

Sisekaitseakadeemia

Riina Pillai

KAITSELIIDU VABATAHTLIKE KOOLITUSVAJADUSE
HINDAMINE

Lõputöö

Juhendaja:
Mairit Kratovitš, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Üldainete keskus	Kuu ja aasta: mai 2010
Töö pealkiri: Kaitseliidu vabatahtlike koolitusvajaduse hindamine	
Töö autor: Riina Pillai	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Antud lõputöö räägib koolitusvajaduse hindamisest Kaitseliidus. Lõputöö eesmärk on selgitada välja Kaitseliidu vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamise peamised probleemid ja esitada ettepanekud nende lahendamiseks. Täpsemad uurimisküsimused:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Uurida, millised on Kaitseliidus vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamismeetodid.2. Selgitada välja peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel.3. Selgitada välja Kaitseliidu malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse efektiivseks kogumiseks ja hindamiseks.	
Võtmesõnad: koolitusvajaduse hindamine, koolitamine, arendamine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: training needs assessment, training, development	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	5
1. KOOLITUSVAJADUSE HINDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Koolitusvajaduse olemus	8
1.2. Koolitusvajaduse erinevad tasandid ja hindajad	11
1.3. Koolitusvajaduse hindamise meetodid	13
1.4. Vead ja ohud koolitusvajaduse hindamisel	15
2. EMPIIRILINE UURING	17
2.1. Kaitseliit ja koolitusvajaduse hindamine	17
2.2. Uuringu eesmärk ja protsess	18
2.3. Uuringu tulemused	20
2.3.1. Hindamismeetodid Kaitseliidus	23
2.3.2. Koolitusvajaduse ankeedi täitmine	24
2.3.3. Malevate juhtide ettepanekud	27
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	29
3.1. Uurimistulemuste analüüs	29
3.2. Autoripoolsed ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	33
SUMMARY	35
VIIDATUD ALLIKAD	37
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	39
LISA 1 INTERVJUU KÜSIMUSED:	40
LISA 2 KAITSELIIDU VABATAHTLIKU KOOLITUSVAJADUSE HINDAMISE ANKEET	42
LISA 3 Kaitseliidu liikmete individuaalse väljaõppe koolitusmudelid aastateks 2010-2013	45

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

Malev – Kaitseliidu üksus, mis koosneb maleva staabist ja vabatahtlikest koosnevatest allüksustest

Maleva staap – maleva palgaline üksus, mis tegeleb vabatahtlike töö koordineerimisega, nende nõustamisega

Malevapealik – palgaline juht, kes vastutab ja koordineerib maleva tegevust

Väljaõppeülem – maleva staabi väljaõppeseksiooni juht, kelle ülesandeks on koordineerida sõjalise koolitamise ja arendamise tegevust malevas, vastutab antud valdkonna tegevuste eest malevas

Instruktor – Kaitseliidu vabatahtlike õpetaja, erialakoolituste korraldaja

SISSEJUHATUS

Tänapäeva muutlikus keskkonnas on väga oluline igal organisatsioonil järjepidevalt koolitada ja arendada oma töötajaid. Planeerimata ja kaootiliselt toimuv koolitus ei pruugi viia alati soovitud eesmärgini. Inimressursi pidevalt parimal tasemel hoidmine nõuab süsteemset ja planeeritud tegevust. Koolitusjuhtidel on oluline roll töötamaks välja konkreetne organisatsioonile vajalik ja selle põhitegevuse ning arengusuundadega kooskõlas olev koolitusvajaduse plaan. See toimib vaid siis, kui plaan on hoolikalt läbi mõeldud ja analüüsitud. Seega plaan on lõpp-produkt ning tegevus algab koolitusvajaduse hindamisest.

Töötan Kaitseliidu Tallinna Malevas personalispetsialistina. Minu tööülesanneteks on muuhulgas ka Kaitseliidu Tallinna Maleva vabatahtlike tegevliikmete koolituste koordineerimine. Kaitseliidu vabatahtlike koolitamine erineb tavapärasest palgaliste koolitamisest selle poolest, et mainitud inimressurss on organisatsiooniga seotud vabatahtliku soovi alusel. Vabatahtlike taust ja teadmised on väga erinevad ning koolitamiseks sobiliku aja leidmine on tihtipeale keeruline, kuna nende koolitamine saab üldjuhul aset leida vaid nädalavahetustel ja väljaspool tööaega. Vabatahtlike koolitajateks on enamjaolt Kaitseliidu palgalised töötajad – Kaitseliidu Kooli ja malevate instruktorid. Vähemal määral kaasab ka Kaitsevägi oma koolitustesse Kaitseliidu vabatahtlikke ning mingi osa koolitustest korraldavad ka vabatahtlikud instruktorid ise. Koolitamise ehk väljaõppe rahastamine toimub Kaitseliidu eelarvest. Iga aasta lõpul vaadatakse üle järgmise aasta väljaõppeplaan ning hinnatakse sellega kaasnevad kulud.

Kaitseliidus on väga palju vabatahtlikke liikmeid (2009 detsembri seisuga ligikaudu 20 000, sh umbes 7000 noorteorganisatsioonide ja naiskodukaitse liiget) ning seetõttu on väga oluline kaardistada konkreetne koolitusvajaduse hindamise süsteem, et oleks võimalik koolituste planeerimist hallata.

Antud lõputöö teema on aktuaalne seetõttu, kuna kaardistatakse Kaitseliidu vabatahtlike koolitusvajadust ja edasiste koolituste planeerimist. 2009 aasta juunikuuks oli välja töötatud koolitusvajaduse hindamise vorm ning saadetud laiali vabatahtlikele allüksuste ülematele täitmiseks. Kahjuks on koolitusvajaduse hindamise ankeete täitnud vähesed, mis raskendab edasist koolituse planeerimist. Käesoleva lõputöö raames uuritaksegi, kuidas vabatahtlikus

organisatsioonis koolitusvajadust hinnata ning millised on koolitusvajaduse hindamise ankeedi täitmisega seotud probleemid. Minu uurimisteema on oluline, kuna ilma põhjaliku analüüsita ei pruugi koolitusplaanide rakendamine viia soovitud eesmärgini ning võib osutada liiga pealiskaudseks.

Minu lõputöö eesmärk on selgitada välja Kaitseliidu vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamise peamised probleemid ja esitada ettepanekud nende lahendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatud ülesanded on:

1. Teoreetilise ülevaate andmine koolitusvajaduse hindamisest.
2. Empiirilise uuringu läbiviimine Kaitseliidus koolitusvajaduse hindamise probleemide kaardistamiseks.
3. Uuringu tulemuste alusel ettepanekute tegemine koolitusvajaduse planeerimise parendamiseks Kaitseliidus.

Käesoleva lõputöö eesmärkide täitmiseks viiakse läbi empiiriline uuring, mille raames intervjueritakse 15 maleva juhte ning analüüsitakse koolitustegevust reguleerivaid dokumente ja koolitusvajaduse hindamise ankeeti. Täpsemad uurimisküsimused:

1. Uurida, millised on Kaitseliidus vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamismeetodid.
2. Selgitada välja peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel.
3. Selgitada välja Kaitseliidu malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse efektiivseks kogumiseks ja hindamiseks.

Uurimistöo struktuur koosneb kolmest suuremast peatükist: teoreetiline ülevaade koolitusvajaduse hindamise metodoloogiatest; praktiline käsitus Kaitseliidus; järeldused ja ettepanekute tegemine valdkonna arendamiseks.

1. KOOLITUSVAJADUSE HINDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Tänapäeva pidevalt muutlikus keskkonnas on üha olulisem töötajaid pidevalt arendada, et organisatsioon oleks konkurentsivõimeline ja omaks jätkusuutlikku meeskonda. Koolituste korraldamine ja töötajate arendamine peaks toimuma järjepidevalt. Koolitustegevus koosneb viiest etapist: koolitusvajaduse hindamine, koolituse planeerimine, koolituse korraldamine, koolituse arvestus, koolituse tulemuslikkuse hindamine (Toompere, Randpõld, Nurk 2000:7). Käesolevas lõputöös keskendub töö autor esimesele etapile – koolitusvajaduse hindamisele, mis on oluliseks aluseks järgnevatele koolitustegevuse etappidele.

Väga vähe on tehtud empiirilisi uuringuid koolitusvajaduse hindamise kohta (Dierdorff, Surface 2008:28). Koolitusvajaduse hindamise küsimus võetakse päevakorda tihtipeale ajal, mil märgatakse puudusi või lünki ja püütakse töötajaskonna arendamise läbi neid likvideerida. Tambergi (2001:75) järgi on personali arendamine oma olemuselt strateegiline, seega ennetavat tegutsemist nõudev protsess, mis on ressursile orienteeritud, personalistrateegia keskne ja pikaajalise toimega. Oluline on, et organisatsioonis olev personal oleks alati pädev ja valmis kohanema nii välis- kui sisekeskkonnas toimuvate muutustega. Ideaalis peaks läbi personalistrateegia kavandamise nägema ette ka esile kerkivaid probleeme ja leidma neile varakult lahendused.

Browni (2002:569) sõnul annab organisatsiooni vajaduste ja probleemide kaardistamine esmase ülevaate muutust nõudvatest valdkondadest. Koolitus peab olema suunatud organisatsiooni probleemvaldkonna lahendamiseks, vastama koolitavate vajadustele ning arendama nende nõrku külgi. Koolitusvajaduse täpne määratlemine peaks olema ühendav lüli praegusest olukorrast soovitud olukorrani jõudmisel. “Parimgi koolitus ei täida talle pandud ootusi, kui ta ei lähtu organisatsiooni või selle osakonna eesmärkidest ja töötajate enda arengusoovidest” (Pedras, Liivamägi, Varts 2007:212). Organisatsiooni, osakonna ja ka töötaja enda püstitatud sarnaste eesmärkide ning uuendusmeelse lähenemise läbi suureneb tõenäosus koolitada õiget inimest õiges suunas.

“Kui võrrelda koolitustegevust maja ehitamisega, siis on koolitusvajaduse hindamine vundamendiks, mis kannab kogu maja, määrates selle kuju ja suuruse. Seega on

koolitusvajaduse hindamine aluseks kogu koolitustegevusele ja sellest sõltub otseselt kogu koolituse tulemuslikkus.” (Toompere, Randpõld, Nurk 2000:17).

1.1. Koolitusvajaduse olemus

Koolitusvajaduse hindamine annab sisendi vastamaks küsimustele kuhu, mida ja kes. Oluline on teada, millist väljundit ettevõtte loodab saada koolituse tulemusena. Sellele eelneb analüüs, millise suunitlusega koolitus peaks olema ja kes seal osalevad. (Wexley, 1984:251)

Koolitusvajadus on organisatsiooni kui terviku arendamine ja töö tulemuslikumaks muutmine läbi koolitusvajaduse hindamise (Eerde, Simon Tang, Talbot 2008:63). Hindamise ja efektiivse planeerimise tulemusena suudab organisatsioon kasutada oma ressursse eesmärgipärasemalt. Seda nii ajalises kui rahalises mõttes, sest koolitades õigeid inimesi teatud toimingutes, tõuseb ka töö soorituse kiirus ja täpsus. Koolitusvajaduse hindamine on esimene etapp koolitamise- ja arendamiskavade koostamisel, kuna annab esimese ülevaate, miks koolitus on vajalik ning keda ja kuidas koolitama peab (Dierdorff, Surface 2008:28). Organisatsiooni arenemiseks on olulised töötaja spetsiifiliste oskuste ajakohastamine, koostöö võimekuse parandamine ja töötahte suurendamine. Alljärgnevalt selgitab töö autor koolitusvajaduse mõistet, koolitusvajaduse analüüsimise tähtsust ja arendamise vajadusele viitavatest teguritest.

Lõhmus, Simson ja Vigla (2002:86) jaotavad koolitusvajadused kahte gruppi:

- 1) erialaste teadmiste ja oskuste arendamisega seotud koolitusvajadused, kus koolitus on suunatud töötaja otseste kohustuste efektiivsemale täitmisele;
- 2) motivatsiooni ja meeskonnatöökõhvi vajalike hoiakute arendamisega seotud koolitusvajadus.

Koolitamisega kaasnevad organisatsioonile rahalised ja ajalised kulutused. Eelkõige esimese teguri tõttu seatakse koolituse olulisus majanduslikult rasketel aegadel küsimärgi alla. Brown (2002:569-570) on toonud välja neli olulisemat põhjust eelneva analüüsi koostamise vajalikkuse kohta:

- probleemsete valdkondade väljaselgitamine organisatsioonis;
- juhtkonna toetuse saamine;
- kogutud andmete selgitamine hinnangu andmiseks;

- kulude ja kasutegurite kindlaks tegemine.

Koolitusega kaasnevad küll kulutused, kuid kui koolitusvajadust õigeaegselt hinnata ja selle abil koolitusi õigesti planeerida, siis tehtud kulutused on õigustatud ja vajalikud. Lahendatud saavad oskamatuses tingitud probleemid, paranevad töö kvaliteet ja kiirus. Analüüsitud koolitusvajadus annab juhtkonnale ülevaate lahendamist vajavatest valdkondadest, võimaldab analüüsida organisatsiooni eesmärkide täitmiseks vajaliku inimressursi võimekust ning vastavate teadmiste olemasolu. Shafritz'i, Riccucci, Rosenbloom'i ja Hyde (1992:475) järgi kindlustab vajaduste hindamine selle, et koolitus on asjakohane lühiajaliste puuduste täitmiseks ja töötajate pikaajalise karjääri arendamiseks, tehes kindlaks koolitamise prioriteetid. Koolitusvajaduse hindamisel arvestatakse nii töötaja soovidega kui organisatsiooni vajadustega ning järjestatakse tähtsuse järgi. See kehtib samamoodi ka vabatahtlikus organisatsioonis, kus on väga oluline arvestada eeskätt vabatahtliku liikme võimalusi ja tahet ning püüda neid võimalikult hästi ühendada organisatsiooni eesmärkidega. Lisaks personaalsetele soovidele tuleb tähele panna ka organisatsioonis toimunud või toimuvaid muutusi, mis võivad anda märku sellest, et töötajaskonna või vabatahtlike liikmete oskusi on vaja arendada.

Brown (2002:570-571) toob välja neli koolitamise ja arendamise vajadusele viitavat tegurit:

- töötaja/juhtkonna oskused vajavad arendamist, kuna ei täida organisatsiooni hetkevajadusi;
- negatiivsed muutused töötajate suhtumises ja organisatsiooni tegevuses esile kerkinud probleemid (eneseväljendamine, tootmise või ohutuse probleemid);
- muutuvad vajadused (uus tehnoloogia, programmid, varustuse moderniseerimine, organisatsiooni missiooni, regulatsioonide või seaduste muutumine);
- personaalse karjääri arendamine (töötaja enda soov, edutamise plaanid).

Nimetatud märksõnad võiksid olla personalitöötajatele signaaliks, et on vaja teha põhjalikumat analüüsi ja võibolla tegutseda uues suunas. McLean'i (2006:16) meelest on üks aspektidest koolitusvajaduse hindamise vajalikkuse juures töötajate rahulolu ja teadlikkuse suurendamine, karjääri planeerimine läbi nende kaasamise analüüsi protsessi. Koolitusvajaduse analüüsi koostamine peab olema tehtud enne koolituse planeerimist. Tippjuhtkond tegeleb pikaajalise planeerimisega ja suuremate eesmärkide täitmisega, mistõttu

ei pruugi nad märgata organisatsiooni sees toimuvaid muutusi töötajate käitumises või aimata nende soove.

McLean (2006:16) toob välja, et paljud madalama ja keskastmejuhid tunnevad, et nende karjäärivõimalused on küllaltki väikesed. Tihti on ka vabatahtlikes organisatsioonides suhteliselt palju madalama või keskastme juhte, kelle karjääri planeerimise ja koolitusvajaduse hindamisega tuleks tegeleda ja sellele tähelepanu pöörata. Edutamisvõimalus võib tekkida kõrgema taseme juhi lahkumisel või otsides väljakutseid väljaspool organisatsiooni. Organisatsiooni eesmärk ei ole oma vabatahtlik liige välja koolitada ning seejärel minna lasta mõnda teise vabatahtlikkuse alusel toimivasse asutusse. Mõne inimese jaoks on selline valik problemaatiline, teise jaoks pigem võimalus saada uusi kogemusi. Kui töötaja ei tea, kuidas tal oleks võimalik organisatsioonis edasi areneda, siis peaks ta karjääri planeerimisel nõu saama personalitöötajaga konsulteerides. McLean (2006:16) on ära toonud märksõnad, mille abil on võimalik püsida konkurentsias ja saavutada isiklikku edu:

- motiveerituna püsimine;
- personaalse arengukava koostamine (tuvastades tugevused, nõrkused, ohud, võimalused);
- teadlikuks õppijaks saamine;
- järjepidev õppimine, võttes rohkem väljakutseid pakkuvaid ülesandeid;
- teadlikult enda karjääri planeerimine;
- mitte otsida võimalusi sealt, kus neid ei pruugi olla.

Koolitus ei tohiks kujuneda pelgalt võimaluseks aega viita, vaid selle läbimisel peaks kasvama töötaja kompetents ning töösooritus. Selle asjaolu rõhutamine organisatsiooni juhtkonnale on oluline näitaja tutvustades koolitusvajaduse hindamise analüüsi vajalikkust. Uuringu tulemusi ette kandes peab personalijuht suutma veenda organisatsiooni tippjuhti, et tehtavad kulutused on otstarbekad, seda eelkõige erasektoris, kus ollakse orienteeritud kasumi saamisele. Selle tulemusena ei ole koolitused ja nende eelarve esimesed, mida kärbitakse. (Brown 2002:569)

Tööandjatel on kohustus kanda hoolt karjääri planeerimise eest muutes töö väljakutsuvaks ja võimaldades regulaarselt koolitusi ja arenemist (McLean 2006:16). Organisatsiooni arenguks on vajalik kõikide osapoolte koostöö ja ühine arusaam, mis suunas liigutakse ning mida saavutada tahetakse. Tippjuhtkond peab seadma selged sihid ning võimaldama töötajatel end vajalikul määral täiendada, et sihtideni jõuda. Samas töötajad peavad olema võimelised

kohanema muudatustega, arenema ning viima ennast kurssi uute tehnoloogiatega, mis on tulemuste saavutamiseks tõhusaimad. Koolitusvajaduse hindamine kujutab endast kogu organisatsiooni arendamist läbi indiviidide planeeritud ja süsteemse koolitamise. Vajadus hindamise järgi tekib üldjuhul probleemide ilmnemisel ning läbi oskusliku hindamise leitakse neile lahendus. Eduka planeerimise tulemusena tõuseb organisatsiooni ja tema liikmete pädevus, paraneb rahaliste ressursside kasutamine ning asutuse eesmärgid saavad väiksema vaevaga täidetud.

1.2. Koolitusvajaduse erinevad tasandid ja hindajad

Koolitusvajaduse hindamisel ei saa vaadelda vaid organisatsiooni kui terviku poole pealt, vaid tuleb läheneda kuni madalaimal ametipositsioonil oleva töötajani. Hindamisel peab arvestama vähemalt kolme tasandi vajadustega: asutus, osakond, teenistuja (Toompere, Randpõld, Nurk 2000:18). Lõhmus, Simson ja Vigla (2002:86) lisavad veel ühe tasandi ja liigitavad koolitusvajadusega seotud osapooled nelja personali sihtgruppi:

- 1) tippjuhid;
- 2) allüksuste juhid;
- 3) spetsialistid ja töölised;
- 4) uued töötajad.

Tippjuhid kujundavad nõ suure pildi ja nägemuse, allüksuste juhid oskavad hinnata enda osakonna tööülesannete sooritamisel esinevaid puudusi, töötaja teab kõige täpsemalt, millised on tema nõrgad küljed ja uue töötaja tasandil tuleb hinnata, milliseid oskusi ja vilumusi tema omama peaks. Eelnimetatutele lisaks tuleb koolitusvajaduse hindamisel kaasata spetsialistid (jurist, IT jt), personalijuht, väliskonsultandid, koolitajad, ja koolitusjuht (Toompere, Randpõld, Nurk 2000:19).

Alas'i (1997:88-89) ja Blanchard ja Thacker (2007:143-144) järgi käsitletakse koolitusvajaduse hindamist kolmel eri tasandil:

- organisatsiooni tasand – hindajateks tippjuhid;
- töökoha tasand – hindajateks keskastmejuhid;
- töötaja tasand – hindajateks töötajate juhid ja töötajad.

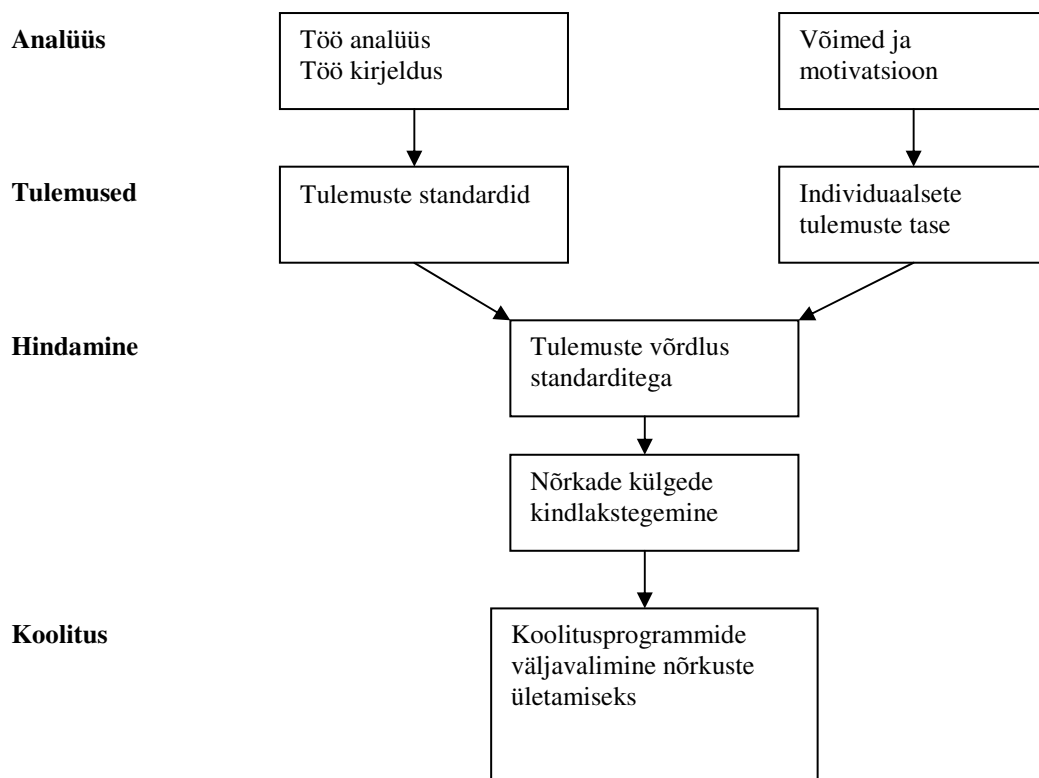
Lõhmuse, Simsoni ja Vigla (2002:87) leiavad, et koolitusvajadused tuleb määratleda neljal tasandil ning lisavad eelpool nimetatud loetelusse ka allüksuse tasandi. Selline neljatasandiline hindamine kattub ka Toompere, Randpõllu ja Nurga välja toodud koolitusvajadusega seotud personali sihtgruppidega. Igal tasandil hindab eri sihtgrupp ning analüüsib vajadusi vastava vaatenurga alt ning kokku moodustub ühtne tervik (vt Tabel 1).

Tabel 1: Koolitusvajaduse hindamise tasandid.

Tasand	Hindaja	Mida analüüsitakse?	Hindamise alus
Organisatsioon tervikuna	Tippjuhid	Organisatsiooni tegevusi ning nende puudujääke. Analüüsitakse keda, miks ja kuidas koolitada?	Organisatsiooni makrokeskkond.
Allüksus	Tippjuhid	Allüksuse tegevusi ning nende puudujääke. Analüüsitakse keda, miks ja kuidas koolitada?	Organisatsiooni mikrokeskkond
Ametikoht	Keskastmejuhid	Tegevused, mille kvaliteeti oleks võimalik koolitusega tõsta.	Kehtivad ja tulevased ametikoha nõuded.
Töötaja	Töötajate vahetud juhid ja töötaja ise	Konkreetselt töötaja panust ja vajalikkust organisatsioonile.	Töötaja kvalifikatsioon, arengupotentsiaal ja arenguvajadused.

Pedras, Liivamägi, Varts (2007:210) leiavad, et organisatsiooni tasandil tuleks kõigepealt vaadelda selle pika- ja lühiajalisi eesmärke, saades vastavat informatsiooni erinevatest dokumentidest (strateegiad, arengukavad, poliitikad, põhimäärused jms). Organisatsiooni tasandil koolitavate määramine tähendab eelkõige mingit konkreetsete tunnuste või omadustega sihtgruppide (olulisim osakond, konkreetse valdkonna spetsialistid). Indiviidi tasandile ei laskuta ning keskendutakse pigem välistest teguritest tulenevate vajaduste analüüsile. Samamoodi tuleb läheneda ka allüksuse tasandi hindamisele, kuid selle juures peab arvestama organisatsiooni sisekeskkonna mõjusid (uus tehnoloogia, muudatused struktuuris jm). Ametikoha tasandil hindamisel vaadeldakse konkreetse kohaga seotud tööülesandeid, mitte ametikohal olevat töötajat. Pedras, Liivamägi, Varts (2007:210) kirjutavad, et töötaja tasandil tuleks koolituse eesmärgi täitmiseks lähtuda konkreetsete ametikohtadega seotud kompetentsimudelitest. Nende kohta annavad ülevaate ametijuhendid ja arenguestlused töötaja ja osakonnajuhataja vahel.

Tabel 2: Töötaja tasandil koolitusvajaduse väljaselgitamine tulemuste hindamiseks (Alas 1997:89 ja 2005:85)



Pedras, Liivamägi, Varts (2007:210) ütlevad, et koolitusvajaduse hindamise ja määratlemise tulemusena sõnastatakse koolituse eesmärgid töötaja, osakonna ja organisatsiooni tasandil. Sonhee (2003) tehtud uuringu põhjal aitab koolitusvajaduse väljaselgitamine planeerida organisatsiooni tegevusi ja töötajate karjääri.

1.3. Koolitusvajaduse hindamise meetodid

Türk (1999:187) leiab, et organisatsioonides rakendatakse strategiast tulenevalt mitmesuguseid personali kujundamise meetodeid:

- ostumeetod;
- kohandamiseetod;
- arendamiseetod.

Ostumeetodi puhul toimub vastava vajaduse ilmnemisel uue töötaja värbamine soovitud ülesandega tegelemiseks. Kohandamismeetodi kasutamisel palgatakse ka uus töötaja, kuid tema pädevuse tõstmiseks kujundatakse tema kvalifikatsioon organisatsiooni vajadustele sobivaks. Arendamismeetodi rakendamisel tegeldakse aktiivselt personali arendamisega, kusjuures sihtgrupiks on eelkõige noored ja arenguvõimelised töötajad, kellest on võimalik saada järelkasvu vastutusrikastele ametikohtadele (Türk 1999:187-189). Töö autor võrdles Türki pakutud erinevate meetodite plussid ja miinuseid (Tabel 3).

Tabel 3: Personali kujundamise meetodite plussid ja miinused.

Meetod	Plussid	Miinused
Ostumeetod	Töötaja arendamiseks ressursse ei kulu, kuna on valitud juba sobivate oskustega isik, kes saab kohe probleemi/ülesande lahendamise tegelemise hakata.	Värbamine ja valik on aeganõudev tegevus. Ei pruugita leida/saada organisatsioonile sobivat töötajat.
Kohandamismeetod	Uus töötaja omab teatavat kompetentsi, mida täiustatakse organisatsioonile vajalikul moel.	Erinevalt ostumeetodist tuleb selle meetodi puhul uut töötajat täiendavalt arendada.
Arendamismeetod	Olemas on töötajaskond, kes tunneb organisatsiooni spetsiifikat ning eripärasid.	Olemasolevate töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks, hoidmiseks ja motiveerimiseks kulutatakse palju aega ja raha.

Koolitusvajaduse hindamise meetodid ja seotud osapooled saab Shafritz'i, Riccucci, Rosenbloom'i ja Hyde'i (1992:477) järgi jagada kuute kategooriasse:

- 1) töötaja poolt enda töö hindamine (oskuste taset, huvisid koolitusvajadust sisaldava küsimustiku abil);
- 2) töötajate, superviisorite või spetsialistide intervjuerimine;

- 3) töösooritusest ülevaate andmine ja andmete keskne hindamine (määratud grupp sooritab erinevate andmete analüüsi ja teeb ettepanekuid asjakohaseimate koolituste planeerimiseks);
- 4) karjäärimudel töötajatele (koostajateks tavaliselt vastava valdkonna eksperdid, kes pakuvad välja erinevaid lahendusi);
- 5) inimressursside infosüsteemidele juurdepääs (USA-s 1970 kasutusele võetud infosüsteem, mis võimaldab võrrelda nõudmisi ametikohale ja kavandada koolitamise prioriteete);
- 6) töö analüüs (ülesande sooritamiseks vajalike töötaja teadmiste, oskuste analüüsimine).

Erinevate meetodite abil kokku kogutud koolitusvajadus tuleb spetsialistide poolt analüüsida, planeerida koolituskava ja –eelarve, arvestades sealjuures organisatsiooni võimalusi, vajadusi ja eesmärke. Samuti tuleb anda tagasiside töötajatele, millised olid analüüsi tulemused ning mil määral ettevõtte saab pakkuda koolitustel osalemist.

1.4. Vead ja ohud koolitusvajaduse hindamisel

Toompere, Randpõld, Nurk (2000:24) toovad välja seitse eksitavat tegurit, mis võivad kaasneda koolitusvajaduse hindamisel:

- organisatsioonis olemasoleva info vähene kasutamine;
- erinevate tasandite eelistamine;
- liigne keskendumine koolitussoovidele;
- alternatiivide vähene arvestamine;
- ähmaselt sõnastatud (koolituse eesmärk) soovitatav muutus;
- vähene koostöö organisatsioonis koolitusvajaduse analüüsil;
- koolituse vähene seos personalijuhtimise muude valdkondadega.

Antud vead võivad tulla liiga subjektiivsel hindamisel, organisatsiooni huvide tahaplaanile jätmisel ning isiklike eelistuste domineerimisel. Vähene organisatsiooni erinevate osakondade kaasamine võib viia selleni, et koolitatakse valesid inimesi ning ei märgata struktuuriüksuse nõrku kohti. Valdkondade juhid oskavad kõige paremini analüüsida, keda ja kuidas koolitada peaks. Kui kõiki juhte ei kaasata koolitusvajaduse hindamise protsessi, võib tekkida ükskõiksus ning täidetakse ülesanne selleks, et ülesanne sooritatud saaks, arvestamata ajalist ja rahalist kahju, mis see organisatsioonile kaasa toob.

Kui koolitusvajadust üldse ei hinnata, siis võib juhtuda, et koolitatakse inimesi subjektiivsete valikute järgi, koolitused ei ole organisatsiooni arenguplaanidega kooskõlas, püstitatud ülesanded võivad jääda täitmata kompetentsi puudumise tõttu. Blanchard ja Thacker (2007:143-144) leiavad, et koolitusvajadust hinnatakse kahel moel – ennetaval ja kiirelt reageerivalt. Viimane tähendab probleemolukorraga silmitsi seismist ja kiirelt lühiajalisi lahenduste leidmist. Kui koolitusvajadust ei hinnata ja mingil hetkel märgatakse probleemi olemasolu, siis see teatud määral lahendab olukorra lühiajaliselt, kuid ei anna pikemaid tulemusi. Kiirelt leitud lahend ei pruugi alati toimida nii nagu seda oodati. Edukas organisatsioon kasutab mõlemaid võimalusi korraga koolitusvajaduse hindamiseks. Sonhee (2003:534) toob välja, et pikemal planeerimisel on võimalik vältida olukorda, kus vanemad töötajad lähevad pensionile ja uutel ei ole veel sobivaid kogemusi ja teadmisi.

Koolitus peab olema organisatsiooni tulemuslikkuse parandamise lahutamatu osa, kuna vastasel juhul annab see ettevõtte tegemistele väiksema väärtusega toetust, kui vajalik oleks (Blanchard, Thackler 2007:12). Koolitus, selle planeerimine ja vajaduse hindamise analüüs on otseselt seotud organisatsiooni tegevusega ja eesmärkide täitmisega. Koolitamata või valesti koolitatud töötajad ei ole võimelised aitama kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele, kuna neil puudub vastav pädevus. Koolitusvajadus selgub läbi koolitusvajaduse hindamise ning annab sisendi organisatsiooni koolitusplaani koostamiseks. Vajaduse hindamine toimub erineva taseme juhtide poolt ja erinevatel tasanditel – organisatsioon, allüksus, ametikoht ja töötaja. Hindamise aluseks on sõltuvalt tasandist kas organisatsiooni makro- või mikrokeskkond, kehtivad ja tulevased nõuded ning arengupotentsiaal ja -vajadused. Koolitusvajaduse hindamisel on võimalik kasutada erinevaid meetodeid – ostu-, kohandamis- või arendamismeetodit, intervjuerimist, karjäärimudelit töötajale, töö analüüsi, töötaja enda töö hindamist või inimressursside infosüsteeme. Analüüsi teostavad spetsialistid ning tulemuste kohta tuleb anda tagasiside töötajatele. Vigade vältimiseks hindamisel tuleb tegevusele seada selge eesmärk, teha koostööd erinevate osakondadega, olla võimalikult objektiivne ning arvestada võimalikke alternatiive. Enne koolitamist on oluline hinnata alati konkreetne vajadus, et saada selle tulemusel kompetentne töötajaskond, kes suudab organisatsiooni eesmärke täita.

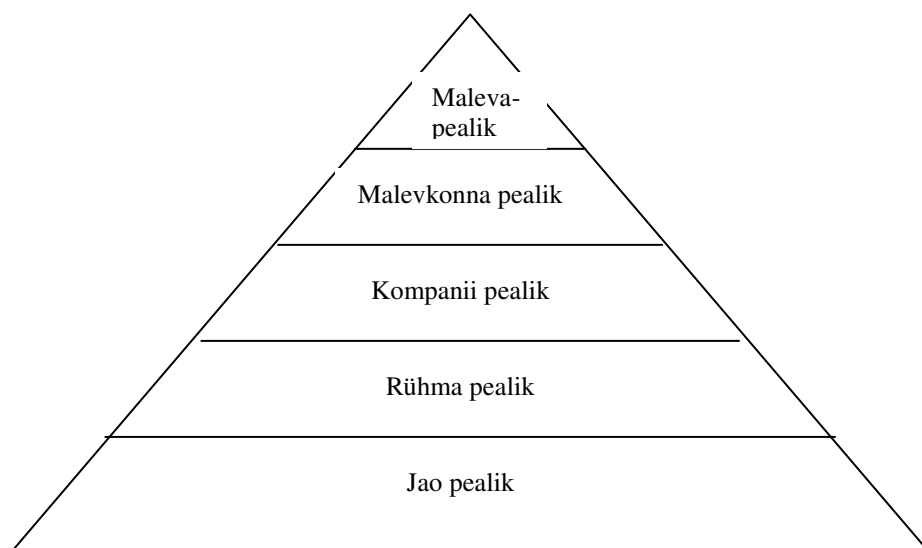
2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Kaitseliit ja koolitusvajaduse hindamine

Kaitseliit kui avalik-õiguslik juriidiline isik kuulub Kaitseministeeriumi haldusalasse ning on sõjakorraldusliku poole pealt seotud kaitseväega. Kaitseliit on oma olemuselt vabatahtlikule kaitsetahtele suunatud asutus, mis tegeleb liikmete katsetahte arendamisega, kõrge moraali hoidmisega ja sõjaväeliste harjutuste läbiviimisega. Kaitseliidu eesmärgiks on tekitada kodanikes kaitsetaht ja isamaalisust. (Allikas: Kaitseliidu põhikiri)

Kaitseliit hõlmab kogu riiki ja on organiseeritud territoriaalsuse põhimõttel. Kaitseliidu üksused asuvad igas maakonnas – Kaitseliidu struktuur koosneb Kaitseliidu Peastaabist, eriorganisatsioonidest (Noored Kotkad, Kodutütred, Naiskodukaitse) ja 15 malevast.

Tabel 4: Maleva juhtimise püramiid



Malevat juhib (Tabel 4) palgaline malevapealik, kelle vahetus alluvuses on vabatahtlikud malevkondade ja/või üksikkompaniide ja/või üksikrühmade (nimetus sõltub üksuse liikmete arvust) pealikud. Malevkond koosneb kompaniidest, rühmadest ja jagudest, kuhu kuuluvad malevlased. Maleva pealikul on õigus vastu võtta uusi liikmeid, moodustada, muuta ja

kinnitada malevkondades ja üksikkompaniides olevaid struktuure. Vabatahtlikud juhid koordineerivad oma üksuseid.

Kaitseliidu liikmeskond on läbilõige kogu ühiskonnast – sinna kuuluvad erineva vanuse, sõjalise väljaõppe, haridusliku jm taustaga naised ja mehed. Kaitseliidu igapäevastest tegemistest üks olulisemaid on liikmete väljaõppe korraldamine kriisi- ja sõjaolukorraks valmisolekuks, mis tähendab, et igapäevaselt tegeletakse koolitamise planeerimise ja ettevalmistamisega.

Vabatahtlike taseme- ja juhtimiskoolituste läbiviijateks on Kaitseliidu Peastaabi Kaitseliidu Kool ja mõnikord ka kaitseväe väeosad. Organisatsiooni vabatahtlike tegevliikmete sõjalist võimekust arendatakse ka erinevate väljaõppeliste ürituste raames. Sellega tegeleb igas malevas väljaõppesektsioon ning õppusi viivad läbi väljaõppeinstruktorid (nii palgalised kui vabatahtlikud – sõltuvalt üksuse suurusest).

Kaitseliidu 15 malevat, mis paiknevad maakonniti üle Eesti, tegelevad otseselt oma liikmete koolitamise ja arendamisega. Koolitusvajaduse ja -prioriteetide kavandamisel lähtutakse Kaitseliidu ülema aastakäsust ning Kaitseliidu liikmete individuaalse väljaõppe koolitusmudelitest aastateks 2010-2013 (Lisa 3), mis on kinnitatud Kaitseliidu ülema 30.juuni 2009 käskkirjaga nr K-1-1/251-P.

2.2. Uuringu eesmärk ja protsess

Uuringu **eesmärgiks** on juhtida tähelepanu koolitustegevuse ahela ühele kindlale osale ehk koolitusvajaduse hindamisele ning tuua välja peamised probleemid ja ettepanekud nende lahendamiseks. Hästi läbi viidud koolitusvajaduse hindamise abil on edaspidi võimalik vältida hindamisega kaasnevat vigu ja ennetada ohte, koolitada eesmärgipärasemalt ja valida sihtgrupp läbimõeldumalt. Koolitusel osalevad inimesed, kellele on seda tööpoolest vaja. Koolitusvajaduse hindamise tulemusena saab asutus planeerida järgmise aasta koolitusplaani lähtudes vajadustest ja soovidest.

Kaitseliidu malevate üks peamisi eesmärke on arendada oma liikmeskonda. Koolitusvajaduse väljaselgitamine aitab Kaitseliidu malevates saada parema ülevaate oma vabatahtlikest liikmetest, nende arengutasemest, samuti tekitada usaldust ja kuuluvustunnet. Läbimõeldud ja hästi kavandatud koolitusvajaduse väljaselgitamise käigus on igal liikmel võimalus tunda end

organisatsioonile olulisena oma teadmiste ja isikliku vaba aja panustamise näol. Edukas malev oskab oma liikmete potentsiaali ja vabatahtlikku tahet maksimaalsel määral ära kasutada. Koolitusvajaduse hindamise tulemusena saab organisatsioon järgnevas aastaks täpsemalt planeerida koolitusi, eelarvet ja vajadusel hakata otsima välislektoreid.

Koolitusvajaduse hindamise empiiriline uurimus viidi läbi Kaitseliidu malevates. Autor kasutas uurimismeetodina malevate juhtide intervjuerimist, et saada uuritavast valdkonnast põhjalikku teavet ning vahetut kontakti. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 4.-23. märtsil 2010. Intervjueritavateks valiti malevate juhid, sest nemad olid koolitusvajaduse hindamise väljaselgitamise läbiviijad malevates – vesteldes kõrgeimate vabatahtlike juhtidega ning vaadates üle nende koolitusvajaduse hindamise ankeedi. Malevate juhid planeerivad järgnevate aastate arengusuundi ja omavad seetõttu kõige paremat ülevaadet, mis suunas tegevustega liigutakse, milliseid muudatusi eesmärkide saavutamiseks teha tuleb ja kas on vaja hakata korraldama täiend- või ümberõpet. Koolitusvajaduse hindamise temaatika on Kaitseliidus suhteliselt värske, mistõttu on väga oluline seda selgitada ja põhjendada. Malevate juhtide intervjuerimine võimaldas saada ülevaate, kuidas nende kaudu vabatahtlikele informatsioon edasi antakse.

Uuringu käigus intervjueriti 14 maleva juhte (ühe maleva juhiga ei õnnestunud intervjuud läbi viia) ning uuriti nende käest, kui võrd oluline on hinnata koolitusvajadust, kes on erinevad osapooled, milliseid meetodeid kasutatakse ja kuidas toimus koolitusvajaduse hindamise ankeetide täitmine. Intervjuude eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas erinevates malevates koolitusvajadust hinnatakse, millised on peamised probleemid ja ettepanekud. (Lisa 1)

Empiirilise uuringu käigus analüüsiti koolitusvajaduse hindamise ankeeti (Lisa 2) (Kaitseliidu ülema 30.juuni 2009 käskkirja nr K-1-1/251-P lisa) ja Kaitseliidu ülema 2010 aasta kättesaadavate ülesandeid vabatahtlike arendamiseks. Dokumentide uurimise eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas need reguleerivad koolitustegevust ja toetavad koolitusvajaduse planeerimist.

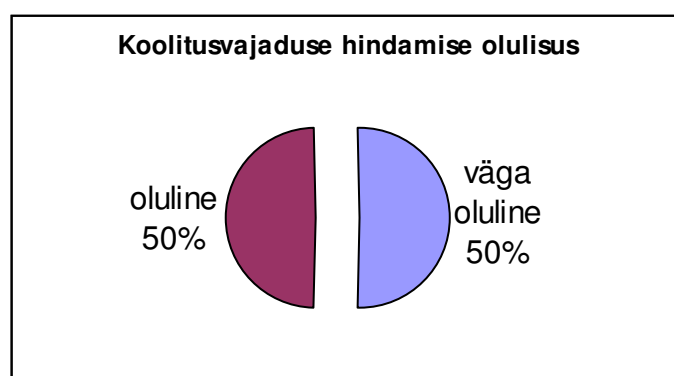
Intervjuu küsimustik saadeti malevate juhtidele 26. veebruaril 2010 elektroonselt ja küsitluse ajad ning kohad lepiti kokku telefoni teel. Autori hinnangul aitas küsitluse eelsaatmine intervjueritavatel valmistuda ette vestluseks. Koolitusvajaduse hindamise temaatika ei ole malevate juhtidele igapäevane ning vajadusel said nad täpsustada faktilisi asjaolusid asutuse töötajatelt, kes on antud valdkonna detailidega rohkem kursis. Autor viis intervjuusid läbi

Tallinnas, Pärnus, Tartus ja Haapsalus. Intervjuude läbiviimine ja tulemuste analüüsimine oli küllaltki ajamahukas, keeruline oli leida intervjuueeritavatele sobivat aega. ja mõned kokkulepitud ajad tuli muuta, kuna küsitlertavatel tekkisid ettenägematud kohustused. Teiseks takistavaks asjaoluks küsitluse läbiviimisel oli koolitusvajaduse hindamise olemusest arusaamine ning hakati rääkima pigem koolitamise korraldamise protsessidest ja probleemidest. Täpsustavate küsimuste abil suunas autor vastajaid koolitustegevusele eelnevast protsessist ehk koolitusvajaduse hindamisest rääkima.

2.3. Uuringu tulemused

Intervjuude käigus malevate juhtidega selgus, kuivõrd oluliseks nemad peavad koolitusvajaduse hindamist, millised on/võiks olla hindamistasandid malevas, hindamise sagedus ja kes on olnud hindajad. Toodi välja erinevaid meetodeid, kuidas koolitusvajadust on hinnatud, selgitati koolitusvajaduse hindamise ankeedi täitmise läbiviimist malevas, viidati probleemidele ja pakuti välja ettepanekuid.

Hinnang koolitusvajaduse hindamisele vajalikkusele. Malevate juhtide hinnangul on koolitusvajaduse hindamine vabatahtlikes organisatsioonides oluline, pooled vastanutest rõhutasid, et see on väga oluline (vt Joonis 1).



Joonis 1. Koolitusvajaduse hindamise olulisus

Malevapealik: „Väga vajalik teatud tasemeni. Vajadus sõltub organisatsioonist ja sellest, millisel mudelil see on üles ehitatud.“ Malevapealik: „Organisatsiooni arengu ja jätkusuutlikuse seisukohast on koolitusvajaduste hindamine väga vajalik, sellega tagatakse

vähemalt juhtide areng ja taseme hoidmine.“ Põhjenduseks toodi ka asjaolud, et ilma selleta ei saa organisatsioon toimida koolituste planeerimisel. Eriti oluline on vabatahtlikus organisatsioonis juhtide koolitusvajaduse hindamine, et kindlustada terve meeskonna areng ja tegutsemistahe.

Hindamistasanditest toodi välja erinevaid kombinatsioone alates üksuse hindamisest kuni indiviidini. Malevate juhid tõdesid, et peaks hindama rohkemaid tasandeid kui on võimalik. Erinevatest tasanditest rõhutati juhte ja indiviide. Esimesi seetõttu, et operatiivselt koolitatud juht suudab ka oma alluvaid suunata ning reakoosseisu koolitusvajaduse hindamise vajalikkus seisnes nende isikute panuse tähtsuse rõhumises. Malevapealik: *„Kaitseliidu seisukohast on vajalik hinnata koolitusvajadust nii üksuste (jagu, rühm, kompanii) tasemelt ja individuaalselt (erialaspetsialistid ja kõikide tasemete juhid. jaopealik, rühmapealik jne). See tähendab et koolitusvajadust on vaja hinnata terviklikult.“*

Järgnevalt erinevad kombinatsioonid, mis välja toodi:

- juhid (*„Suurema vaatluse all on just need, keda me siis juhiks edasi valime.“*);
- juhid ja indiviidid (*„Kõigepealt ta vabatahtlikult astub ja siis ta peab ise tahtma tõusta. Sinnamaale, et tahab ta seal saada jaopealikuks, jaopealiku abiks. Sealt edasi ma pean seda hindamist vajalikuks.“*);
- üksused ja nende juhid (*„Saame hinnata üksuse, kas üksus on lahinguline tervik või on vaja läbi viia täiendkoolitust mingi soorituse osas – juhtide täiendõpe, erialaspetsialistide õpe või terve allüksuse kursused.“*);
- üksus ja indiviid (*„Tuleks hinnata üksuseid (jagu, rühm, kompanii) ja indiviide, sealhulgas erialaspetsialiste ja kõikide tasemete juhte.“*);
- üksusest kuni indiviidini (*„Allüksuste pealikega ja kui vaja siis räägime ka reakoosseisuga.“*).

Malevate pealikud olid seda meelt, et allüksuste juhtide koolitusvajadused tuleb ära hinnata, kuid paljud ütlesid, et kõikide juhtide puhul ei ole siiski jõutud seda veel teha. Indiviidi tasandi hindamisest rääkisid pigem väiksemate malevate (liikmete arv alla 1000) pealikud, suuremate malevate (liikmete arv üle 1000) pealikud leidsid, et seda peaks tegema. Malevapealik: *“Ühe aastaga neid kõiki inimesi ära hinnata ei jõua. Me peame mingi teenuse sisse ostma või Kaitseliidu Peastaabi tasandil tegema mingi grupi inimestest, kes käib malevast-malevasse hindamas”*. Erinevus suuremate ja väiksemate malevate pealike arvamus

on tingitud nende võimekusest hinnata kogu isikkoosseisu. Üksuse tasandil hindamine toimub malevates eelkõige reservõppekogunemiste ja suuremate õppuste käigus.

Koolitusvajaduse hindamise sagedus. Koolitusvajaduse hindamist ei ole Kaitseliidus süsteemselt läbi viidud, seetõttu puudub ka konkreetne sagedus. Malevate juhtide võimalikud väljapakutud sagedused varieerusid igapäevasest tegevusest kuni viie aastani:

- pidev protsess (*“See sõltub ikkagi vajadustest, see on selline pidev protsess.”*);
- kaks korda aastas kindlasti (*“Ma arvan, et kuskil poole aasta kaupa, et aastas siis kaks korda.”*);
- kord aastas (*“Igal aastal vaadatakse olemasolev seltskond üle.”*);
- üldiselt kord aastas, pikema planeerimise periood 3-5 aastat (*“Vabatahtlike juhtide karjääri planeerimine ei pea olema aastapõhine. Kolm kuni viis aastat ette, aga iga aasta värskendatakse.”*);
- kindlasti mitte igal aastal, üle aasta näiteks (*“Ma arvan, et iga aasta kohe kindlasti ei ole mõtet seda teha, koolitusvajaduse hindamist. Kas tõesti siis teha seda nüüid üksuse põhiselt n-ö tsükli kaupa või siis tõesti kehtestada mingisugune standard, et me üle kahe aasta näiteks hindame”*);
- oleneb hindamistasandist (juhtidel harvem) (*“Mingil määral jooksvalt, juhtidega harvem, kuid personaalsemalt ja sügavuti”*).

Vastati, et üks kord aastas oleks mõistlik koolitusvajadus üle vaadata. Sagedust põhjendati eelarve koostamise vajadusega ja Kaitseliidu Kooli aastase õppetsükliga. Pideva protsessi all peeti silmas, et hindamine peaks toimuma terve aasta vältel, mitte kindlal kuul või kuudel. Kaks korda aastas hindamise põhjuseks oli poolaastaruannete esitamise kohustus. Harvemad kui aastased tsüklid tulenesid sellest, et suuremates malevates ei jõuta kõiki liikmeid ega üksusi hinnata nii sageli. Ettepanekutena toodi välja, et üksust tuleks hinnata harvemini, juhte natuke tihedamalt ja läheneda personaalselt ja indiviidi tasandil peaks kord aastas koolitusvajaduse täpsustama.

Hindajad

Malevates on koolitusvajaduse hindajad sageli palgalised, oluline roll on personalispetsialistil, kes mitmes malevas on ise hindaja ning enamikes malevates toetaja ja nõustaja rollis. Samuti kaasatakse hindamisse väljaõppeseksiooni töötajaid, kes tegelevad igapäevaselt vabatahtlike koolituste planeerimise ja ettevalmistamisega. Indiviidide hindamisi viisid läbi ka

vabatahtlikud juhid, üksuste hindamisi peamiselt palgalised maleva töötajad või organisatsioonivälised eksperdid.

- Indiviidid;
- allüksuste juhid (*“Allüksuste juhid, jaopealikud ja rühmapealikud, on koolitusvajaduse hindajad.”*; *“Malevapealik hindas kolm kompaniiülemat, kompaniiülemad hindasid rühmaülemaid ja rühmaülemad hindasid jaoulemaid.”*);
- maleva töötajad (*“Töö tegid ära personalispetsialist koos väljaõppega”*);
- juhid viivad vestlusi läbi koos personalispetsialistiga (*“Ma arvan, et see peaks olema selline meeskonnatöö. Kindlasti on seal maleva personalispetsialist ja malevkonna personalispetsialistid.”*);
- organisatsioonivälised üksuse hindajad (*“Oleme kasutanud teisi ohvitsere kuskilt pataljonidest ja õppeasutustest hindamisel”*).

Malevate juhid rõhutasid hindajate puhul palgaliste panust, samas ilmnes vestluse käigus, et tegelikult erinevaid hindamismeetodeid kasutades saavad reaaliikmed ka ise enda soove väljendada ja on lõpliku otsuse tegijad, kui kõne all on nende personaalne koolitamise plaan.

2.3.1. Hindamismeetodid Kaitseliidus

Koolitusvajaduse hindamise meetodina on Kaitseliidus võetud kasutusele vastav ankeet, mis on kinnitatud Kaitseliidu ülema käskkirjaga 2009 aastal. Varasematel aastatel on eesmärgiks seatud koolitussüsteemi arendamist. Kaitseliidu ülema 2010 aasta käsus on personalivaldkonna üheks põhiülesandeks vabatahtlike juhtide koolitamine ja arendamine, mis peab toimuma läbi koolitusvajaduse hindamise vastava ankeedi alusel. Prioriteediks vabatahtlike seas on seatud juhtide tasand (kuni rühmapealikuni).

Intervjuude käigus uuris autor, milliseid meetodeid malevates on kasutatud koolitusvajaduse hindamiseks. Malevate juhid said valida ka Shafritz`i, Riccucci, Rosenbloom`i ja Hyde`i (1992:477) järgi kategoriseeritud meetodite vahel.

Meetodina märgiti ära karjäärimudelit töötajatele, töötaja endapoolset töö hindamist ja töö analüüsi. Vähem on kasutatud töötajate, superviisorite ja spetsialistide intervjueerimise ning töösooritusest ülevaate andmise ja andmete keskse analüüsi meetodeid. Kõik intervjueeritud

malevate juhid vastasid, et inimressursside infosüsteemidele juurdepääsu meetodit nad ei saa kasutada, kuna sellised võimalused puuduvad.

Erinevaid meetodeid kasutatakse tavaliselt kombineeritult ja teatud meetodeid vaid mõne üksiku tasandi puhul. Karjäärimudel peaks olema kõikidel liikmetele, kuid siiani on tegeletud vaid juhtidega, töötaja enda poolt töö hindamine on tehtud pigem mitteformaalselt. Malevates kasutatakse personaalset lähenemist – vestluste käigus selguvad tihtipeale koolitusvajadus ja karjäär. Mitme meetodi puhul toodi välja, et nende teatud elemendid sisaldasid koolitusvajaduse hindamise ankeedi täitmisel.

Meetodite valiku teeb malevate juhtide hinnangul keeruliseks pidev ülesannete muutumine, mitme erineva struktuuri kasutamine ja kompetentsete hindajate puudumine. Ühe maleva juht tõi välja ka selle, et neil puudub personalitöötaja, mistõttu ei ole võimalik metoodilise hindamisega tegeleda. Probleemidena mainiti ka subjektiivsust, ühtsete hindamispoliitikate puudumist, mis muudaksid hindamised malevates ühetaolisteks ja objektiivsemateks. Silmas peeti eelkõige vabatahtliku heaolu, kes ühest malevast teise üle minnes ei peaks iga kord uute reeglitega kohanema.

Ettepanekutena tõid malevate juhid välja ühetaoliste kriteeriumite väljatöötamise, mille alusel hinnata nii üksuseid kui ka juhte, reguleerida sagedus ja töötada välja konkreetne vorm. Viidati ka sellele, et Kaitseliidu Peastaabi osakonnad peaksid omavahel tihedamat koostööd tegema, eelkõige personaliosakond ja operatiiv- ja väljaõppeosakond, kuna mõlemas osakonnas koostatakse juhiseid malevatele.

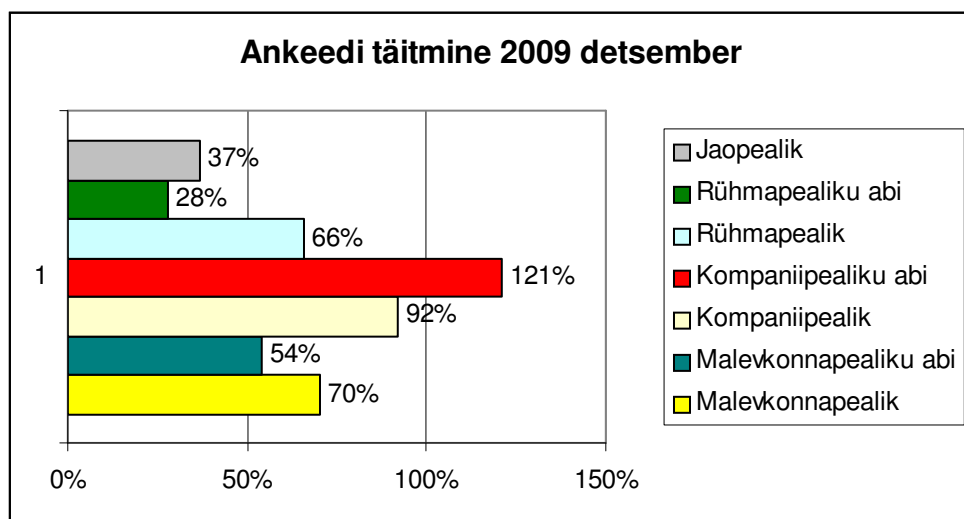
2.3.2. Koolitusvajaduse ankeedi täitmine

Kaitseliidu ülema 2010 aasta käsus on malevatele püstitatud ülesanne korraldada vabatahtlike juhtide arengu ja koolitusvajaduse hindamise vestluste toimumine ning koordineerida nende Kaitseliidu Kooli õppima suunamist. Aastakäsus nimetatud vestluseid viidi läbi ka 2009 aasta suvel.

Malevate juhid kirjeldasid intervjuude käigus, kuidas neil eelmisel aastal koolitusvajaduse väljaselgitamine läbi viidi. Koolitusvajaduse hindamise **korraldamine** toimus malevates erinevalt:

- kasutati suuremate kontrollõppuste ja õppepäevade raames tagasiside küsimist, kus on võimalik kogu sihtgrupilt ühel ajal tagasiside saada;
- läheneti ka personaalsemalt ning kutsuti vestlusele juhid ning vahetud ülemad viisid selle läbi;
- mõnes malevas tegelesid ankeetide täitmise korraldamisega väljaõppeseksiooni töötajad, staabiülem või personalispetsialist.

Üldiselt toodi **personalitöötaja rolli** ankeedi täitmise korraldamise juures vähemal või rohkemal määral igas malevas välja, kasutati ka vabatahtlike personalipealike kaudu informatsiooni edastamist allüksustesse. Täidetud ankeedid edastati elektroonselt Kaitseliidu Peastaapi ja allkirjastatud originaalid jäeti malevatesse.



Joonis 2: Koolitusvajaduse hindamise ankeetide täitmine malevates (detsember 2009)

Koolitusankeedi täitmine. Jooniselt 2 nähtub, et kõikide erinevate juhtide tasandite koolitusvajaduse ankeete täideti 2009 aastal, kuid ainult kompaniipealike abide hindamise vormid on täies mahus olemas ning lisaks ka ametikohale planeeritavad, kokku 121% ankeetidest olemas. Kompaniipealike hindamise vormidest 92% on täidetud. Kõige kõrgemate vabatahtlike juhtide (malevkonnapealike) ankeetidest on olemas 70%, millele järgneb 66%-ga rühmapealike ankeetide hulk. Kõige vähem on täidetud rühmapealiku abi (28%), jaopealiku (37%) ankeete, natuke üle poole (54%) täidetud vormidest on olemas malevkonnapealike abidel.

Probleemidena töid malevate juhid ankeetide täitmise juures välja vabatahtliku raske valiku endale nõutaval määral kohustusi võtta, et mitmeteks nädalavahetusteks õppima minna. Rühmaülema puhul tähendaks see 278 akadeemilist tundi statsionaarõpet ning lisaks töid kaugõppe vormis. Arvestades majanduslikku madalseisu ja töö kaotamise ohtu, ei juletud planeerida pikki kokkuleppeid.

Peamised probleemid ankeedi täitmisel:

- aeg ja ajastus (*“Üheks probleemiks võib lugeda lühikest aega, mis anti ülesande sooritamiseks.”*);
- tahte puudumine ja pidev motiveerimine (*“Loomulikult inimeste motiveerimine, Kaitseliidus eriti – me saame neid motiveerida ja kiita ja oma poolt antud lubadusi täita”*);
- vähe paindlikkust – Kaitseliidu Kooli keskne, ei arvestata vabatahtlike tsiviilkogemust (*“Dokumendi loojad oleks pidanud selle paindlikkuse ka sinna sisse jätma. Mõttetu on saata ülikooli professorit juhtimiskursusele, olgugi, et seesama tabel näitab, et see on kohustuslik.”*);
- selgelt sõnastamata eesmärk ja tulem, mis nende täitmisel muutub (*“Tegevuse eesmärk ja tulem pole selge. Igal küsimustikul peab olema selge eesmärk, mida saada tahetakse”*);
- vähene palgaliste töötajate informeerimine (*“Inimesed tuleb selles suhtes ette valmistada.” “Kui on mingi projekti tasand olemas, siis võiks ka malevasse selle alla saata. Põhimõtteliselt nagu eelkäsu, et me teame, et sellised asjad on tulemas.” “Kaitseliidu Peastaabi poolt oleks pidanud tulema rohkem infot enne projekti käivitamist.”*).

Üks oluline asjaolu oligi aeg ja ajastus, kuna ankeetide täitmine pidanuks toimuma suvel, mil vabatahtlikud on kõige vähemaktiivsemad ning töökoha säilimine paljudel ohus. Mitmete ankeedi täitjatele tuli korduvalt meelde tuletada, et nad oma koolitusvajaduse paika paneksid. Leidus ka selliseid vabatahtlikke, kes soovinuks kirja panna kursuseid, mida nad tegelikult läbima ei pea ja mille läbimisel ei oleks neile vastavat ametikohta pakkuda. Malevate juhtide hinnangul inimesed kas üle- või alahindasid enda võimalusi märgitud kursustel osaleda. Aktiivsemad soovisid märkida ühele aastale palju erinevaid kursuseid, mille läbimine eeldaks väga palju vaba aja panustamist organisatsioonile. Passiivsemad ei tulnud vestlusele ning neid tuli pidevalt veenda koolitusvajaduse hindamise olulisuses. Probleemina toodi välja ka asjaolu, et maleva töötajad ei osanud vabatahtlikele selgitada, milleks ankeedi täitmist vaja on

ja mis selle tulemusel muutub. Malevate juhtide hinnangul ei ole vestluste läbiviijad samal tasemel, mis tähendas lisatööd maleva palgalisele personalile selgitamiseks, kuidas toimima peab. Kõrgelt haritud ja kaua juhtivatel positsioonidel töötanud vabatahtlike pealike motiveerimine Kaitseliidu Kooli juhtimist arendavatele kursustele suunamise veenmine oli malevate juhtide meelest keeruline. Ühest küljest ei söandanud malevate juhid neile seda kohustust panna, kuigi nii oli märgitud koolitusmudelil. Muret tekitas malevate juhtidele ka see, et koolitusvajaduse hindamisse ankeetide abil oli panustatud väga palju aega ja vaeva, kuid täidetud vormid võivad lihtsalt jääda kausta seisma ilma, et nendest saadavat informatsiooni otstarbekalt kasutataks.

Ühe maleva juht tõid välja ka positiivse kogemuse, mille osaks ta sai ankeetide täitmise korraldamisel. Mitmed organisatsiooni tegemistest eemal olnud vabatahtlikud juhid olid väga üllatunud ja tänulikud neile pühendatud tähelepanu eest. Vestluste tulemusena hakkasid need pealiked taas aktiivsemalt maleva tegemistes osalema.

Malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse hindamise ankeedi toimimiseks:

- aja ja raha mõistliku kasutamise eesmärgil teha mitu sarnast projekti korraga;
- rohkem tagasisidet, mis tulemustega tehakse ja mis sellest edaspidi muutub;
- personaalne lähenemine -tõhusam tulemus;
- juhendid läbiviimiseks ja hindajate koolitamine;
- paindlikult suhtuda vabatahtlike hindamisse ja nende varasemate koolituste kaardistamisse ning planeerimisse;
- erinevate osakondade tegevuse sidumine (eelkõige personali- ning operatiiv- ja väljaõppeosakond);
- lisada ankeeti juurde ka erialase karjääri planeerimise valikud.

2.3.3. Malevate juhtide ettepanekud

Ettepanekute osas rõhutati eelkõige informeerimise vajalikkust, samuti töögrupi meetodi kasutamist enne ülesande püstitamist. Märgiti ära ka see, et koolitusvajaduse hindamiseks võiksid olla välja töötatud vastavad juhendid.

Olulised tegevused koolitusvajaduse hindamise tõhustamiseks:

- struktuuride ühtlustamine – malevate sees kasutusel mitu erinevat struktuuri;
- selgitus- ja teavitustöö läbi Kaitseliidu ajakirja ja kodulehekülje;
- hindamispädevuse omandamine võiks toimuda Kaitseliidu Kooli kursuste raames;
- personali- ja väljaõppeosakonna koostöö - kollektiivne, individuaalne ja üksuse väljaõpe peavad olema omavahel seotud;
- seotus personaliarvestusprogrammiga.

Hindamistegevuse **eesmärgi selgitamine** ja konkreetsete tulemite väljendamine tõhustaks malevate juhtide meelest oluliselt koolitusvajaduse kaardistamist. Malevate töötajad on need, kes peavad idee vabatahtlikele “maha müüma”, kuid seda on raske teha, kui ei osata tegevuse eesmärke välja tuua. Mitmed juhid tõdesid, et neile tuli koolitusvajaduse hindamise kohustus ootamatult ning nad ei olnud valmis enda alluvuses olevatele vabatahtlikele juhtidele seda selgitama. Tulnuks **varakult informeerida** planeeritavast tegevusest. Tekkisid kahtlused, kas või kuidas Kaitseliidu Kool suudab vabatahtlike planeeritud kursused kirja pandud hulgal läbi viia. Pidurdavaks teguriks oli ka lühike täitmise aeg ning asjaolu, et palgalised töötajad viibisid puhkustel. Mõned juhid tegelesid ülesande täitmisega oma puhkuste ajal.

Mitmed malevate juhid leidsid, et keskselt **koordineeritud tegevuse** juhtimine ja konkreetsete põhimõtete paikapanemine tõhustaks hindamist. Malevatele tuleks jätta teatud määral otsustamis- ja valikuvõimalusi, kuid mingid ühesed põhimõtted ja prioriteedid peaksid olema olema. Süsteem peaks kirjeldama, mida täpselt tehakse, miks see on vajalik, milline on tehtud hindamise tulem ja mis sellega seoses vabatahtliku jaoks muutub. Peaks määratlema, milliseid tasandeid tuleb sagedamini hinnata. Pakuti välja, et aasta enne hindamisperioodi lõppu võiks koolitusvajaduse hindamise ankeedi üle vaadata.

Segaduste ja küsimuste vältimiseks soovitasid malevate juhid kasutada töögrupi meetodit taoliste plaanide tegemisel. Leiti, et malevatest nõu ja **arvamuse küsimine** aitaks vältida probleeme. Samuti tagaks selline eeltegevus parema informeerituse – lihtsam on selgitada ja põhjendada asja, mille loomise juures on viibitud. Hindamistulemuste analüüsimiseks peaks malevate juhtide meelest looma sõltumatu grupi inimesi, kellel on piisavalt aega ja pädevust kogutud informatsiooni keskseks töötlemiseks.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Uurimistulemuste analüüs

Käesoleva lõputöö autor uuris malevate juhtidega toimunud intervjuude käigus nende hinnangut koolitusvajaduse hindamise olulisusele, sagedusele, kes malevas hindavad ja millistel tasanditel. Autor püstitas kolm uurimisküsimust: millised on Kaitseliidus vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamismeetodid; millised on peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel; millised on Kaitseliidu malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse efektiivseks kogumiseks ja hindamiseks.

Malevate juhid leidsid, et koolitusvajaduse hindamine on oluline, erinevad teoreetikud (Dierdorff, Surface, Brown) kinnitavad seda seisukohta. Koolitusvajaduse hindamine peaks olema esmane tegevust koolitusprotsessis. Autor jäeldab, et Kaitseliidu malevate juhid mõistavad, kui tähtis on esmalt hinnata koolitusvajadus ning seejärel koolitust planeerima hakata. Hindamise sagedusena pakuti väga palju erinevaid variante, mis sõltuvad hindamistasandist. Tasanditest toodi välja indiviidi tasand ja üksuse tasand, mis vastavad teoreetikute (Lõhmus, Simson, Vigla 2002) liigituse järgi töötaja ja allüksuse tasandile. Hindajateks on malevates enamasti palgalised ja mõnel juhul ka vabatahtlikud juhid.

Vastuseks lõputöö **esimesele uurimisküsimusele** (millised on Kaitseliidus vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamismeetodid?) võib uuringu põhjal väita, et Türki (1999) järgi liigitatult kasutatakse personali hindamise meetoditena Kaitseliidus kohandamismeetodit ja arendamismeetodit. Uusi organisatsiooniga liitunud liikmeid hakatakse koolitama ja arendama vastavalt asutuse arengusuundadele, olemasoleva liikmeskonna puhul on rakendatakse aktiivselt arendamismeetodit. Teoreetikute Schafritz, Riccucci, Rosenblom ja Hyde (1992) järgi liigitatud koolitusvajaduse hindamise meetoditest kasutatakse Kaitseliidus antud lõputöö autori hinnangul töötaja enda poolt töö hindamist koolitusvajaduse väljaselgitamist (ankeedi abil) ja karjäärimudelit töötajatele (Kaitseliidu ülema 30.juuni 2009 käskkirjaga nr K-1-1/251-P lisa nr 1 “Kaitseliidu liikmete individuaalse väljaõppe koolitusmudelid aastateks 2010-2013”), kus on selgelt esitatud nõuded igale järgmisele tasandile alates realiikmest kuni kõrgeima vabatahtliku juhini.

Malevate juhid mainisid, et neil puudub inimressursside haldamiseks ja arvestuse pidamiseks vastav programm. Töö autor järeldeb, et see raskendab oluliselt ka koolitusvajaduse hindamist, kuna puudub koolituste andmete keskne ülevaade ja tõhus vahend hetkeseisust ülevaate saamiseks. Vajaliku programmi olemasolu lihtsustaks oluliselt suuremate malevate tööd, kus on väga palju liikmeid (suurimas malevas üle 2000 vabatahtliku liikme) ja aitaks ka väiksemaid malevaid.

Autor järeldeb, et Kaitseliidus hinnatakse koolitusvajadust sama instrumendiga, kuid erinevate meetoditega. Kasutatakse vastavat ankeeti lähtudes vabatahtliku ettepanekutest, kuid igas malevas ei juhinduta kehtestatud protseduurist, mille järgi vabatahtlikud juhid peaksid ise oma vahetute alluvatega vestlema ja selle käigus ankeedi täidetud saama. Meetodite kasutamine on seotud ka malevate juhtide välja toodud probleemidega, millele peaks tähelepanu pöörama. Eeskätt tuleks keskenduda ametikohtade täitmisega, mis on seotud koolitus- ja arendustegevusega. Seda eelkõige palgalise personalispetsialistide osas, kuid oluline on leida ka sobivad vabatahtlikud personalipealikud, kes oma allüksuses personalitööd juhiksid. Ülesannete muutumine ja struktuuride paljusus on samuti takistavateks asjaoluks ning sunnib hindajaid kohanema situatsiooniga ning valima sobiva meetodi.

Vastuseks lõputöö **teisele uurimisküsimusele** (millised on peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel?) võib uuringu põhjal väita, et palgalistel ega vabatahtlikel ei olnud piisavalt aega ja ülesande eesmärk jäi segaseks. Malevapealikele ei selgitatud tegevuse eesmärke, mis olid Kaitseliidu ülema 30.juuni 2009 käskkirja nr K-1-1/251-P lisas (“Seletuskiri koolitusplaanide koostamiseks vabatahtlikele pealikele aastateks 2010-2013”) kirjeldatud, kuid ei andnud ilmselt piisavat ülevaadet.

Vastuseks lõputöö **kolmandale uurimisküsimusele** (millised on Kaitseliidu malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse efektiivseks kogumiseks ja hindamiseks?) võib uuringu põhjal öelda, et peamisteks ettepanekuteks olid selgitustöö tegemine, osakondade koostöö arendamine ja nõudmistele vastava personaliarvestusprogrammi hankimine.

Vähene informeerimine ja selgitamine vähendas koolitusvajaduse hindamise tõhusust Kaitseliidus. Teavitustöö tegemine läbi erinevate kanalite aitaks jõuda soovitud tulemuseni ehk tegeliku koolitusvajaduse väljaselgitamiseni. Informeerimiseks tuleks leida erinevaid võimalusi, mis toimiksid eesmärgipäraselt. Osakondadevaheline koostöö aitaks tagada selle,

et kollektiivne, individuaalne ja üksuse õpe oleksid omavahel seotud ning vajaduste hindamine toimuks sarnaste üldpõhimõtete järgi. Personaliarvestusprogrammi soetamine ja sellega koolituste planeerimise sidumine kiirendaks ja tõhustaks ka koolitusvajaduse hindamist. Programmi abil saaks kiire ülevaate hetkeseisust ning võrrelda seda soovitud olukorraga.

3.2. Autoripoolsed ettepanekud

Vabatahtlikus organisatsioonis, sh Kaitseliidus on tähtis rõhutada indiviidi olulisust ning luua temaga kontakt, et ta tunnetaks end vajalikuna. Koolitusvajaduse efektiivne hindamine on üks võimalus selle teostamiseks. Empiirilise uuringu tulemuste põhjal teeb autor alljärgnevad ettepanekud:

- Kaitseliidu Peastaabil eelnevalt informeerida malevate juhte, kui mingi uuendus on tulemas – “müüa” neile oma idee maha. Personaliosakonna ülem peaks malevapealike nõupidamistel tutvustama rakendatavat plaani, selgitama, kuidas see erinevaid osapooli mõjutab ja mis on tegevuse eesmärk;
- kaasata malevate juhte planeerimise etapis – juhendeid ja ankeetide vorme koostades tuleks küsida malevatest arvamust, võimaldada neil esitada ettepanekuid või täiendusi;
- selgitada ja teavitada vabatahtlikke – kanaliteks võiksid olla nii elektroonne keskkond kui ka vahetu lähenemine koosolekute vm käigus;
- jätkata olemasoleva ankeedi kasutamist;
- täiustada ankeeti (erialane spetsialiseerumine);
- osakondade koostöö – eelkõige operatiiv- ja väljaõppeosakond ning personaliosakond;
- personaliprogramm, mis lihtsustaks koolitusvajaduse kogumist (ühine programm, mis vastaks ka malevate vajadustele).

Hetkel Kaitseliidus kasutusel olev ankeet on lihtne instrument, mille abil koolitusvajadust hinnata. Samuti võimaldab selle korrektne täitmine saada malevatel värskemaid andmeid liikmete kontaktandmete, hariduse, auastme ja planeeritava ametikoha kohta. Tervikliku pildi saamiseks vabatahtliku kohta peaks sinna lisama ka erialase spetsialiseerumise kohta käivad väljad ja analoogselt malevate tasandil läbi viidavate kursuste läbimised. Koolitusmudelid märgitud kohustuslike kursuste puhul tuleks selgitada, mis juhtub, kui vastaval ametikohal oleval vabatahtlikul juhul ei ole võimalik end nõuetele vastavusse viia vanuse tõttu või mõnel

muul põhjusel. Informeerimine on vajalik ka kogu väljatöötatud koolitusvajaduse hindamise protseduuri selgitamiseks. Hästi informeeritud malevate töötajad tulevad paremini toime idee edasi “müümisega” ning vabatahtlike motiveerimisega.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös uuris autor koolitusvajaduse hindamist, erinevaid tasandeid, meetodeid ning kaasnevaid vigu. Teoreetilises osas on erinevate autorite uurimuste kokkuvõtted antud valdkonnast, praktiline osa kirjeldab koolitusvajaduse hindamise läbiviimist Kaitseliidu vabatahtlike seas. Järelduste ja ettepanekute osas võrdles töö autor teooriat praktilise käsitlusega Kaitseliidus ning tegi omapoolsed järeldused ja ettepanekud.

Kaitseliit on sõjaväeliste harjutustega tegelev riigikaitse organisatsioon, mille ülesandeks on vabale tahtele ja omaalgatusele toetudes rahva valmisoleku suurendamine. Sisuliselt tegeleb Kaitseliit igapäevaselt olemasoleva liikmeskonna arendamisega ja uute liikmete koolitamisega. Koolitusvajaduse selgitamiseks saadeti 2009 aasta juunikuus malevates laiali vastavad ankeedid, täitmise ja tagastamise tähtaeg oli 14.09.2009. Antud lõputöö raames uuriti, kuidas see protsess toimus ning analüüsiti tulemusi.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Kaitseliidu vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamise peamised probleemid ja esitada ettepanekud nende lahendamiseks.

Autor püstitas lõputöös kolm uurimisküsimust:

1. Uurida, millised on Kaitseliidus vabatahtlike liikmete koolitusvajaduse hindamismeetodid.
2. Selgitada välja peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel.
3. Selgitada välja Kaitseliidu malevate juhtide ettepanekud koolitusvajaduse efektiivseks kogumiseks ja hindamiseks.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks ja eesmärkide täitmiseks viidi läbi empiiriline uuring, intervjuueriti 14 maleva juhte ning analüüsiti dokumente, mis reguleerivad koolitusvajaduse hindamist.

Uuringu tulemusel selgus, et valdkonna uurimine on oluline ning sellele tuleks tähelepanu pöörata. Koolitusvajaduse hindamise ankeet on tõhus instrument, kuid vajab täiendamist.

Erinevad juhendmaterjalid koolitusvajaduse hindamiseks on olemas, kuid vajaksid selgitamist ja täpsustamist.

Autor pakkus välja võimalused koolitusvajaduse hindamise tõhustamiseks:

1. Jätkata Kaitseliidus olemasoleva ankeedi koolitusvajaduse hindamise kasutamist ja täiustada seda erialase spetsialiseerumise ja malevates läbiviidavate kursuste lisamisega.
2. Kaitseliidu Peastaabil informeerida malevate juhte eelnevalt, kui mingi uuendus on tulemas – “müüa” neile oma idee maha. Samuti tuleb malevatel informeerida ja õpetada oma vabatahtlikke liikmeid.
3. Kaasata malevate juhte planeerimise etapis saamaks teada ka malevate vajadused.
4. Teha selgitus- ja teavitustööd, suunates informatsiooni “ülevalt alla” – Kaitseliidu Peastaabist läbi malevate kuni üksiku tegevliikmeni. Kanaliteks võiksid olla nii elektroonne keskkond kui ka vahetu lähenemine koosolekute vm käigus.

Koolituse tulemusel Kaitseliidus maksimaalse arengu tagamiseks ja organisatsiooni eesmärkida täitmiseks on oluline hinnata esmalt koolitusvajadus. Organisatsioon on suur ning liikmeid on palju ja nende taust on väga erinev. Tervikliku pildi saamiseks on tähtis koolitusvajaduse hindamist läbi viia süsteemselt, ühtsete ja arusaadavate põhimõtete järgi.

SUMMARY

In the present thesis the author studied training needs assessment, its different stages, methods and the occurring problems. In the theoretical part different authors research summaries in the present field have been given. The practical part describes training needs assessment conduct among Estonian Defence Leagues volunteers. In the conclusions and suggestion part the author of the present work has compared the theoretical part with the practical one in the Estonian Defence League and submitted her own conclusions and proposals.

The Estonian Defence League is a national military organisation which deals with military exercises and whose mission is to increase nations preparedness on the basis of free will and self-initiative. In essence on day-to-day basis the Estonian Defence League deals with developing the existing membership and the training of new members. To examine the training needs in June 2009 questionnaires were distributed to districts with the compliance and returning due date on 14.09.2009.

The present thesis studied how the process took place and analyzed the results. The goal of this thesis was to find out the Estonian Defence League volunteers training needs main problems and to make suggestions how to resolve them.

The author set in the thesis three research questions:

1. Find out which are the Estonian Defence League volunteers training needs evaluation methods.
2. Find out the main problems of filling out and analysing the training needs questionnaire.
3. Find out what are the Estonian Defence League district leaders proposals for training needs.

An empirical study was conducted to find out the answers and fill the goals of research questions. 14 district leaders were interviewed and the documents which regulate the training needs evaluation were analyzed.

The research study revealed that investigating this field is very important and it should be paid more attention to. The questionnaire of training needs is an effective instrument but it needs to

be improved. Various instructional materials are available but would need to be clarified and explained beforehand.

1. The author offered possibilities to make training needs evaluation more effective: To continue using the Estonian Defence League's present questionnaire and to improve it by using professional specialization and adding the courses conducted in the districts.
2. The Estonian Defence League Headquarters must inform the district leaders beforehand of the innovations – to „sell“ their ideas to them. Also for the districts to inform and educate the volunteers.
3. By involving the district leaders in the planning stage to find out the districts needs.
4. To clarify and inform from „above to below“ – From Estonian Defence League's Headquarters through the districts to every single member. The channels used should be both electronic environment as well as direct approach during meetings.

As the result of training to guarantee the maximum development and to fill the organisations goals in Estonian Defence League it is vital to first evaluate the training needs. The organisation is large and there are many members with very different backgrounds. To get the full picture of training needs assessment it has to be conducted in a systematic, unitary way with intelligible principles.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. 1997 Personali juhtimine. Inimressursi juhtimine. Tallinn Kirjastus Külim
- Alas, R. 2005 Personali juhtimine. Tallinn Kirjastus Külim
- Blanchard, P. N. ja Thacker, J. W. 2007 Effective training: systems, strategies and practicies. 3rd edition Pearson Prentice Hall
- Brown, J. 2002 Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. Public Personnel Management vol 31 no 4, 569-573. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 16.10.2009
- Dierdorff, E.C. ja Surface, E.A. 2008 Assessing Training Needs: Do Work Experience and Capaility Matter? Human Performace vol 21, issue 1, 28. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.01.2010
- Kaitseliidu liikmete individuaalse väljaõppe koolitusmudelite kinnitamine aastateks 2009-2013. Koolitusplaanide koostamine vabatahtlikele pealikele aastateks 2010-2013. Kaitseliidu ülema 30.juuni 2009 käskkiri nr K-1-1/251-P, otsitud 16.10.2009
- Kaitseliidu põhikiri 13.01.2000, jõustunud 24.01.2000 – RT I 2000, 4, 31...RT I 2007, 53, 357
- Kaitseliidu ülema aastakäsk. Kaitseliidu ülesanded 2010. aastaks. Kaitseliidu ülema 15. jaanuari 2010 käskkiri nr K-0.2-4/681U (asutusesiseseks kasutamiseks), otsitud 03.03.2010
- Lõhmus, M., Simson, L. ja Vigla, H. 2002 Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat. Tallinn Kirjastus OÜ Vastus
- McLean, J. 2006 Big opportunities begin with small steps. Issue 51, 16. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 16.10.2009
- Pedras, J., Liivamägi, A. ja Varts, R. 2007 Pare personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn Kirjastus Pegasus
- Shafritz, J.M., Riccucci, N.M., Rosenblom, D.H., Hyde, A.C. 1992 Personnel management in government. Politics and process. New York Marcel Dekker, Inc
- Sonhee, K. Linking Employee Assessment to Succession Planning vol 32 no 4, 544. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 16.10.2009
- Tamberg, J. 2001 .Inimressursside juhtimine. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus
- Toompere, P. Randpõld, A. Nurk, M. 2000 “Koolitusjuhi käsiraamat” Riigikantselei kodulehelt välja otsitud 09.05.2009

Türk, K. 1999 Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus

Wexley, K.N. 1984 Personnel Training vol 35, p519, 33p. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.01.2010

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1: Koolitusvajaduse hindamise tasandid.....	12
Tabel 2: Töötaja tasandil koolitusvajaduse väljaselgitamine tulemuste hindamiseks.....	13
Tabel 3: Personali kujundamise meetodite plussid ja miinused.....	14
Tabel 4: Maleva juhtimise püramiid.....	17
Joonis 1. Koolitusvajaduse hindamise olulisus.....	20
Joonis 2: Koolitusvajaduse hindamise ankeetide täitmine malevates (detsember 2009).....	25

LISA 1 INTERVJUU KÜSIMUSED:

Koolitusvajaduse hindamiseetodid

1. Kui oluliseks Teie peate koolitusvajaduse hindamist vabatahtlikus organisatsioonis?
2. Millistel tasanditel peaks Teie malevas hindama koolitusvajadust?
3. Kuidas on Teie malevad korraldatud koolitusvajaduse hindamine (kes hindab, kes analüüsib koolitusvajadust, peamised probleemid) Kes on Teie malevas vabatahtlike koolitusvajaduse hindajad?
4. Kui sageli Teie malevas koolitusvajadust hinnatakse?
5. Kui tihti Kaitseliidu vabatahtlike koolitusvajadust hindama peaks?
6. Milliseid meetodeid on Teie malevas koolitusvajaduse hindamiseks kasutatud?

Järgnevalt valik meetodeid:

- töötaja poolt enda töö hindamine (oskuste taset, huviseid koolitusvajadust sisaldava küsimustiku abil);
- töötajate, superviisorite või spetsialistide intervjuerimine;
- töösooritusest ülevaate andmine ja andmete keskne hindamine (määratud grupp sooritab erinevate andmete analüüsi ja teeb ettepanekuid asjakohaseimate koolituste planeerimiseks);
- karjäärimudel töötajatele (koostajateks tavaliselt vastava valdkonna eksperdid, kes pakuvad välja erinevaid lahendusi);
- inimressursside infosüsteemidele juurdepääs (USA-s 1970 kasutusele võetud infosüsteem, mis võimaldab võrrelda nõudmisi ametikohale ja kavandada koolitamise prioriteete);
- töö analüüs (ülesande sooritamiseks vajalike töötaja teadmiste, oskuste analüüsimine).

Peamised probleemid koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel

7. Millised on koolitusvajaduse ankeedi täitmisel ja analüüsimisel peamised probleemid? Millised asjaolud võivad Teie malevas takistada koolitusvajaduse hindamist?
8. Millised koolitusvajaduse hindamisega seotud vead ja ohud võivad ilmned/on ilmnenu?

Ettepanekud

9. Millised on Teie ettepanekud koolitusvajaduse hindamise tõhustamiseks?

LISA 2 KAITSELIIDU VABATAHTLIKU KOOLITUSVAJADUSE HINDAMISE ANKEET

Kaitseliidu vabatahtliku pealiku koolitusplaan

1. isikuandmed	1.1	Malev									
	1.2	Eesnimi									
	1.3	Perekonnanimi									
	1.4	Isikukood									
	1.5	Auaste									
	1.6	Haridus kesk, kesk-eri, kõrg									
	1.7	Erialala									
	1.8	Telefon									
	1.9	Elektronposti aadress									
2. teenistusandmed	2.1	Ajateenistuse läbimise aeg									
	2.2	Ajateenistuse läbimise koht									
	2.3	Ametikoht ajateenistuses									
	2.4	Kaitseliidu liige alates									
	2.5	Praegune ametikoht Kaitseliidus									
	2.6	Planeeritud ametikoht Kaitseliidus									
3. Koolitusandmed	3.1	Sõduri baastase		Jaoulema baastase		Rühmavanema baastase		Rühmaülema baastase		Kompaniülema baastase	
	3.1.1										
	3.2	JUP1	JUP2	JUHT I	JUHT II	JUHT III	INSTR	INSTR 2	INSTR-TR	AVE I	AVE II

	3.2.1										
	3.3	EABK	KLLI TK	MLVKP	MLVKP (P)	SPTT	LIKkl I	LIKkl II	SJOE	AÜ VÕJ	
	3.3.1										

Vestluse läbiviija nimi:

Vestluse läbiviija
ametikoht:

Vestluse läbiviija allkiri:

Vabatahtliku pealiku
allkiri:

Vestluse läbiviimise
kuupäev:

Sõduri baastase	SBK KVK(ROK) MTC BÕK SBKkl TSOBKkl	Sõduri baaskursuse õppekava 29.01.03 Kaadrikaitseväelase väljaõppekursuse õppekava 26.04.04 Kaadrisõduri baaskursus Briti Kuningliku Merejalaväe väljaõppeprogrammi alusel Kaitseliidu baasväljaõppekursus (2000-2008) Sõduri baaskursus kaitseliidus (alates 2008) (kuna õppekava projekt on olemas alates 2006, siis võib-olla on sellise nimetusega tunnistust ka enne 2008 väljastatud) tegevliikme sõdurioskuste baaskursus Kaitseliidus
Jaõilema baastase	SK NAK NABK JBK NAKkl	Seersandikursus Kaitseväe lahingukoolis Nooremallohvitseri kursus Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava 27.05.04 Kaitseliidu jaõpealiku baaskursus (esimene kursus algas 2001, viimane tunnistus väljastati 2004 Kaitseliidu Koolis) Nooremallohvitseri kursus Kaitseliidus (esimene kursus algas 2004, esimesed tunnistused väljastati 2005 Kaitseliidu Koolis)
Rühmavanema baastase	VK VABK RVAKkl(RV)	Veeblikursuse Kaitseväe Lahingukoolis Vanemallohvitseride baaskursus (kutsekeskharidusõpe Kaitseväe Võru Lahingukoolis) Reservvanemallohvitseri kaitseliidus (rühmavanem) (esimene kursus algas 2006, esimesed tunnistused väljastati 2007 Kaitseliidu Koolis)
Rühmaülema baastase	AROK RRÜBKA VROK RBK ROKkl (R) ÜROK ROBK	Ajateenijate rühmaülema kursus Reservrühmaülemate baaskursus ajateenijatele Vabatahtlike reservohvitseridekursus Kaitseliidu rühmaülema baaskursus (esimene kursus algas 2001, esimesed tunnistused väljastati 2002, viimased tunnistused väljastati 2004 Kaitseliidu Koolis) Reservohvitseri kursus kaitseliidus (rühmaülem) (I kursus algas 2004, esimesed tunnistused väljastati 2005 KKK's) Üliõpilaste reservohvitseride kursus Reservohvitseride baaskursus
ülema baastase	PK KAK	Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuse põhikursus (kõrghariduse I aste) Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuse keskastmekursus (kõrghariduse II aste)

	ROKkl (K)	Reservohvitseri kursus kaitseliidus (kompaniülelem) (I kursus algas 2004, esimesed tunnistused väljastati 2005 KLK`s)
Isiksuse arengut, eestvedamis- koolitamis- ja väljaõppe juhtimiskursusi arendavad kursused	JUP1	Juhtimine praktikas 1. (alates 2006 Kaitseliidu Koolis)
	JUP2	Juhtimine praktikas 2. (alates 2007 Kaitseliidu Koolis)
	JUHT I	Juhtimiskursus I (aastatel 1999-2000 Taani Kodukaitseakadeemias, alates 2001 Kaitseliidu Koolis)
	JUHT II	Juhtimiskursus II (aastatel 2000-2002 Taani Kodukaitseakadeemias, alates 2003 Kaitseliidu Koolis)
	JUHT III	Juhtimiskursus III (aastatel 2003-2005 Taani Kodukaitse Akadeemias, alates 2006 Kaitseliidu Koolis)
	INSTR	Instruktorikursus (aastatel 1996-2000 Taani Kodukaitse Akadeemias, alates 2001 tunnistusi KL Koolis).
	INSTR 2	Instruktorikursus 2 (alates 2010).
	INSTR-TR	Instruktori treeneri kursus (alates 2008 Kaitseliidu Koolis)
	AVE I	Avaliku esinemise kursus (alates 2007 Kaitseliidu Koolis)
	AVE II	Avaliku esinemise kursus (alates 2010 Kaitseliidu Koolis)
	SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes: täiendkursus allüksuse ülematele (alates 2006 Kaitseliidu Koolis)
	LIKkl I	Kaitseliidu laskeinstruktorikursuse I etapp (alates 2006 Kaitseliidu Koolis)
	LIKkl II	Kaitseliidu laskeinstruktorikursuse II etapp (alates 2010 Kaitseliidu Koolis)
	SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
	EABK	Esmaabi baaskursus
	KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
	MLVKP P	Malevkonnapealiku kursuse personaliõppe moodul
MLVKP	Malevkonnapealiku kursus	
AÜVÕJ	Allüksuse väljaõppe juhtimine	

LISA 3 KAITSELIIDU LIIKMETE INDIVIDUAALSE VÄLJAÕPPE KOOLITUSMUDELID AASTATEKS 2010-2013

Kaitseliidu tegevliikme koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	TSOBKkl ¹	-	-	123	-
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	-	-	-	-	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isiksuslikku arengut ja eestvedamisoskusi arendavad kursused	-	-	-	-	-
Koolitamisoskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	-	-	-	-	-
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			-	155	-
Maht (kohustuslik) kokku			155 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			-	155	-
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			155 ² akadeemilist tundi		

Lühendid:

TSOBKkl Kaitseliidu tegevliikme sõdurioskuste baaskursus

KLLITK Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus

EABK Esmaabi baaskursus

¹ Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

² Maht ei sisalda kursuste eelduskursusi. Nt NAKkl eelduskursuseks on TSOBKkl (123h).

Jaopealiku koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	NAKkl ³	-	22	181	96
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	LIKkl I etapp	-	24	46	48
	-	LIKkl II etapp ⁴	17	46	53
	-	SPTT	-	64	-
	-	SJOE ⁵	4	16	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isiksuslikku arengut ja eestvedamisioskusi arendavad kursused	JUP 1	-	-	30	-
	-	JUP 2	-	30	-
Koolitamisioskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	INSTR	-	10	50	-
	-	AVE I	10	26	-
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			56	323	144
Maht (kohustuslik) kokku			523 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			31	182	53
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			789 ⁶ akadeemilist tundi		

Lühendid:

NAKkl	Nooremallohvitseri kursus kaitseliidus
LIKkl I etapp	Kaitseliidu laskeinstruktoriga kursuse I etapp
LIKkl II etapp	Kaitseliidu laskeinstruktoriga kursuse II etapp
SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes
SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
JUP 1	Juhtimine praktikas 1
JUP 2	Juhtimine praktikas 2
INSTR	Instruktorikursus
AVE I	Avaliku esinemise kursus I (presentatsioon)
KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
EABK	Esmaabi baaskursus

³ Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

⁴ Kursus käivitub 2010 aastal.

⁵ Kursus käivitub 2010 aastal.

⁶ Maht ei sisalda kursuste eelduskursusi. Nt NAKkl eelduskursuseks on TSOBkl (123h).

Rühmapealiku abi koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	RVAKkl ⁷	-	30	150	96
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	LIKkl II etapp ⁸	-	17	46	53
	-	SPTT	-	64	-
	SJOE ⁹	-	4	16	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isikuslikku arengut ja eestvedamisoskusi arendavad kursused	JUP 2	-	-	30	-
	-	JUHT I	-	60	-
Koolitamisoskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	INSTR 2 ¹⁰	-	10	44	-
	-	AVE I	10	26	-
	-	INSTR-TR	10	32	50
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			61	318	149
Maht (kohustuslik) kokku			528 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			20	182	50
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			780 ¹¹ akadeemilist tundi		

Lühendid:

RVAKkl(RV)	Reservvanemallohvitseri kursus Kaitseliidus (rühmavanem)
LIKkl II etapp	Kaitseliidu laskeinstruktoriga kursuse II etapp
SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes
SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
JUP 2	Juhtimine praktikas 2
JUHT I	Juhtimiskursus I
INSTR 2	Instruktorikursus 2
AVE I	Avaliku esinemise kursus I (presentatsioon)
INSTR-TR	Instruktori treeneri kursus
KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
EABK	Esmaabi baaskursus

⁷ Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

⁸ Kursus käivitub 2010 aastal.

⁹ Kursus käivitub 2010 aastal.

¹⁰ Kursus käivitub 2011 aastal.

¹¹ Maht ei sisalda kursuste eelduskursusi. Nt RVAKkl(RV) eelduskursuseks on NAKkl (349h).

Rühmapealiku koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	ROKkl(R) ¹²	-	35	278	96
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	LIKkl II etapp ¹³	-	17	46	48
	-	SPTT	-	64	-
	SJOE ¹⁴	-	4	16	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isiksuslikku arengut ja eestvedamisoskusi arendavad kursused	JUP 2	-	-	30	-
	-	JUHT I	-	60	-
	-	JUHT II	-	60	-
Koolitamisoskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	INSTR 2 ¹⁵	-	10	44	-
	AÜVÕJ ¹⁶	-	10	40	-
	-	AVE I	10	26	-
	-	INSTR-TR	10	30	50
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			76	486	144
Maht (kohustuslik) kokku			706 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			20	240	50
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			1016 akadeemilist tundi		

Lühendid:

ROKkl(R)	Rühmaülema baaskursus Kaitseliidus (rühmaülem)
LIKkl II etapp	Kaitseliidu laskeinstruktoriga kursuse II etapp
SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes
SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
JUP 2	Juhtimine praktikas 2
JUHT I	Juhtimiskursus I
JUHT II	Juhtimiskursus II
INSTR 2	Instruktorikursus 2
AÜVÕJ	Allüksuse väljaõppe juhtimine
AVE I	Avaliku esinemise kursus I (presentatsioon)
INSTR-TR	Instruktori treeneri kursus
KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
EABK	Esmaabi baaskursus

¹² Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

¹³ Kursus käivitub 2010 aastal.

¹⁴ Kursus käivitub 2010 aastal.

¹⁵ Kursus käivitub 2011 aastal.

¹⁶ Kursus käivitub 2010 aastal.

Kompaniipealiku koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	ROK(K)kl ¹⁷	-	29	200	96
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	LIKkl II etapp ¹⁸	-	17	46	48
	-	SPTT	-	64	-
	SJOE ¹⁹	-	4	16	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isiksuslikku arengut ja eestvedamisoskusi arendavad kursused	JUHT I	-	-	60	-
	-	JUHT II	-	60	-
	-	JUHT III	-	40	-
	-	AVE II	10	22	-
Koolitamisoskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	INSTR 2 ²⁰	-	10	44	-
	AÜVÕJ ²¹	-	10	40	-
	-	INSTR-TR	10	30	50
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
	MLVKP P moodul	-	3	11	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			73	449	144
Maht (kohustuslik) kokku			666 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			20	216	50
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			952 ²² akadeemilist tundi		

Lühendid:

ROK(K)kl	Reservohvitseri kursus Kaitseliidus (kompaniitülem)
LIKkl II etapp	Kaitseliidu laskeinstruktorigi kursuse II etapp
SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes
SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
JUHT I	Juhtimiskursus I
JUHT II	Juhtimiskursus II
JUHT III	Juhtimiskursus III
AVE II	Avaliku esinemise kursus II (kõne)
INSTR 2	Instruktorikursus 2
AÜVÕJ	Allüksuse väljaõppe juhtimine
INSTR-TR	Instruktori treeneri kursus
KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
MLVKP P moodul	Malevkonnapealiku kursuse personalimoodul
EABK	Esmaabi baaskursus

¹⁷ Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

¹⁸ Kursus käivitub 2010 aastal.

¹⁹ Kursus käivitub 2010 aastal.

²⁰ Kursus käivitub 2011 aastal.

²¹ Kursus käivitub 2010 aastal.

²² Maht ei sisalda kursuste eelduskursusi. Nt ROKkl(K) eelduskursuseks on ROKkl(R) (349h).

Malevkonnapealiku koolitusmudel 2010-2013

Koolitusvaldkond	Kursus		Maht		
	Kohustuslik	Soovituslik	Kaug-õpe	Stats.-õpe	Õppe- või teenistus-praktika
Sõjaväelise juhtimise tasemekursused	ROK(K)kl ²³	-	29	200	96
Sõjaväelise juhtimise täiendkursused	LIKkl II etapp ²⁴	-	17	46	48
	-	SPTT	-	64	-
	SJOE ²⁵	-	4	16	-
Sõjaväelise juhtimise erialakursused	-	-	-	-	-
Isikuslikku arengut ja eestvedamisioskusi arendavad kursused	JUHT I	-	-	60	-
	JUHT II	-	-	60	-
	JUHT III	-	-	40	-
	AVE II	-	10	26	-
Koolitamisioskusi ja väljaõppe juhtimise oskusi arendavad kursused	AÜVÕJ ²⁶	-	10	40	-
	-	INSTR-TR	10	30	50
Ametikoha ja organisatsioonispetsiifilised kursused	KLLITK	-	-	16	-
	MLVKPK	-	26	56	-
Igapäevaturvalisuse ja koostöökursused	EABK	-	-	16	-
Maht (kohustuslik)			96	576	144
Maht (kohustuslik) kokku			749 akadeemilist tundi		
Maht (soovituslik)			10	94	50
Maht (kohustuslik ja soovituslik) kokku			970 ²⁷ akadeemilist tundi		

Lühendid:

ROK(K)kl	Reservohvitseri kursus Kaitseliidus (kompaniülelem)
LIKkl II etapp	Kaitseliidu laskeinstruktoriga kursuse II etapp
SPTT	Sõjapidamine talve tingimustes
SJOE	Sõjaväelise juhi otsuste eetika
JUHT I	Juhtimiskursus I
JUHT II	Juhtimiskursus II
JUHT III	Juhtimiskursus III
AVE II	Avaliku esinemise kursus II (kõne)
AÜVÕJ	Allüksuse väljaõppe juhtimine
INSTR-TR	Instruktori treeneri kursus
KLLITK	Kaitseliidu liikmelisust tutvustav kursus
MLVKPK	Malevkonnapealiku kursus
EABK	Esmaabi baaskursus

²³ Siin ja edaspidi on mõistetud kas konkreetset kursust või samaväärse pädevuse andnud kursust.

²⁴ Kursus käivitub 2010 aastal.

²⁵ Kursus käivitub 2010 aastal.

²⁶ Kursus käivitub 2010 aastal.

²⁷ Maht ei sisalda kursuste eelduskursusi. Nt ROKkl(K) eelduskursuseks on ROKkl(R) (349h).