



**Koolitusjuhi  
käsiraamat**

**Käsiraamatu koostajad: Pille Toompere, Ave Randpõld, Margus Nurk**

**Toimataja Mari Nõmm**

**Kujundus Siiri Timmerman**

**© Riigikantselei**

## **SISUKORD**

<b>1 Koolitus ja organisatsioon</b>	<b>4</b>
Mis on koolitus?	4
Koolituse seosed personalijuhtimisega	5
Koolitustegevuse ahel	7
Koolitustegevust mõjutavad erinevad tasandid	8
Koolitusjuhi roll	9
Kokkuvõte	10
<b>2 Millest alustada?</b>	<b>11</b>
Alustuseks	11
Koolitustegevust reguleeriv seadusandlus	13
Probleemid ja lahendused	13
Koolitustegevust reguleerivad dokumendid	14
Kokkuvõte	16
<b>3 Koolitusvajaduse hindamine ja analüüs</b>	<b>17</b>
Mis on koolitusvajadus ja milleks seda hinnata?	17
Millised on koolitusvajaduse erinevad tasandid?	18
Kes hindavad koolitusvajadust?	19
Kuidas koolitusvajadust hinnata?	20
Koolituse eesmärgi sõnastamine	22
Koolitusvajaduse hindamise protsess	22
Koolitusvajaduse uuringute meetodid	23
Koolitus ei ole alati parim lahendus	23
Põhilised vead ja ohud koolitusvajaduse hindamisel	24
Kokkuvõtte	24
<b>4 Koolituse planeerimine</b>	<b>25</b>
Mis on koolituse planeerimine?	25
Koolitusvajaduse kokkuvõtte ja koolitusplaani analüüs?	26
Milleks koolitusturu uuring?	28
Mis on koolituseelarve?	28
Millest on tingitud vajadus muuta koolitusplaane ja koolituseelarvet?	30
Põhilised vead ja ohud koolituse planeerimisel	31
Kokkuvõte	31

<b>5 Koolituse korraldamine</b>	<b>.32</b>
Mis on koolituse korraldamine?	.32
Kuidas valida sobiv koolitusvorm?	.32
Kuidas valida koolitajat?	.33
Kuidas valida koolitatavaid?	.36
Kuidas tagada koolitustel osalemine?	.37
Koolituskokkulepe	.37
Kokkuvõte	.38
<b>6 Koolituse arvestus ja aruandlus</b>	<b>.39</b>
Mis on koolituse arvestus?	.39
Kuidas toimub koolituse arvestus ja aruandlus?	.42
Põhilised ohud ja vead koolituse arvestuse korraldamisel	.43
Kokkuvõte	.43
<b>7 Koolituse tulemuslikkuse hindamine</b>	<b>.44</b>
Mis on koolituse tulemuslikkus?	.44
Miks hinnatakse koolituse tulemuslikkust?	.44
Kes hindavad koolituse tulemuslikkust?	.45
Missugused on koolituse hindamise erinevad tasandid?	.46
Kuidas koolituse tulemuslikkust hinnata?	.48
Mis on koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõtted?	.49
Vead ja ohud koolituse tulemuslikkuse hindamisel	.50
Kokkuvõte	.50
<b>Lisad</b>	<b>.51</b>
1.1 Koolitusspetsialisti ametijuhend	.51
2.1 Koolitusstrateegia	.52
2.2 Koolituspõhimõtted	.54
2.3 Protseduurireeglid	.61
3.1 Koolitusvajaduse hindamissüsteem	.71
3.2 Koolitusvajaduse hindamise juhend ja vorm	.72
3.3 Koolitusvajaduse kokkuvõte	.75
3.4 Koolitusvajaduse hindamise meetodid	.78
4.1 Koolitusplaan	.79
4.2.1 Koolituseelarve eelnõu	.80
4.2.2 Seletuskiri eelnõule	.81
4.3 Koolituseelarve vorm	.82
5.1 Riigihanke korraldamine	.83
5.2 Konkursskiri	.87
5.3 Koostööleping koolitajaga	.88
5.4 Koolitustaotluse vormid	.91
5.5 Koolituskokkulepe	.93
6.1 Koolituse arvestuse vorm	.96
7.1 Koolituse tagasiside leht	.98

# 1 Koolitus ja organisatsioon

## Mis on koolitus?

Koolitus on muutunud vajalikuks – ükski ettevõtte ega asutus ei tihka tänapäeval väita, et saab ilma hakkama. Koolituse võimaldamine organisatsiooni liikmetele võib olla tingitud sisemisest vajadusest, välisest survest, ajaga sammu pidamise tarbest, aga ka trenditeadlikkusest, prestiižist.

Kõige universaalsem koolituse lahtiseletus on kirjas Eesti keele sõnaraamatus: koolitama – õppida võimaldama. Usutavasti mahuvad nii lihtsa, kuid samas ka laiahaardelise definitsiooni alla ka kõik ülejäänud tõlgendused. Eesti riigiasutuste koolitusjuhid on omavahel kokku leppinud, et

**koolitus on süsteemne õppimis- ja arendustegevus, mille eesmärgiks on tagada töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus ametikohal esitatavatele nõuetele, asutuse vajadustele ja avaliku teenistuse ootustele.**

Definitsiooni hoolikalt lugedes ilmnevad järgmised põhitõed, mida peaks koolitusest rääkides silmas pidama:

- Koolitus on süsteemne ja eesmärgistatud tegevus.
- Koolituse eesmärgiks on töötajate ettevalmistamine asutuse eesmärkide paremaks saavutamiseks.
- Koolitusega saab mõjutada töötajate teadmisi, oskuseid ja hoiakuid.
- Nõuded ja ootused töötajale ning selle kaudu ka koolitusele on seotud erinevate tasanditega.

## Mida tähendab koolitustegevuse süsteemsus ja terviklikkus?

Koolitustegevuse süsteemsust ja terviklikkust võib kirjeldada väga mitmest vaatekohast lähtuvalt. Käsiraamatu koostamisel oleme tähtsaks pidanud järgmisi süsteemse koolituse põhimõtteid:

- Koolitus lähtub organisatsiooni eesmärkidest.
- Koolitus on tihedalt seotud teiste personalijuhtimise valdkondadega.
- Süsteemne koolitus on terviklik protsess, mis koosneb loogiliselt järgnevatest etappidest.

- Asutuse koolitustegevus on korrastatud ja reguleeritud erinevate normdokumentide abil.
- Süsteemne koolitustegevus asutuses kaasab erinevad juhtimistasandid ja spetsialistid.
- Süsteemne koolitus lähtub pidevõppe tsüklist. Koolitusele järgneb õpitu rakendamise, selle toetamine ning tunnustamine, mis tagab edasise õpimotivatsiooni.

## Koolituse seosed personalijuhtimisega

Töötajate koolitamine ja arendamine kuulub ühe personalijuhtimise valdkonnana asutuse strateegiliste tugifunktsioonide hulka. Personalijuhtimise ülesandeks on tagada töötajate tõhusa rakendamise kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamine. Lihtsustatult öeldes - igal asutusel on oma tegevuseesmärk ning töötajaskond - personalijuhtimine on üks asutuse juhtimise funktsioone, mis püüab need kaks olulist poolt parimal viisil kokku viia. Koolituse ülesandeks selles püüdluses on töötajaskonna professionaalsuse saavutamine, säilitamine ning sobivate väärtushinnangute kujundamine.

Koolitusjuhi ülesanded algavad juba uue töötaja värbamisel ja valikul. Koos personalijuhiga antakse hinnang töötaja haridusele ning haritusele, mille komponentideks on kindlasti ka töötaja poolt läbitud koolitus ning eelnev töökogemus. Tööle asudes võib töötaja vajada tööalast väljaõpet või üksnes uue töötaja kohanemist kiirendavat sisseelamisprogrammi, seejärel täiendkoolitust olemasoleva ja soovitud kompetentsuse vahelise lõhe ületamiseks. Sealt edasi võib koolitus olla liikumapanevaks jõuks, mille mõjul organisatsioon ise kasvama ja arenema hakkab.

Personalijuhtimine on seotud mitmete erinevate alaeesmärkide ja tegevustega, põhilised personalijuhtimise tegevusvaldkonnad ja tulemused on järgmised:

### Tegevusvaldkond

Töö analüüs, organisatsiooni kujundamine  
 Personali planeerimine  
 Värbamine ja valik  
 Töötajate arendamine ja koolitus  
 Töötajate hindamine  
 Tasustamine, motiveerimine  
 Töösuhete ohjamine



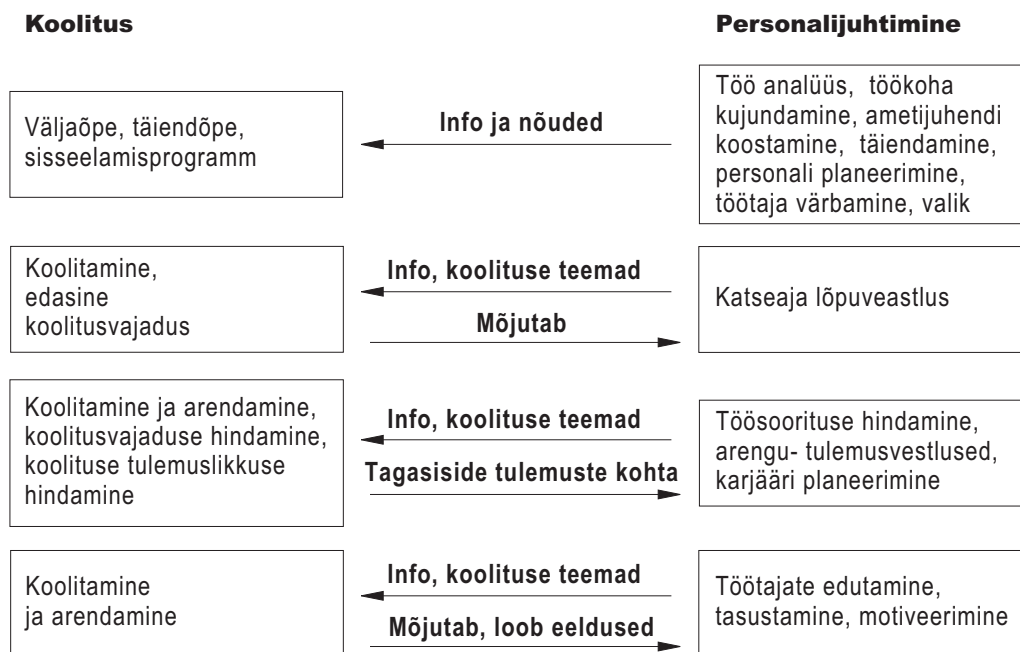
### Tulemused

Org struktuur, ametikirjeldused  
 Optimaalne hulk sobivaid töötajaid  
 "Õige inimene õigel kohal"  
 Kompetentne ja motiveeritud töötaja  
 Info töösoorituse parandamiseks  
 Rahulolev, motiveeritud töötaja  
 Eesmärgede toetavad koostöösuhted

Organisatsiooni eesmärkidest ja ülesehitusest tulenev personalistrateegia ning personalipoliitika mõjutavad otseselt töötajate koolitust. Personalistrateegia mõjutab nii koolituse sihtgruppi kui teemade valikut, personalipoliitika mõjutab koolituse korraldust ning kujundab koolituse seoseid teiste personalijuhtimise valdkondadega.

Näiteks asutuse personalistrateegias sõnastatud põhimõte, et keskastmejuhtide ametikohtade täitmisel kasutatakse seesmist värbamist, tingib vajaduse personali- ja koolitusjuhi tihedas koostöös sobivad inimesed selleks välja valida ja ette valmistada. Personalipoliitikas kirjeldatud tasustamise ja motiveerimise põhimõtted võivad määratleda kas ja millisel juhul võib tasemeharidust kasutada töötaja motiveerimiseks.

Koolituse põhilised seosed teiste personalijuhtimise valdkondadega on toodud alljärgneval skeemil:



Uue töötaja täiendkoolituse vajadust hinnatakse toetudes ametijuhendile. Ametijuhendi põhjal saab otsustada, kas konkreetne koolitus on töötaja jaoks tööalane ja tema tööülesannetega seotud või mitte. Katseaja lõpuvestlus aitab hinnata sisseelamisprogrammi tulemuslikkust ja toimunud täiendkoolituse mõju ning vajadusel täpsustada edasist arengut ja koolitusvajadusi. Hilisemad arengu ja tulemusvestlused aitavad hinnata nii koolitusvajadust kui ka toimunud koolituse tulemuslikkust. Töötaja koolitus ja karjääriplaneerimine on vastastikku üksteisest sõltuvad.

Sageli on töötajatel oma isiklik nägemus koolitusest ja karjäärist. Levinud arvamuse kohaselt on just avalik teenistus heade koolitusvõimalustega "hüppelauaks". Sellise olukorra vältimiseks on mõistlik teatud juhtudel sõlmida koolituskokkulepe (vt Peatükk 5 Koolituse korraldamine) või teadlikult "siduda" tugevaid ja hästi koolitatud töötajaid organisatsiooniga karjääri planeerimise, töö rikastamise, palga ja muude vahendite abil.

Koolitus on tihti osa asutuse töötajate motiveerimise poliitikast. Töötajasse investeeritud koolituse maksumust loetakse sageli kaudseks palgalisaks: asutused osundavad tööjõu värbamiskuulutustes võimaldatavale koolitusele, oma ettevõttest kõneldes rõhutavad juhid koolitusrahade osakaalu töötajate palgafondist. Loodetavasti ei kasuta tänapäeval keegi koolitust karistus- ega surveabinõuna.

### Mida peaks vältima

Koolitusjuhi ja personalijuhi kehv koostöö võib kiiresti viia koolitusraha ja töötajate ebaefektiivse kasutamiseni. Näiteks personali planeerimisega mitte arvestav koolitusjuht võib koolitada inimesi, keda kavatakse koondada. Kui ametijuhendis puuduvad nõuded töötajale või nendega ei arvestata uute töötajate valikul, suuren-

datakse sellega kunstlikult koolitusvajadust. Karjääri planeerimise ja koolituse vähene seotus võib anda tulemuseks ebakompetentse töötaja.

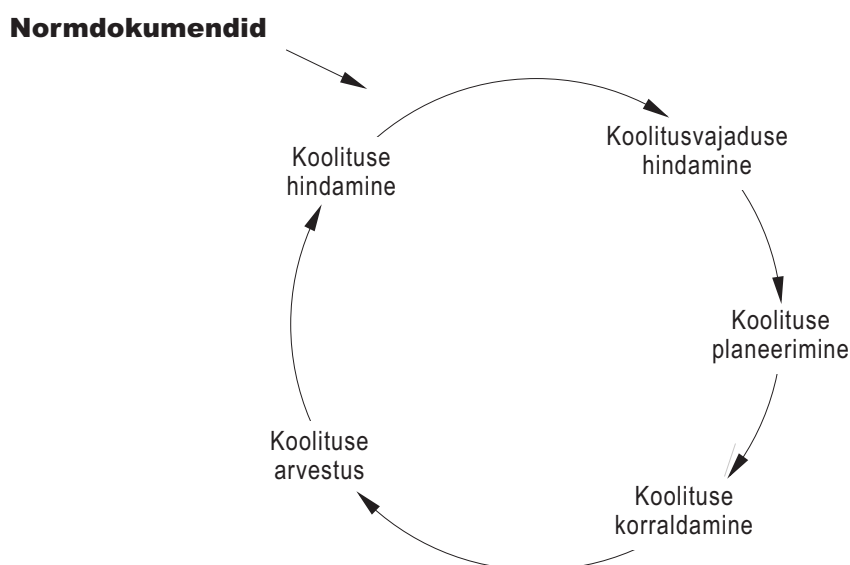
### Kokkuvõte

Koolitus on üks personalijuhtimise valdkondi, mis tagades töötajaskonna püsiva professionaalsuse ning sobivad hoiakud, aitab saavutada asutuse eesmärke. Igal organisatsioonil tuleb oma koolitusstrateegias lahti mõtestada, milles täpselt nende puhul koolituse kui tugifunktsiooni roll väljendub. Koolitus on tihedas seoses teiste personalijuhtimise valdkondadega. Koolitus mõjutab otseselt organisatsiooni-kultuuri, personali töösooritust, karjääri ja töömotivatsiooni. Töökohtade kujundamine, personali valik, karjääriplaneerimine kujundavad ja täpsustavad koolitusvajadust ning personali hindamine ja tulemusvestlused on osa koolituse tulemuslikkuse hindamisest.

### Koolitustegevuse ahel

Koolitustegevuse protsess toetub mõistlikule tegevusloogikale: hinda olukorda, sea eesmärgid, planeeri tegevus, tegutse, kogu infot saavutatu kohta ja hinda tulemusi. Sellest loogikast tulenev koolitustegevuse etappide järjestus on:

- Koolitusvajaduse hindamine.
- Koolituse planeerimine.
- Koolituse korraldamine.
- Koolituse arvestus.
- Koolituse tulemuslikkuse hindamine.



**Koolitusvajaduse hindamise** käigus kogutakse infot, mis on aluseks kõigile koolitustegevuse järgnevatele etappidele. Praktika näitab, et kõige raskem on vajadusi (kogutud infot) õigesti analüüsida ning koolitusele selged ja konkreetsed eesmärgid seada. Seetõttu jäädakse hiljem tihti kimpu ka koolituse tulemuslikkuse hindamisega. Vajaduste väljaselgitamiseks on mitmeid võtteid ja võimalusi, millest saab lähemalt lugeda käsiraamatu kolmandast peatükist.

**Koolituse planeerimine** viib vajadused kokku võimalustega, selle tulemusena valmib **koolitusplaan**. Koolitusplaaniga kaasneb koolituskulude eelarve, milles planeeritakse koolitusplaaniga täitmiseks vajalikud kulutused. Koolitusplaanist ja eelarvest on lähemalt lugeda neljandast peatükist.

**Koolituse korraldamine** on koolitustegevuse ahelas kõige praktilisem ja silmaga nähtavam lüli. Siin valmistatakse ette ja viiakse läbi koolitusüritusi. Koolituse korraldamise protsessi on kirjeldatud viiendas peatükis.

**Koolitusarvestust** on tark pidada jooksvalt – koolitusjuhil endal ülevaade olemas ja võimalus andmete nõutajatele (tippjuhtkond, Riigikantselei jmt) kiiresti ja täpselt toimuvat kirjeldada. **Aruandluse** etapis vormistatakse info toimunud koolituste kohta ning analüüsitakse asutuse koolitustegevust. Arvestusest ja aruandlusest on lähemalt lugeda kuuendas peatükis.

**Koolituse tulemuslikkuse hindamine** on koolitustegevuse eelnevate etappide loomulikuks jätkuks ja ühtlasi aluseks järgnevatele koolitustele. Tulemuslikkuse hindamist on põhjalikult kirjeldatud käsiraamatu viimases, seitsmendas peatükis.

## Koolitustegevust mõjutavad erinevad tasandid

Koolitusprotsessis osalevad lisaks koolitusjuhile ka töötajad, juhid ja spetsialistid. Kõigil koolitustegevuse etappidel on konkreetsed ülesanded asutuse töötajatel, personalijuhil, vahetutel juhtidel, tippjuhtkonnal, erinevatel osakondadel ja spetsialistidel. Eri tasandite õigused, kohustused ja vastutus sõltuvad asutuse suuruselt ja eripärast ning on määratletud eelkõige ametijuhendite ning põhimäärustega.

- **Tippjuhtkond** vastutab koolitustegevuse tulemusliku toimumise eest ja tagab võimalused töötajate koolitamiseks, osaleb koolituse strateegiliste põhimõtete väljatöötamisel, kinnitab koolitustegevuseks vajalikud dokumendid, teostab järelevaiget ning osaleb otseste alluvate koolitusvajaduse väljaselgitamisel ja koolituse tulemuslikkuse hindamisel.
- **Personalijuht** osaleb koolituse strateegiliste põhimõtete väljatöötamisel, koolitusvajaduse hindamisel ja analüüsil, koolituse tulemuslikkuse hindamisel ning tagab koolitustegevuse kooskõla üldise personalipoliitikaga.
- **Koolitusjuht** koordineerib ja korraldab asutuse koolitustegevust, jälgib ja toetab asutuse koolitussüsteemi arendamist ning koostab vajalikud dokumendid, teostab analüüsi ja peab koolitusvaldkonna arvestust.
- **Keskastmejuhid** (kasutatud ka struktuuriüksuste juhid) – osalevad koolituse strateegiliste ja poliitiliste põhimõtete väljatöötamisel, selgitavad välja alluvate koolitusvajaduse, osalevad alluvate koolituse tulemuslikkuse hindamisel ning tagavad töötajatele võimaluse koolitusettepanekute tegemiseks.

- **Töötajad** – osalevad koolitusel, koolitusvajaduse analüüsi läbiviimisel, koolituse tulemuslikkuse hindamisel, teevad ettepanekuid koolituse paremaks korraldamiseks, vastutavad oma pädevuse ja enesetäiendamise eest.
- **Spetsialistid** (näit IT, juura, finants) – nõustavad koolitusjuhti oma valdkonda puudutava koolitusvajaduse hindamisel, koolitusprogrammide koostamisel ja koolituse tulemuslikkuse hindamisel.

### Väljavõte ... ameti osakonnajuhataja ametijuhendist.

#### PEAMISED ÜLESANDED VASTUTUS

##### Osakonna töötajate juhtimine:

1. Osakonna tööjaotuse määramine, tööprotseduuri kehtestamine töökoormuse optimeerimine, puhkustegraafiku koostamine.
2. Osakonna töötajate valikul ja hindamisel osalemine.
3. Osakonna töötajate juhendamine tööülesannete täitmisel.
4. Osakonna töötajatele sisekoolituse korraldamine ja tingimuste loomine koolitustel osalemiseks.
5. Personali koolitamiseks ja tasustamiseks ettepanekute tegemine vastavalt kehtestatud korrale.
6. Personalile sobivate füüsiliste ja sotsiaalsete töötingimuste kindlustamine.

#### (EELDATAV TULEMUS)

1. Hästi toimiv tööjaotus Osakonna töötajad on teadlikud oma tööülesannetest ning oskavad neid täita.
2. Osakonna personal on vajalike oskuste ning teadmistega ja motiveeritud nõuetele vastavalt töötama.
3. Osakonna personalil on sobivad töötingimused.

### Koolitusjuhi roll

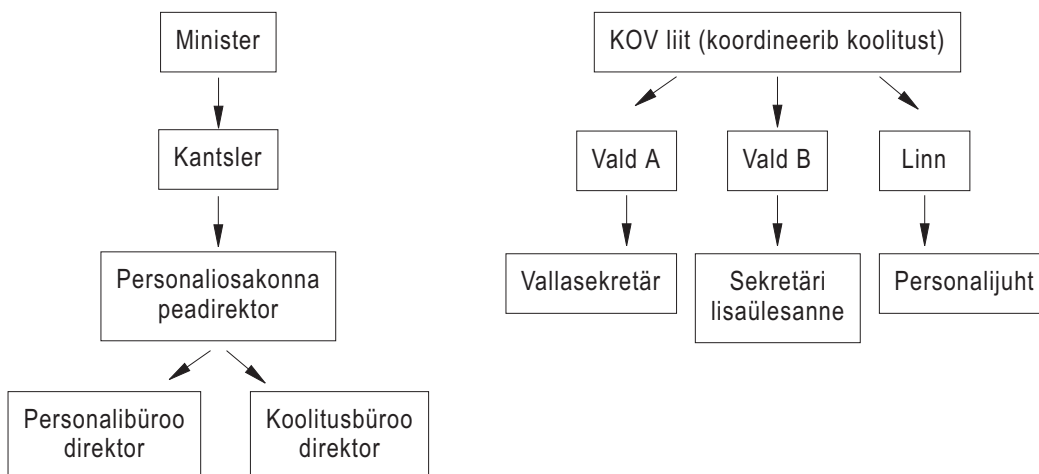
Koolitusjuhi ülesandeks on luua eeldused ja tagada koolitustegevuse süsteemsus ja terviklikkus. (Vt. Lisa 1.1 Koolitusspetsialisti ametijuhend) Seega - kui koolitus on organisatsiooni tugifunktsioon ehk maakeeli kandev tala, siis koolitusjuht on inimene, kes selle tala üles ehitab ja seda püsti hoiab. Seda ülesannet täites on koolitusjuht:

- **Strateeg**, kes osaleb töötajate arengustrateegia kujundamisel, töötab välja koolitusstrateegia ning -põhimõtted, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist.
- **(Personali)juhi parem käsi**, kes toetab oma tegevusega (personali)juhti. Koolitusjuht peaks olema personalijuhi väga hea kolleeg ja konsultant. (Kui tegemist on ühe ja sama isikuga, tuleb iseendaga hästi läbi saada ja vahel ka väga tõsiselt nõu pidada.) Personalijuhipoolne personaliinfo on koolitusjuhile hädavajalik, olles esmatähtis algul koolitusvajaduse väljaselgitamiseks, edasi koolituse planeerimiseks ning lõpuks koolituse tulemuslikkuse hindamiseks.
- **Konsultant**, kes on ekspert töötajate arendamise ja koolitamise valdkonnas ning konsulteerib juhte koolituspoliitikate ja -strateegiate koostamisel ja rakendamisel, analüüsib ja hindab personali ning organisatsiooni probleeme, pakub lahendusi, konsulteerib personali sobiva koolituse valikul.

- **Kontrollija**, kes jälgib koolituspõhimõtetest ja -protseduuridest kinnipidamist.
- **Koolituse (projekti)juht**, kes juhib organisatsiooni igapäevast töötajate arendamist, koolitamist, valmistab ette ja viib läbi tellitud koolitusüritusi.
- **Arvestaja**, kes peab koolitusel osalemise arvestust ja analüüsib toimunud koolitustegevust.

Tarvidusel on koolitusjuht ka Trooja hobune või Suur Tõll, kes oma nutikuse, (veenmis)jõu, vaheda mõistuse ning isiksusliku säruga loob ja hoiab toimivana asutuse koolitussüsteemi.

Enamikes riigiasutustes juhib koolitustegevust ning personali arendamist keskselt personaliosakonna/talituse/ büroo koosseisus olev koolitusjuht. Heal juhul on tal oma meeskond (nt koolitusbüroo personaliosakonna koosseisus). Kuivõrd koolituskorraldus on osa asutuse personalitööst, allub koolitusjuht sageli personalijuhile. Mitmetes asutustes on personali- ja koolitusjuht hierarhiaredelil võrdsed kolleegid. Sõltuvalt asutuse tüübist ja suuruselt võivad koolitusjuhi ülesandeid täita väga erinevate ametikohtade töötajad, näiteks võivad koolituse juhtimise ahelad avalikus teenistuses välja näha järgmiselt:



Väiksemates asutustes täidab koolitusjuhi ülesandeid väga sageli personalijuht või on need mõlemad valdkonnad delegeeritud lisaülesannetena mõnele struktuuriüksuse juhile (kantselei arendus- üldosakond). Sageli piirdub personalitöö ja koolituse korraldamine sellistel juhtudel formaalse seadusest tuleneva personali arvestuse kohustusega ja koolitussoovide valikulise rahastamisega.

## Kokkuvõte

Koolituse ülesandeks on aidata saavutada organisatsiooni eesmärke töötajate ettevalmistamise arendamise kaudu. Selle ülesande paremaks täitmiseks on oluline koolituse tihe seotus teiste personalijuhtimise valdkondadega. Süsteemne koolitus ei saa olla üksnes koolitusjuhi ülesanne. Koolitustegevus on protsess, milles osalevad kõik asutuse erinevad juhtimistasandid – töötajast tippjuhini.

## 2 Millest alustada?

### Alustuseks

praktilikas proovitud nipp süsteemi looma või muutma hakkavale koolitusjuhile: tee endale üksikasjalikult selgeks, missuguse asutusega on tegemist, mis on Sinu kolleegide igapäevane töö. Selleks:

**Suhtle.** Suhtle kõigi koolituse jaoks oluliste tasanditega - töötajaga, vahetu juhiga, personalijuhiga, tippjuhiga, avalikku teenistust kureerivate kolleegidega. Selgita välja töötajate hariduslik taust, senine täiend- või väljaõpe. Kuula ära nende arusaamad, väärtushinnangud, vajadused ja ettepanekud. Nii kujuneb asjade seisust pilt ja kuuldut, nähtut, kogetut tasahilju analüüsisides võib hakata iseenesest välja joonistuma süsteem.

**Tutvu dokumentidega.** Hangi ja loe läbi kõik olulised paberid, mis kasvõi servapidi koolitust puudutavad. Iga (riigiasutuse) koolitusjuhi laual peaks olema avaliku teenistuse seadus, täiskasvanute koolituse seadus, koolituse juhtimise põhimõtted riigiasutustele, organisatsiooni arengustrateegia, organisatsiooni põhimäärus, struktuuriüksuste põhimäärused, asutuse personalistrateegia, töötajate ametijuhendid, vestluste tulemused, atesteerimismõuded. Nimetatud paberid pakuvad häid lähtekohti, pidepunkte ja ka võrdlusvõimalusi suhtlemise teel saadud andmetele.

Ühest retsepti, kust alustada, on raske anda. Osa alustavad kindlasti dokumentidest, mõned suhtlemisest, ideaalis peaks asi toimuma paralleelselt. Saadud info aitab koolitusjuhil mõista, mis on senini asutuses koolituse vallas toimunud ja mida temalt endalt oodatakse.

Lähtudes asutuse koolitustegevuse süsteemsusest ja korrastatusest võib selles eristada kolme tasandit: “kaos”, poolik süsteemsus ja süsteemne koolitus.

Põhilised küsimused koolitussüsteemi analüüsimisel ja kaardistamisel on järgmised:

Koolitusjuhi roll	Juhtide roll	Normdokumendid	Koolitustegevuse ahel koolituse tulemus
<b>“Kaos”</b>			
Koolitusjuht puudub või tegeleb üksnes koolituspakkumiste vahendamisega, koolituste registreerimisega.	Juhid ei väärtusta koolitust.	Puuduvad.	Koolituste valik on juhuslik ning toimub üldjuhul töötajate initsiatiivil, puudub koolitusvajaduse hindamine, koolituste planeerimine ja tulemuslikkuse hindamine. Koolitus pole sageli seotud töötaja ülesannetega, organisatsiooni eesmärkidega. Mõju asutuse tegevusele on vähene ja/või raskesti hinnatav.
<b>Poolik süsteemsus</b>			
Teeb üksi nii palju kui jõuab.	Peavad koolitust oluliseks, kuid ei osale koolitusstrateegia kujundamisel, tulemuslikkuse hindamisel.	Kirjalikult olemas, kuid sageli ei järgita.	Toimub koolituse planeerimine, korraldamine ja osaline aruandlus. Koolituse tulemuslikkuse hindamine on koolitusjuhi “eralõbu”.
<b>Süsteemne koolitus</b>			
Koolitusjuht on algataja ja koordineerija.	Juhid teadvustavad koolituse vajalikkust osalevad koolitusvajaduse ja tulemuslikkuse hindamisel.	Tegevuses järgitakse formaalseid ja mitteformaalseid põhimõtteid.	Toimuvad kõik koolitustegevuse etapid: analüüs, planeerimine, korraldamine, arvestus, hindamine. Tulemuslikkuse hindamine on koolituse loomulikuks osaks; juhtkond on määratlenud koolituse aruandluse korra, on tulemustest sisuliselt huvitatud.

- Kuidas suhtuvad koolitusse tippjuhid, keskastmejuhid, töötajad?
- Mida koolituselt oodatakse?
- Mida koolitusjuhilt oodatakse? Kas ootused on kooskõlas või vastandlikud?
- Millised on olnud õnnestunud, tulemuslikud koolitused?
- Milliseid koolitusi hinnatakse? Miks?
- Kuidas toimub personali hindamine, valik, motiveerimine?
- Kas koolitus on seotud ja kooskõlas personalijuhtimisega?
- Kas ja kuidas toimub koolitusvajaduse analüüs, planeerimine, koolituse korraldamine, koolituse arvestus, tulemuslikkuse hindamine?
- Kas ja kuidas on need tegevused omavahel seotud?
- Kes koolitustegevuste erinevatel etappidel mille eest vastutab?
- Kas on olemas koolitusstrateegia? Kas see on toimiv, kooskõlas asutuse eesmärkidega, personalistrateegiaga?
- Kas koolitustegevuse põhimõtetes on määratletud töötajate ja juhtide ülesanded ning vastutus?
- Kas ja kuidas osalevad koolitusvajaduse hindamisel keskastmejuhid?
- Millised on koolitustegevuse tugevad küljed?
- Millised on kõige suuremad probleemid?

Vastused eelnenud küsimustele aitavad otsustada, mis on kõige olulisem, millega on kõige kiirem, millest oleks kõige õigem alustada. Oluline on, et koolitusjuht oma heade kavatsuste ja suure infohulgaga üksi ei jää. Selleks teadvusta enda kui koolitusjuhi olemasolust kolleegide väljakujunenud infokanaleid (Intranet, asutuse häälekandja, kohtumised jmt) kasutades. Näita üles omapoolset initsiatiivi info hankimisel ja ettepanekute tegemisel. Paku välja oma tegevuskava nii juhtkonnale kui ka töötajatele.

## Koolitustegevust reguleeriv seadusandlus

Koolitustegevust ja koolitusjuhti mõjutavad otseselt “Täiskasvanute koolituse seadus” ja “Avaliku teenistuse seadus”.

Täiskasvanute koolituse seadus “... sätestab täiskasvanute koolituse alused ja õiguslikud tagatised täiskasvanutele nende soovikohaseks õppeks kogu eluea jooksul”.

Seadus defineerib kolm koolitusliiki (tasemekoolitus, tööalane koolitus, vabahariduslik koolitus) ja määratleb Vabariigi Valitsuse, kohaliku omavalitsuse ning Täiskasvanuhariduse Nõukogu ülesanded, kehtestab õppepuhkused, mille kestus sõltub koolituse liigist ja tasemekoolitusel omandatavast akadeemilisest kraadist. Seadus kirjeldab koolituse finantseerimise põhimõtted - kes mida finantseerib ja määratleb riigiasutuste koolitusrahade vahemiku - Paragrahv 13 lõige 5 “Riigiasutuste töötajatele ja teenistujatele nähakse tööalaseks koolituseks ette vahendid riigieelarves - nimetatud töötajate ja teenistujate aastasest palgafondist kahe kuni nelja protsendi ulatuses.”

“Avaliku teenistuse seadus” kirjeldab õppekulude hüvitamise tingimusi ja kehtestab õiguse õppepuhkusele tööalaseks enesetäiendamiseks (paragrahv 54). Kirjeldatud regulatsioonid on aga muutumas kuna Haridusministeeriumis valmistatakse ette “Täiskasvanute koolituse seaduse” muutmise eelnõud ja seoses haldusreformiga on ka “Avaliku teenistuse seaduse” muutmist oodata juba 2001 aastal.

## Probleemid ja lahendused

Tüüpilisi probleeme (hoiakuid) avalikus teenistuses, mis takistavad eesmärgipärase ja tulemusliku koolituse läbiviimist:

Probleem	Ettepanek lahenduse leidmiseks
Koolituse toetavat rolli asutuse eesmärkide saavutamisele ei teadvustata.	Tippjuhtkond analüüsib koos koolitusjuhiga koolituse rolli ja väljundit asutuse kui terviku seisukohast.
Asutusel puudub personalipoliitika.	Koolitusjuht selgitab personalijuhile ja tippjuhtkonnale personalipoliitika väljatöötamise ja kõikidele asutuse töötajatele kättesaadavuse hädavajalikkust.
Koolituse seos personalijuhtimisega jääb nõrgaks.	Personali- ja koolitusjuht analüüsivad ühiselt vastastikuse koostöö võimalusi kogu koolitusahela vältel.
Erinevate tasandite ülesanded ja vastutus koolitustegevuses ei ole määratletud.	Koolitusjuhi ettepanekute alusel tagab tippjuhtkond ametijuhendite ja põhimääruste ühtlustamise ja koolitustegevusega seotud ülesannete selgema määratlemise.
Nii tipp- kui keskastme juhid ei oska neile pandud koolituslaseid ülesandeid (nt. vajaduse väljaselgitamine, tulemuste hindamine jmt) täita.	Koolitusjuht juhendab ja nõustab juhte koolituslases küsimustes või tellib neile vastavat koolitust.

Seega tuleb asutuse juhtkonnale ja töötajaskonnale selgitada koolituse olemust ning igapäevase rolli selles. Koolitusjuht võib selle raske, kuid huvitava ülesande enda kanda võtta, aga ka tellida mõnelt koolitajalt.

Tihti peale inimesed mitte ei saa ja ei taha, vaid hoopis ei oska. Oma ebakompetentsust koolituse vallas varjatakse käibefraasi “eks ta üks jama on” taha. Seega tuleb varuda kannatlikkust, pikka meelt ja julgust juhendada.

Värskele koolitusjuhile soovitaks aga paindlikkust kõigi osapooltega suhtlemisel. Jäärpäisusega ei ole üheski organisatsioonis suurt midagi peale hakata. Kõige suurem viga, mida üks koolitusjuht teha saab, on omaenese arusaamade või kuulu/loetu/õpitu teistele pealesurumine. Nii nagu inimesed saavad erinevatest asjadest erinevalt aru, saavad nad ka koolitusest erinevalt aru. Nutikas koolitusjuht aktsepteerib seda. Tuues kasutusse uued mõisted või põhimõtted, annab ta endale ja teistele harjumiseks aega, tuleb sama teema juurde erinevas võtmes tagasi, liigub samm-sammult toetuse ja positiivse hoiaku poole. Kui tarvis, tuleb selleks puhuks ära õppida ka (ajutine) taganemiskunst.

## Koolitustegevust reguleerivad dokumendid

Kõiki koolitustegevuse etappe saadavad vajalikud töödokumendid: koolitusvajaduse analüüsi kokkuvõte, koolitusplaan, koolituskulude eelarve, koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõte, koolituse aruanne. Kõige olulisemad on aga **normdokumendid**, mis on aluseks kogu koolitustegevuse korraldamisele. Normdokumente on lihtne meelde jätta märksõnadega **mida, kes, kuidas**:

**Normdokument on koolitustegevuse eesmärkide, põhimõtete ja korralduse formaliseeritud ja ametlikult kinnitatud kirjeldus.**

Märksõna	Dokumendid	Eesmärk ja mõju
<b>mida</b> ja <b>kellele</b> õpetatakse	Koolitusstrateegia	Määratleb koolituse pikaajalised eesmärgid ja prioriteetsed sihtgrupid. Tagab koolituse kooskõla asutuse eesmärkidega (strateegiaga) ning koolituse järjepidevuse.
<b>kes</b> mida teeb	Koolituspõhimõtted (koolituspoliitika)	Selgitab koolitustegevuse korraldamise üldpõhimõtted ja määratleb erinevate tasandite ülesanded ning vastutuse. Tagab koolituse korrastatuse.
<b>kuidas</b> tehakse	Koolituse protseduurireedid (koolituse korrad)	Sätetab üldpõhimõtete rakendamise täpsed reeglid ja teguviisid. Tagab koolitusprotsessi arusaadavuse ja läbipaistvuse erinevate osapoolte jaoks.

Koolitusstrateegia on üldjuhul osa asutuse personalistrateegiast, mis omakorda tuleneb asutuse tegevusstrateegiast. (Vt. Lisa 2.1 Koolitusstrateegia) Koolituse strateegiliste plaanide väljatöötamise eest vastutab tippjuhtkond, põhimõtete ja protseduurireeglite eest koolitusjuht. Praktikas langeb aga kõik sageli koolitusjuhi õlule, kes peab suutma dokumendid tippjuhtkonnale õigel ajal “ette sööta” ja “maha müüa”. Vajadus formaalsete reeglite ja normdokumentide järele kasvab asutuse suurusega. Detailsed ja mahukad dokumendid õigustavad end ennekõike suurtes asutustes, sest nii tagatakse kõigile arusaadavad reeglid. Samuti lihtsustavad dokumendid asjaajamist ja hoiavad ära vaidlussituatsioone. Koolituspõhimõtted määratlevad tegevusetappide (vt koolitustegevuse ahel Peatükk 1) kaupa põhimõtted millest lähtutakse koolitusprotsessi juhtimisel. (Vt. Lisa 2.2 Koolituspõhimõtted) Koolituspõhimõtetest tulenevad protseduurireeglid, mis täpsustavad ja määratlevad põhimõtete rakendamist konkreetsetes situatsioonides. (Vt. Lisa 2.3 Protseduurireeglid) Protseduurireeglid ehk korrad on seotud selliste teemadega, mille reguleerimata jätmine tekitaks segadust ja vaidlusi, näit koolitusel osalemine, koolituse rahastamine, koolituslepingute sõlmimine (vt peatükk 5 Koolituse korraldamine).

Sageli jäävad ka head dokumendid paberiteks, millest tegelik elu üle, mööda ja ümber läheb. Järgnevate juhiste kasutamine peaks seda ohtu vähendama.

1. Mõttele läbi, mida ja milleks sa tahad ning keda ja kuidas see puudutab.
2. Sea dokumendile selge eesmärk, väldi püüet reguleerida kõike ühe paberiga.
3. Informeeri oma kavatsusest juhte ja osapooli keda see teema puudutab, põhjenda selle vajalikkust - nende jaoks olulised argumendid ja näited.
4. Püüa koostamisse kaasata tõenäolised huvigrupid.
5. Jää teema piiresse. Tee lühike dokument, viska üleliigne välja, paiguta vähem oluline lisadesse, millele viitad.
6. Tee dokument teistele arusaadavaks:
  - 6.1 kujunda loogiline ülesehitus, vajadusel lisa sisukord;
  - 6.2 saavuta keeleline selgus, väldi pikki lauseid ja erialaseid termineid;
  - 6.3 kontrolli mõistete kasutust, vajadusel lihtsusta või defineeri;
  - 6.4 kujunda välimus ja stiil, mis on ilus ja lihtsustab arusaamist.
7. Taga dokumendile laiem toetus, informeeri osapooli ja kooskõlasta.
8. Taga dokumendile juhtide toetus, kooskõlastamine, kinnitus ja alluvate informeerimine.
9. Tee dokumendist sündmus. Et saavutada laiemat kõlapinda, esitle, tee lühikokkuvõtte sellest, mis muutub, keda ja kuidas puudutab. Vajadusel loo väike intriig - kommentaari, vasta, seleta.
10. Taga püsivalt dokumendi kättesaadavus.
11. Võimalusel väldi dokumenti eiravaid erandeid.
12. Jälgi dokumendi ajakohasust, vajadusel muuda ja täienda seda.

Dokumentide produtseerimine dokumentide endi pärast ei ole otstarbekas. Pikad ja sisutud paberid ei tee kellegi elu kergemaks. Samuti võib mõni hea koolitusmõte ellu viimata jääda, kui otsustajad jonnakalt vaid dokumendis kirjapandust näpuga järke ajavad.

## **Kokkuvõte**

Koolitussüsteemi kujundamist ja korrastamist alustab koolitusjuht aktiivsest suhtlemisest ja dokumentidega tutvumisest, mis aitab analüüsida koolitustegevuse süsteemsust ja kasulikkust asutuse eesmärkide saavutamisel. Läbimõeldult koostatud normdokumendid aitavad tagada koolituse eesmärgipärasust ja lihtsustavad koolitusjuhi tööd sellega, et kirjeldavad ära reeglid tüüprobleemide lahendamiseks ja määratlevad koolitusprotsessi korraldamise põhimõtted kogu asutuse töötajaskonna jaoks.

### 3 Koolitusvajaduse hindamine ja analüüs

#### Mis on koolitusvajadus ja milleks seda hinnata?

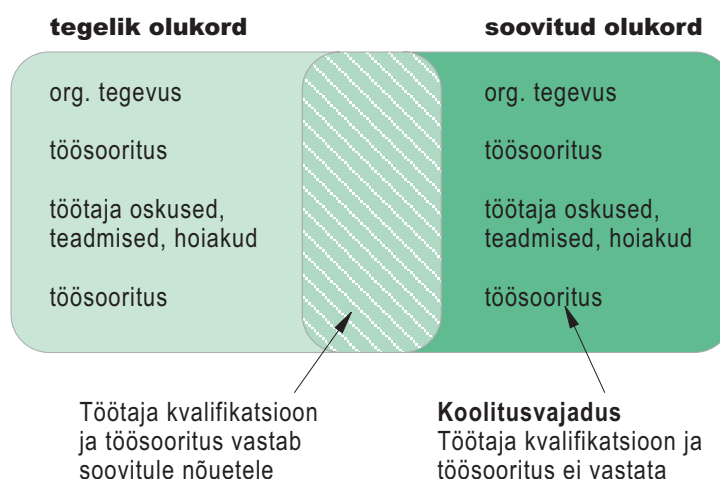
Kui võrrelda koolitustegevust maja ehitamisega siis, on koolitusvajaduse hindamine vundamendiks, mis kannab kogu maja, määrates selle kuju ja suuruse. Vigane vundament viiks üsna kiiresti pragudeni seintes, hullemal juhul maja kokkukukkumiseni. Seega on koolitusvajaduse hindamine aluseks kogu koolitustegevusele ja sellest sõltub otseselt koolituse tulemuslikkus.

Koolitusvajaduse hindamise eesmärgiks on välja selgitada

1. miks
2. keda
3. millisel teemal
4. kuidas

koolitada, et kõrvaldada asutuses tekkinud probleeme, valmistada ette ja viia läbi vajalikke muudatusi, parandada asutuse tegevust või lihtsalt säilitada töötajate vajalikku kvalifikatsiooni. Kui koolitustegevus toimub ilma, et eelnevalt oleks vastatud neile neljale küsimusele, on üsna suur tõenäosus, et koolitus osutub asutuse jaoks kasutuks ja koolitusraha raisatuks.

Koolitusvajadust defineeritakse sageli kui erinevust tegeliku ja soovitud olukorra vahel, mida koolituse abil saab vähendada. Koolitusvajaduse hindamise eesmärgiks on välja selgitada, millises osas tegelik olukord erineb soovitud olukorrast. Koolituse eesmärgiks on kaotada erinevus tegeliku ja soovitud olukorra vahel.



## Millised on koolitusvajaduse erinevad tasandid?

Koolitusvajadus ja selle hindamine võib olla seotud väga erinevate tasandite ja sihtgruppidega. Põhilised tasandid ja sihtgrupid koolitusvajaduse hindamisel on järgmised:

Koolitusvajaduse tasandid	Koolitusvajadusega seotud sihtgrupid
Avaliku teenistuse tasand	Uued töötajad
Ministeeriumi haldusala, valdkonna tasand	Spetsialistid (juristid)
Asutuse tasand	Struktuuriüksuste juhid
Osakonna tasand	Tippjuhid
Ametigruppide tasand (klienditeenindajad)	....
Teenistuja tasand	

Koolitusvajaduse hindamisel peab arvestama üldjuhul vähemalt kolme tasandi vajadusega:

1. asutus
2. osakond
3. teenistuja

Tasandi valikut mõjutavad erinevad tegurid. Muutus väliskeskkonnas tingib koolitusvajaduse määratlemise vähemalt asutuse tasandil. Näiteks haldusreform eeldab koolitusvajaduse analüüsi avaliku teenistuse tasandil tervikuna. Stabiilses olukorras (mida Eesti avalikus teenistuses veel mõnda aega ette näha ei ole) on koolitusvajaduse analüüsi tavalisim tasand osakonna või teenistuja tasand.

X Asutuse juhtkond otsustas töötajate motiveerimiseks kasutada Rahandusministeeriumi pakutud tulemuspalga maksmise võimalust. Personalibüroo juhatajale (personalijuht) tehti ülesandeks kahe nädala jooksul välja töötada uus palgajuhend. Peale esimest optimismi (tippjuhid ja osa struktuuriüksuse juhtidest) ning segadust ja ärevust (osa struktuurüksuse juhtidest, reatöötajad ja personalijuht) selgus, et tulemuspalga maksmisele üleminekuks on vaja saada keske palgakomisjoni luba. Loa saamiseks, on vaja formaliseerida iga-aastane strateegiline planeerimine ning näidata kuidas asutuse eesmärkidest tuletatakse osakonna eesmärgid ning kuidas nendest tulenevad töötaja tasandi eesmärgid. Lisaks määratlema tulemuskriteeriumid ning välja töötada töösoorituse (tulemuslikkuse) hindamise kord. Peale ühist nõupidamist (tipp- keskastmejuhid, personalijuht, koolitusjuht) leiti, et mõistlik on asja põhjalikumalt ette valmistada ning koolitusjuhile tehti ülesandeks tellida vastava teemaline koolitus. Peale koolitusvajaduse täpsustamist, mille käigus koolitusjuht koos personalijuhiga määratles töösoorituse hindamise ja tulemuspalga rakendamiseks vajalikud eeldused ja põhimõtted, ning vestles erinevate keskastmejuhtide ja peadirektoriga. Selgus, et

- Seni toimunud iga-aastased vestlused juhi ja alluva vahel on olnud valdavalt formaalsed ja keskendunud pigem omadustele, tegevustele, mitte eesmärkidele ja tulemustele
- Reatöötajatele ei ole adekvaatset informatsiooni kavandatavatest muudatustest
- Tegevuse strateegilise planeerimise ja juhtimise tase osakonniti on väga ebaühtlane
- Vajalikud on vähemalt kaks tellimuskoolitust keskastmejuhtidele, struktuuriüksuse tegevuse strateegiline planeerimine ja juhtimine ning töösoorituse hindamisalane koolitus
- Lisaks koolitusele on kasulik koostada juhendmaterjal keskastmejuhile
- Keskastmejuhtide ametijuhendisse on mõttekas lisada personali arendamise ja hindamise ülesanded
- Vajalik on tippjuhtide poolne asutuse missiooni ja eesmärkide täpsem sõnastamine

## Kes hindavad koolitusvajadust?

Erinevate tasandite ja sihtgruppide koolitusvajaduse hindamiseks ei piisa üksnes koolitusjuhi heast tööst. Koolitusvajaduse hindamisele tuleb kaasata nii tipp- ja keskastmejuhid kui ka spetsialistid. Erinevate hindajate kaasamine tagab koolitusvajaduse terviklikkuse ja vastavuse tegelikule olukorrale organisatsioonis ja väliskeskkonnas.

Järgnevas tabelis on toodud võimalike koolitusvajaduse hindajate tugevad küljed ning ohud.

Hindaja	Tugevad küljed	Ohud
<b>Tippjuht(kond)</b>	Käsitlevad asutust tervikuna, oskavad hinnata koolitusvajadust tulevikuvajadustest ja väliskeskkonna muutustest lähtuvalt.	"Elukauged", ei tunne eesliini spetsiifikat.
<b>Vahetu juht</b>	Tunneb hästi oma struktuuriüksuse tööd, probleeme ja vajadusi, oskab hinnata sellest tulenevat alluvate koolitusvajadust.	Ei tunneta asutust tervikuna. Subjektiivsus oma osakonna probleemide ja koolitusvajaduse tähtsustamisel.
<b>Spetsialistid (jurist, IT)</b>	Tunnevad põhjalikult oma valdkonda, oskavad prognoosida muutatusi, täpsustada koolitusvajadust.	Kitsas vaade oma valdkonna seisukohalt, selle eelistamine. Ei teadvusta, et probleemid on koolitusega lahendatavad.
<b>Personalijuht</b>	Omab asutusest terviklikku ülevaadet, asjatundja personaliküsimustes ja töö korralduseprobleemides, suudab hästi hinnata koolituse ja alternatiivsete võimaluste kasulikkust.	Vähene arvestamine koolituse alternatiividega. Ei tunne asutuse põhitegevusvaldkondade spetsiifikat.
<b>Väliskonsultandid</b>	Erapooletud ja värske pilguga, sageli omavad head oskusteavet koolitusvajaduse hindamiseks (testid).	Vähene organisatsiooni tegevusspetsiifika arvestamine.
<b>Koolitajad</b>	Saavad koolitades hea ülevaate teenistujate teadmistest ja hoiakutest. Oskavad hästi määratleda vajaduse ja koolituse seoseid, koolituse võimalikku kasutegurit.	Huvide konflikt võib vähendada hinnangu erapooletust.
<b>Teenistuja</b>	Suudab kõige paremini hinnata oma tööga seotud koolitusvajadust. Sageli omab infot, mida teistel ei ole (nt klienditeenindaja kuuleb kõige sagedamini probleeme ja kaebusi, mis on seotud ka asutuse üldise tegevuse ja koolitusvajadusega).	Näeb kitsalt oma tööloiku, ei taju asutust tervikuna. Hinnangus oma koolitusvajadusele võib olla subjektiivne ja kardab olla aus. Ei teadvusta, et probleemid on koolitusega lahendatavad.
<b>Koolitusjuht</b>	Koolituse koordineerijana hea võimalus luua terviklik kokkuvõtte erinevate hindajate edastatud erinevate tasandite koolitusvajadustest. Spetsialist koolitusvormi valikul ja koolituse eesmärgi sõnastamisel.	Ei tunne asutuse põhitegevusvaldkondade spetsiifikat. Vähene arvestamine koolituse alternatiividega.

Erinevate juhtimistasandite ja töötajate ülesanded, kohustused ja õigused koolitusvajaduse hindamisel on määratletud osalt ametijuhendis (näiteks vahetute juhtide tulemus/arenguvestlus läbi viimine), osalt koolituspoliitikas (tippjuhtide osalemine asutuse koolitusvajaduse hindamisel) või protseduurireeglites (vestluste tulemuste kokkuvõtte vorm või osakonna koolitusvajaduse hindamise vorm).

## Kuidas koolitusvajadust hinnata?

Koolitusvajaduse hindamine ei tähenda tingimata eraldi uuringu korraldamist või mahuka küsimustiku väljatöötamist. Koolitusvajaduse hindamist on mõistlik alustada asutuses olemasolevast informatsioonist, millest üks osa on arvatavasti erinevates dokumentides ja tööpaberites, teine osa aga inimeste peades. Seega põhiosa koolitusvajadusest selgub erinevate dokumentide analüüsil ja vestlustes erinevate inimestega. Koolitusjuhi ülesandeks on esitada õigeid küsimusi õigetele inimestele ja koostada vastuste ning analüüsitud dokumentide põhjal koolitusvajaduse kokkuvõte.

Koolitusvajaduse hindamise tegevuste järjekord võiks olla järgmine:

1. Hindamissüsteemi kavandamine.
2. Hindamise ettevalmistamine.
3. Koolitusvajaduse hindamine.
4. Koolitusvajaduse kokkuvõtte koostamine.
5. Koolitusvajaduse kokkuvõtte kooskõlastamine tipp ja keskastmejuhtidega.
6. Lõpliku koolitusvajaduse kokkuvõtte avalikustamine.

**Hindamissüsteemi kavandamisel** mõtleb koolitusjuht läbi, milliseid tasandeid on vaja arvestada, millistest dokumentidest ja kellelt selleks informatsiooni saada, keda on vaja veel hindamisele kaasata, kas ja kuidas koolitusvajaduse hindajaid ette valmistada ja milliseid abimaterjale on hindamise käigus vaja. Kui asutuses juba toimib koolitusvajaduse hindamissüsteem, on kavandamise etapil vaja üksnes mõelda, kas ja millised probleemid esines eelnevatel hindamistel ning mida võiks nende vältimiseks muuta (vt Lisa 3.1 Koolitusvajaduse hindamissüsteem.).

**Hindamise ettevalmistamisel** koostatakse vajalikud juhendid, aruandevormid ja informeeritakse hindamisel osalejaid nende ülesannetest.

Asutuse suurusel või tegevusspetsiifikast sõltumata on enamasti personali arendamisel, sealhulgas ka koolitusvajaduse ja koolituse tulemuslikkuse hindamisel keskne roll vahetutel juhtidel. Vahetud juhid tunnevad tavaliselt hästi nii reaalsel tööolukorral ja selle nõudeid kui ka töötaja professionaalsust. Oma töökoormuse vähendamiseks ja paremate tulemuste saamiseks on koolitusjuhil kasulik vahetuid juhte selle ülesande jaoks ette valmistada ja neid selles tegevuses toetada, selgitades neile, mida neilt oodatakse ning mille jaoks see vajalik on. Selleks sobib hästi sisekoolitus ja koolitusvajaduse hindamise juhendi ja vormi välja töötamine ning adekvaatse tagasiside andmine (vt Lisa 3.2 Koolitusvajaduse hindamise juhend ja vorm).

**Koolitusvajaduse hindamine** toimub mitteformaalselt pideva protsessina, sageli on koolitusvajaduse hindamine seotud asutuse muude igapäevaste (juhtimis)tegevustega, näiteks juhi ja alluva vaheliste vestlustega või probleemilahendusnõupidamisega. Koolitusjuhi jaoks on koolitusvajaduse hindamisel põhiliseks dokumentide ja tööpaberite analüüs ning vestlused erinevate töötajatega.

**Koolitusvajaduse kokkuvõtte koostamine.** Erinevalt hindamisest toimub koolitusvajaduse kokkuvõtte koostamine tavaliselt aasta lõpus, eelnedes järgmise aasta koolitusplaani koostamisele. Koolitusvajaduse kokkuvõtte koostab koolitusjuht, soovitav on kasutada võimalikult ühtset ja arusaadavat vormi, mis võimaldab erinevate aastate koolitusvajadusi omavahel hinnata. (vt Lisa 3.3 Koolitusvajaduse kokkuvõtte)

**Koolitusvajaduse kokkuvõtte kooskõlastamine** on oluline selleks, et anda tagasisidet hindamises osalenutele ja saada koolitusvajadust täpsustavat tagasisidet. Võib juhtuda, et just kooskõlastusringi tõttu teadvustab mõni juht koolitusvajaduse hindamise kasulikkuse ja vajalikkuse.

Koolitusvajaduse kokkuvõtte avalikustamine - koolitusvajaduse kokkuvõtte omab tähtsust palju laiemas ringis kui koolitus- ja või personalijuht. Kokkuvõtte informeerib asutuse töötajaid sellest, millised on olulised koolitusteemad ja aitab neil oma koolitusvalikuid ja otsustusi planeerida.

Tervikliku ja tasakaalustatud ülevaate saamiseks asutuse koolitusvajadusest on oluline kasutada erinevaid dokumente ja arvestada erinevate inimeste arvamusega. Järgnevas tabelis on tasandite kaupa toodud välja tüüpilised koolitusvajaduse põhjustajad, sobivad infoallikad ja hindajad. Rasvases kirjas on märgitud hindajad, kelle kaasamine nimetatud tasandi koolitusvajaduse hindamisel on hädavajalik.

<b>Koolitusvajaduse põhjustaja</b>	<b>Infoallikas</b>	<b>Sobiv hindaja</b>
<b>ASUTUSE TASAND</b>		
keskkonna muutunud nõuded, ootused - näiteks muudatused seadusandluses või asutuse tegevust mõjutavates normatiivides, ühiskonna kvaliteetse klienditeeninduse ootused	Seadused Põhimäärus(ed) Tegevusstrateegia Personalistrateegia	<b>Tippjuhtkond</b>
organisatsioonile pandud uued ülesanded	Tegevusaruanded	<b>Keskastmejuht</b>
muudatused organisatsioonis - näiteks struktuuri muudatused, uue (info)tehnoloogia kasutuselevõtt, üleminek uuele palgasüsteemile	Töökorralduse uuringud Personalijuht Juhtimisaudit	Spetsialistid
organisatsiooni töökorralduslikud ja - kvaliteediprobleemid näiteks rohkelt kaebusi klienditeeninduse kohta	Nõupidamise protokollid (Sise)klientide, partnerite kaebused Toimunud koolituste kokkuvõtted	
<b>OSAKONNA TASAND</b>		
osakonna töökorralduslikud- ja kvaliteediprobleemid struktuuri muudatused, muutused töövaldkonnas töösoorituse ja oskusteabe säilitamine, arendamine	Tulemusvestluste kokkuvõtted Osakonna tööplaanid, arengukavad, tegevusaruanded Toimunud koolituste kokkuvõtted	<b>Keskastmejuht</b> <b>Tippjuht(kond)</b> <b>Töötajad</b> Spetsialistid Personalijuht
<b>TEENISTUJA TASAND</b>		
Töötaja töösoorituse, teadmiste säilitamine ja arendamine Karjäär, muutused tööülesannetes Kvaliteedi ja töösoorituse probleemid	Tulemusvestluste kokkuvõtted Karjääriplaan Ametijuhend	<b>Töötaja</b> <b>Vahetu juht</b> Personalijuht

Dokumentide ja tööpaberite kasutamise edukus koolitusvajaduse hindamisel sõltub oluliselt asutuses väljakujunenud tavadest ja aruandlussüsteemist ning asjaajamise kor-  
rast. Kindlasti jääb üksnes paberite analüüsist tervikliku ja täpse koolitusvajaduse väl-  
jaselgitamiseks väheseks. Igal koolitusjuhil oleks parema koostöö huvides kasulik vähe-  
malt kord aastas vestelda kõigi struktuuriüksuse juhtide ja oluliste spetsialistidega, kooli-  
tusvajaduse väljaselgitamine sobib selle põhjenduseks päris hästi. Suuremate asutuste  
puhul on loomulik, et teenistujatasandi koolitusvajadust hindavad põhiliselt vahetud  
juhid ja üks oluline vahend selleks on iga-aastane vestlus. Koolitusjuhil oleks mõistlik  
eelnevalt keskastmejuhtidele selgitada, miks on koolitusvajaduse hindamine vajalik,  
kuidas seda läbi viia ning mida selle koolitusvajadusega hiljem peale hakatakse. Soovitat  
on sisukamate ja võrreldavate andmete saamiseks välja töötada juhendmaterjal osakon-  
na ja alluvate koolitusvajaduse hindamiseks ning osakonna koolitusvajaduse aruandluse  
vorm (vt Lisa 3.1 Koolitusvajaduse hindamissüsteem.).

## Koolituse eesmärgi sõnastamine

Koolituse eesmärgi sõnastamine on võtmeküsimuseks koolituse tulemuslikkuse hin-  
damisel. Eesmärk peaks kirjeldama koolituse tulemust ja/või muutust, mitte selle  
teemat ja tegevust. Eesmärk võib olla muutus:

- **tegevuses** klienditeenindus, info liikumine
- **hoiakutes** koostöö, tugitegevuste väärtustamine, kliendikesksus
- **käitumises** info andmine, ülesannete delegeerimine
- **töö tulemustes** kvaliteet, kvantiteet, tähtaegsus
- **oskustes** arvuti-, keele-, suhtlemis-, esinemisoskus
- **teadmistes** x valdkonnas ja teemal

Sõltuvalt valdkonnast võiks muutus olla mõõdetav ja/või vaadeldav. Selleks võib  
kasutada testi, küsitlust, arvamusuuringut tööalast statistikat või mõõta tulemusi väl-  
jendatuna rahas ja/või ajas.

Eesmärgi võib sõnastada:

- **inimese tasandil** Front Page'i koolitus - peale koolitust on töötaja suuteline  
iseseisvalt hooldama osakonna kodulehekülge.
- **grupi tasandil** meeskonnatöö koolitus - peale koolitust on osalejate ja  
vaatlejate hinnagul paranenud nii info liikumine kui koostöö
- **asutuse tasandil** klienditeeninduskoolitus, kliendikaebuste vähenemine 20%
- **protsessi tasandil** uue dokumendihaldussüsteemi koolitus - süsteem käivitub  
oluliste tõrgeteta, kahe nädala jooksul saavutatakse dokumen-  
tide liikumise sarnane kiirus ja paberikulu vähenemine ... %

## Koolitusvajaduse hindamise protsess

Koolitusjuhi ülesandeks hindamisprotsessis on määratleda üldised tegevuspõhimõtted  
(koolituspoliitika), seejärel algatada ja kooskõlastada tegevused, tagada info liikumine,  
vajadusel juhendada koolitusvajaduse hindajaid ning viimases etapis analüüsida  
kogutud infot ja koostada kokkuvõte.

Koolitusvajaduse hindamine peaks algama üldisest asutuse tasandist ja liikuma kitsama, detailsema tasandi, töötaja tasandi suunas. Alustada võiks koolitusjuht näiteks vestlusest asutuse tippjuhtidega, määratlemaks olulisemad probleemid ja koolituse valdkonnad. Vestluse ettevalmistamiseks on kasulik koostada memo, mis sisaldab näiteks eelmise aasta koolitustegevuse kokkuvõtte ja koolitusjuhi nägemuse selle kohta, kuidas mõjutab järgmise aasta koolitusvajadust asutuse (koolitus)strateegia. Suur ja oluline osa infost koolitusvajaduse kohta on seotud keskastmejuhtide ettepanekutega oma osakonna ja alluvate koolitusvajaduse kohta. Sõltuvalt keskastmejuhtide ettevalmistusest, aktiivsusest ja põhjalikkusest on koolitusjuhil vaja suuremal või vähemal määral esitada täpsustavaid küsimusi. Kogutud info põhjal valmib koolitusvajaduse esialgne kokkuvõte.

## Koolitusvajaduse uuringute meetodid

Eraldi koolitusvajaduse uuringu kavandamine võib osutuda vajalikuks uue ja suuremahulise koolitusprogrammi väljatöötamisel sihtgrupile või teemal, kus koolitusvajaduse hindamiseks ei piisa organisatsioonis olemasolevast infost. Koolitusvajaduse uuringu meetodid kattuvad üldiste organisatsiooni uuringu meetoditega. Uuringu ettevalmistamisel ja sageli ka läbiviimisel on mõistlik kasutada kas organisatsioonisest või -välist ekspertabi. Erinevate meetodite võrdlus on toodud (vt Lisa 3.4 Koolitusvajaduse hindamise meetodid).

## Koolitus ei ole alati parim lahendus

Koolitusvajaduse käigus esile tulnud vajaduste, ootuste täimine ja probleemide lahendamine ei ole kunagi üksnes koolitusega saavutatav. Alati on kasulik küsida, kas ja kuidas koolitus aitab ning mida saab veel teha, et suurendada koolituse mõju. Nagu nähtus ülaltoodud tulemuspalga juhtumist, võib koolituse tulemuslikkus sõltuda erinevatest organisatsiooni ja personalijuhtimise tegevustest ja põhimõtetest ning info liikumisest. Muudatuste ettevalmistamisel ja läbiviimisel asutuses ei saa lootma jääda üksnes koolitusele.

Isegi kui organisatsiooni probleem on seotud üksnes teadmiste või oskuste puudumisega, ei ole koolitus alati soovitud lahendus, sest:

- koolitus võib olla liiga aeganõudev
- koolitus võib olla liiga kallis
- koolitust ei pakuta
- koolitavad ei ole võimelised õppima

### Põhilised küsimused koolituse mõju prognoosimiseks:

- Kuidas see parandab situatsiooni?
- Kas see on teostatav?
- Kas seda saab endale majanduslikult lubada?
- Milline on tulu võrreldes kuludega?
- Kui aeganõudev on lahendus?
- Kui aktsepteeritav see on asjasse puutuvate inimeste poolt?
- Milliseid ressursse on arendamiseks vaja?
- Kuidas, millega saab koolituse mõju suurendada?

## Põhilised vead ja ohud koolitusvajaduse hindamisel

Koolitusvajaduse hindamisel tasub silmas pidada ja vältida järgmisi sagedasemaid ohte ja vigasid:

- **Organisatsioonis olemasoleva info vähene kasutamine** - koolitusvajaduse hindamist alustatakse mahuka küsitluse koostamise ja läbiviimisega ning unustatakse kasutada organisatsioonis juba olemasolevat informatsiooni.
- **Erinevate tasandite eelistamine** - hindamisel arvestatakse üksnes ühe või mõne tasandi vajadustega.
- **Liigne keskendumine koolitussoovidele** - koolitusvajaduse aluseks on üksnes töötajate koolitussoovid.
- **Alternatiivide vähene arvestamine** - koolitus võib olla ainult üks probleemide lahendamise ja organisatsiooni arendamise võimalus.
- **Ähmaselt sõnastatud (koolituse eesmärk) soovitatav muutus.**
- **Vähene koostöö organisatsioonis koolitusvajaduse analüüsil** - koolitusvajaduse hindamisega tegeleb üksnes koolitusjuht, vähe on kaasatud tipp- ja keskastmejuhte.
- **Koolituse vähene seos PJ muude valdkondadega** - koolitusvajaduse hindamisel ei arvestata sellisete oluliste personalijuhtimise valdkondadega nagu valik, värbamine, personali planeerimine, karjäär ja mobiilsus.

## Kokkuvõtte

Koolitusvajaduse hindamise tulemuseks on koolitusvajaduse kokkuvõtte, mis koostatakse üldjuhul üks kord aastas. Kokkuvõtte on oluline lähtekoht koolituse planeerimisel.

## 4 Koolituse planeerimine

### Mis on koolituse planeerimine?

Koolituse planeerimine on protsess, mille käigus viiakse asutuse eesmärgid ja selgitatud koolitusvajadused kokku asutuse ressursside ja koolitusturu pakkumistega. Koolitust planeeritakse enamasti aasta lõikes. Koolituse planeerimise tulemuseks on koolitusplaan.

### Mis on koolitusplaan?

Asutuse koolitusvajaduse selgitamise tulemust väljendab koolitusvajaduse kokkuvõte. Mille poolest erineb koolitusplaan koolitusvajaduse kokkuvõttest?

### Koolitusplaanis lisanduvad koolitusvajaduse kokkuvõttele:

- ajafaktor ja rahaline faktor asutuse poolt
- võimaluste faktor koolitusturu poolt.

Koolitusplaani koostamisel on otstarbekas kasutada kindlat vormi (vt Lisa 4.1 Koolitusplaan).

Kindlasti tasub koolitusplaan koostada elektroonilisel kujul, käsikirjalist koolitusplaani pidades jõuame ajapikku paraja sasipuntrani. Häid võimalusi koolitusplaani koostamiseks pakub näiteks MS Exceli programm.

Koolitusplaan on koolitusjuhi üks põhilisi tööriistu. Selleks, et koolitusplaani oleks edaspidi lihtne kasutada, peab koolitusplaani vorm olema:

- Hõlpsasti töödeldav - plaani peab olema lihtne sorteerida ja grupeerida erinevate komponentide alusel (näiteks: struktuuriüksuste kaupa, koolituse teemade kaupa, sihtgruppide kaupa).
- Informatiivne - plaanis peab kajastuma nii palju kui vajalik ja nii vähe kui võimalik. Kuna koolitusplaani vorm on aluseks koolitusarvestuse struktuurile, pole tarvidust koolitusplaanis kasutada komponente, mida koolitusjuhil hiljem koolitusarvestuseks vaja ei lähe.
- Arusaadav - koolitusplaan peab olema kasutatav ka siis, kui koolitusjuht on haige või puhkusel. Koolitusplaanis kasutatav terminoloogia peab haakuma muude asutuse koolitustegevust reguleerivate dokumentide terminoloogiaga.

Koolitusplaani vormi valides peaks arvestama sellega, et asutuses võivad aasta jook-sul toimuda muudatused, millest tingituna võib tekkida vajadus koolitusplaani kor-rigeerida. Mida täpsemalt suudetakse koolitusplaanis väljendada, kellele, millal ja mis-sugust koolitust planeeritakse, seda hõlpsam on hiljem koolitusplaani korrigeerida (näiteks selle asemel, et kirjutada: raamatupidamisosakonnale raamatupidamisalast koolitust, kirjuta: Marile tulumaksuseaduse alast koolitust).

### Millised on koolitusplaani komponendid?

Koolitusplaani komponendid valib iga asutus enese jaoks ise. Eesmärgiks on muuta koolitusplaani võimalikult paindlikuks ja informatiivseks, samas ei tasuks seda koor-mata asutuse jaoks mittevajaliku informatsiooniga.

**Koolitusplaani komponendid on aluseks koolitusarvestuse struktuurile.**  
**Mida selgemad on koolitusplaani komponendid, seda hõlp-sam on plaani vajadusel korrigeerida.**

Koolitusplaani komponendid on näiteks:

- struktuuriüksuse nimetus
- koolituse liik
- koolituse valdkond
- koolituse vorm
- koolituse eesmärk
- koolitaja
- sihtgrupp või osaleja
- koolituse toimumise aeg
- koolituse maht
- koolituse toimumise asukoht
- koolituse maksumus
- vms

### Millised on koolitusplaani koostamise etapid?

Koolitusplaani koostamiseks tuleb:

1. Analüüsida koolitusvajaduse kokkuvõtet, võrrelda seda koolitusstrateegiaga.
2. Uurida koolitusturgu.
3. Planeerida ressursse.

### Koolitusvajaduse kokkuvõtte ja koolitusplaani analüüs

Kas koolitusplaani panna kõik see, mis sisaldub koolitusvajaduse kokkuvõttes? Mida teha siis, kui inimeste soovid ja asutuse vajadused koolituse osas ei lange kokku?

Soovid on tavaliselt suuremad kui tegelikud võimalused. Järelikult peab koolitusjuht, kes koolitusplaani koostab, tegema koolitusvajaduse kokkuvõtet analüüsides valikuid. Valikute tegemisel toetub koolitusjuht asutuse koolitusstrateegiale.

Koolitusvajaduse kokkuvõtte võrdlemine koolitusstrateegiaga aitab koolitusjuhil teha valikuid koolituse prioriteetide osas.

Koolitusplaani koostamisel peab koolitusjuht kokku sobitama asutuse erinevatest tasanditest lähtuvad prioriteedid:

- Asutuse arengusuundadest lähtuvad prioriteedid - sõnastatud koolitusstrateegias või koolituspoliitikas. Kõige olulisemaks allikaks valikute tegemisel.
- Struktuuriüksuse tasandist lähtuvad prioriteedid - sõnastatud struktuuriüksuste põhimäärustes.
- Töötaja tasandist lähtuvad prioriteedid - sõnastatud töötajate ametijuhendites.

Kui asutusel on kirjalikult fikseeritud koolitusstrateegia, lähtubki koolitusjuht prioriteetide määratlemisel sellest. Kui koolitusstrateegiat sõnastatud ei ole, lähtub koolitusjuht enamasti pingereast: organisatsioon > struktuuriüksus > töötaja.

**Koolituse prioriteedid võib koolitusjuht sõnastada:**

- sihtgrupiti
- teemati
- ajaliselt

**Mõned soovitusel, mis aitavad koolitusplaanis korda luua.**

**1. Selleks, et raha kokku hoida, analüüsi, millised on koolitusvajaduse kokkuvõttes sisalduvad teemad.**

Mida suurem on samateemalise koolituse maht, seda odavamalt on võimalik seda sisse osta. Kui asutuse erinevatel struktuuriüksustel on sarnane koolitusvajadus ja see on asutuse prioriteetide seisukohalt osutunud asutuse jaoks oluliseks, siis summeerid need koolitusvajadused.

Ehk: summeerimise eesmärgiks on kulude kokkuhoid.

Teemade summeerimiseks jälgi, et juba koolitusvajadust analüüsid saaksid teemad võimalikult täpselt lahti kirjutatud (näit. mitte lihtsalt "juhtimine", vaid "inimeste juhtimine, finantsjuhtimine" vms).

**2. Selleks, et koolitused otstarbekalt ajalise järgnevusse seada, mõtle läbi:**

- Mida teha kohe ja mida mõne aja pärast. Vastuse annavad koolituse prioriteedid.
- Kui pikalt töötajad saavad järjest koolitusel olla ilma, et tööd tuleks oluliselt ümber korraldada.
- Millal on sinu asutuses põhiline puhkuste periood - puhkuste perioodile planeeri oluliselt vähem koolitusi.

## Milleks koolitusturu uuring?

Kui koolitusplaanis on määratletud koolituse prioriteedid, siis enne, kui saab asuda ressursside planeerimise juurde, peab selgitama, kas koolitusturu pakkumine vastab asutuse nõudlusele. Koolitusturu uuringust saab lisaks koolituse sisulisele informatsioonile teavet koolituste hinnatasemetest, mis on lähetaluseks koolituseelarve koostamisele.

Koolitusturu uuringu eesmärgiks on koguda informatsiooni koolitusvajaduste rahuldamise võimaluste kohta.

### Põhilised küsimused koolitusturu uuringut läbi viies:

- Millised koolitusfirmad/koolitajad on koolitusturul?
- Mida nad pakuvad?
- Millisele sihtgrupile nad on suunatud?
- Milline on nende orienteeruv hind?

### Infoallikad koolitusturu uuringuks:

- Internet - eeliseks info kättesaadavus igal ajal. Puuduseks anonüümsus (näiteks: [www.koolitusweb.ee/](http://www.koolitusweb.ee/) [koolitus.cv.ee/](http://koolitus.cv.ee/) [www.riik.ee/koolitus](http://www.riik.ee/koolitus)).
- Telefonikontaktid - eeliseks otsesuhtlus, võimalus küsida. Puuduseks visuaalse informatsiooni puudumine.
- Asutusse saadetud reklaammaterjalid - võimaldavad üldiselt orienteeruda, ei anna vastuseid erijuhtudele.
- Ajalehekuulutused - sageli liiga üldised. Ei anna eriti palju informatsiooni ei koolituse sisu ega taseme kohta.
- Infovahetus teiste koolitusjuhtidega - puuduseks eelarvamuste kujunemise võimalus. Arvestada tuleb oma asutuse spetsiifikaga.
- Silmast silma kohtumised - hea võimalus koolituse pakkuja mitmekülgselt kaardistamiseks.

Koolitusturust parema ülevaate saamiseks tasub kasutada erinevaid infoallikaid.

## Mis on koolituseelarve?

Riigiasutuse koolitusjuht koostab koolituseelarve eelnõu kevadel, aprillis- mais, kui asutus on kokku panemas oma eelarve projekti. Eelarve projektis on muude kulude (49) all ette nähtud rida (491) personali koolituse tarbeks. Sinna tuleb kirja panna nii tuleva kui ka mitme järgmise aasta prognoos

Kevadine eelarve projekti koostamine annab koolitusjuhile suurepärase võimaluse asutuse juhtkonna jaoks lahti kirjutada, mille jaoks tulevaks aastaks raha küsitakse. Kui koolitusjuht seda ei tee, jätab ta otsustajad ehk tippjuhtkonna infosulgu ja lepib juba ette sellises olukorras tehtud otsusega. Tarvidusel tuleb koolitusjuhil lisaks kirjalikule eelarve eelnõule (vt Lisa 4.2.1 Koolituseelarve eelnõu) juhtkonna ees oma eelarvet ka põhjendada ja kaitsta (vt Lisa 4.2.2 Seletuskiri eelnõule).

Selles etapis on võimalik välja tuua kõik vajaminevad ressursid lähtuvalt koolitusvajaduse kokkuvõtetest, koolitusstrateegias, -prioriteetides jmt sisalduvast.

Koolituseelarve koostamise teine etapp järgneb jaanuaris, kui riigieelarve on vastu võetud. Siis on teada, kui suureks osutub asutuse eelarve suurus reaalsuses. Asutusesised eelarveread täpsustab asutuse juht (ministeeriumis nt kantsler). Koolitusjuhil tuleb nüüd teist korda lahingusse minna ja oma koolituseelarve eelnõud kaitsta. Juhtkonnaga koostöös jõutakse kokkuleppele, mis esialgselt eelnõust kehtima jääb ja milles tehakse piiratud ressursside tingimustes mööndusi. Kuna juhtkond on juba kevadest eelnõuga tuttav, ei tohiks aasta algul eelarve taaskaitmine eriti raskeks kujuneda.

Selleks, et koolituseelarvet koostada, tuleb iga koolitusplaanis sisalduva koolituse kohta teha hinnakalkulatsioon. Hinnakalkulatsiooni koostamiseks peab tunda koolituse hinnakujunduse põhimõtteid.

**Koolituseelarve on dokument, mis määratleb koolitusplaani teostamiseks vajalikud rahalised vahendid. Koolituseelarve koostab koolitusjuht koolitusplaanide alusel.**

#### Millest koosneb koolituse hind?

- koolituspäeva (koolitustunni) maksumus
- konsultatsioonitunni maksumus (vajadusel)
- koolitusmaterjalide maksumus
- ruumide rent
- õppevahendite maksumus või rent
- lõunad, kohvipausid
- osalejate lähetuskulud (sõit, majutus, päevarahad)

#### Soovitused rahalise kokkuhoiu saavutamiseks.

Hinna arvutamisel tasub alati:

- Küsida koolitajalt suure koolitusmahu puhul allahindlust.
- Kaaluda alternatiive tuntud koolitusfirmade kõrval (näiteks kasutada üksikkoolitajaid, sisekoolitajaid vms).
- Meeles pidada, et hinna ja kvaliteedi suhte kasvul on lagi. Teatud piirist ei taga kõrgem hind enam kõrgemat kvaliteeti. Piiri tunnetamine kuulub koolitusjuhile vajalike oskuste hulka.

Hinnakalkulatsioonide summat võib nimetada koolituseelarve projektiks. Koolituseelarve projekt tasub fikseerida mingis kindlas vormis (vt Lisa 4.3 Koolituseelarve vorm).

Koolituseelarve konto(de) struktuur sõltub suurel määral asutuse raamatupidamise reeglitest.

Koolituseelarve tasuks koostada nii nagu koolitusplaangi struktuuriüksuste kaupa kvartalite lõikes. Asutuse koolituseelarve koosneb sel juhul struktuuriüksuste kvartalielarvete summadest.

**Milline võiks olla koolituseelarve konto(de) struktuur?**

- koolitus Eestis
- väliskoolitus
- koolitusega seotud lähetuskulud
- muud koolituskulud

Mida põhjalikumalt on koolitusjuht koostanud koolituse hinnakalkulatsioon, seda hõlpsam on tal koolituseelarvet vajadusel põhjendada ja korrigeerida.

Koolituseelarve pole eesmärk omaette, vaid vahend koolitusplaanide elluviimiseks. Kui koolitusjuht seda unustama kipub, võib juhtuda, et koolituseelarvet ei kasutada otstarbekalt. See tähendab, et eesmärgiks võib saada koolituseelarve täitmine iga hinna eest. Kui eesmärgipäraselt kulutada ei oska, siis parem ära kuluta.

**Koolituseelarve projekti võrdlusandmed:**

- asutuse koolituseelarve ja palgaeelarve suhe (näit tulenevalt täiskasvanute koolituse seadusest 2-4 %)
- varasemate perioodide tegelikud kulud

Erinevate struktuuriüksuste koolituseelarvete suhe palgaeelarvesse ei pea olema ühesugune. Arvestada tuleb valdkonna spetsiifika ja asutuse prioriteetidega.

**Millest on tingitud vajadus muuta koolitusplaan ja koolituseelarvet?**

Muutmisvajadus on tingitud:

- asutuse eesmärkide muutusest
- struktuurimuudatustest
- töötajate funktsioonide muutumisest
- töötajate ümberpaiknemisest struktuuriüksuste vahel
- töötajatega töösuhete lõpetamisest
- uute töötajate tööletulekust

Kui asutuses toimuva struktuurimuudatuse käigus liigub töötaja ühest osakonnast teise, siis on kaks võimalust: kas töötajale planeeritud koolitus ja koolituseelarveline kate selleks koolituseks tõstetakse ümber sellesse osakonda, kuhu töötaja liigub või mitte. Juba koolitusplaan ja koolituseelarvet koostades peab koolitusjuht oskama sellele küsimusele vastata.

Nii nagu asutus on pidevas muutumises ja arenemises, nii peab koolitusjuht olema valmis kohandama koolitusplaan ja koolituseelarvet vastavalt toimuvatele muudatustele. Selleks, et koolitusplaan kajastaks asutuse tegelikke vajadusi, peab koolitusjuht olema kursis toimuvate ja planeeritavate muudatustega, hankima informatsiooni nii struktuuriüksuste juhtidelt kui tippjuhtidelt ning suutma kajastada toimuvaid muudatusi asutuse koolitustegevuses.

Koolitusplaanist on tõeliselt kasu vaid siis, kui seda suudetakse muutuva tegevusega kohandada.

**Koolitusjuhi põhilised ülesanded koolituse planeerimisel:**

1. Analüüsib koolitusvajaduse kokkuvõtet.
2. Valib koolitusplaani vormi.
3. Mõtleb läbi koolituse hinnakujunduse.
4. Koostab ja kaitseb koolitusplaani.
5. Koostab ja kaitseb koolituseelarve.
6. Tutvustab koolitusplaani ja koolituseelarvet asutusele.
7. Jälgib koolitusplaani ja koolituseelarvest kinnipidamist.
8. Vajadusel muudab koolitusplaani ja koolituseelarvet.

**Põhilised vead ja ohud koolituse planeerimisel**

Koolituse planeerimisel tasub silmas pidada järgmisi ohte:

- Koolituse planeerimisse suhtutakse mitte kui pidevasse protsessi, vaid kuid ühekordsesse alguse ja lõpuga tegevusse. Kui koolitusplaani valmis, jääb see kapinurka tolmu koguma.
- Koolituse planeerimisel ei kasutata kogu olemasolevat informatsiooni.
- Koolituse planeerimisel lähtutakse liigselt etteantud rahanumbri. Ei tasu unustada, et eelarve on vahend koolitusplaani elluviimiseks, mitte eesmärk omaette.
- Kui koolitusjuht ei suuda saavutada asutuses kontrolli koolituseelarve kasutamise üle, siis suure tõenäosusega makstakse koolitusrahadest arveid, mida on koolitusega raske seostada.

**Kokkuvõte**

Koolituse planeerimine on pidev protsess, millekäigus koolitusjuht ühitab parimal viisil soovid ja vajadused tegelike võimalustega.

## 5 Koolituse korraldamine

### Mis on koolituse korraldamine?

Koolituse korraldamine on protsess, mille käigus viiakse ellu koolitusplaani. Koolituse korraldamise eesmärgiks on täita koolitustegevusele seatud eesmärgid.

### Mida tuleb teha koolitusplaani elluviimiseks?

1. valida koolitusvorm
2. leida koolitajad
3. valida koolitatavad
4. tagada koolituste toimumine ja koolitustel osalemise

### Kuidas valida sobiv koolitusvorm?

Koolituse planeerimisel või korraldamisel on koolitusjuhil sageli vaja vastata küsimusele, kuidas koolitada ehk milline koolitusvorm valida. Sobiva koolitusvormi valikul lähtutakse:

1. koolituse eesmärgist
2. koolituse eelarvest
3. koolituse sihtgrupist

**Koolitusvorm on koolitusürituse korraldamise viis, mis on seatud koolitaja valikuga ning sihtrühma moodustamise põhimõtetega**

**Avatud koolitus** - koolituse vorm, mille puhul üks või enam töötajat osalevad koolitusasutuse välja pakutud avalikul koolitusel, mis on suunatud erinevate asutuste töötajatele.

**Tellimuskoolitus**<sup>1</sup> / **Grupikoolitus** - koolituse vorm, mille puhul koolitus tellitakse ja koostatakse lähtudes asutuse konkreetsetest vajadustest. Koolitus on suunatud asutuse kõigile töötajatele või ühele kindlale sihtgrupile asutuses (nt keskastme juhid, raamatupidamisosakond).

**Majasisene koolitus** - koolituse vorm, mille puhul on koolitajaks oma asutuse spetsialist, kasutatakse nn. asutusesisest potentsiaali: infot, kogemusi, teadmisi.

<sup>1</sup> Koolitusjuhtide töörühma väljapakutud alternatiiv.

**Iseseisev õpe** - teenistuja iseseisev õpe, mis eristub selgelt igapäevastest tööülesannetest ja on seotud konkreetse eesmärgi, materjalide ja õppemetoodikaga. **Kaugkoolitus** - aja ja koha suhtes paindlik koolitusevorm, mille puhul õppekeskkonna kujundamiseks ning õppija ja koolitaja vahendamiseks kasutatakse kaasaegseid infotehnoloogia võimalusi.

<b>Koolitusvorm</b>	<b>Tugevad küljed</b>	<b>Puudused</b>
<b>Avatud koolitus</b>	Paindlik, professionaalne Lihtne korraldada Rutiinist välja	Kallis Teema käsitus ebatäpne Ei arvesta asutuse tausta Tulemust raske hinnata
<b>Majasisene</b>	Tausta tundmine Odav Lihtne korraldada Soodustab suhtlemist	Teemad piiratud Raske müüa Vähe uut (võõrkogemus) Professionaalsus küsitav
<b>Tellimuskoolitus (Grupi koolitus)</b>	Ühtlustab Soodustab suhtlemist Teema täpne Mõju hoiakutele	Kallis Nõuab osalejatelt korraga vaba aega
<b>Iseseisev õpe</b>	Odav Töötaja vabadus	Teemad piiratud Raske müüa Passiivne
<b>Kaugkoolitus</b>	Paindlik aja ja koha suhtes	Teemad piiratud Passiivne

Sõltuvalt sellest, kas koolituse eesmärk on seotud eelkõige teadmiste, oskuste või hoiakutega, saab eelistada ühte koolitusvormi teisele. Teadmistega seotud koolitus annab vormi valikuks kõige vabamad käed, oskustega seotud koolituse puhul on kasulikum valida praktilist tegevust ja koolitajapoolset juhendamist soodustavad koolitusvormid, näiteks avatud -, majasisene - või tellimuskoolitus. Hoiakute mõjutamisele suunatud koolitus eeldab aktiivset grupiarutelu, selleks sobivaimad koolitusvormid on majasisene koolitus ja tellimuskoolitus. Üldjuhul on odavamad koolitusvormid iseseisev õpe ja majasisene koolitus.

### **Kuidas valida koolitajat?**

Koolitaja valimise protsessis võib eristada järgmisi etappe:

1. koolitusvajaduse täpsustamine
2. kontakt potentsiaalse koolitajaga
3. koolitusvajaduse sõnastamine koolitaja jaoks
4. koolituspakkumiste analüüs
5. läbirääkimised
6. lepingu sõlmimine

### Koolitusvajaduse täpsustamine

Koolitusplaan sisaldab majandusaastaks planeeritud koolitusi. Kui koolitusplaanis planeeritud koolituse aeg kätte jõuab, siis tasub uurida, kas koolitusvajadus, mille alusel me koolituse koolitusplaani panime, on samaks jäänud või on midagi muutunud. Kuna asutus muutub, siis võivad muutuda ka koolitusvajadused.

### Kontakt potentsiaalse koolitajaga

Selleks, et leida koolitajat, on kaks põhimõttelist võimalust:

1. Konkursi korraldamine
  - riigihankekonkurss - viiakse läbi vastavalt Riigihangete seadusele (vt Lisa 5.1 Riigihanke korraldamine)
  - avalik konkurss - kuulutatakse välja meedias, kõik soovijad võivad osaleda
  - sihtpakkumistega konkurss - asutus valib välja koolitusfirmad, kellele ta oma soovi suunab.
2. Valik olemasoleva infomaterjali põhjal.

Konkursi korraldamine võimaldab põhjaliku töö tulemusel leida parima hinna ja kvaliteedi suhtega koolitus. Konkursi korraldamine on küllaltki ajamahukas, seepärast ei sobi selline meetod erakorraliste ja kiireloomuliste koolituste puhul.

### Koolitusvajaduse sõnastamine koolitaja jaoks

Koolitusvajaduse sõnastamise eesmärgiks on varustada potentsiaalset koolitajat koolituspakkumise tegemiseks vajaliku informatsiooniga. Mida paremini koolitusjuht oskab koolitaja jaoks koolitusvajadust sõnastada, seda vähem laekub koolituspakkumisi, mis ootustele ei vasta ning seda vähem tööd koolitusjuhil pakkumiste sorteerimisel on.

Konkursi puhul võib koolitusvajaduse sõnastada näiteks konkursskirja vormis (vt Lisa 5.2 Konkursskiri).

#### Koolitusvajaduse sõnastamisel vasta küsimustele:

- Mida - millega on tegemist, millist koolitust sa soovid saada?
- Milleks - miks sa koolitust soovid, milline on koolituse eesmärk?
- Millal - millal sa tahad koolitust läbi viia, millal sa pakkumist ootad?
- Kuidas - kuidas sa tahad pakkumist saada, mida pakkumine peab sisaldama?

### Koolituspakkumiste analüüs

Koolituspakkumist analüüsides vasta küsimustele:

- Kas koolituspakkumise sisu ja vorm vastavad meie soovidele?
- Kas me saame seda endale lubada?

Lisainformatsiooni pakkumiste vahel valiku tegemiseks annab presentatsioon. Konkursi puhul tasub presentatsioonile kutsuda 3-5 parima pakkumise esitajat. Presentatsioonil võiksid lisaks koolitusjuhile osaleda asutuse erinevate tasandite töötajad.

### Asjaolud, millega tasuks koolituspakkumist ja presentatsiooni analüüsides arvestada:

- Koolitaja sobivus sihtgrupile. Erinevatele sihtgruppidele sobivad erinevad koolitajad.
- Koolituse pakkuja varasemad kliendid - millised on koolitaja kogemused. Vajadusel saab küsida tagasisidet koolitusfirma varasemate klientide käest.
- Kirjalik materjal - kui arusaadavalt on kirjalik materjal sõnastatud, milline on keelekasutus.
- Suuline esitus - presenteerija esinemisoskus, jälgitavus, auditooriumi valdamine.
- Ajakasutus - kas presentatsioon mahub ajapiiresse, kuidas on esinemine üles ehitatud.

Koolituspakkumise mitmekülgne analüüs on vajalik parima valiku tegemiseks. Kui sisu on hea, aga pakend vilets, siis ostma ei kutsu. Ja vastupidi.

### Läbirääkimised

Koolitajatega peetavad läbirääkimised jagunevad oma olemuselt:

- Sisulised läbirääkimised - räägitakse pakkumise sisu üle. Vahetada tuleb võimalikult palju koolituse sisulist külge, koolituse teemat ja ülesehitust puudutavat informatsiooni.
- Üldiste lepingutingimuste läbirääkimised - räägitakse koolituse mahu, aja, koha, lepingu kehtivuse, poolte kohustuste ja õiguste, tegevus- ja ajaplaani jms üle.
- Hinnaläbirääkimised - räägitakse koolituse maksumusest, maksegraafiku tingimustest.

Milleks läbirääkimised? Mida täpsemalt koolitajaga kokku leppida, mida, millistel tingimustel ja millise hinnaga soovitakse saada, seda tõenäolisemalt vastab koolitus tellija ootustele.

- Läbirääkimiste puhul tasub meeles pidada tasakaalustatuse printsiipi: kui üks pool teeb mingi kompromissi, siis peaks seda tegema ka teine pool.
- Koolituse hinna vähendamine ei või olla eesmärk omaette - lähendada tuleb eelkõige koolituse eesmärgist. Hinna tõttu sisulise kvaliteedi osas mööndusi teha, tähendab eirata koolitusele seatud eesmäärke.

### Lepingu sõlmimine

Läbirääkimise tulemusi väljendab kirjalik leping. Kirjaliku lepingu sõlmimise eesmärk on vältida ootamatute ebameeldivuste ilmnemist. Lepingu projekt tasub kindlasti lasta üle vaadata juristidel.

Koolitajatega sõlmitavad lepingud (ehk koolituslepingud) jagunevad oma olemuselt:

- Ühekordne leping - lepingus fikseeritakse ühekordse koolituse toimumise tingimused.
- Raamleping - lepingus fikseeritakse üldised kokkulepped, mis on aluseks pikema perioodi jooksul toimuvatele koolitustele. Raamlepingu raames toimuvate koolituste sisulised kokkulepped vormistatakse näiteks lepingu lisadena.

Näidislepingu vorm on toodud Lisas 5.3.

Vaid põhjaliku kirjaliku lepingu olemasolu korral on koolitusjuhil võimalik koolitajale vajadusel ka pretensioone esitada.

**Soovitused:**

Enne koolituse toimumist kaalu ka koolitaja koolitamist. Miks?

- et tutvustada koolitajale asutuse ülesehituse ja toimimise eripärasid
- et tutvustada koolitajale koolitatavaid
- et täpsustada koolituse otseseid ja kaudseid eesmärke (näiteks kaudseks eesmärgiks võib olla töötajate hoiakute jälgimine ja mõjutamine organisatsioonikultuurile sobivas suunas)

Koolitaja koolitamine hoiab kokku koolituse aega, tõstab koolituse tulemuslikkust ning aitab koolitajal paremini mõista ja tegutseda asutuse eesmärkide suunas.

## Kuidas valida koolitatavaid?

Kuigi koolitusplaanis on määratletud koolituste sihtgrupid ja mõnel puhul ka konkreetset osalejaid, tuleb piiratud ressursside puhul tihti valida ka koolitatavaid. Valik peab toetuma kirjalikult määratletud kriteeriumitele, millest koolituse taotlejaid varakult teavitatakse.

**Koolitatavate valikul tasub arvestada:**

- Ülemused-alluvad - kui koolituse eesmärgiks ei ole näiteks meeskonnatöö arendamine osakonnas või ülemuste-alluvate vaheliste suhete parandamine, siis oleks hea, kui ülemused-alluvad ei oleks ühes ja samas koolitusgrupis. Ülemuse-alluva suhted võivad koolituse tulemuslikkusele negatiivset mõju avaldada.
- Töö spetsiifika, töötaja positsioon asutuses - kui koolitusgrupis on väga erineva tausta ja positsiooniga töötajad, võib see hakata koolitust pärssima.
- Mehed-naised - grupeerige arvestades peaks koolitusgrupis olema nii mehi kui naisi.
- Vanuseline koosseis - tuleb arvestada sellega, et noored on sageli kiiremad, vanematele on vajalik aeglasem tempo.
- Keel - tuleb jälgida, et kõik osalejad valdaksid vajalikul tasemel koolituse läbiviimise keelt.

Et koolitust motivatsiooniallikana käsitleda, võib näiteks sisseostetava koolituse puhul koolitusel osalemiseks korraldada sisemise konkursi. Mida rohkem inimene millegi saamise nimel vaeva näeb, seda enam oskab ta saadut väärtustada.

## Kuidas tagada koolitustel osalemine?

Selleks, et koolitusjuht ei peaks pidevalt jalgratast leiutama, võiks asutuses olla kehtestatud koolitustel osalemise kord. Selles kirjeldatakse, kelle loa ja kooskõlastusega võib koolitusel osaleda, kuidas käitatakse plaaniväliste koolituste korral, töötajate isiklikul initsiatiivil leitud koolituste korral, millistel juhtudel sõlmitakse koolitusleping jms.

### Koolitustel osalemise korra põhipunktid:

1. Mis on koolitustel osalemise aluseks (näiteks: koolitustel osalemise aluseks on vormikohaselt täidetud ja kooskõlastatud koolitustaotlus vt Lisa 5.4 Koolitustaotluse vormid).
2. Kuidas toimub koolitustel osalemise aluse vormistamine (näiteks: koolitustaotluse täidab töötaja, kooskõlastab struktuuriüksuse juht, registreerib koolitusjuht, kinnitab personalijuht).
3. Millised on sanktsioonid korra eiramise puhul (näiteks: koolitusarveid ei maksta, kui koolitusel osalemist pole nõuetekohaselt vormistatud).
4. Kohustus koolitusel osaleda (näiteks: töötajal on kohustus koolitusel osaleda, kui ta on vormikohaselt kinnitatud koolitustaotluse alusel koolitusele registreeritud).
5. Informeerimise kohustus (näiteks: töökorralduslikel põhjustel koolitusel mitteosalemisest peab struktuuriüksuse juht koolitusjuhti kirjalikult informeerima 3 päeva enne koolituse toimumise algust).
6. Koolituse finantseerimise põhimõtted (näiteks: asutus finantseerib 50 % töötaja keeleõppes juhul, kui töötaja ametijuhendis määratletud tööfunktsioonid eeldavad täiendavat võõrkeelteoskust).
7. Koolituslepingu sõlmimise põhimõtted (näiteks: kui koolituskulud ületavad mingi teatud summa piiri, sõlmitakse töötajaga koolitusleping vt Lisa 5.5 Koolituskokkulepe).
8. Koolituse tulemuste hindamise põhimõtted (näiteks: koolituse tulemusi hinnatakse koolituse tagasiside lehtede alusel ning arenguestluste käigus).
9. Koolituseelarve kasutamise arvestus (näiteks: arvestust koolituseelarve kasutamise üle peab koolitusjuht).
10. Koolitusplaneerimine (näiteks: koolitusplaneerimise aruandlust koostab koolitusjuht vastavalt juhtkonna nõudmistele ja struktuuriüksuste vajadustele).
11. jms

## Koolituskokkulepe

Kui asutus töötajasse investeerib, on ta huvitatud sellest, et töötaja omandatud teadmisi ja oskusi asutuse hüvanguks rakendada. Üheks võimalikuks vahendiks selle huvi tagamiseks on sõlmida töötajaga koolituskokkulepe.

Koolituskokkuleppe eesmärgiks on fikseerida, millised kohustused on töötajal seoses tööandja poolt finantseeritava koolitusega (näiteks: kui kaua töötaja peab asutuses töötama, et tema koolituskulud amortiseeruksid).

Koolituskokkulepe on töölepingu või ametijuhendi lisa, mille originaal asub töötaja isikukaustas. Koolituslepingute arvestust peab koolitusjuht.

**Koolituskokkuleppe põhipunktid:**

1. Millised on poolte kohustused (näiteks: tööandja maksab koolituskulud, töötaja kohustub koolitusel osalema ning töötama pärast koolituse lõppemist tööandja juures teatud aja).
2. Millised on poolte õigused (näiteks: tööandjal on õigus nõuda, et töötaja täidaks kokkulepitud tingimusi, töötajal on õigus katkestada koolitus mõjuvatel põhjustel).
3. Kuidas koolituskulud amortiseeruvad (näiteks: iga tööandja juures töötatud kuuga amortiseerub võrdeline osa koolituskuludest).
4. Millistel puhkudel peab töötaja koolituskulud tagasi maksma (näiteks: kui töötaja katkestab koolituse mõjuva põhjuseta, kui ta omal algatusel (va erandid) töölepingu lõpetab, kui tööandja lõpetab töötajaga töölepingu § 86 p 6-8 alusel).
5. Kuidas toimub koolituskulude tagasimaksmine (näiteks: koolituskulud maksab töötaja tagasi ühe kuu jooksul alates koolituse mõjuvate põhjusteta katkestamisest, tööandja võib tagasimaksmata koolituskulud kinni pidada töötaja lõpparvest).
6. Kuidas lahendatakse vaidlused (näiteks: vaidlused lahendatakse läbirääkimiste teel või kohtu kaudu).

Palju on vaieldud teemal, kas koolituskokkulepe peab juriidiliselt vett või mitte. Igal juhul on koolituskokkulepe poolte vaheline kokkulepe, mis kehtib, nagu kõik muudki kokkulepped, kui mitte muidu, siis vastastikuse usalduse ja lugupidamise sümbolina kindlasti. Ei tasu unustada, et koolituskokkulepe pole garantii mitte ainult tööandjale, vaid ka töötajale selle kohta, et tööandja temasse investeerides talle asutuses tulevikku planeerib.

**Kokkuvõte**

Erinevalt teistes peatükkides kirjeldatud ülesannetest on koolituse korraldamine peamiselt koolitusjuhi õlgadel. Koorma kergendamiseks on koolitusjuhil kasulik kehtestada enda ja teiste jaoks mängureeglid selliste oluliste valdkondade jaoks nagu koolitaja ja koolitatava valik ning koolitusel osalemine.

## 6 Koolituse arvestus ja aruandlus

### Mis on koolituse arvestus?

Koolituse arvestus on protsess, mille käigus kogutakse koolitustegevusega seotud infot, analüüsitakse seda ning seejärel edastatakse aruannete ja ülevaadetena olulistele sihtgruppidele.

### Koolituse arvestuse eesmärgid

Koolituse arvestuse ja aruandluse eesmärgiks on saada infot toimunud koolituse kohta, et parendada asutuse koolituse korraldust järgnevatel perioodidel. Koolituse arvestuse peamised eesmärgid on:

- saada jooksvalt tagasisidet koolitusplaani ja eelarve täitmise kohta
- anda koolitustegevuse kohta tagasisidet töötajatele, juhtidele jt
- hinnata koolituse juhtimist ja korraldust
- hinnata koolituse tulemusi
- planeerida tulevast koolitust

### Kuidas luua koolituse arvestuse süsteemi?

Põhilised tegevused koolituse arvestuse kujundamisel ja korrastamisel on järgmised:

- Eesmärgi sõnastamine ja koolituse arvestuse väljundi määratlemine - milleks, kellele ja millist infot on vaja; põhiliste analüüside, aruannete kirjeldamine.
- Sobivate tunnuste valik - määratletakse tunnused, mis on vajalikud analüüside tegemiseks ja aruannete koostamiseks.
- Sobiva infotehnoloogilise (IT) lahenduse valik sõltuvalt asutuse vajadustest ja võimalustest.
- Andmebaasi loomine - määratakse tunnuste formaadid, koostatakse tabelid ja peamised analüüsid, päringud ja aruanded.
- Koolitusarvestuse ja aruandluse põhimõtete määratlemine.

### Eesmärgi sõnastamine ja arvestuse väljundi määratlemine

Koolitusvaldkonna infot on vaja koguda erinevate sihtgruppide ja erinevate eesmärkide täitmiseks. Koolitusjuhi jaoks on oluline läbi mõelda, kes ja missugust infot tahab. Olulisemad sihtgrupid, kellele antakse infot toimunud koolitustegevuse kohta, on:

- asutuse tippjuhtkond
- keskastmejuhid
- asutuse töötajad
- personalijuht, koolitusjuht
- riigikantselei (iga-aastane küsitlus koolitustegevuse kohta)
- laiem avalikkus (nt asutuse aastaraamatus, koduleheküljel)

Koolituse arvestuse väljundiks on koolitustegevuse aruanded ja (vahe)kokkuvõtted juhtidele ja töötajatele. Laiemale avalikkusele võib infot anda koduleheküljel ja asutuse aastaraamatus. Info jagamine koolitustegevuse kohta on koolitusjuhi jaoks kõige lihtsam *lobby* tegemise võimalus, et

- põhjendada teistele oma tegevuse tähtsust ja koolituse vajalikkust
- põhjendada juhtkonnale koolituseelarvet
- kaasata juhte ja eksperte koolitusvajaduse ja koolituse tulemuslikkuse hindamiseks
- tõsta asutuse atraktiivsust potentsiaalsete töötajate hulgas
- kujundada asutuse head mainet partnerite ja laiema avalikkuse silmis

### Sobivate tunnuste valik

Koolitustegevuse kohta kogutav info peaks vastama järgmistele küsimusele:

1. Keda koolitati?
2. Mida õpetati?
3. Kes koolitas?
4. Kuidas koolitas?
5. Miks koolitati?
6. Mis mahus koolitati?
7. Millal koolitus toimus?
8. Kui palju kulus raha?
9. Milline on tulemus?

### Küsimustele vastamiseks on vajalikud järgmised tunnused:

#### KEDA?

1. nimi
2. ametinimetus
3. struktuuriüksus
4. ametikoha põhigrupp

#### MIDA?

1. koolitusvaldkond
2. kursuse nimetus

#### KES?

1. koolitusfirma
2. koolitaja

#### KUIDAS?

1. koolitusvorm

#### MIKS?

1. koolituse liik
2. koolituse eesmärk

#### MILLISES MAHUS?

1. koolituse maht (tund, päev)

#### MILLAL?

1. koolituse algus
2. koolituse lõpp

#### MILLISE HINNAGA?

1. kursuse maksumus
2. kulu jaotus (otsene, kaudne)
3. rahaallikas (eelarve, välisabi)
4. kulunud tööaeg

#### KOOLITUSE TULEMUS?\*

1. osaleja hinnang kursusele
2. koolitaja hinnang kursusele
3. tellija hinnang kursusele
4. vahetu juhi hinnang

\*Koolituse tulemuse kohta vaata lähemalt järgmisest peatükist.

Tunnuste valikul on kasulik lähtuda põhimõttest - nii vähe kui võimalik ja nii palju kui vajalik. Sageli alustatakse suure hulga informatsiooni kogumisega, mida aga hiljem ära ei kasutata. Tavaliselt kujuneb optimaalne lahendus tegevuse käigus teatud aja jooksul.

### **Sobiva IT lahenduse valik**

Koolituse arvestuse pidamiseks võib kasutada riigiasutustele mõeldud personali arvestuse programmi Persona, tabelarvutuse programmi MS Excel, andmebaasiprogrammi või mõnda muud personali arvestuse tarkvara. IT lahenduse valikul tuleb lähtuda asutuse vajadustest ja võimalustest (suurus, koolituse maht, kasutatav personali arvestuse tarkvara), arvestuse eesmärkidest ja asutuse IT valdkonna eksperdi soovitudest. Kindlasti oleks kasulik uurida kolleegidelt sarnastes asutustes, kuidas on koolituse arvestus korraldatud seal, millised on selle eelised ja puudused.

**Personalitarkvara Persona** arvestab avaliku teenistuse vajadust, võib vajada kohandamist asutuse spetsiifikale. Personali andmed on seotud atesteerimise ja koolituse andmetega, automaatsed aruanded ja päringud, päringute tulemused on võimalik edasise analüüsi jaoks transportida MS Excelisse, võimalus lisada asutuse spetsiifilistele vajadustele vastavad päringud.

**Andmebaasi programmid** ja rakendused sobivad suurele asutusele ja keerukama andmestruktuuri korral, näiteks vajadusel arendada välja oma personali arvestuse programm. Andmebaasi rakendused võimaldavad paindlikku andmetöötlust, aruannete ja päringute genereerimist. Andmebaasi loomine ja rakenduste kasutamine nõuab eelteadmisi ja oskusi.

Tabelarvutuse programmid (MS Excel) sobivad väiksematele asutustele. Neid on lihtsam ohjata, kuid päringute ja aruannete genereerimine ei ole mugav. Tabelarvutusprogramme kasutades on lihtne andmeid graafiliselt esitada ning teha matemaatilisi analüüse (vt Lisa 6.1 Koolituse arvestuse vorm).

### **Andmebaasi loomine**

Andmebaasi loomine nõuab eelteadmisi või tihedat koostööd koolitusjuhi ja IT spetsialisti vahel. Andmebaasi loomisel täpsustatakse, millised tunnused ja millisel kujul sisestatakse, kuidas ja millistes tabelites andmeid säilitatakse, millised on tabelite omavahelised seosed. Andmebaasi loomisel koostatakse korduvalt kasutatavate analüüsides ja kokkuvõtete jaoks vastavad päringud ja aruanded.

Andmebaasis kasutatavad tunnused on üldjuhul kolme põhitüüpi:

- arvtunnused - objektiivsed, hästi analüüsitavad (hind kroonides, maht tundides)
- jaotused - lihtsustavad kvalitatiivse info analüüsi (nt koolitusvaldkonnad)
- tekstitunnused - vajalikud kvalitatiivse info puhul, raskesti analüüsitavad (nt koolituse eesmärk)

Andmebaasi kasutatavuse seisukohalt on oluline:

- Andmete säilitamine, sest info väärtus tekib ja kasvab aja jooksul.
- Andmete võrreldavus, selleks tuleb- tunnuste struktuuris vältida muudatusi ja hoida järjepidevust.
- Andmete töödeldavus, selle saavutamiseks on soovitatav kasutada eelkõige arvtunnuseid ja erinevaid jaotusi.

### **Koolituse arvestuse ja aruandluse põhimõtete määratlemine**

Süsteemse koolitusinfo kogumise korraldamiseks on oluline vastata järgmistele põhilistele küsimustele:

- Millise koolituse kohta infot kogutakse (nt kas konverentsid on selline koolitus).
- Kes, millal, kuidas annab infot koolitusel osalemise kohta.
- Kes registreerib infot, kes peab arvestust.
- Kes, kuidas analüüsib infot.
- Kuidas kasutatakse kogutud ja analüüsitud infot (kes, kuidas, kui sageli).

Vastused sõltuvad asutuse suurusest, töökorraldusest, kehtestatud koolituse põhimõtetest. Kui suuremates asutustes on koolitusrahade kasutamise õigus delegeeritud allapoole, siis sageli kaasneb sellega ka koolitusarvestuse pidamise kohustus. Vajadusel kehtestatakse põhimõtted koolituse protseduuriireeglites arvestuse ja aruandluse korrana (vt II Peatükk, normdokumendid).

### **Kuidas toimub koolituse arvestus ja aruandlus?**

Koolituse arvestuse võib jagada kolme etappi, milleks on arvestus, analüüs ja aruandlus. Arvestus on pidevalt toimuv info kogumine ja talletamine toimunud koolituste kohta. Sellele järgneb kogutud info analüüsimine ehk koolitustegevust kirjeldavate andmete omavaheline seostamine. Üht osa analüüsist tehakse kindlasti pidevalt, näiteks järelevalvet koolitusplaani ja eelarve täitmise üle. Teine, põhjalikum osa analüüsist, valmib kord aastas või poolaastas. Koolitusanalüüsist võib tinglikult jagada nelja suuremasse rühma:

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Kulude analüüs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> keskmine koolituspäevahind</li> <li><input type="radio"/> koolituse eelarve ja koolituskulude võrdlus</li> <li><input type="radio"/> kulutused teemade, koolitusvormide, struktuuriüksuste, sihtgruppide järgi</li> <li><input type="radio"/> koolitajate hindade võrdlus</li> </ul> <p>2. Sihtgruppide analüüs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> koolituse maht erinevates sihtgruppides</li> <li><input type="radio"/> koolituse sisu ja mitmekesisus</li> </ul> | <p>3. Koolituse sisu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> valdkondade osakaal</li> <li><input type="radio"/> koolitusliikide osakaal</li> <li><input type="radio"/> hinnangud erinevates valdkondades</li> </ul> <p>4. Koolituse korraldus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> erinevate koolitusvormide osakaal,</li> <li><input type="radio"/> erinevate koolitajate hulk</li> <li><input type="radio"/> erinevate koolitajate osakaal</li> <li><input type="radio"/> hinnangud koolitajatele</li> </ul> |
|---|---|

Aruandluse etapis toimub analüüside ja hinnangute vormistamine, kokkuvõtmine ning kokkuvõtete ja aruannete edastamine erinevatele sihtgruppidele. Aruandluse tulemuslikkus sõltub paljus andmete korrastatusest ja esitamise viisidest. Oluline on andmete esitamisel vaadata neile sihtrühma pilguga.

Vältida tasub erialaseid termineid, vajadusel tuleb need defineerida ja lisada kommentaarid. Arusaadavust soodustab andmete graafiline esitamine, diagrammide ja võrdluste kasutamine.

### **Põhilised ohud ja vead koolituse arvestuse korraldamisel**

- Raskused info kättesaamisel toimunud koolituste kohta.
- Puudub läbimõeldud IT tugi andmete säilitamiseks ja analüüsimiseks.
- Kogutud andmeid ei analüüsita (ei vääristata).
- Kogutud andmeid, analüüse ei avalikustata, kasutata (ei väärtustata).

Ohtude vältimiseks on kasulik aeg-ajalt koolituse arvestuse süsteemi analüüsida, alates erinevate sihtgruppide vajadustest ning lõpetades arvestuse ja aruandluse põhimõtetega.

### **Kokkuvõte**

Infot koolitustegevuse kohta vajavad asutuses ja asutuseväliselt väga erinevad osapooled. Koolitusjuhi ülesandeks on kujundada neid vajadusi rahuldav koolituse arvestus- ja aruandlussüsteem.

## 7 Koolituse tulemuslikkuse hindamine

### Mis on koolituse tulemuslikkus?

Kui eelnevates peatükkides on koolitustegevusi võrreldud maja ehitamise erinevate etappidega, siis selle võrdluse alusel on koolituse tulemuslikkuse hindamine sarnane valmisraamatu ehitise eksploatatsioonikõlblikuks tunnistamisega. Hinnatakse, kas tehtud tööst ja nähtud vaevast oli ka kasu, kas raha on läinud asja ette või tühja raisatud.

Koolituse tulemuslikkus saab alguse koolitusvajaduse väljaselgitamise ja koolituse planeerimise etapis - siis püstitatakse koolitusele eesmärgid.

**Koolituse TULEMUSLIKKUS on koolitusele seatud EESMÄRKIDE täitmine.**

Püstitatud eesmärkide saavutamist analüüsitakse tulemuslikkuse hindamise käigus. Antud peatükki lugedes tasub seega uuesti üle vaadata koolitusvajaduse hindamise ja eesmärkide seadmise kohta kirjutatu.

**Koolituse tulemuslikkuse hindamine** on koolitustegevuse etapp, mille käigus hinnatakse koolituse terviklikku mõju organisatsiooni erinevatele tasanditele. See hõlmab koolituse säästlikkuse, mõjususe ja tõhususe hindamist. Koolituse tulemuslikkuse hindamise väljundiks on informatsioon edasiseks koolitustegevuse parendamiseks.

### Miks hinnatakse koolituse tulemuslikkust?

Lähtekohti, mida koolituse tulemuslikkuse hindamisel aluseks võtta, on mitmeid:

- Kuidas õnnestusid koolitusüritused?
- Milliste kuludega (maksumus, ajaline maht) tulemus saavutati?
- Kas koolitusel osalenu töötulemused on paranenud?
- Kas koolituse juhtimine on korraldatud efektiivselt?
- Missugune on koolituse mõju organisatsioonile tervikuna?

Erinevate lähtekohtade alusel saab sõnastada hindamise erinevad eesmärgid:

**Tagasiside** andmine erinevatele gruppidele:

- Koolitusjuhile koolituse planeerimise ja teostamise kvaliteedi parendamiseks.
- Osalejatele eneseanalüüsiks ja motiveerimiseks.
- Koolitajale tegevuse parendamiseks.
- Juhtidele kulutuste põhjendamiseks.

**Tõhususe väljaselgitamine**, mille käigus leitakse vastus küsimusele, kas maksimaalsed tulemused saavutati ettenähtud ressursidega.

**Mõjususe väljaselgitamisel** antakse hinnang, sellele, mil määral saavutati koolitusele seatud eesmärgid ning kuidas eesmärkide saavutamine mõjutab organisatsiooni toimimist.

On koolitusi, mille tulemusena saavutatakse mõõdetav efekt (arvutikasutamise oskuste tõus) kiiresti. Kuid teiselaadiliste koolituste tulemus (nt juhtimisoskuste paranemine) ei pruugi avalduda koolituse lõppedes, vaid alles hiljem.

**Säästlikkuse väljaselgitamisel** hinnatakse, kas maksimaalne tulemus saavutati vähimate kuludega.

Hinnangud, mida koolitusele, selle osadele või osalejatele antakse, on aluseks koolituse kvaliteedi tõstmisel tulevikus. Kui koolitus ei andnud soovitud tulemusi, tuleb sellega seonduv koolitustegevus läbi vaadata ning selgitada välja põhjused. Analüüsi põhjal korrigeeritakse koolitustegevuse osi.

## Kes hindavad koolituse tulemuslikkust?

Erinevatest aspektidest hindavad koolituse tulemuslikkust kõik, kes sellega otsesel või kaudsel viisil kokku puutuvad - koolitav, tema vahetu juht, koolitusjuht, tippjuhtkond, organisatsiooni siseauditi- või -kontrolliüksus, koolitusfirma, konsultatsioonifirma, riigikontroll.

Hindaja	Valdkond/tasand	Hinnatakse
Koolitav	Koolituse mõju talle endale	Kas sai uusi teadmisi, oskusi. Kas saab neid töös rakendada. Rahulolu koolitajaga.
Vahetu juht	Koolituse mõju töötajale	Kas läbitud koolitus on töökohal rakendatav, kuivõrd omandas töötaja uusi teadmisi, oskusi või soovitud käitumise, milline on koolituse mõju
Koolitusjuht	Koolitusüritus	Kas koolitusüritus vastas püstitatud eesmärkidele. Kuidas muuta järgmine üritus efektiivsemaks.
Tippjuhtkond	Koolituse mõju asutusele tervikuna	Kuivõrd on koolitus kaasa aidanud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, st olnud tugi-funktsiooniks.
Siseaudit	Koolitustegevus kui protsess	Koolitustegevuse süsteemsuse, regulaarsuse ja koolituse juhtimisahela hindamine. Tulu-kulu suhe.
Konsultatsioonifirma	Koolitustegevus kui protsess, koolituse juhtimine, koolituse mõju asutusele tervikuna	Avarad võimalused, sõltuvalt tellija soovist.
Riigikontroll	Sõltub auditi eesmärgist	Erinevad, olenevalt auditi eesmärgist.
Koolitaja, koolitusfirma	Koolitusüritus, koolitavad, koostöö ürituse ettevalmistamisel, läbiviimisel.	Kas koolitusüritus vastas püstitatud eesmärkidele. Kuidas muuta järgmine üritus efektiivsemaks.

## Missugused on koolituse hindamise erinevad tasandid?

Põhilisi koolituse tulemuslikkuse hindamise tasandeid ehk aspekte on kolm: koolitusürituse hindamine, koolituse mõju hindamine ning koolitustegevuse kui protsessi hindamine. Kõige lihtsam on alustada koolitusürituste hindamisest, sest neile on tavaliselt sõnastatud kõige selgemad eesmärgid.

### Koolitusürituse hindamine

Koolitusürituse hindamine on protsess, mille käigus hinnatakse konkreetset koolitusüritust.

Hinnatakse:

- ürituse sisuline vastavus püstitatud eesmärkidele
- ürituse korraldus
- koolitaja kompetentsus
- õppematerjalide kvaliteet
- meetodi sobivus
- koolitavate ootuste täitumine
- ürituse korralduskulud

Alustuseks kogutakse osalejatelt koolitusele tagasisidet. Omapoolset tagasisidet koolitusele võiksid anda nii koolitav kui ka koolitaja. Koolitavate ehk töötajate tagasiside kogumise eest vastutab koolitusjuht. Kasutada võib intervjuude, informaalsete vestluste või "ringikõndimise" käigus saadavat suulist infot. Enamasti lastakse osalejatel täita vastav tagasisideleht (vt Lisa 7.1 Koolituse tagasiside leht).

#### Tagasiside puhul on oluline:

- Tagasiside lehed koosta igaks koolitusürituseks eraldi, pidades silmas koolituse valdkonda, koolitusürituse ja sellel osalenute eripära.
- Kogutud vastustest, ettepanekutest ja hinnangutest koosta kokkuvõte.
- Kui olid koolituse juures, lisa kokkuvõttesse ka enda kui koolitusjuhi arvamus.
- Kokkuvõte edasta osalenutele, vahetutele juhtidele ning ka koolitajatele.

Palu ka koolitusfirmal koostada omapoolne kokkuvõte. Arutage kahe kokkuvõtte erinevused ja kokkulangevused läbi - erineva rakursi alt vaadatuna võib üks ja seesama üritus sootuks erinev tunduda. Häid näpunäiteid ja järelemõtlemisainet järgmiste koolitusürituste läbiviimiseks saavad kindlasti mõlemad osapooled.

Kokkuvõtteid analüüsides täpsustub järgmise perioodi koolitusvajadus: kas samalaadset koolitust ja missuguses mahus on veel tarvis, kuivõrd tuleb sisu ja vormi muuta jmt. Võivad selguda täiesti uued koolitusvajadused.

Koolitusürituste hinnanguid tasub kindlasti säilitada. Neist on suur abi järgmise ürituse korraldamisel.

### Koolituse mõju hindamine

Koolituse mõju hinnatakse omakorda kahel erineval tasandil - töötaja tasandil ning organisatsiooni tasandil.

Koolituse mõju **töötajale** hinnatakse enamasti töötaja vahetu juhi poolt. Vahetut juhti, kes eelnevalt ei ole koolituse mõju hinnanud, oleks tark algul nõustada ja tarvidusel ka abistada. Olenevalt koolituse valdkonnast ja käsitletud teemast võib kasutada erinevaid hindamismeetodeid.

Lähtudes eesmärgist ja koolituse iseloomust analüüsitakse:

- kas läbitud koolitus on töökohal rakendatav,
- kuivõrd omandas töötaja uusi teadmisi, oskusi või soovitud käitumise.

Lihtsam on mõõdetavate tulemuste hindamine - kas keeleoskus aitab endisest paremini töökohal toime tulla, kas arvutialased teadmised on töö operatiivsemaks muutnud. Raskem on jälgida abstraktsemate teadmiste kasutamist töös või hoiakute muutumist. Seda võib teha pidevalt või teatud aja möödumisel koolitusest.

Koolituse mõjust vestleb vahetu juht töötajaga kindlasti ka arenguvestluse käigus. Hinnang pannakse kirja vestluse kokkuvõttesse ning edastatakse koolitusjuhile, kes saadud infot kogub ja analüüsib. See, milline oli ühe või teise koolituse mõju töötajale, on kindlasti määrava tähtsusega järgmiste koolituste võimaldamisel talle.

Liikudes üksikult üldisele, tuleb järgmise sammuna vaadelda koolituse mõju asutusele.

Koolituse mõju hindamist on otstarbekas kasutada pikaajaliste, ressursimahukate või asutuse funktsiooni täitmisel väga oluliste koolitusürituste korral, kuna see on aeganõudev protsess.

Hinnates **koolituse mõju organisatsioonile** analüüsitakse:

- Kas koolituse tulemusel on tekkinud muutusi organisatsioonis?
- Kas muutused organisatsioonis on mõjutanud organisatsiooni põhitegevust ja tööülesannete täitmist?
- Mil määral on koolitus kaasa aidanud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele?
- Kas on paranenud töö kvaliteet, ajakasutus vms?
- Kui tõhusalt kasutati koolituseks ettenähtud ressursse?

Koolituse mõju hindamist organisatsioonile tervikuna korraldab tippjuhtkond.

Koolituse mõju organisatsioonile võib hinnata nii asutusesiselt (tippjuhtkond) kui ka -väliselt (konsultatsioonifirma).

### **Koolitustegevuse kui protsessi hindamine**

**Koolitustegevuse kui protsessi hindamine** keskendub koolitustegevuse süsteemsuse, regulaarsuse ning koolituse juhtimisahela, tööjaotuse, koostöö ja infoliikumise hindamisele.

Koolitust kui protsessi hindab asutusesiselt siseauditi üksus või tippjuhtkonna poolt volitatud isik või töögrupp. Asutuseväliselt võib koolitustegevust ja selle juhtimist hinnata Riigikontroll või konsultatsioonifirma.

Koolitustegevust tasub hinnata siis, kui ametisse on asunud uus koolitusjuht või juhtkond. Auditi põhjal saab hõlpsasti välja töötada tegevusjuhised mõlemale poolele edasiseks.

Kui asutuse koolituse juhtimises esineb probleeme, on samuti mõttekas korraldada hindamine. Kui põhjusi oma jõududega välja selgitada ei suudeta, võib auditi tellida neutraalselt konsultatsioonifirmalt.

**Põhilised küsimused koolitustegevuse hindamisel:**

1. Kas koolitus on konkreetnes organisatsioonis tugifunktsiooniks?
2. Kas koolitustegevusel on tippjuhtkonna toetus?
3. Kas koolitustegevuse rollid on süsteemselt defineeritud? Kas need on osalistel teada?
4. Kas tippjuhtkond on kursis koolituses toimuvaga?
5. Kas koolitusjuht on tippjuhtkonna liige?
6. Kas koolitusjuht on kaasatud organisatsiooni edasiste tegevussuundade planeerimisse?
7. Kas koolitusjuht saab organisatsiooni arengu kohta langetatud otsuste kohta piisavalt ja küllaldast informatsiooni?
8. Kas koolitussüsteemi loomisel on lähtutud organisatsioonist tervikuna?
9. Kas koolitustegevus kui personaliarenduse tähtsaim valdkond on seostatud personalijuhtimise funktsioonidega?
10. Kas koolituse süsteem organisatsioonis on loogiline, selge ja läbipaistev?
11. Kui suur on koolitustegevuse korraldamiseks kuluva ressursi osakaal koolituskuludes tervikuna?
12. Kas koolituse süsteem on töötajatele teada?

Koolitustegevusele antud hinnang aitab tippjuhtkonnal analüüsida detailselt koolituse rolli ja väljundit asutuse kui terviku seisukohalt. Tippjuhtkonna kohustuseks on vigade ilmsikstulekul defineerida uuesti või täpsemalt erinevate vastutustasandite ülesanded ja rollid koolitustegevuses. Samuti aitab koolitustegevusele antud hinnang asutuse tippjuhtkonnal rakendada häid juhtimistavasid töötajate arendamisel.

**Kuidas koolituse tulemuslikkust hinnata?**

Nii nagu koolitusvajaduse hindamisel ei ole ka koolituse tulemuslikkuse hindamise puhul tingimata tarvis korraldada eraldi uuringut. Tulemuslikkuse hindamist võib alustada olemasolevast informatsioonist, nii suulisest kui kirjalikust.

Koolituse tulemuslikkuse hindamise tegevuste järjekord võiks olla analoogne koolitusvajaduste hindamise järjekorraga (vt. Peatükk 3 Koolitusvajaduse hindamine ja analüüs):

1. Hindamissüsteemi kavandamine.
2. Hindamise ettevalmistamine.
3. Tulemuslikkuse hindamine.
4. Tulemuslikkuse kokkuvõtte koostamine.
5. Tulemuslikkuse kokkuvõtte avalikustamine.

Esimesed kaks tegevust võiksid toimuda juba siis, kui hinnatakse koolitusvajadust ja koolitusele seatakse eesmärged.

Hindamise puhul on väga oluline, et kõik osapooled teaksid oma kohustusi ja oskaksid neid ka täita (vt lähemalt Peatükk 3 Koolitusvajaduse hindamine ja analüüs). Koolituse tulemuslikkuse hindamine toimub pidevalt, sageli on koolituse tulemuslikkuse hindamine seotud asutuse muude igapäevaste tegevustega. Hindamiskokkuvõtteid võivad sisaldada erinevad dokumendid - töötaja arenguvestluse protokoll, koolituse aastaaruanne jmt.

Asutuse tasandit puudutavad kokkuvõtted peaksid olema avalikud.

Asutus korraldas kõigile pressiosakonna töötajatele MS PowerPoint kursuse. Kursuse eesmärgiks oli viia töötajate MS PowerPointi kasutamise oskus tasemele, mis vastab asutuses kehtestatud arvutioskusnõuetele.

Mõne aja möödudes tuleb ühel töötajal vastu võtta haldusjuhtimise eriala tudengid ja pidada neile asutust tutvustav loeng.

Tulemuslikkust näitab juba see, kas ta:

- peab loengu ilma ühegi näitlikustamisvahendita
- näitab loengu juurde grafoprojektoriga eelmistest kordadest olemasolevaid kilesid
- peab loengu MS PowerPointi esitusprogrammi abil

Kui loeng peetakse MS PowerPointi abil, saab edasi hinnata, kas töötaja on suuteline kasutama programmi arvutioskusnõuete ulatuses.

Tulemuslikkus fikseeritakse töötaja ja tema vahetu juhi iga-aastase vestluse protokollis. Protokoll jõuab koos teiste omalaadsetega koolitusjuhi lauale, kes saab aastakokkuvõttes juba üldistada, kas MS PowerPointi kursus täitis püstitatud eesmärgi ja kas seeläbi on paranenud asutuse töö kvaliteet.

### Mis on koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõtteid?

Vastavalt vajadusele võib koostada koolituse tulemuslikkuse hindamise vahekokkuvõtteid. Vahekokkuvõtteks võib olla hinnang konkreetse koolitusürituse,

-valdkonna, -sihtgrupi, koolitusasutuste jmt kohta. Kokkuvõtteid koostavad kõik koolituse hindajad. Tegemist on tööpaberitega, mille mahus ning parameetrites lepikse eelnevalt kokku.

Olulisem dokument on koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõte. See võib olla vastava perioodi koolituse aruande osa, milles antakse koolituse tulemuslikkuse hinnang asutuse kohta tervikuna ning mis sisaldab järgmist infot:

- eesmärk
- hinnatud valdkonnad, koolitusüritused või sihtgrupid
- põhjendus
- koolitusmeetodid, kas need andsid soovitud tulemuse
- koolituse tulemuslikkuse hindamise peamised tulemused (koolituse vahe-eesmärkide täitmine, töötajate tagasiside koolitusele, ilmnunud probleemid ja takistused)

Lisaks sisaldab koolituse tulemuslikkuse kokkuvõte statistilisi andmeid, mille alusel on järeldused tehtud.

## **Vead ja ohud koolituse tulemuslikkuse hindamisel**

- **Puuduv või ähmaselt sõnastatud eesmärk** -tulemuslikkust ei saa ka parima tahtmise juures hinnata (kui just eesmärged tagantjärele välja ei mõelda).
- **Organisatsioonis olemasoleva info vähene kasutamine** - koolituse mõju hindamist töötajatele alustatakse mahukate testimiste või eksamitega ja unustatakse kasutada igapäevatoos saadud tõendusid tulemuslikkuse kohta.
- **Koolitust "hinnatakse üle"** - häid muutusi kirjutatakse ainult koolituse arvele, jättes kõrvale alternatiivsed võimalused.
- **Vähene koostöö organisatsioonis koolituse tulemuslikkuse hindamisel** - koolituse tulemuslikkusele annab hinnanguid vaid koolitusjuht, teised tasandid on kaasamata.
- **Kokkuvõtteid ei avalikustata** - koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõtted on teada vaid koolitusjuhil ja tippjuhtkonnal. Teised osapooled jäävad ilma olulisest tagasisidest.
- **Tulemuslikkuse hinnang** ei mõjuta järgmisi koolitustegevusi.

## **Kokkuvõte**

Koolituse tulemuslikkusele pannakse alus selgete eesmärkide püstitamisel. Koolituse tulemuslikkuse hindamine on koolitustegevuse lahutamatu osa. Hinnangud, mida koolitusele, selle osadele või osalejatele antakse, on aluseks koolituse kvaliteedi tõstmisel tulevikus.

**Lisa 1.1 Koolitusspetsialisti ametijuhend****I ÜLDSÄTTED**

<b>Ametinimetus:</b>	<b>KOOLITUSSPETSIALIST</b>
<b>Üksus:</b>	Personaliosakond, koolitusbüroo
<b>Alluvus:</b>	Koolitusbüroo direktorile
<b>Kes asendab:</b>	Büroo teine koolitusspetsialist.
<b>Keda asendab:</b>	Teist koolitusspetsialisti või koolitusbüroo direktorit.

**II AMETIKOHA EESMÄRK**

Ministeeriumi töötajate arendamine ja koolitamine.

**III TÖÖÜLESANDED JA VASTUTUS**

<b>Tööülesanne</b>	<b>Kaasnev vastutus</b>
1. Osalemine ministeeriumi koolitusstrateegia väljatöötamisel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koolitusvajaduse analüüsi koostamine määratud koolitusvaldkonnas.</li> </ul>
2. Ministeeriumi koolituskalendri koostamine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koolitusürituste ja nende korraldamise kavandamine.</li> </ul>
3. Koolitusürituste korraldamine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koolitusürituse eelarve koostamine.</li> <li>▪ Koolitusürituse ettevalmistamine.</li> <li>▪ Koolitusürituse häireteta toimumise tagamine.</li> <li>▪ Koolitusürituse kokkuvõtte ja aruande esitamine nädal peale koolituse toimumist.</li> <li>▪ "Persona" koolituse osa täitmine.</li> </ul>
4. Koolitus- ja stipendiumipakkumiste vahendamine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pakkumise õigeaegne edastamine ministeeriumi töötajatele ja/või asjaosalistele riigiasutustele.</li> <li>▪ Pakkumise koordineerimine (kandidaatide väljaselgitamine, esitamine, vormistamine)</li> <li>▪ Vajadusel "Persona" koolituse osa täitmine.</li> </ul>
Koolituse hindamine ja arvestuse pidamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koolitusüritustelt tagasiside organiseerimine</li> <li>▪ Kokkuvõtete koostamine</li> <li>▪ Arvestuse pidamine PERSONA programmis</li> </ul>
5. Töötajate koolituslane nõustamine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Töötajate koolituslane nõustamine lähtuvalt koolitusbüroo käsutuses olevast infost.</li> </ul>
6. Tegelemine jooksva kirjavahetuse ja dokumentatsiooniga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirjavahetuse korraldamine ja dokumentatsiooni hoidmine vastavalt asjaajamise korrale.</li> </ul>
7. Tasemeõppe koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasemeõppes olevate töötajate andmebaasi pidamine</li> <li>▪ Ülevaadete koostamine juhtkonnale</li> <li>▪ Õppelaenude kustutamise kooskõlastamine</li> </ul>

Tarvidusel tuleb täita vahetu juhi või ministeeriumi juhtkonna poolt antud ühekordseid tööülesandeid.

**IV ÕIGUSED**

1. Saada informatsiooni ministeeriumi allüksustelt ja töötajatelt oma tööülesannete täitmiseks.
2. Kontrollida teenistujate osalemist koolitusel.
3. Saada tööalast koolitust.

**V NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE**

1. Erialane kõrgharidus (Täiskasvanuharidus või personalijuhtimine)
2. Võõrkeelte oskus (sealhulgas inglise keel)
3. Arvuti kasutamise oskus (Word, Excel, Outlook)
4. Algatusvõime
5. Paindlikkus, meeskonnatöö oskus

**Allkirjad**

Personaliosakonna peadirektor \_\_\_\_\_

Koolitusspetsialist \_\_\_\_\_

## Lisa 2.1 Koolitusstrateegia

## MAA-AMETI KOOLITUSSTRATEEGIA 2000- 2002.

## 1. ÜLDPÕHIMÕTTED

- 1.1. Maa-ameti koolitusstrateegia eesmärgiks on tagada koolituseks eraldatavate ressursside efektiivse kasutamise kaudu teenistujate valmisolek ja motiveeritus Maa-ameti missiooni teostamiseks ja eesmärkide saavutamiseks.
- 1.2. Maa-ameti koolitusprioriteetide määratlemise aluseks on Maa-ameti strateegilised eesmärgid ning Vabariigi Valitsuse kinnitatud "Ametnike koolituse põhimõtted" ja teised seadusandlikud aktid.
- 1.3. Koolitus on vaid üks vahend teadmisküllase asutuse arendamisel, seetõttu on oluline personali valik, ametnike järjekindel hindamine ja pidevat enesetäiendamist soodustava keskkonna loomine.

## 2. KOOLITUSTEGEVUSE EESMÄRGID

- 2.1. agada Maa-ameti ülesannete täitmiseks vajalik teadmiste, oskuste, hoiakute ja kogemuste olemasolu. Saavutada, et Maa-ametit tunnustataks parima oskusteabe keskusena oma tegevusvaldkonnas.
- 2.2. Tõsta Maa-ameti haldussuutlikkust maareformi lõpetamisel, kogutava ja töödeldava informatsiooni kvaliteedi parandamisel, info edastamisel kodanikele s.h. on-line teenuste arendamisel.
- 2.3. Suurendada Maa-ameti tegevuse efektiivsust.
- 2.4. Tagada ametnikkTonna valmisolek kohaneda muutuva keskkonna nõudmistega, s.h. võimaliku Euroopa Liiduga ühinemise tulemusena esitatavate uuenevate nõuetega.

## 3. KOOLITUSLIIGID ja -VORMID

- 3.1. Järjekindla personalivaliku tulemusena vastavad värvatavad teenistujad järjest enam ametikohal esitatavatele nõuetele. Pideva järeleaitava koolituse (s.h. tasemekoolituse) asemel suureneb konkreetse ametikoha spetsiifilistest nõuetest ja muutuvast keskkonnast tulenev tööalase täiendkoolituse osakaal.
- 1.2. Lähtuvalt Täiskavanute koolituse seadusest ja vajadusest kasutada koolitusressursse maksimaalse tulemuslikkusega finantseeritakse üldjuhul ainult tööalast koolitust. Ametnike tasemekoolitust finantseeritakse vaid erandkorras, eriti mõjuvatel põhjustel – näit kui tegemist on väga haruldase ja Maa-ametile vajaliku erialaga ja/või staažika ja väga tulemusliku teenistujaga. Tasemekoolitust ei finantseerita sajaprotsendiliselt. Üldjuhul ei kompenseerita tasemekoolitusega seotud täiendavaid kulutusi (näit lähetuskulud).
- 1.3. Vabahariduslikku koolitust ei finantseerita.
- 1.4. Kasutatakse erinevaid koolitusvorme – iseseisvat õppimist, asutusesisest koolitust, asutusse tellitavat grupikoolitust ja avatud koolitusprogrammides ning kursustel osalemist.
- 1.5. Soodustatakse ametnike iseseisvat õppimist.
- 1.6. Asutusesisese koolituse korraldamisel võetakse aluseks vahetute juhtide esitatud tellimus ja arvestatakse Maa-ameti sisese oskusteabe olemasolu. Sisekoolituse üks vorm on nõupidamiste ning töögruppide kombineerimine seminaride ja õppepäevadega.
- 1.7. Asutusse tellitavat grupikoolitust kasutatakse vaid Maa-ameti prioriteetsete ülesannete täitmiseks vajaliku oskusteabe hankimiseks, eeldusel, et selline teadmine Maa-ametis sees puudub.
- 1.8. Avatud koolituskursustest võimaldatakse osavõttu kiiresti arenevate ja muutuvate valdkondade tippspetsialistidele.

## 4. PRIORITEETSSED TEEMAD

- 4.1. Ametialase koolituse prioriteetsed valdkonnad:
  - 4.1.1. arvestades eesmärki parandada ühiskonna varustamist maa-alase informatsiooniga – infotehnoloogia-alane täiendkoolitus; eriti neis allüksustes, mille eesmärgiks on avalikkusele informatsiooni edastamine (geodeesia ja geoinformaatika osakond, maakatastri osakond) või selle tagamine (infotehnoloogia);
  - 4.1.2. arvestades Eesti ametnikkonnale esitatud haldussuutlikkuse tõstmise nõuet - teadmiste omandamine riigi põhikorra, avaliku halduse organisatsiooni ja avaliku teenistuse alal ning juriidilise kompetentsuse ja teadlikkuse saavutamine Maa-ameti ja oma struktuurse allüksuse valdkonnas;
  - 4.1.3. lähtudes Maa-ameti strateegilistest eesmärkidest parandada tegutsemise efektiivsust, tihendada koostööd teiste Balti riikide, riigi- ja kohaliku omavalitsuste astustega ning erasektoriga – koostöö-, suhtlemis- ja juhtimisoskuste arendamine ning kaasaegsete juhtimismeetodite tundmaõppimine.
  - 4.1.4. lähtudes vajadusest tagada Eesti avaliku sektori valmisolek Euroopa Liiduga liitumiseks – võtmeisikute võõrkeelte oskuse täiendamine ning EL alane koolitus.
  - 4.1.5. lähtudes vajadusest kohaneda Eesti avaliku sektori (finants)juhtimises ja maksuseadsutes toimuvate muutustega – majandusalane koolitus.
- 4.2. Erialase koolituse prioriteetsed valdkonnad tulenevad vastavate erialade kiirest arengust Eestis ja maailmas ning Maa-ameti ülesannetest olla just neil aladel Eesti ühiskonda suunav institutsioon. Erialase koolituse prioriteetidid:
  - 4.2.1. geoinformaatika;
  - 4.2.2. geodeesia;
  - 4.2.3. kartograafia;
  - 4.2.4. juriidika (eriti maaõigus);
  - 4.2.5. maade administreerimine.

## Lisa 2.2 Koolituspõhimõtted

### RIIGIKANTSELEI PERSONALI KOOLITUSPÕHIMÕTTED

#### I ÜLDSÄTTED

#### 1. Personali arendamise ja koolituse eesmärk ja mõiste

**Riigikantselei personali arendamise ja koolituse eesmärk** on personali professionaalse taseme tõstmine ning oma teadmiste ja oskuste pidevast täiendamisest huvitatud personali kujundamine.

**Personali arendamine** – organisatsiooni konkurentsivõime suurendamisele suunatud tegevus tingimuste loomisel personali kvaliteedi tõstmiseks ja hoiakute kujundamiseks ning teenistujate aktiivsuse ja enesearendusvalmiduse suurendamiseks.

**Personali koolitus** – arengueesmärkide saavutamise vahend, planeeritud ja süstemaatiline protsess, mille käigus luuakse teenistujaile oskusteabe omandamise tingimused.

**Tööalane koolitus** – võimaldab kutse-, ameti- ja/või erialaste teadmiste, oskuste ja vilumuste omandamist ja täiendamist, samuti ümberõpet kas töökohas või koolitusasutuses.

**Avatud koolitus** – koolitusasutuse poolt avalikult väljapakutud koolitus.

**Grupikoolitus** – asutuse teenistujatele või teenistujate grupile koolitusasutusest tellitud koolitus.

**Majasisene koolitus** – asutuse teenistujatele või teenistujate grupile korraldatud koolitus, kusjuures nii koolituse korraldajad kui koolitajad on oma asutuse spetsialistid.

**Iseseisev õpe** – teenistuja iseseisev õpe õppematerjalide või juhendaja abil.

**Individaalõpe** – teenistuja õpe juhendaja abil.

**Tasemekoolitus** - võimaldab õhtuses, kaugõppe õppevormis või eksternina omandada põhi- või keskkharidust, kaugõppe õppevormis või eksternina kõrgharidust, samuti taotleda akadeemilist kraadi. Tasemekoolituse läbimist tõendab tunnistus või diplom.

**Vabahariduslik koolitus** - võimaldab isiksuse, tema loovuse, annete, initsiatiivi ja sotsiaalse vastutustunde arengut ning eluks vajalike teadmiste, oskuste ja võimete lisandumist.

#### 2. Põhimõtted, millest lähtutakse Riigikantselei teenistujate koolituse korraldamisel

2.1 Personali koolituse korraldamisel arvestatakse avaliku teenistuse kui terviku, Riigikantselei, struktuuriüksuste ja teenistujate individuaalseid vajadusi.

2.2 Iga teenistuja vastutab ise enesearendamise ja kvalifikatsiooni säilitamise eest vähemalt teenistuskohal esitatavate nõuete (ametikoha atesteerimisnõuete) ulatuses.

- 2.3 Koolitusele eelneb koolitusvajaduse analüüs, eesmärgipüstitus ja oodatava tulemuse sõnastamine ning järgneb koolituse tulemuslikkuse hindamine.
- 2.4 Personali tööalase koolituse finantseerimiseks nähakse Riigikantselei eelarves igal aastal ette vahendid 3-4% ulatuses Riigikantselei aastasest palgafondist.
- 2.5 Pikaajalise (üle 14 kalendripäeva) või suuremahulise (maksumusega üle 15 000 krooni) tööalase koolituse võimaldamisel sõlmib Riigikantselei teenistujaga enne koolitusele suunamist tööalase koolituse lepingu (lisa 1), millega määratakse kindlaks Riigikantselei ja teenistuja vastastikused kohustused.
- 2.6 Koolitusvormide valikul eelistatakse grupikoolituse, majasisese koolituse ja iseseisva õppe kui odavamate ja paindlikumate vormide mahu suurendamist võrreldes avatud koolitusega.
- 2.7 Riigikantselei tunnustab teenistujaid, kes on huvitatud pidevast enesetäiendamisest ning rakendavad uusi teadmisi ja oskusi oma töös, ja tagab enesearendamiseks sobiva keskkonna, varustades teenistujaid iseseisvaks enesetäiendamiseks vajalike materjalide ja teabega ning abistades koolitusala info hankimisel ning koolituskursuste valikul.

**3. Õigusaktid ja organisatsioonilised dokumendid, millest juhitudakse koolituse korraldamisel:**

- “Avaliku teenistuse seadus” ja selle rakendusaktid
- “Täiskasvanute koolituse seadus”
- Vabariigi Valitsuse poolt 19. jaanuaril 1999.a heakskiidetud ametnike koolituse põhimõtted
- Riigikantselei põhimäärus
- struktuuriüksuste põhimäärused
- Riigikantselei kollektiivleping
- Riigikantselei personali koolituspõhimõtted
- ametijuhendid ja atesteerimisnõuded.

## **II KOOLITUSE PLANEERIMINE**

### **4. Koolitusvajaduse analüüs**

**4.1** Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille käigus kogutakse infot koolitusvajaduse kohta Riigikantselei erinevatelt juhtimistasanditelt, hinnatakse koolitusvajadusi Riigikantselei eesmärkide ja toimimise seisukohalt ning formuleeritakse koolituseesmärgid.

**4.2** Koolitusvajaduste analüüsimine põhineb:

**4.2.1** Riigikantselei tegevuse ja arenguvajaduste analüüsil;

**4.2.2** teenistujate hindamise tulemustel (iga-aastaste vestluste tulemusena täidetud atesteerimislehtedel);

4.2.3 avaliku teenistuse ja personaliosakonna personalitalituse (edaspidi ATP) poolt intervjuude ja ankeetide abil kogutud infol, struktuuriüksuste juhtide ja teenistujate arvamusel ja ettepanekutel.

4.3 Koolitusvajaduse analüüsi eest Riigikantselei tasandil vastutab ATP, kes:

4.3.1 koostöös Riigikantselei juhtkonnaga ja Riigikantselei struktuuriüksuste juhtidega täpsustab koolitustegevusega seotud Riigikantselei strateegilised ja lühiajalised eesmärgid, tegevusprioriteetid ja ülesanded ning analüüsib sellest tulenevaid koolitusvajadusi;

4.3.2 teeb kokkuvõtte iga-aastaste ja katseaja lõpu vestluste tulemustest ning analüüsib koolitusvajaduse seisukohast ametnike hindamise tulemusi.

4.4 Koolitusvajaduse analüüsi eest struktuuriüksuse ja teenistuja tasandil vastutab iga teenistuja ise ja tema vahetu ülemus, kes:

4.4.1 iga-aastase ja katseaja lõpu vestluse käigus analüüsivad toimunud koolituse tõhusust, ametniku koolitusvajadust ja arengupotentsiaali, sõnastavad koolituse eesmärgi ja soovitud tulemuse;

4.4.2 esitavad ATP-le vestluse tulemusena täidetud atesteerimislehe;

4.4.3 vastavad ATP täpsustavatele päringutele koolitusvajaduse kohta.

## **5. Koolituse planeerimine**

5.1 Koolituse planeerimine on protsess, mille käigus tegeldakse konkreetsete koolituskursuste ja -asutuste kohta info kogumisega ning koolituse vormide planeerimisega, lähtudes selgitatud koolitusvajadusest, koolitusprioriteetidest, finantsvõimalustest ja koolitusturul pakutavast. Koolituse planeerimise tulemuseks on iga-aastase koolitusplaani (lisa 2) väljatöötamine.

5.2 Põhimõtted, millest juhindutakse koolituse vormi ja koolitusasutuse valikul:

5.2.1 teemade puhul, mille eesmärgiks on ühiste põhimõtete rakendamine Riigikantselei töökorralduses või kui koolitust vajab üle 10 teenistuja, eelistatakse üldjuhul grupi- või majasisest koolitust, kaasatakse ATP ja asjaomaste struktuuriüksuste esindajad koolituskava koostamisele ning võimalusel Riigikantselei spetsialiste koolituse läbiviimisele;

5.2.2 kvaliteedi ja hinna parima suhte tagamiseks täpsustatakse koolitusasutuse ja/või lektori taset ja tutvutakse tema kohta tehtud koolitusala tagasiside tulemustega;

5.2.3 erinevate koolitusvormide kombineerimiseks eelistatakse koolitusi, mille käigus koolitatavatele jagatakse välja õppematerjal iseseisvaks õppimiseks;

5.1.1 koolituse toimumise aja ja asukoha valikul otsitakse võimalusi, mis kõige paremini sobivad Riigikantselei töö iseloomuga ja tööajarežiimiga ;

5.1.5 suuremahuliste koolituste puhul hinnatakse võimaluse korral rohkem kui ühe koolitusasutuse pakkumist.

5.3 Iga aasta 15. aprilliks koostab ATP järgmiseks aastaks esialgse koolitusrahade taotluse ja esitab raamatupidamise osakonnale.

5.4 Iga aasta 15. jaanuariks koostab ATP koolitusvajaduse analüüsi põhjal jooksva aasta koolitusplaani ja koolituseelarve kasutamise kava, esitab need üheks nädalaks täiendamiseks ja parandamiseks struktuuriüksuste juhtidele ning pärast täienduste tegemist kooskõlastamiseks Riigikantselei peadirektorile ja kinnitamiseks riigisekretärile.

5.5 Koolitusplaani (lisa 2) sisaldab andmeid koolitustegevuse eesmärkide, koolitusvormide ja -liikide planeeritava osakaalu, prioriteetsete teemade ja sihtgruppide, koolituse toimumisaegade ja planeeritavate vahendite kohta jooksva aasta lõikes.

5.6 Koolituse planeerimise eest vastutab ATP, kes koostab koolitusplaani ja koolituseelarve ning jälgib nende täitmist.

### III KOOLITUSE KORRALDAMINE

#### 6. Koolitusele lubamine ja õppepuhkuse andmine

- 6.1 Teenistuskohalt äraolekuks grupi- või majasisesel koolitusel või kuni kolmepäevasel avatud koolitusel osalemiseks või kuni kolmepäevaseks iseseisvaks õppeks annab loa vahetu ülemus. Enam kui kolmepäevaseks tööalasel avatud koolitusel või vabahariduskoolitusel osalemiseks või iseseisvaks õppeks vormistatakse õppepuhkus või palgata puhkus. Õppepuhkust või palgata puhkust ei vormistata, kui koolitusel osalemine võimaldab jätkata teenistuskohustuste täitmist (koolitus toimub osaliselt või täielikult väljaspool tööaega jms). Ametniku õppepuhkusele ja palgata puhkusele lubamine vormistatakse ametisse nimetamise õigust omava isiku käskkirjaga, abiteenistuja õppepuhkusele ja palgata puhkusele lubamine vormistatakse kandega töölepingus. Õppepuhkuse andmist võib edasi lükata struktuuriüksuse juhi taotlusel juhul, kui üle 10% struktuuriüksuse teenistujatest on samaaegselt õppepuhkusel.
- 6.2 Tööalases koolituses osalemiseks on teenistujal õigus saada õppepuhkust vähemalt 14 kalendripäevaks aastas keskmise palga säilitamisega. Ametnikule antakse tööalaseks enesetäiendamiseks üks kord viie aasta jooksul kuni kolmeks kuuks (korraga või osade kaupa) õppepuhkust ametipalga säilitamisega täiskasvanute koolituse seaduses kehtestatud korras. Õppepuhkust võib kokkuleppel vahetu ülemusega ja kooskõlastatult ATP-ga kasutada enesetäiendamiseks ükskõik millises koolitusvormis või erinevaid koolitusvorme kombineerides. Pikaajalist (üle 14 kalendripäeva) õppepuhkust ei võimaldata üldjuhul määratud ajaks teenistusse võetud ametnikele ja neile, kes on olnud Riigikantselei teenistuses vähem kui kaks aastat.
- 6.3 Koolitusplaanis ettenähtud väikesemahulisele ja lühiajalisele avatud tööalasele koolitusele, majasisesele koolitusele ja grupikoolitusele lubamise otsustab teenistuja vahetu ülemus kooskõlastatult ATP-ga. Koolitusplaani välisele või suuremahulisele või pikaajalisele avatud tööalasele koolitusele või pikaajalisele õppepuhkusele lubamiseks teeb ettepaneku ATP, kooskõlastatult raamatupidamise osakonnaga. Teenistuja esitab ATP-le motiveeritud avalduse, mis on kooskõlastatud vahetu ülemusega ning peab sisaldama infot koolituse sisu ja eesmärgi, toimumise aja, koolitusasutuse, koolituse maksumuse ning koolitusaruande esitamise kohta.
- 6.4 Tasemekoolituses osalemiseks antakse teenistujale õppepuhkust ja palgata puhkust täiskasvanute koolituse seaduses ettenähtud ulatuses ja korras. Tasemekoolitusega seotud õppepuhkuse ja palgata puhkuse saamiseks esitab teenistuja ATP-le vahetu ülemusega kooskõlastatud avalduse koos koolitusasutuse teatisega sessiooni toimumise või õppe lõpetamise aja kohta.
- 6.5 Vabahariduslikus koolituses osalemiseks antakse teenistujale tema avalduse alusel palgata õppepuhkust kuni 7 kalendripäevaks aastas teenistujale ja struktuuriüksuse juhile sobival ajal.

#### 7. Lepingu sõlmimine

- 7.1 Tööalase koolituse leping (lisa 1) sõlmitakse ametnikuga, kellele võimaldatakse osalemine suuremahulisel või pikaajalisel tööalasel avatud koolitusel.
- 7.2 Lepingus määratakse kindlaks koolituse eesmärk, koolituskulude hüvitamise ulatus, kohustuslik töötamise aeg Riigikantseleis pärast koolituse läbimist, koolitusaruande esitamise kord ja tähtajad ning hüvitatud summa tagasimaksmise kord ja ulatus juhul, kui ametnik lahkub teenistusest mõjuva põhjuseta enne kokkulepitud tähtaega.
- 7.3 Tööalase koolituse lepingu sõlmimiseks peab teenistuja esitama ATP-le vahetu ülemusega kooskõlastatud motiveeritud taotluse, mis peab sisaldama andmeid ja ettepanekuid koolituse eesmärgi ja sisu, soovitava koolitusvormi ja toimumise aja ning koolitusaruande esitamise kohta.
- 7.4 Leping lõpetatakse ja ametnik on kohustatud Riigikantselei poolt makstud õppemaksu tagastama kolme kuu jooksul kui:
- 7.4.1 teenistussuhe ametnikuga lõpeb õppimise perioodil või perioodil, mis on sätestatud koolituslepingus kas ametikohale mittevastavuse tõttu (ATS § 117 lg 1 punktid 2, 3, 4 ja 6), distsiplinaarsüüteo eest (ATS § 118 lg 1), seoses süüdimõistva kohtuotsuse jõustumisega

- (ATS § 123), kodakondsuse muutumise tõttu (ATS § 128) või ametniku algatusel (ATS § 114) mõjuvate põhjusteta;
- 7.4.2 ametnik lõpetab õppimise omal algatusel mõjuvate põhjusteta enne koolituse lõpetamist;
- 7.4.3 ametnik arvatakse välja koolitatavate nimekirjast koolitusasutuse algatusel, edasijõudmatuse või koolitusel mitteosalemise tõttu.
- 7.5 Teenistussuhte lõpetamisel seoses teisele ametikohale asumisega muus ametiasutuses (ATS § 127) lahendatakse koolituskulude hüvitamine ametiasutuste kokkuleppel.
- 7.6 Riigikantseleil on õigus vähendada tagasimaksmisele kuuluvat summat proportsionaalselt töötatud ajaga.

## **8 Koolituse arvestuse pidamine**

- 8.1 Arvestuse pidamine töölase koolituse kohta on tegevus, mille käigus kogutakse infot koolitusplaani ja eelarve täitmise ning koolitusel osalemise ja õppepuhkuse kohta eesmärgiga parandada asutuse koolituse korraldust.
- 8.2 Koolituse arvestust peab ATP järgmiste andmete osas:
- 8.2.1 töölase ja vabahariduskoolituse osas - eesnimi, perekonnanimi, struktuuriüksuse nimetus, ametikoha põhi-grupp, ametinimetus, koolitusvaldkond, koolitusfirma, kursuse nimetus, koolituse liik, koolituse vorm, koolituse maht, maksumus, rahaallikas, koolituse toimumise aeg, aruande esitamine, tunnistuse esitamine;
- 8.2.2 tasemekoolituse osas - eesnimi, perekonnanimi, struktuuriüksuse nimetus, ametikohtade põhi-grupp, ametinimetus, koolitusasutus, õppekava, sisseastumise aasta, eeldatav lõpetamise aasta.

## **IV KOOLITUSKULUDE HÜVITAMINE**

### **9. Koolituskulude mõiste**

- 9.1 Koolituskulud jagunevad otsesteks ja kaudseteks koolituskuludeks:
- 9.1.1 otsesed koolituskulud on kursusel osalemise tasu, lektoritasud, kulud õppematerjalide ettevalmistamisele või ostmisele jms;
- 9.1.2 kaudsed koolituskulud on koolitusega seotud ruumide üürimisega, teenistuselähetuse kulude hüvitamisega (transpordi, toitlustamise ja majutusega seotud kulud, päevarahad) ning töötasu säilitamisega seotud kulud jms.
- 9.2 Kaudsete koolituskulude hüvitamise (sealhulgas osalise hüvitamise ulatuse) otsustab teenistusse võtmise õigusaktide omav isik, kui hüvitamise ulatus ei ole kindlaks määratud õigusaktide või käesolevate põhimõtetega. Kui koolitusel on tagatud tasuta transport, öömaja ja toitlustamine, vähendatakse teenistuselähetuse kulude hüvitamist proportsionaalselt transpordi, öömaja või toitlustamise tagamisele.

### **10. Koolituskulude hüvitamine**

- 10.1 Lühiajalise töölase koolituse otsesed kulud hüvitatakse üldjuhul 100% ulatuses.
- 10.2 Keeleõpet loetakse töölaseks koolituseks ainult tingimusel, et teenistuja atesteerimisenõuetes või tööjuhendis on kindlaks määratud tasemenõue õpitava keele osas või õpitav keel on määratletud Riigikantselei vastava aasta koolitusprioriteedina. Kõikidel muudel juhtudel käsitletakse võõrkeelte õppimist

vabahariduskoolitusena. Hüvitamisele kuuluvad ainult keeleõppe kui töölase koolituse otsesed kulutused kuni 50% ulatuses.

- 10.3 Pikaajalisel või suuremahulisel avatud koolitusel osalemise ja pikaajalise õppepuhkusega seotud koolituse kulude hüvitamise ja ulatuse otsustab ametisse nimetamise õigust omav isik, arvestades vahetu ülemuse motiveeritud arvamust ning ATP ja raamatupidamisosakonna ettepanekuid.

## **11. Taseme- ja vabaharidusliku koolituse kulude hüvitamine**

Taseme- ja vabaharidusliku koolituse kulusid Riigikantselei ei hüvita.

### **V KOOLITUSE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE**

#### **12. Koolituse tulemuslikkuse hindamise mõiste ja eesmärk**

12.1 Koolitustegevuse tulemuslikkuse hindamine on protsess, mille käigus hinnatakse koolituse mõju teenistuja töötulemustele ja Riigikantseleile. Koolituse tulemuslikkuse hindamise eesmärgiks on saavutada võimalikult maksimaalne koolituse eesmärkide täitmine ning saada tagasisidet ja vajalikku informatsiooni edasiseks koolitustegevuseks.

12.2 ATP kohustused koolituse tulemuslikkuse hindamisel:

- 12.2.1 määratleb koolituskursused või sihtgrupid, mida peetakse oluliseks hinnata;
- 12.2.2 koostab koolituskursuste hindamise läbiviimiseks hindamislehe (lisa 3), millega hinnatakse vastavalt vajadusele osalejate tagasisidet ja/või õpitud teadmisi ja oskusi;
- 12.2.3 annab ankeedi ametnikule täitmiseks pärast koolituse toimumist;
- 12.2.4 peab arvestust tagastatud koolituse hindamislehtede kohta;
- 12.2.5 analüüsib saadud hinnanguid, kasutab neid edaspidisel koolituse planeerimisel ning teeb kokkuvõtte.

12.3 Teenistuja kohustused koolituse hindamisel:

- 12.3.1 täidab pärast koolituse toimumist koolituse hindamislehe ja esitab selle ATP-le;
- 12.3.2 annab vajadusel ATP-le täiendavat tagasisidet koolituse kohta.

12.4 Vahetu juhi kohustused koolituse hindamisel:

hindab ametniku koolitustelt saadud teadmiste ja oskuste kasutamist igapäevases töös ning annab iga-aastaselt vestlusel üldise hinnangu ametniku koolituste tulemuslikkuse kohta.

### **VI KOOLITUSKORRALDUSE VASTUTUSTASANDID**

#### **13. Juhtkonna vastutus koolituse korraldamisel**

- 13.1 Määratleb koolitusprioriteedid ja kinnitab koolituspõhimõtted tulenevalt Riigikantselei vajadustest ja strateegilistest arengusuundadest.
- 13.2 Toetab teenistujate enesearendamist ja koolitust, võimaldades õppepuhkust ja kompenseerides osalemistasu vastavalt käesolevate põhimõtete määratletud tingimustele.
- 13.3 Tagab professionaalse koolituskorralduse ja –süsteemi olemasolu asutuses.

13.4 Otsustab suunamise suuremahulistele tööalastele avatud koolitustele.

**14. ATP kohustused koolituse korraldamisel**

- 14.1 Töötab välja koolituse põhimõtted, korraldab nende elluviimist, teostab järelevalvet nendest kinnipidamise üle ja jälgib nende kooskõla Riigikantselei strateegiliste arengusuundadega.
- 14.2 Selgitab välja ja analüüsib igal aastal teenistujate koolitusvajadust.
- 14.3 Koostab igal aastal koolitusplaani ja koolituseelarve, teeb ettepanekuid koolitusprioriteetide määramiseks ning taotleb eelarvest vahendeid teenistujate koolitamiseks.
- 14.4 Korraldab jooksvalt koolitusi koolitusplaani alusel ning vajadusel ka plaaniväliseid koolitusi.
- 14.5 Kogub koolituse hindamislehe abil infot ja hindab koolituse tulemuslikkust.
- 14.6 Koostab igal aastal koolituse aruande, mis kajastab Riigikantselei aasta koolitustegevust.
- 14.7 Kogub ja edastab koolitusalast infot ning vastab päringutele koolitusvõimaluste kohta. Nõustab ja abistab juhtkonda, struktuuriüksuste juhte ja teenistujaid koolituse alastes küsimustes.

**15. Vahetu ülemuse kohustused koolituse korraldamisel**

- 15.1 Hindab ametnike koolitusvajadust ja taotleb alluvatele teenistujatele vajalikku koolitust, teeb ettepanekuid koolituse vormide ja sisu osas, motiveerides oma taotlusi.
- 15.2 Innustab alluvaid pidevale enesetäiendamisele, loob selleks olemasolevate ressursside piires võimalused.
- 15.3 Hindab koolituse taset ning saadud teadmiste ja oskuste kasutamist töös.
- 15.4 Vastutab struktuuriüksuse sisese koolitusvajaduse väljaselgitamise eest.

**16. Ametniku kohustused koolituse korraldamisel**

- 16.1 Vastutab ise oma teadmise ja oskuste ning ühtlasi ka oma arendamise eest.
- 16.2 Kasutab enesetäiendamiseks lubatud tööaega maksimaalse tõhususega.
- 16.3 Teeb vahetule ülemusele põhjendatud ettepaneku enda koolitamise teemade, vormide ja liikide osas ning vajaliku kirjanduse ostmiseks.
- 16.4 Annab ATP-le nõuetekohaselt tagasisidet koolituse kohta ja esitab ettenähtud koolitusaruanded, koolituse läbimist tõendavad dokumendid (diplomid, tunnistused) ja hindamislehed.

## Lisa 2.3 Protseduurireeglistik

MAA-AMETI KOOLITUSTEgevuse  
PROTSEDUURIREEGLISTIK

## 5. ÜLDPÕHIMÕTTED

- 5.1. Maa-ameti koolitustegevuse protseduurireeglistik (edaspidi Reeglistik) kirjeldab, kuidas tagatakse koolitusstrateegias ja –poliitikas sõnastatud põhimõtete ühtne rakendamine Maa-ametis.
- 5.2. Reeglistiku eesmärgiks on tagada tegevuste ühtsus, koolituse eesmärkide saavutamine ja informeerida töötajaid nende võimalustest ja kohustustest.
- 5.3. Reeglistikus käsitletakse järgmisi tegevusvaldkondi:
  - 5.3.1. koolitusvajaduse analüüs;
  - 5.3.2. koolitustegevuse planeerimine;
  - 5.3.3. koolituse korraldamine ja koolitustel osalemine;
  - 5.3.4. koolitusarvestus ja -aruandlus;
  - 5.3.5. koolitustegevuse tulemuslikkuse hindamine.

## 6. KOOLITUSKORRALDUSE VASTUTUSTASANDID

- 6.1. Ametniku tasandil lähtume Vabariigi Valitsuse seisukohast: ”iga ametnik vastutab ise oma teadmiste ja oskuste ning ühtlasi ka oma koolituse eest”. Iga teenistuja oma koolituse korraldamiseks:
  - 6.1.1. kasutab enesetäiendamiseks lubatud tööaega maksimaalse tõhususega;
  - 6.1.2. teeb oma vahetule juhile põhjendatud ettepaneku enda koolitamise teemade, vormide ja liikide osas ning vajaliku kirjanduse ostmiseks;
  - 6.1.3. annab vahetule ülemusele ja/või personalitöötajale nõuetekohaselt tagasidet toimunud koolitustegevuse ja osaletud koolituskursuste kohta.
- 6.2. Vahetu juhi ülesanded ja vastutus koolituse korraldamisel:
  - 6.2.1. innustab alluvaid pidevale enesetäiendamisele, loob selleks olemasolevate ressursside piires võimalused;
  - 6.2.2. hindab nõuetekohaselt alluvate koolitusvajadust; informeerib Maa-ameti personaliosakonda ja juhtkonda alluvate koolitusvajadusest;
  - 6.2.3. esitab Maa-ameti personaliosakonda ja/või juhtkonnale koolitustaotluse või annab hinnangu alluva esitatud koolitustaotlusele ja edastab selle;
  - 6.2.4. esitab alluvate koolitamiseks argumenteeritud sisekoolituse tellimuse personaliosakonnale;
  - 6.2.5. esitab täiendkoolituseks vajaliku kirjanduse ostmiseks argumenteeritud taotluse personaliosakonda ja/või juhtkonnale.
  - 6.2.6. teeb ettepanekuid seminaride ja nõupidamiste päevakorra täiendamiseks alluvate vajadustest lähtuvate koolitusteemadega;
  - 6.2.7. annab hinnanguid alluvate osalemisele koolitustes ja koolitusvahendite kasutamise otstarbekusele;
  - 6.2.8. peab alluvate osas koolitusarvestust ja teostab vastavat aruandlust.
- 6.3. Asutuse tasandil on tippjuhtkonna (peadirektor ja asetäitjad) ülesandeks:
  - 6.3.1. selgitada pideva enesarendamise vajadust, luua selleks ressurssidest lähtuvad võimalused ja optimaalselt ning õiglaselt kasutada koolituseks eraldatavaid eelarvelisi vahendeid;
  - 6.3.2. juhendada personalitöötajaid Maa-ameti koolitusprioriteetide määratlemisel ja koolitustegevuse korraldamisel ning – tõhususe hindamisel;

- 6.3.3. vastata argumenteeritult koolituslastele taotlustele või delegeerida see ülesanne personalitöötajale;
  - 6.3.4. otsustada koolitusteenuse (grupikursused) sisseostmise üle;
  - 6.3.5. teostada järelevalvet asutuse koolitustegevuse sihipärasuse ja optimaalsuse üle.
- 6.4. Personaliosakond koordineerib kogu asutuse koolitustegevust, selleks:
- 6.4.1. töötab välja koolituse põhimõtted, viib need ellu ja teostab järelevalvet nendest kinnipidamise üle;
  - 6.4.2. töötab välja koolituse strateegilised ja lühiajalised eesmärgid lähtuvalt asutuse eesmärkidest ja arvestades ametnike ning nende vahetute ülemuste poolt kirjeldatud koolitusvajadust;
  - 6.4.3. koostab vajadusel koolitusplaani(d) ja informeerib sellest ametnikkonda;
  - 6.4.4. vastab argumenteeritult personaliosakonda või tippjuhtkonnale esitatud personaalsetele koolitus- ning kirjanduse ostmise taotlustele, annab vajadusel hinnangu koolitustaotluste põhjendatusele ja küsib selleks vajadusel täiendavat infot kolmandatelt osapooltelt;
  - 6.4.5. koordineerib koolituskursuste sisseostmist;
  - 6.4.6. koordineerib asutusesisese koolituse korraldamist, võttes vastu ja edastades tellimusi, vastates tellimuse esitajale ning aidates vajadusel koolitust korraldada;
  - 6.4.7. annab koolitusplaanide, toimuvate ja toimunud koolituste kohta asutusesiseselt informatsiooni; vahendab muud koolitusala teavet;
  - 6.4.8. hindab toimunud koolituste ja kogu koolitustegevuse tõhusust, küsides selleks vajadusel täiendavat informatsiooni;
  - 6.4.9. koostab koolitusaruanded ja vastab argumenteeritud arupärimistele.
- 6.5. Eelarve - ja finantsosakonna ülesanded koolituse korraldamisel on teenindada kogu koolitustegevuse finantseerimist, selleks osakond:
- 6.5.1. planeerib koolitusvahendeid ja osaleb koolitusplaani(de) koostamisel;
  - 6.5.2. peab koolituskulude ja koolitusega seotud kulude osas nõuetekohast arvestust; osaleb koolitusaruande finantsosa koostamisel;
  - 6.5.3. jälgib jooksvalt koolituskulusid ja informeerib vajadusel personaliosakonda ja/või tippjuhtkonda;
  - 6.5.4. aitab vajadusel hinnata koolituse otstarbekust ja koolitustegevuse efektiivsust.
- 6.6. Juriidilise osakonna ülesanded koolituse korraldamisel on kogu koolitustegevuse teenindamine oma pädevuse piires, selleks:
- 6.6.1. tagab koolitusega seotud lepingute õiguslikkuse;
  - 6.6.2. tagab koolitusega seotud muude dokumentide õiguslikkuse.
- 6.7. Kõik Maa-ameti struktuursed allüksused vastutavad oma valdkonna spetsiifiliste teadmiste levitamise eest vastavalt teiste struktuuriüksuste põhjendatud vajadustele, selleks:
- 6.7.1. korraldavad vajadusel oma erialal asutusesisest täiendõpet või aitavad korraldada vastava eriala koolitust asutuseväliselt;
  - 6.7.2. nõustavad oma erialal kolleege ja soovivad materjale iseseisvaks õppimiseks;

- 6.7.3. hindavad teiste struktuursete allüksuste teenistujate pädevust sellel erialal, lähtudes personaliosakonna ja/või Maa-ameti juhtkonna nõudmistest.

## **7. KOOLITUSVAJADUSE ANALÜÜS**

- 7.1. Koolitusvajaduse analüüs on protsess, mille käigus kogutakse infot organisatsiooni erinevatelt tasanditelt organisatsiooni ja selle liikmete tööga seotud probleemide ning tulevikuplaanide kohta. Koolitusvajaduse analüüsi eesmärgiks on selgitada, milline on vahe organisatsiooni ja selle liikmete olemasoleva kompetentsuse ja soovitava kompetentsuse vahel.
- 7.2. Koolitusvajaduse analüüsil lähtutakse Maa-ameti strateegiast, põhimäärusest; ametnike hindamistulemustest ja vahetute juhtide ettepanekutest alluvate koolitamisel.
- 7.3. Koolitusvajaduse määratlemisel kasutatakse üldjuhul ainult juba olemasolevat infot:
- 7.3.1. asutuse tegevusstrateegiat jmt tegevusprioriteete kirjeldavaid dokumente;
- 7.3.2. hindamisvestluste tulemusena täidetavaid atesteerimislehti.
- 7.4. Vajadusel võib personalikonsultant koguda infot ka intervjuude ja ankeetide abil.
- 7.5. Koolitusvajaduse analüüsi eest asutuse tasandil vastutab personalikonsultant, kes
- 7.5.1. koostöös Maa-ameti juhtkonnaga ja vajadusel teiste Maa-ameti juhtidega täpsustab asutuse strateegilised ja lühiajalised eesmärgid ning tegevusprioriteedid ja –ülesanded;
- 7.5.2. analüüsib ametnike hindamistulemusi ja nende põhjal tehtud kokkuvõtteid.
- 7.6. Koolitusvajaduse analüüsi eest teenistuja tasandil vastutab iga teenistuja ise ja tema vahetu ülemus, kes:
- 7.6.1. hindamisvestluste käigus analüüsivad toimunud koolituste tõhusust, ametniku koolitusvajadust ja ametniku arengupotentsiaali;
- 7.6.2. esitavad iga-aastase hindamisvestluse tulemusena nõuetele vastavalt täidetud atesteerimislehe;
- 7.6.3. vastavad koolitusvajaduse teemalistele personaliosakonna päringutele.

## **8. KOOLITUSTEGEVUSE PLANEERIMINE**

- 8.1. Koolituse planeerimine on protsess, mille käigus lähtuvalt selgitatud koolitusvajadusest, koolitusprioriteetidest, hinnangutest toimunud koolitustegevusele; finants- ja ajalistest võimalustest ning koolitusturul pakutavast koostatakse koolituskava üheks aastaks ja vajadusel spetsiifilised koolitusplaanid (näit erialade, sihtgruppide, koolitusvormide

jmt kaupa). Koolituse planeerimise eesmärgiks on jagada otstarbekalt asutuse ressursse ning planeerida koolitusega seotud puudumisi töölt.

- 8.2. Koolituskava sisaldab koolitustegevuse eesmärgid selleks perioodiks, koolituse vormide- ja liikide planeeritava osakaalu, prioriteetsed teemad ja sihtgrupid, koolituste toimumisajad ja planeeritavad vahendid.
- 8.3. Personalikonsultant koolituse planeerimisel:
  - 8.3.1. hindab koolitusturul pakutavaid tooteid- ja teenuseid, kogub informatsiooni nende kvaliteedi ja hinna kohta;
  - 8.3.2. hindab toimunud koolitustegevuse ja üksikute koolituskursuste efektiivsust;
  - 8.3.3. koostab koolituskava projekti (v.a. finantsvahendite osa, mis planeeritakse koostöös eelarve ja finantsosakonnaga);
  - 8.3.4. esitab koolituskava projekti täiendamiseks ja parandamiseks osakondade juhatajatele ja pärast täienduste tegemist kinnitamiseks Maa-ameti peadirektorile;
  - 8.3.5. jälgib jooksvalt koolituskavast kinnipidamist ja teeb vajadusel koolituskavasse parandusi.
- 8.4. Eelarve ja finantsosakonna juhataja koolituse planeerimisel:
  - 8.4.1. planeerib koostöös personalikonsultandiga koolituskava täitmiseks vajalikud finantsvahendid;
  - 8.4.2. jälgib jooksvalt koolituseks eraldatud finantsvahendite kasutamist ja teeb vajadusel personalikonsultandile ettepaneku koolituskava korrigeerimiseks.
- 8.5. Peadirektor koolituse planeerimisel:
  - 8.5.1. nõustab personalikonsultanti;
  - 8.5.2. kinnitab koolituskava ja vajadusel koolitusplaanid.

## 9. KOOLITUSE KORRALDAMINE ja KOOLITUSEL OSALEMINE

- 9.1. Koolituse korraldamine on protsess, mille eesmärgiks on luua võimalused konkreetse koolitustegevuse toimumiseks.
- 9.2. Töötaja koolitusel osalemiseks:
  - 9.2.1. kasutab koolitusaega ja koolitusvahendeid võimalikult tõhusalt;
  - 9.2.2. teeb enda koolitamiseks argumenteeritud kirjalikke koolitustaotlusi (või taotlusi koolitusvahendite ostmiseks) oma vahetu ülemuse kaudu personalikonsultandile või peadirektorile. Kirjalikus taotluses, mis esitatakse vähemalt 6 nädalat enne koolituse algust, peab olema esitatud vähemalt järgmine informatsioon:
    - 9.2.2.1. taotletava koolituse (või koolitusvahendi) kirjeldus – pakkuja, aeg, koht, sisu, maksumus;
    - 9.2.2.2. põhjendus, miks koolitust (või koolitusvahendit) on vajalik, milline on eeldatav kasu Maa-ametile.

- 9.3. Vahetu juht koolituse korraldamisel:
- 9.3.1. tagab lähtuvalt koolitusplaanile või personalikonsultandilt saadud infole alluva koolitusel osalemise; informeerib alluvat toimuva koolituse üksikasjadest;
  - 9.3.2. korraldab struktuurse allüksuse töö nii, et töötajatel oleks võimalik koolitusel osaleda töökorraldust häirimata;
  - 9.3.3. tagab sisekoolituse ja iseseisva õppe toimumise vastavalt Maa-ametis kehtivatele kordadele;
  - 9.3.4. taotleb alluvatele oma vahetu ülemuse ja personalikonsultandi kaudu koolitusi (või edastab alluva koolitustaotluse) ja koolituseks vajalikke vahendeid. Kirjalikus taotluses peab olema esitatud vähemalt:
    - 9.3.4.1. taotletava koolituse (või koolitusvahendi) kirjeldus – pakkuja, aeg, koht, sisu, maksumus;
    - 9.3.4.2. ametniku nimi, kellele koolitust (või koolitusvahendit) taotletakse;
    - 9.3.4.3. märge selle kohta, kas ja miks vahetu ülemus peab koolitust (või koolitusvahendit) vajalikuks.
- 9.4. Personalikonsultant koolituse korraldamisel:
- 9.4.1. Korraldab koolituste sisseostmist, selleks:
    - 9.4.1.1. on pidevalt kursis koolitusturul pakutavaga;
    - 9.4.1.2. korraldab koolituste sisseostmist kirjaliku piiratud vähempakkumiste kaudu, selleks:
      - 9.4.1.2.1. koostab nõuetekohase kutse koolituspakkumisel osalemiseks (edaspidi kutse), mis sisaldab vähemalt koolituse eesmärgi, sihtgrupi, eeldatava tulemuse kirjeldus, ettepanekud koolituse aja, koha, meetodi suhtes, andmed pakkuja kohta;
      - 9.4.1.2.2. kooskõlastab kutse teksti ning pakkumise esitamise tähtajad (vähemalt kaks nädalat) ja pakkumisele kutsutavad isikud (vähemalt kaks) peadirektoriga;
      - 9.4.1.2.3. edastab kutsed pakkumisele kutsutavatele;
      - 9.4.1.2.4. hindab pakkumisi järgmiste kriteeriumite alusel:
        - 9.4.1.2.4.1. pakkumise vastavus kehtestatud tingimustele;
        - 9.4.1.2.4.2. pakkuja taust ja usaldusväarsus;
        - 9.4.1.2.4.3. pakkumise sisuline vastavus eesmärgile;
        - 9.4.1.2.4.4. pakkumistingimuste (aeg, koht, meetodid, õppematerjalid) vastavus Maa-ameti huvidele
        - 9.4.1.2.4.5. pakkumise hind;
        - 9.4.1.2.4.6. pakkumise eeldatava tulemuse ja hinna tasakaal
      - 9.4.1.2.5. teeb pakkumise tulemustest esialgse kokkuvõtte; personalikonsultant võib vajadusel pakkumiste hindamisse kaasata asjatundjaid;

- 9.4.1.2.6. esitab peadirektorile pakkumiste kokkuvõtte hiljemalt 10. tööpäevaks pärast pakkumistähtaaja möödumist ja teeb ettepaneku koolitaja valiku kinnitamiseks;
  - 9.4.1.2.7. informeerib 2 nädala jooksul pärast koolitaja valiku kinnitamist kõiki pakkumisel osalenuid pakkumise tulemustest;
  - 9.4.1.2.8. tagab pakkumiskutse ja pakkumiste säilimise 1 aasta jooksul alates pakkumistähtajast;
  - 9.4.1.2.9. lepib pakkujaga kokku koolitustingimused ja valmistab koostöös juriidilise osakonna ning eelarve- ja finantsosakonnaga ette koolitustellimuse lepingu; edastab lepinguprojekti peadirektorile.
- 9.4.2. Korraldab teenistujate osalemist avalikel kursustel ja tasemekoolituses, selleks:
- 9.4.2.1. kogub informatsiooni koolitusturul pakutavate avalike kursuste kohta ja teeb sellest lähtuvalt ettepanekud teenistuja(te) osalemiseks konkreetsel kursusel;
  - 9.4.2.2. lepib koolituse pakkujaga kokku koolitusel osalemise tingimused, konsulteerides vajadusel juriidilise osakonnaga;
  - 9.4.2.3. edastab koolitusel osalejale ja tema vahetule juhile info koolituse toimumise ja muude koolitusega seonduvate üksikasjade kohta hiljemalt 2 nädalat enne koolituse algust;
  - 9.4.2.4. vastab 1 kuu jooksul alates taotluse saamisest talle otse või peadirektori kaudu esitatud avatud kursustel või tasemekoolituses osalemise taotlustele; vastus peab olema argumenteeritud; peadirektori kaudu saabunud taotluste korral esitab personalikonsultant vastuse peadirektori kaudu;
  - 9.4.2.5. valmistab koostöös juriidilise osakonnaga ette koolitatavaga sõlmitava koolituslepingu, mida võidakse kasutada kui tasemekoolituse või tööalase koolituse kulud ületavad ametniku ühe kuu palgamäära ja koolituse eest tasub (osaliselt) Maa-ameti;
  - 9.4.2.6. tagab esitatud taotluste ja vastuste säilimise 1 aasta jooksul alates vastamise kuupäevast;
  - 9.4.2.7. finantseeritakse ainult neid koolituskulusid, mille tegemiseks on eelnevalt saadud Maa-ameti peadirektori ja/või personalikonsultandi kirjalik luba.
- 9.4.3. Koordineerib sisekoolitust, selleks:
- 9.4.3.1. valmistab ette, koostab või koordineerib sisekoolituseks vajalike juhendmaterjalide koostamist; tagab nende kättesaadavuse asjaosalistele;
  - 9.4.3.2. planeerib koostöös Maa-ameti sisese koolitajaga ja arvestades koolitatava esindaja seisukohti sisekoolituse eesmärgid, teemad, aja, koha jmt;

- 9.4.3.3. aitab sisekoolitajat koolituse korraldamisel – tehniliste vahendite ja oskusteabe jmt;
  - 9.4.3.4. informeerib hiljemalt 2 nädalat enne sisekoolituse toimumist koolitusel osalejaid ja nende vahetuid juhte;
  - 9.4.3.5. koostöös koolitavatega planeerib sisekoolituseks vajalike vahendite sisseostu, selle tingimused jmt;
  - 9.4.3.6. vastab 1 kuu jooksul alates taotluse saamisest talle otse või peadirektori kaudu esitatud koolitusmaterjalide ostmise taotlustele; vastus peab olema argumenteeritud; peadirektori kaudu saabunud taotluste korral esitab personalikonsultant vastuse peadirektori kaudu;
  - 9.4.3.7. tagab esitatud taotluste ja vastuste säilimise 1 aasta jooksul alates vastamise kuupäevast;
  - 9.4.3.8. finantseeritakse ainult neid koolitusega seotud kulusid, mille tegemiseks on eelnevalt saadud Maa-ameti peadirektori ja/või personalikonsultandi kirjalik luba.
- 9.4.4. Kontrollib koolituskava ja koolitusplaanide täitmist; vajadusel teeb nendesse parandusi ja informeerib muudatustest õigeaegselt kõiki asjaosalisi.
- 9.5. Eelarve ja finantsosakonna juhataja koolituse korraldamisel:
- 9.5.1. nõustab personalikonsultanti koolituste sisseostmise finantstingimuste osas;
  - 9.5.2. teostab koolituskuludega seonduvaid makseid vastavalt kehtestatud korrale ja arvestades punktides 5.4.2.7. ja 5.4.3.8. sätestatule.
- 9.6. Juriidiline osakond koolituste korraldamisel:
- 9.6.1. nõustab personalikonsultanti koolitusteenuse lepingu ja koolituslepingu koostamisel ja teistes koolituse korraldamisega seotud juriidilistes küsimustes.
- 9.7. Peadirektor koolituse korraldamisel:
- 9.7.1. nõustab personalikonsultanti;
  - 9.7.2. kinnitab koolituspakkumisel osalemise tingimused, koolituspakkumiste tulemused;
  - 9.7.3. vastab õigeaegselt ja motiveeritult koolitustaotlustele või koolitusvahendite ostutaotlustele või delegeerib vastamise personalikonsultandile;
  - 9.7.4. kinnitab koolitustegevuse korraldamisega seonduvad dokumendid;
  - 9.7.5. jälgib koolitustegevuse korralduse vastavust koolituse protseduurireeglistikule ja õigusaktidele; teeb vajadusel ettepanekuid tegevuse või normdokumentide muutmiseks.

## 10. KOOLITUSARVESTUS ja -ARUANDLUS

- 10.1. Koolitusarvestust ja -aruandlus on tegevus, mille käigus kogutakse infot toimunud koolituste kohta. Koolitusarvestuse ja -aruandluse eesmärgiks on saada ülevaade toimunud koolituste, nende kasulikkuse ja nendega seonduvate probleemide kohta eesmärgiga parandada asutuse koolituse korraldust järgnevatel perioodidel.
- 10.2. Koolitusarvestuse ja aruandluse teostamisel vahetu ülemus:
  - 10.2.1. peab arvestust alluvate koolitustel osalemise ja iseseisva õppimise kohta ning esitab infot vastavalt kehtivale korrale ja/või personalikonsultandi järelepärimisele; vahetu ülemus peab koolitusarvestust vabas vormis vähemalt järgmiste näitajate osas:
    - 10.2.1.1. alluva nimi;
    - 10.2.1.2. koolitustundide hulk antud perioodil;
    - 10.2.1.3. koolitusel osalemise aeg (periood);
    - 10.2.1.4. koolitusliik (tasemekoolitus, tööalane koolitus, harrastuskoolitus);
    - 10.2.1.5. koolitusvorm (iseseisev õpe, sisekoolitus, Maa-ametisse tellitud koolitus, avatud kursus);
    - 10.2.1.6. koolitusteema (kui tegemist avatud kursusega, siis koolitaja nimi)
    - 10.2.1.7. hinnang toimunud koolituste tulemuslikkusele, tekkinud probleemid, ettepanekud järgmiseks koolitusperioodiks;
  - 10.2.2. vahetu ülemus esitab koolitusaruande personalikonsultandile vähemalt kaks korda aastas (20. juuniks ja 20. detsembriks).
- 10.3. Koolitusarvestuse ja aruandluse teostamisel personalikonsultant:
  - 10.3.1. koostab koolitusarvestuseks ja -aruandluseks vajalikud meetodilised materjalid, esitab need vajadusel kinnitamiseks ja tagab nende õigeaegse kättesaadavuse kõigile asjaosalistele;
  - 10.3.2. kogub vahetute ülemuste koostatud koolitusaruanded;
  - 10.3.3. koostab koolitusaruande või juhendab selle koostajat; vastutab asutuse koolitusaruande täpse ja õigeaegse koostamise eest;
  - 10.3.4. koostöös finantsosakonna koostab koolitusaruande finantsosa.
- 10.4. Eelarve ja finantsosakonna juhataja koolitusarvestuse ja -aruandluse koostamisel:
  - 10.4.1. koostöös personalitöötajaga koostab koolitusaruande finantsosa.
- 10.5. Koolitusarvestuse ja aruandluse teostamisel peadirektor:
  - 10.5.1. vaatab üle ja kinnitab asutuse koolitusaruande;
  - 10.5.2. kinnitab koolitusarvestuse ja -aruandlusega seonduvad juhendid ja korrad.

## 11. KOOLITUSTE GEVUSE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE

- 11.1. Koolitustegevuse tulemuslikkuse hindamine on protsess, mille käigus hinnatakse koolituse mõju organisatsioonile. Koolituse tulemuslikkuse hindamise eesmärgiks on saada tagasisidet ja informatsiooni edasiseks koolitustegevuseks.
- 11.2. Töötaja koolituse hindamisel:
  - 11.2.1. täidab pärast iga koolituse toimumist koolituse hindamislehe (“Osaleja hinnang koolitusele”) ja esitab selle otse või vahetu juhi kaudu personalikonsultandile;
  - 11.2.2. annab koolituse kohta vajadusel täiendavat tagasisidet vahetule juhile ja personalikonsultandile.
- 11.3. Vahetu juht koolituse hindamisel:
  - 11.3.1. edastab vajadusel täidetud koolituse hindamislehe personalikonsultandile;
  - 11.3.2. analüüsib alluva koolituse tulemuslikkust ja teeb vajadusel sellest kokkuvõtte personalikonsultandile; vastab personalikonsultandi arupärimistele alluvate koolituste tulemuslikkuse kohta.
- 11.4. Personalikonsultant koolituse tulemuslikkuse hindamisel:
  - 11.4.1. otsustab iga konkreetse koolituse hindamise meetodi üle enne koolituse algust, koostab koolituse hindamiseks vajalikud juhendmaterjalid ja tagab nende õigeaegse kättesaadavuse kõigile asjaosalistele;
  - 11.4.2. kogub pärast koolituste toimumist koolituste hindamislehed koolitatavatel, vajadusel ka koolituse Maa-ameti poolsetelt tellijalt ja koolitajalt;
  - 11.4.3. teeb koolituse tagasiside ankeetide põhjal toimunud koolituse tulemuslikkuse analüüsi ja edastab selle peadirektorile ja teistele asjaosalistele;
  - 11.4.4. kasutab vastavalt vajadusele ka teisi hindamismeetode – intervjuud, vaatlused, teadmiste/oskuste hindamised jmt- koolituse hindamiseks ja teeb koostab neid kasutades koolituse tulemuslikkuse hinnangu;
  - 11.4.5. hindab asutuse kui terviku koolitustegevuse tulemuslikkust perioodiliselt; koostab üks kord aastas (20. jaanuariks) koolituse tulemuslikkuse hindamise kokkuvõtte, milles esitab vähemalt:
    - 11.4.5.1. hinnangud sisekoolituse (s.h. iseseisev õpe) tulemuslikkuse kohta,
    - 11.4.5.2. avatud kursustel osalemise tulemuslikkuse kohta
    - 11.4.5.3. sisseostetud kursuste kohta;
    - 11.4.5.4. seisukoha erinevate koolitusvormide ja kursuste tulude/kulude kohta;
    - 11.4.5.5. kokkuvõtva hinnangu koolitustegevuse tulemuslikkusest ja järeldused järgmise perioodi koolitustegevuse kavandamiseks;
  - 11.4.6. hindab eraldi sisekoolituse (s.h. iseseisva õppimise) tulemuslikkust, kasutades selleks vajadusel teadmiste teste;

- 11.4.7. vastab Maa-ameti välistele põhjendatud arupärimistele koolituse tulemuslikkuse ja koolitustegevuse kohta üldse.
- 11.5. Peadirektor koolituse tulemuslikkuse hindamisel:
  - 11.5.1. jälgib koolitustegevuse sihipärasust, vastavust koolitusstrateegiale, koolitusplaanile;
  - 11.5.2. hindab koolitustegevuse tulemuslikkust, tulude-kulude suhet, vastavust Maa-ameti strateegilistele eesmärkidele;
  - 11.5.3. kinnitab koolituse tulemuslikkuse kokkuvõtte.

## **12. LISAD**

- 12.1. Osaleja hinnang koolitusele
- 12.2. Tellija hinnang koolitusele
- 12.3. Koolitaja hinnang koolitusele
- 12.4. Koolitustaotluse näidis
- 12.5. Koolitusvahendite ostmistaotluse näidis

**Lisa 3.1 Koolitusvajaduse hindamissüsteem**

Vastused järgnevale küsimustele aitavad teil analüüsida koolitusvajaduse hindamissüsteemi ja protsessi teie asutuses.

1. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduse analüüsiks väliskeskonna tasandil ?
2. Kes, kuidas peaks neid kasutama, millisel viisil vormistada kokkuvõtte ?
3. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduse analüüsiks organisatsiooni tasandil ?
4. Kes, kuidas peaks neid kasutama, millisel viisil vormistada kokkuvõtte ?
5. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduse analüüsiks struk. üksuse tasandil ?
6. Kes, kuidas peaks neid kasutama, millisel viisil vormistada kokkuvõtte ?
7. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduse analüüsiks töötaja tasandil ?
8. Kes, kuidas peaks neid kasutama, millisel viisil vormistada kokkuvõtte ?
9. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduse analüüsiks ..... tasandil ?
10. Kes, kuidas peaks neid kasutama, millisel viisil vormistada kokkuvõtte ?
11. Kuidas peaks toimuma koolitusvajaduse hindamise protsess, tegevuste järjekord, info liikumine ?
12. Milliseid juhend- ja abimaterjale on vaja koolitusvajaduse hindamisel ?
13. Kui hästi on erinevate tasandite info integreeritud ja tasakaalustatud ?
14. Milliste tasandite puhul, milliseid uuringu meetode oleks vaja kasutada lisaks infoallikatele ?
15. Kes vormistab koolitusvajaduse kokkuvõtte ?
16. Kuidas vormistatakse koolitusvajaduse kokkuvõtte ?
17. Mida tehakse koolitusvajaduse kokkuvõttega ?

### Lisa 3.2 Koolitusvajaduse hindamise juhend ja vorm

Hea kolleeg !

Nagu tavaks on kujunenud palume Teilt infot ja abi järgmise aasta koolitusplaani koostamiseks. Ootame Teie ettepanekuid alluvate, osakonna ja asutuse koolitusvajaduse<sup>1</sup> kohta. Koolitusplaani koostamisel on eelistatud need koolitusvajadused:

- mis on kooskõlas asutuse koolitusprioriteetidega,
- mis korduvad erinevates struktuuriüksustes ja võimaldavad koolituse tellimist asutusse,
- mis on täpselt kirjeldatud ja arusaadavalt põhjendatud,
- mis on Teie poolt prioriteetseks märgitud.

**Alluvate koolitusvajaduse** sõnastamiseks soovitame üle vaadata iga-aastase vestluse tulemuste lehed.

**Osakonna/asutuse koolitusvajaduse** määratlemisel võivad abiks olla järgmised küsimused.

- Milliseid on järgmisel aastal osakonna/asutuse prioriteetsed tegevused, olulisemad eesmärgid? Kas, milline koolitus aitaks neid saavutada?
- Millised on osakonna/asutuse tegevusega seotud olulisemad muudatused (seadusandlus, infotehnoloogia, töökorraldus) ? Kas on vajalik koolitust, mis aitaks neid muudatusi ette valmistada, nende muudatustega kohaneda?
- Millised olid/on osakonna tegevuse ja töökorraldusega seotud probleemid? Kas ja milline koolitus aitaks neid ennetada, lahendada?

Ootame teie ettepanekuid ... detsembriks. Koolitusvajaduse kokkuvõtte ühisaruteluks koostame .... detsembriks.

Täname !

---

<sup>1</sup> Koolitusvajadus on erinevus tegeliku ja soovitud olukorra vahel, mida saab koolitusega vähendada.

## Koolitusvajaduse hindamise vorm

Alluvate ja osakonna koolitusvajadused			
Sihtgrupp <sup>1</sup>	Teema või kursuse nimetus <sup>2</sup>	Põhjendus/Tulemus <sup>3</sup>	Prioriteetsus ja märkused <sup>4</sup>

Asutuse koolitusvajadused			
Sihtgrupp	Teema või kursuse nimetus	Põhjendus/Tulemus	Prioriteetsus ja märkused

<sup>1</sup> Märkida võib konkreetse isiku nime, või koolitusgrupi ühisnimetaja.

<sup>2</sup> Kirjeldage võimalikult täpselt, kasutu on selline teema nagu arvutikoolitus, või õiguslane koolitus.m

<sup>3</sup> Milleks see koolitus vajalik on, mis on koolituse tulemus, eesmärk.

<sup>4</sup> Lahtrisse märkida koolituse prioriteetsus (skaalal 1-5, viis prioriteetseim). Lahtris võib täpsustada sobiva koolitusaja, mahu, soovitada kindlat koolitajat, vms.

## Lisa 3.3 Koolitusvajaduse kokkuvõte

## Kokkuvõte on koostatud 22.11-22.12.1999 ministeeriumi osakondades läbi viidud küsitluse põhjal.

Sihtgrupp Programm	Käsitletavad Teemad	Teema vajalikkus 0 (pole tarvis)...5 (väga oluline) Ettepanekud (teised teemad, sobiv aeg, lektorid, jne)
<b>Uued töötajad</b>  Ministeeriumi tööpõhimõtteid tutvustav kursus  Sissejuhatus välissuhete teemaatikasse	1. Avaliku teenistuse seadus 2. Välissuhtlemise seadus 3. Osakondade lühitutvustused 4. IT kasutamise võimalused 5. ....  1. Diplomaatia ajalugu 2. Rahvusvahelised suhted (ajalugu ja hetkeseis) 3. Rahvusvaheline õigus 4. ....	Vajalikkus 3-5. Leiti, et isikud, kes pole seda kursust läbinud, jäävadki mõnes valdkonnas harimata. Eriti oluliseks peeti memodele ja jutupunktidele esitatavate nõuete selgitamist. P osakond lisis kursuse tingliku nimetusega <i>elektrooniline info</i> . Seaduste poole pealt leiti, et neid võivad inimesed ise lugeda, materjal ei ole väga mahukas.  Vajalikkus: 4-5. Vajalik inimestele, kellel puudub välissuhtlemise alane baasharidus.
<b>Uute juhtide koolitus</b>	1. Meeskonna juhtimine 2. Tulemusjuhtimise põhimõtted 3. Eesmärkide seadmine 4. ...	Vajalikkus 4-5. Soovisid: JUR, IT, Personalibüroo, VMPO, POL. Leiti, et uute juhtide koolitus annab parema tulemuse, kui alluvad (ja juht) on läbinud meeskonnatöö koolituse.
.....	1. ....	.....
<b>Arvutikoolitus IT büroole</b>	2. Serverite hooldus 3. Uus tarkvara 4. ....	IT bürool on spetsiifilised vajadused: serverid, uus tarkvara, võrgu alane koolitus, andmete elektroonne arhiveerimine, Microsoft.
<b>Sekretäride koolitus (uued)</b>	1. Vajalikud ametioskused 2. Juhi ja sekretäri koostöö 3. Dip. post 4. ....	Vajalikkus valdavalt 5. Sekretäride koolitamist peetakse ülioluliseks kõigi vastanute poolt. Põhjendus: maja asjaajamine erineb oluliselt n.ö. tavaministeeriumi asjaajamisest.

Koostas: .....  
Koolitusbüroo

23.12.1999

**Lisa 3.4 Koolitusvajaduse hindamise meetodid****Vaatlus**

Sobib: oskustega seotud koolitusvajaduse hindamiseks: käitumine, konkreetsed teenindus-, juhtimisoskused, arvutikasutus.

+ annab täpset ja suhteliselt objektiivset infot, kvalitatiivne info, sobib hästi konkreetse koolituse kavandamiseks

- ajamahukas, kallis, võib tekitada pingeid, andmete töötlus keeruline

**Intervjuud (vestlused)-** struktureeritud ja struktureerimata

Sobib: teadmiste, oskuste ja hoiakutega seotud koolitusvajaduse hindamiseks

+ informatiivne, võimaldab täpsustada, oskuslikul läbiviimisel motiveerib töötajat, kvalitatiivne info

- ajamahukas, eeldab häid intervjuueerimisoskusi, võib olla subjektiivne

**Test**

Sobib: teadmiste ja hoiakutega seotud koolitusvajaduse hindamiseks

+ andmed suhteliselt usaldusväärsed, hästi töödeldavad ja võrreldavad, suhteliselt väike ajakulu

- kallis, eeldab spetsialistide kaasamist või teenuse ostmist, võib tekitada pingeid

**Küsimustikud**

Sobib: teadmiste, hoiakute ja tegevusega seotud koolitusvajaduse hindamiseks:

+ võimalik koostada lähtuvalt asutuse vajadustest, mitmekülgne kasutusvõimalus, andmete nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed

- koostamine keeruline ja ajamahukas, info võib olla subjektiivne

**Ajurünnak**

Sobib: teadmiste, hoiakute ja tegevusega seotud koolitusvajaduse hindamiseks:

+ mitmekesine kasutusvõimalus, motiveeriv

- eeldab head ettevalmistust ja selgitustööd, andmeid raske töödelda võib tekitada vastuseisu



Lisa 4.2.1 Koolituseelarve eelnõu (Exceli tabelina)

<b>Koolituseelarve 2001 eelnõu</b>			
<b>Valdkond</b>	<b>Teemad</b>	<b>Maksumus</b>	
<b>Infotehnoloogia</b>	Arvutiõpe		
	IT juhtide täiendõpe	<b>Kokku:</b>	- kr
<b>Keeleõpe</b>	Prantsuse keele projekt		
	Muud (võõr-)keeled	<b>Kokku</b>	- kr
...	...	<b>Kokku</b>	- kr
<b>Teenistujate ametialane täiendõpe</b>	Uute töötajate kursused		
	Koostööoskuse kujundamine		
	Sekretäride koolitus		
	Vahetute juhtide koolitus		
	Atesteerimiskoolitus	<b>Kokku</b>	- kr
<b>Kokku</b>			<b>kr</b>

**Lisa 4.2.2 Seletuskiri X ministeeriumi 2001.a. koolituseelarve eelnõu juurde**

X ministeeriumi 2001.a koolitusprioriteetideks on arvutiõpe, keeleõpe ning töötajate täiendõpe ... küsimustes.

**I Ametniku pädevuskoolitus****1. Infotehnoloogia**

Ministeeriumis on välja töötatud **arvutialase koolituse projekt** aastateks 2000-2001. Projekti eesmärgiks on tõsta töötajate arvutikasutamisoskust tasemele, mis vastab ministeeriumis töötavate riigiametnike arvutioskustnõuetele. Vastavalt töötajate testimise käigus ilmnenu vajadustele võimaldatakse teenistujatele baasteadmiste, tekstitöötluse, tabelarvutuse ning esitlusprogrammide alast täiendõpet.

Maksumus kokku ... EEK

Seoses infotehnoloogia osakonna rajamise ning ulatuslike arvutiprojektide käivitamisega vajavad täiendõpet ka ministeeriumi **IT juhid**.

Maksumus ... EEK.

Maksumus kokku ...EEK

**2. Keeleõpe**

- **Prantsuse keele projekt** aastateks 2000-2003

Prantsuse saatkonna ja kultuurikeskuse kaasabil on välja töötatud pikaajaline koostööprojekt prantsuse keele õpetamiseks ministeeriumi töötajatele. Vastavalt ministeeriumi ja saatkonna vahelisele lepingule tuleb mõlemal osapoolel finantseerida oma osa projektist.

Maksumus ... EEK.

- **Prantsuse, inglise, vene, saksa, hispaania, eesti** ja tarvidusel teiste keelte õpe ministeeriumis.

**Vastavalt vajadusele kas kursuste või individuaalõppe vormis.**

Maksumus ... EEK.

Maksumus kokku ...

...

**III Teenistujate ametialane täiendõpe****Uute töötajate kursused**

Ministeeriumi tööpõhimõtteid tutvustavad õppepäevad 2-3 korda aastas.

**Koostööoskuste ja stressi ennetamise kursused**

**Uude keskkonda tööle siirdujatele 2-3 korda aastas.**

Sekretäride kursused

Ministeeriumi asjaajamiskorra selgitamine, sekretäritöö aluste õpetamine 2 korda aastas.

Vahetute juhtide koolitus

Uutele vahetutele juhtidele nende uue funktsiooni tutvustamine ning juhtide kaasamine ministeeriumi personali- ja koolituspoliitika elluviimisse. Õppepäevad 2 korda aastas.

**Atesteerimiskoolitus**

Praktilised õppused vahetutele juhtidele alluvatega atesteerimiseks ja arenguevestluse läbiviimiseks 2-3 korda aastas.

**Maksumus kokku ...**

Kokku planeerib X ministeerium 2001. aastal töötajatele koolitust ...krooni eest.

**Maksumuse hulka on arvatud nii koolituspaketi maksumus kui ka koolitusega kaasnevad kulud (transport, päevarahad ning majutus).**

Koostas: .....

Koolitusjuht

**Lisa 4.3 Eelarve vorm ja eelarve kontoplaanis**

I		I kvartal (..... - .....)				
Osak.	Talitus	54100 Eesti	54200 Välis	54300 Lähetus	54400 Muu	54000 Kokku
A	A1					0
	A2					0
	A3					0
B	B1					0
	B2					0
	B3					0
		0	0	0	0	0

	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	tuh. kr.
	..... ..... eelarve	..... ..... eelarve	..... ..... eelarve	..... ..... eelarve	..... ..... eelarve kokku
54 000 KOOLITUSEELARVE					
54 100 s.h. Eesti sisene koolitus	0				0
54 200 Väliskoolitus	0				0
54 300 Koolitusega kaasnevad lähetuskulud	0				0
54 400 Muud koolituskulud	0				0

### Lisa 4.3 Riigihanke korraldamine koolituse tellimiseks

## 1. Sissejuhatus

Riigihange on asjade ostmine, ehitustööde ja teenuste tellimine, mis toimub riiklike (k.a. valla, linna) fondide, eelarve, sise- ja välislaenude või välisabi poolt finantseeritavatest vahenditest. Iga teenuse või asja ostmiseks riigihanget korraldama ei pea. Hetkel on piiriks 200 000 krooni.

## 2. Eeltöö

Riigihanke ettevalmistamisel on eneseharimise rasket tööd mõistlik alustada Riigihangete ameti koduleheküljelt (<http://www.rha.gov.ee>). Lisaks üldisele seletavale jutule leiab sealt ka seaduse tervikteksti *en force* (loodetavasti arvestavad nad ka peatselt vastuvõetavaid seadusmuudatusi) ja terve hulga muid vajalikke õigusakte.

Alustada tulekski Riigihangete seaduse läbilugemisest. Vajaduse korral tuleks konsulteerida mõne Riigihangete ameti töötajaga (Tom Annikvee, peadirektori asetäitja, tel: 6201820 e-post: [annikve@rha.gov.ee](mailto:annikve@rha.gov.ee); Toivo Piik, osakonnajuhataja, tel:6201825, e-post: [piik@rha.gov.ee](mailto:piik@rha.gov.ee)), et selgeks tuleb teha, millist pakkumismenetlust korraldada (avatud, läbirääkimistega jne).

Paika tuleks panna mingi esialgne ajagraafik: uurida millised on Riigihanke Bülletääni ilmumise tähtajad, kui kiiresti on vaja hange lõpule viia jne. Seaduses on ära toodud ka minimaalsed ajavahemikud pakkumise esitamisteks ja hindamisteks, mida tuleb arvestada. Formaalselt on toimimisahel järgmine:

- koostatakse pakkumise kutse dokumendid. Tegemist on väga mahuka toiminguga, kus tuleks täpselt lahti kirjutada mida tahetakse, millal, kuidas parim pakkumine välja selgitatakse jne. Võib öelda, et kutse dokumendid on kogu hanke aluseks.
- kutsedokumentide alusel koostatakse pakkumise väljakuulutamise Riigihangete Bülletäänis (vormi saab RHA koduleheküljelt <http://www.rha.gov.ee/eesti/docs/index.html>) mis esitatakse Riigihangete Ametile (kinnitatuna volitatud ametiisiku poolt: minister, kantsler, peadirektor vms). Juhul kui hankega on väga kiire võib pakkumise välja kuulutada ka enne kui kutsedokumendid lõplikult valmis on, samas peab arvestama sellega, et neid tuleb hakata tahtjatele väljastama.
- Ministrile, kantslerile või peadirektorile esitatakse allüksuse juhataja ja koostaja viisiga käskkiri pakkumiste hindamise komisjoni moodustamiseks.

## 3. Pakkumise kutsedokumentide ettevalmistamine

Seadus toob päris täpselt välja need punktid, mis kutsedokumentides peavad kajastatud olema. Soovitaksin punktid välja tuua järgmises järjekorras:

- koolitushanke põhiandmed- miks ja millisele hankele osalema kutsutakse, kes on tellija,
- pakkumise ulatus- millises ulatuses koolitust tellitakse, kas pakkuja peab mahtu arvestama ka need tööd, mis ei ole otsesõnu kirjeldatud, kuid mis on vajalikud pakkumise kutse dokumentides kirjeldatud töö nõuetekohaseks teostamiseks jne.
- dokumentatsioon- kas vastuvõetud pakkumisi käsitletakse hankelepinguna või lisana, hankelepingu keel
- koolituse aeg- algus, kestus, ajakava, aruandlus
- tellija maksmiskohustus- kuidas toimub koolituse eest tasumine
- lahtarvamuste lahendamine
- pakkumine- kuidas tuleb pakkumine vormistada, kas ühispakkumine on lubatud, kas alternatiivpakkumine on lubatud, milline on pakkumise jõusoleku aeg (tuleneb seadusest), pakkumise tagasilükkamise alused, pakkumise keel, kust saada täiendavat informatsiooni kutsedokumentide kohta ja millises vormis (kirjalikult/suuliselt) need esitada tuleb, milliseid dokumente peab pakkuja koos pakkumisega esitama (et tõendada oma koolitaja kõlblikust, kogemusi vms), millised on kvalifitseerimiseks esitatavad andmed, millal ja kuhu pakkumised tuleb esitada, millal ja kus pakkumised avatakse, kuidas pakkumisi hinnatakse ja kes hindab, muud tingimused.

Erilist tähelepanu tuleb pöörata pakkujate koolituse lähteülesande kirjeldusele, kvalifitseerimiseks vajalike dokumentide loetelule ja pakkumiste hindamisele.

- Lähteülesande kirjeldus on mõistlik välja tuua kutsedokumentide lisana: välja tuleb tuua koolituse eesmärk, mida ta peab endas sisaldama, millises vormis ja mahus peab koolitus toimuma. Samuti tuleb ära tuua sihtgrupp ja selle suurus ning koolituse toimumise eeldatav koht ja aeg. Kui riigihange korraldatakse rohkem kui ühe koolituskursuse tellimiseks, tuleb kursuste lähteülesanded eraldi välja tuua. Samuti tuleb neid pärast ka kursuste kaupa hinnata ja kursuste kaupa täita ka eraldi riigihanke deklaratsioonid.
- Kvalifitseerimiseks vajalike dokumentide loetelus tuleb ära tuua: (1) andmed mis näitavad, et pakkuja vastab seaduses kindlaksmääratud kriteeriumitele (on täitnud kohustused riigi ees, s.t. et maksud on makstud), (2) muud dokumendid, mis tõendavad pakkuja kõlblikkust. Esimese nõude täitmiseks piisab, kui nõuda pakkujalt firma B-kaardi koopiat ja tõendit maksevõlgnevuste puudumise kohta (välja antud mitte enne pakkumise on väljakuulutamist). Pakkuja kõlblikkuse tõestamiseks piisab, kui pakkuja esitab andmed mis tõestavad tema vähemalt kahe aastast koolituskogemust selles valdkonnas.
- Pakkumiste hindamiseks tuleb välja töötada pakkumiste hindamiskriteeriumid. Hindamine peab olema objektiivne (põhinema pakkuja poolt esitatud andmetel ja dokumentidel). Koolitushanke puhul on kriteeriumiteks tavaliselt pakkumise hind (rahaline väärtus), koolitusprogramm ja õppejõudude kvalifikatsioon. Pakkumise hind on neist kõige olulisem ja heade tavade kohaselt peab riigihanke pakkumiste hindamisel hinna osakaal olema vähemalt 50%. Vältida tuleks väga keerulisi hindamiskriteeriumeid. Mina soovitan kasutada punktisüsteemi, kus 60 punkti (või 50) arvestatakse hinna alusel [60 punkti antakse kõige

väiksema hinnaga pakkumisele. Iga järgneva pakkumise hinna punktid saadakse jagades kõige väiksema pakkumise hinna iga järgneva pakkumise hinnaga ja korrutades maksimumpunktidega (60)], ja 40 (või 50) punkti arvestatakse koolitusprogrammi ja õppejõudude kvalifikatsiooni alusel (parim koolitusprogramm ja paremate õppejõudude kasutamine annab maksimum punktid: 40). Pärast summeritakse saadud punktid hinnapunktidega ja parimad koondpunktid saanud pakkumine võidab hanke.

Pärast riigihanke väljakuulutamist on soovitatav ka ise teavitada võimalikke pakkujaid käimasolevast hankest kas siis faksi või posti teel. Oluline on seegi, et pidevalt oleks olemas inimene kes hanke väljakuulutamise ja pakkumiste esitamise vahelisel perioodil riigihankega tegeleks (vastaks küsimustele ja valmistaks ette pakkumiste avamise ja hindamisega seonduvat, võtaks vastu pakkumisi). Esitatud pakkumiste kohta tuleb anda tõend (saabunud mis kuupäeval ja mis kell, kes on vastu võtnud) ja samad andmed tuleb kanda ka pakkumist sisaldavale ümbrikule.

#### **4. Pakkumiste avamine ja hindamine**

Pakkumise avamisel viibivad hindamiskomisjoni liikmed ja pakkuja volitatud esindajad. Avamisel on äärmiselt oluline järgida mõningaid tüütuid protseduurireegleid, kuna nende rikkumisel võib pakkuja esitada protesti riigihangete ametile ja kogu pakkumine võidakse tühistada. Formaalne tegevusjuhised on järgmine:

- hindamiskomisjoni esimees tutvustab komisjoni koosseisu
- kontrollitakse, kas esitatud pakkumised on kinnises ümbrikus (seda demonstreeritakse ka kohalolevatele pakkujate esindajatele) ja kas pakkumised on esitatud õigeaegselt. Hilinenult esitatud pakkumisi EI AVATA ja need tagastatakse pakkujale.
- Pakkumised avatakse ühe kaupa, ümbrikust võetakse välja pakkumine ja seejärel näidatakse kohalviibijaile, et ümbrik on tühi (s.t. kõik dokumendid on sealt välja võetud). Seejärel loetakse ette pakkuja ärinimi ja aadress ja pakkumise hind.
- Avamise kohta koostab hindamiskomisjon protokoll (märgitakse pakkuja ärinimi ja aadress ja pakkumise hind) ja märgitakse pakkumise ajal pakkuja volitatud esindajate poolt tehtud avaldused ja märkused (märgitakse ära ka see kui avaldusi ja märkusi ei ole) mille kinnitavad pakkuja volitatud esindajad oma allkirjadega.
- Pärast pakkumiste avamise protokolliga tutvumist täidavad (või jätavad täitmata) hindamiskomisjoni liikmed avalduse, et neil ei ole pakkujaga ametialaseid ega isiklikke suhteid (riigihangete seaduse § 26 p 3). Tööalane suhe tähendab kehtivat töölepingut.

Pakkumiste avamise protokoll edastatakse kolme tööpäeva jooksul kõikidele pakkujatele (v.a. nendele kelle volitatud esindajad avamisel viibisid).

Enne pakkumiste hindamist pakkujad kvalifitseeritakse (vaadatakse kas nad vastavad pakkumise kutsedokumentides esitatud pakkuja kvalifitseerimise

nõudmistele). Hinnatakse ainult kvalifitseeritud pakkujaid. Pärast pakkujate hindamist koostatakse protokoll.

## **5. Järeltöö**

Pärast eduka pakkumise väljavalimist saadetakse riigihankeametile riigihanke deklaratsioon (vorm ripub samuti RHA koduleheküljel). Vastuvõetud pakkumised on jõus 90 päeva (pakkumise esitamise tähtajast) ja olenevalt sellest, kuidas pakkumise kutse dokumentides kirjas, sõlmitakse hankeleping või võrdsustatakse pakkumine hankelepinguga selle aja jooksul.

---

Koostaja: Juhan Lepassaar Riigikantselei Eurointegratsiooni büroo

---

**Lisa 5.2 Konkursskiri koolitaja leidmiseks**

Firma X kuulutab välja konkursi eesti keele koolitaja leidmiseks oma mitte-eestlastest töötajatele.

Koolituse eesmärgiks on parandada Firma X töötajate eesti keele oskust ja seeläbi tõsta klienditeeninduse kvaliteeti.

Konkursi tingimused:

1. Lähtealused

- 1.1. sihtgrupis on 100 erineva eesti keele oskuse tasemega venekeelset töötajat, neist 30 Tartus ja 70 Tallinnas;
- 1.2. koolitusprogrammi maht on ligikaudu 120 tundi;
- 1.3. koolitusprogrammi läbinud on võimelised sooritama taseme - või kodakondsuseksami;
- 1.4. koolitus toimub reeglina väljaspool tööaega, võimalik kasutada Firma X ruume.

2. Pakkujatelt ootame:

- 2.1. ülevaadet senisest koolitustegevusest eesti keele õpetamisel mitte-eestlastele;
- 2.2. sihtgrupi keeleoskuse taseme määratlemise metoodika kirjeldust;
- 2.3. koolitusmetoodika kirjeldust;
- 2.4. koolitusprogrammi kirjeldust;
- 2.5. koolitusprogrammi hinnakalkulatsiooni ja ajakava.

Pakkumisi ootame Firma X personaliosakonda hiljemalt 15. veebruariks 2001 a. e-posti aadressil firmax@hot.com, faksil 01 23 456 või postiaadressil Maimu 10, Tallinn.

Täiendav informatsioon: Linda Veranda (01 23 567).  
Valiku otsusest teatame hiljemalt 1. märtsil 2001. a.

Linda Veranda  
koolitusjuht

**Lisa 5.3: Koostööleping**

KOOSTÖÖLEPING

01. jaanuaril 2001.a.

**Firma Y** (edaspidi nimetatud KOOLITAJA), mida esindab volituse alusel Leida Rahusaab, ühelt poolt,

ja

**Firma X** (edaspidi nimetatud KLIENT), mida esindab volituse alusel Linda Veranda, teiselt poolt,

edaspidi koos või eraldi nimetatud POOLED või POOL, sõlmisid käesoleva lepingu alljärgnevas:

1. LEPINGU OBJEKT

- 1.1. KLIENT tellib ja KOOLITAJA viib läbi prantsuse keele koolituse (edaspidi KURSUSED), mille tingimused on kokku lepitud lepingu LISAS, mis on käesoleva lepingu lahutamatuks osaks.

2. LEPINGU KEHTIVUS

- 2.1. Käesolev leping jõustub allakirjutamise hetkest ja kehtib kõigi lepingust tulenevate kohustuste nõuetekohase täitmiseni mõlema POOLE poolt.
- 2.2. Lepingu ennetähtaegsel lõpetamisel tasub KLIENT KOOLITAJALE faktiliselt toimunud õppetundide eest lepingu LISAS määratletud maksumuses. KLIENDI poolt KOOLITAJALE sooritatud ettemaksu korral on KOOLITAJA kohustatud KLIENDILE tagasi maksma ettemaksu ja faktiliselt toimunud tundide vahe.

3. KOOLITAJA KOHUSTUSED ja ÕIGUSED

- 3.1. KOOLITAJA korraldab KURSUSED vastavalt lepingu LISAS kokku lepitud tingimustele, mida võib POOLTE kokkuleppel muuta hiljemalt 3 (kolm) kalendripäeva enne KURSUSTE toimumist;
- 3.2. KOOLITAJA kohustub pidama KURSUSTE toimumise kohta arvestust ning esitama arvestusdokumendid koos arvega KLIENDILE;
- 3.3. KOOLITAJA kohustub komplekteerima KURSUSTE läbiviimiseks vajaliku õppematerjali
- 3.4. KOOLITAJAL on õigus lõpetada käesolev leping ühepoolselt igal ajal, teatades sellest KLIENDILE kirjalikult 1 (üks) kuu ette;
- 3.5. TÄITJAL on õigus lõpetada käesolev leping koheselt, kui KLIENT on viivitanud lepingu LISAS määratletud maksetingimuste täitmisega rohkem kui 7 pangapäeva arvel näidatud maksetähtajast alates.

4. KLIENDI KOHUSTUSED ja ÕIGUSED

- 4.1. KLIENT kohustub kinni pidama lepingu LISAS kokku lepitud KURSUSTE toimumise tingimustest, mida võib POOLTE kokkuleppel muuta hiljemalt 3 (kolm) kalendripäeva enne KURSUSTE toimumist;
- 4.2. KLIENT määrab KURSUSTEL osalejad;
- 4.3. KLIENT kohustub tasuma tellitud KURSUSTE eest KOOLITAJALE viimase poolt esitatud arvete alusel vastavalt LISAS kokku lepitud tingimustele;

- 4.4. KLIENDIL on õigus lõpetada käesolev leping ühepoolselt igal ajal, teatades sellest KOOLITAJALE kirjalikult 1 (üks) kuu ette.
- 4.5. KLIENDIL on õigus saada KOOLITAJALT käesoleva lepingu lõppedes 15% hinnasoodustust iga järgmise POOLTE vahel sõlmitud lepingu kogumaksumusest.

## 5. LÕPPSÄTTED

- 5.1. POOLED kohustuvad hoidma saladuses ja mitte avaldama kolmandatele isikutele käesoleva lepinguga seonduvat ja andmeid, mis puudutavad POOLTE firmasisesest informatsiooni.
- 5.2. Käesolevast lepingust tulenevad vaidlused ja reguleerimata küsimused lahendatakse POOLTE kokkuleppel või Tallinna Linnakohtus.
- 5.3. POOLED ei tohi käesolevast lepingust tulenevaid õigusi ja kohustusi üle anda kolmandatele isikutele ilma teise POOLE kirjaliku nõusolekuta.
- 5.4. Käesolev leping on koostatud kahes võrdset juriidilist jõudu omavas eksemplaris, millest üks jääb KOOLITAJALE ja teine KLIENDILE.

POOLTE REKVISIIDID

**LEPINGU LISA nr.1**

01. jaanuaril 2001.a.

**KURSUSTE SISU:** prantsuse keele koolitus

**KURSUSTE TOIMUMISE KOHT:** Tallinn

**OSALEJATE ÜLDARV:** 50

**ÕPPEGRUPPIDE ARV:** 5

**ÕPPEGRUPI SUURUS:** 10

**KURSUSTE MAHT ÜHELE GRUPILE:** 40 akadeemilist tundi

**KURSUSTE TOIMUMISE PERIOOD:** 01.01.2001 – 01.07.2001

**KURSUSTE TOIMUMISE GRAAFIK:** E, K, R kell 17.00 – 18.30

**1 AKADEEMILISE ÕPPETUNNI MAKSUMUS:** 120 krooni

**KURSUSTE KOGUMAKSUMUS:** 24 000 krooni

**MAKSETINGIMUSED:** 50 % kursuste kogumaksumusest enne kursuste algust,  
50 % pärast koolituse lõppemist

**ARVELDAMISE ALUS:** KOOLITAJA poolt KLIENDI esitatud arved

**KURSUSTE HINNAS SISALDUB:** eel- ja järeltestimine, õppematerjal, ruumide rent.

.....  
.....

**KOOLITAJA**

**KLIENT**

## Lisa 5.4 Koolitustaotluse vormid

Koolituse nimetus: \_\_\_\_\_

Toimumise aeg ja koht: \_\_\_\_\_

Koolituse maksumus: \_\_\_\_\_

Kaudne kulu ( päevarahad, transport jne.): \_\_\_\_\_

**Koolitustaotlus B ( Eesti-sisene koolitus )****I osa ( täidab teenistuja )**

Nimi:	
Ametikoht:	
Büroo:	
Osakond:	

- Osalen koolitusel täies mahus.
- Kohustun teavitama koolitusbürood kursusel mitteosalemisest hiljemalt 1,5 päeva enne koolituse toimumist.

Teenistuja allkiri \_\_\_\_\_ kuupäev \_\_\_\_\_

**II osa****Täidab otsene ülemus**

1. Nimetatud koolitus on vajalik teenistuja tööalase professionaalsuse tõusuks.
2. Võimaldan teenistujal koolitusel osaleda täies mahus.

Otsese ülemuse nimi: \_\_\_\_\_  
allkiri \_\_\_\_\_**Täidab osakonna peadirektor**

Toetan teenistuja viibimist koolitusel \_\_\_\_\_ allkiri \_\_\_\_\_

**III osa ( täidab koolitusbüroo )** Saab osaleda koolitusel Ei saa osaleda koolitusel

Koolitusbüroo direktor: \_\_\_\_\_ kuupäev \_\_\_\_\_

Koolitustaotluse originaal jääb koolitusbüroosse, koopia saadetakse taotlejale. Vajadusel sõlmitakse töötajaga koolitusleping.

Koolituse nimetus \_\_\_\_\_

Toimumise aeg ja koht \_\_\_\_\_

Koolituse maksumus \_\_\_\_\_

Kaudne kulu ( päevarahad, transport jne.) \_\_\_\_\_

**Koolitustaotlus A ( kandideerimine välislahetusega koolitusele )****I osa ( täidab teenistuja )**

Nimi:	
Ametikoht:	
Büroo:	
Osakond:	
Peamised töövaldkonnad:	
1.	
2.	
3.	
Miks pead antud koolitust oluliseks?	
1.	
2.	
3.	

**Teenistuja allkiri** \_\_\_\_\_ **kuupäev** \_\_\_\_\_

**II osa****Täidab otsene ülemus**

3. Nimetatud koolitus on vajalik teenistuja tööalase professionaalsuse tõusuks.
4. Võimaldan teenistujal koolitusel osaleda täies mahus.

Otsese ülemuse nimi \_\_\_\_\_ allkiri \_\_\_\_\_

**Täidab osakonna peadirektor**

Toetan teenistuja viibimist koolitusel \_\_\_\_\_ allkiri \_\_\_\_\_

**III osa ( täidab koolitusbüroo )**

- Välisministeerium toetab teenistuja kandideerimist
- Välisministeerium ei toeta teenistuja kandideerimist

**Koolitusbüroo direktor:** \_\_\_\_\_ **kuupäev** \_\_\_\_\_

Koolitustaotluse originaal jääb koolitusbürosse, koopia saadetakse taotlejale. Enne koolitusse minekut sõlmitakse töötajaga koolitusleping.

**Lisa 5.5 Koolituskokkulepe**

**TÖÖALASE KOOLITUSE LEPING nr .....**

Tallinnas, ..... (kuupäev, kuu, aasta)

Käesoleva lepingu on sõlminud ASUTUS ..... (esindaja ametikoht ja nimi) isikus ja TEENISTUJA ..... (ametniku ametikoht ja nimi), alljärgnevas:

**1 LEPINGU OBJEKT**

1.1 Lepinguga reguleeritakse ASUTUSE ja TEENISTUJA vahelisi suhteid, mis tekivad seoses Teenistuja ..... alase koolitamisega ajavahemikul..... (koolituse toimumise koht, asutus) Asutuse ..... % finantseerimisel.

1.2 Koolituse eesmärk.....

**2 POOLTE KOHUSTUSED**

2.1 ASUTUS kohustub:

2.1.1 tasuma koolituskulud summas ..... vastavalt esitatud arvele;

2.1.2 säilitama Teenistujale koolituse aja jooksul keskmise palga kooskõlas "Täiskasvanute koolituse seadusega".

2.2 TEENISTUJA kohustub:

2.2.1 osalema koolitusel ning täitma koolituse läbimiseks esitatud nõuded;

2.2.2 esitama koolituse läbimist tõendava dokumendi;

2.2.3 rakendama koolitusel omandatud teadmisi ja oskusi oma põhitöös;

2.2.4 teatama koolituse katkestamisest Asutusele hiljemalt kolme (3) tööpäeva jooksul ning viimase nõudmisel esitama mõjuvat põhjust tõendavad kirjalikud tõendid;

2.2.5 mitte lahkuma teenistusest omal algatusel (ATS paragrahv 114 lg 1) õppimise perioodil ja ..... aasta/kuu jooksul alates .....

2.2.6 maksuma punktis 4 nimetatud juhtudel Asutusele koolituskulud tagasi.

2.2.7 esitama Asutuse nõudmisel koolitusaruande, täitma koolituse hindamislehe ja vajadusel andma täiendavat tagasisidet koolituse kohta.

**3 POOLTE ÕIGUSED**

3.1 ASUTUSEL on õigus:

3.1.1 nõuda teenistujalt koolituse läbimist tõendava dokumendi esitamist;

3.1.2 nõuda koolitusaruande ja koolituse hindamislehe esitamist ning küsida täiendavat tagasisidet koolituse kohta;

3.2 TEENISTUJAL on õigus:

3.2.1 katkestada koolitus mõjuvatel põhjustel, teatades sellest Asutusele punktis 2.2.4 sätestatud tähtaja jooksul;

**4 KOOLITUSKULUDE TAGASIMAKSMINE ASUTUSELE**

4.1 Teenistuja kohustub koolituskulud Asutusele tagasi maksuma, kui:

4.1.1 ta katkestab koolituse ilma mõjuva põhjuseta;

- 4.1.2 ta vabastatakse teenistusest kas koolituse ajal või enne kokkuleppe punktis 2.2.5 kokkulepitud tähtaja möödumisel ATS paragrahvi 114 lõike 1 alusel (ametniku algatusel), ATS paragrahvi 117 punktide 1, 2, 3, 4, ja 6 alusel ametikohale mittevastavuse tõttu, ATS paragrahvi 118 lõike 1 alusel distsiplinaarsüüteo eest, ATS paragrahvi 123 alusel seoses süüdimõistva kohtuotsuse jõustumisega või ATS paragrahvi 128 alusel kodakondsuse muutumise tõttu.
- 4.2 Teenistussuhte lõpetamisel seoses teisele ametikohale asumisega muus ametiasutuses (ATS § 127) lahendatakse koolituskulude hüvitamine ametiasutuste kokkuleppel.
- 4.3 Koolituskulud kohustub Teenistuja Asutusele tagasi maksma kolme kuu jooksul koolituse mõjuvate põhjusteta katkestamisest arvates või teenistusest vabastamisest arvates.
- 4.4 Asutusel on õigus vähendada tagasimaksmisele kuuluvat koolituskulude summat ning pikendada koolituskulude tagasimaksmise tähtaega.
- 4.5 Teenistuja ei ole kohustatud Asutusele koolituskulusid tagasi maksma kui teenistussuhe lõpetatakse punktis 4.1.2 mitteloetletud alustel või ATS § 114 lg 2 loetletud asjaoludel.

## 5 LÕPPSÄTTED

- 5.1 Käesoleva lepinguga seotud küsimustes esindab Asutust Asutuse personalitalitus.
- 5.2 Lepinguga seonduvad vaidlused lahendatakse Asutuse ja Teenistuja vaheliste läbirääkimiste teel ja juhul, kui kokkulepet ei saavutata, lahendatakse vaidlus kohtu kaudu.
- 5.3 Muudatusi käesolevas lepingus tehakse poolte kokkuleppel ja vormistatakse kirjalikult lepingu lisana.
- 5.4 Leping jõustub poolte poolt allakirjutamise hetkest ja lõpeb kõigi lepingu järgsete kohustuste täitmisega mõlema poole poolt.
- 5.5 Leping on koostatud kahel lehel kahes võrdset juriidilist jõudu omavas eksemplaris, millest üks jääb Asutusele ja teine Teenistujale.

## 6 POOLTE ANDMED

### 6.1 ASUTUS:

### 7.2 TEENISTUJA: Ees- ja perekonnanimi, isikukood

Elukoht:

passi nr, välja antud

ASUTUS

TEENISTUJA

Lisa 6.1 Koolitusarvestuse vorm

Perenimi	Eesnimi	Põhigrupp	Struktuuri üksus	Ameti nimetus	Valdkond	Koolitus liik	Koolitus vorm	Koolitaja	Kursuse nimetus	Maht tundides	Kulu kroonides	Aeg

Punasega märgitud väljad on vajalikud Riigikantselei aruande koostamiseks.

**Lisa 7.1 Koolituse tagasiside vormid**

**JUHTIMISKOOLITUS  
november-detsember 2000**

Palun väljenda oma arvamust skaalal 1 (minimaalselt/väga halvasti)...10 (maksimaalselt/väga hästi) ja kirjuta ka kommentaar – nii saame järgmise koolituse paremaks muuta!

1. Kas koolitusel käsitletu vastas eelnevalt väljakuulutatud teemale?  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Kas koolitusel käsitletu vastas Sinu isiklikele ootustele?  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Missugused teemad programmis olid kõige vajalikumad/huvitavamad?
4. Missugustest teemadest oli vähem kasu?
5. Kas teooria ja praktika olid omavahel tasakaalus?
6. Kas Sa saad koolitusel omandatud rakendada oma töökohal? (Kui ei saa, siis mis Sind segab seda tegemast?)  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Missugustel teemadel oleks tarvis Sulle endale juhtimisalast jätkukoolitust?
8. Hinnang koolitajale  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Kas soovivad ministeeriumil analoogseid kursusi veel korraldada? (Kui jah, siis miks, kellele ja kas sama õpetajaga.)  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Koolituse tehniline korraldus  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11. Veel kommentaare, ettepanekuid, mõtteid...**

**Tänan!**

## OSALEJA HINNANG KOOLITUSELE

Hea kolleeg, kursusest tagasiside saamiseks ja edaspidise koolitustegevuse tulemuslikuks kavandamiseks palume täita järgnev ankeet.

Nimi: \_\_\_\_\_

Amet: \_\_\_\_\_

1. Milliseid konkreetseid, töös rakendatavaid teadmisi ja oskusi kursus andis?

2. Kursuse sisuline hinnang (nõrk 1 2 3 4 5 6 7 väga hea): \_\_\_\_\_

2.1. Põhjendus:

3. Hinnang kursuse korraldusele (nõrk 1 2 3 4 5 6 7 väga hea), kommentaarid:

3.1. Ruumid: \_\_\_\_\_

3.2. Jaotusmaterjal: \_\_\_\_\_

3.3. Koolitaja: \_\_\_\_\_

3.4. Kursuse ülesehitus ja ajakasutus \_\_\_\_\_

3.5. Õppemeetodid: \_\_\_\_\_

3.6. Kokku: \_\_\_\_\_

4. Parim sellel kursusel:

5. Millega ei jäänud rahule, mida saaks teha teisiti:

6. Soovid ja ettepanekud edasise koolituse osas:

Täname koostöö eest