

Sisekaitseakadeemia  
Halduskolledž

Mari Andressoo  
HK062

KOOLITUSVAJADUSE JA KOOLITUSE PLANEERIMISE  
ANALÜÜS RAPLA VALLAVALITSUSE NÄITEL  
Lõputöö

Juhendaja:  
Mairit Kratovitš MOB

Tallinn 2009

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Koolitusvajaduse ja koolitustegevuse planeerimise analüüs Rapla vallavalitsuse näitel	
Töö autor: Mari Andressoo	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.  Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Käesoleva lõputöö teemaks on koolitusvajaduse olemus, senine koolitustegevus Rapla vallavalitsuses, koolitusvajaduse väljaselgitamise erinevaid protsessid.</p> <p>Lõputöö tulemusena valmib analüüs Rapla vallavalitsuse koolitustegevusest ja selle peamistest probleemist. Lõputöö annab panuse vallavalitsuse töötajate koolitusvajaduse hindamise analüüsimiseks ja seeläbi terve koolitustegevuse/koolitussüsteemi arendamiseks.</p> <p>Lõputöö hüpotees sõnastatakse järgnevalt: "Kuna organisatsioonis ei ole koolitustegevus piisavalt planeeritud ja koolitusvajaduse uuringut läbiviidud, siis on koolitustegevus eesmärgistamata ja süsteemitu."</p> <p>Hüpoteesi tõestamiseks kasutati uurimismeetodina ankeetküsitlust. Analüüsi tulemusena tehti järgmisi ettepanekuid:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Koolitusvajaduse (läbi sobivaima meetodi) välja selgitamine ja sellest lähtumine järgmise tööperioodi koolitustegevuses;</li><li>2) Ametnike motivatsiooni suurendamine koolitustel osalemiseks; koolituste hinnangulehtede kasutusele võtmine, koolituste tulemuslikkuse hindamiseks;</li><li>3) Koostöö tugevdamine personalijuhi/koolitusjuhi ja ametnike vahel;</li><li>4) Tööülesannete jaotamine nii, et kõigil ametnikel oleks võimalik koolitustel osaleda;</li><li>5) Koolituseeskirja väljatöötamine ja kasutusele võtt.</li></ol> <p>Kuna organisatsioonis ei ole koolitustegevus piisavalt planeeritud ja koolitusvajaduse uuringut läbiviidud, siis on uuringu läbiviimine Rapla vallavalitsusele abistavaks ja suunavaks protsessiks.</p>	
Võtmesõnad: koolitustegevus, koolitusvajaduse väljaselgitamine/hindamine, koolituste planeerimine	
Keywords: training activity, training needs estimating, planning training programmes	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja:	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. KOOLITUSVAJADUS .....	7
1.1. Koolitustegevus organisatsioonis .....	7
1.2. Koolitusvajaduse väljaselgitamine ja selle protsessid.....	10
2. EMPIIRILINE UURING .....	9
2.1. Rapla vallavalitsus ja selle senine koolitustegevus .....	199
2.2. Uuringu eesmärk ja protsess.....	21
2.4. Uurimistulemuste kokkuvõte.....	23
3. JÄRELDUSED JA AUTORIPOOLSED ETTEPANEKUD.....	29
3.1. Uurimistulemuste analüüs .....	29
3.2. Autoripoolsed ettepanekud .....	32
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY.....	40
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU: .....	42
LISA - RAPLA VALLAVALITSUSE KOOLITUSTEGEVUSE UURING.....	44

## SISSEJUHATUS

Iga organisatsioon peab pidevalt hoolitsema, et tema nii uutel kui ka vanadel töötajatel oleksid pidevalt olemas oskused ja teadmised, mis võimaldavad neil edukalt tööga hakkama saada. Seega on töötajate arendamine ja koolitamine eriti oluline avalikus sektoris, mis pakub teenuseid kogu elanikkonnale.

Lõputöö on kirjutatud Rapla vallavalitsuse näitel. Autor käsitleb töös koolitusvajaduse olemust, senist koolitustegevust, koolitusvajaduse väljaselgitamise erinevaid protsesse ja annab ülevaate soovituslikust edasisest koolitustegevusest.

Koolitus on üks organisatsiooni suurimaid ja mitmekülgsemaid osi ja seetõttu vajab põhjalikku planeerimist. Koolitusvajaduse väljaselgitamine on koolituste korraldamise aluseks. Ilma vajaduste väljaselgitamiseta võib toimuda ressursside ebamõistlik kasutamine ja tegelikud probleemkohad jäävad ikka lahendamata.

Edukad organisatsioonid on aru saanud, et oluline ei ole mitte edukas hakkamasaamine oma otseste töökohustustega, vaid oluline on koolitada töötajail ka lävimis- ja suhtlemisoskust, vastutustunnet ja muid selliseid isiksuse omadusi, mida peetakse organisatsioonis väärtuslikuks. Seega on arendamise objektiks lisaks töötaja teadmiste ja oskustele saanud ka tema hoiakud ja väärtused. Eriti mitmekesiseid nõudeid esitatakse juhtidele ja seetõttu peab nende arendamine olema erilise tähelepanu all.

Riigikontrolli hinnangul on suur osa omavalitsusi olukorras, kus neil puudub küllaldane majanduslik ja intellektuaalne ressurss kõigi oma ülesannete tulemuslikuks täitmiseks ning elanikele heal tasemel avalike teenuste pakkumiseks. Riigikontroll soovitab Vabariigi Valitsusel läbi mõelda omavalitsustele riigi toe osutamise võimalused. Üks neist oleks kindlasti ka koolituste parem kättesaadavus. (Riigikontroll 2007:65)

Paljudes organisatsioonides esineb koolitusvajaduse määramisel erinevaid probleeme. Autori arvates on üheks neist vähene töötajate vajadustega arvestamine. Eelarve kärpete tõttu on vähenenud ka koolituste eelarved ja seetõttu kannatavad paljud töötajad koolitustel osalemise vähesuse või peavad osalema vähem efektiivsetel koolitustel. Sellisel ajal, kui rahapuudus on tõsine probleem, peavad koolitusjuhid erilise tähelepanuga koolitustegevust planeerima.

Tähtis on, et nõuded, mis on vajalikud tööülesannete täitmiseks oleksid korrektsete teadmiste ja oskustega täidetud. Vähem tähelepanu tuleks pöörata vabahariduslikele koolitustele. Vastavalt iga asutuse strateegiatele ja eesmärkidele on koolitustegevus ja koolitusvajaduse väljaselgitamine küll meetodite ja ülesehituse poolest väga erinev, kui eesmärk, miks koolitusvajadust organisatsioonides hinnatakse peaks olema kõigil ühine.

Autor valis uuringu läbiviimiseks Rapla vallavalitsuse, sest tihti on just väikestes organisatsioonides jäetud koolitustegevuse planeerimine mitte väga suurt tähtsust omavale tasandile ja koolitusvajaduse uuring läbiviimata, sest juhid arvavad ise teadvat, mida nende väike kollektiiv vajab. Selline suhtumine toob kaasa olukorra, mil koolitussüsteem ei ole eesmärgistatud ja tulutoov. Koolituste planeerimisel ei ole kindlat süsteemi ja asutuse siseseid dokumente, mille järgi koolitustegevust koordineerida. Paljud töötajad ei pruugi välja näidata soovi koolitustel olemiseks ja teisalt on ametnikke, kes pidevalt sooviksid erinevatel koolitustel osaleda. Koolitusvajaduse väljaselgitamise üks eesmärke on ka koolitustel osalemise proportsionaalsus.

Seoses eelpool väljatooduga püstitatakse lõputöös alljärgnevad uurimisküsimused:

- 1) Kuidas viiakse vallavalitsuses läbi töötajate koolitusvajaduse hindamine ja analüüs?
- 2) Missugused on peamised probleemid koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduse väljaselgitamisel?

Küsimustele vastuste saamiseks viiakse Rapla vallavalitsuses läbi ankeetküsitlus, mille põhjal koostatakse analüüsiv kokkuvõtte töötajate rahulolust senise koolitustegevusega, koolitusvajaduse väljaselgitamisega ja ametnike ettepanekutest koolituste planeerimisel.

Seoses eelpool väljatooduga sõnastatakse lõputöö hüpotees järgnevalt: "Kuna organisatsioonis ei ole koolitustegevus piisavalt planeeritud ja koolitusvajaduse uuringut läbiviidud, siis on koolitustegevus eesmärgistamata ja süsteemitu."

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses tehakse ülevaade koolitustegevusest organisatsioonis, koolitusvajaduse olemusest ja selle väljaselgitamise protsessidest. Teine peatükk kajastab uuringu praktilist poolt ja selle tulemit ning kolmas peatükk on autoripoolne analüüs ja ettepanekud.

Lõputöö tulemusena valmib analüüs Rapla vallavalitsuse koolitustegevusest ja selle peamistest probleemist. Lõputöö annab panuse vallavalitsuse töötajate koolitusvajaduse hindamise analüüsimiseks ja seeläbi terve koolitustegevuse/koolitussüsteemi arendamiseks

# 1. KOOLITUSVAJADUS

## 1.1. Koolitustegevus organisatsioonis

Tänapäeva muutuv maailm nõuab arengut ka organisatsioonidelt. Organisatsioon saab areneda siis, kui arenevad tema töötajad. Üks töötajate arengule kaasa aitamise viise on koolitus. Koolituse kui planeeritud ja eesmärgistatud protsessi esimene ja olulisim etapp on koolitusvajaduse analüüs. Uuringute tulemuste põhjal võib välja tuua, et koolitusvajaduse analüüsi peetakse koolitusprotsessi oluliseks, samas pööravad organisatsioonid sellele siiski vähe tähelepanu. Seetõttu pole organisatsioonidel võimalik ka tulemuslikult koolitada. Tihti kogutakse küll koolitusvajadusega seonduvad andmed, kuid probleemi olemus ja koolituse eesmärki ei teadvustata, mistõttu koolituse näol ei pakuta töötajatele arenguvõimalusi ega lahendada probleeme organisatsioonis. Vastupidiselt tulemuslik koolitus pakub töötajatele nende praegusteks ja tulevasteks tööülesanneteks vajalike teadmiste ning oskuste omandamise ja üldise arengu võimalusi. Nagu eelpool öeldust nähtub, tegeletakse koolitusvajaduse analüüsimisel nii organisatsioonis hetkel päevakorral olevate probleemidega kui ennetatakse lahknevusi tegelikkuse ja ideaali vahel tulevikus. Tuleviku perspektiiv nõuab koolituse planeerijalt süsteemsust ja pidevust. Pidev organisatsioonis toimuva jälgimine ja analüüsimine aitab töötajate koolitusvajadust paremini kaardistada. Toimuva analüüs annab organisatsioonile head eeldused edukaks arenguks. (Collis 2002)

Viimase viiekümne aasta jooksul on töömaailm liikunud ühiskonnast, kus domineeris kapital, ühiskonda, mida valitsevad teadmised. Määravat osa etendavad kiired muutused tehnoloogias ja juhtimises. Muutuvas töömaailmas toimetulekuks peavad ettevõtted ikka ja jälle kaasama teadmistega inimesi organisatsiooni pideva arengu tagamiseks või täiendama olemasolevaid töötajaid uute teadmiste ning oskustega. Personalijuhtimise üheks eesmärgiks seatakse personali efektiivsuse suurendamist süsteemse koolitamise ja arendamise kaudu. Koolitussüsteem ja selle tulemused peavad organisatsioonile tagama konkurentsivõimelisuse teiste asutuste seas. (Nelson, Ryna 1999)

Organisatsiooni konkurentsivõime kriitilistest faktoritest on kvaliteedisüsteemide asemel tõusnud esikohale intellektuaalne kapital. Mitte kõik organisatsioonid ei ole aktiivsed õppijad. Põhjuseks on sageli mitteküllaldane valmisolek õppimiseks. Liikumine õppiva organisatsiooni suunas sõltub organisatsiooni liikmete avatusest, aga ka valitsevast õhkkonnast. Viimatinimetatut võib iseloomustada niisuguste mõistetega nagu motivatsioon ja organisatsioonikultuur. Õppimine võib olla erinevate suunitlustega, suunatud kas peamiselt õppijale kui indiviidile või asutuse arengule keskendunud õppimine. (Salas; Cannon-Bowers 200:471-473)

Õppiva organisatsiooni edu aluseks nii indiviidi kui ka organisatsiooni kui terviku vajadustega arvestamine. Kui õppimine on suunatud nii üksikisikule kui ka asutuse eesmärkide saavutamisele, siis soodustab sõbralik ning mõistev õhkkond ja suhted organisatsiooni ühtsuse suurenemist ja järjepidevat arengut.

Õppimine ei toimu vaid hariduse või treeningu kaudu. Üha enam lähtub koolitusvajadus organisatsiooni eesmärkidest, see tähendab, et rakendub tulemusjuhtimise põhimõte. Koolitusvajaduse selgitamisel ei lähtuta sellest, millised on indiviidi vajadused, vaid lähtutakse organisatsiooni vajadustest. Süsteemne koolitusvajaduse selgitamine aitab määrata koolitust vajavad valdkonnad ja kehtestada koolituse prioriteetid. Koolitus peab olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide ja ambitsioonide, allüksuse eesmärkide ja töötaja ametikohast tuleneva vastutusvaldkonnaga. Koolitusvajadus selgitab erinevused oodatavate ja tegelike töötulemuste vahel. Organisatsiooni strateegia dikteerib töötajatele esitatavad nõudmised. Tähtis on suunata koolituse kavad peamiselt nendele eesmärkidele, millel on organisatsiooni strateegiat arvestades olemas kindel rakendus. Koolituse põhiolemus on tagada koolituse käigus omandatud oskuste rakendamine oma tööülesannete täitmisel pärast koolituse lõppemist. Koolituse eesmärk on tööülesannete täitmise täiustamine. Kui koolitatud töötajad ei täida oma tööülesandeid tulemuslikult, on koolitus olnud asjata. Koolitusvajaduse väljaselgitamise eesmärgiks on viia läbi muudatusi. (Brown 2002)

Organisatsiooni eesmärkidest lähtumine on õige, sest vastasel juhul ei suudetaks tagada asutuse jätkusuutlikkust ja püsijäämist. Eesmärkidest lähtumine omakorda ei välista töötajatega arvestamist. Iga indiviid peaks olema huvitatud oma tööülesannete tulemuslikust täitmisest, mis on lähtumine nii organisatsiooni kui ka üksikisiku seisukohast. Juhtide



ülesanne on panna töötajad mõistma, et nende arvamusega arvestatakse ka siis, kui koolitustegevuses lähtutakse organisatsiooni ambitsioonidest ja eesmärkidest. Töötajatest, nende oskustest ja teadmistest, sõltub asutuse edukas tegutsemine ja iga töötaja peaks oma kohta organisatsioonis teadvustama ja väärtustama.

Töömaailmas toimunud muutused on seadnud esiplaanile laiapõhjaliste teadmistega edule orienteeritud töötajaskonna. Oskuslik suhtlemine töötajatega nende sihikindlaks arendamiseks on muutunud personalijuhtimise arvestatavaks ülesandeks organisatsiooni edukuse tagamisel. Personalijuhtimise protsesside uurimisel ja arendamisel on oluline arvesse võtta nii väliskeskkonnast tulenevaid kui ka organisatsioonikultuurilisi, samuti töötajate erinevatest omadustest, taotlustest, suhtumistest tekkida võivaid tegureid. Üks olulisemaid väliskeskkonna tegureid personali arendamise seisukohalt on suhtumine sihikindlasse õppimisse kui ennetustegevusse muutuv keskkonnas toimetulekuks. (Nelson, Ryna 1999)

Töötajast sõltumata on väliskeskkonna muutused tihti organisatsioonisiseste muutuste tekitajad. Autori hinnangul võiks iga organisatsioon lähtudes ümbritsevatest muutustest analüüsida nende mõju organisatsioonile ja vajaduse korral ümber kujundada organisatsioonikultuuri ning töökorraldust. Koolitusvajaduse väljaselgitamine on üks moodus, kuidas analüüsida töötajate hakkamasaamist uuenenud olukordade või täiustunud tööülesannetega. Vastavalt väliskeskkonna muutustele muutuvad ka tööturu eelistused erinevatele töötajatele ja nende erinevatele oskustele.

Kui varasemal perioodil olid eelistatud kitsalt spetsialiseerunud valdkonna spetsialistid, siis praeguses keskkonnas aeguvad hariduslikud teadmised üsna kiiresti. Töömaailm eelistab inimesi, kellel on laiapõhjaline ja mitmekülgne ettevalmistus. Selliseid teadmisi on võimalik vajadusest lähtuvalt kohandada ja praktiliseks kasutamiseks teha väljaõpet konkreetsel töökohal. Seega on järjest rohkem vaja kvaliteetset täiend- ja ümberõpet ja muutunud olukorra tõttu on suuri muutusi toimunud koolituste korralduses ja elluviimises. Loomulikult eeldab antud olukord ka töötajate valmidust õppida. Samas on tähtis, et uue omandamine toetuks varemõpitule, mis annaks võimaluse õpitud kasutada. (Mõttus 2002:111)

Tööturule sisenejatelt mitmekülgset ettevalmistust oodata ei ole alati võimalik. Kuid tööandjal on võimalus hinnata värbamise ja valiku raames kandidaatide avatust uutele väljakutsetele ja valmidust end võimaluste korral täiendada. Tänapäevases olukorras peetakse tähtsaks nii

omandatud haridust kui ka kogemusi töövaldkonnas. Hariduslikud teadmised on põhjanevad tegurid ning omandatud töökogemus lisab teoreetilistele teadmistele praktilised oskused. Hariduslikud teadmised ja hilisemate koolitustega omandatud oskused ja teadmised kokku moodustavad mitmekülgset võimeka töötaja.

Töötajate arendamise üks tööriist on nende süsteemne koolitamine – see tähendab, et töötajate koolitamisel peaksid suuremas osas olema organisatsioonid suunajad ja eestvedajad. Aluseks koolitustegevuses peaks olema uuenenud õppimise definitsioon – õppimine kui elukestev protsess, mis vastab iga taseme õppija eale ja individuaalsusele. Õppimist ja enese täiendamist käsitletakse kui edukuse alust. (Mõttus 2002: 116-117)

Oluline on, et nii juhid kui ka töötajad oleksid avatud ja vastuvõtlikud uute teadmiste omandamisele. Väliskeskkonna muutuste tõttu aeguvad või vajavad uuendamist senised teadmised ja oskused. Kui organisatsioon on huvitatud oma töötajate väärtuse säilitamisest ning töötajad on valmis end täiendada, siis tagavad need tegurid tulemusliku koolitustegevuse, mis on üheks eduka organisatsiooni aluseks. Töötajate arenguks on vajalik luua süsteemne koolituse korraldus, mis vastaks nii töötaja kui ka organisatsiooni vajadustele.

## 1.2. Koolitusvajaduse väljaselgitamine ja selle protsessid

Töötajate edukas koolitamine ja arendus on terviklik ja süsteemne protsess, mis koosneb loogiliselt järjestatud etappidest ja on korrastatud ning reguleeritud erinevate dokumentide abil. Koolituse protsessi esimeseks etapiks peaks olema koolitusvajaduse hindamine, et koostada efektiivne ja tulemuslik koolitegevus. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002:91) Koolitusvajaduse analüüs on koolituse planeerimise olulisemaid etappe. Koolitusvajadust hinnatakse nii asutuse üldiste eesmärkide ja toimimise kui ka töötajate enda arengu- ja koolitussoovide seisukohast. (Äripäeva käsiraamat 1998, ptk 8.2.1: 1 )

Koolitusvajaduse uuringu läbiviimisel on tähtis lähtuda organisatsiooni eesmärkidest ja nende saavutamise võimalikkusest ja koolitused tuleks kooskõlla viia eesmärkide saavutamisega.

Töötajate soovi erinevatel koolitustel osalemiseks ei tule tagaplaanile jätta, kuid asutus peab kasutama eelarvelisi ressursse endale võimalikult palju kasu tuues ehk läbi vajalike koolituste enda töötajate töötulemusi tõstes. Juhid peaksid olema teadlikud oma töötajate teadmistest ja oskustest tööülesannete sooritamisel ja vajadusel suunama neid vajaminevatele koolitustele.

Koolitusvajaduse selgitamine algab peamiselt erinevuste selgitamisega. Eelkõige peab selgitama erinevused oodatavate ja tegelike töötulemuste vahel. Ehk organisatsiooni eesmärgid - millises ulatuses on need täidetud ja mis valdkonnad omavad kitsaskohti. (Salumaa, Talvik, Saarniit 2007:193-194)

Iga koolitustegevuse etapp omab omi norme nii ka koolitusvajaduse väljaselgitamine ja hindamine. Igas etapis tuleks toimida ettenähtud reeglite järgi, et tulemus oleks võimalikult efektiivne ja õiglane.

Koolitusvajaduse hindamise protseduur reguleerib koolitusvajaduse hindamist organisatsioonis, kehtestab standardse korra selle tegevuse läbiviimiseks. See aitab koolitusvajadust täpsemini ja operatiivselt hinnata, muudab selle tegevuse korrapärasemaks ja sihikindlamaks. Koolitusvajaduse väljaselgitamisel lähtutakse erinevatest teguritest. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002:91) Koolitusvajaduse määramisel lähtutakse personali vajadusest ja töötajate pädevusele esitatavatest nõuetest. Koolitusvajadus on spetsiifiline ja eeldab isikupärast lähenemist. Koolitusvajaduse määramisel tuleb lähtuda organisatsiooni personalivajadusest, töötajate teadmistele ja oskustele esitatavatest nõuetest. Personali koolitamine eeldab ka organisatsiooni arenguplaani koostamist, mille alusel koostatakse töötajate arengu- ja koolitusplaanid nii ametikohast kui ka organisatsioonist lähtuvalt. (Türk 2005: 318)

Koolitusvajaduse hindamise protseduuri koostamist alustatakse vastava tegevuse eesmärgi kirjapanekuga. Koolitusvajaduse hindamise eesmärgiks on piiritleda arenguvajadused, millele koolitus antud ajaperioodil keskendub. Järgnevalt määratletakse kõige üldisemad seosed protseduuri kuuluvate eri tegevuste vahel. Eri tegevuste alla arenguvestluseks valmistumine, selle läbiviimine, koolitusvajaduse formuleerimine (vahetu juht formuleerib koolitusvajaduse vastavale vormile, kus on märgitud koolitusvaldkond ja orienteeruv aeg, see allkirjastatakse ja edastatakse koolitusjuhile), koolitusvajaduse kooskõlastamine asutuse eesmärkide ja juhiga (koolitusjuht kooskõlastab need allüksuse juhiga), koolitusvajaduse korrigeerimine ja selle

muutmise koolitustegevuseks. Kui koolitusvajaduse hindamine toimub läbimõeldult ja süsteemselt, siis on arenguvajaduste väljaselgitamine ja järgmise perioodi edukas koolitustegevus organisatsioonile tagatud. (Freeman 1993)

Süsteemne koolitusvajaduse väljaselgitamine aitab määrata koolitust vajavad valdkonnad ja kehtestada koolituse prioriteedid. Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille käigus kogutakse infot koolitusvajaduse kohta lähtudes asutuse eesmärkidest. Koolitus peab olema kooskõlas arengustrateegiatega, allüksuse eesmärkide ja töötaja ametikoha vastutusvaldkondadega. Koolitusvajaduse hindamise alused vastavad arenguvajadustele, millele koolitus antud ajaperioodil keskendub. Tavaliselt jaotatakse koolitusvajadused kahte gruppi: (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 86-87)

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

Koolitusvajaduse hindamise alused on kogu organisatsiooni koolitustegevuse aluseks. Ilma koolitusvajaduse väljaselgitamiseta ei ole võimalik kindlaks teha milliseid töötajaid oleks vaja koolitada. Kui koolitusvajaduse väljaselgitamisega organisatsioonis ei tegeleta läbi ühegi võimaliku väljaselgitamise meetodi, siis on tegemist mitte eesmärgipärase tegevuse ja organisatsiooni ressursside võimaliku raiskamisega. Ebavajalikel koolitustel või üldse mitte koolitustel osalemisega kahjustatakse kogu organisatsiooni arengut ning takistatakse edukaid tööprotsesse.

Koolitusvajadus on töötajate poolt tunnetatud defitsiit vajalike ja tegelike teadmiste ja oskuste vahel. Koolitusvajadus on töötaja poolt tunnetatud vastuolu olemasolevate ja vajalike teadmiste ja/või oskuste vahel ning ainult töötaja ise saab määratleda, millises valdkonnas ta koolitust vajab. Kuivõrd koolitusvajadus on vajadus koolituse kui õpiprotsessi järele ja õppida saab vaid indiviid ise, siis ei saa koolitusvajadusest rääkida kui kollektiivsest defitsiidist. Mistõttu on võimalik määratleda indiviidide koolitusvajadust ainult igat indiviidi eraldi käsitledes. Töötaja koolitusvajadust saaks määratleda ka vahetu juht. Kui töötaja tööülesannete täitmises esineb puudusi või juhile tundub, et alluv töötab alla oma võimete, siis oleks vahetul juhil põhjus töötaja vajalikule koolitusele suunata ning seeläbi töötulemusi

parandada. Kui nii töötaja kui ka juht suudavad objektiivselt hinnata organisatsiooni terviklike vajadusi muutuda või täieneda, siis tagab see eduka koolitustegevuse. (Eagle 2003)

On adekvaatne hinnata koolitusvajadust organisatsioonis erinevatel tasanditel. Kõiki tasandeid eraldi uurides saab kõige tõetruuma ja üksikasjalikuma pildi senisest koolitustegevusest ja on kergem analüüsida, millised valdkonnad omavad puudusi või kitsaskohti.

Koolitusvajadused tulenevad organisatsiooni vajadusest arendada personali vastavalt pidevatele muutustele organisatsiooni sise- ja väliskeskkonnas. Koolitusvajadused tuleb määratleda järgmistel tasanditel: 1) organisatsioon tervikuna, 2) allüksus, 3) ametikoht (töökoht), 4) töötaja. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002:86-87) Erinevaid tasandeid hinnatakse alljärgnevatel tasandite alusel (Carell, Elbert, Hatfield 1995:77):

- 1) Organisatsiooni tasandil analüüsitakse organisatsiooni tegevust ja selle puudujääke, mida saaks koolitustegevusega kõrvaldada, sel tasandil hindavad koolitusvajadust organisatsiooni eesmärke püstitavad isikud, seega tippjuhid.
- 2) Töökoha tasandil analüüsitakse teostatavaid töid ning püütakse tõsta koolituse kaudu tööde teostamise kvaliteeti ja tootlikkust. Koolitusvajadust hindavad juhid, kes otsustavad, mil viisil organisatsiooni püstitatud eesmärke saavutada, seega keskastme juhid.
- 3) Töötaja tasandil analüüsitakse konkreetse töötaja tööd, püütakse koolituse kaudu tõsta tema panust ja vajalikkust organisatsioonile, koolitusvajadust hindavad sel tasandil need juhid ja töötajad, kes konkreetset tööd teevad.

Organisatsiooni tasandit analüüsides pööratakse tähelepanu organisatsiooni üldeesmärkidele, missioonile, visioonile, tegevusplaanile, struktuurile, töötajate üldandmetele, sisekliimale ja kultuurile. Organisatsiooni tasandil koosneb koolitusvajadus kahest aspektist (Carell, Elbert, Hatfield 1995:76-77):

- 1) organisatsiooni eesmärgid, visioon, missioon - kus pannakse paika organisatsiooni arengusuunad ning millele toetudes on töötajate panust võimalik hinnata,
- 2) tegelikkuse ja ideaali vahekorraga seonduv - kui organisatsioonil on visioon ja eesmärgid ehk ideaal, mille poole püüeldakse, siis on vajalik ka tegelikkuse analüüs.

Koolitusvajaduse määratlemisel töötaja tasandil analüüsitakse konkreetse töötaja panust ja vajalikkust organisatsioonile ning soovitakse seda panust koolituse abil tõsta. Koolitusvajaduse hindajateks on töötajate vahetud juhid ja töötajad ise. Oluline on, et töötaja lähtuks ka enesehinnangust, mis võimaldab tal oma tegevusi analüüsida ja edasist tegevust kavandada. Koolitusvajaduse määratlemiseks ametikoha ja töötaja tasandil võetakse koolitusvajaduse hindamise aluseks (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 87):

- 1) kehtivad ametikoha nõuded ja töötaja kvalifikatsioon,
- 2) ametikoha tulevased nõuded, töötajate arengupotentsiaal ja arenguvajadused.

Töökoha tasandi analüüsimisel käsitletakse tööülesannete täitmiseks vajalike teadmiste ja oskustega, oodatava tulemusega seonduvat. Antud tasandi puhul võetakse ideaaliks ametijuhendid, -kirjeldused ning võrreldakse tegelikku sooritust nimetatud normdokumentides kajastatud ideaaliga. (Carell, Elbert, Hatfield 1995:77-78) Koolitusvajaduse määratlemisel ametikoha (töökoha) tasandil analüüsitakse tegevusi, mille kvaliteeti ja tootlikkust oleks võimalik koolitusega tõsta. Sellel tasandil hindavad koolitusvajadust keskastmejuhid. Vahetu juht tunneb allüksuse tööd ja spetsiifikat kõige paremini, kuid ei tunneta nii hästi organisatsiooni kui tervikut. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 87)

Koolitusvajaduse hindamisel otsustatakse, keda on vaja koolitada (olenevalt sellest, kas tulemust oodatakse eelkõige allüksuse või organisatsiooni tasandil). Samuti analüüsitakse, miks on vaja koolitada. Kavandada tuleb koolituse eesmärgid ja kestvus, arvestada rahalisi vahendeid. Otsustatakse kuidas koolitada (mida õpetada, milliseid meetodeid kasutada, kes koolitab, kui suurt investeeringut on võimalik ja kasulik teha). Koolituseks kavandatud ressursside kasutuse efektiivsus sõltub otseselt sellest, kui täpselt on programm läbi mõeldud. (Carell, Elbert, Hatfield 1995:79). Koolitusvajaduse hindamise ja analüüsi tulemusena sõnastatakse koolituse eesmärgid töötaja, osakonna ning asutuse tasandil. Õige koolituseesmärkide seadmine motiveerib töötajaid õppima ning õpitut töös rakendama. (Äripäeva käsiraamat 1998. ptk 8.2.1: 1 )

Nimetatud kolme tasandit analüüsid peetakse silmas ideaali, kuhu tahetakse jõuda, ja tegelikkust, kus hetkel ollakse, ning keskendutakse vahele ideaali ja tegelikkuse vahel. Erinevuses ideaali ja tegelikkuse vahel sisaldubki koolitusvajadus, mida analüüsid on

võimalik leida parim lahendustee ideaalini jõudmiseks. Indiviidi tasandil analüüsid pööratakse tähelepanu indiviidide endi subjektiivsele arvamusele valdkonnast, kus neil teadmisi ja oskusi vaja on, töötajate suhtumisele, hoiakutele, tunnetele, eemärkidele jne. Teisalt analüüsitakse indiviidi tasandil viimase töösoorituse edukust ning tema võimeid, oskusi, teadmisi, kogemusi teatud töökohal töötamiseks. (Burnham 2003)

Tähelepanu tuleks pöörata sellele, et koolitusvajaduse väljaselgitamine toimuks tõepoolest kõigil kolmel tasandil. Erinevate ettekujutuste ja arvamuste tõttu võib ideaali ja tegelike töötulemuste vahe olla suur. Analüüsid iga tasandi plusse ja miinuseid tööülesannete täitmisel, on võimalik leida üles kitsaskohad, mis takistavad eesmärkide täitmist ning kogu organisatsiooni arengut. Koolitusvajadust töötaja tasandil saab koguda erinevate meetodite abil.

Koolitusvajaduse hindamisel on levinuimad meetodid (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 86-87):

- 1) personali koolitusvajaduse analüüs,
- 2) töötajate isikliku arengu kavad,
- 3) töötajate arenguestluste tulemused,
- 4) möödunud aasta koolitustaotluste analüüs.

Koolitusvajaduse väljaselgitamise tulemusel erinevate meetodite läbi, saab koolitusvajadust kõige edukamalt hinnata. Kõik eelpool nimetatud meetodid võivad osutada tulemusi andvateks. Personali koolitusvajaduse analüüs (läbi sobivaima uurimismeetodi) annab ülevaatliku, kuid samas mitmekülgse pildi organisatsiooni koolitustegevuse efektiivsusest või ebaefektiivsusest. Isikliku arengu kavad näitavad individuaalselt iga töötaja tulemuslikkust tööülesannete täitmisel. Arenguestluste tulemuseks võiks olla vahetu juhi ja töötaja erinevate nägemuste kokkuviiimine nii tööülesannete täitmise, uute vajaminevate teadmiste koguse kui ka uue tööperioodi eesmärkide kooskõlastamisel. Koolitustaotlusi analüüsid saaks kindlaks teha populaarseimad ja ebapopulaarsemad koolitusvaldkonnad. Samuti koolitustel aktiivselt osalenud töötajad ning töötajad, kes koolituste suhtes passiivsed on ja motiveerimist vajaksid.

Koolitusvajaduse hindamisel tuginetakse organisatsioonis olemasolevale informatsioonile, mis kajastub erinevates dokumentides ja tööpäberites. Soovitav on kasutada järgmisi dokumente (Lõhmus, Simson, Vigla 2002:86-87):

- 1) arengukavad ja tegevusstrateegiad

- 2) struktuuri muudatused ja uus kasutusele võetud tehnoloogia
- 3) töökorralduslikud otsused (töökirjeldused, ametijuhendid)
- 4) tegevusaruanded
- 5) koosolekute ja nõupidamiste protokollid
- 6) toimunud koolituste kavad ja kokkuvõtted

Suurepärane koolitusvajaduse väljaselgitamise allikas töötaja tasandil on töötaja ja ametikoha hindamisel saadav info: hindamistulemusi võrreldakse asutuse eesmärkidega ja võrdluse põhjal määratletakse, milliseid muutusi tahetakse töötaja tegevuses saavutada.

Töötajate koolitusvajaduse selgitamiseks on parimaid võimalusi iga-aastane arenguestlus või kirjaliku ankeedi koostamine. Töötaja ja ametikoha hindamisel saadud tulemusi võrreldakse asutuse eesmärkidega ja selle põhjal otsustatakse, milliseid muutusi tahetakse töötaja tegevuses saavutada. On oluline, et töötajaile antakse võimalus oma arenguvajadusi avaldada, sest just arenguvõimaluste puudumine on töötajate lahkumise üks olulisemaid põhjusi. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 86-87)

Arenguestluste analüüs võib osutada väga häid tulemusi andvaks meetodiks, sest arenguestluste käigus toimub otsene kontakt töötaja ja vahetu juhi vahel. Enamus arenguestluste on ülestöötatud põhimõttel, et välja selgitada töötaja saavutused eelmisel tööperioodil, välja palutakse tuua ka puudused, mis tööülesannete käigus ilmnesid ning eesmärgid, mida järgmisel tööperioodil saavutada tahetakse. Kõik eelpool nimetatud on koolitusvajaduse väljaselgitamise põhjanevad tegurid. Töötajate rahulolematuse või rahuloluga kursis olemiseks on arenguestlused samuti väga informatiivsed allikad. (Freeman 1993).

Infoallikaks koolitusvajaduse hindamiseks võivad olla ka ülemuste, kolleegide, klientide ja ekspertide hinnanguid. Meetoditest on kasutusel vaatlus, intervjuu ja dokumentide uurimine. (Alas 2005: 84)

Dokumentide uurimise alla liigitatakse arengukavade, tegevusstrateegiate, tegevusaruannete, struktuurimuudatuste ja teiste dokumentide, milles kajastuvad uued tööülesanded analüüsimist. Intervjuude läbiviimine on võimalik ja konkreetseid tulemusi andev väiksemates organisatsioonides, kus selleks ei kulu liialt palju ajalisi ressursse. Suuremates



asutustes on võimalik intervjuusid läbi viia osakondade lõikes (vahetu juhi poolt). Vaatluse läbiviimisel jälgitakse töötajaid nende tööülesannete täitmisel. Tähtis on, et koolitusvajaduse väljaselgitamise järel, ei lähtutaks ainult sellest meetodist, mille läbi koolitusvajadus välja selgitati (juhul, kui tegemist ei ole dokumentide analüüsi meetodiga). Võimalikult objektiivse ja õige hinnangu andmiseks koolitusvajadusele oleks vajalik kasutada ka eelpool nimetatud dokumente. Kui koolitusvajaduse väljaselgitamiseks läbiviidud meetod (ankeetküsitlus, intervjuu, vaatlus või muu) annab iga töötaja nägemuse koolitustegevusest, siis kõige tõepärasema pildi olukorrast ja organisatsiooni koolitusvajaduse tervikuna annab lisaks ka arengukavade, tegevusstrateegiate, ametijuhendite, koolituste kokkuvõtete ja muude dokumentide analüüs.

Dokumentide analüüs abistab koolitusvajaduse määratlemisel, kuid nende kasutamise efektiivsus sõltub organisatsioonis välja kujunenud aruandlussüsteemist ja asjaajamise korrast. Viimased peaksid võimaldama mitmekülgset dokumentide kasutamist ja seda igati soosima. (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 86-87)

Autori hinnangul annab dokumentide analüüs efektiivse tulemi siis, kui organisatsioon, kus uuringut läbi viiakse omab korrektset aruandlussüsteemi. Kui dokumentide täitmise ja säilitamise kord on reguleerimata, siis on väga tõenäoline, et dokumentide analüüs ei ole koolitusvajaduse väljaselgitamisel tõepäraseks aluseks. Sellistes asutustes tuleks kindlasti kasutada teisi koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodeid.

Koolitusvajadust saab hinnata ka vaatluse, intervjuude ja üldise organisatsioonilise informatsiooni abil. Kasulikke teavet saab juhtide, kolleegide ja klientide küsitlemise kaudu. Kogutud informatsioon on aluseks koolitusvajaduse hindamisel. Keskne roll koolitusvajaduse hindamisel jääb alati iga töötaja vahetule juhile. Nad tunnevad hästi reaalsel töösituatsiooni ja oskavad kõige paremini hinnata ka töötajate professionaalsuse taset. (Eagle 2003)

Autori hinnangul on nii vaatlus, intervjuu kui ka ankeetküsitlus head uurimismeetodid, et saada võimalikult mitmekülgset informatsiooni ja kaasata koolitusvajaduse väljaselgitamisse kõik töötajad isiklikult. Vahetu juht peaks olema suuteline hindama iga töötajat eraldi, lähtudes iga töötaja tööülesannetest, võimest kohaneda muutustega ning teadmistest, mida töötaja vajab oma ülesannete edukaks täitmiseks. Juhul, kui tegemist on väiksema kollektiiviga, on vahetul juhil koolitusvajadust kergem hinnata. Suurema töötajaskonna puhul

tuleb kasutada erinevaid koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodeid, mis aitaksid vahetul juhil olukorda objektiivselt hinnata. Erinevad koolitusvajaduse väljaselgitamise allikad annavad erineva täpsusega andmeid koolitustegevuse korraldamiseks.

Koolitusvajaduse selgitamise tulemusena (Salumaa, Talvik, Saarniit 2007:193-194):

- 1) saab detailse ettekujutuse töötajate oskustega seotud olukorrast – millised on töötajate sobivus ja võimed eesmärkide saavutamiseks;
- 2) saab visandada optimaalse või ideaalilähedase olukorra vajalikest oskustest, mis on asutuse eesmärkide täitmiseks seostatuna konkreetsete töötajatega;
- 3) saab määrata kindlaks töötajate ja töötajate gruppide konkreetset koolitusvajadused;
- 4) saab teada töötajate arvamused koolituse vajalikkuse kohta.

Koolitusvajaduse uuringu läbiviimise tähtsus seisneb autori hinnangul selles, et suuremate organisatsioonide puhul jäävad tihti mõned töötajad märkamatuks koolituseta ja juhtidel puudub informatsioon nende koolitusvajaduse kohta. Uuringu läbiviimine annab ülevaate olukorrast asutuses ja juhid saavad edaspidiseks planeerida efektiivsema koolitustegevuse.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Rapla vallavalitsus ja selle koolitustegevus

Rapla vald on ligi kümne tuhande elanikuga kesk-Eesti kohalik omavalitsus. Rapla valla alla kuuluvad Rapla linn, Hagudi alevik, Hagudi küla, Alu alevik, Kuusiku alevik ja Kodila küla.

Rapla vallavalitsuse ametnikkond on 28 liikmeline. Vallavalitsus on jaotatud valdkonniti:

- 1) juhtkond: vallavanem, majanduse ja keskkonna alane abivallavanem ning hariduse ja kultuuri alane abivallavanem;
- 2) raamatupidamine: finantsjuht-pearaamatupidaja, pearaamatupidaja asetäitja, neli raamatupidajat ja kassir-raamatupidaja;
- 3) kantselei/haldusvaldkond: vallasekretär, sekretär, personalijuht, rahvastikuregistri spetsialist, jurist;
- 4) sotsiaalvaldkond: sotsiaalnõunik, sotsiaaltöö spetsialist, lastekaitse spetsialist;
- 5) majandusvaldkond: arendusnõunik, maanõunik, kaks maakorraldusspetsialisti, ehitusnõunik, arhitekt, keskkonnaspetsialist, heakorraspetsialist, haljastaja;
- 6) haridus-kultuur-sport-noorsootöö valdkond: kultuuritöö spetsialist, spordi- ja noorsootöö spetsialist, avalike suhete spetsialist.

Rapla Vallavalitsuses eraldiseisvat koolitusvajaduse hindamise protsessi ei toimu, kuid kõik tööalased koolitused on enamasti valdkondades aset leidnud muudatustega seotud (seadusemuudatused, lisanduvad tööülesanded) ja tihti mitme päevased. Kirjalikku koolituseeskirja, kuidas koolituskorraldus organisatsiooni käib Rapla vallavalitsusel ei ole. Kuid asutusel on olemas koolitusplaan, mis on ülesehituselt väga lihtne: välja on toodud koolitusvaldkonnad ja rahasummad, mida koolituseelarve järgi ühele või teisele valdkonnale kulutada saab. Koolitusvaldkondi on 2008. aasta koolitusplaanis 18, millest üheteistkümmele on plaanitud eelarvelisi vahendeid. 2008. aasta koolitusplaanis kohaselt oli eelarvest arvestatud koolitustegevuseks 120 000 krooni. Selle aasta lõpuks oli ka ettenähtud kulutused eesmärgipäraselt täidetud. Valdkonnad, mille täiendavaid koolitusi ametnikud läbisid ja nende maksumus (Rapla vallavalitsuse koolitusplaan 2008 06.01.2009):

- 1) Juhtimine – 20 000.-
- 2) Raamatupidamine – 20 000.-
- 3) Asutuse põhitegevusega seotud koolitus – 20 000.-
- 4) Personalitöö – 12 000.-
- 5) Õigus – 10 000.-
- 6) Haridus ja kultuur – 10 000.-
- 7) Arvutiõpe ja IT – 7000.-
- 8) Suhtekorraldus – 5000.-
- 9) Suhtlemispsühholoogia – 5000.-
- 10) Sotsiaaltöö ja tervishoid – 5000.-
- 11) Keskkonnaalane koolitus – 5000.-

Koolituse korraldusest: sobiva koolituspakkumise saamisel täidab ametnik koolitustaotluse, kooskõlastab selle valdkonna juhiga ja selle alusel vormistab personalijuht käskkirja koolitusse saatmise kohta. Taotlusele tuleb märkida ametniku nimi ja ametikoht, koolituse teema, koolitusfirma, toimumise aeg ja koht, koolituse maksumus. Lisainformatsioonina veel koolituse põhivaldkond, koolituse maht (tundides või päevades), koolituse kaudne maksumus (päevaraha, ööbimine, sõidukulu) ja koolituse finantseerija. Koolitustaotlus Rapla vallavalitsuses väga lihtsa ja konkreetse ülesehitusega. Taotlusele tuleb märkida ametniku nimi ja ametikoht, koolituse teema, koolitusfirma, toimumise aeg ja koht, koolituse maksumus. Lisainformatsioonina veel koolituse põhivaldkond, koolituse maht (tundides või päevades), koolituse kaudne maksumus (päevaraha, ööbimine, sõidukulu) ja koolituse finantseerija. Koolitusotsuse teeb Rapla vallavalitsuses iga töötaja vahetu juht, kelle ülesandeks on otsustada, kas soovitud koolitus on eesmärgipärane ja eelarvelistest vahenditest lähtuvalt võimalik.

Koolitustest võtsid 2008. aastal osa kõrgemad ametnikud (7 osalejat), vanemametnikud (14 osalejat) ja nooremametnikud (3 osalejat). Enim ressursse kulutati vanemametnike koolitamisele ja neile järgnesid kõrgemad- ja nooremametnikud.

Erinevatest koolitusvormidest kasutati avatud koolitust ja tellimuskoolitust. Kahest populaarseim oli avatud koolitus, kus oli 33 osalejat terve aasta peale kokku. Tellimuskoolitustel osales 10 ametniku. 2008. Aastal ei kasutatud sisekoolitust, iseseisvat õpet ega e-õppe koolitusvormi.

Kõik 2008. aastal läbiviidud koolitused olid tööalased koolitused. Tasemekoolitusi ja vabahariduslikke koolitusi sel tööaastal Rapla vallavalitsuses ei olnud. (Rapla vallavalitsuse koolitusstatistika 2008, 06.01.2009). Tasemekoolituste ja vabahariduslike koolituste puudumist põhjendab rahaliste ressursside vähesus, kuigi tasemekoolitusel osalemiseks võimaldab asutus teenistujale õppesessioonidel osalemiseks õppepuhkust koolitusasutuse teatise põhjal 30 kalendripäevaks õppeaasta jooksul, õppepuhkusel viibijale säilitatakse keskmise töötasu 20 päevaks. Ülejäänud õppepuhkuse päevadeks säilitab tööandja teenistujale töötasu 60% ulatuses kinnitatud ametikoha kuupalgamäärast. Tööalase koolituse kulud kaetakse vallavalitsuse eelarvest. (Rapla vallavalitsuse sisekorraeeskiri 06.01.2009) .

Koolitusplaani andmete kohaselt on mitmeid valdkondi nagu Euroopa Liit, keeleõpe, majandus ja rahandus, klienditeenindus, sisekontroll, asjaajamine/arhiivindus/sekretäritöö, uute ametnike sisseelamiskoolitus, mille teemalistel koolitustel ei ole eelmisel tööperioodil käinud ükski ametnik.

## 2.2. Uuringu eesmärk ja protsess

Uuringu eesmärgiks on senise koolitustegevuse analüüs ja koolituse planeerimisega seotud probleemide ning koolitusvajaduse väljaselgitamine, mis oleks asutuse järgmise perioodi koolitussüsteemi arendamise üks aluseid. Koolitusvajaduse ja koolituste planeerimise probleemide väljaselgitamisega on võimalik järgmiseks aastaks koostada mitmekülgsem koolitusplaan, mis suurendaks töötajate rahulolu ja annaks asutusele pädevamad ja vajaminevates valdkondades koolitatud ametnikud.

Koolitusvajaduse väljaselgitamine aitab vallavalitsusel saada parema ülevaate oma töötajaskonna hetkeolukorrast ja annab aluse, mille põhjal oma kollektiivi koolitada, arendada ja paremaks muuta (koolitada, arendada, täiendada). Teadvustamine, milline vahe on lihtsal tööjõul ja asutuse eesmärkide nimel töötavatel inimestel. See tähendab ennekõike üleminekut arusaamiselt, et töökohti ei peaks lihtsalt täitma inimestega vaid jõudma arusaamisele, et edu aluseks töömaailmas on pidev õppimine ja enesetäiendamine.

Uuringu tulemused ja analüüs peaksid andma Rapla vallavalitsusele täiendava ülevaate ja ettepanekud, kuidas muuta ametnikkonna tööefektiivsust ja samuti ka töötajate rahulolu suurendada.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada kuidas viiakse Rapla vallavalitsuses läbi töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamine/hindamine ning missugused on peamised probleemid koolitustegevuse käigus.

Autor kasutab uuringu läbiviimiseks ankeetküsitlust, mis koosneb kaheteistkümnest avatud ja valikvastustega küsimusest. Uuringu korraldamisel eelistas autor küsimustikku intervjuule ja teistele uurimismeetoditele, sest küsimustik võimaldab koguda informatsiooni suuremalt hulgalt inimestelt ning uuringus osalejatel anonüümseks jääda. Anonüümseuse tagamine on oluline, see suurendab tõenäosust, et inimesed vastavad nii nagu nad tegelikult ka mõtlevad. Kuigi vastuste saatmine toimus elektronposti teel, siis anonüümatus oli vastajale tagatud, sest küsimustikud tulid otse uuringu läbiviija kätte, mitte läbi mõne sama vallavalitsuse töötaja. Ametikoha võis küsimustiku juurde märkida, kuid see ei olnud kohustuslik. Mõned vastanutest kasutasid võimalust anonüümseks jääda, kuid suurem osa ametnike ei pidanud seda vajalikuks.

Küsimustikku koostades lähtus ametnik teadmisest, et Rapla vallavalitsuses ei ole varem koolitusvajaduse väljaselgitamise uuringut läbi viidud (vastav informatsioon tulenes vallavalitsuse personalijuhilt). Esimestes küsimustes proovis autor välja uurida, kuidas siiani koolitustegevus ilma koolitusvajaduse hindamiseta toimunud on ja milliseid meetodeid on selleks kasutatud. Sealjuures said ametnikud hinnata oma rahulolu senise tegevusega. Edasiste küsimuste eesmärgiks oli välja selgitada, millisena näevad Rapla vallavalitsuse ametnikud koolitustegevuse protsessi ja erinevaid etappe selles. Küsimustes tegi iga ametnik lühiülevaate eelmise tööaasta koolituskorraldusest ja koolitusvajaduse väljaselgitamise tasemest. Anti oma hinnang vallavalitsuse koolituskorraldusele, kas koolitustegevus on efektiivne, õiglane ja eesmärgipärane. Samuti avaldas ametnik arvamust selle kohta, kas koolituspakkumisi ja valiku võimalusi oli piisavalt. Vastustes kajastus ka ametniku arvamus koolitusvajaduse väljaselgitamise vajalikkuse üle ja millise ajaperioodil tuleks uuringut läbi viia ning millist meetodit selleks kasutada. Ametnik sai arvamust avaldada ka tulevikus toimuvate koolituste suhtes. Küsimustiku täitja andis hinnangu koolituste korraldamise ja elluviimise erinevatele probleemidele.

Ankeetküsitlus saadeti asutuses kõigile ametnikele elektroonselt. Täidetud ankeedid edastati ajavahemikus 16.veebruar kuni 9.märts 2009.a uuringu läbiviijale elektronposti teel. Ankeetküsitlus saadeti Rapla vallavalitsuse 27-le ametnikule. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ja selle tulemusena laekus uuringu läbiviijale 22 täidetud küsimustikku (82% vallavalitsuse töötajatest).

Uuringu läbiviimine oli veidi keerukas, sest osadel ametnikel puudus huvi koolitusvajaduse väljaselgitamise vastu ning autorile jäi mulje, et väikesel osal ametnikest puudub täpne arusaam koolitusvajadusest ja koolitustegevuse põhimõtetest. Autor vajab uuringu läbiviimisel Rapla vallavalitsuse personalijuhhi abi, et motiveerida üht osa ametnikke küsitluses osalema. Esimesed vastanud, kes olid küsitlusest ning selle tulemist huvitatud, olid kiired ja ka nende vastatud küsimustikud olid täiendatud erinevate kommentaaride ning ettepanekutega. Viimaste saatjate seas oli pealiskaudsemaid ja napsõnalisi vastuseid.

Autor koostas kokkuvõtva ülevaate vastustest ja kokkuvõtte ametnike arvamusest senise koolitustegevuse ja järgneva perioodi kohta. Valikvastustega küsimused võimaldasid teha graafilise ülevaate eriarvamustest, ametnike eelistustest ja rahulolust senise koolitustegevusega. Avatud vastustega küsimuste põhjal koostas autor analüüsi üldise hetkesituatsiooni kohta ja edastab ametnike ettepanekud järgmisel tööperioodil läbiviidavale koolitusprotsessile.

### 2.3. Uurimistulemuste kokkuvõte

**Rahulolu senise koolitustegevusega.** Vallavalitsuse senise koolitustegevusega on rahul valdav enamus ametnike. Täiesti rahul oli 12 ametnikku (55%) ja enam-vähem rahul 10 inimest (45,5%). Rahulolematuse põhjustena tõid ametnikud välja, et eelarvelised vahendid on liialt väikesed ja kõigil soovitud koolitustel pole võimalik osaleda. 14 inimest (64%)

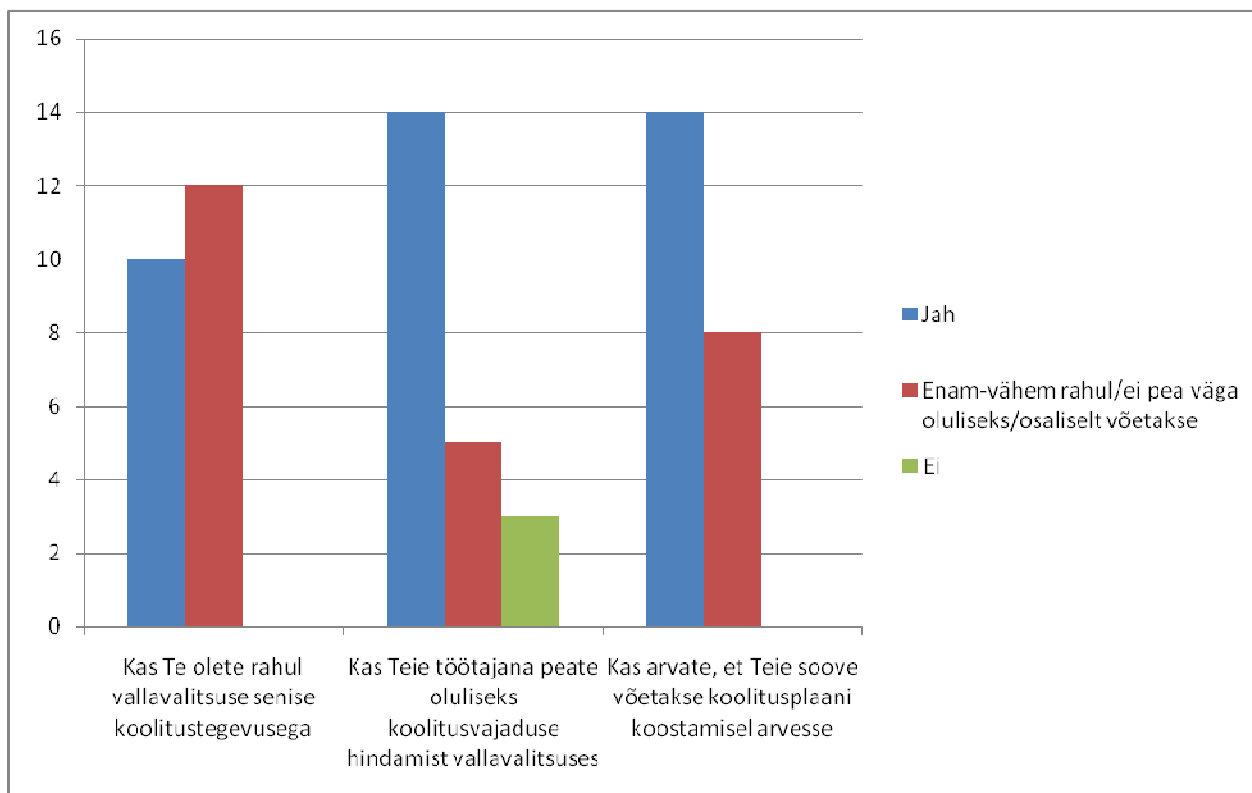
arvasid, et nende arvamusega koolituste planeerimisel arvestatakse ja 8 ametnikku (36%) arvasid, et arvestatakse osaliselt (vt joonis 1.).

**Koolitusvajaduse hindamine.** 14 küsitlusele vastajat (64%) leidis, et koolitusvajaduse hindamine Rapla vallavalitsuses on väga oluline. 5 ametnikku (23%) vastanuist ei pea seda väga oluliseks ning 2 inimest (9%) vastanuist leiavad, et koolitusvajaduse hindamine ei ole vajalik. 14 vastajat (64%) arvas, et koolitusvajaduse hindamine peaks toimuma üks kord aastas, enne koolitusplaani koostamist, 2 töötajat (9%) leidis, et väljaselgitamine võiks toimuda isegi kaks korda aastas ning samuti 2 vastanut (9%) leidsid, et seda ei peaks üldse tegema (vt joonis 1.).

Küsimustikule vastanud ametnikest 8 (36%) kinnitasid, et nende koolitusvajadust pole Rapla vallavalitsuses kunagi hinnatud. Seevastu 3 inimest (14%) leidis, et koolitusvajadust hinnati kolm kuud tagasi, nelja ametniku (18%) koolitusvajadust oli hinnatud pool aastat tagasi ning kolme töötaja (14%) ametnike puhul tehti seda aasta tagasi.

**Koolitusvajaduse hindamise meetodid.** Meetoditena, millega koolitusvajadust senini on uuritud, toodi välja palju erinevaid vastuseid. Enamik ametnike vastas, et analüüsiti eelmiste aastate koolitustaotlusi (5 inimest ehk 23%). Kolme (14%) inimese sõnul analüüsiti eelmise aasta arenguveestluste tulemusi ning kahe (9%) ametnikku väitsid, et nende koolitusvajaduse väljaselgitamiseks viidi läbi küsitlus. 3 (14%) vastanutest kinnitasid intervjuu, vaatluse ja strateegiliste dokumentide analüüsimise kasutamist koolitusvajaduse uurimiseks eelnevatel tööperioodidel. Lisamärkustena toodi välja, et iga ametnik küsis ise endale vajadusel koolitust ja et valdkonna juhid määrasid oma alluvatele koolitusi.



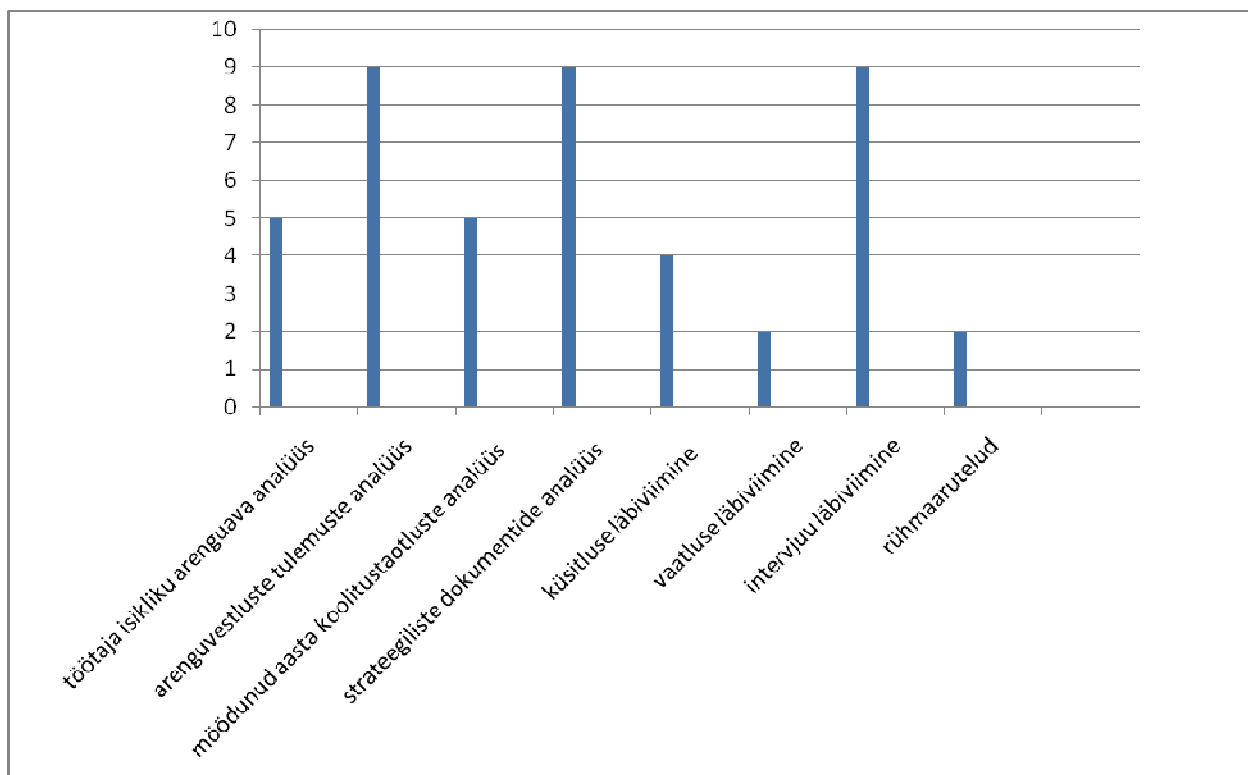


Joonis 1. Ametnike hinnangud senisele koolitustegevusele, koolitusvajaduse hindamise olulisusele ning töötajate soovidega arvestamisele.

Autor küsis Rapla vallavalitsuse ametnikelt, millist meetodit eelistaksid nemad, et välja selgitada koolitusvajadust: (vt joonis 2.)

- 1) arenguestluste tulemuste analüüs (9 inimest ehk 41%);
- 2) strateegiliste dokumentide analüüs (9 inimest ehk 41%);
- 3) intervjuude läbiviimine (9 inimest ehk 41%);
- 4) eelmise aasta koolitustaotluste analüüs (5 inimest ehk 23%);
- 5) töötaja isikliku arengukava analüüs (5 inimest ehk 23%);
- 6) küsitluse läbiviimine (4 inimest ehk 18%).
- 7) vaatluse läbiviimine (2 inimest ehk 9%);
- 8) rühmaarutelude läbiviimine (2 inimest ehk 9%);

Üks vastanutest leidis, et koolitusvajadust ei ole tarvis välja selgitada ja iga ametnik peab ise tunnetama, millal on vajadus täiendkoolituseks.



Joonis 2. Rapla vallavalitsuse ametnike arvamus koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodi valiku üle (vastanud ametnike lõikes).

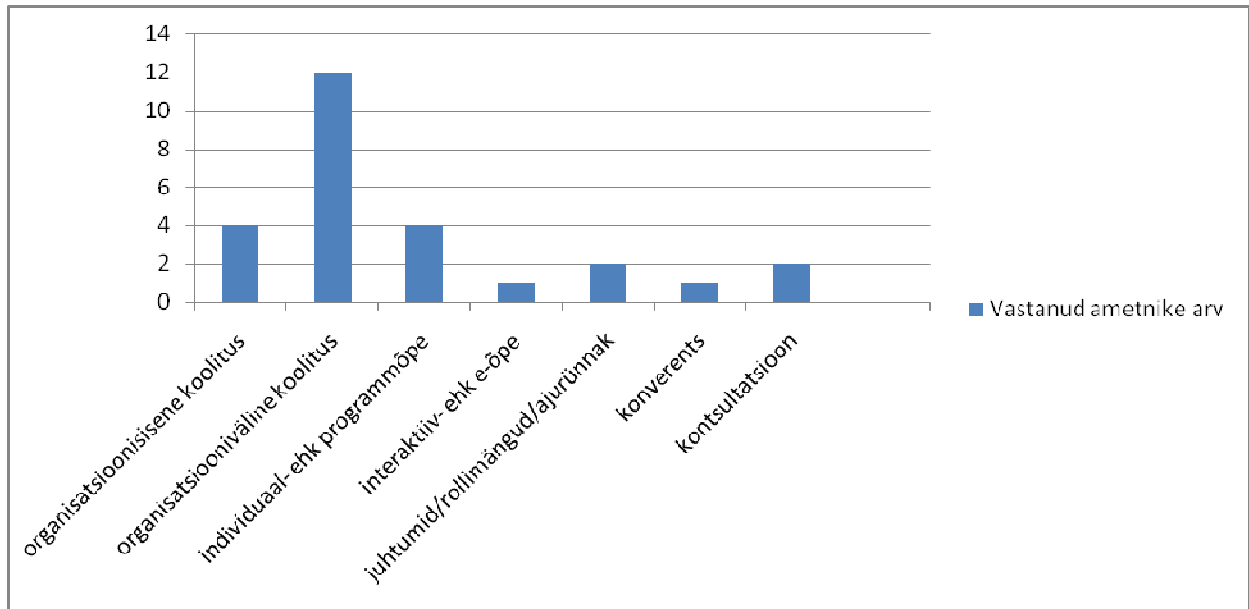
**Koolituste planeerimine.** Enamus ametnike (11 inimest ehk 50%) leidis, et arengustrateegiale ja allüksuse eesmärkidele vastavus peaks olema peamiseks koolituse planeerimise kriteeriumiks. 8 ametnikku (36%) pidas tähtsaks koolituste planeerimisel lähtuda vahetu juhi hinnangust koolitusvajadusele. Koolituse maksumus ja töötaja isiklik koolitussoov oli tähtis nelja vastanu (18%) jaoks.

**Koolitusvormide eelistus** kujunes uuringu tulemusel väga erinevaks: (vt joonis 3.)

- 1) majaväline koolitus (12 ametnikku ehk 55%);
- 2) organisatsioonisisene koolitus (4 ametnikku ehk 18%);
- 3) individuaal- ehk programmõpe (4 ametnikku ehk 18%);

- 4) juhtumid/rollimängud/ajurünnak (2 ametnikku ehk 9%);
- 5) konsultatsioon (2 ametnikku ehk 9%);
- 6) interaktiiv- ehk e-õpe (1 ametnik ehk 5% ).

Antud küsimuse juurde märkisid vastanud kommentaariks ka seda, et kindlat koolitusvormi eelistust on raske välja tuua, sest see sõltub koolituse teemast, osalejatest ja ülesehitusest.



Joonis 3. Ametnike koolitusvormide eelistused.

**Koolitusalsed probleemid.** Uuringu tulemusel selgus, et suurimad probleemid koolituste korraldamisel ja elluviimisel ametnike arvamusel on:

- 1) asutusel ei ole piisavalt koolitusrahasid (6 vastajat ehk 27%);
- 2) koolitustel ei osale kõik ametnikud ehk ametnikud ei huvitu koolitamisest (5 vastajat ehk 23% töötajatest);
- 3) koolitused toimuvad ebasobival ajal või kohas (5 vastajat ehk 23%);
- 4) prioriteetsete koolitusteemade valik on väike ehk piisavalt ei korraldata ametnike vajadustele vastavaid koolitusi (5 vastajat ehk 23%);
- 5) puudub ülevaade, kes millist koolitust vajab (4 vastajat ehk 18%);
- 6) pidevalt käivad koolitustel ühed ja samad inimesed (3 vastajat ehk 14%);

- 7) eelnevalt osaletud koolitustel omandatud teadmised/õpitu ei ole igapäevatoos rakendust leidnud – seetõttu on langenud motivatsioon neis osaleda (3 vastajat ehk 14%);
- 8) koolituste sihtgrupid ei ole piisavalt täpselt määratletud (3 vastajat ehk 14%);
- 9) koolituskorralduse eeskiri asutuses on puudulik (1 vastaja ehk 5%);

Lisamärkusena tõid Rapla vallavalitsuse ametnikud antud küsimuse vastuseks, et tihti on häid koolitusi, kui tööaeg ei võimalda nendel osalemist ning meelepärased koolitused ei ole alati otseselt tööülesannetega seotud, kuid aitavad säilitada töövõimet ja suurendada motivatsiooni.

### 3. JÄRELDUSED JA AUTORIPOOLSED ETTEPANEKUD

#### 3.1. Uurimistulemuste analüüs

Lõputöö hüpoteesiks on autor püstitanud: „Kuna organisatsioonis ei ole koolitusvajaduse uuringut läbiviidud, siis on koolitustegevus eesmärgistamata ja süsteemitu“. Uuringu tulemuste kohaselt leidis eelpool väljatoodud väide kinnitust. Seda kinnitavad asjaolud, et koolitusvajadust on uuritud kaootiliselt. Koolitustegevuse süsteemist kinnitavad eelpool välja toodud faktid:

- 1) puudub ülevaade, kes millist koolitust vajab – koolitusvajadus on väljaselgitamata;
- 2) pidevalt käivad koolitustel ühed ja samad inimesed;
- 3) koolituste sihtgrupid ei ole piisavalt täpselt määratletud;
- 4) prioriteetsete koolitusteemade valik on väike;
- 5) eelnevalt osaletud koolitustel omandatud teadmised/õpitu ei ole igapäevatoos rakendust.

Vastuseks lõputöö esimesele uurimisküsimusele (kuidas viiakse vallavalitsuses läbi töötajate koolitusvajaduse hindamine?) võib öelda, et korrektse koolitustegevuse etapina ei ole siiani Rapla vallavalitsuses koolitusvajadust hinnatud (küsitlusele vastanutest kinnitas seda 36%). Ametnike sõnul on senini koolitusi määratud nende endi soovi, eelmise tööperioodi koolitustaotluste, arenguestluste tulemuste, intervjuude ja küsitluste järgi. Kõik eelpool nimetatud meetodid sobiksid tegelikult koolitusvajaduse hindamiseks, kuid kui nii suur protsent (36) töötajatest väidab, et nende koolitusvajadust pole uuritud, siis võib järeldada, et korrektset ja süsteemset koolitusvajaduse hindamist, mis kaasaks kogu organisatsiooni töötajad, ei ole Rapla vallavalitsuses toimunud.

Vaatamata sellele, et koolitustegevuse esimene etapp (koolitusvajaduse väljaselgitamine) on jäänud Rapla vallavalitsuses läbi viimata, on ametnikud (55%) küsitluses kinnitanud oma rahulolu senise koolitustegevusega. Kerget rahulolematust (45,5% vastanutest) põhjendati eelarveliste vahendite nappusega ja sobivate koolituste puudumisega. Iga ametnik ei pruugi olla õppimisaldis ja võibolla pöörab kogu oma tähelepanu ainult igapäeva tööülesannete rahuldavale täitmisele. Selliste ametnike jaoks on sobilik vähene koolitustegevus, kus nad ei

pea käima koolitustel end täiendamas või uusi oskusi omandamas. Ka küsitluse vastustes kommenteeris üks Rapla vallavalitsuse ametnikest, et ta on rahul senise koolitustegevusega, sest teda ei tülitata erinevate koolituspakkumistega ja ta saab rahulikult oma tööle keskenduda. Samuti esines arvamus, et eriharidusega spetsialist suudab ka iseseisvalt oma koolitusvajadust hinnata. Suhtumine koolitustegevusse ei ole kõigil avatud ja vastuvõtlik. Kuid enamus ametnikke (uuringu andmeil 64% töötajatest) leidis siiski, et koolitusvajaduse väljaselgitamine Rapla vallavalitsuses oleks väga vajalik. Töötajate valmidus koolitusvajaduse väljaselgitamisel osalemiseks on Rapla vallavalitsusele positiivseks näitajaks, sest korrektse koolitusplaani koostamisel saab täpselt kavandada koolitusrahasid ja ametnike tööaega.

Vastuseks lõputöö uurimisküsimusele - kuidas peaks koolitusvajaduse hindamine Rapla vallavalitsuses toimuma - leidis 64% ametnikest, et koolitusvajadust peaks uurima üks kord aastas enne koolitusplaani koostamist. Ametnike koolitusvajaduse hindamise tulemusena saab koostada eesmärgistatud ja tulemusliku koolitusplaani. Eelarvelised vahendid saab jaotada täpselt ja koolitusi tellida/ametnikke koolitustele registreerida on lihtsam, sest on varem välja selgitatud, kes millisel koolitusel osalemist vajab.

Rapla vallavalitsuse ametnike seas on palju neid (uuringu andmeil 36%), kes arvavad, et koolitusvajadust saab hinnata vahetu juht. Vahetul juhul peaks olema kõige parem ülevaade oma alluva oskustest ja teadmistest. Vahetu juht on ka see inimene, kelle poole pöörduvad töötajad isiklike koolitussoovidega ning siis on juhil võimalus hinnata, kas koolitus on ametnikule vajalik. Populaarseima koolitusplaani koostamise alusena töid Rapla vallavalitsuse ametnikud(50%) välja arengustrateegiatele ning allüksuse eesmärkidele vastavuse.

Vastuseks lõputöö teisele uurimisküsimusele (missugused on peamised probleemid koolitusvajaduse väljaselgitamisel?) võib uuringu põhjal väita, et kõige probleemsem on inimeste motivatsioon õppida ja end täiendada. On inimesi (64%), kes pooldavad süsteemset ja eesmärgipärast koolitustegevust, kuid osa ametnike (23%) leiab, et koolitused ei oma nende igapäeva tööülesannete juures mingit tähtsust ning ilma täiendamiseta on võimalik edukalt oma tööga hakkama saada.

Uuringu vastuseid analüüsidest tundub autorile, et Rapla vallavalitsuse ametnikele tuleks selgitada koolituse ja koolitusvajaduse olemust. Kui organisatsioon hindamise käigus leiab, et mõni ametnik vajab teatud valdkonnas koolitust, siis ei tähenda see, et ametnik poleks oma tööülesannete täitmiseks pädev või ei saaks tööga hakkama. Tegemist oleks enese täiendamisega, mis tõstab töötaja väärtust ning aitab kogu organisatsioonil eesmärgipärasemalt toimida ja püstitatud eesmärgid täita. Iseend ei osata sageli kõige objektiivsemalt hinnata ning seetõttu on koolitusvajaduse väljaselgitamine vajalik ning kasutoov nii töötajale kui ka organisatsioonile.

Uuringu küsimus millal viimati Rapla vallavalitsuses koolitusvajadust uuriti sai väga erinevaid vastuseid. Autor põhjendaks seda asjaolu ametnike teadmatusena koolitusvajaduse väljaselgitamise olemusest. Kui 36% ametnikest leidis, et koolitusvajadust pole kunagi hinnatud, siis seevastu 14% vastanute väitel uuriti nende koolitusvajadust alles kolm kuud tagasi. Nii väikeses organisatsioonis nagu Rapla vallavalitsus peaks koolitusvajaduse väljaselgitamine olema üleorganisatsiooniline ettevõtmine, mis annab tulemuseks eesmärgipärase koolitusplaani järgmiseks tööperioodiks.

Inimesed, kes leidsid, et nende koolitusvajadust on vallavalitsuses uuritud, nimetasid kasutusel olnud meetoditena koolitustaotluste analüüsi, arenguveestluste tulemuste analüüsi, küsitluse läbiviimist, vaatlust, strateegiliste dokumentide analüüsi ja intervjuu läbiviimist. Kommentaaridena toodi juurde, et valdkondade juhid määravad koolitusi ja puudub täpne info meetodist, mida kasutati, kuid lähtuti eelkõige ametniku soovist koolitusel osaleda. Eelnev kirjeldus viitab, et koolitustegevus on korrapäratu ja ei lähtuta organisatsiooni eesmärkidest. Koolitustegevus on pikaajaline ja süstemaatiline protsess, millesse tuleb kaasata nii ametnikud kui ka vahetud juhid.

Probleemide loetelu analüüsidest, tuleks muudatusi teha just koolitustegevuse algetappides ehk koolitusvajadus tuleks enne järgnevate etappide (koolituskava, koolitusprogramm, koolituseelarve) välja selgitada. Ametnike poolt välja toodud/valitud probleemid viitavad koolitustegevuse eesmärgipärasusele ning organisatsioonist tervikliku ülevaate puudumisele.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Rapla vallavalitsuses on koolitustegevusega seotud probleemid järgmised:

- 1) koolitusvajadus organisatsioonis on süsteemselt väljaselgitamata;

- 2) 30% Rapla vallavalitsuse ametikest ei pea koolitusvajaduse hindamist vajalikuks;
- 3) koolitustegevus on osaliselt planeerimata;
- 4) ametnike hulgas esineb huvipuudust koolitustegevuse vastu;
- 5) ametnikud satuvad koolitustele, mis on neile ebasobivad või töös mitterakendatavad - sihtgruppide määratlematus koolitustegevuses;
- 6) eelarveliste vahendite nappus piirab vajalikel koolitustel osalemist;
- 7) koolituste toimumise ebasobiv aeg ja -koht takistavad koolitustest osavõttu;
- 8) koolitustegevuse vähene koordineerimine vastavate dokumentidega erialaspetsialisti poolt.

### 3.2. Autoripoolsed ettepanekud

Lähtuvalt koolitustegevusega/koolitusvajadusega seotud probleemidest toob autor välja järgmised ettepanekud.

**1) Selgitada välja koolitusvajadus ja lähtuda koolitustegevuses selle tulemustest.** Vastavalt uuringu tulemustele peavad Rapla vallavalitsuse ametnikud (24% vastanutest) suurimaks probleemiks koolitustegevuse protsessis koolitusrahade vähesust, mis ei võimalda kõigil soovitud koolitustel osaleda. Probleemile on keeruline lahendust leida, sest eelarvelised vahendid on piiratud ning ükski organisatsioon neid võimalusi suurendada ei saa. Koolitusvajaduse väljaselgitamine aitaks määrata töötajaid, kes enim koolitamist vajavad. Autor soovib koolituskava koostamisel lähtuda koolitusvajadusest, sest koolituskava eesmärk on kokku viia koolitusvajadused ja organisatsiooni koolitusvõimalused. Seetõttu kaasnebki koolituskavaga alati ka koolituseelarve (ideaalis peaks koolituskava ja koolituseelarve olema koostatud vähemalt üks kuu enne uue majandusaasta eelarve kinnitamist). Et tagada maksimaalselt tulus koolituseelarve, siis peab koolituskava koostamisele pöörama eriti suurt tähelepanu (koolituskava on eelarvetaotluse üheks aluseks). Soovitav on veel koostada mitu koolituseelarve varianti, et koolituseelarve kaitsmisel oleks võimalik valida mitme alternatiivi vahel. Et eelarvetaotlust edukalt esitada, siis tasub teha taustauuringud erinevatele koolitusfirmadele, lektoritele ja koolituste hindadele. Peale planeeritud kulude tuleb eelarvesse jätta ka reserv planeerimata kulude jaoks ning planeerida tuleks ka prognoositav hinnatõus. Väheste ressursside tõttu tuleb koolitusi veel hoolikamalt



planeerida, et kulutused toimuksid õigetele/vajaminevatele ja tulemuslikele koolitustele. Lähtuda tuleb eelkõige organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest, mitte ainult töötaja isiklikust soovist. Koolitaja valikusse tuleb suhtuda suure vastutusega. Autori soovitusel võib olla kindel koolitusfirmas, kellega on varem koostööd tehtud. Koolitusfirmade maine ja kogemuste kohta saab informatsiooni koguda ka teistelt organisatsioonidelt. Koolitust tellides tasub enda soovid ja ootused tellijale varakult teatavaks teha, sest koolitusfirmad pakuvad tavaliselt valmis ja üheselt ettevalmistatud kursuseid. Et saada tulemuslik koolitus, siis tasub kindlasti enda ootused koolitusele kirja panna, et koolitus hiljem kasutuks ei osutuks. Tähtis on koolitussoovide õige formuleerimine, et ei tekiks väärsti mõistmist.

**2) Suurendada ametnike motivatsiooni koolitustel osalemiseks.** Tähtsusest teise probleemina (32% vastanutest) toodi välja, et koolitustel ei osale kõik ametnikud ehk ametnikud ei huvitu koolitamisest. Autori ettepanekul tuleks asutusesiseselt suurendada ametnike motivatsiooni koolitustel osalemiseks – võimaldama tööülesannete üleandmise kolleegidele ja muud vahendid. Alati ei peagi koolitustel käima. Organisatsioon peaks oma töötajatele pakkuma võimalust end iseseisvalt täiendada (näiteks raamatukogus käimine). Probleemina koolitustegevuse protsessides tõid ametnikud (14% vastanutest) välja ka, et koolitustel osalemise motivatsioon on langenud, sest varem osaletud koolitused ei ole andnud vajaminevaid teadmisi ega oskusi, mida oma igapäeva tööülesannete täitmisel saaks rakendada. Et saada tagasisidet koolituse efektiivsuse kohta, peaks peale koolituse läbimist iga ametnik täitma hinnangulehed (lisa-ettepanek: hinnangulehtede kasutusele võtt) koolituse sisu ja korralduse ja eraldi hinnangulehe koolituse tulemuslikkuse kohta. Peale eelpool nimetatud dokumendi täitmist saab koolitusjuht analüüsida koolitustegevust, läbi osalejate arvu ja hinnangulehtede. Sellele järgneks põhjalik uurimistöö sobivaima järgmise koolituse ning koolitaja leidmiseks. Lisaks eelpool nimetatud probleemidele leidsid Rapla vallavalitsuse töötajat, et pidevalt käivad koolitustel ühed ja samad töötajad. Mis tähendab, et osa töötajatest, kes vajaksid samuti täiendusi, on jäänud koolitusest, kuid samas koolitatakse ühte gruppi töötajaid, kellel võibolla nõudlus täiendavate oskuste ning teadmiste järele ei olegi nii suur. Autor tõmbaks siinkohal paralleele süsteemitu koolitustegevuse ja soovimatute tulemuste vahele. Kui koolitusvajadus on väljaselgitamata, siis on koolitustel osalemise tulemuslikkus loomulikult kaheldav. 14% küsimustikule vastanute arvates on Rapla vallavalitsuse koolitustegevuse probleemiks ülevaate puudumine selle üle, kes millist koolitust vajab. Ametnik peaks osalema koolitustel, mis täiendaksid tema teadmisi ning oskusi puudujääke omavates valdkondades. Probleemi lahendamiseks tuleks analüüsida

töötajate võimekust oma tööülesannete täitmisel ja seejärel määrata vajaminevad koolitused (teisisõnu koolitusvajaduse väljaselgitamine). Ilma ülevaataeta töötajate võimete kohta ei saa tulemuslik koolitustegevus toimuda.

**3) Tugevdada koostööd personalijuhi/koolitusjuhi ja ametnike vahel.** Rapla vallavalitsuse ametnike arvamusel (23% vastanud ametnikest) on prioriteetsete koolitusteemade valik väike ehk piisavalt ei korraldata ametnike vajadustele vastavaid koolitusi. Autori ettepanekul peaks koolitustegevus vallavalitsuses rangelt tuginema töötajate koolitusvajaduste hindamise tulemustele. Koolitusjuht/personalijuht analüüsib kogutud informatsiooni ja koostab kokkuvõtte. Koolitusjuhi ülesanneteks oleks pakkuda töötajatele mitmekülgset abi: koolituse eesmärgi sõnastamisel, koolitusmeetodi valikul, aitab koostada vajalikke dokumente, peab koolituste kohta arvestust ja edastab analüüsi töötajatele. Kui on teada iga ametniku koolitusvajadus ja valdkonnad, mis vajavad täiendamist, siis on lihtsam määratleda koolituste sihtgrupid ning leida ametnike vajadustele vastavad koolitused.

Sihtgruppide määratlematust pidas probleemiks 14% küsitlusele vastanud ametikest. Autori hinnangul tuleb seetõttu koolitusprogrammi koostamisel pöörata tähelepanu koolituse teema täpsusele ja koolituse sisutuvustusele. Koolitusprogrammi/koolitusvõimalusi peab tutvustama kõigile töötajatele. Et töötajatele avaneks pakutavatest koolitustest võimalikult selge arusaam tuleks koolitusprogrammis välja tuua: täpne koolituse teema, sisu, õpetamise meetod, eesmärk, täpne aeg ja koht, maksumus ning osalejad. Koolitusvajaduse väljaselgitamise küsitluse vastustest selgus, et paljudel Rapla vallavalitsuse ametnikel on jäänud koolitustel osalemata seetõttu, et koolituse sisu ja selle eesmärk on programmis selgusetuks jäänud.

**4) Jaotada tööülesanded nii, et kõigil ametnikel oleks võimalus koolitustel osaleda.** Koolituste hindade suhtes on kõige tundlikumad kohalikud omavalitsused. Suureks probleemiks peetakse ka edasilükkamatuid tööülesandeid, mis on sundinud paljusid õppustest loobuma. Kui asutuses on iga ametnik asendamatu, siis sõltub tema tööülesannete täitmine ainult ühest isikust. See on organisatsioonile suur risk, sest isiku haigestumisel või kiirel lahkumisel jääb vastav valdkond katmata, mis võib asutusele kaasa tuua mitmesuguseid probleeme ja täiendavaid kulusi. Oluline on, et asutuses hajutataks riske nii, et vajaduse korral saaks tööd jaotada mitme inimese vahel. Siis on ametnikel võimalus ka ennast täiendada. Ka Rapla vallavalitsuse ametnikud tõid probleemiloetelu juurde lisakommentaarina välja, et tihti ei võimalda tööülesanded headel ja vajalikel koolitustel osalemist. Uuringu

andmeil on populaarseim koolitusvorm ühepäevane ja majaväline koolitus. Neid soositaksegi peamiselt igapäevase töökoormuse tõttu. Ühepäevane koolitus ei pruugi olla nii efektiivne kui mitmepäevane. Seetõttu soovitab autor kasutada rohkem jätkukoolitusi, sest selle vormi eelisteks on arutelude teke ja osalejate võrdsema teadmiste tekkimine. Jätkukoolitusel on võimalik koolitatavale läheneda süsteemselt, sest üks grupp tuleb kokku mitu korda. Sellist vormi võiks kõige tõhusamalt kasutada algajate õpetamisel. Koolituspäevi saab kombineerida erinevate õpilase- ja õpetajakesksete meetoditega, loengud peaksid vahelduma praktiliste ülesannete ja rollimängudega, et tagada nii uute teadmiste kui ka oskuste omandamine.

Probleemiks osutus ka koolituste toimumise aeg ning –koht. Kindlasti on see probleem seoses viimati mainitud töökoormusega, mis ei võimalda ajaliselt osaleda koolitustel, mis toimuvad Raplast väga palju kaugemal. Lahendusena pakuks autor välja, et koolitusplaani koostamisel võetaks arvesse ametnike töökohustusi ning koolituste kindlaksmääramine (aeg, koht, kestvus jm) toimuks võimalikult suure ajavaruga, et ametnikud saaksid oma tööülesandeid ajaliselt jaotada nii, et koolitusel osalemise tõttu ei tekiks puudujääke tööülesannete sooritusel või töötajatel oleks aega, et jaotada oma tööülesandeid kaasametnikele.

**5) Koostada Rapla vallavalitsuse koolitustegevust koordineeriv koolituseeskiri.** Väikse osa ametnike arvamusel peaks Rapla vallavalitsuse koolitustegevuse koordineerimine olema täpsemalt määratletud. Uuringu tulemusel selgus, et koolituskorralduse eeskiri organisatsioonis on osade töötajate arvates puudulik ning puudub pädev koolitusjuht, kelle ülesandeks oleks koolitustegevuse ettevalmistamine ja läbiviimine. Koolitustegevus põhineb organisatsiooni arengukaval ja personali koolituse põhimõtetel (vastaval eeskirjal). Autori hinnangul võiks Rapla vallavalitsus kaaluda koolituskorralduse eeskirja koostamist ja kasutusele võttu (seni seda antud organisatsioonis koostatud ega kinnitatud ei ole). Kuigi tegemist on suhteliselt väikese omavalitsusega, siis kirjalik eeskiri, mis sisaldab vallavalitsuse koolitustegevuse põhimõtteid, oleks abiks ja teejuhiks nii ametnikele kui ka juhtidele. Koolitustegevus peab olema dokumenteeritud, et vältida segaduse ja asjatute probleemide teket. Eeskiri oleks selgitavaks allikaks kõigile organisatsiooni liikmetele. Dokumendis saaks välja tuua õigused ja kohustused koolitustegevuses, millega kaasneks ka ametnike arusaam personalijuhi/koolitusjuhi tööülesannetest ja töötajad teaksid milliste soovide või küsimustega antud juhi poole pöörduda.

Kõigi koolitustegevusega seotud dokumentide koostamine ja säilitamine peab tuginema vallavalitsuses ühistele põhimõtetele. Vajalik on, et oleks kindlalt määratletud, kes vallavalitsuses tegeleb antud dokumentide koostamisega, kes peab dokumendid allkirjastama ja kinnitama ning dokumentide säilitamise kord. Ja kõik eelpoolnimetatud põhimõtted ja dokumentide täitmise kord peab olema igale ametnikule teada. Koolitusdokumentidega tegelevate töötajate õigused, kohustused ja vastutus peaksid olema kajastatud ka iga töötaja ametijuhendis.

Kokkuvõttes võib öelda, et koolitustegevus peaks põhinema kolmel suuremal põhimõttel. Esimesena tuleks lähtuda vallavalitsuse koolitusstrateegiast, mis määratleb pikaajalised eesmärgid ja sihtgrupid (milline ametnik vajab oma tööülesannete edukaks täitmiseks lisateadmisi või –oskusi). Koolitusstrateegia tasemest oleneb ka vallavalitsuse koolitustegevuse järjepidevus (koolitustel osalevad vahelduva eduga kõik ametnikud, kellel selleks vajadus on) ja koolitustegevuse kooskõla vallavalitsuse üldiste eesmärkidega, et vältida rahaliste ressursside ebaefektiivset kasutamist ja võimaldada enesetäiendamise võimalus igale ametnikule, kelle tööülesanded seda nõuavad.

Teiseks oluliseks tegevuseks on töötajaid motiveerida ennast arendama ja täiendama. Pidevate muutuste tõttu töökeskkonnas tekitavad igal organisatsioonil vajaduse oma töötajaid koolitada. Muutuste tõttu tuleb arendada töötajate teadmisi ja oskusi ning suurendada töötajate ettevalmistust oma töökohustuste efektiivsemaks täitmiseks. Lisaks veel on muutused seotud motivatsiooni ja meeskonnatöökäitumise vajalike hoiakute arendamisega. Eriti pikaajaliselt samas organisatsioonis töötavatel inimestel võib tekkida arusaam, et nad on oma tööülesannetes saavutanud tänu pikale staažile täieliku pädevuse ega vaja õpetamist või juhendamist. Kuigi tööülesannete sisu võib olla aastate jooksul säilinud või minimaalselt muutunud, siis väliskeskkonna muutuste tõttu tekib siiski vajadus end täiendada.

Kolmandaks oluliseks suunaks on välja selgitada töötajate ja organisatsiooni tegelik koolitusvajadus. Iga töötaja peaks olema suuteline analüüsima enda töötulemusi ja oskusi nende sooritamisel. Koolitusvajaduse väljaselgitamine saab olla ainult siis tulemusi andev, kui töötaja koolituste ja uute teadmiste omandamise suhtes avatud on. Lisaks sellele on oluline leida kompromiss, milles on esindatud nii ametniku isiklik soov kui ka vahetu juhi hinnang alluva tööülesannete täitmise tulemuslikkuse üle. Analüüsides organisatsiooni eesmärke ja põhjuseid, miks eesmärkide täitmine on raskendatud, peaks tulemuseks andma

koolitusvajaduse ehk valdkonnad ja töötajad, mida/keda on vaja koolitada selleks, et tagada Rapla vallavalitsuse areng ja eesmärgipärane tegutsemine.

Neljandaks põhimõtteks peaks olema töötaja igakülgne kaasamine koolitusprotsessi kujundamisse. Koolitustegevus peab olema kahepoolne protsess. Töötajad võiksid koolitustegevusele kaasa aidata omapoolsete ettepanekutega koolitustegevuse arendamiseks ja vastutavad oma teadmiste ja oskuste täiendamise eest sellega, et osalevad aktiivselt koolitustel. Kui organisatsioon annab oma töötajale võimaluse end täiendada ja omandada lisateadmisi/avardada silmaringi, siis ametnik omaltpoolt peab võtma koolitusi kui võimalusi, et enda väärtust töötajana veelgi tõsta ning võimaluse korral koolitustel osalema.

## KOKKUVÕTE

Lõputöös käsitles autor koolituste planeerimise, koolitustegevuse, koolitusvajaduse ja koolituste planeerimise olemust, keskendudes koolitusvajaduse väljaselgitamise erinevatele protsessidele.

Rapla vallavalitsuses ei ole koolitusvajaduse uuringut läbi viidud, kuid koolitusvajaduse väljaselgitamine on koolituste korraldamise aluseks. Ilma vajaduste väljaselgitamiseta on koolitustegevus süsteemitu ja mitte eesmärgipärane.

Autor püstitas lõputöös kaks uurimisküsimust: 1) Kuidas viiakse vallavalitsuses läbi töötajate koolitusvajaduse hindamine? 2) Missugused on peamised probleemid koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduse väljaselgitamisel?

Küsimustele vastuste saamiseks viis autor Rapla vallavalitsuses läbi ankeetküsitluse, mis koosnes kaheteistkümnest avatud ja valikvastustega küsimusest. Ankeetküsitlus saadeti asutuses kõigile ametnikele elektroonselt. Täidetud ankeedid edastati ajavahemikus 16.veebruar kuni 9.märts 2009.a uuringu läbiviijale elektronposti teel. Ankeetküsitlus saadeti Rapla vallavalitsuse 27-le ametnikule. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ja selle tulemusena laekus uuringu läbiviijale 22 täidetud küsimustikku. Nende põhjal koostas autor analüüsiva kokkuvõtte töötajate rahulolust senise koolitustegevusega, koolitusvajaduse väljaselgitamisega ja ametnike ettepanekutest koolituste planeerimisel.

Seoses eelpool väljatooduga sõnastas autor lõputöö hüpoteesi järgnevalt: „Kuna organisatsioonis ei ole koolitustegevus piisavalt planeeritud ja koolitusvajaduse uuringut läbiviidud, siis on koolitustegevus eesmärgistamata ja süsteemitu.“ Hüpotees leidis kinnitust, kuna uuringu tulemused näitasid, et:

- 1) puudub ülevaade, kes millist koolitust vajab – koolitusvajadus on väljaselgitamata;
- 2) pidevalt käivad koolitustel ühed ja samad inimesed;
- 3) koolituste sihtgrupid ei ole piisavalt täpselt määratletud;
- 4) prioriteetsete koolitusteemade valik on väike;
- 5) eelnevalt osaletud koolitustel omandatud teadmised/õpitu ei ole igapäevatöös rakendust.

Uuringu tulemusel selgus, et Rapla vallavalitsuse koolitussüsteem vajab tugevat täiendamist ja süsteemsemat koordineerimist. Koolitus on üks organisatsiooni suurimaid ja mitmekülgsemaid osi ja seetõttu vajab põhjalikku planeerimist. Koolitusvajaduse väljaselgitamine on koolituste korraldamise aluseks. Ilma vajaduste väljaselgitamiseta toimub ressursside ebamõistlik kasutamine ja tegelikud probleemkohad jäävad ikka lahendamata. Samuti selgus, et koolituste planeerimisel ei ole kindlat süsteemi ja asutuse siseseid dokumente, mille järgi koolitustegevust koordineerida. Eelpool nimetatud probleemidele pakkus autor lahendustena/ettepanekutena:

- 1) Koolitusvajaduse (läbi sobivaima meetodi) välja selgitamine ja sellest lähtumine järgmise tööperioodi koolitustegevuses;
- 2) Ametnike motivatsiooni suurendamine koolitustel osalemiseks; koolituste hinnangulehtede kasutusele võtmine, koolituste tulemuslikkuse hindamiseks;
- 3) Koostöö tugevdamine personalijuhi/koolitusjuhi ja ametnike vahel;
- 4) Tööülesannete jaotamine nii, et kõigil ametnikel oleks võimalik koolitustel osaleda;
- 5) Koolituseeskirja väljatöötamine ja kasutusele võtt.

Kokkuvõttes andis töö ülevaate Rapla vallavalitsuse koolitustegevusest ja uuringu läbiviija ettepanekud ja lahendused loodetavasti aitavad seda süsteemi täiustada.

## SUMMARY

Author discusses in the graduation work human resource development additionally personnel training and training needs. Also different stages of them. Author gives a review of recommendable subsequent training programme and how to make it more effective as a result of the research.

Author raised in graduation work following research - questions:

- 1) How is training needs estimating carried through in Rapla village community?
- 2) What are the main problems in planning training activity and training needs estimating?

To get answers to these questions, author carried through a research, questionnaire, on these grounds composed an analysing summary of employees satisfaction with trainings, training needs estimating and their opinions about training programme.

In connexion with above mentioned research, author formulates graduation work hypothesis following: because of a lack of planning in training programme and training needs estimating is training system in Rapla village community ungoaled and lacking system.

Author picked Rapla village community for her research, because training systems are often poor/defective in small communities. It can be caused by leaders thinking that they know very well what does their little collective needs. That kind of attitude causes situations where training system is ineffective and inconsistent.

In result of the research made clear that Rapla community village`s training systems needs strong complementing and more systematic cordinating. Training is a big part of human resource development and of an organization as a integral whole and because of that it needs a very radical planning. Estimating training needs in a foundation of organizing trainings. Real problems and domains which have lacks will stay unsolved without estimating training needs in organization. Also become clear that there is no certain system in Rapla county village and



no organizational interior documents which coordinates training activity. As a solution for above mentioned problems author offered following suggestions:

- 1) Estimating training needs (in the most suitable method) and proceed of the results in next workperiod training activity.
- 2) Increasing public servants motivation of taking part of trainings.
- 3) Taking into use estimationsheets, to estimate outcome of trainings.
- 4) Strengthen team-work between personnel manager and servants.
- 5) Arrange work assignments so that all employees could take part of trainings.
- 6) Elaborate training directions/regulations.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU:

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim

Avalike teenistujate koolitussüsteemide põhimõtted. Riigikantselei.  
<http://www.riigikantselei.ee/dokumendid/koolitussyst.pdf> 22.12.2008

Brown, J. 2002. Training Needs Assessment: *A Must for Developing an Effective Training Program*. Public Personnel Management vol 31 . Issue 6  
<http://www.ebscohost.com> 10.02.2009

Burnham, D. 2003. *Prime Motives* People Management, vol 9. Issue 7, 36 – 40.  
<http://www.ebscohost.com> 12.02.2009

Carrell, M., Elbert, N. & N. Hatfield. 1995. Human Resource Management: *Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*. p. 76-79 New Jersey: Prentice Hall Inc.

Collis, B. (2002). So how effective is your training? Beverage Industry, vol 93. Issue 1, 52 – 53. <http://www.ebscohost.com> 10.02.2009

Freeman, J.M. (1993). *Human resource planning – training needs analysis*. Management Quarterly, vol 34. Issue 3, 32-35. <http://www.ebscohost.com> 12.03.2009

Eagle, R. (2003) *Developing an Effective Training Program* Educational Leadership, vol 4. Issue 7, 26 – 31. <http://www.ebscohost.com> 08.02.2009

Koolituse juhtimise põhimõtted ametiasutusele. Riigikantselei.  
<http://www.riigikantselei.ee/dokumendid/kjplplik.pdf> 12.12.2008

Lõhmus, M & Simson, L & Vigla, H. 2002. Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat. Tallinn: OÜ Vastus

Nelson, R. Ryna, L. 1999. *Educational Needs as Perceived by IS and End-User Personnel: A Survey of Knowledge and Skill Requirements*. MIS Quarterly Issue 12  
<http://www.ebscohost.com> 22.02.2009

Rapla vallavalitsuse koolitusplaan 2008 06.01.2009

Rapla vallavalitsuse koolitusstrateegia 2008 06.01.2009

Rapla vallavalitsuse sisekorraeskiri Rapla Vallavolikogu 27.04.2006 määrus nr 15  
06.01.2009

Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. 2001. The science of training: A Decade of Progress. Annual Review of Psychology, vol 52. Issue 1

Salumaa, T & Talvik, M & Saarniit, A. 2007. Personalijuhtimine koolis. Tallinn

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus

Äripäeva käsiraamat. 1998. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

## LISA 1

Hea küsitluse täitja!

Mina olen Sisekaitseakadeemia halduskolledži tudeng Mari Andressoo ja viin Rapla vallavalitsuses läbi küsitluse, et välja selgitada Teie hinnangud koolitusvajaduse hindamisele ja koolituste planeerimisele. Soovin, et vastaksite alljärgnevatele küsimustele, mille põhjal koostan Teie asutusele analüüsi hetkeolukorrast ja probleemidest ning Teie nägemuse järgmise koolitusperioodi kohta. Mõningate küsimuste juurde olen märkinud, et võib valida mitu vastust. Palun vastake kõikidele küsimustele, kui sobivat vastusevarianti ei ole, siis võite teha omapoolse märkuse kommentaari alla või ankeedi kõrvale.

Ametikoht: .....

Kuupäev: .....

### I KOOLITUSVAJADUSE HINDAMINE

1. Kas Te olete rahul vallavalitsuse senise koolitustegevusega?	1) olen väga rahul 2) olen enam-vähem rahul 3) ei ole üldse rahul  Kommentaari: ..... ..... .....
2. Millal Teil viimati koolitusvajadust hinnati (küsite, millistel koolitustel peaksite ametnikuna osalema)?	1) kuni kolm kuud tagasi 2) 3-6- kuud tagasi 3) Kuni 12 kuud tagasi 4) Ei ole hinnatud
3. Milliste meetoditega Teie vallavalitsuses koolitusvajadust uuriti?	1) analüüsiti töötaja isiklikku arengukava 2) analüüsiti arenguestluste tulemusi 3) analüüsiti eelmise aasta koolitustaotlusi 4) analüüsiti strateegilisi dokumente (arengukavad, tegevusstrateegiad,

	<p>tegevusaruanded, struktuurimuudatused jm), millest tulid välja uued tööfunktsioonid</p> <p>5) viidi läbi küsitlus</p> <p>6) viidi läbi vaatlus</p> <p>7) iga töötajaga viidi läbi intervjuu</p> <p>8) toimusid rühmaarutelud</p> <p>9) muu:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Millise meetodi läbi peaks Teie arvates koolitusvajaduse väljaselgitamine toimuma? Võib valida mitu vastust.</p>	<p>1) töötaja isikliku arengukava analüüs</p> <p>2) arenguestluste tulemuste analüüs</p> <p>3) möödunud aasta koolitustaotluste analüüs</p> <p>4) strateegiliste dokumentide analüüs (arengukavad, tegevusstrateegiad, tegevusaruanded, struktuurimuudatused jm), millest tulevad välja uued tööfunktsioonid</p> <p>5) küsitluse läbiviimine</p> <p>6) vaatluse läbiviimine</p> <p>7) iga töötajaga intervjuu läbiviimine</p> <p>8) rühmaarutelud</p> <p>9) muu:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. Kas Teie töötajana peate oluliseks koolitusvajaduse hindamist vallavalitsuses?</p>	<p>1) jah, väga</p> <p>2) ei pea seda väga oluliseks</p> <p>3) ei</p> <p>Kommentaar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>6. Kui tihti peaks koolitusvajaduse hindamine Teie vallavalituses toimuma?</p>	<p>1) üks kord aastas, enne koolitusplaani koostamist</p> <p>2) kaks korda aastas</p> <p>3) üle aasta, iga-aastane koolitusvajaduse</p>

	<p>hindamine ei ole vajalik</p> <p>4) ei peakski koolitusvajadust hindama</p>
--	---

## II KOOLITUSTE PLANEERIMINE

<p>7. Kas arvate, et Teie soove võetakse koolitusplaani koostamisel arvesse?</p>	<p>1) Jah</p> <p>2) ei</p> <p>3) osaliselt võetakse</p> <p>Kommentaar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8. Mida peaks arvesse võtma koolitusplaani koostades? Võib valida mitu vastust.</p>	<p>1) töötaja isiklik koolitussoov peaks olema ainsaks koolituse planeerimise kriteeriumiks</p> <p>2) töötaja vahetu juhi hinnang peaks olema peamiseks koolituse planeerimise kriteeriumiks</p> <p>3) koolituse tuleks planeerida vastavalt arengustrateegiale ja allüksuse eesmärkidele</p> <p>4) koolituste planeerimine peaks toimuma peamiselt koolituse maksumuse alusel</p> <p>5) muu:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>9. Kas peate oluliseks pidevalt analüüsida, kui tõhusalt toimib vallavalitsuse koolitusvajaduse väljaselgitamine ja koolituste planeerimine?</p>	<p>1) ei, pidevalt ei ole vaja sellega tegeleda</p> <p>2) jah, pean oluliseks pidevalt neid protsesse analüüsida</p> <p>Kommentaar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>10. Millist koolitusvormi eelistaksite?</p>	<p>1) organisatsioonisisene koolitus</p> <p>2) majaväline koolitus</p> <p>3) individuaalõpe ja programmõpe</p> <p>4) interaktiiv ehk e-õpe</p>

	<p>5) juhtumid, rollimängud ja ajurünnak</p> <p>6) konverents</p> <p>7) konsultatsioon</p> <p>Kommentaar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>11. Mis on Teie arvates suurimad probleemid koolituste planeerimisel ja elluviimisel? Võib valida mitu vastust.</p>	<p>1) koolituskorralduse eeskiri asutuses on puudulik</p> <p>2) puudub pädev koolitusjuht, kelle ülesandeks oleks koolitustegevuse ettevalmistamine ja läbiviimine</p> <p>3) puudub ülevaade, kes millist koolitust vajab</p> <p>4) koolituste sihtgrupid ei ole piisavalt täpselt määratletud</p> <p>5) prioriteetsete koolitusteemade valik on väike ehk piisavalt ei korraldata ametnike vajadustele vastavaid koolitusi</p> <p>6) koolitustel ei osale kõik ametnikud ehk ametnikud ei huvitu koolitamisest</p> <p>7) asutusel ei ole piisavalt koolitusrahasid</p> <p>8) pidevalt käivad koolitustel ühed ja samad inimesed</p> <p>9) koolitust vajavad ametnikud ei ole toimivatest koolitustest teadlikud</p> <p>10) koolitused toimuvad ebasobival ajal või kohas</p> <p>11) eelnevalt osaletud koolitustel omandatud teadmised/õpitu ei ole igapäevatoös rakendust leidnud – seetõttu on langenud motivatsioon neis osaleda</p> <p>12) koolituse nime all toimuvad muud tegevused (turism, spaa-külastus vms)</p> <p>13) muu:</p>

	..... .....
12. Kas Teil on omapoolseid ettepanekuid koolituste korraldamise süsteemi arendamiseks või muutmiseks?	..... ..... .....

Tänan, et võtsite vaevaks vastata!

Loodan, et küsimustiku täitmine on abiks Rapla vallavalitsuse koolitustegevuse arendamiseks.

Lugupidamisega  
Mari Andressoo