakse pikaajaliste raamlepingutega koolitusturult;
- 3) Koolitamise ülesanne antakse kesksele toele.

Neid valikuid käsitletakse ja ettepanekuid tehakse aruande peatükis 8.

## 7. IV etapp – hindamine

### 7.1. Visioon

Joonis 6. Koolitustegevuse hindamine



#### Eesmärk

Etapi keskmes on koolitustegevuste tulemuste ehk selle mõju hindamine. Etapi eesmärk on kogemustest õppida ja hinnata kas koolitus- ja arendustegevus aitas strateegiliste eesmärkide saavutamisele kaasa.

#### Tasandid

Arendus- ja koolitustegevuste hindamine toimub mitmel moel:

- Vahetu tagasiside ehk tegevuste kvaliteedi ja osalejate rahulolu hindamine kohe pärast koolituse või arendustegevuse lõppu.
- Tegevuste mõju hindamine teatud aja pärast, mis tähendab lühidalt analüüsi, kas tegevus aitas inimese ja asutuse eesmärkide saavutamisele kaasa.

Mõlemat hindamise liiki tuleks kasutada kõikidel valitsustasanditel.

Vahetu tagaside hindamine peaks toimuma:

- Üksiktegevuse tasandil kohe pärast tegevuse lõppemist, sh siis kui tegemist on pikema programmiga, et jooksvalt arendus- ja koolitustegevusi parendada;
- Tegevuste kogumi tasandil pärast omavahel seotud arendus- ja koolitustegevuste lõppu (nt programm);
- Asutuse, valitsemisala või kesksel tasandil kord aastas koos hinnanguga kas arendus- ja koolitustegevus on aidanud kaasa asutuse eesmärkide saavutamisele.

Mõjude hindamine eraldi analüüsina on ajamahukas ja kallis tegevus, mida tehakse valikuliselt – suuremahuliste arendus- ja koolitusprogrammide puhul pärast nende lõppu. Lihtsama meetodika alusel mõju või tulemuste hindamine peaks olema osa asutuste, valitsemisala ja keskse tasandi aastakokkuvõtete tegemise osaks.

Nii vahetu tagasiside kui põhjalikuma mõjuanalüüsi aruanded on sisendiks koolitusvajaduse analüüsimiseks ning annavad teavet sihtrühmade eelistuste kohta. Samuti kasutatakse teavet koolitajate valimisel elluviimise etapis.

## 7.2. Järeldused ja ettepanekud

Peamised järeldused hindamise etapi kohta on järgmised:

- Praktikas piirneb hindamise etapp tavaliselt kokkuvõtete tegemisega vahetust tagasisidest (osalejate rahulolu koolitusega, koolitajaga, programmiga) ja seda peamiselt üksikisiku tasandil (95% vastanud asutustest). Organisatsiooni tasandil teeb kokkuvõtteid 36% asutustest. Kesksel tasandil toimub koondi tegemine keskse koolituse programmi vahetust tagasisidest ning lisaks on mitmeid toetavaid analüüse tehtud. Tagasiside alus on siiski üsna kitsas – kokkuvõtteid ja koondanalüüsi tehakse vaid ligi kolmandikus asutustes.
- Hindamise peamised meetodid on vahetu osalejate rahulolu uurimine tagasiside ankeetidega (90%) ja koolitajate tagasiside küsimine (76%). Koolituse tellija (nt juhi) hinnanguid kasutatakse alla poole asutustes (45%). Seega vahetu tagasiside allikad on üsna traditsioonilised ja tagasiside teabeallikad võiks olla mitmekesisemad. Samas ei saa siin teha järeldust, et praegune praktika on puudulik, sest tagasiside kogumise meetodid peaksid arvestama ka tegevuse iseloomu ja väga põhjaliku tagasiside kogumine võib olla liiga kallis. Seepärast ongi tähtis, et põhjalikum tulemuste või mõju analüüs tehtaks kallimatele ja pikemaajalistele programmidele.
- Samas näitas küsitlus, et koolitustegevuste laiemat või pikemaajalist tulemuslikkust ehk mõju hinnatakse vähem kui pooltes vastanud asutustes (45%) üksikisiku tasandil (arenguestlustel, mida kasutab 88% vastajaid), asutuse tasandil teevad seda vähem kui kolmandik vastajaid (31%), valitsemisala tasandil ei hinnata mõju üldse ja kokkuvõttes 43% vastanutest tõdebki, et mõjuanalüüse ei tehta.
- Mõju hindamise meetoditena on lisaks arenguestlustele kasutusel koolitusstatistika (43% asutustes), juhtkonna tagasiside (48%), kaastöötaja tagasiside (38%) ja uuringuid (rahulolu, pühendumus, spetsiaalne tulemuslikkuse/mõju uuring) kasutavad 45% vastajaid. Samas ei näita uuring kui sageli või süsteemselt neid meetodeid kasutatakse.
- Küsitlustulemused näitasid, et valitsemisala tasandil arendus- ja koolitustegevuse hindamist väga vajalikuks ei peeta. Sagedusega kord aastas peab seda vajalikuks 54% vastajaid, pikema perioodi hindamist peab vajalikuks u kolmandik vastajaid. Põhjus võib seisneda selles, et praegu ei toimu valitsemisala tasandil süsteemselt ka tegevuste planeerimist ja elluviimist, seega vajadust nähaksegi madalana.
- Kesksel tasandil mõjuanalüüside tegemist hinnati oluliselt vajalikumaks. Kord aastas võiks seda teha 62% vastanute arvates, 2-3 aasta tagant 54% arvates.

- Vaatamata sellele, et koolituse mõju hindamine pole väga levinud, peavad personali- ja koolitusjuhid seda oluliseks. Ühtse metoodika ja juhendmaterjali väljatöötamist koolituse mõju hindamiseks pidas tarvilikuks 80% vastajatest.

Ettepanekud:

- Vaheühtsuse tagasiside hindamine üldiselt toimib, aga selle süsteemsust tuleks parandada – üksikisiku või –tegevuse tasandil tulemusi peaks vähemalt kord aastas kokku võtma ja sünteesima üksuse või asutuse tasandil ja valitsemisala tasandil.
- Mõju hindamine on ebasüsteemne ja piirdub praegu valdavalt arenguestlustel üksikisiku tasandiga. Lihtsama metoodikaga teostatav mõju analüüsimine peaks tulevikus olema osa aastastest koolituste tagasiside kokkuvõtetest. Sellise „kergema“ hindamise eesmärk on tegevuste läbimõtlemine, mis on sisendiks nii jooksvasse kui pikemaajalisse koolituse planeerimisse.
- Koolituse mõju hindamine aitab paremini põhjendada koolitusest saadavat kasu otsustajatele ning saada olulisematele arendusprojektidele rahastus. Samuti aitab see koolitustegevusi prioritseerida ning rahastada esmajärjekorras suurema kasuteguriga projekte. Põhjalikumad mõju analüüsid tuleb kasutusele võtta suure mahu ja eelarvega arendus- ja koolitusprogrammide puhul (nt kesksel tasandil elluviidavad arendus- ja koolitustegevused).
- Mõju hindamine on keerukas tegevus, kus personali- ja koolitusjuhid ei tunne endid väga kindlalt. Samas aga peavad nad selle valdkonna arendamist oluliseks. Seepärast oleks otstarbekas Rahandusministeeriumi poolt keskselt välja töötada koolituse mõju hindamise metoodika ning pakkuda asutustele tuge selle valdkonna arendamisel (see ettepanek on seotud kõikide eelnevate ettepanekutega, sest metoodika peaks terviklikult käsitlema lünki praeguses hindamise korralduses).
- Põhjalikumasse mõju hindamisse investeerime on mõttekas, vaid siis, kui sisse on seatud ka süsteemne koolitusvajaduste analüüsimine ning plaanimine.

## 8. Keskse arendus- ja koolitustegevuse reorganiseerimine

### 8.1. Olukorra ülevaade

#### 8.1.1. Keskse arendus- ja koolitustegevuse reorganiseerimise vajadus

Peatükkides 3–7 kirjeldatud mudeli rakendamiseks on tarvis:

- 1) koostada strateegilise ja keskpika vaatega koolitusvajaduse analüüsid ning arendus- ja koolitusplaanid, et muuta arendus- ja koolitustegevuste elluviimine tõhusamaks ja asuda süsteemsemalt koolituste tulemuslikkust<sup>10</sup> hindama. Nimetatud dokumendid koostatakse esmalt kesksel tasandil, Rahandusministeerium toetab samade dokumentide järk-järgulist sisseseadmist valitsemisala ja asutuste tasandil;
- 2) tööta Rahandusministeeriumi ja ministeeriumide võimekust koolitussüsteemi arengueelduste ja keskkonna arendamisel, et kujundada Rahandusministeeriumist keskne riigi ametiasutuste ning ministeeriumidest oma valitsemiseala arendus- ja koolitustegevuste kompetentsikeskus (vt kompetentsikeskuste mudelit riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatus, ptk 5).

Mõlema tegevussuuna ühiseks nimetajaks on tõhusam koordineerimine, mis seisneb järgnevates meetmetes:

- parema kvaliteediga andmed ja analüüsid ning plaanid;
- selgem rollide ja ülesannete jaotus;
- parem koostöö koolitusjuhtide ja –spetsialistidega;

<sup>10</sup> Siin on mõeldud nii vahetut tagasisidet kui ka pikemaajalisemalt avalduvat mõju.

- tugevam keskne tugi arendus- ja koolituspoliitika loomisel ja elluviimisel<sup>11</sup>;
- koolitussüsteemi osaliste teadmiste ja oskuste arendamine.

Pärast 2011. aasta sügisel valminud põhjalikku avaliku teenistuse koolitussüsteemi analüüsi (ATKOS) on vastu võetud uus ATS ja ellu on viidud mitmeid vajalikke ning edumeelseid tegevusi, mis on koolitussüsteemi märkimisväärselt mõjutanud. Siiski on üks praeguse analüüsiprojekti järelendus see, et ATKOS-es välja toodud peamised koolitussüsteemi probleemid on samad. Kolme viimase aasta strateegia on olnud järk-järguline koolitussüsteemi arendamine. See on probleeme leevendanud, kuid nende juurpõhjused ei ole (veel) lahenenud. Peamised ATKOS-e järeldused ja arenguvajadused on ka praegu aja- ja asjakohaselt. Ülevaade siinse analüüsi kontekstis olulistest momentidest on antud järgmises punktis.

### 8.1.2. Ülevaade ATKOS-e põhijäreldest

Eesti avaliku teenistuse koolitussüsteemi iseloomustus:

- Avaliku teenistuse koolitustegevus on **killustunud**, koostöö erinevate süsteemi osiste vahel on hektiline ja domineerib asutusekeskne vaade, mis ei soodusta ühtseks valitsemiseks vajalike kompetentside ja väärtuste arengut.
- Kõik ministriumid ei tegele süsteemselt **valitsemisala** personali arendamisega.
- Horisontaalseid koolitusvajadusi adresseerib RM **keskne koolitus**, kuid selle maht on ebapiisav.
- Keskne **rahastamine** toetub ELi struktuuritoetustele, mis toob kaasa projektipõhisuse, suure halduskoormuse ja tekitab küsimusi keskse koolituse jätkusuutlikkuse osas.
- Koolitustegevuste kvaliteet on sõltuvuses asutustes olevast **kompetentsist** (mh “targa tellija” oskuste olemasolust). Palju on **dubleerimist**, riik ostab sama koolitust sisse mitu korda.
- **Koolitusturg** on killustunud ning turul on **probleeme** mitmete avaliku halduse spetsiifiliste teemade pakkumisega.
- Rahandusministeeriumil keskse koordineerijana **puudub käepikendus** koolitus- ja arendusüksuse näol: RIHATO tegeleb suuresti korralduslike küsimustega ja on tehnilise tööga ülekoormatud.

## 8.2. Tulevikuvision

ATKOS (p 4.3.3) ütleb, et institutsionaalne ülesehitus on Eesti avaliku teenistuse koolitus- ja arendussüsteemi puhul väga oluline tegur, sest see loob vundamendi avaliku teenistuse koolitussüsteemi toimimiseks ja ilma teatud institutsionaalsete muudatusteta ei ole võimalik lahendada peamisi koolitussüsteemi probleeme. Käesolev analüüs toetab ATKOS-e mõtet, et arenguhüppe saavutamiseks on tarvis muuta arendus- ja koolitussüsteemi institutsionaalset ülesehitust<sup>12</sup>. Sama siht (keskne koolitusüksus on aastaks 2017 ümber kujundatud) on kirjas värskelt heaks kiidetud haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskavas.

ATKOS väidab, et olulise arengu saavutamiseks on võimalik kasutada rohkem kui ühte institutsionaalselt lahendust. ATKOS lahkab valikuid kahel teljel (vt tabel 2):

- Arendus- ja koolituspoliitika kujundamine;
- Arendus- ja koolituspoliitika elluviimine.

<sup>11</sup> Poliitika on siin põhimõtete, analüüside, plaanide, juhendmaterjalide jms koondnimetus.

<sup>12</sup> Praegusest Eesti avaliku teenistuse koolitussüsteemi ülesehitusest annab ülevaate ATKOSe p 2.1.

Tabel 2. Hinnangud institutsionaalsete lahendusvariantide kombinatsioonidele

		AT koolitus- ja arenduspoliitika kujundamise variandid		
		Variant A: Säilib <i>status quo</i> .	Variant B: RM ja Riigikantselei vaheline tööjaotus; RM koordineerib.	Variant C: RM-s täielik vastutus.
AT koolitus- ja arenduspoliitika elluviimise variandid	<b>Variant 1:</b> Säilib <i>status quo</i> (ATAK jätkab, korrastada ATAK juhtimine).	1A	1B	1C
	<b>Variant 2:</b> Keskse koolituse elluviimine delegeeritakse väljapoole avalikku sektorit (turule); TJKK jätkab eraldi; ATAKilt keskne roll ära võtta.	2A	2B	2C
	<b>Variant 3:</b> RIHATOLE lisatakse teatud KKÜ ülesandeid; TJKK jätkab eraldi; ATAKilt keskne roll ära võtta.	3A	3B	3C
	<b>Variant 4:</b> Kaks koolituste elluviijat: RM valitsemisalas KKÜ + eraldi jätkab TJKK; ATAKilt keskne roll ära võtta.	4A	4B	4C
	<b>Variant 5:</b> Üks keskne koolitus- ja kompetentsikeskus (TJKK üleviimine); ATAKilt keskne roll ära võtta.	5A	5B	5C

Legend: Punasega märgitud kombinatsioonid: variandid, mis märkimisväärset arengut ei võimalda.  
 Kollasega märgitud kombinatsioon: teatud arengut võimaldav variant.  
 Rohelisega märgitud kombinatsioonid: olulist arengut võimaldavad variandid.  
 Halliga märgitud kombinatsioonid: realselt rakendamatud variandid.

Tabel 2 näitab, et vaatamata variantide rohkusele on edasiviivaid valikuid kokku neli – üks kollane ja kolm rohelist lahtrit. Need tähistavad nii siinse analüüsi kui ka ATKSOSe kontekstis visiooni, kus võrreldes praeguse olukorraga tekiks institutsionaalse võimekuse tõus. Rohelised lahtrid tähistavad tulevikuseisundit, kus kvalitatiivne areng saavutatakse keskse koolitus- ja kompetentsikeskuse loomise kaudu. Kollases lahtris seisneb edasimineku RIHATOLE (osade) KKÜ ülesannete andmises, ressursside suurendamises ja selgemas rollide jaotuses.

Nii kollases kui ka rohelistes lahtrites oleks ATKOS-e kohaselt käsuliinid ja vastutus selgemalt määratletud ning loodud sisuline võimekus nii poliitika kujundamiseks kui elluviimiseks. See tähendab omakorda, et avaliku teenistuse arendus- ja koolituspoliitika tsükkel saaks toimida ühtse tervikuna. Sealhulgas oleks lahendatud nii poliitika kujundamine kui reaalne elluviimine, loodud süsteem monitooringuks, analüüsiks ja tagasisideks, mis võimaldaks vigu korrigeerida ja poliitikat järjepidevalt arendada.

ATKOS käsitles arendus- ja koolitustegevuste süsteemi institutsionaalse reorganiseerimise võimalusi ja alternatiive küll üsna põhjalikult, kuid valikute üle otsustamine ja tegevuskava ei olnud analüüsi ülesandeks. Siinse analüüsi eesmärk on esitada konkreetsemad valikud ja teha edasiste tegevuste ettepanekud. Selleks on vajalik institutsionaalsete alternatiivide ja KKÜ ülesannete kirjeldamine, mis on kahe järgmise punkti sisuks.

## 8.3. Analüüs

### 8.3.1. Institutsionaalsed valikud

Viimasel kolmel aastal on tegevuskeskkonnas olnud mitmeid tähtsaid arenguid:

- Uue ATSigna anti avaliku teenistuse arendamise ülesanne Rahandusministeeriumile;
- TJKK tegeleb jätkuvalt tippjuhtide arendamise poliitika kujundamisega ja elluviimisega, selle aluseks on määrus „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja

inspektsiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“;

- Vastu on võetud riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, mis kirjeldab nn kompetentsikeskuste põhist koordineerimismudelit (mis konkretiseerib ATSi sätetstatut) ja mille kohaselt Rahandusministeerium koordineerib avaliku teenistuse kui terviku arendamist ja ministeeriumid on oma valitsemisala kompetentsikeskusteks<sup>13</sup>; KOV-ide koolitusvajaduse koondi edastab Rahandusministeeriumile Siseministeerium;
- ATSi alusel kehtestati valitsuse määrus „Ametnike koolituse kord“, mis samuti toetub **ametnike** koolitamisel kompetentsikeskuste mudelile – ministeeriumidel on selgem roll oma valitsemisala koolitustegevuse koordineerimisel.

Nimetatud arengud/dokumendid ahendavad ATKOS-es toodud institutsionaalsete lahendusvariantide valikuid (vt tabel 2), sest:

- Tabeli 2 teljel „Arendus- ja koolituspoliitika kujundamise variandid“ on suund võetud variandile B, mille kohaselt poliitika kujundamine on RM ja RK jagatud ülesanne, kusjuures RM on tervikpildi loomisel peamine koordinaator ehk eestvedaja. Kuigi variandi B täielik ellurakendamine on pikemaajalisem ülesanne, on sisuliselt valik variant B mudeli kasuks tehtud.
- Teljel „Arendus- ja koolituspoliitika elluviimise variandid“ on tähtsaks küsimuseks ATAKi tulevane roll. Siinse aruande koostamise ajal on Sisekaitseakadeemia põhimääruse muutmise raames käimas arutelu, mille sisuks on ATAKilt riigi või kohaliku omavalitsuse üksuse ametiasutuse ametnike ja töötajate koolitus- ja arendustegevuse korraldamise ülesande ärakaotamine. Arutelu tulemus pole siinse aruande koostamise ajal veel teada – lähtutud on seisukohast, et kuivõrd ATAK *de facto* keskse koolitusüksuse rolli ei täida, tuleb ka *de jure* Sisekaitseakadeemialt/ATAKilt avaliku teenistuse koolituskeskuse roll ära kaotada.
- Teljel „Arendus- ja koolituspoliitika elluviimise variandid“ on ATSi ja riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu nn kompetentsikeskuste mudeliga kokku lepitud, et tippjuhte puudutava arendus- ja koolitustegevuse elluviimise eest vastutab TJKK. See välistab tabeli 2 variandi 5 (luuakse üks keskne koolitus- ja kompetentsikeskus, mille alla viiakse ka TJKK).

Kirjeldatud kitsenduste tulemusena väheneb võimalike institutsionaalsete valikute arv olulisel määral. Jääb alles kolm varianti – tabel 2 lahtrid 2B, 3B ja 4B. Variant 2B – keskse koolitusüksuse rollide delegeerimine turule – võib edasise analüüsist kõrvale jätta, sest see tähistab praegust olukorda, mille parendamisele kogu siinne dokument on pühendatud<sup>14</sup>. Olulist edasiminekut tähistab variant 4B ja mõõdukat edasiminekut variant 3B. Edasi on antud nende ülevaade (selgitused tulenevad ATKOS-est, vt p 4.3.3).

- 1) Lahendus lahtris 3B võimaldab teatud arengut. Kuigi selle lahenduse puhul ei looda keskset koolitusinstitutsiooni, annavad parema aluse arenguks nii selge rollijaotus poliitika kujundamisel, vastutuse määratlemine, koostöökorraldus kui ka otsus lisada RIHATOLE osad keskse koolitusüksuse ülesanded ja ressursid.

Arengut võimaldaks asjaolu, et tekiks terviklikum koolituspoliitika kujundamise ja elluviimise võimekus, mis täidaks praegused olulisemad lüngad ning suurendaks keskse koolitus- ja arendustegevuse mahtu ja mõjuulatust. Variant 3B eeldab, et RIHATOLE antakse koolituspoliitika elluviimise tugevdamiseks ressursi juurde.

<sup>13</sup> Vt riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, ptk 5.

<sup>14</sup> ATKOS selgitab, et keskse koolitus- ja kompetentsikeskuse loomine ei tähenda, et avatud turult ei tohiks enam avaliku teenistuse koolitust sisse osta. Turg saab toimida ja jääb toimima neis valdkondades ja kompetentsilõikudes, kus on tagatud sisuline kvaliteet ja avaliku teenistuse vajaduste arvestamine. Nagu analüüs näitas, on asutustes turult koolituse sisseostmisel samuti probleeme (nö targa tellija rolli täitmine) ja siinkohal saaks keskne koolitus- ja kompetentsikeskus arendada välja ka koostöösuhted oluliste turuosalistega, tagades pakutavate koolituste ühtlaselt kõrge kvaliteedi.



Institutsionaalselt antud kombinatsioon suuri muudatusi kaasa ei tooks: suures plaanis samades, kuid täpsustatud rollides ja terviklikumate eesmärkidega jätkaksid nii RM kui TJKK. Samas on vajalik ATAKi osas institutsionaalse ebaselguse lahendamine, mida võimaldaks ATAKi ametlik vabastamine avaliku teenistuse arendamise ja keske koolituse vastutusest (mida ATAK juba praegu sisuliselt ei täida).

- 2) Lahter 4B kujutab endast olukorda, kus avaliku teenistuse arendus- ja koolituspoliitika kaheks peamiseks kujundajaks jääksid RM ja TJKK, koordineerivat rolli täidaks samas RM. RM-i valitsemisalasse tekib keskne koolitusinstitutsioon, mis võimaldab täita keskeid koolitus- ja arendusülesandeid. TJKK säiliks suuresti praegusel kujul. Nii tekib kaks avaliku teenistuse koolitus- ja arendustegevuse elluviijat. Määratledes selgelt kummagi rollid, vastutuse, formaliseerides koostöö, eraldades tekkivale keskele koolitusüksusele vajalikud ressursid ning tagades avaliku teenistuse strateegilise arenduse, on võimalik lahendada paljusid tänaseid probleeme.

Esimene variant on küllaltki lähedane praeguseks kujunenud tegelikule olukorrale, erisus seisneks RIHATOle KKÜ ülesannete andmises ja täiendavate ressursside eraldamises nende ülesannete täitmiseks. Kahe lahenduse tähtis omavaheline erinevus on keske koolitusüksuse institutsionaalses vormis – esimese variandi puhul on elluviimine ministeeriumi tasandil ehk RIHATOs, teise variandi kohaselt on keskne koolitusüksus RIHATOs eraldi.

Kahe variandi vahel valimiseks on tarvilik vaadata, kuidas keske toe ülesanded jagunevad ministeeriumi kui poliitikakujundaja ja KKÜ kui elluviimisorgani vahel. Seejuures on peamiseks väljakutseks süsteemi erinevate osade tervikliku koostoimimise tagamine (ATKOS, p 4.3.1.).

### 8.3.2. Ülesannete jaotus keske koolituse koordineerimisel

Siin on võimalikud keske toe (ministeerium koos KKÜ-ga) ülesanded antud tegevuste võtmes. Analüüsi raames tehtud küsitluse tulemusena peeti kõiki väljapakutud keske toe tegevusi vajalikuks. Alljärgnevalt on kirjeldatud Rahandusministeeriumi kui poliitikakujundaja ja KKÜ elluviija võimalikku tööjaotust 2014. aasta küsitluses kasutatud tegevuste loetelu põhjal.

Tabel 3. Rahandusministeeriumi ja KKÜ ülesannete jaotus<sup>15</sup>

Keske toe tegevused	Rahandusministeeriumi ülesanded	KKÜ ülesanded	Kommentaariid
Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	RIHATO ülesanne, võrgustik on oluline poliitikate arutelu areen, RIHATO juhib võrgustikku, lepib osalistega kokku käsitletavate teemad, tööplaanid ja –jaotuse, otsustab võrgustiku rahastamise.	Pakub vajadusel korralduslikku teenust: kohtumiste ruumid, toitlustus, horisontaalsete tegevuste korraldusteenus (nt õppeviiside ja projektide organiseerimine)	
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	RIHATO koostab vajaduste analüüsid ja plaanid, nende alusel tellimuse KKÜ-le; plaanib eelarve; jälgib elluviimist ja analüüsib tulemusi	KKÜ RIHATOle partner vajaduse ja plaanide koostamisel, tellimuse täpsustamisel; lähteülesannete loomisel ja koolitajate leidmisel; peamine roll koolituste elluviimine (alalise vajadusega koolituste puhul nende ise pakkumine); kokkuvõtted tulemustest	Oodatavaks tulemuseks parem paindlikkus ja suurem tõhusus, lihtsam kontrollivõimalus. Võimalus ladestada kompetentsi ühte koolitusasutusse ning seda teadlikult arendada.
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	RIHATO ülesanne, RIHATO osaleb rahvusvahelistes võrgustikes (eraldi koolituse	KKÜ saab RIHATOt toetada tuues Eestisse tugevaid väliskoolitajaid ja eksperte – aga	

<sup>15</sup> Keske toe tegevuste veerus on tegevused antud küsitluse alusel tekkinud pingerea alusel.

	alal neid pole, on laiematel teemadel) ning vahendab seal saadud teadmisi ning kontakte koostöövõrgustikule ja KKÜ-le	tegu ennekõike korraldusteenusega. Üks erisus seisneb selles, et eksisteerib rahvusvaheline avaliku teenistuse koolitusüksuste võrgustik <sup>16</sup> , mille liige peaks olema KKÜ (täna ATAK).	
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine		KKÜ ülesanne, tugeva lektorite andmebaasi / võrgustiku, raamlepingute olemasolu on KKÜ eduks tähtis eeldus	RIHATO ja ministeeriumid ning asutused on teenuse tarbija rollis
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppeviisid)	Projektide sisu: eesmärkide seadmine ja sidumine koolitussüsteemi arendamisega jne, RIHATO roll koostöös koolitusjuhtide võrgustikuga	Korralduslik pool ehk projektijuhtimine on KKÜ ülesanne, sh vajadusel/võimalusel kontaktide vahendamine (KKÜ-de võrgustiku kaudu nt)	Rahvusvaheliste projektide elluviimine eeldab head koostööd, sest sageli sisu ja projektijuhtimine tihedalt seotud. Kasu võiks tekkida sellest, et „puhas“ projektijuhtimine jääks KKÜ ülesandeks
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	RIHATO rolliks süsteemi loomine, selle funktsionaalsuse läbimõtlemine	KKÜ on süsteemi kasutaja, kogub ja vahendab selle kaudu oma tööks vajalikku infot	On mõeldav, et ühe peamise kasutajana antakse KKÜ-le ka süsteemi haldamise ja arendamise ülesanne; RIHATO on sellisel juhul pigem selle loojana arendamise nõustaja rollis
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	RIHATO töötab välja sisekoolituse põhimõtted koostöös koolitusjuhtide võrgustikuga (see tegevus on all eraldi välja toodud), rahastamise skeemi ning rahastab koolitajate arendustegevusi	KKÜ peamisi ülesandeid on koolitajate võrgustiku arendamine, sh võimekate avalikest teenistujatest koolitajate leidmine, nende koolitajaoskuste arendamine, vajadusel tasustamine	
Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	RIHATO aitab vajadust analüüsida ja sõnastab tellimuse, rahastab õppematerjalide koostamist	KKÜ ülesanne, toimub nii arendus- ja koolitustegevuste osana kui eraldiseisvalt; kuivõrd tegu klassikalise elluviimise ülesandega võib KKÜ ka omal algatusel (asutuste soove arvesse võttes, ressursside olemasolul) õppematerjale luua	Õppematerjalide arendus on siiani olnud ressursside nappuse tõttu vähene; sh oluline, et kvaliteetsete materjalide loomine eeldab ka pidevalt teemaga tegelemist, teadmisi nt tehnilistest võimalustest jne; rohkem elluviimise ülesandena pole RIHATO suutnud süsteemselt sellesse tegevussuunda panustada, KKÜ-l peaks vajalik järjepidevus tekkima
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsides ilmnenud või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakumine	RIHATO koostab vajaduste analüüsid ja plaanid ning tellimuse KKÜ-le; jälgib elluviimist ja analüüsib tulemusi	KKÜ on RIHATOle partner vajaduse ja plaanide koostamisel, tellimuse täpsustamisel; peamine roll koolituste lähteülesannete koostamine ja tegevuste elluviimine – kas KKÜ enda koolitajate abil ja/või kaasates partnereid turult; kokkuvõttes tulemustest	Tähtis KKÜ eelis on paindlikkus ja suurem tõhusus (mastaabiefekt selliste koolituste tellimisel, mida teatud ajal vajavad mitmed asutused või sihtrühmad); mittealalised vajadused võivad tekkida ka vajaduste analüüsides ja plaanide väliselt! Sellisel juhul tähendab paindlikkus ka võimet kaasata koolituste pakkujaid turult. RIHATO ei pea kõiki koolitusi tellima KKÜ kaudu, vaid võib ka pöörduda otse koolitusturule, kui on teada, et seal on selline kompetents olemas
Juhendite või meetodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	RIHATO vastutab, tegu poliitikakujundamisega	KKÜ on „teenuse või toote tarbija“ sarnaselt teistele asutustele, hiljem oluline partner juhendmaterjali sisulisel arendamisel	RIHATO võib juhendite loomise või projektijuhtimise ka KKÜ-lt tellida, kuid RIHATO vastutab juhendite ja meetodikate sisu ning kvaliteedi eest
Asutusteüleste uuringute ja analüüsides läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	Sarnaselt asutusteülestele tegevustele analüüsib RIHATO vajadust, teeb plaani ja koostab lähteülesande	KKÜ vajadusel toetab hangete korraldamise ja projektijuhtimisega (nt aruandlus)	KKÜ lisaväärtus tekib suuremate analüüsides tellimisel, kus hankeprotseduurid ja projektijuhtimise ülesanded on mahukamad (selliseid analüüse siin

<sup>16</sup> Euroopa kesksete koolitusasutuste direktorite võrgustik DISPA (Directors of Institutes and Schools of Public Administration), mis käib kaks korda aastas koos ELi eesistujariigi eestvedamisel.

			ongi silmas peetud)
Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest/töötajatest koolitajate kasutamise printsiibid)	RIHATO ülesanne	KKÜ arendab koolitajate võrgustikku ja koolitajaid	
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	RIHATO ülesanne	KKÜ on üks nõustatavatest, hiljem – kui suurte mahtude juures tekib arvestatavam elluviimise kogemus – on KKÜ RIHATOle ja asutustele partneriks nii küsimuste kui ka lahenduste sõnastamisel	Elluviimise kogemuse tekkimisel võib KKÜ-le oma jooksva tegevuse käigus jääda nõustamine sellistes küsimustes, kus poliitika on olemas, aga asutustel ei ole elluviimise kogemust
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	RIHATO ülesanne on analüüsida, kas arendus- ja koolitustegevuste hankimise praktikad on koolituspoliitikaga kooskõlas, teave peaks tulema KKÜ-lt suuresti	KKÜ-l on hangete korraldamise ülesanne ja (hiljem) kogemus, sestap peaks KKÜ analüüsima ka vastavat praktikat ja andma RIHATO-le sisendit kui probleemi lahendamise eeldab sekkumist poliitikakujundamise tööriistade abil	Hangete korralduse teenus ei puuduta ainult horisontaalseid tegevusi, ideaalis peaks väiksematel asutustel olema võimalus saada spetsiifilise arendusvajaduse korral KKÜ-lt hangete korraldamisel tuge lihtsamast nõustamisest kuni täiemahulise hangete läbiviimiseni välja
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	RIHATO tellija rollis	Sarnaselt eelmisele reale KKÜ-l ülesanne vajadusel teha raamhankeid ja sõlmida pikemaajalisi lepinguid	See tegevus oli eelmisest eristatud, et uurida kas asutused peavad KKÜ-d vajalikuks just pikaajaliste hangete/lepingute tegemisel – neid on siiani vähem kasutatud kui võiks, sest eeldab suuremaid mahtusid ja tugevat hanke korraldamise kompetentsi
Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)	RIHATO tellija rollis	Tegemist elluviimise ülesandega, kus ministriumid/asutused annavad sisendit otse KKÜ-le tellides konkreetseid tegevusi	KKÜ võib ka ise tuvastada (nt koolitajate võrgustiku uudsete ideede najal) spetsiifilisemaid teemasid, mida ei ole tellitud, kuid mida teatud sihtrühmalise võib välja pakkuda
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	RIHATO tellija rollis	Klassikaline elluviimise ülesanne, korraldus on üks KKÜ teenustest	Tellijateks/rahastajateks ministriumid ja asutused, nt need kelle ülesanne suurte (seaduse) muudatuste puhul koolitada arvukalt ametnikke ja koolitajateks on nt seaduseelnõu autorid; KKÜ ülesandeks võiks olla ka jätkukoolituste tegemine ja koolitajate väljaõpetamine kui koolitusvajadus on pikemaajalisem ja koolitatavaid suuremal hulgal

Tabel 3 näitab, et KKÜ ei ole ainult rahandusministeeriumi käepikendus. KKÜ peaks olema tähtis partner ka ministriumidele ja asutustele (arendus- ja koolitustegevuste sihtrühmadele). KKÜ oleks partner:

- kes aitab paindlikult (uusi) avalikke teenistujaid horisontaalsetel teemadel koolitada;
- kes aitab ka spetsiifilisemaid arendus- ja koolitustegevuste lähteülesandeid täpsustada alates eesmärkidest kuni potentsiaalsete koolitajate kaardistamise ja korralduse läbimõtlemiseni;
- kes arendab ja haldab avaliku halduse teemadel koolitajate ja arendajate andmebaasi või võrgustikku;
- kelle poole pöörduda abi saamiseks hangete korraldamisel ja korraldusteenuse saamiseks.

Siinne analüüs ei käsitle KOV-ide probleeme ja vajadusi. Kuid on teada, et kõik riigi tasandi koolitussüsteemi probleemid on KOV-ide tasandil veelgi sügavamad. KKÜ võiks kujuneda tähtsaks partneriks ka omavalitsusliitudele ja KOV-idele nende koolitusvajaduse rahuldamisel. KKÜ strateegia osaks peaks olema KOV-ides kontaktide võrgustike (nt arendusnõunikud / arendusega tegelevad ametnikud; linna- ja vallasekretärid) väljaarendamine, et arendus- ning koolitustegevuse alane koostöö kokku leppida. KKÜ saab omavalitsustele ja nende liitudele pakkuda samasid teenuseid, mida ministriumidele ja asutustele. Siin oleks KKÜ oluliseks partneriks Siseministeerium.

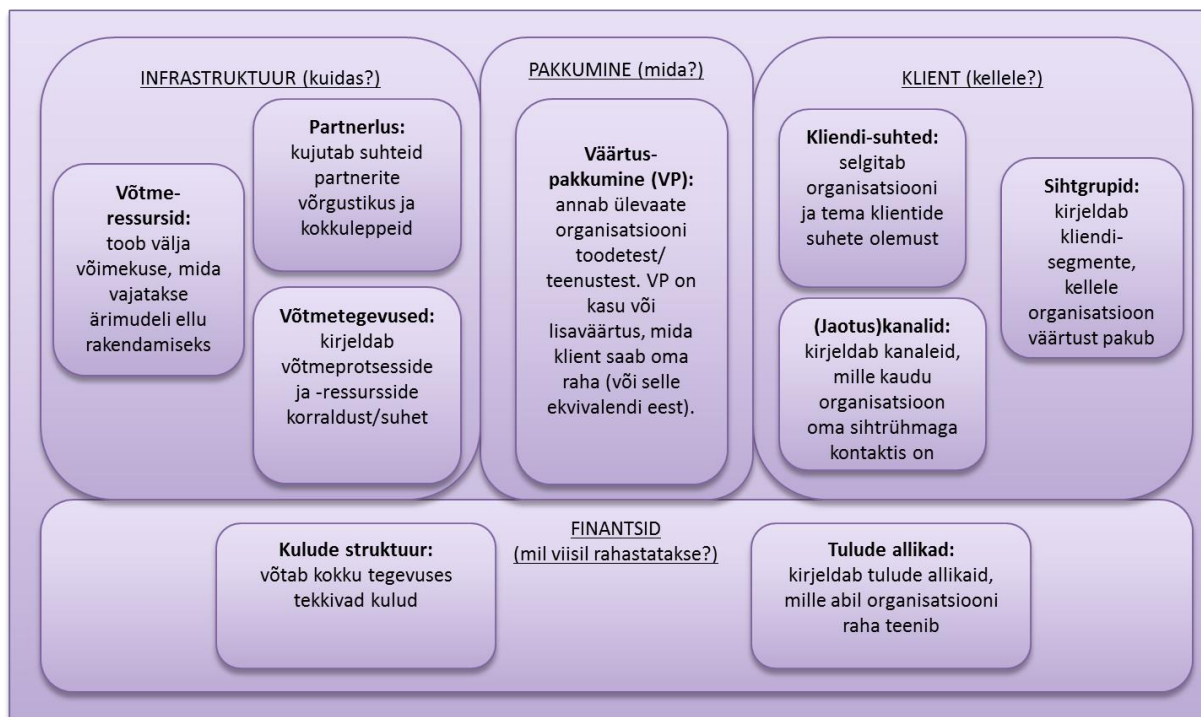
Arendus- ja koolituste professionaalne elluviimine eeldab samuti teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu. KKÜ peaks kujunema n-ö elluviimise kompetentsikeskuseks ja olema partner kõikidele riigi ning KOV ametiasutustele.

## 8.4. Keskse arendus- ja koolitusüksuse toimetemudel ja organisatsiooniline vorm

### 8.4.1. Keskse arendus- ja koolitusüksuse toimetemudel

Valikute tegemiseks on tarvis mõista KKÜ toimetemise üldist loogikat. Eelmiste punktide info põhjal on siin antud võimalik KKÜ toimetemise mudel. Selleks on kasutatud Alexander Osterwalderi ärimudeli kirjeldamise raamistikku.

Joonis 7. Ülevaade ärimudeli kirjeldamise raamistikust (A. Osterwalder)



Raamistik koosneb üheksast osast, mis on all lahti kirjutatud – antud on KKÜ toimetemise iseloomustavad märksõnad ja mõningad selgitused, mis tuleb tasuvusanalüüsi või „äriplaani“ koostamisel täpsemalt läbi mõelda. Tegu on mõnes mõttes KKÜ „äriplaani“ lähteülesandega.

Siinkirjeldatud toimetemudeli loogika kehtib KKÜ-le üldistatult, sõltumata tema paiknemisest haldusstruktuuris või juriidilisest vormist. KKÜ organisatsiooniline vorm küll mõjutab ärimudelit, kuid sellistes aspektides, mis tuleb tulevikus „äriplaanis“ koos finantsprognooside koostamisega läbi analüüsida.

**PAKKUMINE** – mis väärtust organisatsioon loob?

**Väärtuspakkumisel** on kolm dimensiooni: a) mida pakutakse?; b) mis teemadel?; c) milleks?

**a) Mida pakutakse?** KKÜ tegevused, väljundid ja/või tulemused.

KKÜ tegevusteks on:

- Arendus- ja koolitustegevuste (sh analüüsid, rahvusvahelised vm suuremad arendusprojektid, õppematerjalid jne) pakkumine vastavalt kokkulepitud plaanidele alalistel ja mittealalistel teemadel, samuti omal initsiatiivil;
- Rahandusministeeriumi toetamine (oma tegevusest tuleneva teabega varustamine) analüüside, plaanide tegemisel ja tulemuste hindamisel;
- Riigi ametiasutuste, hallatavate asutuste, omavalitsusliitude ja KOV-ide toetamine arendus- ja koolitustegevuste elluviimisel pakkudes neile teenuseid kõikides koolitusahela elluviimise tegevustes (lähteülesannete koostamine, hangete ettevalmistamine ja korraldamine, pakkujate ehk arendajate ning koolitajate kaardistamine ja valik, arendus- ja koolitustegevuste korraldamine, aruandlus jne);
- Koolitajate andmebaasi ja võrgustiku arendamine, sisekoolitajate (sh nt endiste tippametnike kaasamine) arendamine.

KKÜ tegevuste väljunditeks on:

- Arendus- ja koolitustegevustes osalejad (nende arv);
- Koolitajate andmebaas ja raamlepingud (nende arv)
- Arendus- ja koolitusprojektid (nende arv);
- Läbiviidud üritused (teabepäevad, võrgustike kohtumised, muud sündmused);
- Analüüsid ja aruanded;
- Elluviimise kogemusest tulenev sisend poliitikakujundamisse.

KKÜ tegevuse tulemusteks või mõjuks on:

- Arendus- ja koolitustegevuste suurem tõhusus, mastaabiefekti ärakasutamine;
- Avalikku sektorit puudutava kompetentsi ladestamine, selle parem ärakasutamine, sh sisekoolitajate võimekuse parem rakendamine ja oskuslikum haldamine;
- Arendus- ja koolitustegevuste kõrgem kvaliteet, riigi kui tööandja konkurentsivõime paranemine tööjõuturul;
- Avalike teenistujate asjatundlikkuse ja pühendumuse kasv; avalike teenistujate paremad teadmised ja oskused;
- Ühtsem praktika oluliste õigusaktide rakendamisel ja muudatuste elluviimisel (nt riigihanked, haldusmenetlus jms); ühiste koolituste läbiviimise kaudu võimalusi paremaks asutustevaheliseks koostööks;
- Riigi ja KOV ametiasutuste parem suutlikkus saavutada seatud eesmärgid, tugi riigi eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste elluviimisel ja muudatuste juhtimisel.

## **b) Mis teemadel?**

- Alaliste arendus- ja koolitustegevuste teemade näited on uute ametnike sisseelamisprogrammid, juhtide arendusprogrammid, eelarvestamise, riigihangete jms koolitused, eetika koolitused, eri erialade baaskoolitused (nt IT-, finants-, arendus-, personali-, koolitus- jt juhtide baaskoolitused);
- KOV spetsiifikaga seotud teemad, mida koolitusturg ei paku;
- Mittealaliste arendus ja koolitustegevuste näited seonduvad avaliku sektori reformidega ja suuremate seadusandluse muudatustega, nt seaduste muudatuste koolitused; ka nt EL nõukogu eesistumiseks valmistumisel on rohkelt taolisi arendus- ja koolitustegevusi, mis on mittealalise iseloomuga;
- Spetsiifilised teemad tõusevad konkreetsetest vajadustest, kusjuures siin peetakse silmas just avaliku haldusele eriomaseid vajadusi. KKÜ roll oleks (väiksemaid) asutusi toetada lähteülesande sõnastamisel, arendaja või koolitaja leidmisel jne. KKÜ võib ise olla tegevuse elluvijaks (nt välislektori Eestisse toomine) kui turul vastavat teenust või toodet ei pakuta.

## **c) milleks?**

Siin otsitakse vastust küsimusele, et miks just KKÜ peaks eelnevalt loetletud tegevuste ja teemadega tegelema. Kas tegevuste elluvijaks ei võiks olla asutused ise või turulolijad?

Vastus seisneb selles, et KKÜ eesmärk on paindlikum, kvaliteetsem ja tõhusam arendus- ja koolitustegevuste elluviimine just avaliku halduse arendamiseks vajalikel teemadel. KKÜ rolliks on avalikus teenistuses ühiste väärtuste ja teadmiste kujundamine. Samuti üksikute asutuste koolitusvaldkondade tegevuste dubleerimise vähendamine. Horisontaalseid koolitusvaldkondasid on otstarbekam korraldada või tellida ühest kohast. See annab riigile tellijana tugevama positsiooni, kui koolitusi erinevatest kohtadest tellides. Samuti aitab koondada koolituse korraldamise (sh hankimise) alase kompetentsi ühte kohta ning ei ole vaja neid oskusi tekitada kõikidesse ametiasutustesse.

KKÜl pole riigiasutusena kohustus omanikule tulu teenida, mis teeb tema pakutavad teenused omaniku jaoks, kes on ka tellija rollis, odavamaks. Samuti võimaldab KKÜ paremini ära kasutada avaliku sektori sisest kompetentsi.

KKÜ ei tohiks muutuda koolitus- ja konsultatsiooniettevõtete otseseks konkurendiks pakkudes tooteid ja teenuseid, mis on vabaturul piisava kvaliteediga kättesaadavad. KKÜ peaks suutma ise, toetudes oma kogemusele ja koolitajate võrgustikule, avaliku halduse teemadel ja eri riigi palgal olevate teenistujate ning töötajate vajadusi arvestavaid koolitusprogramme ning arendusprojekte koostada.

Teisalt peaks KKÜ kujunema koolitus- ja konsultatsiooniettevõtetele partneriks, kes „esindab“ riiki nn targa tellijana. Seda teemadel, kus turul on paremad kompetentsid olemas ja kus avaliku halduse eripära ei ole oluline. Riigil ei ole kohustust tellida oma vajaduste rahuldamiseks teenuseid KKÜ-lt. KKÜ jääks turul konkureerima teiste pakkujatega, mis tagaks teenuste kvaliteedi hoidmise kõrgel tasemel. Kui asutused hakkavad eelistama koolitajana teisi organisatsioone, on see märk sellest, et KKÜ ei suuda oma rolli rahuldaval tasemel täita.

KKÜ nn **väärtuspakkumine** (võib nimetada ka visiooniks või missiooniks): KKÜ on riigi ja KOV ametiasutuste arendus- ja koolituspartner avalikule haldusele iseomastel teemadel, et riigi koolitustegevus oleks terviklikum, kvaliteetsem ja tõhusam.

**„KLIENT“** – kellele väärtust luuakse ja kuidas?

#### **Sihtrühmad:**

Esmased institutsionaalsed sihtrühmad:

- Riigi ametiasutused, sh eraldi
  - Rahandusministeerium
  - Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus, kui TJKK otsustab KKÜ-lt teenuseid tellida
  - Siseministeerium
- KOV liidud
- KOV ametiasutused

Teisesed sihtrühmad:

- Hallatavad asutused: üsna kirevate eesmärkidega ja ülesannetega organisatsioonid, osadel neist on kokkupuude avaliku haldusega üsna tugev ja võivad kasu saada KKÜ teenustest
- Riigi osalusega sihtasutused ja avalik-õiguslikud juriidilised isikud: kui need asutused on rahastatud suures osas riigieelarvest. Siin võiks kõne alla tulla näiteks asutuste juhtide ja nõukogu liikmete koolitamine. Riigi huvi on siin tagada riigivara heaperemehelik kasutamine ning asutuste toimiv juhtimine. Samuti saab KKÜ sihtrühma laiendada neile asutustele muudes horisontaalsetes valdkondades, kus õiguslik staatus koolituse sisu ei mõjuta – nt personalijuhtimine, riigihanked, eelarvestamine, siseaudit jne.

Ametikohtade põhised sihtrühmad (sõltuvad paljuski konkreetsest tegevusest):

- RIHATO ametnikud, koolitusnõunik
- Riigi ametiasutuste koolitus- ja personalijuhid
- Sisupartnerid („reaametnikud“, kes veavad muudatusi, mille osaks on koolitamine)

- Võrgustike juhid/eestvedajad (nt õigusloojate, arendusjuhtide, kommunikatsioonijuhtide jne võrgustikud)
- Keskastmejuhid
- Uued avalikud teenistujad
- Kõik ülejäänud avalikud teenistujad
- KOV volikogude liikmed (kes on kohaliku tasandil olulised otsustajad), valla- ja linnasekretärid, omavalitsusliitude esindajad, sotsiaalpartnerid jt avaliku sektori koostööpartnerid, kui tegevuse iseloom seda tingib

#### **„Kliendisuhted“** – kuidas tooteid/teenuseid pakutakse?

- Tähtis riigipoolne tellimus, mis toetub vajaduste analüüsidele ja plaanidele ning mis määratletakse mitmeks aastaks ja mida kord aastas uuendatakse.
- Kõikidel institutsionaalsetel sihtrühmadel võimalus esitada jooksvaid tellimusi, et tekkinud vajadustele paindlikult reageerida.
- KKÜ võib osalejate tagasisidet valdava organisatsioonina pakkuda ise asutustele tooteid, mille järgi võiks nõudlust olla.
- KKÜ peab väga hästi tundma Eesti riigivalitsemist, et suuta asutustele lisaväärtust luua; ta peab keskendumas avaliku halduse teemadele, et eristuda vabaturu tegijatest.

#### **Jaotuskanalid** – mis kanalite kaudu tooted/teenused sihtrühmadeni viiakse, millised on koostöö mehhanismid?

- Rahandusministeeriumi/RIHATO üldised suunised määratletud KKÜ strateegia ja tegevusplaani ning tellimustega
- Otsene suhtlusliin (regulaarsed koosolekud, aruanded) Rahandusministeeriumi/RIHATO ametnikega, et tagada ühelt poolt paindlik jooksev tegevus ja teiselt poolt elluviimise jälgitavus ning toimiv tagasiside/aruandlus
- Teiste riigi ametiasutustega suhtlus vastavalt tegevuste iseloomule – teenuste ja toodete pakkumine kasutades veebilahendust (nt koolitustele registreerimine, tagasiside ja statistika jms), kohtumisi
- KKÜ esindaja võiks osaleda alaliselt koolitusjuhtide võrgustiku kohtumistel

### **INFRASTRUKTUUR**

#### **Partnerlus** – kes on olulisemad partnerid?

- Rahandusministeerium on strateegiline partner
- Horisontaalsete valdkondade eest vastutavad asutused: Riigikantselei, Justiitsministeerium, Siseministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Sotsiaalministeerium
- Nõukoda kuhu kuuluvad tähtsamate partnerite esindajad
- Riigi ja KOV ametiasutused, omavalitsusliidud
- Koolitusjuhid, nende võrgustik
- Võtmepartneriks on koolitajad ja arendajad, sest nende olemasolust ja kvaliteedist sõltub paljuski KKÜ teenuste ning toodete kvaliteet ning asutuste huvi tellida KKÜ teenuseid:
  - KKÜ enda arendajad/koolitajad
  - Sisekoolitajad
  - Vabaturu tegijad ja teadusasutused
- Koolituste jm ürituste infrastruktuuri pakkujad (ruumid, ka toitlustusteenuse pakkujad), kellega teatud (suuremate) mahtude juures võib raamlepinguid sõlmida

#### **Võtmetegevused** – organisatsiooni põhiprotsessid, mis on peamiste tegevuste iseloom?

- Arendus- ja koolitustegevuste väljatöötamine koostöös tellijatega ning iseseisvalt
- Arendajate/koolitajate võrgustiku arendamine, koolitajatele nende arendamiseks arenguvõimaluste otsimine ja neile metoodilise abi andmine

- Arendus- ja koolitustegevuste elluviimine, selleks plaanide loomine, teavitus, korraldamine, tagasidestamine jne
- Rahvusvaheliste koostööprojektide (sh õppevisiidid, twinning, konsultatsiooniprojektid) algatamine ja elluviimine
- Koolitusprojektide juhtimine (projektjuhtimise teenus)
- Oma pädevuse piires suhete arendamine koolitus- ja teadusasutustega Eestis ning teistes riikides
- Hangete korraldamine
- Asutuste nõustamine tegevuste lähteülesannete loomisel ja elluviimisel
- Korraldusteenus
- Sisendid poliitikakujundamise, aruandlus RIHATOLE

**Võimekus** – mis ressursse kasutatakse, mis on strateegiliselt oluline ressurss?

- Eesti riigivalitsemise toimemehhanismide tundmine
- Riigivalitsemise ja riigi personalipoliitika kujundamise ja elluviimise struktuuri kuulumine, mis tagab neis valdkondades toimuva ning plaanitavaga kursis olemise
- Teadmised rahvusvahelistest arengutest
- Koolitustegevuste elluviimise kogemused
- Koolitusturu tundmine, kontaktid Eesti ja rahvusvaheliste koolitus- ja teadusasutustega
- Riigihangete korraldamise alased teadmised ja oskused

## **FINANTSID**

**Kulud** – peamised kuluallikad?

- Püsitöötajate tööjõukulud
- Arendajate ja koolitajate tasud
- Arendus- ja koolitustegevuste elluviimise tasud, sh õppematerjalide loomise kulud
- Veebilahenduse arendamine ja haldamine (kui see ülesanne jääb KKÜ-le)
- Koolituste korraldamise infrastruktuur (dataprojektorid, arvutid, ruumid – kui viimaste olemasolu KKÜ-l tulevikus vajalikuks peetakse või eksisteerib sobiv „vaba“ infrastruktuur, turul iseenesest on koolituste korraldamiseks vajalik infrastruktuur olemas)
- Kontoriruumid

**Tulud** – peamised tuluallikad?

- Rahandusministeeriumi tellimuste plaan ehk horisontaalsete arendus- ja koolitustegevuste elluviimise eelarve, mida rahastatakse Rahandusministeeriumi poolt EL tõukefondide rahastusest ja/või riigieelarvest
- Riigi ja KOV ametiasutuste tellimused ehk nende arendus- ja koolitustegevuste tasud, mis ei kuulu horisontaalsete arendus- ja koolitustegevuste alla, ühekordsed või spetsiifilised projektid, mida rahastatakse asutuste eelarvest
- Sissetulekud rahvusvahelistelt partneritelt, nt koolitusprogrammide, õppevisiitide jms korraldamise eest
- Püsiv riigieelarveline rahastus (see võib olla tagatud alalise tellimuse vormis, mis katab teatud arvu töötajate püsikulud, ülejäänud tulud tuleb teenida konkureerides teiste pakkujatega koolitusturult)

NB! riigieelarvelise rahastamise vajalikkus või suurus tuleb määratleda eraldi tasuvusanalüüsi ja finantsprognooside koostamise tulemusena. See sõltub ka KKÜ töötajate arvust, lõplikust ülesannete loetelust, EL tõukefondide rahastuse kaasamise võimalustest jm teguritest. Nii Eesti kui ka rahvusvahelise kogemuse alusel võib väita, et teatud riigieelarveline baasfinantseerimine on vajalik, et katta nende tegevuste kulu, mis seostub Rahandusministeeriumi toetamisega poliitikakujundamisel ning riigi ja KOV ametiasutuste nõustamisega.



#### 8.4.2. Asukoht haldusaparaadis, organisatsiooni/juriidiline vorm

Eelnevas analüüsis on KKÜ asukohta haldusaparaadis ja/või selle juriidilist vormi puudutatud vaid riivamisi. Siin on kokkuvõtte valikutest ja neid mõjutavatest teguritest.

Asukoha ja juriidilise vormi valikul tuleb arvestada järgmisi tegureid:

- 1) KKÜ eesmärki ja ülesanded, mis on toimumudelil lühidalt kokku võetud;
- 2) Töötajate arvu prognoosi;
- 3) Horisontaalsete arendus- ja koolitustegevuste tellimuste mahu ja eelarve prognoosi;
- 4) Riigi ja KOV asutuste arendus- ja koolitustegevuste tellimuste mahu ja eelarve prognoosi;
- 5) Finantsprognoose ja/või –stsenaariume, kus lisaks tulude poolele on läbi arvatud ka kulude prognoos.

KKÜ eesmärk ja ülesanded on toimumudelil lühidalt kokku võetud. Põhikohaga töötajate arv saab kasvada järk-järgult ja arvestades koolitustellimuse mahtu ning eelarvet. Samuti mõjutab KKÜ arendamist professionaalsete töötajate värbamise võimalused – KKÜ edu sõltub selle töötajate, loodava kontaktvõrgustiku ning koolitajate kvaliteedist.

Pädevate töötajate leidmine on aeganõudev protsess ja mehitamine saab toimuda järk-järgult. Alustada tuleb olemasoleva ressursi ärakasutamisest – Rahandusministeeriumis tegeleb praegu keskse koolituse programmi elluviimisega kolm töötajat RIHATOs, keda toetab hangete korraldamisel hankespetsialist ja keskse koolituse eest vastutav nõunik. Algse KKÜ tuumiku võiks moodustada keskse koolituse programmi elluviimisega tegelevad ametnikud – kolm RIHATO assistenti, kellele lisanduks hankespetsialist. KKÜ kui organisatsiooni loomiseks ja arendamiseks peaks värbama ka KKÜ juhi. RIHATO koolituspõhine peaks jääma poliitikakujundamise rolli kandjaks, KKÜ juhi ülesanne oleks elluviimise organisatsiooni edendamise. KKÜ meeskonda laiendatakse kooskõlas horisontaalse koolitustellimuse mahu ja (riigieelarvelise, asutuste tellimustega) finantseerimise ning koolitusturult teenitud raha kasvamise (sh rahvusvahelised projektid). Teisisõnu saab KKÜ laiendada vaid omavahendite arvelt eeldusel, et tekib usaldus KKÜ vastu ning vajadus tema pakutavate teenuste järele.

Horisontaalse arendus- ja koolitustegevuste mahu prognoose saab koostada senise keskse koolituse programmi elluviimise kogemuse alusel ning võttes arvesse koolitusstatistikat. Üldistatud tasemel on teada ka riigi ametiasutuste koolituste teemad ja mahud. Nendele allikatele toetudes saab püstitada eeldused, mis on sisenditeks eri finantsprognooside/stsenaariumide loomisele.

KKÜ organisatsioonilise vormina on arutelu all olnud järgmised valikud (kõikide eeldus on ATAKilt KKÜ rolli äravõtmine):

- a) KKÜ luuakse RIHATO koosseisus, st tugevdatakse keskse koolituse elluviimise meeskonda;
- b) KKÜ luuakse Riigi Tugiteenuste Keskuse (RKT) struktuuriüksusena;
- c) KKÜ luuakse eraldi uue institutsioonina.

Variants c) ehk eraldi uue institutsiooni asutamine oleks liiga aega- jm ressursse nõudev ja see alternatiiv ei sobi kokku riigivalitsemise üldise suunaga, mille sisuks on haldusaparaadi optimeerimine. Variants a) eeliseks oleks võimalus arendada KKÜ meeskond ja teenused välja järk-järgult ning tihedas koostöös RIHATOga. Kuid miinuseks oht, et poliitika kujundamise ja elluviimise ülesanded ei saa piisavalt selgelt eristada (nt kuidas ühed RIHATO ametnikud suunavad ja valvavad sama osakonna teise üksuse töötajate tegevust), tekib dubleerimise võimalus ja ministeeriumis olles pole KKÜ-l piisavalt paindlikkust teiste sihtrühmade vajadustele reageerimiseks.

Eelnev arutluskäik KKÜ arendamise loogikast näitab, et realistlik oleks variant b), mis lubaks KKÜ kui elluviimisega tegeleva organisatsiooni ja ministeeriumi kui poliitikakujundamise rollid selgemalt lahutada, kuid RTK struktuuriüksusena säiliks KKÜ-l side RM-iga. See variant eeldaks aga ülal

kirjeldatud eraldi juhtimissüsteemi loomist koolitusvaldkonnaga seotud teemade lahendamiseks nõukoja vms vormis. RTK-l on juba praegu täita üsna laiaulatuslik roll ning koolitus pole väga otseselt teiste rollidega seotud. Seepärast on oht, et koolitus ei saa olema esmase prioriteet ning KKÜ-l nõrgeneb side riigivalitsemise ja personalipoliitika teemadega, mis on aga tema toimimise üheks oluliseks eelduseks.

KKÜ arendamine oleks ikkagi järk-järguline protsess, mis võiks tähendada selliseid samme (areng sisaldab rohkem valikuid ja eri tegevuste kombineerimisvõimalusi kui siin lühiduse huvides on antud):

- RIHATO koolitusnõunik koos Rahandusministeeriumi finantsanalüütikutega ja RTK esindajaga koostavad KKÜ „äriplaani“; sh tuleb analüüsida kuidas korraldada tulevikus KKÜ-le tellimuste esitamine, lepingute sõlmimine ja hangete korraldamine nii, et hangete ettevalmistamise ja läbiviimisega ning (finants-)aruandlusega seotud töökoormust optimeerida. Tõenäoliselt sõlmitakse Rahandusministeeriumi ja RTK/KKÜ vahel raamleping ja/või koostöökokkulepe, mille aluseks on RM-i tellimus(ed). Siin on rohkelt administratiivseid nüansse, mis vajavad täpsemat läbimõttlemist;
- KKÜ „asutamisel“ värvatakse KKÜ (projekti- vms) juht, kes asub juhtima keskse koolituse elluviimise meeskonda ja kes koos RIHATO ning RTK juhtkonnaga asub KKÜ arendamisega tegelema;
- KKÜ juht keskendub (keskse koolituse programmi) elluviimisele, koolitusnõunikul vabaneb ressursi koolituspoliitika arendamiseks (koolitusvajaduste analüüs, strateegia ja plaanid), mis on samuti eelduseks KKÜ toimima saamisel;
- Kaaluda tuleks nõuandva koja asutamist, mille koosseisu kuuluks Rahandusministeeriumi, Riigikantselei, Siseministeerium jt oluliste osapoolte (nt KOV-ide) esindajad; analüüsi autorite arvates on nõukoja loomine tarvilik, et siduda peamiste sihtrühmade esindajad tugevamalt KKÜ tegevusega ning saada operatiivsemat tagasisidet KKÜ tegevusele kui RM-i kanalid (vajaduste analüüsid, strateegilised ja keskpikad plaanid, tellimused KKÜ-le jm vahendid) seda lubavad;
- NB! organisatsioonilisest vormist tähtsam küsimus on võimekate KKÜ töötajate ning koolitajate/arendajate baasi väljaarendamine, viimase ülesandega tuleb alustada esimesel võimalusel.

## 8.5. Järeldused ja ettepanekud

Keskse koolituse reorganiseerimise peatüki peamised järeldused on järgmised:

- Arendus- ja koolitustegevus on killustatud nii poliitika kujundamise kui elluviimise telgedel. Vaatamata märkimisväärsetele arengutele viimasel kolmel aastal, ei ole poliitika kujundamine ja elluviimine piisavalt kvaliteetne ja tõhus;
- Eesti avaliku teenistuse koolitussüsteemis puudub institutsioon, mis täidaks teistes Euroopa riikides tavaks saanud traditsioonilise keskse koolitusasutuse rolli, olles „käepikenduseks“ kesksel avaliku teenistuja koordineerijale (st Rahandusministeeriumile). Reeglina finantseeritakse selliseid institutsioone vähemalt osaliselt riieelarvest.

Ettepanekud:

- Arenguhüppe saavutamiseks on tarvis muuta arendus- ja koolitustegevuste protsess toimivaks, arendada Rahandusministeeriumis välja tugev avaliku teenistuse arendus- ja koolituspoliitika kompetentsikeskus ning reorganiseerida keskne arendus- ja koolitussüksus, mis kannab poliitika elluviimise rolli.
- Poliitika kujundamise ja elluviimise rollid tuleb eristada, kuid teisalt peab tagama Rahandusministeeriumi, ministeeriumide ja asutuste kui süsteemi erinevate osade tervikliku koostöömise. Poliitika kujundamise ka elluviimise rollide eristamine võimaldab RM-il tegeleda

süvendatumalt peatükkides 3-7 kirjeldatud ülesannetega, mis on eelduseks toimivale kesksele koolitussüsteemile;

- KKÜ peaks lisaks Rahandusministeeriumile olema ka teiste riigi ja KOV ametiasutuste arendus- ja koolituspartner avalikule haldusele iseomastel teemadel, et riigi arendus- ja koolitustegevus oleks terviklikum, kvaliteetsem ja tõhusam;
- KKÜ asukoht haldusstruktuuris ja juriidiline vorm peab Rahandusministeeriumile andma võimalused KKÜ strateegilise ja taktikalise tegevuse suunamiseks ning tagama koolituspoliitika järelevalve elluviimise üle.

Ettepanekute osaks on ka kokkuvõtte KKÜ toimimise mudelist:

Tabel 4. Ülevaade KKÜ toimimise mudelist

<p><b>VÕTMEPARTNERID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RM on strateegiline partner,</li> <li>• Nõukoda</li> <li>• Horisontaalsete valdkondade eest vastutavad asutused: RK, SiM, JuM, MKM, SoM</li> <li>• Riigi ja KOV ametiasutused, omavalitsusliidud</li> <li>• Koolitusjuhid, nende võrgustik</li> </ul> <p>Võtmepartneriks on koolitajad ja arendajad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KKÜ enda arendajad/koolitajad</li> <li>• Sisekoolitajad</li> <li>• Vabaturu tegijad ja teadusasutused</li> </ul> <p>Partneriteks ka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktuuri pakkujad (ruumid, toitlustus jms)</li> </ul>	<p><b>VÕTMETEGEVUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arendus- ja koolitustegevuste väljatöötamine ja elluviimine, sh arendus, projektijuhtimine, turundus, korraldusteenus</li> <li>• Arendajate/koolitajate ja nende võrgustiku arendamine</li> <li>• Suhete arendamine koolitus- ja teadusasutustega Eestis ja mujal</li> <li>• Hangete korraldamine</li> <li>• Asutuste nõustamine lähteülesannete loomisel ja tegevuste elluviimisel</li> <li>• Sisendid poliitikakujundamisse, aruandluse RIHATOle</li> </ul>	<p><b>VÄÄRTUSPAKKUMINE</b></p> <p>KKÜ on riigi ja KOV ametiasutuste arendus- ja koolituspartner avalikule haldusele iseomastel teemadel, et riigi koolitustegevus oleks terviklikum, kvaliteetsem ja tõhusam. KKÜ rolliks on ühiste väärtuste ja teadmiste kujundamine ning avalike teenistujate asjatundlikkuse ning pühendumuse kasv. KKÜ pakub:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitmekesiste arendus- ja koolitustegevuste sisu ja korraldust, sh riigihangete alast nõustamist</li> <li>• Tuge RM-ile jt asutustele nii koolituspoliitika kui ka valdkondlike poliitikate elluviimisel</li> <li>• Koolitajate võrgustiku arendamist</li> </ul>	<p><b>KLIENDISUHTED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskne mitmeaastane tellimus, mis toetub vajaduste analüüsile ja plaanidele ja mida kord aastas uuendatakse</li> <li>• Institutsionaalsetel sihtrühmadel võimalus esitada jooksvaid tellimusi, et vajadustele paindlikult reageerida</li> <li>• KKÜ pakub ka ise asutustele tooteid/teenuseid, mille järgi on nõudlust</li> <li>• KKÜ tunneb väga hästi Eesti riigivalitsemist, et suuta asutustele lisaväärtust luua; keskendub avaliku halduse teemadele, et eristuda vabaturu tegijatest</li> </ul>	<p><b>KLIENDISEGMENDID</b></p> <p>Peamised institutsionaalsed sihtrühmad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riigi ametiasutused, sh RM, TJKK, SiM</li> <li>• KOV liidud ja KOV ametiasutused</li> </ul> <p>Sihtrühmad ametikohtade lõikes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIHATO ametnikud</li> <li>• Koolitus- ja personalijuhid</li> <li>• Ametnikud, kes veavad muudatusi</li> <li>• Võrgustike juhid/eestvedajad</li> <li>• Keskastmejuhid</li> <li>• Uued avalikud teenistujad</li> <li>• Kõik ülejäänud, sh KOV avalikud teenistujad</li> <li>• KOV volikogude liikmed, omavalitsusliitude esindajad, sotsiaal- jt avaliku sektori partnerid</li> </ul>
<p><b>KULUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Püsitöötajate tööjõukulud, arendajate ja koolitajate tasud</li> <li>• Arendus- ja koolitustegevuste elluviimise tasud, sh õppematerjalide loomise kulud</li> <li>• Veebilahenduse arendamine ja haldamine (kui see ülesanne jääb KKÜ-le)</li> <li>• Koolituste korraldamise infrastruktuur (dataprojektorid, arvutid jms)</li> <li>• Kontoriruumid</li> </ul>		<p><b>TULUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RM-i tellimuste plaan ehk horisontaalsete arendus- ja koolitustegevuste elluviimise eelarve, mida rahastatakse riigieelarvest ja EL tõukefondide rahastust</li> <li>• Riigi ja KOV ametiasutuste tellimused ehk arendus- ja koolitustegevuste tasud, mis ei kuulu RM-i tellimuse alla, ühekordsed / spetsiifilised projektid</li> <li>• Sissetulekud rahvusvahelistelt partneritelt, nt õppeviiside korraldamise eest</li> </ul>		

## 9. Kokkuvõte ja edasised sammud

Keskse koolituse protsessi ja põhimõtete projekti eesmärgiks oli keskse koolituse protsessi ja osaliste vastutuse korrastamine ning ettepanekute tegemine keskse koolituse elluviimise reorganiseerimiseks.

Eesmärgi saavutamiseks analüüsiti keskse koolituse protsessi, korraldati küsitlus personali- ja koolitusjuhtide seas ja arutelud projekti tööühmas. Töös tehakse rida ettepanekuid, mis on võimalik jaotada kahe arendussuuna vahel:

- 1) Koolitusprotsessis esinevate lünkade kõrvaldamine ning protsessi kui terviku tööle panemine nii tegevuste või teenuste mõttes kui ka eri valitsemistasanditel;
- 2) Koolitustegevuse kvaliteedi ja mõju suurendamiseks keskse koolituse reorganiseerimine.

Koolitusprotsess koosneb ettepaneku kohaselt neljast etapist. Alljärgnevalt on esitatud etapid koos tähtsamate muudatuste infoga:

### Analüüsimine

Muudatuste sihiks on järjepidevuse ja süsteemsuse tekitamine, pikemaajalisem vaade ning parem kvaliteet. Oodatavaks tulemuseks eesmärgiühendus nii teiste sisupoliitika kui ka personalijuhtimise valdkondadega. Saavutatakse parema toe kaudu ja ministeeriumide rolli tugevdamisega valitsemisala koolitustegevuse suunamisel. Uuenduseks nii kesksed strateegilised kui ka arendus- ja koolitusvajaduste analüüsid ja juhendmaterjalid.

Tegevus	Vastutaja	Aeg
Keskne strateegiline arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	RM	Kord 5 aasta jooksul
Keskne keskpikk arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	RM	Kord 3 aasta jooksul
Ametnike/töötajate ning koordineeritavate võrgustike horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	RM ministeeriumide ja Riigikantselei sisendi pinnalt	Kord aastas
Valitsemisala strateegilise arenguvajaduste analüüs <sup>17</sup>	Ministeeriumid	Kord 5 aasta jooksul
Valitsemisala keskpika arenguvajaduste analüüs <sup>18</sup>	Ministeeriumid	Kord 3 aasta jooksul
Valitsemisala/asutuste ametnike/töötajate ning koordineerivate võrgustike horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse analüüs ning koordineerimine	Ministeeriumid ja Riigikantselei	Kord aastas
Toe, juhiste ja metoodika pakkumine asutustele valitsemisala ning asutuse tasandi analüüside tegemisel	RM	

### Planeerimine

Muudatuste sihiks on samuti süsteemsuse suurendamine, pikemaajalisem vaade ning parem kvaliteet. Oodatavaks tulemuseks samamoodi ühtsem vaade ja terviklikumad elluviimise kavad ja hiljem tõhusam elluviimine. Saavutatakse parema toe kaudu ja ministeeriumide rolli tugevdamisega.

<sup>17</sup> Esiialgu ei ole kohustuslik, üleminek on järk-järguline kooskõlas kekse toe arenemisega ning teadmiste ja oskuste edenemisega.

<sup>18</sup> Esiialgu ei ole kohustuslik, üleminek järk-järguline üleminek.

Uuendusteks koolitusstrateegia ja arengukava kesksel tasandil pluss samad plaanid valitsemisala tasandil.

<i>Tegevus</i>	<i>Vastutaja</i>	<i>Aeg</i>
Asutusteülese koolitusstrateegia koostamine <sup>19</sup>	RM	Kord 5 aasta jooksul
Keskne keskpikk koolitusplaan	RM	Kord 3 aasta jooksul
Aastane keskne tegevusplaan	RM	Kord aastas
Valitsemisala strateegiline koolitusplaan	Ministeerium	Kord 5 aasta jooksul
Valitsemisala keskpikk koolitusplaan	Ministeerium	Kord 3 aasta jooksul
Ministeeriumide ja tema valitsemisala horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse väljaselgitamine	Ministeerium ja Riigikantselei	Iga aasta esimese kvartali lõpus
Koolitusplaani vormi väljatöötamine	RM	

### Elluviimine

Muudatuste sihiks on koolituste kvaliteedi tõstmine ja suurem tõhusus. Oodatavaks tulemuseks koolitustegevuse koondmõju paranemine. Saavutatakse keskse koolituse reorganiseerimise ehk poliitika kujundamise ja elluviimise rollide selgema jaotamise ning elluviimise tugevdamise / KKÜ loomise kaudu. Tähtsal kohal sihtrühmade tugevam kaasamine nii KKÜ kui ka tegevuste tasandil. Suurimaks uuenduseks KKÜ loomine.

<i>Tegevus</i>	<i>Vastutaja</i>	<i>Aeg</i>
Sihtrühmade (koolitatavad) ja tellijate (kelleks on lisaks koolitatavatele ka juhid, kes peavad asutuste huvide kaitse tagama või võrgustike tegevust koordineerivad ministeeriumid) tugevam kaasamine lähteülesannete koostamisse	RM	
Riigis keskselt arendamist vajavate kompetentside kirjeldamine	RM	2015
Lähteülesannete koostamise juhendmaterjal	RM	
Asutusi tuleb toetada „targa tellija“ kompetentsi edendamisel	RM ja keskne koolitusüksus	
Koolitusjuhtide kogu keskse toe rolli tugevdamine nii finantsilise abi pakkumisel kui KJK tegevuse teenindamisel	RM ja keskne koolitusüksus	
Elluviimise tugevdamine ehk keskse koolitusüksuse loomine	RM ja RTK	

### Hindamine

Muudatuste sihiks on see, et koolitustegevus toetaks riigi eesmärkide saavutamist. Oodatavaks tulemuseks on, et mõju hindamistest saadav teave aitab koolitustegevuse kasu välja tuua ja/või õppida kogemusest, et plaane ning elluviimist korrigeerida. Saavutatakse sellega, et luuakse mõju hindamise metoodika ja asutakse süsteemsemalt mõju hindama kõikidel valitsemistasanditel.

<i>Tegevus</i>	<i>Vastutaja</i>	<i>Aeg</i>
Üksikisiku või –tegevuse tasandil tulemusi peaks vähemalt kord aastas kokku võtma ja sünteesima üksuse või asutuse tasandil ja valitsemisala		Kord aastas

<sup>19</sup> Koolitustegevuse strateegiline planeerimine toimub koos riigi personalistrateegia kujundamisega.

tasandil		
Koolituse mõju hindamise metoodika ning pakkuda asutustele tuge selle valdkonna arendamisel	RM	
Suurema mahuga arendus- ja koolitusprojektide mõju hindamised		Tehakse kui arendus- ja koolitusprojektide maht on piisavalt suur

Koolitustegevuse kvaliteedi ja mõju suurendamiseks on vajalik reorganiseerida keskne koolitusüksus ning aruande analüüsi pinnalt võiksid edasised sammud olla järgmised:

- KKÜ võiks asutada RTK struktuuriüksusena värvates KKÜ-le juhi ja mehitades KKÜ meeskonna praegu keskse koolituse programmi elluviimisega tegelevate ametnikega (sh hankespetsialistiga); KKÜ juhi ülesanne oleks koos RIHATO ja RTK-ga KKÜ toodete, teenuste ja organisatsiooni arendamine;
- Põhikohaga töötajate arv saab kasvada järk-järgult ja arvestades (horisontaalse) koolitustellimuse mahtu ning eelarvet. Samuti mõjutab KKÜ arendamist professionaalsete töötajate värbamise võimalused – KKÜ edu sõltub selle teenuste/toodete ja see omakorda töötajate, sh koolitajate kvaliteedist;
- Optimaalseima KKÜ arengu stsenaariumi ja organisatsioonilise vormi leidmiseks tuleks siinse KKÜ toimemudeli alusel koostada KKÜ „äriplaan“, mille kriitiliseks osaks on finantsprognosid (sh eri stsenaariumid, mis võtavad arvesse riske), muuhulgas tuleks lahendada KKÜ riigieelarvelise toetamise küsimus ja määratleda nii Rahandusministeeriumi kui ka ministeeriumite/asutuste poolne tellimuste esitamise ja teenuste eest tasumise korraldus (nt millal ministeeriumid peavad KKÜ-lt teenuste tellimiseks korraldama hanke, millal seda teha pole tarvis).

## Lisa 1. Küsitluse tulemused

### Sissejuhatus küsitluse tulemustesse

Küsitluse eesmärk oli kaardistada tänased koolitusahela tegevused ja selgitada välja koolitustegevuste eest vastutajate ootused asutusteülese / keskse koolituse korraldusele. Teisiti öeldes uuriti, millist tuge asutused vajavad enda asutuse arendus- ja koolitustegevuse analüüsimisel, planeerimisel, elluviimisel ning hindamisel. Mida keskse arendus- ja koolitustegevuse protsessis ja/või süsteemis muuta?

Küsitluse kutse saadeti 88-le riigi ametiasutuse personali- ja koolitusjuhile või -spetsialistile. Küsitlusele vastas 55 inimest. Kõikidele küsitlustele vastamine ei olnud kohustuslik, sestap osadele küsimustele vastajaid oli vähem (väikseim ühele küsimusel vastanute arv oli 40). Vastamise määra võib pidada rahuldavaks.

Vastajate jaotus ametiasutuste lõikes oli alljärgnev:

Milline on teie organisatsiooni tüüp?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ministeerium või riigikantselei	27,3%	15
Amet või inspeksioon	58,2%	32
Muu valitsusasutus	1,8%	1
Põhiseaduslik institutsioon	12,7%	7
Muu (täpsustage)	0,0%	0
Kui valisite muu, siis palun täpsustage		0
<b>answered question</b>		<b>55</b>
<b>skipped question</b>		<b>0</b>

Vastajate profiil ametikohtade põhjal oli selline:

Milline on teie ametikoht/vastutusala enda organisatsioonis? (Ametinimetus ei pea kokku langema siintoodud sõnastusega, nt personalijuht on personalijuhtimise valdkonna juht organisatsioonis, olenemata sellest, kas "tiitliks" on personalijuht, -direktor, nõunik vms)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Personalijuht (personalijuhtimise valdkonna juht organisatsioonis)	41,8%	23
Koolitusjuht (koolitusvaldkonna juht organisatsioonis)	29,1%	16
Personalispetsialist (ei vastuta valdkonna juhtimise eest)	16,4%	9
Koolitusspetsialist (ei vastuta valdkonna juhtimise eest)	9,1%	5
Muu (täpsusta)	3,6%	2
Kui valisite muu, siis palun täpsustage		2
<b>answered question</b>		<b>55</b>
<b>skipped question</b>		<b>0</b>

Muud ametikohad olid:

- Peadirektori referent, kes vastutab kogu koolitustegevuse eest;
- Personaliosakonna vanemspetsialist, kes vastutab koolituse korraldamise eest asutuses.



Vastajate organisatsioonide suurus oli selline:

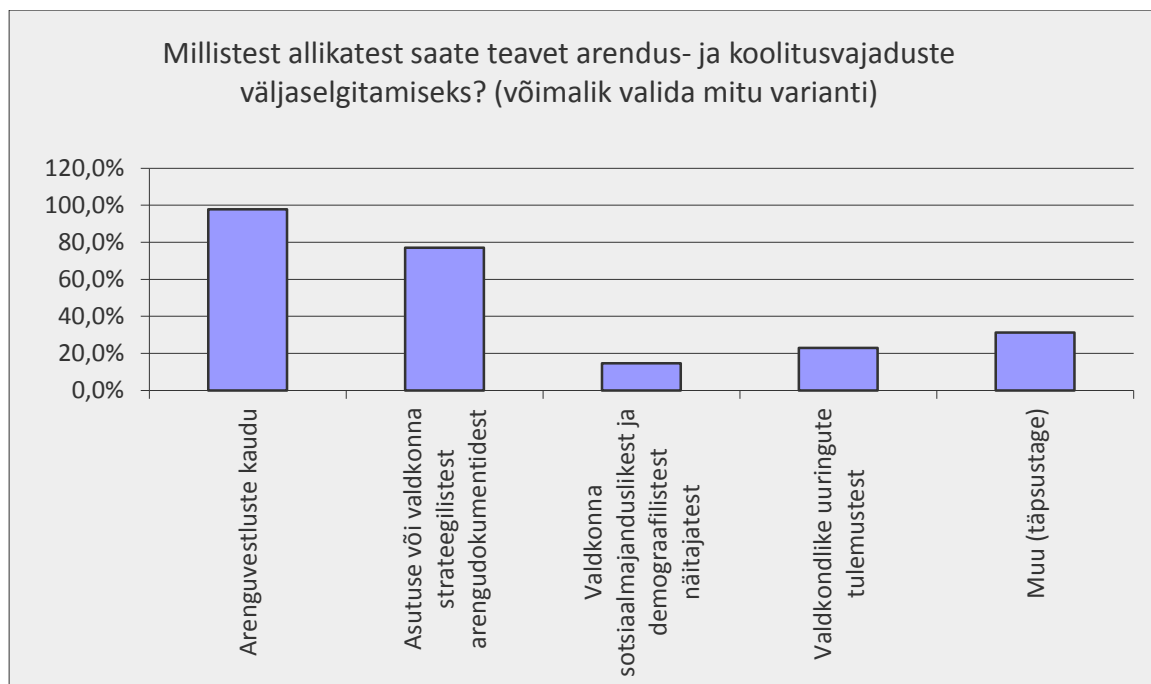
Teie organisatsiooni töötajate arv		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alla 100	30,9%	17
101-300	40,0%	22
301-500	21,8%	12
501-1000	1,8%	1
Üle 1000	5,5%	3
<b>answered question</b>		<b>55</b>
<b>skipped question</b>		<b>0</b>

## I etapp – analüüsimine

Küsitlusest ilmnes, et 89% vastanud asutustest teevad koolitus- ja arendustegevuste analüüse.

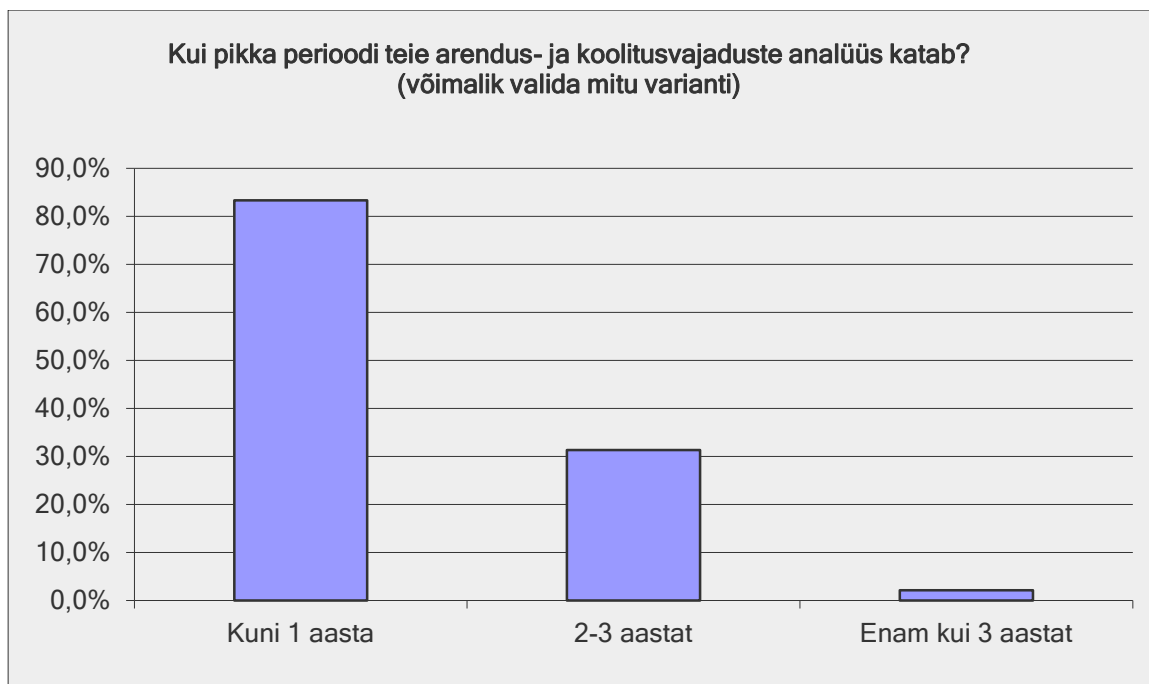
Kas teie asutuses tehakse arendus- ja koolitusvajaduse analüüse?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Jah	88,9%	48
Ei	11,1%	6
<b>answered question</b>		<b>54</b>
<b>skipped question</b>		<b>1</b>

Peamised teabeallikad koolitusvajaduse väljaselgitamisel on arenguvestlused ja asutuste või valdkonna strateegiadokumendid. Vähem kasutatakse valdkonna sotsiaalmajanduslikke ja demograafilisi näitajaid ning valdkondlikke uuringuid.

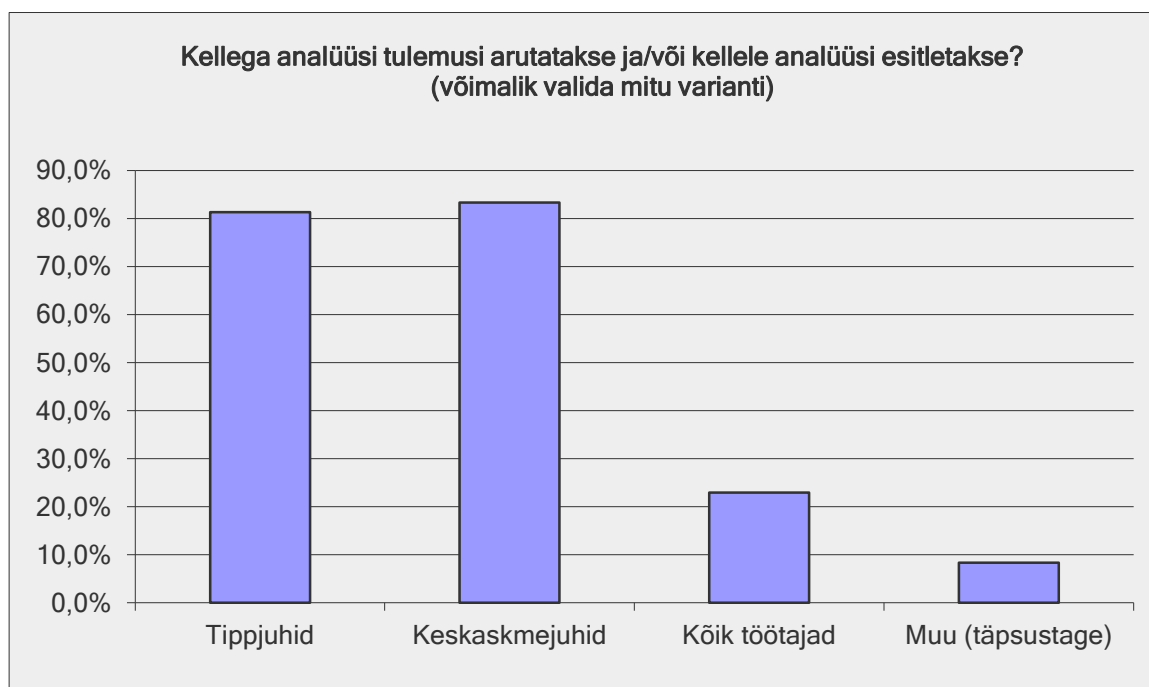


Muude sisenditena nimetati tööalast ja kompetentside hindamist ja seda, et küsitakse ka osakondade ja büroode arvamust üksuste ja organisatsiooni arenguvajaduste kohta, tehakse juhtide 360-kraadi hindamist, kohtumisi juhtide/talitustega (lisaks arenguevestlustele) ning kasutatakse nende otseteavet (töövahendina mainiti, et kui osakonna juhatajad selgitavad välja vajadused, siis kaardistatakse need tabelis), ühisarutelusid ja loomulikult saadakse alusteavet valitsemisala strateegilistest arengudokumentidest. Märkiti ka iga-aastast koolitusvajaduste väljaselgitamist, töötajate individuaalseid soove, tagasisidet struktuuriüksuste juhtidelt, valdkonnapõhist ametnike töö auditeerimist. Teabeallikatena nimetati ka kliendikäitumise analüüsimist, arendusprojektidest ja uutest IT-süsteemidest tulenevaid vajadusi ning Euroopa Komisjonilt tulenevaid sisendeid.

Koolitusvajadusi analüüsitakse valdavalt üheaastasest perspektiivis (83%), kahe-kolmeaastast vaadet kasutavad märksa vähem (31%) ja kolmest aastast pikemat perspektiivi kasutavad vaid üksikud vastanud asutustest (2%).



Küsimusele, kellega analüüsid läbi arutatakse ja/või kellele neid esitletakse, vastustest selgub, et 83% asutustes arutatakse analüüse nii tipp- kui ka keskastmejuhtidega. 23% asutustest arutavad või esitlevad analüüse ka töötajatele.



On võimalik, et teistes asutustes eeldatakse, et juhid edastavad teabe oma üksuse töötajatele. Üks vastaja kommenteeris, et kinnitatud koolitusplaan on avalik kõigile töötajatele. Selgitustes märgiti veel, et analüüsi tulemusi arutatakse ka koolitusvajadusi välja toonud töötajatega personaalselt (kuid mitte kõikide töötajatega organisatsioonis), lisaks vastasid paar asutust, et arutelu tehakse vastava valdkonna (tipp-) spetsialistidega.

Küsitluses uuriti, et kuivõrd vajalikuks peetakse analüüsimise etapis järgmiste tegevuste elluviimist ja/või dokumentide loomist?

Kuivõrd vajalikuks peate analüüsimise etapis järgmiste tegevuste elluviimist ja/või dokumentide loomist ?							
Answer Options	Äärmiselt vajalik	Pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count	
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine Teie asutuses?	24%	52%	13%	11%	0%	46	
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine valitsemisala tasandil	13%	47%	13%	11%	16%	45	
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine kesksel tasandil	27%	57%	5%	7%	5%	44	
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine teie asutuses?	9%	47%	28%	16%	0%	43	
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine valitsemisala tasandil?	13%	42%	16%	13%	16%	45	
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendusvajaduse analüüsi koostamine kesksel tasandil?	20%	43%	20%	9%	7%	44	
Kui teil on kommentaare või ettepanekuid, siis palun lisage need siia.						6	

Strateegilise koolitus- ja arendusvajaduse analüüsimine on äärmiselt või pigem vajalik:

- Kesksel tasandil 64% vastanud asutuste arvates (ei osanud vastata 7%)
- Valitsemisala tasandil 56% arvates (ei osanud vastata 16%)
- Asutuse tasandil samuti 56% arvates (ei osanud vastata 0%)

Tulemused näitavad, et enamus vastajaid peavad strateegilist vajaduste analüüsi oluliseks kõikidel tasanditel. Kindlasti (äärmiselt vajalikuks) peetakse strateegilist analüüsi vajalikuks kesksel tasandil ja suhteliselt vähem asutuste tasandil. Samas ka asutuste tasandil pigem pidasid strateegilist analüüsi vajalikuks 47% vastajaid, mis viitab, et pikema vaate olemasolu peetakse pigem vajalikuks kui mittevajalikuks (16% vastas, asutuste tasandil on taoline analüüs vähevajalik).

Keskpika koolitus- ja arendusvajaduse analüüsimine äärmiselt või pigem vajalik:

- Kesksel tasandil 84% vastanud asutuste arvates (ei osanud vastata 5%)
- Valitsemisala tasandil 60% arvates (ei osanud vastata 16%)
- Asutuse tasandil samuti 76% arvates (ei osanud vastata 0%)

Keskpika koolitusvajaduse analüüsi peeti äärmiselt vajalikuks kõige rohkem samuti kesksel tasandil, kuid ka pea veerand vastas, et ka asutustes on keskpikk vajaduste analüüs äärmiselt vajalik. Valitsemisalas keskpika vajaduste analüüsi olemasolu pidasid äärmiselt vajalikuks vaid 13% vastajaid, kuid siiski 47% pidas seda pigem vajalikuks. Kokkuvõtlikult keskpika koolitusvajaduse analüüsi olemasolu toetati veel tugevamalt kui strateegilise analüüsi vajadust.

## II etapp – planeerimine

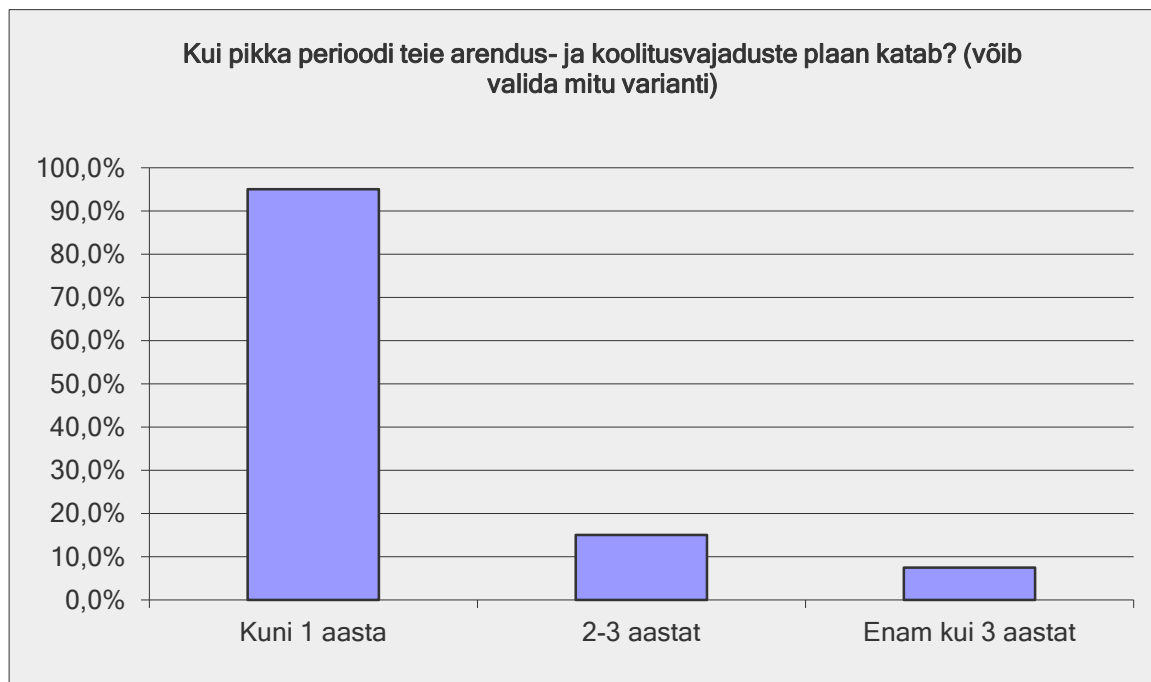
Küsitlus näitab, et koolitusplaanid on olemas 91% vastanud asutustel.

Kas teie asutuses koostatakse arendus- ja koolitustegevuste plaane?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Jah	91,1%	41
Ei	8,9%	4
Selgitused (nt kas plaanid on formaalsed või mitteformaalsed)		5
<b>answered question</b>		<b>45</b>
<b>skipped question</b>		<b>10</b>

Mõned vastajad selgitasid täiendavalt, et:

- Koolitusplaanid kiidetakse heaks ametlikult, aga täietakse neid paindlikult. Koostatud koolituskava kohandub tegevusaasta jooksul vastavalt väliste ja sisemiste faktorite mõju vajadustele.
- Plaanid on pigem mitteformaalsed ehk plaan on abivahend, töödokument, ajas muutuv.
- Plaanid on mitteformaalsed, selle järgi toimub ka tegelikult koolitamine-arendamine. Praegu ei sisalda plaanid muid arendamise võimalusi nagu stažeerimine, rotatsioon vms, mis võiksid olla samuti koolitusplaani osa.<sup>20</sup>

Koolitusplaanid on sarnaselt analüüsidele pigem üheaastased (selle vastuse märkisid 95% vastanutest), vaid 15% vastajaid märkisid, et nende plaanid on 2-3-aastased või enam kui kolm aasta pikad (viimast esineb 7,5% vastanud asutustes).



Kui plaane koostatakse, siis kõikides asutustes kaasatakse planeerimisse ka juhte – enamik kommenteerijaid täpsustas, et kaasatakse nii tipp- kui keskastmejuhte, sest juhtide sisendi kaudu

<sup>20</sup> Keskse koolituse programmis on näiteks ka arendamise võimalused, nagu stažeerimine ja *coaching* sees olnud.

saab koolitusvajadusest koolitusplaani. Vaid paar vastajat täpsustasid, et pigem on kaasatud keskastmejuhid.

Plaane esitlevad organisatsioonile 88% vastanud asutustes.

Kas plaani esitletakse organisatsioonile?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Jah	87,5%	35
Ei	12,5%	5
Selgitused (nt kas toimub esitlus või avalikustatakse siseveebis vms)		10
<b>answered question</b>		<b>40</b>
<b>skipped question</b>		<b>15</b>

Selgitustena lisati, et:

- Peadirektori poolt kinnitatud koolituskava on kõigile töötajatele kättesaadav dokumendihaldusprogrammis ja veebipõhises koolituskeskkonnas
- Informeeritakse dokumendihaldussüsteemi kaudu kõiki töötajaid, lisaks on plaan üleval asutuse sisevõrgus
- Tehakse esitlus ja/või avalikustatakse siseveebis või teavitatakse e-kirja teel. Täpsustati ka, et enne avalikustamist veebis läbib plaan kooskõlastusringi keskjuhude tasandil.
- Koolitusplaani tutvustatakse üksuste koosolekutel.
- Varasemalt ei ole esitletud, kuid edaspidi planeerime esitleda.

Plaane valdavalt seostatakse eelarvega, mis on loomulik, sest tegevusi saab ellu viia vaid ressursside olemasolul ja arendus- ja koolitustegevuste ning finantside kavandamine peakski toimuma käes. Küsimus on selles, et kas koolituseelarve lähtub võimalustest või lähtub asutuse eelarve koolitusvajadusest (tegelikkus asub kuskil vahepeal). Üks vastaja selgitas, et koolitusplaani sisaldab koolituseelarvet, aga see ei ole otseselt sisendiks asutuse eelarvele, vaid lähtub sellest. Enam vastajaid (4-5) leidsid teisalt, et koolitusplaani on otseselt seotud kogu asutuse eelarvestamise protsessiga, kuna tegemist on olulise majanduskulu artikliga. Viimane väide viitab pigem sellele, et koolitusvajadus mõjutab eelarve kujundamist (mitte, et koolituseelarve koostatakse täielikult tegelike vajadusi ignoreerides). Küsimustikust sellele teemale siiski ammendavaid vastuseid ei eeldatud/saadud ja põhjapanevaid järeldusi siin tänaste tavade kohta teha ei saa.

Kas plaan on seotud eelarvestamise protsessiga?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Jah	97,5%	39
Ei	2,5%	1
Selgitused (nt kas plaan sisaldab koolituseelarvet, plaan on sisendiks asutuse eelarve koostamise vms)		10
<b>answered question</b>		<b>40</b>
<b>skipped question</b>		<b>15</b>

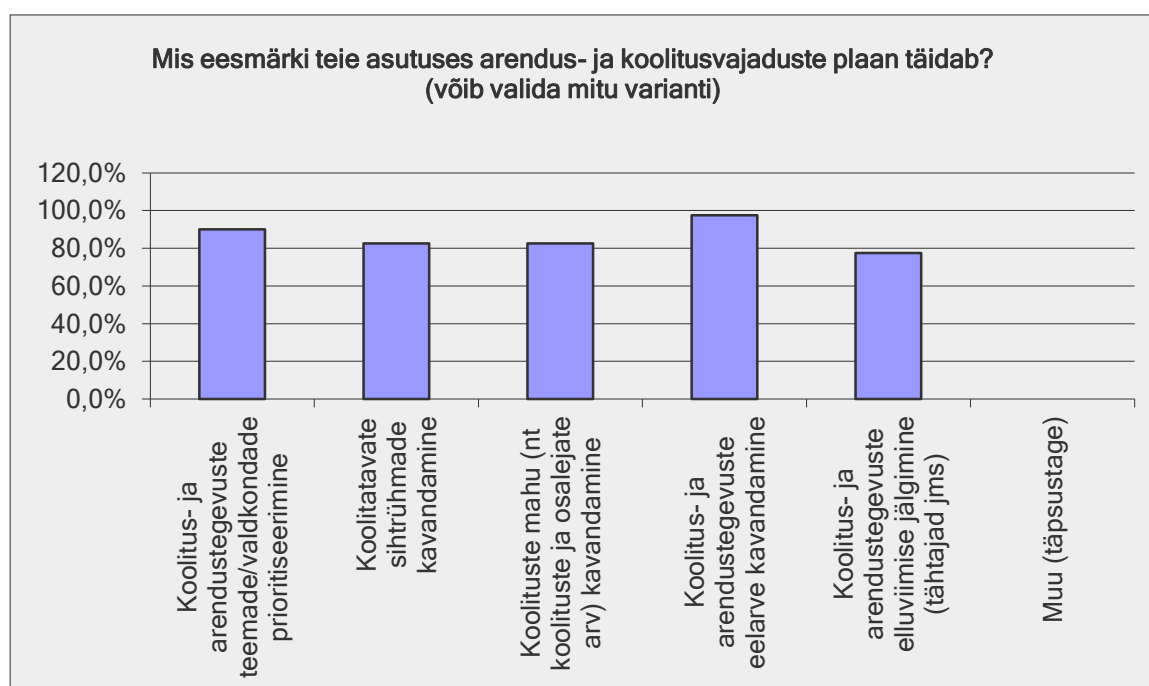
Küsimusele – kas plaan on kättesaadav kõikidele töötajatele – vastati „jah“ 85% vastajate poolt.

Kas plaan on kättesaadav kõikidele töötajatele?
---

Answer Options	Response Percent	Response Count
Jah	85,0%	34
Ei	15,0%	6
Selgitused (nt millisel kujul või kus, siseveebis vms, on plaan kättesaadav)		11
<b>answered question</b>		<b>40</b>
<b>skipped question</b>		<b>15</b>

Selgitustena lisati, et plaan on kättesaadav siseveebis ja/või võrgukettal ja paljudel juhtidel teavitatakse töötajaid sellest kas e-kirja teel. Mõned kommenteerijad märkisid veel, et siseveebis olevasse plaani viiakse jooksvalt ka muudatused sisse või et siseveebis on kättesaadav konkreetsem plaan ja pikem variant / selgitused on asutuse arengukavas. Oli ka vastus, et koolitusplaan on ajas muutuv ja pigem töövahendiks koolitusjuhile.

Küsitlus vaatles ka seda, mis eesmärki teie asutuses arendus- ja koolitusvajaduste asutuses plaan täidab.



Koolitusplaani nähakse ennekõike kui vahendit koolitus- ja arendustegevuste eelarve kavandamisel (97,5% vastajatest arvab nii). Seda kasutatakse koolitus- ja arendustegevuste teemade/valdkondade prioritseerimisel (90%). Veidi vähem nõustujaid oli sellega, et plaan on koolituste mahu (nt koolituste ja osalejate arv) ja sihtühmade kavandamise vahend (mõlemad valikud said 82,5% asutuste toetuse). Koolitus- ja arendustegevuste elluviimise jälgimise (tähtajad jms) eesmärk kogus 77,5% vastajate toetuse. Kokkuvõtlikult võib öelda, et kõiki etteantud valikuid peeti oluliseks – vahed vastajate hinnangutes ei ole suured.

Need, kes teemat kommenteerisid, märkisid veel, et:

- Koolitusplaani eesmärk on et juhid arvestaksid oma töös inimeste arendamise vajadusega.
- Koolitusplaan kinnitatakse aastaks koos kuupäevadega ja täpse sihtgrupiga. See on inimestele aluseks tööde/puhkuste planeerimisel, teatud eriala koolitused on neile kohustuslikud.
- Plaanis on ka koolitusi, mida ei saa/ei jõua ellu viia ehk kõik vajadused lähevad plaani.

Kuivõrd vajalikuks peate planeerimise etapis järgmiste tegevuste elluviimist ja/või dokumentide loomist?						
Answer Options	Äärmiselt vajalik	Pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine Teie asutuses?	23%	51%	19%	7%	0%	43
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine valitsemisala tasandil	7%	50%	14%	10%	19%	42
Keskpika (2-3 aastat) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine kesksel tasandil	17%	66%	5%	7%	5%	41
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine teie asutuses?	19%	35%	28%	16%	2%	43
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine valitsemisala tasandil?	7%	37%	16%	16%	23%	43
Strateegilise (nt kuni 5-aastase perspektiiviga) koolitus- ja arendustegevuste plaani koostamine kesksel tasandil?	12%	60%	7%	12%	10%	42
Kui teil on kommentaare või ettepanekuid, siis palun lisage need siia.						2
<b>answered question</b>						<b>43</b>
<b>skipped question</b>						<b>12</b>

Strateegiliste koolitus- ja arendusvajaduse **plaan** on äärmiselt või pigem vajalik:

- Kesksel tasandil 72% vastanud asutuste arvates (ei osanud vastata 10%)
- Valitsemisala tasandil 44% arvates (ei osanud vastata 23%)
- Asutuse tasandil 54% arvates (ei osanud vastata 2%)

Tulemused näitavad, et enamus vastajaid peavad strateegilist plaani oluliseks ennekõike keskselt tasandil ja asutuse tasandil. Strateegilise plaani olemasolu valitsemisalas pidasid vajalikuks 44% vastanutest, kuid võrdlemisi palju oli neid kes märkisid „ei oska vastata“, mis näitab, et pea veerandil pole siin ka selget seisukohta.

Kindlasti (äärmiselt vajalikuks) peavad strateegilist plaani vajalikuks asutuste tasandil 19% vastajaid, mis on suhteliselt kõrge tulemus arvestades, et täna on plaanid valdavalt üheaastased ja harva 2-3-aastased. Keskselt tasandil strateegilise plaani olemasolu pidasid pigem vajalikuks 60% vastajaid, mis on samuti kõrge number. Samas äärmiselt vajalikuks peavad keskselt strateegilist plaani vaid 12%. Teisalt, keskse pikaajalise plaani vastu oli vähe vastajaid, mis viitab sellele, et asutustele on keskne plaan küll oluline lisaväärtus, aga toimetuleku vaatenurgast mitte kõige kriitilisem dokument, sest asutused kulutavad enamuse oma koolituseelarvest just oma põhitegevusega seotud arendus- ja koolitustegevusele.

Keskpika koolitus- ja arendusplaani on äärmiselt või pigem vajalik:

- Kesksel tasandil 83% vastanud asutuste arvates (ei osanud vastata 5%)
- Valitsemisala tasandil 57% arvates (ei osanud vastata 16%)
- Asutuse tasandil samuti 74% arvates (ei osanud vastata 0%)



Keskpika koolitus- ja arendusplaani olemasolu peetakse vajalikumaks kui strateegilise plaani olemasolu. Keskset tasandil peavad sellist plaani vajalikuks suur arv vastajaid. Ka asutuste tasandil on hinnang vajalikkusele üsna kõrge – pea kolmveerandi vastajate arvates on see vajalik. Kui valitsemisalas peavad vaid 7% asutusi keskpika plaani olemasolu äärmiselt oluliseks, on üsna kõrge ka nende vastajate protsent, kes valitsemisala keskpika plaani olemasolu väärtustavad. See võib viidata, et plaani olemasolu vaadatakse soosivalt, kuid plaan pole vältimatult vajalik. Teisalt vähevajalikuks peavad valitsemisala keskpika plaani vaid 10% vastajaid ja see toetab mõtet, et taolised plaanid on vajalikud konkreetsemate arendus- ja koolitusplaanide koostamiseks.

### III etapp – elluviimine

Elluviimise etapis soovisid küsitluse korraldajad uurida asutuste hinnanguid eri keskselt pakutavate koolitus- ja arendustegevuste kohta. Tulemused olid sellised:

Kui vajalikud on teie arvates järgmised pakutavad kesksed arendus-ja koolitustegevused?						
Answer Options	Äärmiselt vajalik	Pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	81%	17%	0%	0%	2%	42
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsides ilmnenud või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	40%	45%	7%	5%	2%	42
Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)	49%	20%	20%	12%	0%	41
Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	43%	48%	0%	5%	5%	42
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	12%	17%	45%	24%	2%	42
Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)	21%	60%	12%	7%	0%	42
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	31%	60%	7%	2%	0%	42
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	38%	38%	14%	7%	2%	42
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	26%	48%	21%	5%	0%	42
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	26%	52%	12%	10%	0%	42
Juhendite või meetodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	29%	55%	10%	7%	0%	42
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	49%	49%	0%	2%	0%	41
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	48%	48%	2%	2%	0%	42
Asutusteüleste uuringute ja analüüsides läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	43%	40%	10%	2%	5%	42
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	62%	29%	7%	0%	2%	42
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	69%	26%	2%	2%	0%	42

Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	74%	26%	0%	0%	0%	42
Kui teil on kommentaare või ettepanekuid, siis palun lisage need siia.						5
<b>answered question</b>						<b>42</b>
<b>skipped question</b>						<b>13</b>

Kui vaadata tegevusi **ainult** väärtuse „äärmiselt vajalik“ alusel, siis oli **pingerida** järgmine:

	Äärmiselt vajalik
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	81%
Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	74%
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	69%
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	62%
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	49%
Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)	49%
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	48%
Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	43%
Asutusteüleste uuringute ja analüüside läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	43%
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsist ilmnenu või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	40%
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	38%
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	31%
Juhendite või meetodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	29%
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	26%
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	26%
Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)	21%
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	12%

Kui vaadata hinnanguid, et milline tegevus on vähevajalik (siin on väärtused „mitte- ja vähevajalik“ liidetud), siis oli tegevuste järjestus selline:

	Mittevajalik + vähevajalik
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	69%
Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)	32%
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	26%
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	21%
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	21%
Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)	19%
Juhendite või meetodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	17%
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsist ilmnenu või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	12%
Asutusteüleste uuringute ja analüüside läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	12%
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	10%
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	7%

Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	5%
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	5%
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	5%
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	2%
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	0%
Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	0%

Kõige vähem väärtustati keskse toe poolset korraldusteenuse osutamist (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge). 45% pidas seda pigem mittevajalikuks ja 24% vähevajalikuks.

Et andmetest paremini suundumusi tuvastada ja teha üldistusi selle kohta, mis on asutuste arvates tähtsad keskse toe tegevused, on alljärgneva tabeli esimeses veerus liidetud vastused „äärmiselt vajalik“ ja „pigem vajalik“.

	Äärmiselt vajalik + pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count
Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	100%	0%	0%	0%	42
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	98%	0%	0%	2%	42
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	98%	0%	2%	0%	41
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	95%	2%	2%	0%	42
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	95%	2%	2%	0%	42
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	90%	7%	0%	2%	42
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	90%	7%	2%	0%	42
Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	90%	0%	5%	5%	42
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsides ilmnenud või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	86%	7%	5%	2%	42
Juhendite või metoodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	83%	10%	7%	0%	42
Asutuste ülesannete uuringute ja analüüsides läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsile muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	83%	10%	2%	5%	42
Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)	81%	12%	7%	0%	42
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	79%	12%	10%	0%	42
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	76%	14%	7%	2%	42
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	74%	21%	5%	0%	42
Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)	68%	20%	12%	0%	41
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	29%	45%	24%	2%	42

Küsitluse korraldajad võrdlesid tulemusi ka nii, et asetasid kahte tulpa kõrvuti tegevused väärtuse „äärmiselt vajalik“ alusel ja seejärel loetelu, kus „äärmiselt vajalik“ ja „pigem vajalik“ tulemused olid kokku liidetud (vt järgmisel lehel olevat tabelit). See aitab analüüsida, kuidas väärtuste kokkuliitmine

tulemusi mõjutab. Selline pingeridade võrdlus märkimisväärsel määral tulemusi ei muutnud – konkreetne tegevus oli ühes või teises järjestuses üldiselt vaid ühe kuni kolme sammu võrra kas ees- või tagapool. Tegevusi on loetelus kokku 17, sest nihked ei olnud märkimisväärsed. Ainukesed tegevused, mis andmete sellisel testimisel liikusid tabelid enam kui kolm sammu üles või allapoole olid:

- Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta). Seda pidas äärmiselt vajalikuks lausa 49% vastanutest, tegevus oli pingereas „ärmiselt vajalik“ 5ndal kohal. Kuid äärmiselt ja pigem vajalik pingereas oli tegevus alles 16ndal kohal. Selle tegevuse puhul oli polariseerumine seega kõige märgatavam. 49%line toetus „ärmiselt vajalik“ skaalal näitab, et väga paljude jaoks on ka see tegevus väga tähtis.
- Teine väljatoomist vääriv „anomaalia“ kahes pingereas oli, et kui sisekoolituse põhimõtete arendamist (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid) pidas äärmiselt vajalikuks vaid 21% vastanutest, siis „ärmiselt ja pigem vajalik“ koondtulemus oli juba vastanute 83% toetus.

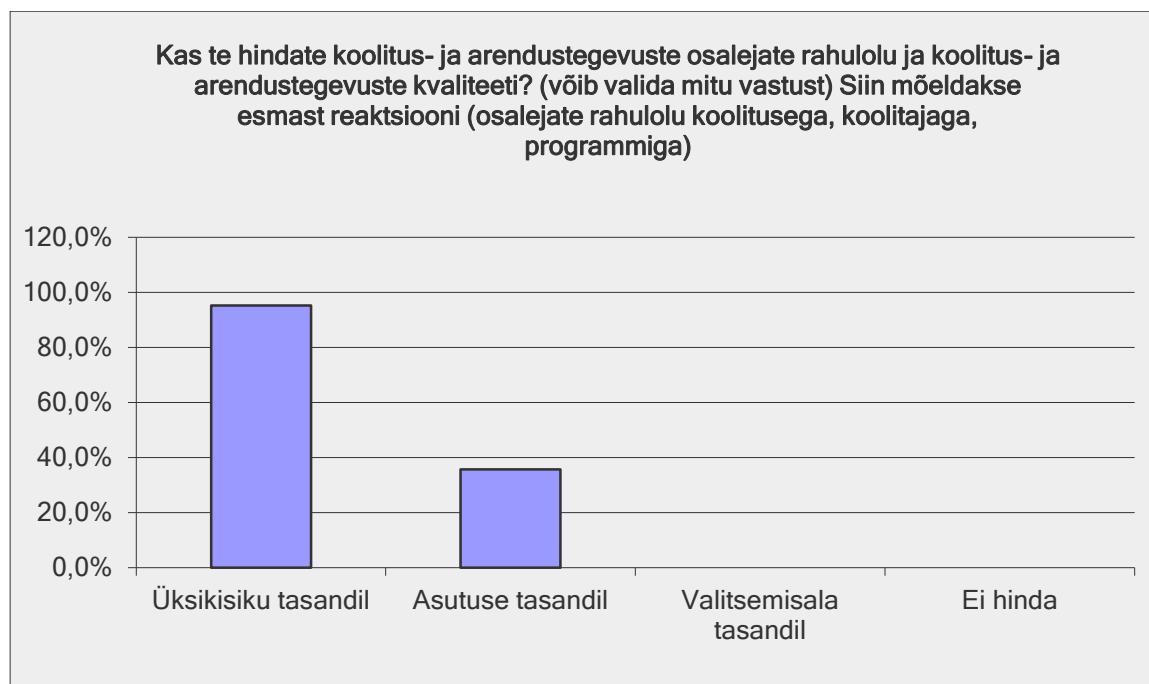
Selline pingeridade ja toetusprotsentide võrdlemine ja tulemus, et vaid kahe tegevuse osas olid käärid pingereas märkimist väärivad, näitab, et järelduste tegemisel saab kasutada lähenemist, kus „ärmiselt vajalik“ ja „pigem vajalik“ on kokku liidetud.

"Äärmiselt vajalik" pingerida		„Äärmiselt vajalik“ + „pigem vajalik“ pingerida	
Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	81%	Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	100%
Koolitusjuhtide võrgustiku tegevuste toetamine	74%	Alalise vajadusega horisontaalsete koolitusprogrammide pakkumine (nt uute ametnike sisseelamisprogramm, keskastmejuhtide arenguprogramm, eetika, riigihanked jms)	98%
Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	69%	Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	98%
Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	62%	Ajakohase lektorite/koolitajate andmebaasi pidamine	95%
<b>Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)</b>	49%	Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	95%
Rahvusvahelise teadmise ja kogemuse vahendamine	49%	Veebipõhise arendus- ja koolitustegevuste haldamise süsteemi loomine ja haldamine (sh koolituste info ja toimumise ajad; registreerimise keskkond jms)	90%
Rahvusvaheliste projektide koordineerimine (nt twinning, õppevisiidid)	48%	Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	90%
Asutusteüleste uuringute ja analüüside läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	43%	Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	90%
Kaasaegsete õppematerjalide väljatöötamine	43%	Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsist ilmnenuv või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	86%
Mittealalise vajadusega (nt koolitusvajaduse analüüsist ilmnenuv või muudel ajenditel üles tõusnud) horisontaalsete arendustegevuste ja koolituste pakkumine	40%	Juhendite või metoodikate koostamine, nt koolituse lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms	83%
Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	38%	Asutusteüleste uuringute ja analüüside läbiviimine (lisaks koolitusvajaduse analüüsimisele muud uuringud, nt rahulolu, pühendumus jne)	83%
Sisekoolitajate võrgustiku arendamine (andmebaas, koolitajate arendamine jms)	31%	<b>Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)</b>	81%
Juhendite või metoodikate koostamine, nt koolituse	29%	Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse	79%

lähteülesannete koostamiseks või hangete korraldamiseks vms		arendamisel	
Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	26%	Koolitus- ja arendustegevuse hangete alase oskusteabe koondamine ning hangete korraldusteenuse pakkumine teistele asutustele (sh ühishanked)	76%
Asutuste nõustamine arendus- ja koolitustegevuse arendamisel	26%	Raamhangete tegemine / lepingute sõlmimine pikemaajaliste arenguvajaduste katmiseks	74%
<b>Sisekoolituse põhimõtete arendamine (ametnikest koolitajate kasutamise printsiibid)</b>	21%	<b>Asutuste või valitsemisala spetsiifilisematest vajadustest lähtuvate koolitus- ja arendustegevuste pakkumine (nt teemadel, mida turul ei pakuta)</b>	68%
Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	12%	Korraldusteenuse osutamine (nt juhul kui lektorid on koolituse tellijal olemas, aga tarvis on korralduslikku tuge)	29%

## IV etapp – hindamine

Hindamise etapis uuriti, et millisel tasandil vastajad hindavad koolitus- ja arendustegevuste osalejate rahulolu ja koolitus- ja arendustegevuste kvaliteeti. Fookus oli vahetel tagasisidel ehk esmasel reaktsioonil (osalejate rahulolu koolitusega, koolitajaga, programmiga).



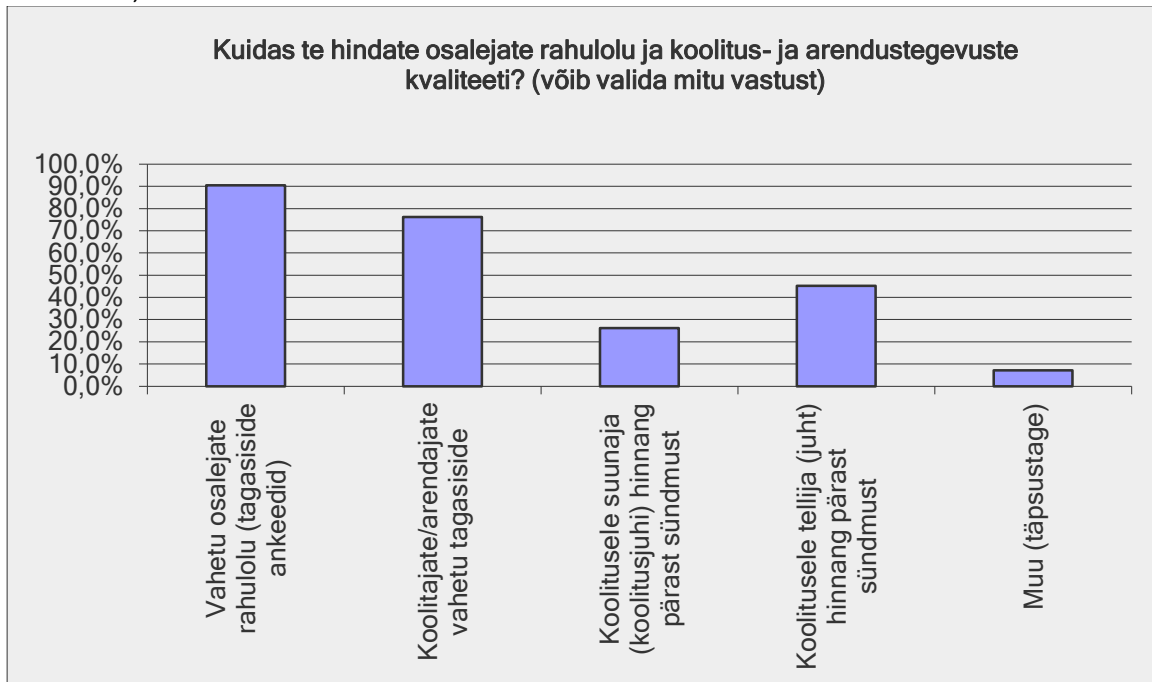
Tulemused näitavad, et koolitus- ja arendustegevuste osalejate rahulolu ning koolitus- ja arendustegevuste kvaliteeti hindab:

- Üksikisiku ehk –tegevuse tasandil 95% vastanutest;
- Asutuse tasandil 36%;
- Valitsemisala tasandil 0%.

Peamised osalejate rahulolu ja koolitus- ja arendustegevuste kvaliteedi hindamise viisid on:

- Vahetu osalejate rahulolu uurimine (tagasiside ankeedid) 90,5%;
- Koolitajate/arendajate vahetu tagasiside küsimine 76,2%;
- Koolitusele suunaja (koolitusjuhi) hinnang pärast sündmust 26,2%;
- Koolitusele tellija (juht) hinnang pärast sündmust 45,2%;

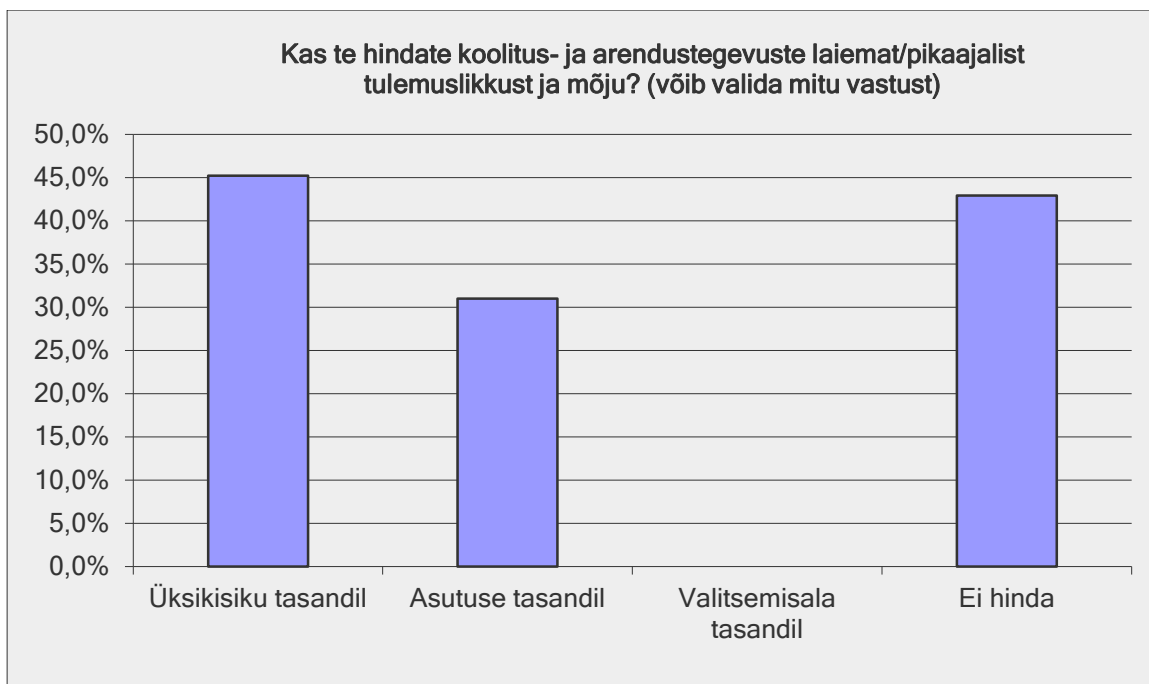
- Muu 7,1%.



Need, kes valisid vastuse „muu“, andsid järgmisi kommentaare:

- Hindamisel aluseks on ka mitteformaalne suhtlus koolitusel osalenutega;
- Hindamine toimub väga erinevalt, ühesugused hindamisankeetid jm sarnane ei ole enam kasutusel;
- Hindamine toimub arenguvestlustel.

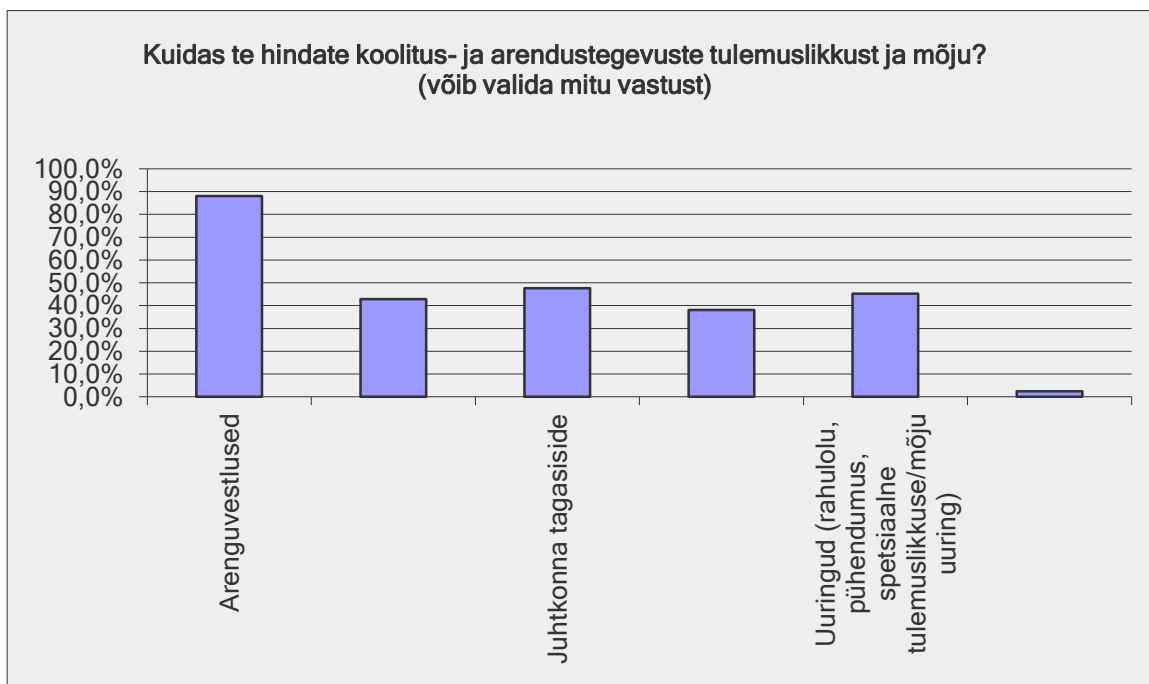
Küsitlus sisaldas ka küsimust, et kas te hindate koolitus- ja arendustegevuste laiemat/pikaajalist tulemuslikkust ja mõju? Laiema/pikaajalise mõju all mõeldi seda, kas osaleja omandas koolituse eesmärgiks olnud teadmisi, oskusi, hoiakuid (mõju enesekindlusele, pühendumisele jne) ning kas ta kasutab omandatud praktikas. Alates üksuse tasandist üles kogutakse infot, kas koolitus- ja arendustegevus on aidanud kaasa üksuse/asutuse/valitsemisala eesmärkide saavutamisele ja mis kasu organisatsioon on saanud (sh muutused tulemus- ja finantsnäitajates).



Mõju hinnatakse:

- Üksikisiku tasandil 45,2% vastanutest;
- Asutuse tasandil 31,0% vastanutest;
- Valitsemisala tasandil 0,0% vastanutest;
- Ei hinda üldse 42,9% vastanutest.

Lisaks küsimusele kas mõju hinnatakse, oli asjakohane vaadelda seda, kuidas ehk mis meetoditega koolitus- ja arendustegevuste tulemuslikkust ja mõju hinnatakse?



Vastanud asutused kasutavad järgmisi meetodeid:

- Arenguveestlused 88,1% vastanutest;
- Koolitusstatistika 42,9%;

- Juhtkonna tagasiside 47,6%;
- Kaastöötajate tagaside 38,1%;
- Uuringud (rahulolu, pühendumus, spetsiaalne tulemuslikkuse/mõju uuring) 45,2%;
- Muu 2,4%.

Need, kes valisid „muu“, kommenteerisid nii:

- Reegleid ei ole, lähenemine valitakse vastavalt juhtumile;
- Kasutatakse ka kompetentside hindamist, kliendirahulolu uuringuid, teatud tööde pistelist kontrolli koostöös klientidega.

Küsitluse korraldajad eeldasid ja küsitlustulemused kinnitasid, et valitsemisala tasandil arendus- ja koolitustegevuste hindamist praegu ei tehta. Sestap sooviti uurida vastajate hinnangut, kas valitsemisala tasandil võiks tegevusi hinnata ja kui sageli.

Kuivõrd vajalikuks peate järgmisi tegevusi valitsemisala tasandil?							
Answer Options	Äärmiselt vajalik	Pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste hindamine vähemalt kord aastas	21%	33%	19%	10%	17%	42	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste hindamine 2-3 aasta tagant	15%	22%	24%	20%	20%	41	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste pikemalt kui 3 aasta tagant	0%	27%	24%	29%	20%	41	
Kui teil on kommentaare või ettepanekuid, siis palun lisage need siia.						4	
<b>answered question</b>						<b>42</b>	
<b>skipped question</b>						<b>13</b>	

Küsitlustulemused näitavad, et valitsemisala tasandil arendus- ja koolitustegevuse hindamist peetakse vajalikuks (liidetud „äärmiselt vajalik“ ja „pigem vajalik“ vastused):

- Sagedusega kord aastas 54% vastanutest;
- Sagedusega kord 2-3-aasta tagant 37% vastanutest;
- Sagedusega pikema kui 3-aastase perioodi tagant 27% vastanutest.

Seega enamik ehk üle poolte vastanutest pooldavad arendus- ja koolitustegevuste hindamist valitsemisala tasandil vaid sagedusega kord aastas. Pikema ajavahemiku järel hindamine asutuste arvates üldiselt vajalik ei ole.

Kuivõrd valitsemisalas tulemuste hindamine on uudne teema, sisaldas küsimustik võimalust teemat kommenteerida. Asutused sedastasid, et:

- Hindamisel tuleks kaasata tuleks kaasata võimalikult palju asjassepuutuvaid, et tekiks laiem vaade;
- Mõju hindamisel on raske objektiivseid kriteeriume ja põhjuslikke seoseid defineerida.
- Probleeme hindamisega ei ole.
- Haldusala asutus(ed) on väga erinevad ministeeriumist ja koolitussüsteem rajaneb vägagi teistel alustel. Ühisosa on nii väike, et puudub sügavam mõte mistahes süvaanalüüsideks.



Sama küsimuse – kas arendus- ja koolitustegevuste hindamine on vajalik kesksel tasandil – kogus järgmised tulemused:

Kuivõrd vajalikuks peate järgmisi tegevusi kesksel tasandil?							
Answer Options	Äärmiselt vajalik	Pigem vajalik	Pigem mittevajalik	Vähevajalik	Ei oska/saa vastata	Response Count	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste hindamine vähemalt kord aastas	14%	48%	14%	7%	17%	42	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste hindamine 2-3 aasta tagant	17%	37%	20%	12%	15%	41	
Läbi viidud koolitus- ja arendustegevuste pikemalt kui 3 aasta tagant	8%	36%	26%	13%	18%	39	
Ühtse meetodika ja juhendmaterjali välja töötamine koolituse mõju hindamiseks	41%	39%	10%	5%	5%	41	
Kui teil on kommentaare või ettepanekuid, siis palun lisage need siia.						3	
						<b>answered question</b>	<b>42</b>
						<b>skipped question</b>	<b>13</b>

Kesksel tasandil pidas arendus- ja koolitustegevuste hindamist vajalikuks („äärmiselt“ pluss „pigem vajalik“ vastused):

- Vähemalt kord aastas 62% vastanutest;
- 2-3 aasta tagant 54% vastanutest;
- Pikema kui 3-aastase ajavahemiku tagant 44% vastanutest.

Ühtse meetodika ja juhendmaterjali väljatöötamist koolituse mõju hindamiseks pidas tarvilikuks lausa 80% vastajaid.

Vastajad andsid järgmisi kommentaare:

- Koolituste mõju hindamine on keerukas ja ei pruugi igal üksikul juhul täita eesmärki;
- Vastus "pigem mittevajalik" oli ajendatud asjaolust, et analüüsi maht oleks väga suur ning ei ole kindlust, kas see omaks mingit efekti või sidusust järgneva perioodi plaanidega;
- Vajalikuks on iga-aastane n-ö tagasisaade – kas ja kuidas koolitused toimusid, kuidas vastu võeti, kui suur oli huvi, milline oli tagasiside jne. Pikema perioodi järel saab juba hinnata mõju ehk kuidas on muutunud suhtumised ja hoiakud, kas koolitustel järjepidevalt antud info on erinevates gruppides omaks võetud;

Mõjuhinnang on adekvaatne pigem pikaajalisena, mitte lühiajalisena.

## Lisa 2. Keskse koolituse põhimõtted

Tegemist esialgse versiooniga, mida arutatakse järgmisel koolitusjuhtide kogu kohtumisel jaanuaris.

### 1. Dokumendi eesmärk

Dokumendi „Keskse koolituse põhimõtted“ eesmärgiks on keskse koolituse protsessi ja osaliste vastutuse korrastamine.

Keskse koolituse põhimõtted kirjeldavad keskse koolituse eesmärke, erinevate osapoolt ülesandeid ja vastutust koolitusvajaduse analüüsimisel, koolituste planeerimisel, elluviimisel ning hindamisel.

### 2. Koolituse mõiste

Koolitus käesoleva dokumendi tähenduses on täiendkoolitus, mis on suunatud tööalaste teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute hoidmisele ning arendamisele.

### 3. Keskse koolituse eesmärk

Keskse koolituse<sup>21</sup> eesmärgiks on avaliku teenistuse kompetentsuse ja asjatundlikkuse tagamine. Keskse koolituse raames pakutakse arendus- ja koolitustegevusi, et tagada ametnike ja töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus ametikohal esitatavatele nõuetele, ametiasutuse ja riigi arenguvajadustele.

### 4. Keskse koolituse protsess

Keskse koolituse protsess koosneb neljast etapist: analüüsimine, planeerimine, elluviimine ning hindamine.

#### 4.1. Koolitusvajaduse analüüs

Analüüsi etapis toimub arenguvajaduse hindamine ning etapi eesmärk on analüüsida tegevuskeskkonda, selles toimuvaid muutusi ning nende mõju töötajate arenguvajadustele.

Koolitusvajaduse analüüsimine toimub neljal tasandil:

Tasand	Vastutaja	Aeg
<i>Strateegilised arenguvajadused</i>		
Keskne strateegiline arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	Rahandusministeerium	Kord 5 aasta jooksul
Valitsemisala strateegilise arenguvajaduste analüüs <sup>22</sup>	Ministeeriumid	Kord 5 aasta jooksul
<i>Keskpikkad arenguvajadused</i>		
Keskne keskpikk arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	Rahandusministeerium	Kord 3 aasta jooksul
Valitsemisala keskpika arenguvajaduste analüüs <sup>23</sup>	Ministeeriumid	Kord 3 aasta

<sup>21</sup> Terminid „koolitustegevus“ ja „koolitus“ hõlmavad nii klassikalisi koolitusi kui ka arendustegevusi laiemas tähenduses (nt nõustamine, seminarid, konverentsid, individuaalsed arenguprogrammid jne).

<sup>22</sup> Esialgu ei ole kohustuslik, üleminek on järk-järguline kooskõlas keskse toe arenemisega ning teadmiste ja oskuste edenemisega.

<sup>23</sup> Esialgu ei ole kohustuslik, üleminek järk-järguline üleminek.

		jooksul
<i>Aastased arenguvajadused</i>		
Ametnike/töötajate ning koordineerivate võrgustike horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse analüüs	Rahandusministeerium, Riigikantselei ning horisontaalsete valdkondade eestvedajate sisendi pinnalt	Kord aastas
Valitsemisala/asutuste ametnike/töötajate ning koordineerivate võrgustike horisontaalse arendus- ja koolitusvajaduse analüüs ning koordineerimine	Ministeeriumid ja Riigikantselei	Kord aastas
<i>Jooksvad arenguvajadused</i>		
Vastavalt vajadusele jooksvalt keskse koolitusplaani korrigeerimine	Rahandusministeerium, Riigikantselei ning horisontaalsete valdkondade eestvedajate sisendi pinnalt	Jooksev
Vastavalt vajadusele jooksvalt valitsemisala koolitusplaani korrigeerimine	Ministeeriumid ja Riigikantselei	Jooksev
Vastavalt vajadusele asutuste koolitusplaanide korrigeerimine	Asutused	Jooksev

#### 4.2. Koolitustegevuse plaanimine

Planeerimise etapis koostatakse koolitusvajaduse analüüside alusel koolitus- ja arendusplaanid. Etapi eesmärk on anda tegevustele suund ja kavandada elluviimine.

Koolitustegevuse planeerimine toimub neljal tasandil:

<i>Tasand</i>	<i>Vastutaja</i>	<i>Aeg</i>
<i>Strateegiline arengukava</i>		
Koolitusstrateegia	Rahandusministeerium	Kord 5 aasta jooksul
Valitsemisala strateegiline koolitusplaani	Ministeerium	Kord 5 aasta jooksul
<i>Keskpikk koolitusplaani</i>		
Keskne keskpikk koolitusplaani	Rahandusministeerium	Kord 3 aasta jooksul
Valitsemisala keskpikk koolitusplaani <sup>24</sup>	Ministeeriumid	Kord 3 aasta jooksul
<i>Aastased arenguvajadused</i>		
Ametnike/töötajate ning koordineerivate võrgustike horisontaalne aastane koolitusplaani	Rahandusministeerium, Riigikantselei ning horisontaalsete valdkondade eestvedajate sisendi pinnalt	Kord aastas
Valitsemisala aastane koolitusplaani	Ministeerium	Kord aastas
Asutuste aastased koolitusplaani	Ministeeriumid ja Riigikantselei	Kord aastas
<i>Jooksev koolitusplaani korrigeerimine</i>		
Vastavalt vajadusele jooksvalt keskse koolitusplaani korrigeerimine	Rahandusministeerium, Riigikantselei ning horisontaalsete valdkondade eestvedajate sisendi pinnalt	Jooksev
Vastavalt vajadusele jooksvalt valitsemisala koolitusplaani korrigeerimine	Ministeeriumid ja Riigikantselei	Jooksev
Vastavalt vajadusele asutuste koolitusplaanide korrigeerimine	Asutused	Jooksev

<sup>24</sup> Esialgu ei ole kohustuslik, üleminek järk-järguline.

korrigeerimine		
----------------	--	--

### 4.3. Koolitustegevuste elluviimine

Etapi keskmes on koolitustegevuste korraldus. Etapi eesmärk on viia koolitustegevused ellu kvaliteetsel ja tõhusal moel, sh leida tegevuste elluviijad ehk koolitajad.

Kesksel tasandil toimub horisontaalsete koolituste korraldamine. Valitsemisalas toimub sektoraalsete ja horisontaalsete koolituste korraldamine, mis ei mahu Rahandusministeeriumi poolt korraldatavasse kesksesse koolituskavva. Asutuste tasandil toimub spetsiifilisemate asutuste ning individuaalseid arenguvajadusi katvate koolituste korraldamine. Tasandite vahel tegevuste elluviimisel olulisi erinevusi ei ole ning üldised elluviimise tegevused on järgmised (näide toodud keskse koolituse pinnal):

<i>Tegevused</i>	<i>Vastutaja</i>
Vajaduste hindamine ning lähteülesande koostamine	Rahandusministeerium koostöös horisontaalsete valdkondade eestvedajate ja/või personali- ja koolitusjuhtidega ning sihtrühma esindajaga
Konkreetsed koolitus- või arendustegevuse programmi koostamine	Rahandusministeerium koostöös horisontaalsete valdkondade eestvedajate ja/või personali- ja koolitusjuhtidega ning sihtrühma esindajaga
Arendaja/koolitaja valimine	Rahandusministeerium koostöös horisontaalsete valdkondade eestvedajate ja/või personali- ja koolitusjuhtidega ning sihtrühma esindajaga
Tegevuste elluviimine	Koolitaja koostöös rahandusministeeriumi ning horisontaalsete valdkondade eestvedajatega
Tegevuste hindamine	Rahandusministeerium koolitajatelt saadud sisendi pinnalt

### 4.3. Koolitustegevuste hindamine

Etapi keskmes on koolitustegevuste tulemuste ehk selle mõju hindamine. Etapi eesmärk on kogemustest õppida ja hinnata kas koolitus- ja arendustegevus aitas strateegiliste eesmärkide saavutamisele kaasa.

<i>Tegevus</i>	<i>Vastutaja</i>	<i>Aeg</i>
Üksikisiku või –tegevuse tasandil tulemuste kokkuvõtmine ning analüüsimine üksuse või asutuse tasandil ja valitsemisala tasandil	Kesksete koolituste puhul tegevuste tasandil Rahandusministeerium, üksikisiku puhul asutus; valitsemisala tasandil ministeerium ning asutuse tasandil asutus	Kord aastas
Suurema mahuga arendus- ja koolitusprojektide mõju hindamised	Kesksete koolituste puhul tegevuste tasandil Rahandusministeerium; valitsemisala tasandil ministeerium ning asutuse tasandil asutus	Tehakse kui arendus- ja koolitusprojektide maht on piisavalt suur