

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Gross

**KOOLITUSTEGEVUSE PLANEERIMINE JA KORRALDUS
VALVETEENISTUJATE VALMISOLEKU TAGAMISEKS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 17 364 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

12.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183695HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.gross9@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

12.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖTAJATE KOOLITUSE TEOREETILINE ALUS	9
1.1. Töölase koolituse eesmärgid ja mõjud.....	9
1.2. Töötajate koolitamine avalikus sektoris rakendatavate juhtimispõhimõtete kontekstis.....	12
1.3. Koolitustegevuse protsessi juhtimine	16
1.3.1. Koolitusvajaduse väljaselgitamine	17
1.3.2. Koolituste kavandamine ja rakendamine.....	19
1.3.3. Koolituste hindamine.....	22
2. UURINGU KONTSEPTUAALNE RAAMISTIK.....	26
2.1. Uurimisstrateegia.....	26
2.2. Dokumendianalüüs	27
2.3. Ankeetküsitlus	28
2.4. Poolstruktureeritud intervjuu	31
3. UURINGU TULEMUSED	33
3.1. Dokumendianalüüsi tulemused.....	33
3.1.1. Koolitustegevuse eesmärgid	33
3.1.2. Koolitustegevuse põhimõtted	34
3.1.3. Koolitustegevuse arvestus ja hindamine	36
3.2. Küsitluse tulemused.....	38
3.3. Intervjuude tulemused	49
3.3.1. Üldine ülevaade koolitustegevusest	49
3.3.2. Koolituste planeerimine.....	52
3.3.3. Koolituste korraldamine ja läbiviimine	54
3.3.4. Koolituste hindamine.....	56
3.3.5. Kokkuvõtvad hinnangud.....	58
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	59
4.1. Järeldused ja tulemuste arutelu.....	59
4.2. Ettepanekud	68
KOKKUVÕTE	70
SUMMARY	74

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	77
LISAD	82
Lisa 1. Küsitluse ankeet.....	82
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	84
Lisa 3. Kokkuvõtte dokumendianalüüsist	86
Lisa 4. Ettepanekute seosed töö tulemusetega.....	89
Lisa 5. Ettepanekute prioriteetsus ja teostajad.....	91
Lisa 6. Päästeameti struktuur.....	92
Lisa 7. Lihtlitsents	93

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada probleemid ja kitsaskohad päästetöö valdkonna koolituste planeerimisel ja korraldamisel ning esitada ettepanekud nende lahendamiseks. Magistritöö uurimisküsimusteks on: 1) Missugune on praegune päästetöö valdkonna täiendkoolituste süsteem? 2) Kuidas hindavad päästetöö valdkonna valveteenistujad senist koolitustegevuse korraldust? 3) Missugused probleemid esinevad päästetöö valdkonna valveteenistujate koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel?

Magistritöös rakendati kombineeritud uurimisstrateegiat, kus andmeid koguti dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ning poolstruktureeritud intervjuude abil. Dokumendianalüüsiga analüüsiti dokumente, mis omavad Päästeameti regulatiivset jõudu ning sätestavad ülesandeid struktuuriüksustele, nõudeid teenistujate kvalifikatsioonile või organisatsiooni koolituse korralduslikele regulatsioonidele. Ankeetküsitlus viidi läbi Päästeameti teenistujate seas, küsitlusele vastajate arvuks kujunes 181. Intervjueeriti nelja Päästeameti koolitusvaldkonna eksperti, et saada nendelt hinnanguid koolitustegevuse süsteemile.

Magistritöös selgus, et päästetöö valdkonna koolitusprotsess jaguneb mitmete Päästeameti organisatsioonide vahel ja selles võib eristada kolme tasandit. Koolitustegevuse tugevuseks on koolituste korraldus ja heade koolitajate rakendamine. Samuti ollakse rahul koolituste teemade ja sisukusega. Probleemvaldkondadeks on koolituste toimumiskohad, koolituste kohta tagasiside kogumine ja analüüsimine ning struktuuriüksuste vajadustega arvestamine koolituste planeerimisel. Puuduvad ühtsed alused koolituste hindamiseks ning ei analüüsita koolituste pikaajalisi mõjusid. Samuti on probleemideks rahaliste ja ajaliste ressursside piiratus. Koolitustegevuse tsentraliseeritus omab nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Töö tulemuste põhjal esitati Päästeametile ettepanekud koolitustegevuse planeerimise, korraldamise ja hindamise kohta.

Võtmesõnad: koolitustegevus, protsessijuhtimine, päästeteenistus

SISSEJUHATUS

Töötajate koolitus on üheks töötajate arendamise meetodiks, mis on vajalik teatud oskustega töötajate ettevalmistamiseks või nende võimekuses olevate lünkade täitmiseks (Armstrong & Taylor 2014). Metsma (2017, 81) märgib, et töötajate koolituste temaatikat on erasektori organisatsioonide kohta võrdlemisi palju uuritud, kuid avalike organisatsioonide kohta on uuringuid vähem tehtud. Ometigi on era- ja avalike organisatsioonide eesmärgid erinevad ja sellest tulenevalt võivad olla erinevad ka koolituste eesmärgid ja koolitusprotsessi juhtimise põhimõtted.

Eesti avalikus halduses peetakse oluliseks rakendada portfelli juhtimise (Avalike teenuste ... 2014), teenusepõhise juhtimise (Avalike teenuste ühtne ... 2014; Ojala 2012) ning protsessijuhtimise põhimõtteid (Seier 2015; Almosen 2016). Nende põhimõtete rakendamine mõjutab töötajate koolitamise protsessi avalikes organisatsioonides vähemalt kahel põhjusel. Esiteks esitab nende juhtimispõhimõtete rakendamine nõudmisi töötajate teadmiste, oskuste ja hoiakutele (Avalike teenuste ... 2014; Tonchia & Tramontano 2004). Teiseks on töötajate koolitus ise teenuseks või protsessiks, millele laienevad teenusepõhise ja protsessijuhtimise põhimõtted

Päästeamet on üheks avalikuks organisatsiooniks, milles rakendatakse teenusepõhist juhtimist alates 2012.a. (Ojala 2012). Päästeametis on viis tegevusvaldkonda, millest suurima ressursiga on päästetööde valdkond (PTV). Tulenevalt teenusepõhist juhtimissüsteemist on ka PTV tegevused kirjeldatud teenusepõhiselt (Päästetöö valdkonna teenused, 2011). Päästetöö valdkonna teenuste osutamisega tegelevad ligikaudu 1600 valveteenistajat. Selleks, et osutada päästetöid efektiivselt ja kvaliteetselt, eeldatakse valveteenistujatelt väga head väljaõpet ja erialast kompetentsi. Kompetentsi hoidmine on seotud organisatsiooni poolt pakutavate avalike teenuste kvaliteediga, mis tähendab süsteemset ja korrapärast koolituse korraldamist riigiasutusele (Riigi kui tööandja ... 2014, 18). Oluliseks küsimuseks on, kuidas töötajate koolitamist Päästeametis korraldada, et see tagaks parimal viisil Päästeameti eesmärkide saavutamise ja kvaliteetse teenuse pakkumise.

Kuna Eesti avalikus halduses rakendatakse koolituse detsentraliseeritud juhtimist, siis annab see avalikele organisatsioonidele võrdlemisi palju otsustusvabadust koolitustegevuse osas (Metsma

2017, 96). Samas portfelli juhtimise põhimõtete rakendamine nõuab, et koolitustegevus toimuks teatud ulatuses ühistel põhimõtetel (Comerio, & Batini, 2015). Koolituse toimimine ühistel alustel võimaldab organisatsioonide vaheliste koostööd koolituste osas ning parimate praktikate ja väärtuste liikumist ühest organisatsioonist teise (Metsma, 2017). Sellest tulenevalt on Päästeameti koolitustegevuse käsitlemine aktuaalne mitte üksnes Päästeameti vaid kogu Eesti avaliku sektori vaatenurgast, kuivõrd töö tulemused võivad olla kasulikud ja rakendatavad ka teistele Eesti avalikele organisatsioonidele, eriti Siseministeeriumi valitsemisala asutustele, mis rakendavad teenusepõhist juhtimist. Samuti võivad töö tulemused olla olulised välisriikide avalikele organisatsioonidele, näiteks teiste riikide päästeasutustele, mis tulenevalt valdkonna spetsiifikast võivad olla koolitustegevuse rakendamisel sarnases olukorras.

Päästeametis on teenistujate täiendkoolituse korraldus Päästeameti spetsialistide sõnul killustunud personali- ja asjaajamise osakonna (PAO) ning päästetöö osakonna (PTO) vahel. Selline korraldus ei ole teenusepõhise juhtimise käsitlemisega kooskõlas, sest teenusepõhine juhtimiskorraldus näeks ette ühtset koolitusteenusust, mille eesmärk on tagada olemasolevate ressurssidega parem võimekus teenuste osutamiseks (Avalike teenuste ühtne ... 2014; Ojala 2012). Kuna Päästeametis on reguleerimata koolituste tagasiside kogumine tekitab see probleem koolituste tulemuslikkuse hindamisel. Päästeametis ei hinnata koolituste mõju teenistuja tulemuslikkusele, mistõttu ei jõua ka koolitusspetsialistile informatsioon valveteenistujate arengust ega ka koolitustega rahulolust. (Koolituste ... 2019)

Eeltoodule tuginedes saab tõstatada uurimisprobleemi – milline peaks olema PTV valveteenistujate täiendkoolituste korraldus, mis toetaks üheselt nii teenistujate erialast kompetentsi kui ka ladusat organisatsioonialaste eesmärkide saavutamist? Seda probleemi lahendav magistritöö on Päästeametile väärtuslik, sest selle tulemusena valmib tegelikku olukorda kirjeldav PTV keskne täiendkoolituste korralduse ja koolitusvajaduse teadlikkuse analüüs, milles koondatakse nii teenistujate kui ka koolitusspetsialistide hinnangud. Päästeametis on tulevikus plaanis luua teenistuja isiklik arenguplaan vilumuste, kvalifikatsiooni ja kompetentside tõstmiseks, mis hakkab toimima vastavalt valdkonnale ja ametikohale kehtestatud hindamissüsteemile (Päästeameti personalistrateegia ... 2015). Seega on võimalik uurimistööl tulemusi kasutada PTV teenistujate arengu- ja karjääriplaani kavandamise sisendina.

Lähtudes uurimistöö uurimisprobleemist, sõnastatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Missugune on praegune PTV valveteenistujate täiendkoolituste süsteem?
- 2) Kuidas hindavad PTV valveteenistujad senist koolitustegevuse korraldust?
- 3) Missugused probleemid esinevad PTV valveteenistujate koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel?

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada probleemid ja kitsaskohad päästetöö valdkonna koolitustegevuse korraldamisel ja planeerimisel ning esitada ettepanekud nende lahendamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) teoreetilise ülevaate andmine töötajate koolitustegevustest;
- 2) analüüsida PTV koolitustegevuse korraldust kujundavaid ja reguleerivaid dokumente;
- 3) viia läbi empiiriline uuring päästetöö valdkonna valveteenistujate seas;
- 4) selgitada välja PTV valveteenistujate ettepanekud koolituste efektiivsemaks planeerimiseks;
- 5) teha järeldusi ja ettepanekuid päästetöö valdkonna koolitustegevuse korraldamise ja planeerimise parendamiseks.

Magistritöös rakendatakse kombineeritud uurimisstrateegiat (*mixed methods study*), kus andmeid kogutakse dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ning poolstruktureeritud intervjuude abil. Dokumendianalüüsi eesmärgiks on välja selgitada senise koolitustegevuse korraldus Päästeametis. Ankeetküsitlusega selgitatakse välja PTV valveteenistujate hinnangud koolitustegevuse senisele korraldusele. Intervjuuga uuritakse koolitusvaldkonda tundvate ekspertide hinnanguid ja kogemusi PTV valveteenistujate koolitustest, et mõista senise koolitustegevuse korraldust ja olulisemaid tegevusi.

Töö koosneb neljast peatükist. Esimese peatüki sisuks on töötajate koolituse ja selle juhtimise teoreetiline käsitlus. Teises peatükis esitatakse uuringu kontseptuaalne raamistik. Kolmandasse peatükki on koondatud uurimistulemuste analüüs. Neljandas alapeatükis esitatakse Päästeteenistuse koolitustegevuse parendusettepanekud.

1. TÖÖTAJATE KOOLITUSE TEOREETILINE ALUS

Esimese peatüki sisuks on töötajate koolituse ja selle juhtimise teoreetiline käsitlus. Peatükk jaguneb kolmeks suuremaks alapeatükiks, millest esimeses selgitatakse, millised on töötajate koolitamise eesmärgid ning milline on koolituse mõju teenistuja, organisatsiooni ja avaliku teenistuse kui terviku tasandil. Teises alapeatükis käsitletakse portfelli juhtimist, teenusepõhist juhtimist ja protsessipõhist juhtimist ning nende seost töötajate koolitamisega. Kolmandas alapeatükis käsitletakse töötajate koolitusprotsessi juhtimist. Selle juures vaadeldakse eraldi koolitusvajaduse väljaselgitamist koolituse kavandamist ja rakendamist ning koolituste hindamist.

1.1. Tööalase koolituse eesmärgid ja mõjud

Õppimist ja arendamist on määratletud kui ühte inimressursside juhtimise protsessi, millega tagatakse, et organisatsioonis on teadlikud ja kvalifitseeritud töötajad (Armstrong & Taylor 2014, 283). Õppimise ja arendamise protsessi kõrval räägitakse mõnikord inimressursside juhtimise kontekstis ka üksnes arendamise protsessist, mille puhul rõhutatakse selle suunatust töötajate potentsiaali suurendamisele (Randmaa-Liiv *et al.* 2011, 12).

Töötajate koolitamine moodustab ühe osa õppimise ja arendamise protsessist, mille saab jagada neljaks (Armstrong & Taylor 2014, 284):

- Õppimine – protsess, mille käigus inimene omandab oskuseid, teadmisi, võimeid, käitumisi ja suhtumisi. Õppimine võib toimuda nii formaalsete kui informaalsete meetoditega;
- Areng – inimese võimete ja potentsiaali kasv õppimise ja hariduse kogemuste kaudu;
- Koolitus – süstemaatiline formaalsete protsesside rakendamine aitamaks inimestel teadmisi ja oskuseid omandada;
- Haridus – teadmiste, väärtuste ja arusaamise arendamine kõigis eluvaldkondades.

Vastavalt Eestis väljatöötatud Riigi kui tööandja personalipoliitika valgele raamatule (2014, 16) on koolitus „eesmärgistatud ja süsteemne tegevus, mille sihiks on tagada töötajate teadmiste,

oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus nii ametikohal esitatavatele nõuetele, ametiasutuse kui ka riigi arenguvajadustele.“ Seega erinevad õppimine ja koolitus selle poolest, et õppimine läheneb arengule inimese ja koolitus organisatsiooni vaatenurgast. Koolitus ja haridus erinevad selle poolest, et koolitus on suunatud kitsamalt piiritletud tulemuste saavutamisele, mis on töandjate poolt pakutava koolituse puhul enamasti seotud tööülesannetega, haridus võib olla aga üldisem ning suunatud inimese üldisele arengule, mille tulemused ei tarvitse alati olla organisatsioonis otseselt rakendatavad (Armstrong & Taylor 2014, 284). Töötajate koolitamine on organisatsioonis sihipäraseks protsessiks, millega arendatakse töötajate oskuseid ja suunatakse nende käitumist (Daft 2011, 324). Veelgi lühemalt on koolitamise sisu kokku võtnud Lussier ja Hendon (2019, 667) väites, et koolitus on „*töötajatele tööks vajalike oskuste õpetamise protsess*“.

Koolitus on vaid üheks viisiks, mille kaudu võib töötajate areng toimuda. Uute teadmiste ja oskuste omandamine võib toimuda iseeneslikult töötamise käigus kogemusi omandades ja nendest õppides (Poell 2014, 217). Päästevaldkonnas on kogemuse põhjal õppimisel oluline osa. Kogenumad päästetöötajad oskavad sellest tulenevalt olukordi paremini tunnetada ja „lugeda“ (Scandella 2012, 41). Samuti on võimalik töötajatel iseseisvalt töökohal või selle väliselt õppida. Selle kõrval on võimalik õppimine formaalses keskkonnas, mille puhul on kindlaks määratud õppeprogramm ja -eesmärgid (Poell 2014, 217). Õppimise ja koolituse erinevuseks võib pidada, et õppimine toimub igapäevaselt ja pidevalt, koolitused on aga ajaliselt piiritletud ning need toimuvad võrreldes igapäevase õppimisega harva (Sloman 2017, 61). Koolitusest laiemaks mõisteks võib pidada arendamist, mis sisaldab ka töötaja võimekuse tõstmist teiste meetoditega, näiteks juhendamise või nõustamise kaudu (Riigi ... 2014, 14). Koolitus on võrreldes arendamisega lühiajalisem protsess ning sellel on selgemad ja konkreetsemad eesmärgid. Koolitus on võrreldes arendamisega tihedamalt seotud üksnes organisatsiooniliste vajadustega, samal ajal kui arendamine võtab rohkem arvesse ka töötaja individuaalseid arenguvajadusi (Randmaa-Liiv, *et al.* 2012, 13).

Töötajate koolituse üheks olulisemaks eesmärgiks on töötajate kompetentside arendamine (De Vos *et al.* 2011, 438). Kompetentsidena mõistetakse mõõdetavaid võimekusi, mis on seotud inimese edukusega. Töölases kontekstis tähendab see seda, et kompetentsid on teadmised, oskused ja võimed, mida on võimalik tööalaste eesmärkide saavutamiseks rakendada ning mis aitavad neid eesmärke paremini saavutada (Berdow & Evers 2014, 201). Kompetentside arendamise võimalused koolitusega on erinevad. Üldised kompetentsid nagu analüütiline mõtlemine on paljuski määratud ära inimese üldise võimekuse poolt ning nende arendamine koolitusega on keeruline ja aeganõudev (Leinweber 2013, 112). Teine osa kompetentsidest näiteks spetsiifilised

töölased oskused ja organisatsiooniga seotud teadmised on koolitusega hästi arendatavad (Soderquist *et al.* 2010, 330).

Randmaa-Liiv jt (2012, 15) jagavad koolituse eesmärgid avalikus teenistuses kolme tasandi vahel:

- Indiviidi tasand;
- Ametkonna/organisatsiooni tasand;
- Avaliku teenistuse kui terviku tasand.

Sellest tulenevalt saab ka koolituse tulemusi käsitleda nende kolme tasandi kohta eraldi.

Koolituse tulemusena toimuvat töötaja oskuste ja teadmiste paranemist võib käsitleda kui inimkapitali arendamist ning see on töötajale kasulik, kuna kõrgem inimkapitali tase parandab töötaja võimalusi tööturul: suurenevad nii potentsiaalne töötasu kui töökohal leidmise ja säilitamise võimalused (Autor & Handel 2013, S90; Cairó & Cajner, 2017, 653). Koolitus võib parandada töötaja karjäärivõimalusi nii praegusel töökohal kui tulevikus teiste tööandjate juures (Rowley & Jackson, 2011, 225). See võib võimaldada töötajal tulevikus teenida suuremat sissetulekut, aga teha ka huvitavamad ja vastutusrikkamat tööd (De Vos *et al.* 2011, 438). Koolitustel osalemisega kaasnev töötajate eneseareng ei ole töötajate jaoks oluline mitte üksnes karjäärivõimalusi silmas pidades, vaid areng võib olla ka ilma selleta rahuldust pakkuv. Koolituste pakkumine võib suurendada töötajate rahulolu ning on leidnud kinnitust, et rahulolu koolitustega ja üldine töörahulolu on omavahel positiivses seoses (Latif *et al.* 2013, 174). Selle kõrval võib töötaja seisukohast koolitusel osalemine olla meeldiv ja motiveeriv ning seda võib läbi pidada üheks töötasustamise osaks, mida töötajad võivad tajuda palgalisana (Randmaa-Liiv *et al.* 2012, 14).

Organisatsiooni tasandil on ilmselt enim uuritud tasandiks koolituse eesmärkide ja tulemuste osas, kuivõrd inimressursside juhtimise alane kirjandus peamiselt lähenebki koolitusele sellest vaatenurgast (Daft 2011; Armstrong & Taylor 2014). Organisatsioonid kasutavad koolitusi selleks, et kujundada töötajaid organisatsiooni jaoks sobivateks, et töötajad suudaksid tegutseda organisatsiooni huvides (Sloman 2017, 62). Koolituse tagajärjel toimuv töötaja teadmiste, oskuste ja suhtumise areng, kui see vastab organisatsiooni eesmärkidele, on organisatsioonile kasulik (Salas *et al.* 2012, 75). Koolitused võivad arendada nii töötajate teoreetilisi teadmisi, kui praktilisi oskuseid ning suutlikkust teadmisi praktikasse rakendada (Aguinis & Kraiger 2009, 454). Organisatsioonid on rohkem huvitatud töötajate spetsiifiliste oskuste arendamisest, mis muudavad töötajat produktiivsemaks samas organisatsioonis (Sloman 2017, 62). Organisatsioonide jaoks on

olulisim see, kuidas koolitus aitab parandada töötajate ja organisatsiooni tulemusi. Selle kohta on empiiriliselt kinnitust leidnud, et koolituste läbimise järgselt paranevad töötajate individuaalsed töötulemused (Aguinis & Kraiger 2009, 453) ning koolitustel on positiivne mõju ka organisatsiooni üldisele tõhususele ja tootlikkusele (Ibrahim *et al.* 2017). Samuti on kinnitust leidnud, et koolituste tulemusena võib suurendada töötajate pühendumine ja soov ennast organisatsiooniga pikemalt siduda ning töötajate organisatsioonist lahkumise protsent on väiksem (Ling *et al.* 2014, 180-181). Salas jt (2012) leiavad, et koolitus- ja arendustegevused võimaldavad organisatsioonidel muutustega kohaneda ja teha uuendusi ning parandada teenindust (Salas *et al.* 2012, 74). Samuti on oluline välja tuua, et töötajate koolitamine on organisatsioonide jaoks oluline, et tagada töötajate järelkasv ja liikumine ametikohtade vahel ning tagada sobivate oskustega töötajate olemasolu, kui osa töötajaid organisatsioonist lahkub (De Vos *et al.* 2011, 438).

Randmaa-Liiv jt (2012, 15) toovad välja, et avaliku teenistuse eesmärgiks tervikuna on paremate teenistujate toomine avalikku teenistusse ja nende professionaalse järjepidevuse tagamine. Avalike teenistujate koolitus aitab seda eesmärki saavutada. Samuti on eesmärgiks ühiste aluste loomine koordineerimisele ja koostööle erinevate asutuste vahel, mida aitab saavutada teenistujate sarnase arengutaseme, ühtsete juhtimispõhimõtete ja tegutsemistavade tagamine, mida samuti aitab koolitus saavutada. Rahandusministeeriumi ja SA Poliitikauuringute Keskus Praxis koostöös valminud dokumendis „Keskse arendus- ja koolitustegevuse protsess ja põhimõtted“ on märgitud, et avalikus teenistuses on tegevuse eesmärgiks „tagada ametnike ja töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus ametikohal esitatavatele nõuetele, ametiasutuse ja riigi arenguvajadustele (Keskse ... 2014, 3).

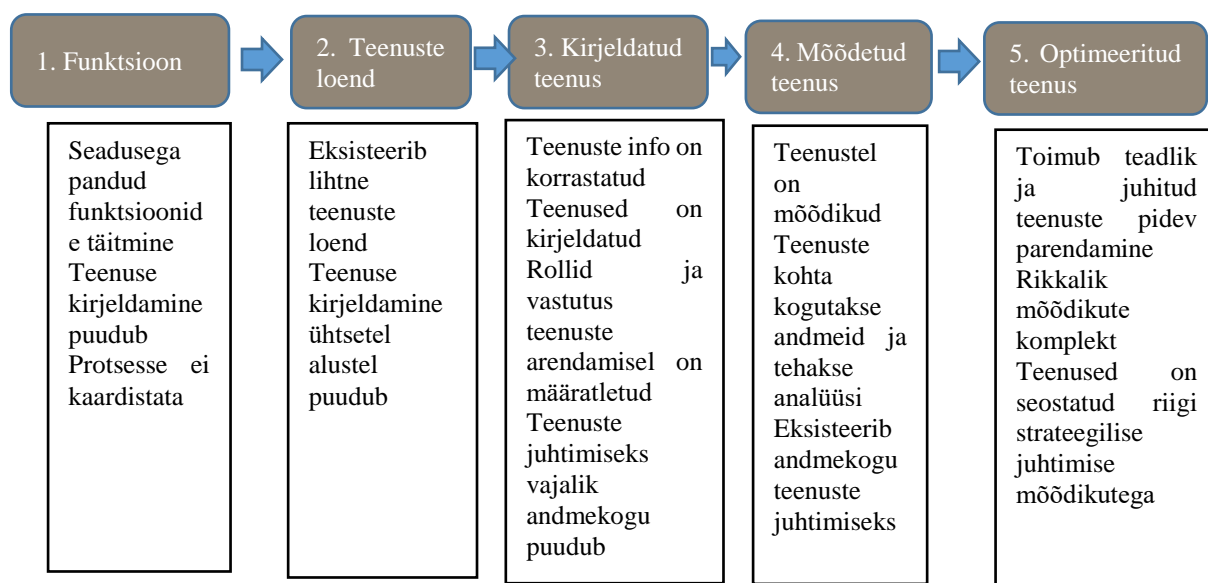
Koolitus võimaldab teadvustada ametnikele nende rolli ja vastutust avaliku halduse süsteemis. Selle kõrval on koolituse kaudu võimalik viia ametnikeni demokraatlikke väärtuseid, mis on avaliku teenistuse aluseks, näiteks sõltumatus, avaliku huvi jälgimine, professionaalsus, usaldusväarsus ning läbipaistvus (Randmaa-Liiv *et al.* 2012, 16).

1.2. Töötajate koolitamine avalikus sektoris rakendatavate juhtimispõhimõtete kontekstis

Avalike teenuste kvaliteedi tõstmisel peetakse nende arendamisel oluliseks rakendada portfelli juhtimise põhimõtteid. See tähendab, et avalike teenuste kogumit ehk portfelli tuleb

arendada terviklikult, teenuseid tuleb käsitleda ühetaoliselt ja arvestada nende vastastikuseid mõjusid. Kõiki teenuseid tuleb kirjeldada standardiseeritud viisil, mis võimaldab paremini hinnata nende arendamise mõjusid, tuvastada ja vähendada dubleerivaid teenuseid. Portfellijuhtimise korral saavad teenuse arendusest samaaegselt kasu mitmed asutused. Samuti aitab portfellijuhtimise rakendamine kaasa avalike teenuste suurema läbipaistvuse ja säästlikkuse saavutamisele (Avalike teenuste ... 2014, 9-10).

Teenuste portfellijuhtimine eeldab ühtsete reeglite olemasolu teenuste ja nende vaheliste seoste kirjeldamiseks. Samuti on vajalikud kindlad põhimõtted, mille alusel avalike teenuseid hinnata (Comerio, & Batini, 2015, 144). Vastavalt nimetatud põhimõtete järgmisele avalike teenuse juhtimisele saab eristada selle juures viit küpsusastet (vt Joonis 1). Esimesel tasandil puudub teenuse kirjeldamine täielikult. Igale järgmisele tasandile jõudmine eeldab üha täpsemalt kindlaks määratud teenuse kirjeldamist, mõõtmist ja parendamist. Vastavalt sellele eeldab järgmistele tasemetele liikumine organisatsioonilt rohkem korrastust, läbipaistvust ja organiseeritust (Avalike teenuste ... 2014, 11).



Joonis 1. Organisatsiooni küpsus teenuste juhtimisel
Allikas: (Avalike teenuste ... 2014, 11)

Päästeamet rakendab alates 2012.a. teenusepõhist juhtimismudelit. Selle keskmes on avaliku asutuse tegevuse määratlemine teenuste osutamise kaudu. Sealjuures on defineeritud, et teenus on „väärtuse pakkumine sihtrühmadele, võimaldades neil saavutada lõpptulemusi ilma kaasnevaid kulusid ja riske kandmata. Teenus on alati protsesside ja tegevuste tulem ning nende väljapaistvaim osa. Teenuse osutamise eelduseks on inimeste, töövahendite ja töökorralduse

koostöövõimelise kogumi olemasolu.“ (Ojala 2012, 7). Teenused jagunevad avalikeks ja siseteenusteks, millest esimesed on suunatud organisatsioonivälistele sihtrühmadele, teised aga organisatsioonisisestele sihtrühmadele. Sealjuures siseteenused toetavad avalike teenuste pakkumist (Siseministeeriumi ... 2016, 8).

Teenusepõhine juhtimine tähendab kliendi vaatenurgast lähtumist juhtimisel. Teenusepõhise juhtimise põhimõtted väljenduvad nii organisatsiooni struktuuris, planeerimises kui tulemuste mõõtmises. Teenusepõhise juhtimise korral juhid juhivad teenuseid mitte organisatsiooni funktsioone. Organisatsiooni tegevust planeeritakse teenuste ja nende kaudu loodava väärtuse kaudu. Organisatsiooni tulemusi hinnatakse teenuste kvaliteedi alusel (Prey 2018). Magistritöö autori hinnangul on portfelli juhtimine ja teenusepõhine juhtimine omavahel vastavuses, kus portfelli juhtimine läheneb teenustele üldisemalt ja laiemalt.

Mõistet „teenusepõhine juhtimine“ on rahvusvahelises juhtimisalases kirjanduses kasutatud vähe. Seier (2015, 21) selgitab Siseministeeriumi valitsemisalas läbiviidud uuringu põhjal, et Eesti avalikus sektoris kasutatav mõiste „teenusepõhine juhtimine“ on sisuliselt kokkulangev rahvusvahelises erialakirjanduses kasutatava mõistega „protsessijuhtimine“. *Protsessijuhtimine „on organisatsiooni kui omavahel seotud protsesside süsteemi juhtimine, ülevaatamine ja parendamine* (Siseministeeriumi ... 2016, 62). Protsessijuhtimise puhul nähakse kogu organisatsiooni tegevust kui protsessidest koosnevat (Hammer 2014, 11). Protsessijuhtimine tähendab, et juhitakse protsesse mitte inimesi ehk protsess on juhtimise aluseks (Siseministeeriumi ... 2016, 62).

Protsessi võib määratleda kui kogumit omavahel seotud tegevustest ja otsustest. Igal protsessil on sisendid ja väljundid. Protsessijuhtimises määratletakse protsesside väljundid lähtuvalt klientide vajadustest, kusjuures kliendid võivad olla ka organisatsioonisisened (Ongaro 2004, 103). Siiski ei ole magistritöö autori hinnangul päris täpne võrdsustada teenuse ja protsessi mõistet. Nagu määratleb Ojala (2012, 7), siis on teenus protsesside tulem, seega võib üks teenus olla seotud mitmete protsessidega ning protsesse tuleb rakendada, et teenust osutada. Protsessi on määratletud ka kui osa teenusest (Siseministeeriumi ... 2016, 27).

Protsessijuhtimine nõuab protsesside määratlemist ja standardiseerimist, et protsesse oleks võimalik sooritada kindlate põhimõtete alusel, tagamaks pidevalt nõuetekohaste tulemuste saavutamist. Standardiseerimine vähendab võimalusi, et protsessi teostatakse sõltuvalt töötajast

erinevalt (Hammer 2014, 11). Protsessijuhtimise rakendamiseks kaardistatakse protsesside sisuks olevad tegevused ja määratletakse nende vahelised seosed. Samuti seatakse eesmärgid protsesside väljunditele ja vastavalt nende saavutamisele hinnatakse ja parendatakse protsesse (Carmignani 2008, 806).

Teenusejuhtimises kuuluvad koolitused teenuse ressursikomplekti, kuna nii inimeste oskuseid, teadmisi ja isiksuseomadusi ning materiaalseid vahendeid käsitletakse teenuse pakkumiseks vajalike ressursidena (Siseministeriumi ... 2016, 34). Seega töötajate koolitamise kaudu arendatakse teenuse pakkumiseks rakendatavat ressursi. Samal ajal võib töötajate koolitamine olla ka ise üheks teenuseks (Ojala 2012). Kui ei ole tegemist organisatsiooniga, mis pakub koolitusi organisatsioonivälistele sihtrühmadele, siis on töötajate koolitamine siseteenuseks, mis arendab töötajate kompetentse ja seeläbi toetab teiste teenuste pakkumist.

Protsessijuhtimise rakendamine organisatsioonis mõjutab inimressursi juhtimist ja selle koosseisus ka töötajate koolitamist. Protsessijuhtimise põhimõtete kohaselt saab organisatsiooni arendada läbi selle protsesside parendamise, mis tähendab, et inimressursi juhtimine peab teenima protsesside parendamise eesmärki (Storey 2009, 95). Protsessijuhtimise põhimõtete kohaselt tuleb koolitada töötajaid selliselt, et nad suudaksid sooritada protsesse nõuetekohaselt. Protsessi väljunditest tulenevad nõuded töötajate oskustele, millest omakorda sõltub töötajate koolitusvajadus (Hammer 2011, 11).

Protsessijuhtimise rakendamine muudab inimeste tööd ja töökohti, seades teistsuguseid nõudeid töötajate oskustele ja teadmistele. Paljudel juhtudel muutuvad töötajate tööülesanded laiemateks ning tekib rohkem seoseid ja koostööd erinevate töökohtade vahel (Storey 2009, 96-97). Protsessijuhtimine annab töötajatele protsessidega seotud rollid nagu protsessiomanik või protsessijuht, millest tulenevalt vajavad töötajad uusi oskuseid. Protsessiomanik on juht, kes vastutab kogu protsessi eest. Tema ülesandeks on protsessi eesmärkide ja ressurside määramine, protsessi tegevuste koordineerimine. (Tonchia & Tramontano 2004, 15) Protsessijuht või protsessihaldur on aga protsessi tegevustega igapäevaselt seotud ning ta toetab protsessiomanikku aidates tal protsessi hallata, kirjeldada ja mõõta (Tonchia & Tramontano 2004, 15; Siseministeriumi ... 2016, 30). Teenusepõhise juhtimise puhul on vajalik määratleda ka teenuseomanik, teenusejuht ja teenuse rakendaja. Teenuse omanik on tavaliselt struktuuriüksuse juhiks, kes tegeleb teenuse juhtimise strateegilise tasandiga, tal võib olla mitu teenust. Teenusejuht

vastutab teenuse igapäevase toimimise eest ning teenuse rakendaja on teenuse igapäevaseks elluviijaks. (Siseministeriumi ... 2016, 29-30)

Protsessijuhtimine nõuab protsessiomanikelt ettevõtjalikke oskuseid ning suutlikkust võtta iseseisvat initsiatiivi ning suureneb kommunikatsiooni- ja meeskonnatöö oskuste tähtsus (Tonchia & Tramontano 2004, 15). Seega protsessijuhtimise edukaks rakendamiseks on vaja arendada protsessiomanikel üldiseid kompetentse, mille arendamine on aga keeruline ja aeganõudev (Leinweber 2013, 112). Protsessijuhtidel on vajalikud laiapõhised, kuid mitte tingimata, kõigis valdkondades sügavad kompetentsid (Tonchia & Tramontano 2004, 15) Protsessijuhtimise edukaks rakendamiseks on vajalik, et töötajad suudaks tajuda organisatsiooni kui tervikut ning mõista seoseid isikliku töö ja organisatsiooni tasandi tulemuste vahel. Seega on protsessijuhtimise rakendamiseks vajalik arendada strateegilise mõtlemise oskust ja suurendada töötajate teadlikkust organisatsioonist ja selle klientidest. (Škrinjar & Trkman, 2013, 55)

Protsessijuhtimise rakendamine võib nõuda protsessijuhtimise alaste koolituste läbiviimist ning eraldi koolitusi töötajatele vastavalt nende protsessidega seotud rollidele, näiteks protsessiomanike koolitus (Tonchia & Tramontano 2004, 91). Protsessijuhtimisealaste koolituste läbiviimine aitab ühtlustada arusaamu protsessijuhtimisest (Škrinjar & Trkman, 2013, 53) Ka portfelli juhtimise rakendamiseks võib olla vajalik selle teemaliste koolituste läbiviimine, kuna teenuste korraldamine standardiseeritud viisil nõuab töötajatelt vajalikke oskuseid. Samuti võivad koolitused olla vajalikud, et rakendada teenuste hindamist. (Avalike teenuste ... 2014, 78, 128)

1.3. Koolitustegevuse protsessi juhtimine

Kuna töötajate koolitamine peaks organisatsioonide jaoks olema süsteemne protsess (Armstrong & Taylor 2014, 284), siis on vajalik selle protsessi juhtimine. Alapeatükist 1.1. selgus, et töötajate koolitusel on palju eesmärke ning seetõttu tuleb avalikel organisatsioonidel leida tasakaal nende eesmärkide saavutamise vahel (Metsma 2017, 85). Järgnevalt käsitletakse koolitustegevuse juhtimist kolmest osast koosnevana: koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituse kavandamine ja rakendamine ning koolituste hindamine.

1.3.1. Koolitusvajaduse väljaselgitamine

Selleks, et tagada nõuetekohane koolitus vastavalt ootustele, on vaja koolitusvajaduste analüüsi. Koolitus peab vastama organisatsiooni vajadustele ja toetama seeläbi organisatsiooni eesmärke (Nazli *et al.* 2014, 578). Kui vajaduste hindamise tulemus näitab, et koolitus on vajalik, võib kavandada ja rakendada asjakohast koolitusprogrammi (Lussier & Hendon 2019, 673).

Eelnevast tulenevalt peaks mis tahes koolituse arendamise esimene samm olema koolitusvajaduste analüüs (*training needs analysis*) – ehk informatsiooni leidmine selle kohta, mis valdkonnas on vaja koolitada, kelle jaoks ja millist tüüpi organisatsioonisüsteemis. Selle sammu tulemused on (Salas *et al.* 2012, 80): a) eeldatavad õpitulemused, b) koolituse kavandamise ja läbiviimise juhised, c) koolituse hindamine ja d) teave korralduslike tegurite kohta, mis tõenäoliselt koolituse tõhusust hõlbustavad või takistavad. Koolitusprotsessi esimene suurem samm ja ilmselt üks olulisemaid, on vajaduste hindamine. Vajaduste hindamine on protsess, mille käigus analüüsitakse erinevust selles osas, mis toimub praegu tööl või töökohtadel ja seda, mida on vaja – kas praegu või tulevikus – lähtudes organisatsiooni tegevusest ja strateegilistest eesmärkidest. Kui vajaduste hindamist ei tehta õigesti, võib koolitus olla halvasti kavandatud, samuti võidakse valedel töötajatel paluda koolitusel osaleda või ei pruugi nad teadmiste baasi puudumise tõttu olla veel võimelised koolitusel olevat teavet omandama (Lussier & Hendon 2019, 681).

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on teistest personalijuhtimise protsessidest seotud töö analüüsi, töökoha kujundamise ametijuhendite koostamise, personali planeerimise, värbamise ja valikuga. Need protsessid annavad sisendi koolitusvajaduse planeerimiseks ja võimaldavad otsustada, milliseid koolitusi millistele töötajatele on vaja. Lisaks võidakse saada koolitusvajaduse kohta teavet töötajate hindamisest, mille käigus võivad selguda nende teadmiste ja oskuste puudujäägid ning töötajatega läbiviidavatest arengu- ja tulemusvestlustest (Randmaa-Liiv *et al.* 2012, 13-14). Sisendit koolitusvajaduse kohta võidakse saada juhtidelt, eriti vahetutelt juhtidel, kes omavad töötaja kohta enim infot. Teavet koolitusvajaduste kohta võivad anda ka töötajad ise. Koolitusvajaduse väljaselgitamise aluseks võivad olla organisatsiooni strateegiadokumendid, kus on fikseeritud organisatsiooni eesmärgid (Kabst & Wehner, 2013, 45).

Koolitusvajaduse kohta võidakse saada infot organisatsioonivälistelt osapooltelt. Sagedase näitena võib siin tuua klientide tagasiside ja rahulolu uuringud, mis võivad viidata puudustele töötajate oskustes (Burden & Proctor 2000, 94). Siinkohal magistr töö autor rõhutab, et klientide tagasiside

kasutamine vastab teenusepõhisele juhtimisele, mille kohaselt peavad teenused olema suunatud sihtrühmadele väärtuse pakkumisele.

Samuti saadakse teavet tulevaste koolitusvajaduste kohta varem läbiviidud koolituste tulemuste analüüsist (Randmaa-Liiv et al. 2012, 14). Ka Sloman (2017, 46) rõhutab, et läbiviidud koolitused võivad tekitada uue koolitusvajaduse. Seega koolitustegevuse juhtimise protsess ei ole mitte lineaarne, vaid seda võib käsitleda kui ringikujulist ahelat, mis tähendab, et töötajate koolitamine organisatsioonis kunagi ei lõpe ning samuti, et töötajate koolitamine tulevikus on seotud varasema koolitustegevusega samas organisatsioonis.

Kompetentsipõhise lähenemise korral selgitatakse koolitusvajaduse hindamisel välja töötajate kompetentside lõhe, mis näitab erinevust töötajate vajaliku kompetentside taseme ja tegeliku kompetentside taseme vahel. Kompetentside lõhet on võimalik hinnata erinevate meetoditega, seda võib teha nii töötaja ise enesehindamisega, hinnanguid võivad anda kolleegid ning töötajate kompetentside taset võib võrrelda etteantud standarditega (Grant 2002, 157). Kuna kompetentside lõhe võib olla töötajatel individuaalne, siis koolitusvajaduse välja selgitamisel saab töötajate kompetentside lõhed summerida. Sellega selgitatakse välja, milliseid kompetentside osas esineb töötajatele tervikuna enim puudujääke (Fredersdorf & Glasmacher 2013, 190). Päästevaldkonnale on tulenevalt töö ohtlikkusest ja vajadusest tagada elanike turvalisusele omane standardite esitamine töötajate kompetentsidele. Kompetentside põhine lähenemine võeti kasutusele näiteks Suurbritannia päästeteenistuses 21. sajandi alguses (Moran & Starling 2005).

Koolitusvajaduse hindamisel tuleb mõelda selle peale, millised töötajad milliseid koolitusi vajavad. Töötajate koolitusvajadus on erinev ja selleks peaks koolitusele saatma töötajaid, kelle koolitusvajadust mingi koolitus enim rahuldab. Mõnikord kulutavad organisatsioonid koolituste ressursse ebaefektiivselt pakkudes sama koolitust suurele hulgale töötajatest, kellest paljudele ei ole koolitus kuigi vajalik (Al Yahya & Norsiah, 2013, 21). Kuna koolitusvajadus võib sageli tähendada, et töötajad vajavad erinevaid koolitusi, siis on oluline neid tähtsuse osas järjestada. Organisatsiooni ressursid ei ole alati piisavad, et kogu koolitusvajadust rahuldada ja seega tuleb teha valikuid. Kõrgema prioriteedi võivad saada koolitused, mis mõjutavad töötajate tulemusi kõige rohkem, mis on kuluefektiivsed või mille läbimine on seaduse poolt nõutav (Rao & Shah 2012, 41).

1.3.2. Koolituste kavandamine ja rakendamine

Teenusepõhise juhtimise rakendamine nõuab töötajate koolituse kui teenuse kavandamist ja selle osutamiseks vajalike ressurside olemasolu kavandamist (Avalike teenuste ühtne ... 2014; Ojala 2012). Pärast koolitusvajaduse väljaselgitamist on vajalik leida sobivad meetodid, kuidas koolituse abil koolituse eesmärgid saavutada (Lussier & Hendon 2019, 712). Sobivate koolitusmeetodite valik võib mõjutada koolituse tulemusi (Ibrahim *et al.* 2017, 14). Samuti on vajalik otsustada koolituse sisu üle, sealjuures need otsused mõjutavad üksteist, mis tähendab, et koolituse sisu ja sobivad meetodid on omavahel seotud (Lussier & Hendon 2019, 712). Koolituse sisu peaks tulenema koolitusvajadusest ja olema suunatud kompetentside lõhe vähendamisele (Al Yahya & Norsiah, 2013, 22).

Koolituse kavandamisel tuleb valida ka koolitaja(d). Selleks võib kasutada organisatsiooni enda töötajaid, näiteks juhid koolitavad oma alluvaid. Samuti saavad organisatsioonis töötavad spetsialistid jagada koolitustel oma teadmisi. Organisatsiooniväliste koolitajate kasutamine võimaldab tuua organisatsiooni uusi teadmisi. Selleks võib kasutada koolitusfirmade või kõrgkoolide koolitajaid (Fredersdorf & Glasmacher 2013, 206-208). Koolitajate valikul tuleks pöörata tähelepanu nende erialastele kompetentsidele, koolitajad peaksid olema oma ala eksperdid, kelle on mida koolitavatele edasi anda. Koolitajad peaksid tunduma koolitavatele usaldusväärsed, ideaalis on nad nende eeskujudeks. Selle kõrval on olulised ka koolitajate pedagoogilised oskused, et nad suudaksid toetada koolitusel osalejate õppimist, luua õppimiseks sobiva õhkkonna ning võtta arvesse õppijate eripäradega. Koolitajad peaksid olema õppijakesksed ja seega paindlikult arvestama õppijate vajadustega (Stolovich & Keeps 2014, 1-2).

Peamised koolituse meetodid võib jagada kolmeks: klassiruumis toimuv õpe, e-õpe ja simulatsioon. Igal meetodil on eelised ja puudused, mis on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Koolitusmeetodite võrdlus

Koolitusmeetod	Eelised	Puudused
Klassiruumis toimuv õpe	Saab korraga koolitada palju töötajaid Madal kulu osaleja kohta Hea järgida kindlat koolituse struktuuri Sobib informatsiooni edastamiseks Sobib esmaste teadmiste jagamiseks. Võimalik tekitada diskussiooni	Suhteliselt passiivne meetod Koolituse tempo ei arvesta õppijate erinevate vajadustega Keeruline kohandada õppijate erinevatele vajadustele Võib olla õppijatele igav ja vähemotiveeriv
E-õpe	Aja- ja kohapaindlik Õppija saab valida sobiva tempo Võimalik kasutada erinevat tüüpi õppematerjale Head võimalused teadmiste testimiseks	Nõuab õppijalt enesedistsipliini Vahetu suhtluse puudumine Keerulisem saavutada õppijate koostööd Kehvemad võimalused tagasiside andmisel
Simulatsioon	Aktiivne meetod Reaalsetele töösituatsioonidele sarnased olukorrad Võimalik õpetada meeskonnatööd Õppijatel võimalik katsetada erinevaid lahendusi Head võimalused tulemuste analüüsimiseks	Keeruline läbi viia Kõrged kulud Võivad nõuda spetsiifilisi seadmeid/tarkvara Ei ole võimalik alati rakendada

Allikas: Nisar (2004, 80-81), Aparicio, Bacaõ ja Oliveira (2017, 388), Dipboye (2018, 606-611), Kumari ja Kumar (2019, 132), Lussier ja Hendon (2019, 713-719) põhjal; autori koostatud

Traditsiooniliseks koolitusmeetodiks on klassiruumis toimuv õpe. Sellel korral on tegemist suhteliselt passiivse õppemeetodiga, milles koolitaja esitab õpetatavat materjali auditooriumile ning koolitavad on peamiselt informatsiooni vastuvõtja rollis. (Kumari & Kumar 2019, 132) Klassiruumis toimub õpe võib olla loenguvormis, kus kommunikatsioon on peamiselt ühesuunaline, kuid see võib sisaldada ka diskussiooni, mille puhul on õppijate roll aktiivsem. Suurte gruppide puhul on võimalused aktiivses diskussioonis osalemiseks siiski piiratud (Dipboye 2018, 609).

E-õppe puhul ei ole koolitusel osalemine seotud klassiruumis viibimisega, õppija võib osaleda koolitusel suvalises kohas ning õppimine toimub infotehnoloogilise lahenduse kaudu (Nisar 2004, 80). Samuti võimaldab e-õpe ajapaindlikkust, mis muudab selle paljude õppijate jaoks meeldivaks, kuid samas enesedistsipliini nõudvaks (Aparicio *et al.* 2017, 388). E-õppes võidakse kasutada erinevaid tehnoloogiaid, mis võimaldavad koolitaja ning õppijate vahelist suhtlust. E-õppes saab kasutada erinevat tüüpi ja interaktiivseid õppematerjale (Sangrà *et al.* 2012, 149).

Traditsioonilisele õppele vastandub ka simulatsioonõpe, mis erinevalt klassiruumis toimuvast õppest on aktiivne ja põhineb reaalsete situatsioonide lahendamisel. Simulatsioonõppes võidakse kasutada vastavaid seadmeid või arvutiprogramme, kuid need võivad olla ka rühmatööd või arutelud praktiliste juhtumite lahendamiseks. (Kumari & Kumar 2019, 132) Samuti on simulatsioonõppena käsitletavat rollimängud (Dipboye 2018, 608-609).

Sobivate koolitusmeetodite valik on seotud koolituse eesmärgiga. Päästeteenistuse valveteenistujate, kelle hulka kuuluvad päästja, meeskonnavanem, rühmapealik, operatiivkorrapidaja, vanemoperatiivkorrapidaja, töö on oma põhiolemuselt operatiivne ning põhineb meeskonnatööl. Valveteenistujate töö nõuab koostöövalmidust ja suhtlemisoskust, stressi- ja pingetaluvust, otsustusvõimet, head tervist ja füüsilist valmisolekut. (Karjääriteed ... 2017, 7) Valveteenistujate töö olemusest tulenevalt on traditsiooniliselt nende koolituses rakendatud palju praktiliselt tegevusel põhinevat õpet, mis võimaldab samasid töövõtteid palju kordi korrata, et omandada nende sooritamisel kõrge vilumus. (Holmgren 2014, 7) Praktiliste oskuste regulaarne harjutamine on seotud valveteenistujate ohutusega, õnnetuste vältimiseks peavad nad töövõtteid valdama ning olema heas füüsilises vormis (Scandella 2012, 41).

Kaasajal on hakatud siiski rohkem tähelepanu pöörama valveteenistujate mõtlemise paindlikkuse ja probleemilahendusoskuse arendamisele. See on muutnud õpet vaheldusrikkamaks ning rohkem kognitiivsete oskuste arendamisele suunatuks. (Holmgren 2014, 7) Ka sellised oskused on olulised ohutuse tagamiseks, et töötaja suudaks olukorda ja selle lahendusvõimalusi hinnata. Kognitiivsete oskuste arendamisel on samuti oluline, et see oleks seostatud reaalsete töösituatsioonidega, selle saavutamiseks on hakatud rakendama simulatsioonõpet. (Scandella 2012, 41) Kuivõrd reaalsete päästesündmuste simuleerimine on keeruline, kulukas ja mõnikord osalejatele ka ohtlik, siis on hakatud järjest rohkem rakendama päästeteenistuse valveteenistujate koolituses virtuaalset simulatsiooniõpet. Võib arvata, et tulevikus muutub virtuaalne simulatsioonõpe seoses tehnoloogia arenguga veelgi laialdasemalt kasutusel olevaks, kuid see ei hakka ilmselt kunagi täielikult asendama reaalsel töökeskkonnal põhinevat simulatsioonõpet. (Williams-Bell *et al.* 2014, 572)

Eelnev muidugi ei tähenda, et päästeteenistuse valveteenistujate koolituses ei oleks vajalik teoreetilist õpet. Valveteenistujad vajavad teoreetilisi teadmisi mitmete valdkondade näiteks põlemisprotsesside arengu ning sellega seotud keemiliste ja füüsikaliste mehhanismide kohta

(Gorbett *et al.* 2007, 1). Teoreetiline õpe peaks eelneva praktilisele simulatsioonõppele. Samuti peaks teoreetilise õppe juures rakendama diskussiooni ja kahepoolset suhtlust, vastasel juhul võib see olla osalejate jaoks igav ja vähemotiveeriv. (Luedtke 2009, 33)

1.3.3. Koolituste hindamine

Koolituse tulemuste hindamine on viimaseks etapiks koolitusprotsessis. Hindamise aluseks on koolituse eesmärgid, kuna töötajate koolitamine on organisatsioonidele sihipärane tegevus, millele püstitatakse või vähemalt peaks püstitama selged eesmärgid (Lussier & Hendon 2019, 713) Teenusepõhise juhtimise rakendamine nõuab töötajate koolitamise kui teenuse tulemuste hindamist, sest see võimaldab jälgida vastava teenuse tulemuslikkust ja sellega seotud protsesside toimivust (Avalike teenuste ühtne ... 2014; Ojala 2012). Ka portfelli juhtimise põhimõtete kohaselt tuleb töötajate koolitamist kui ühte teenust hinnata (Avalike teenuste ... 2014, 128).

Koolituste hindamisel kasutatakse mitmeid lähenemisi ja rakendatakse erinevaid andmeallikaid, kuid üldjoontes on hindamise võimalusi kaks. Esiteks võib hinnata koolitust ennast, näiteks kuivõrd see vastas erinevate osapoolte ootustele. Teiseks võimaluseks on hinnata organisatsioonis pärast koolitust toimunud muutusi, mis võivad avalduda nii üksikute töötajate kui kogu organisatsiooni tasandil. (Al Yahya & Norsiah, 2013, 21) Sealjuures on koolituste hindamisel laialdaselt rakendust leidnud Kirkpatricku mudel, mille kohaselt avalduvad koolituse tulemused neljal tasandil (Kirkpatrick 2006, 7-8):

- reaktsioon;
- õppimine;
- käitumine;
- tulemused.

Reaktsiooni puhul hinnatakse koolitusel osalenud töötajate tagasisidet (Lussier & Hendon 2019, 720). Koolituse reaktsiooni on võimalik kõige kiiremini mõõta, selle kohta on võimalik koguda hinnanguid juba koolituse ajal, kuigi terviklikuma hinnangu saamiseks peaks tagasiside küsimisega ootama koolituse lõpuni (Burden & Proctor 2000, 96). Koolitusel osalenute reaktsiooni juures tuleb otsustada, mille suhtes seda soovitakse hinnata. Võib hinnata näiteks koolituse sisu, koolitaja, meetodika, koolitusmaterjalide, koolituse korralduse või ka näiteks kohvipauside kohta. (Kirkpatrick 2006, 7) Koolitusel osalejate kõrval võib tagasiside küsida ka koolitust tellinud või korraldanud üksuselt (personaliosakond) või koolitusel osalenute juhtidelt (Kabst & Wehner 2013,

46). Tagasiside hindamine on kiire ja lihtne viis saada koolituse kohta hinnanguid, kuid nende juures on probleemiks subjektiivsus ning nõrk seos koolituse eesmärkidega. Kui koolitus on suunatud täitma organisatsiooni eesmärke, siis koolituse osaleja hinnangud sageli seda hästi ei väljenda. (Lussier & Hendon 2019, 720) Praktikas on osalejate tagasiside mõõtmine väga levinud viis koolituse hindamiseks, mida kinnitavad Kabst ja Wehner (2013, 46) andmed Saksamaa ettevõtete kohta, mis näitavad, et rohkem kui 90% ettevõtetest rakendab osalejate tagasiside koolituse hindamise meetodina, mis teeb sellest enim rakendatud tagasiside hindamise meetodi. Sealjuures sageli küsitakse tagasisidet vaid informaaalselt, kuigi selleks võib korraldada ka kindla meetodikaga uuringu, näiteks küsitluse.

Õppimise hindamisel selgitatakse välja, millised on muutused koolitusel osalenute oskustes, teadmistes ja suhtumises pärast koolitust. See eeldab, et nimetatud näitajaid hinnatakse enne ja pärast koolitust ning võrreldakse saadud tulemusi. Mõnikord võib olla võimalik kasutada osalejate sooritust mõõtvaid teste. (Kirkpatrick 2006, 7) Kuivõrd enamasti huvitab organisatsioone, kuidas on koolituse tulemused rakendatavad praktikas, siis võib olla kasulik rakendada õppimise hindamisel simulatsioone, mis võimalikult täpselt jäljendavad koolitatavate reaalseid tööülesandeid. (Al Yahya & Norsiah, 2013, 21) Õppimise hindamiseks võib kasutada ka vestlust koolitusel osalejatega, kuigi see on subjektiivsem hindamismeetod (Lussier & Hendon 2019, 720).

Koolituse hindamisel on kolmandaks tasemeks muutused töötajate käitumises, mida on võrreldes muutustega teadmistes ja oskustes keerulisem saavutada, kuigi see on organisatsioonide jaoks olulisem kui üksnes töötajate teadmistest ja oskustes avalduvad muutused (Al Yahya & Norsiah, 2013, 21) Muutused töötajate käitumises näitavad, kuidas töötajad suudavad koolitusel õpitud oma igapäevases töös rakendada (Lussier & Hendon 2019, 721). Käitumise hindamisel on sarnaselt teadmistele ja oskustele võimalik kasutada enne-pärast hinnanguid, kus võrreldakse käitumise muutuseid koolitusele järgneval perioodil. Koolituse mõjud töötajate käitumise osas võivad avalduda pikema aja jooksul ning ettevõtte jaoks on oluline nende muudatuste püsivus. Organisatsiooni jaoks on vähe kasu, kui koolitus omab positiivseid mõjusid järgnevatel päevadel või nädalatel, kuid hiljem koolituse mõjud kaovad. Sellel põhjusel võib olla asjakohane hinnata muutuseid töötajate käitumises kolm või kuus kuud pärast koolitust. (Kirkpatrick 2006, 7) Töötajate käitumise hindamisel on oluliseks meetodiks töötajate töösoorituse jälgimine ja hindamine (Lussier & Hendon 2019, 721). Kui kõik töötajad koolitusel ei osalenud, siis on võimalik kasutada meetodikat, kus võrreldakse koolitusel osalenud ja mitteosalenud töötajaid (Kirkpatrick 2006, 8). Selle kaudu on koolituste hindamine teistest inimressurssi juhtimise

protsessidest seotud töösoorituse hindamisega, sellega on võimalik teada saada, kuidas on töösooritus pärast koolituse läbimist muutunud. Samuti saadakse koolituste mõju kohta töötajatega läbiviidavatelt arengu- ja tulemusvestlustelt. (Randmaa-Liiv et al. 2012, 14) Burden & Proctor (2000, 96) väidavad, et käitumise hindamine on koolituste hindamisel olulisim, sest koolituste eesmärgiks on tavaliselt muutused inimeste käitumises. Käitumise hindamine on oluline ka selle pärast, et koolituse tulemuste hindamine on praktikas keeruliselt rakendatav ja võib olla seetõttu ebatäpne. Paraku näitavad Kabst ja Wehner (2013, 46) andmed Saksamaa ettevõtete kohta kus on töötajate käitumise muutuste hindamine praktikas vähe kasutatavaks koolituste hindamise meetodiks, sest seda rakendab vaid 20% ettevõtetest.

Koolituste tulemused on hindamise neljandaks, ja pikaajalises plaanis organisatsioonide jaoks olulisimaks tasandiks, kuna see näitab, kuidas koolitused on mõjutanud kogu organisatsiooni tasandil. Äriettevõtte jaoks on oluline, milline on koolituste majanduslik tasuvus ja nendesse tehtud investeeringute tulumäär. Selle kõrval võib hinnata, kuidas koolitused on mõjutanud teiste organisatsiooni tasandi eesmärkide saavutamist, näiteks teenuse kättesaadavus või kliendirahulolu (Lussier & Hendon 2019, 721). Koolituste tulemuste tasandi hindamisel rakendatakse pikemat ajaperioodi, sobiv võib olla hinnata tulemusi kuus kuud või rohkem pärast koolituse lõppu (Kirkpatrick 2006, 8). Tulemuste tasandi hindamine on kõige keerulisem, sest organisatsiooni tulemuste muutuseid põhjustavaid tegureid on palju ning on raske välja selgitada, milline osa muutustest on seotud koolitusega (Al Yahya & Norsiah, 2013, 20). Koolituse tulemuste hindamisel on oluline, et hindamisprotsessi oleks kaasatud koolitusel osalenud töötajate juhid, sealjuures tuleks kaasata ka tippjuhid, kes näevad tulemusi terve organisatsiooni tasandil (Fredersdorf & Glasmacher 2013, 202). Kabst ja Wehner (2013, 46) uuring Saksamaa ettevõtete kohta näitab, et tulemuste tasandi hindamine on ettevõtete seas kõige vähem kasutusel, kuna seda teevad vähem kui 10% ettevõtetest.

Al Yahya & Norsiah (2013, 20) väidavad, et oluline on hinnata kõiki nelja koolituse tasandit. Kuigi käitumise ja tulemuste tasand on pikas perspektiivis tähtsamad, on oluline hinnata koolituse tulemusi ka lühiajaliselt. Kui lühiajalised hinnangud peegeldavad, et koolitusel osalenute tagasiside on negatiivne või kui pärast koolitust ei toimu paranemist teadmistest ja oskustes, siis on pikaajaliste positiivsete tulemuste saavutamine vähetõenäoline. Koolituste hindamine enne pikaajalisi tulemusi ära ootamata, võimaldab vajadusel koolitusprotsessi kiiremini muudatusi teha.

Eelneva kokkuvõtteks võib väita, et koolitustegevus on süsteemseks ja formaalseks viisiks töötajate oskuste arendamisel. Käesolevas peatükis kirjeldati töötajate koolituse eesmärke, koolitustegevust avalikus sektoris rakendatavate juhtimispõhimõtete kontekstis ning koolitusprotsessi juhtimist koolitusvajaduse väljaselgitamise, koolituste kavandamise ja rakendamise ning hindamise vormis. Lähtuvalt teoreetilistest seisukohtades on kavandatud magistritöö empiiriline uurimus, mille läbiviimise metoodika ning tulemused tuuakse välja järgnevates peatükkides.

2. UURINGU KONTSEPTUAALNE RAAMISTIK

Töö teises peatükis esitatakse uuringu kontseptuaalne raamistik. Teine peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks, millest esimeses kirjeldatakse uurimisstrateegia ning esitatakse seosed uurimisküsimuste ja -meetodite vahel. Sellele järgnevad kolm alapeatüki tutvustavad töös rakendatavat kolme erinevat andmekogumismeetodit (dokumendianalüüs, ankeetküsitlus, poolstruktureeritud intervjuu). Iga meetodi kohta selgitatakse, kuidas toimub valimi moodustamine, andmete kogumine ja analüüs.

2.1. Uurimisstrateegia

Magistritöös rakendatakse kombineeritud uurimisstrateegiat (*mixed methods study*), kus andmeid kogutakse dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ning poolstruktureeritud intervjuude abil. Kombineeritud uurimused võimaldavad ühe uuringu ülesehituse tugevustega kompenseerida teise uuringu nõrkuseid ja võivad seeläbi maksimeerida tõenäosust saada andmeid erinevat tüüpi vastajatelt (Check & Schutt 2012, 329).

Magistritöö uurimisprobleemist tulenevalt on püstitatud kolm uurimisküsimust. Iga uurimisküsimuse lahendamiseks kasutatakse erinevat uurimismeetodit. (vt Tabel 2)

Tabel 2. Uurimismeetodite jagunemine uurimisküsimuste lõikes

Uurimisprobleem	Uurimisküsimused	Uurimismeetod
Milline peaks olema PTV päästeteenistujate täiendkoolituste korraldus, mis toetaks üheselt nii teenistujate erialast kompetentsi kui ka ladusat organisatsiooni eesmärkide saavutamist?	1) Missugune on praegune PTV valveteenistujate täiendkoolituste süsteem?	• Dokumendianalüüs
	2) Kuidas hindavad PTV valveteenistujad senist koolitustegevuse korraldust?	• Ankeetküsitlus
	3) Missugused probleemid esinevad PTV valveteenistujate koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel?	• Poolstruktureeritud intervjuu

Allikas: autori koostatud

Mõistmaks Päästeameti kui organisatsiooni, tutvustab töö autor siinkohal lühidalt Päästeameti struktuuri (vt Lisa 6). Päästeameti struktuur on regionaalselt üles ehitatud nelja päästekeskusena (Põhja, Lääne, Lõuna, Ida). Koolitustegevusega seonduvalt on oluline, et iga päästekeskuse juures tegutseb valmisolekubüroo ja et päästekeskuse territoorium jaguneb päästepiirkondadeks, milles tegutsevad korrapidamisgrupid ja komandod.

Päästeameti tsentraalsetest organisatsioonidest on PTV valveteenistujate koolitustegevusega seonduvalt olulised päästetöö osakond (PTO) ning personali- ja asjaajamisosakond (PAO). Need osakonnad ei ole Päästeameti struktuuris omavahel otseselt seotud, alludes erinevatele peadirektori asetäitjatele.

2.2. Dokumendianalüüs

Töös läbiviidava uuringu esimeseks etapiks on dokumendianalüüs. Dokumentide analüüs on süstemaatiline protseduur dokumentide – nii trükitud kui ka elektrooniliste (arvutipõhiste ja Interneti kaudu edastatavate) materjalide – läbivaatamiseks või hindamiseks. See uurimistöö analüütiline meetod nõuab dokumentide analüüsi kasutades andmete uurimist ja tõlgendamist, et tekitada tähendust, saada mõistmist ja arendada empiirilisi teadmisi. Seda meetodit kasutatakse sageli koos teiste kvalitatiivsete uurimismeetoditega. (Bowen 2009, 27–28) Selle meetodi valiku põhjuseks on asjaolu, et dokumendid võivad anda andmeid konteksti kohta, milles uurimistöös osalejad tegutsevad, pakkudes nii taustteavet kui ka ajaloolist ülevaadet. Selline teave aitab uurijal mõista konkreetsete küsimuste ajaloolisi juuri ja osutada tingimustele, mis mõjutavad praegu uuritavaid nähtusi. (Bowen 2009, 30) Dokumentides sisalduv teave võib osutada mõnele küsimusele ja olukorrale, mida tuleb uurimistöö käigus uurida. Analüüsis kasutatakse neid dokumente, mis omavad Päästeametis regulatiivset jõudu ning sätestavad ülesandeid struktuuriüksustele, nõuded teenistujate kvalifikatsioonile või organisatsiooni koolituse korralduslikud regulatsioonid. Arvestades, et käesoleva magistr töö eesmärgiks on uurida Päästeameti koolitustegevuse korraldust ja planeerimist ning selle muutmise vajadust, siis dokumendianalüüsis kasutatakse neid dokumente, mis on esitatud tabelis 3. Enamus on Päästeameti koostatud dokumendid, mis tuginevad Riigikogus vastu võetud seadusele ning siseministri määrusele ja korrale.

Tabel 3. Dokumendianalüüsiga uuritavad dokumendid

Dokumendi nimetus	Autor	Koostamise aasta
Päästeasutuste täiendkoolituse põhimõtted	Päästeamet	2009
Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärus	Päästeamet	2012
Päästeameti personalistrateegia 2015-2025	Päästeamet	2015
Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord	Päästeamet	2015
Teenistujate arendamise teenuskaart	Päästeamet	2015
Päästeameti strateegia aastani 2025	Päästeamet	2016
Päästeteenistujate hindamise kord	Siseminister	2016
Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus	Päästeamet	2017
Päästeameti põhimäärus	Siseminister	2017
Päästeameti teenistujate hindamisjuhend	Päästeamet	2017
Päästeteenistuse seadus	Riigikogu	2019
Koolituste korralduse ja arvestus	Päästeamet	2019

Allikas: autori koostatud

Dokumentide analüüsi eesmärgiks on välja selgitada senise koolitustegevuse korraldus Päästeametis, ehk millistest alustest, reeglitest ja põhimõtetest toimub valveteenistujate koolitamine. Samuti soovitakse dokumendianalüüsiga teada, kuidas koolitussüsteem on reguleeritud ning võrdluses poolstruktureeritud intervjuudega hinnata, millisel määral täna täiendkoolitusi reguleerivatest alustest lähtutakse.

2.3. Ankeetküsitlus

Ankeetküsitlust rakendatakse magistritöös PTV valveteenistujatelt hinnangute kogumiseks senise koolituste korralduse kohta. Selle juures rakendatakse eksploratiivset kaardistavat ehk ülevaateuuringut (*exploratory survey research*), mis võimaldab uurijal koguda olulisi tegureid: faktilist teavet, hoiakuid ja eelistusi, uskumusi ja ennustusi, arvamusi, käitumiste ja kogemuste põhjuseid. *Survey*-meetodit kasutatakse tavaliselt laias valdkonnas probleemide, üldkogumite, plaanide, inimeste jne uurimiseks, et mõõta või kirjeldada mis tahes üldiseid funktsioone. (Cohen *et al.* 2018, 334–335; Lavrakas 2008, 860) Käesoleval juhul on uuritavaks teabeks PTV valveteenistujate hinnangud ja arvamused koolituste korralduse kohta.

Kaardistavad uuringud on tõhusad ka selle poolest, et paljusid muutujaid saab mõõta ilma aega ega kulusid oluliselt suurendamata. Uuringute andmeid saab paljudelt inimestelt suhteliselt madalate kuludega, ja sõltuvalt uuringu ülesehitusest, suhteliselt kiiresti. (Check & Schutt 2012, 297) Seega sobib valitud uurimisstrateegia hästi antud magistritöö empiirilise uurimise läbiviimiseks. Kaardistava uuringu ankeetküsitluse fookuse laialivalgumise vältimiseks

tuginetakse uurimistöö teoreetilises osas analüüsitud koolitustegevuse korralduse põhimõtetele ja meetoditele ning töötajate teadlikkusele arenguvajaduste osas. Andmekogumismeetodina kasutatakse struktureeritud ankeetküsimustikku, mille küsimused põhinevad teoreetiliste allikate analüütilisele ülevaatele.

Ankeetküsitluse läbiviimisel rakendatakse kriteeriumipõhist valimit (*criterion sampling*), mille puhul kaasatakse valimisse kõik objektid, kes vastavad kindlaksmääratud kriteeriumile, mille alusel nad kuuluvad uuritavasse rühma või klassi (Cohen et al. 2018, 308). Uurimuse läbiviimisel keskendub autor Päästeameti näitel PTV valveteenistujatele, sest nende koolitusmaht ja eelarve on oluliselt suurem kui teiste valdkondade töötajatel. Samuti tulenevalt nende graafikujärgsest töö käimisest, võivad olla tingitud mõned spetsiifilisemad kitsaskohad (nt ei ole aega, et minna koolitusele). Seega on antud uuringu sihtmärgiks Päästeameti PTV valveteenistujad, kuhu kuuluvad Põhja päästkeskuse, Lõuna päästkeskuse, Lääne päästkeskuse ja Ida päästkeskuse päästjad, meeskonnavanemad, rühmapealikud (kokku 1564 teenistujat) ning lisaks komandopealikud (69 teenistujat). Viimaseid ei loeta valveteenistujateks, kuid tulenevalt sellest, et nende töö on seotud valveteenistujate koolitustega, on nad kaasatud uuringu valimisse. Seega on valimi suuruseks 1633 teenistujat.

Ankeetküsitluse eesmärgiks on välja selgitada valveteenistujate hoiakud, suhtumised ja arvamused seniste täiendkoolituste korralduse tõhususe ja sobivuse osas. Kuna küsimustik on suunatud valveteenistujate täiendkoolitusel korraldusele, siis komandopealikele, kes ei kuulu valveteenistujate hulka, selgitati küsitluse kaaskirjas, et nad vastaksid valveteenistujate mitte komandopealike koolituste kohta.

Küsitluse ankeet (Lisa 1) koosneb nii valikvastustega kui ka avatud küsimustest. Küsimustik edastati respondentidele veebipõhiselt. Interneti-põhiste küsimustike kasuks räägib asjaolu, et need on suhteliselt madalate kulude ja suure valimi jaoks praktilised, kuid samas tuleb arvestada, et kellel puudub ligipääs internetti, ei pruugi küsimustikku täita (Check & Schutt, 2012, 330, 327).

Küsitluse läbiviimiseks kasutati Google Forms veebipõhist keskkonda. Respondentidele saadeti e-posti teel küsitluse kaaskiri, mis sisaldas veebilinki küsitlusele. Küsitlusele vastamine toimus veebipõhiselt ja küsitlustulemused laekusid automaatselt andmebaasi.

Enne küsitluse läbiviimist viidi läbi prooviküsitlus. Prooviküsitluse eesmärgiks oli selgitada välja ankeedis olevate küsimuste arusaadavus ja avastada võimalikke vigu. Prooviküsitlusele vastasid 15 valveteenistajat. Prooviküsitluse järel muudeti mõnede vastusevariantide sõnastust, et need oleksid üksteisest rohkem erinevad ja seega välistada võimalust, et respondendid neid segamini ajavad. Samuti parandati küsimustikus mõned kirjavead. Prooviküsitlusele vastamine toimus ajavahemikus 26. veebruarist 4. märtsini 2020. aastal. Kuna sisulisi muudatusi küsimustikus ei tehtud, siis prooviküsitluse tulemusi analüüsiti koos põhiküsitlusega. Põhiküsitlus viidi läbi 8.veebruarist 22. märtsini 2020.aastal.

Kokku vastas küsitlusele 181 PTV valveteenistajat. Seega kujunes vastamismääraks 11,1%. Küsitluse vastamismäär sarnanes teiste Päästeameti valveteenistujate seas läbiviidavate veebipõhiste küsitlustega, mis ühes töös intervjueeritud valmisolekubüroo spetsialisti väitel on umbes 10% (Spetsialist C). 1633-st teenistujast koosneva valimi puhul oluks 95%-lise usaldusintervalli ja 5%-lise veapiiri saavutamiseks vajalik 312 vastaja olemasolu. Seega ei ole sellise veapiiri juures küsitluse tulemused üldistavad kõikidele PTV teenistujatele. 181 vastaja juures on 95%-lise usaldusintervalli juures veapiiriks 6,87%.

Vastamismäärade osas esinesid märkimisväärsed erinevused päästekeskuste vahel. Kõrgeimaks osutus see Põhja päästekeskuses, kus see oli peaaegu kolm korda kõrgem kui kõige madalama vastamismääraga Ida päästekeskuses (vt Tabel 4). Seetõttu tuleb arvestada, et küsitluse tulemused peegeldavad suhteliselt rohkem Põhja päästekeskuse ja vähem teiste päästekeskuste teenistujate seisukohti.

Tabel 4. Valimi kirjeldus

Grupp	Vastanud (n)	Valim	Vastamismäär (%)
Põhja päästekeskus	63	366	17,2
Lääne päästekeskus	50	474	10,5
Lõuna päästekeskus	46	488	9,4
Ida päästekeskus	20	305	6,6
Päästja	76	1169	6,5
Meeskonnavanem	79	367	21,5
Rühmapealik	5	28	17,9
Komandopealik	30	69	43,5

Allikas: autori koostatud

Ametikohtade lõikes on komandopealike seas vastamismäär kõrgeim, millele järgnevad meeskonna- ja rühmavanemad ning kõige vähem on küsitlusele vastanud päästjad. Seega peegeldavad küsitluse tulemused ebaoproportsionaalselt rohkem kõrgema taseme ametikohtade teenistujate ja vähem päästjate seisukohti. Autori arvates võivad komandopealike kõrgemad vastamismäärad olla tingitud nende töö iseloomust. Nad kasutavad oma töös arvutit võrreldes valveteenistujatega, suhteliselt rohkem, mistõttu nad ilmselt jälgivad oma tööalaseid elektronkirju rohkem. Võimalik on ka see, et komandopealikud pidasid küsitlusele vastamist olulisemaks, sest nad võisid tajuda suhteliselt kõrgemat vastutust koolitustegevuse parendamise eest. Päästjate vähene vastamise määr peitub ilmselt selles, et küsimustik oli ainult eesti keeles.

Ankeetküsimustikust saadavad andmed töödeldi ja analüüsiti statistiliselt tabeltöötlusprogrammiga *Microsoft Office Excel 2016*. Valikvastuste kohta esitati vastuste sagedusjaotused ning skaaladel põhinevate küsimuste kohta väidete hinnangute aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Avatud küsimuste vastuste põhjal selgitati välja respondentide hinnangud Päästeameti koolitustegevuse tugevustele, probleemidele ja sellega seonduvad ettepanekud. Sarnased tugevused, probleemid ja ettepanekud grupeeriti kategooriatesse ning töö tulemuste esitamisel toodi välja kategooriate esinemissagedused.

2.4. Poolstruktureeritud intervjuu

Kolmanda uurimismeetodina kasutatakse magistritöös poolstruktureeritud intervjuud. Tegemist on kõige sagedamini rakendatava intervjuerimismeetodiga, mille puhul on eelnevalt koostatud intervjuu küsimused, kuid vajaduse korral võib intervjuerija esitada lisaküsimusi. Vajadusel võib ka küsimuste järjekorda muuta. See võimaldab intervjueritavate vastuseid laiendada ja täpsustada, mis muudab intervjuerimise paindlikumaks ning aitab saada põhjalikumaid ja täpsemaid vastuseid. (Dooly & Noonan 2013, 30)

Intervjuude eesmärgiks on teada saada valdkonda tundvate ekspertide hinnanguid ja kogemusi PTV valveteenistujate koolitustest, selgitades senise koolitustegevuse süsteemi korraldust ja olulisemaid tegevusi. Samuti uurida, millised on peamised probleemid, mis esinevad koolituste korraldamisel, planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel ning millised oleks parimad võimalused nende lahendamiseks. Intervjuu küsimustik on esitatud lisas 2.

Intervjuude valimiks on määratletud eesmärgistatud valim (*purposive sampling*), mis tähendab valimi koostamist kindlal eesmärgil, kus võib loogiliselt eeldada, et see esindab populatsiooni (Lavrakas 2008, 645). Poolstruktureeritud intervjuu valim moodustatakse uuritavas protsessis osalejatest ja valimiks on antud juhul Valmisolekubüroo väljaõppe eest vastutavad peaspetsialistid (kes töötavad Ida, Lõuna, Põhja ja Lääne regioonis – kokku neli spetsialisti). Intervjueeritavateks olid igast päästkeskusest üks spetsialist. Intervjueeritud spetsialistid töötavad päästkeskustes valmisolekubüroo väljaõppe spetsialistidena, peaspetsialisti või juhatajana. Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks on nad tähistatud koodidega Spetsialist A, Spetsialist B, Spetsialist C ja Spetsialist D.

Enne põhiintervjuude läbiviimist viidi läbi prooviintervjuu ühe Päästeameti teenistujaga. Prooviintervjuu eesmärgiks oli selgitada välja küsimuste arusaadavus ja harjutada intervjueerimist. Prooviintervjuu tagasiside oli positiivne ning küsimustesse ei olnud selle põhjal vaja muudatusi teha.

Intervjuude läbiviimisel lähtuti vabatahtlikkuse põhimõttest, mis tähendab, et kõikidel intervjueeritavatel võeti nõusolek intervjuu andmiseks. Intervjueeritavatele selgitati intervjuude kasutamise eesmärki, samuti nende õigust intervjuu andmisest loobuda ning ka õigusest intervjuu katkestada.

Intervjuud viidi läbi perioodi 5. märtsist 17. märtsini 2020. aastal. Intervjueerijaks oli töö autor. Intervjuud toimusid intervjueeritavatega näost näkku kohtudes. Intervjuude ajaline kestus jäi vahemikku 37 - 59 minutit. Intervjuud salvestati intervjueeritavate nõusolekul diktofoniga. Hiljem töö autor transkribeeris intervjuude helisalvestised. Transkribeerimisel kasutas autor TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud veebipõhist transkriptsiooni tarkvara, millega saadi esialgsed transkriptsioonid (Alumäe *et al.* 2018). Seejärel kuulas autor helisalvestised üle ja selle põhjal tegi transkriptsioonidesse parandusi.

Intervjuude analüüsil on lähtutud transkriptsioonidest. Intervjuude tulemuste analüüsis rakendati kvalitatiivset sisuanalüüsi (*qualitative content analysis*). Tegemist on meetodiga, mis võimaldab uurijal süstemaatiliselt ja objektiivselt andmete põhjal kirjeldada uuritavat nähtust. Kasutati induktiivset kodeerimist, mille korral vastuste kategooriad moodustatakse intervjuu tulemuste põhjal (Elo & Kyngäs 2008, 108-109). Analüüsi tulemusena koostati narratiivid, mille juures toodi välja moodustatud kategooriad ning intervjueeritavate vastuseid illustreeriti tsitaatidega.

3. UURINGU TULEMUSED

Töö kolmandas peatükis esitatakse uuringu tulemused. Kolmas peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks vastavalt töös kasutatavatele andmekogumismeetoditele. Esimeses alapeatükis esitatakse dokumendianalüüsi tulemused, teises ankeetküsitluse tulemused ja kolmandas poolstruktureeritud intervjuude tulemused.

3.1. Dokumendianalüüsi tulemused

3.1.1. Koolitustegevuse eesmärgid

Dokumendianalüüsi tulemused on erinevate dokumentide kaupa esitatud lisas 3 paiknevas tabelis. Päästeameti strateegias aastani 2025 ei ole valveteenistujate koolitustegevust otseselt käsitletud. Strateegias on seatud eesmärgiks Päästeameti töötajate vilumuse ja kompetentsi kasv. Strateegias on mainitud ühtsetel alustel kontrollharjutustega alustamist 2015. aasta ja selle põhjal sooritusindeksi arvutamist. Päästeameti strateegias on üheks strateegiliseks tegevussuunaks „Tehnoloogiate kaasajastamine ja kasutuselevõtmine ennetus- ja päästetöö tulemuslikkuse suurendamiseks“, mis näeb ette simulatsioonitehnoloogiate rakendamist koolitustegevuses. (Päästeameti ... 2016) Päästeteenistuse seadus (2019) nõudeid PTV koolitustegevusele ei sisalda, kuid selles on märgitud, et siseminister koostab määruse, mille alusel hinnatakse läbitud täienduskoolituse tulemuslikkust.

Päästeameti personalistrateegias 2015-2025 on sõnastatud üldeesmärgina, et „*Päästeametil on vajalike teadmiste ja oskustega pühendunud ja Päästeameti väärtusi kandvad teenistujad, kelle abil saavad täidetud Päästeameti strateegias kokkulepitud visioon ja eesmärgid.*“ (Päästeameti personalistrateegia ... 2015, 9) Personalistrateegias on rõhutatud elukestva õppe tähtsust. Aastaks 2025 on seatud eesmärgiks, et iga teenistuja kohta on olemas isiklik arenguplaan, mis koostatakse tema hindamise alusel ning selle plaani alusel toimub teenistuja kompetentside tõstmine. 2014. aasta seisuga selline plaan puudub. (Päästeameti personalistrateegia ... 2015, 12)

Dokumendis „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord“ on määratletud, et Päästeameti personaliarenduse eesmärk on „*Päästeameti eesmärkide saavutamine teenistujate kompetentside süsteemse ja eesmärgipärase arendamise läbi*“ (Päästeameti teenistujate ... 2015, 1).

Teenistujate arendamise teenus on üheks Päästeameti teenustest, mille teenuse omanikuks on PAO juhataja. Teenuse juhiks on teenistujate arendamise teenuse ekspert. Teenuse üheks sihtrühmaks on Päästeameti valveteenistujad.

3.1.2. Koolitustegevuse põhimõtted

Üldisteks põhimõteteks valveteenistujate täiendkoolituse osas on, et enda teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamine on iga teenistuja vastutus, kuid vahetu juht toetab tema alluvuses töötavate teenistujate arengut läbi selleks vajalike tingimuste loomise. Koolitustel osalemine on teenistuja teenistuskohustuseks, kui koolitusprogramm seda ette näeb, on kohustuslik läbida koolituse lõpus test või eksam. Koolituselt mõjuva põhjusega puudumist käsitletakse kui teenistuskohustuste täitmata jätmist. Koolitustel on alati õpieesmärk, mis eristab koolitusi nõupidamistest. (Päästeameti teenistujate ... 2015, 1,2)

Vastavalt Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtetele ja korrale (2015, 1) on Päästeameti koolitustegevuse protsessi juhtimise ja toimimise eest vastutab PAO. Ka Päästeameti põhimääruses (2017) on sätestatud, et koolitustegevus on PAO põhiülesandeks.

Samas on üleriigilise PTV koolitustegevuse korraldajaks PTO (Päästeameti ... 2012). Päästetöö valdkonna teenusteks on (Päästeameti ... 2018):

1. päästetöö baasteenus;
2. maastikutulekahju kustutustöö teenus;
3. vahtkustutustöö teenus;
4. keemiapääste teenus;
5. veepääste teenus;
6. varingupääste teenus;
7. nõõripääste teenus;
8. kõrgustest päästetöö teenus;
9. päästetöö juhtimise teenus;
10. päästetöö transpordi teenus;

11. päästetöö toetusteenus;
12. vee transpordi teenus;
13. naftareostuskorje teenus.

Päästeameti valveteenistujate koolituste planeerimise aluseks on koolitusvajadused. Koolitusvajadust määratletakse kui „*erinevust tegeliku ja soovitud olukorra vahel, mida koolituse kaudu saab vähendada*“ (Päästeasutuste ..., 2009, 9). Koolitusvajaduste väljaselgitamiseks lähtutakse strategiadokumentidest (Päästeameti strateegia ja personalistrateegia, valitsemisala arengukava, siseturvalisuse arengukava ja muud strategiadokumendid), eksperthinnangud, õigusaktidest tulenevad nõuded, arenguestluste ja hindamiste tulemused ning muud väliskeskkonnast tulenevad mõjurid. PAO koordineerib koolitusvajaduse kogumist, analüüsimist ja hindamist. (Päästeameti teenistujate ... 2015, 1-2) Koolitusvajaduste osas määravad PAO juures töötavad teenusejuhid koolituse prioriteedid, mis võetakse arvesse koolitusplaani koostamisel ja koolituseelarve koostamisel. Täienduse koolitusvajaduses selgitab välja PAO personalitöö talitus. (Päästeameti ... 2017)

Vastavalt koolitusvajadusele koostab PAO koostöös struktuuriüksuste juhtidega koolitusplaani. Koostöös struktuuriüksuste juhtidega toimub koolitusplaani kaitsmine Päästeameti juhtkonnas. Vastavalt koolitusvajadusele esitab PAO järgmise aasta kohta Sisekaitseakadeemia eal põhivaldkondade erialaspetsiifiliste koolituste tellimuse (Päästeameti teenistujate ... 2015, 2)

Valveteenistujate koolitused korraldatakse vastavalt koolitusplaanile või koolitustaotlusele. Info koolituste kohta avaldatakse veebipõhises koolituskalendris ja PAO korraldab koolitustest teavitamise. Koolituskalendrisse koondatakse ka info sisekoolituste kohta. Üldjuhul toimub koolitusel osalejate registreerimine PAO kaudu (Päästeameti teenistujate ... 2015, 2, 3)

Päästetöö valdkonna koolituste korraldamisega tegeleb PTO kui Päästeameti PTV tegevuste ja teenuste juhtimise arendamise ja kontrolliga tegelev struktuuriüksus. Päästetöö valdkonna koolituste korraldamine kuulub PTO planeerimise talituse ülesannete hulka. (Päästeameti ..., 2012)

Valveteenistujate koolitused jagunevad vastavalt Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtetele ja korrale (2015, 1) avatud, tellimus- ja sisekoolitusteks. Avatud koolitus on koolitusasutuse poolt avalikult väljapakutud koolitus. Tellimuskoolituse puhul kasutatakse koolitajat väljastpoolt

Päästeameti, kuid koolitus on tellitud Päästeameti poolt. Tellimuskoolituste korraldamisega tegeleb PAO personalitöö talitus (Päästeameti ... 2017). Sisekoolitustel on koolitajateks Päästeameti teenistujad. Sisekoolitusteks loetakse ka info- ja õppepäevasid. Komandosise õpe ei ole Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtete ja korra (2015, 3) järgi sisekoolitus ning seda nimetatud dokumendiga ei reguleerita.

Koolituste korraldamisel on põhimõtteks, et tuleb lähtuda Päästeameti struktuuriüksuse ja teenistuja ühildatud vajadustest ja koolituse kvaliteedist. Tuleb arvestada, et tegemist on täiskasvanud õppijatega, mis tähendab, et koolituste kavandamisel tuleb lähtuda andragoogilisest aspektist. Sobivate õppemeetodite ja sihtgrupi valiku eest vastutab koolituse korraldaja. (Päästeasutuste ... 2009, 10)

Sisekoolitust läbiviivale Päästeameti teenistujale makstakse selle eest tasu, kui koolitus toimub tööajaväliselt. Kui koolitus toimub tööajal, siis tasu ei maksta. Soovituslik on sisekoolituste eduka läbiviimise arvestamine teenistujate hindamisel ja tulemuslisa määramise üle otsustamisel. (Päästeameti teenistujate ... 2015, 3)

Koolituskulude finantseerimine toimub Päästeameti poolt vastavalt koolitusplaanile või kooskõlastatud koolitustaotlusele. Päästeamet tasub ka koolitustega seotud kaudsete kulude eest, milleks on sõidu-, majutus- ja toitlustuskulud. Eelnevalt on vajalik koolituskulude kooskõlastamine PAO volitatud eelarvejuhiga. (Päästeameti teenistujate ... 2015, 3)

3.1.3. Koolitustegevuse arvestus ja hindamine

Valveteenistujate koolituse arvestuse pidamiseks kasutatakse majandustarkvara SAP BO (ärikasutajatele suunatud aruandluse ja analüüsi äriteabe platvorm), kuhu kantakse koolitusplaanis olevad või taotluse alusel osaletud koolitused (Päästeameti teenistujate ... 2015, 4) Selle kõrval tehakse kokkuvõtteid koolituse kohta ka Microsoft Office Excelis. Esineb probleeme, et SAP BO-s ja Microsoft Office Excelis olevad andmed ei lange kokku (Koolituste ... 2019)

PAO teostab järelevalvet koolitusplaani ja eelarve täitmise üle. Koolitusarvestuse andmeid kasutatakse koolituste analüüsiks ja tulevaseks planeerimiseks. PAO koostab koolitustegevuse aastaülevaate hiljemalt 31. jaanuariks. (Päästeameti teenistujate ... 2015, 4) Pidevalt toimub arvestus toimunud koolituste kohta. Võrreldakse koolitusplaani ja koolituskulusid. Selle kohta peetakse kahte erinevat aruandlust, milles esimeses kajastatakse koolituste sisu ja teises koolituste

kulusid struktuuriüksuste ja sihtgrupi kaupa. Aasta lõpus koostatakse kokkuvõtte koolituste hinnangute ja tagasiside kohta. (Koolituste ... 2019)

Päästeteenistujate hindamise juhendis (2017) on märgitud teenistujate hindamine läbitud koolituste tulemuslikkuse analüüsimise üheks sisendiks. Valveteenistujate hindamine viiakse läbi arengueestluse, teadmiste ja oskuste kontrolli ning kompetentsiprofiilile vastamise käigus. Päästjate hindamisel viiakse läbi kontrollharjutused, rühmapealike, meeskonnavanemate ja operatiivkorrupidajate hindamisel kasutatakse Sisekaitseakadeemias perioodiliselt läbiviidavad teadmiste ja oskuste kontrolli. Vastavalt päästeteenistujate hindamise korrale (2016) antakse valveteenistujatele perioodilise hindamise käigus hinnang hindamisperioodi jooksul täienduskoolituse käigus omandatud teadmiste rakendamisele.

Vaatamata sellele, et viiakse läbi valveteenistujate perioodilist hindamist, siis ei rakendata selle puhul nõudeid, et selle tulemusi peaks esitama PAO-le. Koolituste mõju hindamine teenistujate tulemuslikkusele ei toimu süstemaatiliselt. Selline info ei jõua samuti PAO-ni. (Koolituste ... 2019)

Teenistujate arendamise teenuskaardis on toodud välja kvantitatiivsed ja kvalitatiivse mõõdikud, mis väljendavad selle teenuse osutamist. Kvantitatiivseteks mõõdikuteks on:

- koolitustundide arv teenistuja ja juhi kohta;
- kõik teenistujad hinnatakse vastavalt antud valdkonnale ja teenistuskohale kehtestatud hindamissüsteemile (arv);
- päästemeeskonna (PTJ) 1 ja 2 tasandi juhid on hinnatud (arv).

Kvalitatiivseteks mõõdikuteks on:

- kõik juhid vastavad juhtide kompetentsimudeli nõuetele aastaks 2020;
- töötajate rahulolu juhtimisega;
- teenistuja rahulolu arenemisvõimalustega;
- koolituste tagasiside koondhinnang.

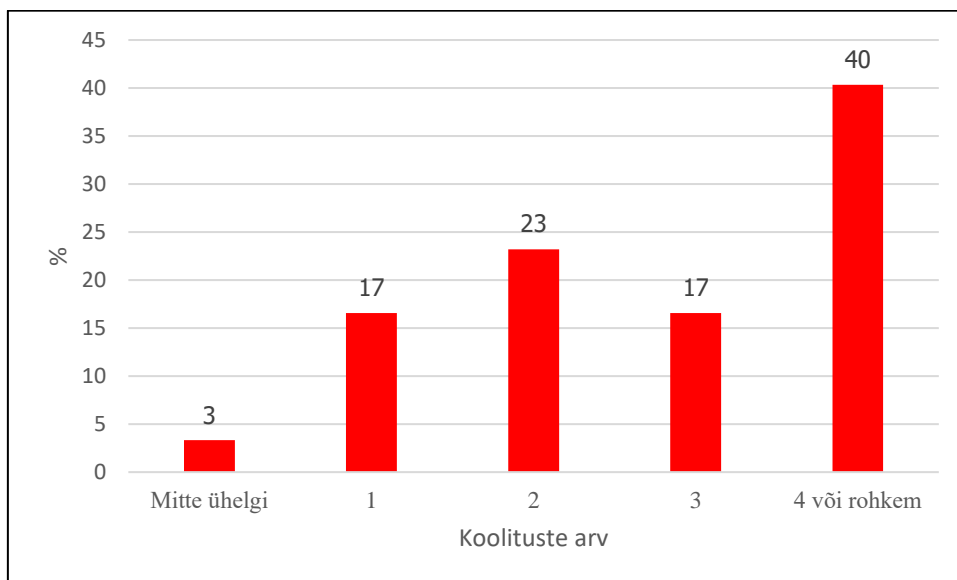
Seega kvantitatiivsetest mõõdikutest esimene ning kvalitatiivsetest mõõdikutest kolmas ja neljas on otseselt seotud koolitustegevusega.

Kokkuvõtvalt võib dokumendianalüüsi tulemuste põhjal järeldada, et koolitustegevus on määratletud ühe osana teenistujate, sh valveteenistujate arendamise teenusest. Päästeametis

kehtivad kindlad põhimõtted koolitusvajaduse väljaselgitamise, koolituste planeerimise, korraldamise ja hindamise kohta.

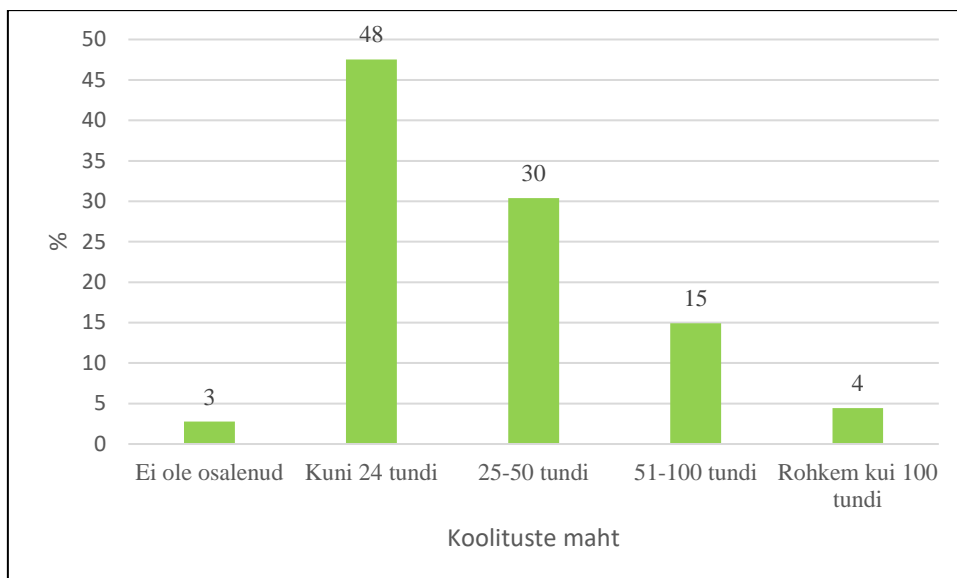
3.2. Küsitluse tulemused

Tulemused viitavad sellele, et küsitlusele vastanud PTV teenistujad (n = 181) osalevad täiendkoolitustel aastas mitmeid kordi. Kõige rohkem on neid, kes on viimase 12 kuu jooksul osalenud koolitustel neli või rohkem korda (vt Joonis 2). Kokku üle poole vastanutest on osalenud kolm või rohkem korda. Kõigest 3% vastajatest ei ole viimase 12 kuu jooksul tööalastel koolitustel osalenud.



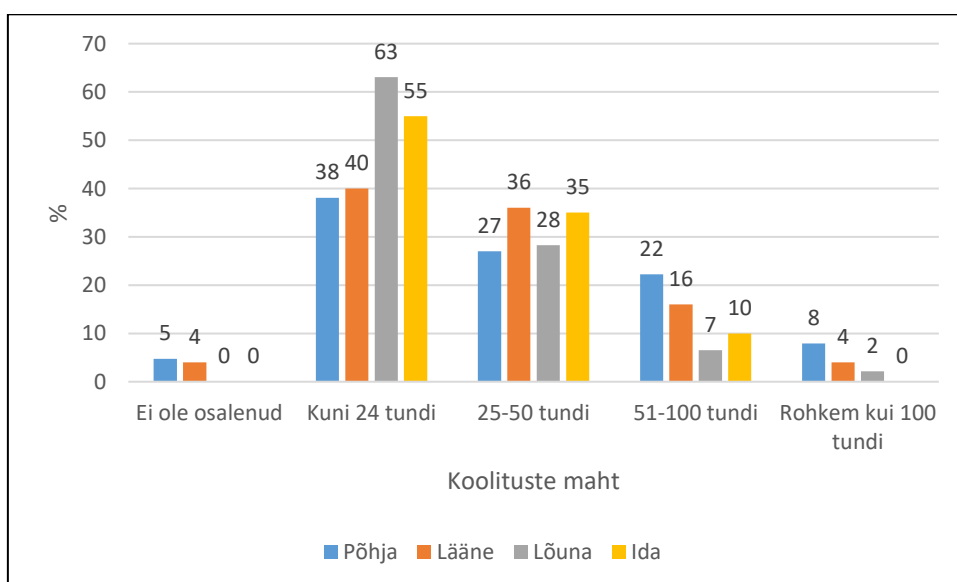
Joonis 2. Tööalastel koolitustel osalemine viimase 12 kuu jooksul (koolituste arv), %; Allikas: autori koostatud

Koolituste maht aastas jääb kõige sagedamini vahemikku kuni 24 tundi (vt Joonis 3). 30% vastajatest on osalenud viimase 12 kuu jooksul koolitustel 25-50 tunni ulatuses. Vaid üksikud on osalenud koolitustel aasta jooksul rohkem kui 100 tundi.



Joonis 3. Töölaste koolituste maht viimase 12 kuu jooksul, %
Allikas: autori koostatud

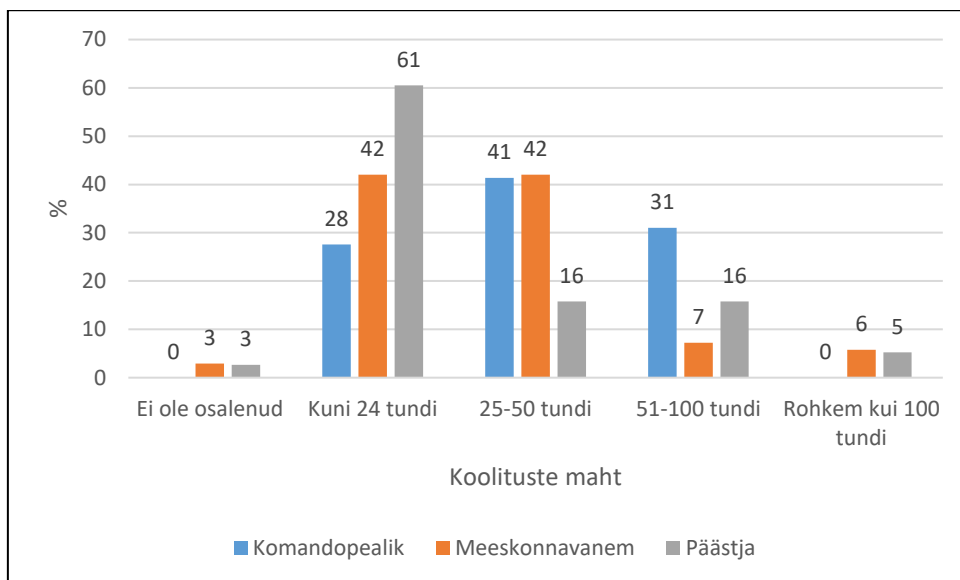
Päästkeskuste võrdluses eristuvad Põhja ja Lääne keskuse teenistujad, kelle koolituste maht on suurem (vt Joonis 4). Nende seas on suhteliselt rohkem teenistujaid, kes on osalenud koolitustel 51 tundi ja rohkem. Lõuna ja Ida päästkeskuse valveteenistujate aastased koolitusmahud on väiksemad, nende hulgas on suhteliselt rohkem kuni 24 tundi aastas koolitusel käinuid ja suhteliselt vähe 51 tundi ja rohkem koolitustel osalenuid.



Joonis 4. Töölaste koolituste maht viimase 12 kuu jooksul päästkeskustes, %
Allikas: autori koostatud

Küsitlusele vastanute hulgas saab välja tuua seaduspärasuse, et meeskonnavanemate täiendkoolituste maht on 12 kuu kohta suurim ja päästjatel kõige väiksem (vt Joonis 5). Rühmapealikke ei ole koolitusmahude võrdluses ametikoha järgi välja toodud nende väikse arvu

tõttu küsitlusele vastanute hulgas. Küsitluse tulemused viitavad ka sellele, et päästjate hulgas on koolitusmaht kõige ebahühtlasem, osad nendest ei ole aasta jooksul saanud üldse koolitust ja mõned päästjad käivad aastas koolitustel rohkem kui 100 tundi. Samas kõik küsitlusele vastanud komandopealikud vastasid, et valveteenistujad on mitmetel koolitustel viimase aasta jooksul osalenud ja ühelgi nendest ei ole tööalaste koolituste maht üle 100 tunni.



Joonis 5. Tööalaste koolituste maht viimase 12 kuu jooksul ametikoha järgi, %
Allikas: autori koostatud

Küsitluse tulemuste järgi võib pidada rahulolu koolituste planeerimisega suhteliselt madalaks. Keskmised rahulolu hinnangud on küll kõrgemad kui 3 palli, mis näitab, et pigem ollakse tööalaste koolituste planeerimisega rohkem rahul kui mitte rahul. Kui võrrelda tabelites 5, 6 ja 7 toodud andmeid, siis nähtub, et rahulolu koolituste planeerimisega on madalam kui koolituste korraldamise ja hindamisega.

Tabel 5. Rahulolu koolituste planeerimisega seotud tegevustega 5-pallisel skaalal

Grupid	Keskväärtus (m)	Standardhälve (sd)
Teenistujate koolitusvajaduse väljaselgitamine	3,40	1,05
Teenistujate eelistuste arvestamine koolituste valikul	3,16	1,12
Üksuse vajaduste arvestamine koolituste valikul	3,43	1,08
Koolitusplaanide koostamine	3,35	1,09
Koolituse seos organisatsiooni eesmärkidega	3,69	0,96

Selgitus: 5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu

Allikas: autori koostatud

Koolituste planeerimisega seonduvalt ollakse kõige rohkem rahul sellega, et koolitus on seotud organisatsiooni eesmärkidega ($m = 3,69$; $sd = 0,96$). Kõige vähem ollakse rahul teenistujate eelistujate arvestamisega koolituste valikul ($m = 3,16$; $sd = 1,12$). (vt Tabel 5)

Koolituste planeerimise osa antud täpsustavad hinnangud jagunesid järgmiselt (sulgudes vastajate arvud):

- positiivsed hinnangud (10);
- koolitusplaanid tuleks koostada varem (7);
- sisend koolituste planeerimisel peaks tulema rohkem keskuse/komando tasandilt (5);
- tuleks planeerida teistsuguse sisuga koolitusi (4);
- peaks arvestama rohkem piirkondlike eripäradega (2);
- koolitusi on liiga palju/ liiga suure mahuga (3);
- koolitusi on liiga vähe /liiga väikse mahuga (2);
- peaks arvestama rohkem valveteenistujate individuaalsete vajadustega (1);
- arenguestlused peaksid olema koolituste planeerimise aluseks (1);
- koolituste planeerimine peaks toimuma koostöös teiste asutustega (1).

Positiivsed hinnangud olid enamasti täpsustamata, näiteks „*Olen koolituste planeerimisega rahul*“ või „*OK*“. Mitmete vastajate jaoks ei ole koolitusplaanid koostatud piisavalt varakult, mis tekitab raskusi valveteenistujate tööaegade ja puhkuste planeerimisel. „*Koolitusplaan võiks olla enne aasta lõppu väljas. Raske on planeerida graafikuid kui need alles tulevad käesoleval aastal. Eriti nukraks muudab olukorra see kui toimub nn ärkamine, et vaja kellelgi koolitusele minna või see teatud koolitus on kohustuslik.*“ Koolitusvajaduse osas soovitakse suuremat kohaliku tasandi sisendi kasutamist ja vastavalt sellele ka suuremat piirkondlike eripäradega arvestamist koolitustel.

Vabavastustest toodi välja, et peaks kasutama sisendit meeskonnavanematelt ja päästjatel. Veel märgiti, et tuleks plaanida senisega võrreldes teistsuguste teemade koolitusi, nendest nimetati juhtimiskoolitusi, mis aitaksid päästjatel karjääri teha või tegutseda olukorras, kus meeskonnavanem puudub. Samuti sooviti uute tehniliste vahendite kasutamise koolitusi. Koostöö osas pakuti välja, et koolitusi võiks teha koostöös politsei ja kiirabiga.

Rahulolu koolituste korraldamisega võib pidada suhteliselt kõrgeks, sest selle kohta esitatud väidete keskmised hinnangud liginevad 4-le, mis näitab, et pigem ollakse koolituste korraldamisega rahul. Kõige rohkem ollakse rahul sellega, et koolitajad on oma eriala spetsialistid ($m = 3,93$, $sd = 0,97$), et koolitusi korraldatakse vajalikel teemadel ($m = 3,86$, $sd = 0,91$) ja et koolitajatel on head pedagoogilised oskused ($m = 3,76$, $sd = 0,91$). Madalamaks osutus küsitlusele vastanute rahulolu koolituste toimumiskohtade ($m = 3,45$, $sd = 1,13$) ja aegade sobivuse osas ($m = 3,55$, $sd = 1,09$). (Tabel 6)

Tabel 6. Rahulolu koolituste korraldamisega 5-pallisel skaalal

Koolituse korraldamise rahulolu grupid	Keskväärtsus (m)	Standardhälve (sd)
Koolituste teemade vajalikkus	3,86	0,91
Sobivate koolitusmeetodite valik	3,69	0,93
Koolitajad on oma eriala spetsialistid	3,93	0,97
Koolitajate pedagoogilised oskused	3,76	0,91
Koolitused arvestavad osalejate huvidega	3,69	0,93
Koolituste aegade sobivus osalejatele	3,55	1,09
Koolituste toimumiskohtade sobivus osalejatele	3,45	1,13

Selgitus: 5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu

Allikas: autori koostatud

Koolituste korraldamise küsimuste täpsustavad hinnangud paigutusid järgmistesse gruppidesse:

- positiivsed hinnangud (6);
- üldised negatiivsed hinnangud (2);
- koolituste toimumiskohad võiksid olla sobivamad (30);
- koolituste ajad võiksid olla sobivamad (8);
- koolituste ajad muutuvad (1);
- koolitused jäävad ära (1);
- koolitajad võiksid olla pädevamad (6);
- koolitajaid võiks olla rohkem (1);

- võiks kasutada teistsuguseid koolitusmeetodeid (5);
- koolitused võiksid olla paremini korraldatud (1);
- koolituste läbiviimise tingimused võiksid olla paremad (1);
- ühistranspordi kasutamine koolitusele sõiduks võiks olla kompenseeritud (1).

Positiivse poole pealt toodi välja valikuvõimalusi erinevate koolituste vahel. Suure üldise probleemina tuli kommentaaridest välja, et koolituste toimumise kohad ei ole paljude PTV valveteenistujate arvates sobivad. Peamiselt ei oldud rahul sellega, et paljud koolitused toimuvad Väike-Maarjas SKA päästekoolis, kuhu tuleb sõita kaugelt kohale, sellega tekkib suur ajakulu. „Miks saarlaste koolitused on Väike-Maarjas, neid saaks ju edukalt sooritada ka Saaremaal, saarlastel läheb kirja 8 tundi aga tegelikult kulub koos sõiduga 17 tundi.“ Pakuti välja, et rohkem võiksid koolitajad sõita kohapeale komandodesse või maakonnakeskustesse. Teine suurem probleem oli, et koolituste ajad ei ole sobivad. Rohkem võiks olla koolitusi ajal, kui töökoormus on väiksem, osa vastajaid soovis koolituste läbiviimist rohkem suvel. Toodi välja, et liiga palju koolitusi on koondatud esimesse poolaastasse. Koolituste korraldusliku poole pealt tehti etteheiteid koolitajate pädevusele, vastavalt koolituse sisust sooviti rohkem, et koolitajad oleksid oma valdkonna spetsialistid. „Vajalik oleks üle vaadata, kes ja milliseid koolitusi läbi viib - isalt-pojale koolitus komandos vahtkonnasiseselt on OK, kui see toimub näiteks vooliku vedamise joatoru kasutamise kohta. MITTE väga kalli redelauto kasutamise kohta!“ Koolitusmeetodite osas pakuti vastustes välja, et võiks olla rohkem praktilisi harjutusi, kuid võiks kasutada ka rohkem ülekandeid Skype vahendusel.

Koolituste hindamise rahulolu hinnangud jäid vahemikku 3,53-3,79. Seega koolituste hindamisega oldi ka pigem siiski rahul kui mitterahul. Kõige rohkem olid küsitlusele vastanud rahul tagasiside küsimisega vahetult pärast koolitust ($m = 3,79$; $sd = 1,02$). Kõige madalam oli aga rahulolu tagasiside arvestamisega tulevastel koolitustel ($m = 3,53$; $sd = 1,02$). (Tabel 7)

Tabel 7. Rahulolu koolituste hindamisega 5-pallisel skaalal

Koolituse hindamise rahulolu grupid	Keskväärtns	Standardhälve
Tagasiside küsimine vahetult pärast koolitust	3,79	1,02
Koolitustel osalenute teadmiste, oskuste ja töötulemuste hindamine	3,70	0,91
Koolituste tagasisidet on arvestatud tulevastel koolitustel	3,53	1,02

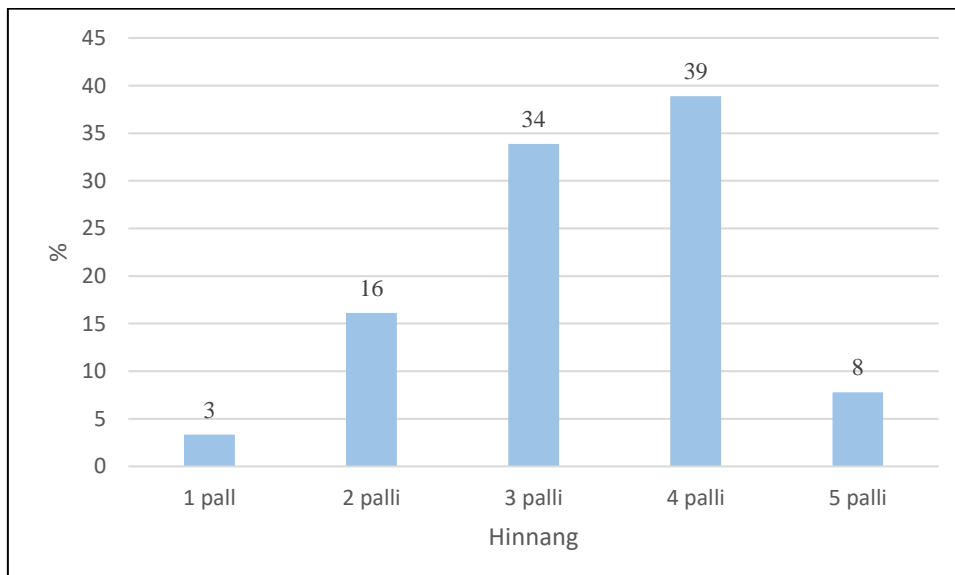
Selgitus: 5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu

Allikas: autori koostatud

Koolituste korraldamise hindamise täpsustavad hinnangud paigutusid järgmistesse gruppidesse:

- positiivsed hinnagud (7);
- osalejate hindamine koolitusel ei peaks olema põhiline/ei peaks üldse osalejaid hindama (11);
- koolitusel osalejatele ei anta koolitaja poolt tagasisidet (1);
- koolitusel osalejate käest ei koguta tagasisidet (1);
- koolitusel osalejate tagasisidet kogutakse, kuid ei ole teada, kuidas seda rakendatakse (4);
- koolitavate hindamine on subjektiivne (1);
- koolitatavate hindamine peaks olema rangem (1);
- koolituste läbimine võiks tuua kaasa töötasu suurenemise (1).

Peamiselt puudutasid siinkohal täpsustavad kommentaarid koolituste lõpus läbiviidavat hindamist. See tekitas vastakaid arvamusi, et hindamine on osade koolituste juures muutunud põhiliseks, kuid tegelikult peaks olema koolitus peamiselt teadmiste ja oskuste omandamise mitte nende kontrollimise vormiks. Mitmed vastajad olid seisukohal, et koolitustel osalejaid ei peaks üldse hindama. Teine levinum probleem, mis vastustest välja tuli oli, et ei ole teada, kas ja kuidas koolitustel osalejate poolt antud tagasisidet tulevikus antakse ja sellega seoses oli arusaamu, et seda tagasisidet tegelikult ei rakendata ja koolitustesse muudatusi ei tehta.



Joonis 6. Kokkuvõtlik hinnang Päästeameti koolitustegevusele 5-pallisel skaalal, %
Selgitus: 5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtlikult anti Päästeameti koolitustegevusele enim 4- ja 3-palliseid hinnanguid (vt Joonis 6). 5-palliseid hinnanguid oli kõiges 8%, mis viitab selgetele parendusvõimalustele. Kuigi 1-palliseid hinnanguid oli väga vähe, siis 2-palliseid hinnanguid oli märkimisväärsel hulgal (16%).

Kokkuvõtlik Päästeameti koolitustegevuse keskmine hinnang oli 3,32 palli, mis viitab võrdlemisi madalale üldhinnangule, eriti kui arvestada, et peaaegu kõik koolitustegevuse kitsamate teemade kohta antud hinnangud olid kõrgema keskväärtusega.

Päästekeskustest oli kõige kõrgem kokkuvõtlik hinnang Päästeameti koolitustegevusele Ida päästekeskuses ($m = 360$; $sd = 0,82$) ja kõige madalamaks osutus see Põhja päästekeskuses ($m = 3,13$; $sd = 1,05$). Ametikoha järgi andsid kõrgemaid hinnanguid komandopealikud ($m = 3,59$; $sd = 0,91$) ja päästjad ($m = 3,45$; $sd = 1,00$) ning madalamaid hinnanguid meeskonnavanemad ($m = 3,10$; $sd = 0,96$). (vt Tabel 8)

Tabel 8. Rahulolu koolituste korraldamisega 5-pallisel skaalal päästekeskuste ja ametikoha järgi

Grupp	Keskvärtus (m)	Standardhälve (sd)
Kõik vastajad	3,32	0,95
Põhja päästekeskus	3,13	1,05
Lääne päästekeskus	3,44	0,86
Lõuna päästekeskus	3,40	0,84
Ida päästekeskus	3,60	0,82
Komandopealik	3,59	0,91
Meeskonnavanem	3,10	0,96
Päästja	3,45	1,00

Selgitus: 5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu

Allikas: autori koostatud

Küsitlusele vastanute hinnangud küsimusele: „Mis on Teie hinnangul Päästeameti koolitustegevuses hästi?“ Grupeeriti järgmiselt:

- koolitajate pädevus (39);
- koolituste teemad (15);
- koolituste sisukus (7);
- koolitused võimaldavad oskuste värskendamist/säilitamist (4);

- koolitusprotsessi parendamine (4);
- koolituste planeerimine (6);
- koolituste korraldus/organiseerimine (6);
- koolituste sobiv/piisav maht (4);
- koolituste ajad on sobivad (3);
- koolituste asukohtade valiku laienemine (2);
- koolituste paindlikkus (1);
- head koolitusmaterjalid (2);
- uute tehnoloogiate kasutamine (2);
- koolituskeskus (1);
- komandode vaheline koostöö (1);
- statistika koolituste kohta(1);
- teenistujate kõrge motiveeritus koolitustel osaleda (1);
- koolituste kohustuslikus (1);
- koolitustunde arvestatakse tööaja sisse (1);
- koolitused on tasuta (4);
- toitlustamine (4).

Seega võib Päästeteenistuse koolituste peamiseks tugevuseks pidada pädevate koolitajate kasutamist. Koolitajaid kiideti, et tegemist on oma valdkonna spetsialistid, oskavad koolitusi hästi läbi viia ning positiivsena hinnati, kui koolitusi annavad praktilist kogemust omavad koolitajad. Koolitajaid kiideti veel koolitusteks ettevalmistumise poolt ning tunnustati SKA-d, kelle koolitajate tase on paranenud.

Teiseks suuremaks koolituste tugevuseks on koolituste teemad. Vastati, et koolituste teemad on PTV tegevustega seotud, kõik põhilised tegevused on koolitustega kaetud. Koolituste teemad on huvitavad ning annavad uut infot. Koolituste teemad on valitud vastavalt reaalsele vajadusele.. Koolituste teemadega haakub koolituste sisukus, mis on samuti oluliseks Päästeameti koolitustegevuse tugevuseks. Koolitused annavad palju uut infot, need on kvaliteetselt läbiviidud. Positiivsena märgiti, et koolitustel osalemine võimaldab oskusi meelde tuletada, et nende tase ei langeks.

Päästeameti koolitustegevuste tugevustena tulid veel välja nii koolituste planeerimise kui organiseerimise pool, kus toodi välja koolituste mahu piisavust ja sobivaid aegasid. Märgitigi ka seda, et koolituste toimumiskohtade valik on aja jooksul mitmekesisistunud, et kasutatakse uusi tehnoloogiaid, koolitusmaterjalid on head ja et Väike-Maarjas on väga hea õppekeskus.

Küsimuse: Millised oleksid Teie ettepanekud, kuidas koolitustegevust paremaks muuta? põhjal koondati küsitlusele vastanute ettepanekud järgmistesse gruppidesse, mis on esitatud tabelis 9.

Tabel 9. Ettepanekud koolitustegevuse parendamiseks

Ettepanek	Vastajate arv
koolitusi võiks korraldada sobivamates kohtades	18
võiks olla rohkem praktilisi koolitusi	15
kasutada koolitustel rohkem uusi tehnoloogiaid ja meetodeid	6
koolituste teemad ja sisu vajaksid uuendamist	4
koolitused võiksid olla sisukamad ja paremini läbimõeldud;	11
tuleks parandada koolituste metoodikat	2
võiks olla rohkem spetsiifilisi koolitusi	2
võiks olla rohkem koolitusi kindlatele sihtgruppidele	4
võiks korraldada rohkem komandoväliseid koolitusi	5
koolitajad võiksid olla pädevamad	14
koolituste mahtu/sagedust tuleks suurendada	9
koolituste juures peaks arvestama rohkem päästkeskuse/komando vajadustega	13
koolitusvajadus tuleks paremini välja selgitada	6
koolituste planeerimist tuleks parendada	2
koolitusi võiks varem planeerida	2
võiks olla rohkem valikuvabadust koolituste osas	4
koolitusi võiks tellida ka teistest organisatsioonidest peale SKA	1
koolitusmaterjale tuleks paremaks/ühtsemaks muuta	2
koolitused peaksid toimuma väiksemates gruppides	2
koolitused peaksid toimuma rohkem vabamas vormis	2
koolitusruumid võiksid olla mugavamad	2
koolituste tagasisidet peaks rohkem küsima ja arvesse võtma	4
koolitustel ei peaks toimuva koolitatavate hindamist	5
koolitustel peaks alati toimuma koolitatavate hindamine	2
täiustada koolituste infosüsteemi	2
koolitusele sõidu aeg tuleks arvestada tööaja sisse	3
koolitustel võiks olla tasuta toitlustus	1

Allikas: autori koostatud

Seega ettepanekute osas tulid välja mitmed samad teemad, mida oldi varasemalt juba teistes küsimustes mainitud. Sooviti, et koolitusi oleks sobivamates kohtades ehk rohkem üle Eesti ja

komandodes kohapeal ning sooviti koolitustelt rohkem praktilisust. Koolitusmetoodika osas tehti mitmeid ettepanekuid uute tehnoloogiate kasutamiseks, selleks võiks olla simulatsioonõpet, koolitusi võiks teha Skype vahendusel või videosalvestada ning teooria võiks toimuda e-õppena.

Koolituste teemade osas sooviti nende uuendamist ja rohkem ajaga kaasas käimist, et koolitustel oleks võimalik rohkem areneda, omandada uusi oskuseid. Võiks pakkuda rohkem spetsiifilisemaid koolitusi nagu nõõripääste ja koostööalaseid koolitusi. Rohkem koolitusi oleks vaja päästjatele ja meeskonnavanematele, samas kui märgiti, et juhtidele on erinevaid koolitusvõimalusi rohkem.

Sooviti rohkem komandoväliste koolituste korraldamist ja pädevamate koolitajate kasutamist. Mitmed vastajad tõidki koolitajate pädevuse probleemi komandosisesse koolituste juures. Kohati esineb olukordi, kus koolitajad ei valda isegi hästi teemat, mida nad õpetavad. Veel pakuti välja, et päästekeskustes juures võiksid olla eraldi koolitajad.

Koolitused võiksid olla sisukamad ja läbimõeldumad. Koolitajad võiksid eelnevalt koolituse läbi mõelda ja läbi harjutada. Koolituste aega tuleks kasutada efektiivselt, oluline on koolituste kvaliteet, tuleks hoiduda mittevajalikest teemadest. „*Koolitustel rääkida asjadest, mida tõsiselt vaja, mitte maailma algusest alustada oma vestlust*“. Koolituste läbimõelduse osas tehti etteheiteid sisekoolitustele. Koolituste metoodika võiks olla pedagoogiliselt parem, võiks olla rohkem arutelusid, õpitu seostamist reaalseste päästesündmustega ning koolitusi väiksemates gruppides.

Koolituste mahu osas soovitati suurenemist, mille juures toodi välja, et esineb probleeme, kus struktuuriüksustel ei ole võimalik saata koolitustele nii palju valveteenistujaid kui vaja oleks. „*Osa koolitusi saab näiteks 20-liikmelisest komandost 2 päästjat ja nemad peavad kogu koolitusel saadava info edasi andma teistele. Võiks olla vähemalt 4 päästjat, et igast vahetusest saaks 1 päästja koolitatud, kes vajalikku infot edasi annab teistele oma vahetuses olijatele.*“ Koolitusi võiks ka sagedamini toimuda, sh samade teemade kordamine.

Koolitusvajadusi peaks paremini välja selgitama ehk koolitused võiksid olla rohkem vajaduspõhised. Samuti sooviti, et koolituste juures arvestatakse rohkem päästekeskuste ja komandode vajaduste- ja soovidega. Rõhutati piirkondlikku eripära tähtsust. „*Mõned koolitused võiks olla lokaalsemad, regiooniti. nt. mõnes metsakomandos ei oleks vaja avarii koolitust või pealinna omadele metsakustutust.*“ Koolituste osas võiks olla rohkem valikuvõimalusi millistel koolitustel osaleda.

Koolituste lõpus toimuv koolitavate hindamine tekitab erinevad ettepanekuid. Mõned arvasid, et see tuleks ära kaotada, aga teised leidsid, et see motiveerib koolitustel rohkem õppima ja sellepärast tuleks hindamine kõikide koolituste juures sisse viia.

Veel pakuti välja, et koolituste tagasisidet peaks osalejate käest rohkem küsima ning tagasisidet peaks ka rohkem arvesse võtma. Oleks vaja teha teavitust sellest, kuidas koolituste tagasisidet arvesse võetakse.

3.3. Intervjuude tulemused

3.3.1. Üldine ülevaade koolitustegevusest

Koolitustegevuse jagunemine struktuuriüksuste vahel. PTV valveteenistujate koolitustegevuse juures on osa koolitustegevusest korraldatud PAO ja PTO poolt, kuid komandosise väljaõppega tegelevad päästekeskustes olevad valmisolekubürood. Üks intervjuueritavatest leidis, et kogu koolitustegevuse valdkond peaks kuuluma PAO alla tuues paralleeli ettevõtte personaliosakonnaga. Sellised koolitused toimuvad vastavalt koolitusplaanile ja intervjuudes mainiti, et tegemist on koolitustega, mida päästekeskused ise ei ole suutlikud korraldama. PAO ja PTO poolt plaanitud ja korraldatud koolitusi on edaspidi nimetatud Päästemaameti tasandi koolitusteks.

Komandosisest väljaõpet seevastu korraldatakse päästekeskuste tasandil. Komandosise väljaõppe korraldamisel lähtutakse teenuskaartidest. Teenuskaartides on märgitud, millised on erinevate harjutuste täitmise intervallid ja kriteeriumid ja teenuse pakkumiseks vajalik isikkoosseis. Teenuskaartidega seotud koolitusi nimetati intervjuudes tasemehoidmiskoolitusteks, mida peeti oluliseks põhjusel, et päästesündmuste arv ei ole nii suur, et see annaks PTV valveteenistujatele piisavalt praktikavõimalusi, vajalik on täiendav harjutamine, et oskuste tase ei langeks. Kuna komandode poolt osutatavad teenused on erinevad, siis sellest tulenevalt erinevad ka koolitused mida tehakse taseme hoidmiseks. Osadel komandodel on erivõimekused, näiteks keemiapääste ja siis selle komando valveteenistujad läbivad keemiapäästealaseid koolitusi, mida kõikides komandodes korraldata.

Info koolituste läbiviimise kohta. Kuigi harjutused on teenuskaartides ette nähtud, siis täpsemalt seda, kuidas täpselt nendega seotud koolitused läbi viiakse, ühtselt korraldatud ei ole ja selles osas on võimalikud päästkeskuste vahelised erinevused. Siiski tuli intervjuudest välja, et päästkeskused suhtlevad omavahel ja vahetavad infot tasemehoidmiskoolituste kohta. Kahjuks pole täpselt teada kui palju tasemehoidmiskoolituste korraldamine päästekoolituste vahel erineb.

Intervjuude tulemused näitavad, et PTV valveteenistujate täiendkoolituse kohta ei ole ülevaatlikku kaardistust tehtud. Koostatud on küll teenuskaardid ning selgemana tundub kutseõpe SKA päästekoolis. Arvati, et Päästeametil on ülevaade nende koolituste mahust ja koolitustel osalejate arvust. Selle juures toodi välja probleem, et andmed programmis SAP BO ei ole alati õiged. Täiendkoolituse kaardistamiseks peeti intervjuudes veel koolitusvajaduse kaardistamist ehk oldi seisukohal, et Päästeameti tasandil on ülevaade koolitusvajadusest olemas.

Komandosise koolituste kohta vastas Spetsialist D, et neil peetakse kindlat arvestust, milliseid koolitusi ja millise sagedusega on vaja teha ja kui paljud valveteenistujad on koolitused läbinud. Osad koolitused on vaja läbida ühel teenistujal mitmel korral aastas. *„Et aga, kui me räägime selles mõttes, nagu keskustes tehakse, siis keskused peavad oma selle tasemeõppe korraldama komandodes selliselt, et iga aasta kõik valveteenistujad kõikide enda komando poolt pakutud teenuste raames saavad harjutused ära teha ja mitte ainult ühe korra, olulisemate asjade puhul ikkagi mitu korda. Näiteks suitsusukeldumise harjutust peavad valveteenistujad vähemalt iga aasta läbima neljal korral.“* (Spetsialist D)

Koolituste teemad. Viimaste aastate olulisemate teemadena koolitustel nimetati merepäästet, suitsusukeldumist, keemiapäästet, vahtkustutust, liiklusvariide lahendamist. Lisaks toodi välja erinevate sõidukite ja tehniliste vahenditega seotud koolitused (maastikusõidukid, C- ja CE-kategooria, alarmsõit). Suitsusukeldumise koolitused olid ühe intervjuueeritava väitel varasemalt rohkem tsentraliseeritud, kuid viimasel ajal seda nii palju Päästeameti tasandil ei koolitata.

Olulisemate koolitusteemade valikut põhjendati osutatavate teenustega. Väideti, et Päästeameti tasandi koolitused on kõige rohkem suunatud baasvõimekuse arendamisele. Peeti loogiliseks teha koolitusi teenuste osas, mida sagedamini tuleb osutada. Kui lisanduvad uued teenused, siis on vajalikud nende alased koolitused. Samuti kui võetakse kasutusele uusi tehnilisi vahendeid, on jällegi vajalikud nende kasutamise koolitused.

Komandosise koolituste juures on korraldatud rohkem neid koolitusi, mille puhul päästkeskustes on selgunud, et võimekuse osas on rohkem puudujääke. Mõnedel juhtudel on koolitatud osade erivõimekuste osas komandodes rohkem valveteenistujaid kui teenuskaardi järgi peaks olema, sest on tunnetatud, et teenuskaardijärgse miinimumnõude täitmise puhul ei ole komando vastavate oskustega isikkoosseis piisav. Teises intervjuus jällegi selgus, et alati ei täideta teenuskaardi miinimumnõudeid komandosise koolituste osas.

Koolitustegevuse põhimõtted. PTV valveteenistujate koolituse üldiste põhimõttena selgusid intervjuude põhjal teenuskaartidest lähtumine, tsüklilisus, teenuste pakkumise võimekuse tagamine, tsentraliseeritus, standardiseeritus.

Teenuskaartidest tulenevad koolituste teemad ja koolitusel osalevate teenistujate arvud. Tsüklilisuse põhimõtte järgi tuleb teatud tüüpi koolitusi perioodiliselt korrata. Koolitusi korraldatakse selliselt, et oleks tagatud komandode võimekus pakkuda PTV teenuseid, mis on selle komando jaoks ette nähtud. Teenuste juures on vajalik nende kvaliteedi tagamine. Kvaliteedi tagamisega seoses toodi välja ühiskonna ootustele vastamine. „*Sest noh, ühiskond tänapäeval on harjunud saama head kvaliteeti ja meile ei anta andeks seda, kui me ei oska näiteks redeltõstukatut püsti tõsta mingi viiekordse maja kõrval, kus korter põleb. Need asjad tuleb nagu komandos hoida kogu aeg nagu soojas.*“ (Spetsialist D)

PTV valveteenistujate koolituspõhimõttena nimetati tsentraliseeritust ja standardiseeritust, mille tulemusena Päästeameti tasandi koolitused toimuvad üle kogu organisatsiooni ühesuguselt. Selles osas mainiti, et varem ei olnud koolitustegevus nii tsentraliseeritud, kui päästkeskuste juures tegutsesid koolitusbürood. Koolitusbürood lähtusid koolituste planeerimisel rohkem päästkeskuse enda vajadustest, kuid nüüd vaadatakse koolitusvajadust peamiselt Päästeameti tasandil.

Intervjuus selgus, et koolitusbüroode kaotamine toimus pärast teenuspõhisele juhtimisele üleminekut Päästeametis. Koolituste sisu osas ei tajutud olulisi muutusi pärast seda, kuigi mööndi, et võib-olla nüüd analüüsitakse kogu PTV valdkonda teenusepõhiselt ja võetakse seda ka koolituste ettevalmistamisel arvesse. Pärast teenusepõhise juhtimisele üleminekut on koolitajatena hakatud kasutama rohkem kitsama valdkonna spetsialiste.

Teenusepõhise juhtimise kohta arvati, et koolitustegevuse osas see toimib ja olulisemaid kõrvalekaldeid sellest printsiibist ei ole. Siiski märgati, et väga oluline on teenuse eest vastutava spetsialisti roll, sest temast sõltub teenuse areng. Samuti on oluline, kuidas spetsialist suhtleb päästekeskustega. Probleemid võivad tekkida, kui spetsialist on liiga teenusekeskne ja ei näe üldpilti. Siiski märgiti, et teenusepõhise juhtimise rakendamine on muutunud arusaamu PTV kohta selgemaks ja sellega seoses on ka koolituste planeerimine muutunud lihtsamaks, sest on olemas parem ülevaade, milliseid oskuseid tuleb õpetada.

Üks intervjuueeritavatest pidas teenusepõhise juhtimise kontseptsioonist kõrvalekaldeks, et koolituste osas ei võimaldata päästekeskuste vahel erisusi ja soovitakse koolitusi liigselt ühtlustada. Erisuste juures peeti silmas, et sõltuvalt keskuse vajadustest võiks seal olla koolitusi rohkem või teistsuguseid lisakoolitusi.

Märgiti veel, et PTV valveteenistujate tasemehoidmiskoolitused ei ole teenusena kirjeldatud ehk nende puhul ei ole teenusejuhtimise põhimõtted tagatud. Sisuliselt on nende teenuste eest vastutavaks päästekeskuste valmisolekubürood, aga selle kohta ei ole täpseid põhimõtteid fikseeritud. Selliste põhimõtete teenusena kirjeldamine võiks ühe intervjuueeritava arvates olukorda parandada selles mõttes, et tasemehoidmiskoolitused toimuksid kõikides päästekeskustes ühtlasemalt. *„Valmisolekubürool ei ole kirjeldatud päästetöövaldkonna teenuseid ehk põhimõtteliselt seesama koolituse planeerimise või tasemehoidmise, koolituse planeerimise, koordineerimise teenused on kirjeldamata. Kui see asi ükskord ära kirjeldatakse, siis saavad kõik keskused ühtemoodi aru, mis on nagu valmisoleku büroo ülesanne selle tasemehoidmiskoolituse planeerimisel, koordineerimisele täna, nagu nad teevad kõik erinevalt neid asju.“* (Spetsialist D)

3.3.2. Koolituste planeerimine

Koolituste planeerimisega tegelevad struktuuriüksused. Koolituste planeerimisega tegelevad intervjuude põhjal Päästeameti tasandil PAO ja päästekeskuste tasandil valmisolekubürood. Seda peeti õigeks, et PAO kõikide koolituste planeerimisega ei tegele, vaid päästekeskuste tasandil on see jäänud valmisolekubüroode jaoks, sest see annab rohkem paindlikkust ja PAO jaoks võiks see olla liiga suuremahuline ülesanne.

Päästeamet kogub andmeid päästesündmustel ja õppustel ilmnenuid probleemide kohta, seda kasutatakse sisendina koolitusvajaduse väljaselgitamisel. Koolitusvajaduse selgitamisel märgiti, et päästekeskused saavad komandodest sisendit koolitusvajaduste kohta. Sarnaselt päästekeskused

saadavad omapoolseid ettepanekuid PAO-le. PAO koondab sellised arvamused kokku. Üks intervjuueeritavatest arvas, et tegelikult sisuline koolitusvajaduse analüüs toimubki päästekeskuste tasandil, kuid PAO saab selle info põhjal langetada tervet Päästeameti hõlmavaid otsuseid.

Koolitusvajaduse allikad. Päästekeskuste tasandil saadakse koolitusvajaduse kohta teavet päästesündmustelt ja õppustelt. Kogutakse komandodest vahetut tagasisidet, et millistest koolitustest on puudus. Komandodes annavad tagasisidet komandopealikud või ka teised komando isikkoosseisu liikmed. „*Et meil on mingi koolitus puudu. Seda nad ütlevad väga aktiivselt otse ise, iseasi, noh, või kui sulatõena seda võtta.*“ (Spetsialist A) Samuti saadakse teavet koolitusvajaduse kohta operatiivkorrapidajatelt, kes võivad anda teavet komandode võimekuse puudujääkide kohta. Koolitusvajaduse kohta saadakse sisendit ka komandodes kasutusel oleva tehnika ja vahendite põhjal, et see määrab ära, kui palju teenistujaid peavad oskama neid kasutada. Erinevate sisendite kokku kogumisega ja koolitusvajaduse väljaselgitamisega selle põhjal tegelevad valmisolekubüroode spetsialistid.

Koolitusvajaduse analüüsimise tugevused ja nõrkused. Koolitusvajaduse analüüsimise tugevusena nimetati teenusepõhist lähenemist ja et sellest põhimõttest kõrvalekaldeid on vähe. Positiivne on see, et iga teenuse eest vastutab üks ekspert. Samuti peeti positiivseks koolituste suurt mahtu, mis kohati võib olla ka negatiivne, kui mõnedes komandodes läheb koolituse maht nii suureks, et hakkab segama teisi tegevusi.

Koolitusvajaduse analüüsimise puudustena toodi välja, et Päästekeskuste tasandil ei ole koolitusvajaduse analüüsimine väga süsteemne, arvati, et Päästeameti tasandil on see parem. Koolitusvajaduse analüüsimise negatiivse aspektina mainiti tsentraliseeritust, mille tulemusena lähenetakse koolitusvajadusele üle Päästeameti liiga ühesuguselt ehk ei arvestata piisavalt päästekeskuste spetsiifilisi vajadusi. Probleemiks on veel piiratud koolituseelarve, mille tulemusena ei õnnestu kogu koolitusvajadust rahuldada, mistõttu koolitusvajaduste analüüsi tulemused jäävad rakendusetu. Probleeme on ka koolitustega seotud andmebaasidega, mis teeb keerulisemaks koolitusvajaduste planeerimist.

Koolituste planeerimise tugevused ja nõrkused. Koolitusplaani koostamisel lähtutakse komandodes kavandatud koolitusest ja nende mahtudest ja vastavalt sellele plaanitakse koolituskalender. Koolitusi üritatakse jaotada ühtlaselt aasta peale ja selle juures tuleb arvestada teenistujate töökoormusega. Koolitustel osalemise aeg kuulub tööaja sisse ja see võib tekitada

ületunde. Koolitusplaani koostamiseks toimuvad läbirääkimised erinevate päästeskuse spetsialistide vahel, et leppida kokku sobivas koolituste mahus ja teha ära prioriteetsemad koolitused. Tekib probleeme, et ajaliselt ei jõua kõiki plaanitud koolitusi ära teha ja siis tuleb osade koolituste mahtusid vähendada. Koostöö osas PTO-ga nähti probleemi selles, et PTO võiks päästeskuste käest rohkem arvamust küsida, milliseid koolitusi korraldada.

Päästeameti tasandi koolituste aegade planeerimisel toodi probleemina välja, et koolituste aegadest teavitatakse mõnikord liiga hilja. Kuna valveteenistujate tööaegade planeerimine seoses koolitustega on keeruline, siis võiks olla pikemalt ette teada kuupäevaliselt, millal koolitused toimuvad.

Koolituste planeerimisel on positiivne, et seda tehakse pikaajaliselt. Juba pool aastat varem hakatakse planeerima järgmise aasta koolitusi. Kuid koolituste pikaajalises planeerimist nähti ka probleemina, kuna see vähendab paindlikkust ja muudab väga keeruliseks muudatuste tegemise või uute koolituste kavandamise, kui selleks peaks vajadus tekkima. *„Kui me järgmise aasta koolitused paika peame saama eelmise aasta suve lõpuks, siis sellised vahepeal tekkinud koolitusvajadused või siis mingisugused väga head ideed, nende nii-öelda koolituste korraldamine samal aastal on keeruline.“* (Spetsialist C)

3.3.3. Koolituste korraldamine ja läbiviimine

Koolituste korraldamisega tegelevad struktuuriüksused. Päästeameti tasandi koolitused toimuvad peamiselt SKA kaudu. Koolituste toimumiskohad võivad olla erinevad. Mõnede koolituste toimimiskohad määrab ära koolituse eripära, näiteks naftareostuskorje koolitused. Varasematel aegadel ei toimunud palju koolitusi SKA-s, kuigi koolitusi läbiviivad koolitajad olid siis samad, kes praegu. Mõnedes spetsiifilistes valdkondades nagu merendus, võivad koolitused olla läbiviidud ka teiste organisatsioonide poolt.

Komandosisesed koolitused toimuvad sageli komandoruumides, kuigi ühes päästeskuses peetakse oluliseks, et praktilisi koolitusi peetakse võimalikult palju väljaspool komandot ehk teenistujatele võõras keskkonnas. *„Me oleme aastaid hästi palju komandopealikele käinud peale selle teemaga, et kui nad teevad mingisuguseid harjutusi, näiteks suitsusukeldumise harjutusi, siis nad ei teeks seda komandodes. Sest oma komandoruumid on nangunii tuttavad ja selle koolituse efektiivsus oluliselt langeb.“* (Spetsialist D)

PAO korraldab koolituste tellimise Päästeameti väliselt, samuti teavitab ta koolitusvajadusest SKA-d ja tellib sealt koolitused. Päästeameti poolt korraldatavatel koolitustel ei ole päästkeskustel tavaliselt koolitaja osas valikuvõimalust, kui koolitus tuleb SKA-st.

Tasemehoidmise koolitustel on koolitajateks tavaliselt komandopealikud või meeskonnavanemad. Teatud määral on koolitajaks ka valmisolekubüroo instruktorid. Instruktorid suunatakse koolitajateks rohkem nendesse komandodesse, kus valmisolekubüroo hindab, et meeskonnavanemate võimekus koolitajatenä on madalam. Koolitajate valikul lähtutakse sellest, et tegemist oleks oma ala spetsialistiga. Kõikide koolituste puhul ei ole suurt valikuvõimalust koolitajate osas, sest mõne valdkonna koolitajaid võibki olla ainult üks. Koolitajate valikul tuleb lähtuda koolitajate tööajast, siis kui koolituseks eelarvelised vahendid puuduvad ja kellel ei tekiks koolituse läbiviimisega ületunde. Spetsialist C märkis, et tema päästkeskuses on hakatud eelistama koolitajatenä valveteenistujaid, sest ollakse seisukohal, et see arendab ka koolitajaks olevat teenistujat ennast. *„Et paremad koolitajad on valveteenistujad ise. Ehk siin on niisugune selline kahe otsaga kasu sees, et valveteenistuja, kes saab koolituse ja valveteenistuja, kes läbi viib koolituse, see tähendab seda, et tema saab ka pärast selle koolituse läbiviimiseks umbes kaks-kolm korda paremaks spetsialistiks, kui ta ennem oli, ehk siis ta oma töö ajal saab samamoodi seda teadmist paremini rakendada.“* (Spetsialist C)

Koolitusmeetodid. Koolitusmeetodite valiku juures märgiti, et valveteenistujate töö seisneb suuremas osas käelistest tegevutest. Selliste tegevuste juures on oluline pidev harjutamine ja sellest tulenevalt peavad koolitused sisaldama praktilisi tegevusi.

Koolitusmeetoditest rakendatakse tavaliselt kombinatsiooni klassiruumis toimuvast õppest ja praktilistest harjutustest. See põhimõte kehtib nii kõikide tasandite koolituste puhul. Klassiruumis toimuv õpe eelneb praktilistele harjutustele. Olulisemaks peetakse siiski õppe praktilist poolt. *„Et kui keegi tahab õppeklassis lisaks loengut pidada, siis see on lubatud, aga kõik tõdevad, et see ei ole väga efektiivne meetod päästjate valdkonna teenistujate koolitamiseks“* (Spetsialist A) Praktilise õppe tähtsust põhjendati ka sellega, et tegemist on täiskasvanud õppijatega. Koolitusmeetoditena mainiti ka virtuaalseid koolitusi nagu õppevideote vaatamine ja Skype'i vahendusel tehtavad koolitused. Viimasel ajal on hakatud rohkem kasutama lähenemist, kus on ühendatud e-õpe ja praktiline õpe, näiteks mainiti sõidukijuhtimise koolitusi, et seal on osade autokoolide poolt e-õpe.

Koolituste korraldamisel tavaliselt jäetakse õppemetoodika valik koolitaja otsustada. Vaatamata sellele, et eelistatakse praktilist õpet, siis ei öelda koolitajale ette, et kui suure osa peaks praktiline õpe koolitusest moodustama ega seata ka muid otseseid nõudeid metoodikale.

Koolituste läbiviimise juures märgiti positiivsena, et koolitusi on palju ja et koolitused suuremas osas põhinevad praktilistel tegevustel. SKA poolt pakutavate koolituste kvaliteeti hinnatakse kõrgelt.

Koolituste korraldamise tugevused ja nõrkused. Koolituste läbiviimist takistab raha- ja ajapuudus. Koolitusvõimalusi on piisavalt ja võiks koolitusi rohkemgi teha, kuid eelarve on piiratud ja ka teenistujate ajaline ressurss ei võimalda alati kõiki koolitusi teha. Samuti ei ole võimalik alati tellida koolitusi vastavalt komandode või valveteenistuja individuaalsetele vajadustele. Mõnel üksikul juhul on koolitaja ja koolitatavate vahel tekkinud konfliktid ja teenistujad ei ole pidanud koolitajat sobivaks.

Koolituste läbiviimise juures toodi probleemina välja, et on vähe koolitusi operatiivkorrapidajatele ja meeskonnavanematele. Operatiivkorrapidajate puhul ei olegi võtta koolitajaid, kes neid koolitada suudaks, võimalik on nende suunamine välislähetustele. Seetõttu on nende koolitamine juhuslik ja ebaühtlane. Spetsialist C hinnangul on nende teenistujate huvi koolitustel osalemise vastu kõrge ja nad tunnevad puudust koolitustest, mistõttu ei ole neil isegi erilisi nõudmisi koolituste sisu osas.

Koolituste korraldamisel probleemina toodi välja, et SKA poolt korraldatavad koolitused toimuvad enamasti Põhja-Eestis. Osade päästkeskuste teenistujate jaoks on see märkimisväärne probleem, sest koolitustele kohale sõitmisega kaasneb suur ajakulu. Selle asemel võiksid SKA koolitajad tulla tegema koolitusi ka teistesse Eesti piirkondadesse. Seda takistab vastavate koolitusvahendite puudumine, kuid sellise tehnilise võimekuse võiks luua igasse päästkeskusesse.

3.3.4. Koolituste hindamine

Koolitusel osalenute hindamine. Intervjuudest selgus, et osade koolituste puhul toimub koolituse lõpus koolitusel osalenute hindamine. Hindamine on ebaühtlane ja sõltub koolitusest ja koolitajast. Osadel koolitustel antakse põhjalikku individuaalset tagasisidet. Mõnedel koolitustel antakse selle läbinutele tunnistus.

Koolitusel osalenute hilisem hindamine toimub ebaühtlaselt ja mitteformaalselt. Selle kohta võib näiteks meeskonnavanem väljendada oma arvamust, kui ta leiab, et mõni valveteenistuja ei ole koolitusel õpetatavat omandanud, ei suuda seda töös rakendada ja tuleks saata uuesti koolitusele. Valveteenistujate oskuseid hinnatakse kontrollharjutustel, kuid tavaliselt ei seostata seda koolitustega, mis tähendab, et ei hinnata, kas pärast koolitusi on kontrollharjutuste tulemused paranenud. Siiski tuli Spetsialist C päästekeskusest välja praktika, kus tehakse pisteliselt testharjutusi vastavalt sellele, milline on olnud komandosine väljaõpe eelnevatel nädalatel. Mõnikord on tehtud pistelist teadmiste kontrolli kirjaliku testi vormis.

Ühes intervjuus selgus probleem, et koolitaja andis valveteenistujale tunnistuse koolituse läbiviimise kohta vaatamata sellele, et ta hindas teenistuja õpitulemusi madalalt ja ei pidanud teda sobivaks õpetatud toimingut sooritama. See on probleem, sest tunnistuse olemasolu korral ei ole võimalik hiljem keelata teenistujal selle toimingu sooritamist praktikas.

Koolituste tagasiside küsimine. Koolituste kohta küsitakse tagasiside koolitatavatel kas koolituse lõpus või hiljem komandos suulises või kirjalikus vormis. Tagasiside liigub omakorda valmisolekubüroosse ja sealt edasi teenuse eest vastutava eksperdini. „*On olnud suusõnalisi, on olnud isegi kirjalikke ja on olnud sellised, et komandosse tagasi jõudes on teenistuja kurtnud seda pealikule, pealik omakorda piirkonna juhile ja sealt jõudnud keskusesse valmisolekusse ja see info on jõudnud eksperdini, siis selle valdkonna või siis selle teenuse eest vastutavale, kes on nagu tellinud või otsinud need kursused.*“ (Spetsialist B) Koolituste tagasisidet on küsitud ka veebipõhiste küsitlustega, kasutades spetsiaalset tagasiside keskkonda. Veebipõhine tagasiside küsimise korral saadakse tagasisidet võrdlemisi vähe. „*On sedasi, et no ütleme, et kolmekümnest, kolm vastavad, et väga pikkasid ja väga palju just seda tagasisidet ei tule siis ka.*“ (Spetsialist C). Rohkem tagasisidet on saadud siis, kui seda on küsitud telefoni teel, sest siis on teenistujal keerulisem vastamisest loobuda. Sellised tagasiside küsimise praktikad ei ole aga üheselt päästekeskustes määratletud ja on seega ebaühtlased.

Koolituste hindamine. Koolituste hindamise kohta selgus, et Spetsialist C päästekeskuses mõõdikute süsteemi selle jaoks eraldi välja töötatud ei ole. Spetsialist D päästekeskuses kasutatakse mõõdikuid selle kohta, kui palju on teenistujad koolitusi läbinud, kuid puuduvad mõõdikud koolituse tulemuste kohta. Varasemalt kasutati sooritusindeksit kontrollharjutuste kohta. Ühes päästekeskuses peeti mõõdikuteks samuti arvestust koolitusel osalenute kohta. Ühe päästkeskuse intervjueeritav ei osanud mõõdikute kasutamise kohta vastata.

Koolituste tagasiside kogumise kohta vastas Spetsialist C veel, et selle juures võiks keskenduda rohkem positiivsele. Tagasiside kogutakse ja fikseeritakse rohkem siis, kui koolituste juures on midagi negatiivset ja tagasiside otsimisel üritataksegi leida peamiselt koolituste puuduseid, kuid peaks selgitama välja ka koolituste tugevaid külgi.

3.3.5. Kokkuvõtvad hinnangud

PTV valveteenistujate koolitussüsteemi tugevustena märgiti koolitusvajaduse rahuldamist, teenuskaartidest lähtumist, koolituste ühtsete põhimõtete rakendamist kogu Päästeameti ulatuses, koolituste korraldamise jagunemist PAO ja päästkeskuste vahel, tagasiside küsimist, koolituste andmebaasi.

Kuna koolitusi toimub palju, siis hinnati, et suuremas osas on koolitusvajadus rahuldatud, kuigi üksikuid vajakajäämisi kindlasti esineb. Tagasiside küsimise juures toodi välja, et ollakse valmis negatiivseks tagasisideks koolitusel osalenutelt, ei kardeta seda, vaid soovitakse selle põhjal tulevikus koolitusi parendada. Kiideti ka koolituste andmebaasi, vaatamata sellele, et seal mõningaid vigu ja ebatäpsusi leidub, sest see teeb koolitustest ülevaate saamise lihtsamaks.

Koolitustegevuste nõrkusena märgiti rahaliste ja ajaliste ressursside piiratust, väheseid võimalusi koolitusi individuaalsetele vajadustele kohandada. On keeruline teha koolitusi väiksematele sihtgruppidele, kellel on spetsiifilised koolitusvajadused. Puudusena mainiti liigset tsentraliseeritust ja vähest paindlikkust ning kohalike vajadustega arvestamist. Mõnedes valdkondades on sobivate koolitajate puudus.

Tehti ettepanek, et tuleks leida paremad võimalused valveteenistujate tasustamiseks, kui nad on koolitajad. Koolituste eest võiksid olla ettenähtud lektoritasud ja peaksid olema eelarves vahendid nende maksmiseks. See lahendaks probleemi, et koolitajate valikul tuleb arvestada, kuidas seda mahutada koolitajate tööaega ilma lisatasu maksmata. Lektoritasude maksmine võiks suurendada valveteenistujate motivatsiooni koolitajatena tegutsemisel. Samuti pakuti välja, et koolituste eelarves võiks olla jäetud reserv koolitusplaaniväliste koolituste jaoks. Et kui peaks tekkima aasta jooksul uus koolitusvajadus, siis saaks seda reservi kasutada.

4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Töö neljandas peatükis esitatakse uuringu tulemuste põhjal tehtavad järeldused ja ettepanekud. Peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks, mille esimeses esitatakse järeldused uurimisküsimuste kaupa ning arutletakse tulemuste tähtsuse kohta nii Päästeameti seisukohast kui üldisemas kontekstis ja seostatakse tulemused esimeses peatükis esitatud teoreetiliste käsitlustega. Teises alapeatükis esitatakse ettepanekut PTV valveteenistujate täiendkoolituse parendamiseks.

4.1. Järeldused ja tulemuste arutelu

Magistritöö esimeseks uurimisküsimuseks oli: „Missugune on praegune PTV täiendkoolituste süsteem?“

PTV täiendkoolitused kuuluvad Päästeametis teenistujate arendamise teenuste hulka. Selle teenuse juhiks on teenistujate arendamise teenuse ekspert. Sellise lähenemise rakendamine on põhjendatav teenusepõhise juhtimise rakendamisega Päästeametis.

PTV täiendkoolituste korraldamine jaguneb PAO, PTO ja päästekeskuste vahel. Päästekeskustes toimub veel komandosine õpe, mida dokumendi „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord“ järgi täiendkoolituseks ei loeta, kuid sisuliselt on tegemist koolitusega. Vastavalt sellele võib eristada järgmiseid täiendkoolituse tasandeid:

- Päästeameti tasand – on tsentraalselt planeeritud, koolitused suunatud peamiselt uute kompetentside omandamisele
- Päästekeskuse tasand – regionaalne tasand, planeeritud päästekeskuste juures olevate valmisolekubüroode juures
- Päästekomando tasand – koolitused on korraldatud komandodes, suunatud seniste kompetentside taseme säilitamisele.

PAO on Päästeameti tasandil koolitustegevuse protsessi juhtimise ja toimimise eest vastutajaks. PTV täiendkoolituste korraldajaks on samuti PAO. PTO juures on teenusejuhid, kes määratlevad koolituste prioriteedid.

Koolitusvajaduste väljaselgitamine toimub Päästeameti tasandil PAO poolt. Koolitusvajaduse aluseks on dokumendianalüüsi tulemuste kohaselt strateegiadokumendid, eksperthinnangud, õigusaktidest tulenevad nõuded, arenguestluste ja hindamiste tulemused. Töötajate hindamist ja arenguestluste koolitusvajaduse väljaselgitamisel on rõhutanud Randmaa-Liiv et al. (2012), strateegiadokumentide kasutamist aga Kabst ja Wehner (2013).

Päästeskuste tasandil tegelevad koolitusvajaduse väljaselgitamisega valmisolekubürood. Päästeskuste valmisolekubürood saavad esitada ka omapoolseid seisukohti PAO-le Päästeameti tasandi koolituste kohta. Päästeskustes toimub koolitusvajaduse väljaselgitamine vastavalt päästesündmuste ja õppuste tulemustele, kontrollharjutuste tulemustele ning samuti koguvad valmisoleku bürood vahetut tagasisidet komandodest ja operatiivkorrupidajatelt. Intervjuude põhjal võib väita, et tegelik koolitusvajaduse väljaselgitamine lähtub tõenäoliselt peamises osas dokumendile „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja kord“.

Päästesündmuste, õppuste ja kontrollharjutuste tulemuste kasutamist koolitusvajaduse väljaselgitamise sisendina võib vastavalt Lussier ja Hendon (2019) pidada õigeks lähenemiseks, sest koolitusvajadus põhineb erinevusel selle kohta, mis toimub praegu tööl või töökohtadel ja seda, mida on vaja tulevikus. Samuti võib väita, et Päästeskuste tasandil koolitusvajaduste väljaselgitamine vastab Kabst ja Wehner (2013) põhimõttele, et vahetutelt juhtidelt, kellelt komando tasandilt infot saadakse, saadakse hea ülevaade töötajate koolitusvajadusest. Võib arvata, et komando tasandil osatakse öelda, milles seisneb valveteenistujate kompetentsilõhe.

Käesoleva uuringu tulemused ei näidanud, et koolitusvajaduse väljaselgitamiseks kogutakse andmeid Päästeameti välistelt osapooltelt, mida on oluliseks pidanud Burden ja Proctor (2000). See võib olla probleemiks, eriti kui arvestada, et teenusepõhine juhtimine nõuab vastavalt Prey (2018) kliendikeskset lähenemist. Seega võiks koolitusvajaduse osas võtta arvesse, milline on elanike rahulolu Päästeameti teenustega ja mis on selles osas suuremad probleemid.

PTV täiendkoolituste korraldamine toimub vastavalt koolitusplaanile. Päästeameti tasandil koostab koolitusplaani PAO koostöös struktuuriüksuste juhtidega. Koolitusplaani koostamise

aluseks on väljaselgitatud koolitusvajadused. Koolitusplaan koostatakse aasta kaupa järgmise aasta peale ette.

Seega on tegemist olukorraga, kus koolitusvajadus ehk, milliseid koolitusi, kui palju ja kellel on vaja korraldada, selgitatakse välja PAO poolt. Kui koolitused on planeeritud, siis nende läbiviimise korraldamine toimub Päästeameti tasandil samuti PAO poolt. PAO korraldab täienduskoolitusi vastavalt PTV teenustele, st viiakse läbi koolitused, mis tagavad Päästeameti üksustel võimekuse teenuseid pakkuda. Iga PTV teenuse kohta on olemas teenusekaart ja sellest teenusekaardist tulenevad nõuded valveteenistujate pädevustele ning koolituste läbimisele.

Komandosisesel tasandil on tegemist nn tasemehoidmiskoolitustega ja nende planeerimise juures on olulised teenuskaardid, mida võib pidada heaks näiteks teenuse standardiseerimisest. Vastavalt Hammer (2014) võimaldab standardiseerimine tagada teenuse kvaliteedi vastavuse ühtsetele põhimõtetele.

Töös läbiviidud intervjuude tulemused näitavad, et olulisemad täiendkoolituste teemad on seotud baasteenuste ja sagedamini töös esinevate olukordadega. Uusi koolitusi tuleb juurde seoses uute tehniliste vahendite kasutuselevõtuga. Seda võib pidada positiivseks, et koolitustel pööratakse rõhku enim kasutatavatele kompetentsidele ja et hoitakse teenistujate kompetentsid töös kasutatavate tehniliste lahendustega vastavuses.

Täiendkoolituste teemad on peamiselt seotud spetsiifiliste tööalaste oskuste omandamisega, mis on vastavalt Soderquist et al. (2010) koolitustega hästi arendatavad. Samas ei ole nii palju koolitusi üldiste kompetentside kohta, mis Leinweber (2013) järgi ei ole koolitustega nii hästi arendatavad.

PAO on järelevalve teostajaks koolitusplaani ja koolituseelarve täitmise üle. Koolitusplaani täitmine sõltub ka PAO poolt täienduskoolituste korraldamisest. PTO teeb järelevalvet PAO üle koolitusplaani realiseerimise osas.

Nii teenusepõhise (Avalike teenuste ühtne ... 2014; Ojala 2012) kui ka portfelli juhtimise põhimõtete kohaselt (Avalike teenuste ... 2014) tuleb koolituste tulemusi hinnata. Töö tulemuste põhjal seda PTV valveteenistujate puhul kahtlemata tehakse, kuid kui vaadelda hindamist Kirkpatrick (2006) mudeli tasemete järgi, siis ei ole siin hindamine ühtlane.

Esimeseks tasandiks Kirkpatrick (2006) mudelis on reaktsioon, millega tegeletakse PTV valveteenistujate puhul erinevates vormides, nii suuliselt, kirjalikult (veebpõhiselt) kui telefoni teel. Ühtsed põhimõtted tagasiside küsimisele päästkeskuste tasandil puuduvad.

Teiseks tasandiks Kirkpatrick (2006) mudelis on õppimine, mille alla võib paigutada koolituste lõpus toimuvad teadmiste kontrollid. Nagu näitavad uuringu tulemused, on ka selles osas praktika ebaühtlane, sest mõne koolituse lõpus tuleb sooritada eksam, test või harjutus ja teise koolituse lõpus ei kontrollita osalejate teadmisi üldse. Ilmselt sõltub hindamine koolituse liigist ja läbiviijast.

Kolmandaks tasandiks Kirkpatrick (2006) mudelis on käitumine. Selle hindamiseks kasutatakse arenguestlusi, teadmiste ja oskuste kontrolli ning teenistujate kompetentsiprofiilile vastavuse väljaselgitamist. Päästjate jaoks kasutatakse selleks kontrollharjutusi, meeskonnavanemate ja operatiivkorrapidajate puhul aga SKA-s läbiviidavat teadmiste ja oskuste kontrolli. Seega on koolitustel osalenute hindamine jäetud suures osas komandode kanda, kuna päästjad moodustavad PTV valveteenistujatest suurima osa.

Kirkpatrick (2016) neljanda tasandi ehk tulemuste hindamisega uuringu tulemuste põhjal ilmselt Päästeametis ei tegeleta. Ei ole ülevaadet sellest, kuidas koolituste tulemusena muutub näiteks teenuste kvaliteet, elanike rahulolu Päästeameti teenustega ja tegelikult ei uurita ka seda, kuidas näiteks päästesündmuste lahendamise kvaliteet on pärast koolitusi paranenud.

Magistritöö teiseks uurimisküsimuseks oli: „Kuidas hindavad PTV valveteenistujad senist koolitustegevuse korraldust?”

PTV valveteenistujate seas läbiviidud ankeetküsitluse põhjal võib väita, et koolitustegevuste senist korraldus hinnatakse pigem heaks, kuid kindlasti on selles osas palju parendusvõimalusi. Võrdlemisi positiivsemad on hinnangud koolituste korraldamisele, madalamalt hinnatakse koolituste planeerimisega seonduvalt.

Koolituste planeerimise osas uuringus osalenud valveteenistujate hinnangul on tugevuseks organisatsiooni eesmärkidega arvestamine, kuid vähem ollakse rahul struktuuriüksuste (päästkeskused, komandod, üksikud teenistujad) huvide arvestamisega. Selline olukord on selgitatav tsentraliseeritud lähenemisega Päästeameti koolitustegevusele. Teenusepõhise juhtimise kohaselt tuleks tagada küll teenuste ühetaoline kvaliteet terves organisatsioonis (Avalike teenuste

ühtne ... 2014), kuid samas jällegi on küsitav, kui palju seda peab tegema teenistujate rahulolu arvelt. Ka strateegiadokumendis „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja kord“ on toodud välja põhimõte, et koolituste korraldamisel tuleb lähtuda Päästeameti struktuuriüksuse ja teenistuja ühildatud vajadustest. Küsitluse ja intervjuude tulemused näitavad, et seda alati ei tehta.

Kui lähtuda Nazli *et al.* (2014) seisukohast, et koolitus peab vastama organisatsiooni vajadustele ja toetama seeläbi organisatsiooni eesmärke, siis võibki pidada õigeks, et koolituste planeerimise juures tuleks esmalt arvestada organisatsiooni eesmärkidega. Autori arvates tuleks arvestada ka PTV eripäraga, et tegemist on kollektiivse tegevusega. On mõistetav, et Päästeamet soovib hoida ühtlast teenuse taset üle Eesti, see on ilmselt ka kodanike ootus. Üksikute teenistujate või ka komandode soov end mõnes kindlas valdkonnas arendada ei saa ilmselt olla primaarne üldisemate huvide ees, kuid siiski peaks mõistlikkuse piires leidma võimalusi olla koolitustega paindlik ja arvestada struktuuriüksuste eripärade ja huvidega.

Probleemiks on ka koolituskalender ja vastavalt sellele valveteenistujate tööaja planeerimine. Kuigi koolitusplaan koostatakse varakult, siis täpsed koolituste kuupäevad selguvad hiljem. Kuna koolituste maht on kohati väga suur ja toob kaasa ületundide tekkimise valveteenistujatel, siis sellega seoses on komandodes väga keeruline töögraafikuid ühildada koolitustega. Päästeameti tasandi koolituste osas ei ole komandodel suuremaid valikuvõimalusi kuupäevade osas.

Koolituste korraldamise osas võib üheks olulisemaks tugevuseks pidada kõrgetasemeliste koolitajate olemasolu, kuigi ka koolitajatele on osadel vastanutel etteheiteid. Koolitajaid hinnatakse kõrgelt kui erialaspetsialiste, kuigi ka hinnangud nende pedagoogilistele oskustele on suhteliselt kõrged. Seega võib väita, et enamike küsitlusele vastanute arvates on ilmselt piisavalt hästi tagatud Stolovich ja Keeps (2014) nõuded, et koolitajatel peaksid olema kõrged erialased kompetentsid. Kõrgemalt hinnatakse Päästeameti tasandi koolitusi SKA-s, samas päästkeskuste ja komando tasandil on koolitajate tase ebaühtlasem ja nõrgem.

Koolituste korraldamise osas ollakse rahul koolituste teemade ja sisukusega. Kuigi tajutakse, et kohalikest eripäradest tulenevaid koolitusi on vähe, siis on teenistujad rahul, et olulisemad koolituste teemad on koolitustega kaetud. Samuti ollakse enamasti rahul sellega, et koolitused on infotihedad ja hästi üles ehitatud.

Koolituste metoodika osas on samuti hinnangud enamasti positiivsed. Ollakse rahul sellega, et koolitused on praktilised, kuigi kohati soovitakse veelgi enam praktilist osa koolitustele. Praktiliste koolituste tähtsust päästetöös on rõhutanud ka Scandella (2012) ja Holmgren (2014). Võib arvata, et rahulolu koolituste metoodikaga ja ka koolitajatega sõltub sellest, millistel koolitustel on viimasel ajal osaletud ning sellest on tingitud ka erinevused uuringus osalenute vastustest.

Seoses tehnoloogiate arenguga on Williams-Bell *et al.* (2014) järgi hakatud päästjate õppes rakendama järjest rohkem simulatsioonõpet. PTV valveteenistujate küsitluse tulemused näitavad samuti, et soovitakse, et kasutataks simulatsioonõppevõimalusi rohkem ja et üldse rakendataks rohkem uudsetel tehnoloogiatel põhinevaid meetodeid.

Suurimaks probleemiks koolituste korralduse juures ja üldse enimmainitud probleemvaldkonnaks PTV valveteenistujate täiendkoolituste juures on koolituste toimumiskohad. Päästeameti tasandi koolitused toimuvad suures ulatuses Väike-Maarjas asuvas SKA päästekoolis. Mitmetest Eesti piirkondadest sinna kohale sõitmine võtab kaua aega. Sellest tulenevalt soovitakse, et koolitusi korraldaks rohkem komandodes või rohkem komandodele lähedal näiteks maakonnakeskustes või regionaalsetes päästekeskustes. Ilmselt ei ole see kõikide koolituste puhul võimalik, sest päästekoolis on osade koolituste läbiviimiseks spetsiaalsed tingimused, kuid ilmselt oleks võimalik osasid koolitusi rohkem regionaalselt hajutada. See muidugi tähendaks, et koolitajad peaksid üle Eesti rohkem ringi sõitma, selle asemel, et valveteenistujad sõidavad koolitajate juurde kohale. Samuti võiks e-õppe rakendamine teoreetilise õppe osas seda probleemi leevendada, et ei oleks vaja selle jaoks töökohast kaugele koolitusele sõita.

Koolituste hindamise osas on PTV valveteenistujad rohkem rahul sellega, et nende käest on tagasisidet küsitud. Samal ajal on sageli nende jaoks olukord ebaselge, kas ja kuidas seda tagasisidet arvestatakse.

Koolitatavate hindamise osas põhjustas mitmete vastajate seas pahameelt koolituste lõpus toimuv hindamine, mis põhineb omandatud oskuste ja teadmiste kontrollil. Osa vastanutest sooviks selle ära jätta põhjusega, et koolitus peaks olema oskuste omandamiseks mitte nende kontrollimiseks. Leidus ka vastuväiteid, et hindamine peaks alati koolituse lõpus olema, sest see motiveerib rohkem koolitusel õppima.

Magistritöö kolmandaks uurimisküsimuseks oli: „Missugused probleemid esinevad PTV valveteenistujate koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel?“

PTV koolituste planeerimisel võib selle tsentraliseeritust ja ühetaolisust pidada nii positiivseks kui negatiivseks aspektiks ja intervjuudes tuli selle kohta välja erinevaid seisukohti. Positiivse poole pealt tagab koolituste ühetaolisus sellise, et Päästeameti valveteenistujad on sarnaste kompetentside tasemega ja aitab Päästeametil ühtlast teenuse kvaliteeti hoida üle Eesti. Komandopõhine õpe ei ole ühistel alustel ega teenusena kirjeldatud ja leidus arvamusi, et ka seda peaks täpsemalt reguleerima. Samuti pakuti välja, et päästekeskuste juures tegutsevate valmisolekubüroode tegevust koolitusvajaduse väljaselgitamise ja planeerimise osas peaks standardiseerima ja teenusena kirjeldama.

Samas koolitustegevuse tsentraliseeritus ja ühetaolisus ei võimalda piisavalt kohandada koolitustegevust kohalikele oludele. Küsitavusi tekitab see, et kas üle Eesti peavad kõik PTV valveteenistujad olema ühesuguste kompetentsidega. Kui vastavalt komandode erivõimekustele on pakutavad koolitused erinevad, siis ilmselt tekitab küsimusi see, kas ka baasvõimekuse osas on regionaalselt erinevusi, mida peaks koolitustega arvestama. Intervjuude vastused peegeldavad, et praegune süsteem selliste erinevustega ei arvesta.

Koolitusvajaduse väljaselgitamise juures võib olla probleemiks, et päästekeskuste valmisolekubüroodes ei ole see väga süsteemne. Päästeameti tasandil on olukord selles osas intervjuude põhjal tõenäoliselt parem.

Intervjuude tulemused näitavad, et PTV valveteenistujate täiendkoolituse kohta ei ole ülevaatlikku kaardistust tehtud. Eelkõige ei ole terviklikku ülevaadet sellest, kuidas toimub komandosise võimude väljaõpe ja ei ole ka täpset ülevaadet päästekeskuste tasandil täiendkoolituste erisustest. Sellised analüüsid oleks autori hinnangul kindlasti vajalikud, et teenusepõhist juhtimist PTV valveteenistujate täiendkoolituses paremini rakendada.

Koolituste planeerimise juures nähti probleemi selles, et koolituste eelarve ja ka valveteenistujate ajaline ressurss on piiratud. Et koolitusvajadust nähakse suurena, leitakse, et koolitusi oleks vaja palju teha, kuid tegelikkuses ei ole võimalik seda teha. Sellist olukorda võib autori hinnangul pidada loomulikuks, sest ressursid on alati piiratud. Vastavalt Rao ja Shah (2012) on vajalik koolitusvajaduste prioriteedid määratleda ja vastavalt sellele ressursse optimaalselt rakendada.

Kuna koolitusi tehakse palju, siis võib tekkida Al Yahya ja Norsiah, (2013) poolt märgitud probleem, et koolitustele saadetakse teenistujaid, kes ei pea minema või tehakse suhteliselt ebavajalikke koolitusi. Selline probleem võib Päästeameti kontekstis olla aktuaalne.

Kuigi see, et koolitused plaanitakse pikaajaliselt ette on ühelt poolt positiivne, et see võimaldab komandode töökorraldust paremini korraldada, siis on selle juures probleemiks, et kui tekib vajadus või idee mõne uue koolituse korraldamiseks, siis on seda keeruline teha. Samuti on keeruline leida rahalisi ressursse pikaajaliselt ette planeerimata koolituste läbiviimiseks.

Koolituste hindamises sellel osalejate teadmiste arengu kohta võib väita, et see on ebaühtlane ja enamasti mitteformaalne. Osade koolituste lõpus toimub osalejate teadmiste või oskuste hindamine, osadel mitte. Samas ei selgitata süsteemselt välja, kuidas hiljem pärast koolitusi toimunud muutused valveteenistujate kompetentsides paranenud on. Mõnikord päästkeskuse tasandil tehakse seda kus valmisolekubürood teevad pistelisi harjutusi ja teadmiste kontrole koolitustele järgneval perioodil. Vastavalt päästeteenistujate hindamise korrale (2016) tuleb valveteenistujatele perioodilise hindamise käigus anda hinnang hindamisperioodil toimunud täienduskoolituse käigus omandatud teadmiste rakendamisele. Töö tulemused ei viita sellele, et seda tehakse alati süsteemselt.

Vastavalt Randmaa-Liiv *et al.* (2012) peaks üheks sisendiks tulevaste koolitusvajaduste väljaselgitamisel olema varasemate koolituste tagasiside ja tulemuste analüüs. Töö tulemuste põhjal ei ole teada, kas ja kuidas seda Päästeametis tehakse. Dokumendianalüüsi põhjal peaks tegema sellist analüüsi PAO, ei ole aga selge kas ja kui süsteemselt see asi tegelikkuses toimib.

Vaatamata erinevatele probleemidele, esinevad PTV teenistujate koolituste planeerimisel ja koolitusvajaduste väljaselgitamisel näitasid intervjuude tulemused, et üldiselt on valveteenistujate koolitusvajadus rahuldatud. Koolitusi toimub palju ja olulisemate kompetentside arendamine on sellega tagatud.

Üldistades magistr töö tulemusi avalikele organisatsioonide koolitustegevusele laiemalt, on töö autor seisukohal, et tunduvalt lihtsam on korraldada teenistujatele häid koolitusi, kuid koolitusprotsessi juhtimine suures ja regionaalsete struktuuriüksustega organisatsioonis on tunduvalt keerulisem. Häid koolitajaid ja hea kvaliteediga koolitusi on võimalik tellida või ise korraldada. Keerulisem on aga selliseid koolitusi rakendada organisatsiooni eesmärke silmas

pidades. Probleemkohad tekivad seoses tasakaalu leidmises erinevate struktuuriüksuste ja organisatsiooni huvide vahel, samuti on küsimuseks kuivõrd tsentraliseeritud ja ühtsetel alustel peab täiendkoolitus olema. Võttes arvesse töös esile kerkinud probleeme, kus regionaalse ja kohaliku tasandi poolt tuleb tagasiside, et piirkondlike eripäradega ei arvestata võiks autori hinnangul läheneda koolitusprotsessile selliselt, et koolitustegevuse põhimõtted oleksid üle organisatsiooni ühised, kuid see, milliseid koolitusi korraldada ei pea olema kõikides piirkondades ja struktuuriüksustes ühesugune. Otsustusprotsess koolitustega seonduvalt ei pea tingimata tulema ülevalt-alla põhimõttel, vaid võib toimuda ka madalamatele juhtimistasanditele rohkem otsustusõigust andes.

Magistritöö autori arvates iseloomustavad käesoleva töö tulemused seda, kuidas teenusepõhise juhtimise, mis sisuliselt ühtib protsessijuhtimisega, põhimõtteid saab suurtes avalikes organisatsioonides rakendada. Töö tulemused näitavad, kuidas esmalt viiakse ühtsetele alustele organisatsiooni põhiteenused (protsessid), koolitustegevus kui toetava funktsiooniga protsess läheb ühtsele alustele hiljem. Sealjuures on iseloomulik, et ühtsete põhimõtete rakendamine toimub enne kõrgema tasandi koolituste juures (tervet organisatsiooni hõlmavad ja tsentraalselt planeeritud), kuid struktuuriüksuste koolituspõhimõtted võivad jääda erinevaks. Samas tõstatub töö tulemustest vajadus ka neid ühtlustada. Seega on käesoleva magistritöö tulemused näiteks, kuidas protsessi- või teenusepõhine juhtimine rakendub esmalt organisatsiooni põhiprotsesside ja kõrgemal juhtimistasandil ja liigub sealt edasi tugiprotsesside ja madalamate juhtimistasandite juurde. Magistritöö autori arvates on selline praktika kohane, sest ilmselt ei ole võimalik korrigeerida protsessi- või teenusepõhist juhtimist terves organisatsioonis läbivalt rakendada ning oluline, et seda tehakse esmalt prioriteetsemate organisatsiooni tegevuse osade juures.

Magistritöö tulemused toovad suurte avalike organisatsioonide jaoks välja ka probleemi, et koolituste tsentraliseerimine ja tellimine ühest organisatsioonist ehk Päästeameti puhul SKA-st võib tekitada probleemi, et koolitused toimuvad paljudele teenistujatele ebasobivas asukohas, kui koolitusteks sobivad tingimused asuvad ainult ühes keskusel või kui koolitust pakkuv organisatsioon ei ole huvitatud koolitusi erinevates regioonides korraldama. Sarnane probleem võib esineda Eestis näiteks Politsei- ja Piirivalveameti või Vanglate Ameti teenistujate puhul. Kui tegemist on Eestist suurema territooriumiga riigiga, siis muutuvad ruumilised vahekaugused veelgi suuremaks takistuseks koolitustegevuse koondamisel ühte keskusel. Võimalik, et arvatakse, et Eesti on piisavalt väike ning saab koolitused koondada põhiliselt vaid ühte keskusel, kuid nagu näitavad käesoleva töö tulemused, siis selline lähenemine toob kaasa teenistujate rahulolematuse.

4.2. Ettepanekud

Eelnevalt läbiviidud analüüsi tulemuste põhjal esitab autor ettepanekud Päästeametile PTV valveteenistujate täiendkoolituse parendamiseks. Ettepanekud jagunevad kolme gruppi vastavalt täiendkoolituse protsessi erinevatele osadele. Ettepanekute seos töö teoreetiliste ja empiiriliste tulemustega on esitatud lisas 4 toodud tabelis. Ettepanekute prioriteetsus ja võimalikud teostajad on toodud lisas 5.

Ettepanekud koolituste planeerimise suhtes:

- Töötada välja põhimõtted, mille alusel päästekeskused ja komandod saavad esitada omapoolseid ettepanekuid koolitusprotsessi suhtes ja kuidas neid ettepanekuid menetletakse;
- Planeerida koolituste kuupäevad senisest varasemalt;
- Arvestada koolituste kuupäevade osas ja koolituste jagunemisel aasta peale rohkem päästekeskuste ja komandode soovidega;
- Kaardistada ja kirjeldada teenusena PTV koolitustegevus päästekeskuste ja komandode tasandil;
- Planeerida rohkem koolitusi operatiivkorrapidajatele ja meeskonnavanematele;
- Arendada koolituste infosüsteemi, et tagada andmete õigsus ja nende dubleerimise vältimine.

Ettepanekud koolituste korraldamise suhtes:

- Korraldada rohkem koolitusi teenistujate töökoha läheduses;
- Töökohast kaugel asuvate koolituste puhul kompenseerida teenistujatele koolitusele sõiduga seotud ajakulu või arvestada see tööaja hulka;
- Rakendada uusi tehnoloogiaid ja e-õpet, et teenistujate koolitused saaksid toimuda rohkem nende töökoha läheduses;
- Arvestada koolitajate valikul varasemat tagasisidet koolitajatele;
- Anda koolituste korraldamisel rohkem võimalusi teistele organisatsioonidele peale SKA eriti valdkondades, kus muudel organisatsioonidel on tugev kompetents või SKA poolsete eelnevate koolituste tagasiside on olnud negatiivne.

Ettepanekud koolituste hindamise suhtes:

- Võtta kasutusele ühtne veebipõhine koolituste tagasiside süsteem, millega kõikide koolituste puhul kõik osalejad saavad anda koolituse kohta tagasisidet;
- Teavitada regulaarselt PTV valveteenistujaid, kuidas on koolituste tagasisidet arvestatud;
- Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas kontrollharjutuste jm teadmiste kontrollide tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega;
- Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas päästesündmuste ja õppuste tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega;
- Analüüsida seoseid koolitustegevuse ja Päästeameti üldiste eesmärkide vahel.

Autori hinnangul võivad osa nendest ettepanekutest olla aktuaalsed ka teiste suurte avalike organisatsioonide puhul, kes rakendavad protsessi- või teenusepõhist juhtimist. Eriti oluliseks peab autor koolitustegevuse kui protsessi kirjeldamist täielikus ulatuses ning koolitustegevuse tulemuste analüüsimist seoses organisatsiooni eesmärkidega.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada probleemid ja kitsaskohad päästetöö valdkonna koolituste planeerimisel ning esitada ettepanekud nende lahendamiseks. Töös rakendati kombineeritud uurimisstrateegiat, mille andmekogumismeetoditeks olid dokumendianalüüs, ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud

Töö esimeses peatükis loodi uuringu teoreetiline alus. Selle juures käsitleti töötajate koolitust kui ühte osa õppimise ja arendamise protsessist. Selgitati, kuidas koolitusega toimub töötajate kompetentside arendamine, mis ei ole aga ainsaks koolituse eesmärgiks. Avalike organisatsioonide koolitustegevus omab eesmärke nii indiviidi, organisatsiooni kui avaliku teenistuse kui terviku tasandil.

Koolitustegevust on võimalik käsitleda nii portfelli-, protsessi kui teenuspõhise juhtimise kontekstis. Teenuste portfelli juhtimine eeldab ühtsete reeglite olemasolu teenuste ja nende vaheliste seoste kirjeldamiseks. Protsessijuhtimisega kaasneb koolitustegevuse käsitlemine protsessina ja standardiseerimine. Teenusepõhise juhtimise puhul on oluline kliendi vaatenurgast lähtumine ning koolitustegevuse käsitlemine organisatsiooni siseteenusena.

Koolitustegevuse juhtimine hõlmab koolitusvajaduse väljaselgitamist, koolituste kavandamist ja rakendamist ning koolituste hindamist. Koolitusvajaduse hindamine võimaldab tuvastada kompetentside lõhe, mis põhineb erinevusel soovitud ja tegelikul olukorra vahel. Pärast koolitusvajaduse väljaselgitamist on vajalik leida sobivad meetodid, kuidas koolituse abil koolituse eesmärgid saavutada. Samuti tuleb valida koolitajad ning koolituste toimumise ajad ja kohad. Koolituste hindamise aluseks on koolituse eesmärgid. Koolituste hindamise tasanditeks on reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused.

Magistritöös selgus, et PTV täiendkoolitused moodustavad ühe osa valveteenistujate arendamise teenusest. Nimetatud teenuse juhiks on teenistujate arendamise teenuse ekspert. Koolitustegevuse korraldamine jaguneb PAO, PTO ja päästkeskuste vahel ning lisaks sellele toimub

komandosise õpe. Päästeameti koolitustegevuse saab jaotada kolme tasandi vahel, milleks on Päästeameti tasand, päästkeskuste tasand ja päästekomando tasand.

Koolitusvajaduse väljaselgitamise ja koolituste planeerimisega tegeleb Päästeameti tasandil PAO, päästkeskuste tasandil aga päästkeskuste juures asuvad valmisolekubürood. Päästekomando tasandil korraldavad päästekomandod komandosise õpet. Koolituskava koostavad Päästeameti tasandil koostöös PAO ja päästkeskused. Koolituste läbiviimisega tegeleb Päästeameti tasandil PAO. PTO teostab järelevalvet koolitusplaani täitmise üle ja hindab koolitustegevust Päästeameti tasandil. Päästkeskuste tasandil hindavad koolitustegevust valmisolekubürood.

Koolitusvajaduse väljaselgitamise aluseks on Päästeameti tasandil strateegiadokumendid, eksperthinnangud, õigusaktidest tulenevad nõuded, arenguestluste ja hindamiste tulemused. Päästkeskustes tuginetakse koolitusevajaduse välja selgitamisel päästesündmuste ja õppuste tulemustele, kontrollharjutuste tulemustele, samuti koguvad valmisolekubürood vahetut tagasisidet komandodest ja operatiivkorrapidajatelt. Komandosise õppe vajaduse jaoks annavad sisendit teenuskaardid. Töö tulemused ei näita, et koolitusvajaduse kohta kogutakse infot organisatsioonivälistelt osapooltelt.

Päästeametis puuduvad ühtsed põhimõtted koolitustel osalenute tagasiside küsimiseks. Tagasisidet võidakse küsida nii vahetult pärast koolituse lõppu kui hiljem suulises või kirjalikus vormis. Osade koolituste lõpus toimub osalejate teadmiste ja oskuste kontroll, kuid ka siin on praktika ebaühtlane sõltudes koolituse liigist ja läbiviijast. Koolitusel osalenute oskuste hilisem kontroll toimub peamiselt päästekomandodes kontrollharjutuste käigus. Koolituste tulemuste hindamine pikaajalises perspektiivis Päästeametis puudub.

PTV valveteenistujad hindavad koolitustegevust kokkuvõttes positiivselt. Kõrgemad on hinnangud koolituste korraldamisele, madalamalt hinnatakse koolituste planeerimisega seonduvalt. Koolituste planeerimise osas ollakse rohkem rahul koolituste vastavusega organisatsiooni eesmärkidele, kuid vähem rahul struktuuriüksuste eripära arvestamisega. Rahulolematust valmistavad koolituskalender ja koolituste aja planeerimine.

Koolituste korraldamise osas on tugevuseks heade koolitajate kasutamine. Ollakse rahul, et koolitajad on enamasti oma erialaspetsialistid ja ka nende pedagoogilisi oskusi hinnatakse kõrgelt. Samuti ollakse rahul koolituste temade ja sisukusega ning ka hinnangud koolituste metoodikale

on enamasti positiivsed. Koolituste korraldamise juures on suurimaks probleemiks koolituste toimumiskohad. Soovitakse, et need toimuksid rohkem Eesti erinevates piirkondades, et ei oleks vaja alati koolitusel osalemiseks töökohast kaugele sõita.

Koolituste hindamise osas on rahulolu kõrgem tagasiside küsimisega, samas on probleemiks, et PTV valveteenistujatele jääb ebaselgeks, kuidas seda tagasiside hiljem kasutatakse. Vastakaid arvamusi tekitas koolituste lõpust toimuv osalejate teadmiste kontroll, mille puhul sooviti nii selle ära jätmist kui rakendamist kõikide koolituste puhul.

Uurimistulemused näitavad, et Päästeameti koolitustegevuse tsentraliseeritusel on nii positiivsed kui negatiivsed aspektid. See tagab valveteenistujate ühtlase kompetentside taseme ja ühtlase Päästeameti teenuste taseme, kuid ei võimalda arvestada regionaalsete eripäradega koolitusvajaduses. Koolituste planeerimisel on probleemiks vähene süsteemsus, seda eriti päästkeskuste tasandil. Samuti pole terviklikku ülevaadet sellest, kuidas toimub komandosise vältimine ja ei ole ka täpset ülevaadet päästkeskuste tasandil täiendkoolituse erisustest. Koolituste planeerimisel on takistusteks ajalise ressursi ja eelarve piiratus. Koolituste pikaajaline planeerimine on positiivne, kuid see vähendab võimalusi ootamatult tekkinud koolitusvajaduse realiseerimiseks.

Töö tulemuste põhjal esitati Päästeametile ettepanekud koolitustegevuse planeerimise, korraldamise ja hindamise kohta. Soovitati töötada välja ühtsed põhimõtted koolituste kohta ettepanekute esitamiseks, arvestada rohkem päästkeskuste ja komandode soovidega. PTV koolitustegevus päästkeskuste ja komandode tasandil tuleks kaardistada ja kirjeldada teenusena. Koolituste korraldamise juures soovitati korraldada rohkem koolitusi teenistuskoha läheduses, rakendada uusi tehnoloogiaid ja e-õpet, arvestada koolitajate valikul varasemat tagasisidet koolitajatele ning anda koolituste korraldamisel rohkem võimalusi teistele organisatsioonidele peale SKA. Koolituste hindamise osas soovitati võtta kasutusele ühtne veebipõhine koolituste tagasiside süsteem, teavitada regulaarselt koolituste tagasiside arvestamisest, töötada välja meetodika hindamiseks koolituste pikaajalisemaid mõjusid.

Töö tulemuste põhjal võib üldistada, et avalikel organisatsioonidel on suhteliselt lihtsam korraldada teenistujatele häid koolitusi, kuid koolitusprotsessi juhtimine suures ja regionaalsete struktuuriüksustega organisatsioonis on keeruline. Probleemiks võib olla tasakaalu leidmine organisatsiooni ja struktuuriüksuste vajaduste vahel. Töö tulemused iseloomustavad

organisatsiooni üleviimist teenusepõhisele või protsessijuhtimisele. Selle puhul esmalt viiakse ühtsetele alustele organisatsiooni põhiteenused (protsessid) ning koolitustegevus kui toetava funktsiooniga protsess standardiseeritakse ja ühtlustatakse hiljem. Töö tulemused toovad suurte avalike organisatsioonide jaoks välja ka probleemi, et koolituste tsentraliseerimine ja tellimine ühest organisatsioonist võib olla problemaatiline.

Uuringu piiranguks võib pidada, et teenistujate küsitlusele vastamise määr oli suhteliselt madal ja seetõttu ei saa pidada küsitluse tulemusi üldistatavaks kõikidele PTV valveteenistujatele. Samuti oleks võinud intervjuuerida PTV valveteenistujate koolitusprotsessiga seotud spetsialiste PAO-st ja PTO-st, et tuua rohkem sisse Päästeameti tasandi koolituste vaatenurka. Tulevikus võiks sama teema uurimist jätkata pärast seda, kui Päästeamet on kasutusele võtnud teenistujate isiklikud arenguplaanid, siis saaks uurida, kuidas koolitustegevus vastab nendele arenguplaanidele.

SUMMARY

PLANNING AND ORGANIZATION OF RESCUE SERVICE ON-CALL RESCUE WORKERS TRAINING PROCESS

Kristi Gross

The research problem of the master's thesis is how should be the training process of on-call rescue workers of the Estonian Rescue Board organized, that it could unambiguously support both the professional competence of the employees and the smooth achievement of organizational goals? The aim of the master's thesis is to find out the problems and bottlenecks in planning trainings in the field of rescue work and to submit proposals for their solution. The research questions of the master's thesis are: 1) What is the current training system in the field of rescue work? 2) How do on-call rescue workers evaluate the current organization of training activities? 3) What are the problems in planning the training of on-call rescue workers and identifying training needs?

The master's thesis implemented a combined research strategy, where data is collected through document analysis, questionnaires and semi-structured interviews. The document analysis analyzed documents that have regulatory power in the Rescue Board and provide tasks for structural units, requirements for the qualification of employees or organizational regulations for the training of the organization. The questionnaire survey was conducted among the employees of the Rescue Board, the number of respondents was 181. Four experts of the Rescue Board's training field were interviewed in order to obtain their assessments of the training system.

In the theoretical part of the work, the training of employees was considered as a part of the learning and development process. Training activities were addressed in the context of portfolio, process and service-based management. Service portfolio management presupposes the existence of uniform rules for describing services and the relationships between these services. Process management involves treating training activities as a process and standardizing them. In the case of service-based management, it is important to proceed from the customer's point of view and to

treat training activities as an internal service of the organization. The management of training activities includes identification of training needs, planning and implementation of training, and evaluation of training. Assessing the need for training makes it possible to identify a competency gap based on the difference between the desired and the actual situation. Once the training needs have been identified, it is necessary to find suitable methods to achieve the training objectives. It is also necessary to choose the lecturers and dates and locations of the trainings. The evaluation of trainings based on the objectives of the training. The levels of evaluation of trainings are reaction, learning, behavior and results.

The master's thesis revealed that in the field of rescue work training constitutes a part of the employee development service, which is organized in cooperation between human resource department, rescue work department, and rescue centers, and in addition, brigade training takes place. The training activities of the Rescue Board can be divided into three levels, which are the level of the Rescue Board, the level of rescue centers and the level of the rescue brigade. The PAO is responsible for identifying training needs and planning training at the level of the Rescue Board, but the PTO is responsible for conducting training. At the level of rescue centers, training is provided by preparedness offices and rescue teams conducting in-team training.

The analysis of training needs is based on strategy documents, expert opinions, legal requirements, results of personnel assessments, rescue events and exercises, control exercises, service cards and feedback from managers. The Rescue Board does not have uniform principles for asking for feedback from trainees. Feedback may be requested either immediately after the end of the training or later in oral or written form. In case of some training programs, the participants' knowledge and skills are tested. The Rescue Board does not analyze the results of the training in the long term.

On-call rescue workers gave positive overall evaluations to the training activities. The evaluations of the organization of trainings are higher, while the evaluations related to the planning of trainings are lower. In case of training planning, rescue workers are more satisfied with the compliance of the trainings with the goals of the organization, but they less satisfied with taking the specific needs of structural units into account. On-call rescue workers are dissatisfied with training scheduling. The main strengths of the training process are skills and knowledge of the lectures, content of the trainings. The evaluations of the training methodology are also mostly positive. The biggest problem in organizing trainings are the training locations. Rescue workers do not like that they often take place far away from their rescue brigades.

Regarding the evaluation of trainings, satisfaction with asking for feedback is higher, however, the problem is that it remains unclear on-call rescue workers how this feedback will be used later. There were contradictory opinions about testing of trainees' knowledge at the end of the trainings, which called for both its omission and its application to all trainings.

The centralization of the Rescue Board's training activities has both positive and negative aspects. This ensures a uniform level of competence of on-call rescue workers and a uniform level of services of the Rescue Board, but does not allow considering the regional specifics in training needs. There is a problem that planning of training is not systematical especially at the level of rescue centers. Limited resources are also problems acting as barriers to training.

Based on the results of the work, proposals were submitted to the Rescue Board regarding the planning, organization and evaluation of training activities. For planning training activities, it was recommended to develop common principles for submitting proposals for the training process, to plan trainings earlier than before. The training of one-call rescue works should be mapped and described as a service. For organizing trainings, it was recommended to organize more trainings close to the place of employment, to apply new technologies and e-learning, to consider the previous feedback to lecturers when choosing lecturers. Regarding the evaluation of trainings, it was recommended to introduce a unified web-based training feedback system, to provide regular information about the implementation of training feedback, to develop a methodology for assessing the longer-term effects of training.

Keywords: training, process management, rescue service

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. – *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, 451–474.
- Almosen, K. (2016). *Protsessijuhtimise põhimõtete rakendamine piirkondliku politseitöö teenuse arendamisel Politsei- ja Piirivalveameti näitel*. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu kolledž
- Alumäe, T., Tilk, O., & Assadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech – *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, Vol. 307, 1–8.
- Al Yahya, M. S., & Norsiah, B. M. (2013). Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick model. – *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 2, No. 11, 14-24.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Autor, D. H., & Handel, M. J. (2013). Putting tasks to the test: Human capital, job tasks, and wages. – *Journal of Labor Economics*, Vol. 31, No. S1, S59–S96.
- Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine. Lõpparuanne*. (2014). Tallinn: Päästeamet.
- Berdow, I., & Evers, F. (2014) Competence: Bases for Employee Effectiveness – N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, M. L. Morris (Eds.) *Handbook of Human Resource Development*, Hoboken: John Wiley & Sons, 201-214.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. – *Qualitative Research Journal*, Vol. 9, No. 2, 27–40.
- Cairó, I., & Cajner, T. (2017). Human Capital and Unemployment Dynamics: Why More Educated Workers Enjoy Greater Employment Stability. – *The Economic Journal*, 128(609), 652–682.
- Carmignani, G. (2008). Process-based management. – *Business Process Management Journal*, 14(6), 803–812.
- Check, J., & Schutt, R. (2012). *Research methods in education*. California: SAGE Publications, Inc.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8th ed.). London, New York: Routledge.
- Comerio, M., & Batini, C. (2015). Efficiency vs Efficacy Driven Service Portfolio Management in a Public Administration. – *2015 IEEE 8th International Conference on Service-Oriented*

- Computing and Applications (SOCA)*, 139-146.
- Daft, R. L. (2011). *Management* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, No. 2, 438–447.
- Dipboye, R. (2018). *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. Bingley: Emerald Publishing.
- Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. – *Nurse Researcher*, Vol. 20, No. 5, 28–32.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. – *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, 107-115.
- Fredersdorf, F., & Glasmacher, B. (2013). Qualification Management – M. T. Meifert (Ed.), *Strategic Human Resource Development*, Berlin: Springer-Verlag, 181–216.
- Gorbett, G. E., Hopkins, R., & Kennedy, P. (2007). The current knowledge & training regarding backdraft, flashover, and other rapid fire progression phenomena. – *National Fire Protection Association World Safety Conference*, Boston, 1–23.
- Grant, J. (2002). Learning needs assessment: assessing the need. – *BMJ*, Vol. 324, No. 7330, 156–159.
- Hammer, M. (2014). What is Business Process Management? – *Handbook on Business Process Management*, Vol. 1, 3–16
- Holmgren, R. (2014). Reformed firefighter training program in Sweden: conflicting instructor conceptions of professional learning. – *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 4, No. 2, 1–14.
- Hölzle, P. (2013). Strategies for HR Development. – M. T. Meifert (Ed.), *Strategic Human Resource Development*, Berlin: Springer-Verlag, 61–80
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance methodology. – *European Journal of Training and Development*, Vol. 41, No. 4, 388–406.
- Kabst, R., & Wehner, C. (2013). Institutionalising HR Development: Strategic HR Development in Germany and Around the World – M. T. Meifert (Ed.), *Strategic Human Resource Development*, Berlin: Springer-Verlag. 35–50.
- Karjääriteed ja võimalused Päästeametis*. (2017). Tallinn: Päästeamet.
- Keskse arendus- ja koolitustegevuse protsess ja põhimõtted*. (2014). Rahandusministeerium, Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Keskse-koolituse-protsess-ja-p%C3%B5him%C3%B5tted.pdf>

- Kirkpatrick, D. L. (2006). Seven keys to unlock the four levels of evaluation. – *Performance Improvement*, 45(7), 5–8.
- Koolituste korraldus ja arvestus*. (2019). Tallinn: Päästeamet.
- Kumari, V., & Kumar, R. (2019). Management of Training and Development in Public Sector. – *International Journal of Science and Research*, Vol. 8, No. 2, 131–133.
- Latif, K. F., Jan, S., & Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. – *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 7, No. 1, 151–178.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (J. Smarr, Ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Leinweber, S. (2013). Competence Mangement – M. T. Meifert (Ed.), *Strategic Human Resource Development*, Berlin: Springer-Verlag, 181–216.
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. – *Nankai Business Review International*, Vol. 5, No. 2, 162–186.
- Luedtke, B. (2009). *Identification of the best methods of firefighter training at the Menomonie fire department and Rice Lake fire departments*. Available at: <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/43237/2009luedtkeb.pdf?sequence=1>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management. Functions, Applications, and Skill Development* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Metsma, M. (2017). Network-Based Coordination of Civil-Service Training: Lessons from the Case of Estonia. – *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, Vol. 10, No. 1, 81–98.
- Moran, P. J., & Starling, P. (2005). *The Integrated Personnel Development System: the training & development of competent fire fighters*. Bolton Business School: Journal Articles. Paper 2 Retrieved from http://ubir.bolton.ac.uk/20/1/bbs_journals-2.pdf
- Nazli, N. N. N. N., Sipon, S., & Radzi, H. M. (2014). Analysis of Training Needs in Disaster Preparedness. – *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 140, 576–580.
- Nisar, T. M. (2004). E-Learning in Public Organizations. – *Public Personnel Management*, Vol. 33, No. 1, 79–88.
- Ojala, T. (2012). *Päästeameti teenustepõhine juhtimismudel. Teenuste juhtimise abimaterjal*. Tallinn: Päästeamet.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. – *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 1, 81–107.

- Poell, R. (2014). Workplace Learning. – N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, M. L. Morris (Eds.) *Handbook of Human Resource Development*, Hoboken: John Wiley & Sons, 215–227.
- Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja kord.* (2015). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeasutuste täienduskoolituse põhimõtted.* (2009). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus.* (2017). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti personalistrateegia 2015-2025.* (2015). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärus.* (2012). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti põhimäärus.* (2017). RT I, 15.02.2017, 4. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/115022017004>
- Päästeameti strateegia aastani 2025.* (2016). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti teenuste loetelu.* (2018). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeameti täiendkoolituse põhimõtted.* (2009). Tallinn: Päästeamet.
- Päästeseadus.* (2019). RT I 2010, 24, 115; RT I, 13.03.2019, 123. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019123>
- Päästeteenistujate hindamised kord.* (2016). RT I, 09.12.2016, 4. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/109122016004>
- Päästeteenistujate hindamisjuhend.* (2017). Tallinn: Päästeamet.
- Päästetöö valdkonna teenused.* Käskkiri. (2011). Tallinn: Päästeamet.
- Prey, E. (2018). *Teenusepõhine juhtimine.* Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/content-editors/atn_2018_06_12_teenusepohine_juhtimine_enely_prei.pdf
- Randmaa-Liiv, T., Sarapuu, K., Uudelepp, A., & Metsma, M. (2011). *Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs.* Tallinn: SA Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, Talinna Tehnikaülikooli Avaliku Halduse Instituut.
- Rao, K. L. N., & Shah, H. (2012). Exploring training needs for old and new age middle managers. – *Vision*, Vol. 16, No. 1, 37-43.
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. Lisa 5. Personalijuhtimise valdkondade detailne kirjeldus koos väljakutsete ja arenguvõimalustega.* (2014). Kättesaadav <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 24. august 2019
- Rowley, C., & Jackson, K. (2011). *Human Resource Management. The Key Concepts.* New York: Routledge.

- Sangrà, A., Vlachopoulos, D., & Cabrera, N. (2012). Building an inclusive definition of e-learning: An approach to the conceptual framework. – *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, Vol. 13, No. 2, 145–159
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations : What Matters in Practice. – *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 13, No. 2, 74–101.
- Scandella, F. (2012). *Firefighters: feeling the heat*. European Trade Union Institute
- Seier, M. (2015). *Protsessipõhiseks juhtimiseks unifikseeritud aluse loomine Siseministeeriumi valitsemisalas*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Siseministeeriumi valitsemisala teenusepõhise juhtimise raamistik*. (2016). Siseministeerium.
- Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices?. – *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 1, 48–60.
- Sloman, M. (2017). *A Handbook for Training Strategy*. London: Routledge
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based. – *Personnel Review*, Vol. 39, No. 3, 325–346.
- Stolovich, H. D., & Keeps, E. J. (2014). *Selecting Trainers Within Your Organization*. Retrieved from http://www.hsa-lps.com/E_News/ENews_Jan14/Selecting_Trainers_Within_Your_Organization.pdf
- Storey, J. (2009). New organizational structures and forms – J. Storey, P. Wright, D. Ulrich (Eds.) *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon: Routledge, 90–105.
- Teenistujate arendamise teenuskaart*. (2015). Tallinn: Päästeamet.
- Tonchia, S. & Tramontano, A. (2004). *Process Management for the Extended Enterprise: Organizational and ICT Networks*. Berlin: Springer
- Williams-Bell, F. M., Kapralos, B., Hogue, A., Murphy, B. M., & Weckman, E. J. (2014). Using Serious Games and Virtual Simulation for Training in the Fire Service: A Review. – *Fire Technology*, Vol. 51, No. 3, 553–584.

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet

Hea teenistuja!

Palun vastata alljärgnevale küsimustikule Päästeameti koolitustegevuse kohta. Päästeameti koolitustegevuse all on mõeldud kõiki täienduskoolitusi, seega nii SKA ja teiste väliste organisatsioonide poolt pakutavad kui ka Päästeameti operatiivkorrapidajate, meeskonna- ja rühmavanemate poolt läbiviidavad koolitused. Küsitlusega kogutakse andmeid valveteenistujate koolitustegevuse parendamiseks. Küsitlusele vastamine on vabatahtlik ja vastajate anonüümsus on tagatud. Küsitluse andmeid analüüsitakse üldistatud kujul. Küsitlusele vastamine võtab aega kuni 10 minutit.

Kui paljudel tööalastel koolitustel olete osalenud viimase 12 kuu jooksul?

- Mitte ühelgi
- 1
- 2
- 3
- 4 või rohkem

Kui suur on olnud tööalaste koolituste maht viimase 12 kuu jooksul?

- Ei ole osalenud
- Kuni 24 tundi
- 25-50 tundi
- 51-100 tundi
- Rohkem kui 100 tundi

Kui rahul olete koolituse planeerimisega seotud tegevustega Päästeametis? Andke palun hinnang 5-pallisel skaalal (5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu)

	1	2	3	4	5
Teenistujate koolitusvajaduse väljaselgitamine					
Teenistujate eelistuste arvestamine koolituste valikul					
Üksuse vajaduste arvestamine koolituste valikul					
Koolitusplaanide koostamine					
Koolituse seos organisatsiooni eesmärkidega					

Palun lisage oma mõtted ja ettepanekud seoses koolituste planeerimisega

.....

Kui rahul olete koolituste korraldamisega Päästeametis? Andke palun hinnang 5-pallisel skaalal (5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu)

	1	2	3	4	5

Koolituste teemade vajalikkus					
Sobivate koolitusmeetodite valik					
Koolitajad on oma eriala spetsialistid					
Koolitajate pedagoogilised oskused					
Koolitused arvestavad osalejate huvidega					
Koolituste aegade sobivus osalejatele					
Koolituste toimumiskohtade sobivus osalejatele					

Palun lisage oma mõtted ja ettepanekud seoses koolituste korraldamisega planeerimisega

.....

Kui rahul olete koolituste hindamisega Päästeametis. Milliseks hindate rahuolu koolituste hindamisega Päästeametis. Andke palun hinnang 5-pallisel skaalal (5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- ei ole rahul rahulolematu 2- pigem rahulolematu 1- täiesti rahulolematu)

	1	2	3	4	5
Tagasiside küsimine vahetult pärast koolitust					
Koolitustel osalenute teadmiste, oskuste ja töötulemuste hindamine					
Koolituste tagasisidet on arvestatud tulevastel koolitustel					

Palun lisage oma mõtted ja ettepanekud seoses koolituste hindamisega

.....

Millise hinnangu annaksite kokkuvõttes 5- palli süsteemis Päästeameti koolitustegevusele? (5- suurepärase, 4- väga hea, 3- hea, 2- rahuldav 1- puudulik)

Mis on Teie hinnangul Päästeameti koolitustegevuses hästi?

.....

Millised oleksid Teie ettepanekud, kuidas koolitustegevust paremaks muuta?

.....

Millises struktuuriüksuses töötate?

- Põhja päästikeskus
- Lõuna päästikeskus
- Lääne päästikeskus
- Ida päästikeskus

Milline on teie ametikoht?

- Päästja
- Rühmapealik
- Meeskonnavanem
- Komandopealik

Tänan vastuste eest!

Lisa 2. Intervjuu küsimustik

Üldandmed: Intervjuu toimumise aeg, koht, kestvus, intervjuueeritav (amet, positsioon, staaž jms)

Üldine ülevaade koolitustegevusest

1. Kelle pädevuses on PTV valveteenistujate täiendkoolitus? Kes otsustab koolituste planeerimise ja korraldamise üle?
2. Kuivõrd on PTV teenistujate koolitustegevust kui protsessi Päästeametis kaardistatud? Kas ja kuidas on seda protsessi standardiseeritud üle Päästeameti?
3. Millised on peamised teemad, mille kohta on viimastel aastatel PTV valveteenistujatele korraldatud koolitusi?
 - a. Miks just need?
4. Millised on olulisemad põhimõtted, mida järgitakse PTV valveteenistujate täiendkoolituse puhul, nimetage?
 - a. Kuidas on teenusepõhise juhtimise kasutuselevõtmine muutunud PTV valveteenistujate koolitustegevuse protsessi?
 - b. Kuidas Teie hinnangul PTV teenistujate täiendkoolitus kui teenus vastab teenusepõhise juhtimise kontseptsioonile? Kas ja millised kõrvalekaldeid selle juures esineb?

Koolituste planeerimisega seonduv

5. Kuidas analüüsitakse PTV teenistujate koolitusvajadust? Kes sellega tegelevad?
 - a. Milliseid andmeid kasutatakse koolitusvajaduse väljaselgitamiseks?
 - b. Mis on PTV teenistujate koolitusvajaduse analüüsimisel hästi ja mis on halvasti?
6. Kuidas toimub koolituste planeerimine, mida selle juures arvesse võetakse?
7. Mis on PTV teenistujate koolitustegevuse planeerimisel hästi ja mis on halvasti?
8. Mida soovite veel lisada koolituse planeerimisega seonduvalt?

Koolituste korraldamisega / läbiviimisega seotud teemad

9. Millised on peamised kohad, kus koolitused toimuvad?
 - a. Mille alusel määratakse koolituste toimumise ajad ja kohad?
10. Kuidas valitakse koolitajaid?
11. Millised on peamised PTV teenistujate koolitusmeetodid?
 - a. Kuivõrd on koolituste tellimisel määratud, milliseid koolitusmeetodeid peab koolitaja rakendama või on see koolitaja enda otsustada?
12. Mis on PTV teenistujate koolituste läbiviimisel hästi ja mis on halvasti?
13. Mida soovite veel lisada seoses koolituse läbiviimisega?

Koolituse hindamisega seonduv

14. Kuidas toimub PTV teenistujate koolituste hindamine?
 - a. Millal toimub teenistujate hindamine? Kui palju hiljem pärast koolitusi nende tulemusi hinnatakse, kas seda võidakse teha korduvalt?
 - b. Milliseid mõõdikuid kasutatakse PTV teenistujate koolitustegevuse hindamisel?
 - c. Kuidas võetakse koolitustegevuse hindamise tulemusi arvesse ja kuidas selle põhjal tehakse koolitustegevusse muudatusi?

15. Mida soovite veel lisada seoses koolituste hindamisega?

Üldised küsimused lõpetuseks

16. Mis on kokkuvõttes peamised PTV teenistujate koolitustegevuse tugevused?
17. Mis on kokkuvõttes peamised PTV teenistujate koolitustegevuse probleemid?
18. Millised on Teie ettepanekud, kuidas võiks koolitustegevust muuta?
 - a. Miks see teie hinnangul olemasoleva süsteemi paremaks muudab?

Lisa 3. Kokkuvõte dokumendianalüüsist

Dokumendi nimetus	Eesmärgid	Planeerimine	Rakendamine	Hindamine
Päästeameti strateegia aastani 2025	Töötajate vilumuse ja kompetentside kasv		Simulatsioonitehnoloogiate kasutamine	Kontrollharjutused ühtsetel alustel
Päästeameti personalistrateegia 2015-2025	Teenistujate teadmised, oskused, pühendumus; Päästeameti väärtused Elukestva õppe põhimõtted	Teenistujate isiklikud arenguplaanid		
Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord	Teenistujate kompetentside süstemne ja eesmärgipärane arendamine	PAO vastutab koolitustegevuse juhtimise eest Koolitusvajaduste väljaselgitamiseks lähtutakse strateegiadokumentidest (Päästeameti strateegia ja personalistrateegia, valitsemisala arengukava, siseturvalisuse arengukava ja muud strateegiadokumendid), eksperthinnangud, õigusaktidest tulenevad nõuded, arenguestluste ja hindamiste tulemused ning muud väliskeskonnast tulenevad mõjurid. PAO koordineerib koolitusvajaduse kogumist, analüüsimist ja hindamist. PAO koostöös struktuuriüksuste juhtidega koostab koolitusplaani	Koolitused korraldatakse vastavalt koolitusplaanile või koolitustaotlusele. Info koolituste kohta avaldatakse veebipõhises koolituskalendris PAO korraldab koolitustest teavitamist. PAO personalitöö talitus tegeleb tellimuskoolituste korraldamisega PAO teostab järelevalvet koolitusplaani ja eelarve täitmise üle	Valveteenistujate koolituse arvestuse pidamiseks kasutatakse majandustarkvara SAP BO, kuhu kantakse koolitusplaanis olevad või taotluse alusel osaletud koolitused

Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus		Teenusejuhid määravad koolituste prioriteetid		
Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärus			Päästetöö valdkonna koolituste korraldamisega tegeleb PTO	
Päästeasutuste täiendkoolituse põhimõtted			Tuleb lähtuda Päästeameti struktuuriüksuse ja teenistuja ühildatud vajadustest ja koolituse kvaliteedist. Koolituste kavandamisel tuleb lähtuda andragoogilisest aspektist. Sobivate õppemeetodite ja sihtgrupi valiku eest vastutab koolituse korraldaja	
Päästeameti põhimäärus				
Päästeameti teenistujate hindamisjuhend				Teenistujate hindamist kasutatakse koolituste tulemuslikkuse hindamisel. Valveteenistujate hindamine viiakse läbi arenguveestluse, teadmiste ja oskuste kontrolli ning kompetentsiprofiilile vastamise käigus. Päästjate hindamisel viiakse läbi kontrollharjutused, rühmapealike, meeskonnavanemate ja operatiivkorrapidajate hindamisel

lisa 3 järg

				kasutatakse Sisekaitseakadeemias perioodiliselt läbiviidavad teadmiste ja oskuste kontrolle.
Päästeteenistujate hindamise kord				Valveteenistujatele perioodilise hindamise käigus antakse hinnang hindamisperioodi jooksul täienduskoolituse käigus omandatud teadmiste rakendamisele
Päästeteenistuse seadus				Tuleb hinnata täiendkoolituse tulemuslikkust
Koolituste korralduse ja arvestus				Pidevalt toimub arvestus toimunud koolituste kohta Võrreldakse koolitusplaani ja koolituskulusid Koolituste kohta tehakse kokkuvõtteid ka Excelis, mis alati ei lange kokku SAP BO-s oleva arvestustega
Teenistujate arendamise teenuskaart				Kvalitatiivse ja kvantitatiivsed mõõdikud koolituste hindamiseks

Lisa 4. Ettepanekute seosed töö tulemustega

Ettepanek	Seos töö tulemustega	Seos teooriaga
Töötada välja põhimõtted, mille alusel päästkeskused ja komandod saavad esitada omapoolseid ettepanekuid koolitusprotsessi suhtes ja kuidas neid ettepanekuid menetletakse	Küsitlus, intervjuud	Kabst ja Wehner (2013)
Planeerida koolituste kuupäevad senisest varasemalt	Küsitlus, intervjuud	
Arvestada koolituste kuupäevadel ja koolituste jagunemisel aasta peale rohkem päästkeskuste ja komandode soovidega	Küsitlus, intervjuud	Al Yahya ja Norsiah (2013), Kabst ja Wehner (2013)
Planeerida rohkem koolitusi operatiivkorrapidajatele ja meeskonnavanematele	Intervjuud	
Kaardistada ja kirjeldada teenusena PTV koolitustegevus päästkeskuste ja komandode tasandil	Intervjuud	Teenusepõhine juhtimine standardiseerimine, Hammer (2014)
Arendada koolituste infosüsteemi, et tagada andmete õigsus ja nende dubleerimise vältimine	Dokumendianalüüs, intervjuud	
Korraldada rohkem koolitusi teenistujate töökoha läheduses	Küsitlus	
Töökohast kaugel asuvate koolituste puhul kompenseerida teenistujatele koolitusele sõiduga seotud ajakulu või arvestada see tööaja hulka	Küsitlus	
Rakendada uusi tehnoloogiaid ja e-õpet, et teenistujate koolitused saaksid toimuda rohkem nende töökoha lähedus	Küsitlus	Sangrà et al. (2012), Williams-Bell et al. (2014), Aparicio et al. (2017)
Arvestada koolitajate valikul varasemat tagasisidet koolitajatele	Dokumendianalüüs, küsitlus	Randmaa-Liiv et al. (2012), Stolovich ja Keeps (2014)
Anda koolituste korraldamisel rohkem võimalusi teistele organisatsioonidele pealse SKA eriti valdkondades, kus muudel organisatsioonidel on tugev kompetents või SKA poolsete koolituste tagasiside on olnud negatiivne	Küsitlus, intervjuud	Fredersdorf ja Glasmacher (2013), Stolovich ja Keeps (2014)
Võtta kasutusele ühtne veebipõhine koolituste tagasiside süsteem, millega kõikide koolituste puhul kõik osalejad saavad anda koolituse kohta tagasisidet	Dokumendianalüüs, küsitlus, intervjuud	Burden ja Proctor (2000), Lussier ja Hendon (2019), teenusepõhine juhtimine
Teavitada regulaarselt PTV teenistujaid, kuidas on koolituste tagasisidet arvestatud	Küsitlus, intervjuud	Randmaa-Liiv et al. (2012)

Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas kontrollharjutuste jm teadmiste kontrollide tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega	Dokumendianalüüs, intervjuud	Kirkpatrick (2006) mudel, Lussier ja Hendon (2019)
Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas päästesündmuste ja õppuste tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega	Dokumendianalüüs, intervjuud	Kirkpatrick (2006) mudel, Lussier ja Hendon (2019)
Analüüsida seoseid koolitustegevuse ja Päästeameti üldiste eesmärkide vahel	Dokumendianalüüs	Kliendikeskne lähenemine, Prey (2018), Nazli et al. (2014), Kirkpatrick (2006) mudel

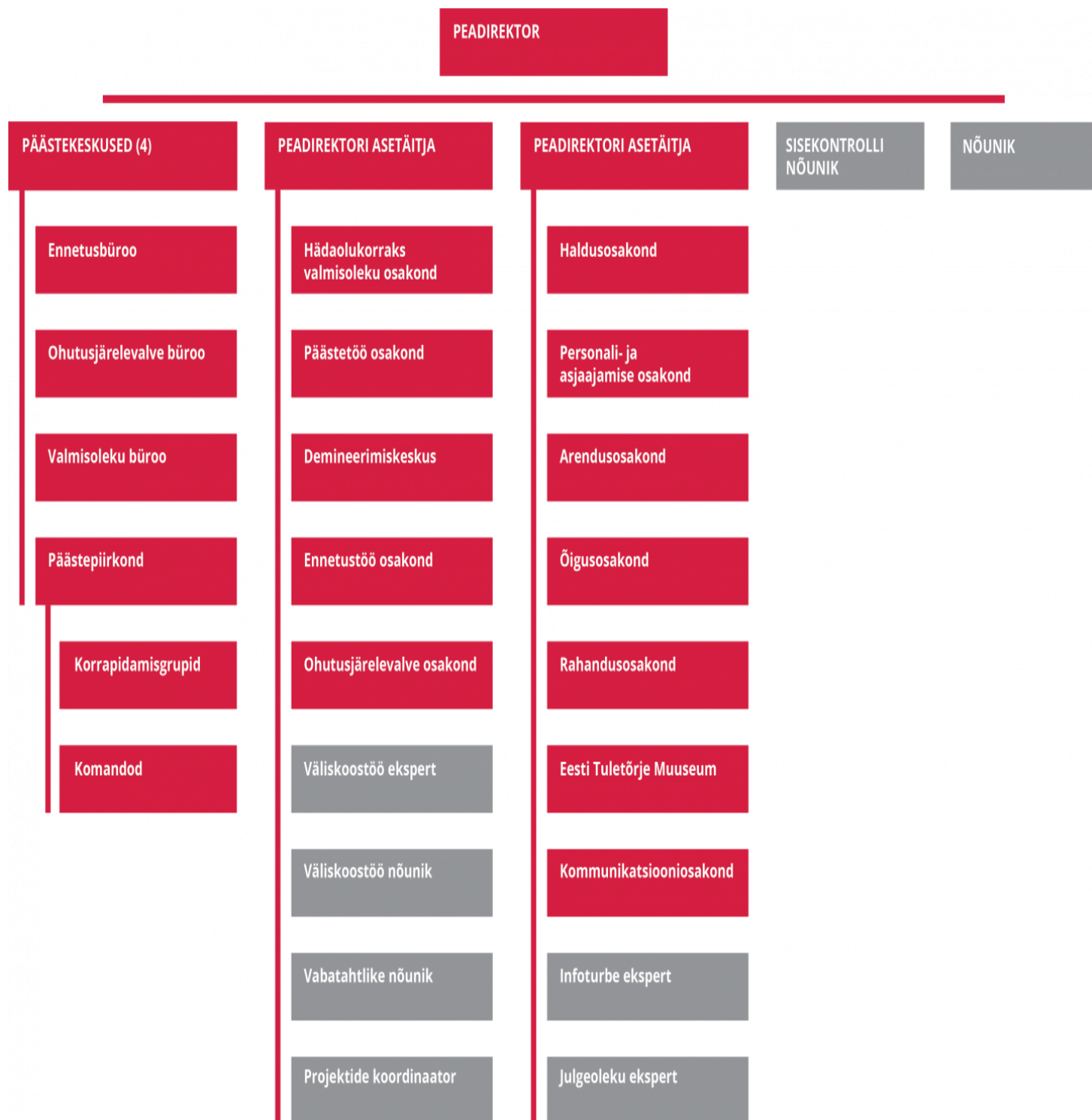
Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Ettepanekute prioriteetsus ja teostajad

Ettepanek	Prioriteet	Teostaja
Töötada välja põhimõtted, mille alusel päästekeskused ja komandod saavad esitada omapoolseid ettepanekuid koolitusprotsessi suhtes ja kuidas neid ettepanekuid menetletakse	Kõrge	PAO ja päästekeskused
Planeerida koolituste kuupäevad senisest varasemalt	Kõrge	PAO
Kaardistada ja kirjeldada teenusena PTV koolitustegevus päästekeskuste ja komandode tasandil	Kõrge	PAO
Korraldada rohkem koolitusi teenistujate töökoha läheduses	Kõrge	PTO
Arvestada koolituste kuupäevadel ja koolituste jagunemisel aasta peale rohkem päästekeskuste ja komandode soovidega	Keskmine	PAO
Planeerida rohkem koolitusi operatiivkorrapidajatele ja meeskonnavanematele	Keskmine	PTO, päästekeskused
Arendada koolituste infosüsteemi, et tagada andmete õigsus ja nende dubleerimise vältimine	Keskmine	PAO, RTK(Riigi Tugiteenuste Keskus), päästekeskused
Rakendada uusi tehnoloogiaid ja e-õpet, et teenistujate koolitused saaksid toimuda rohkem nende töökoha lähedus	Keskmine	PTO, SKA, koolitajad
Arvestada koolitajate valikul varasemat tagasisidet koolitajatele	Keskmine	PTO
Võtta kasutusele ühtne veebipõhine koolituste tagasiside süsteem, millega kõikide koolituste puhul kõik osalejad saavad anda koolituse kohta tagasisidet	Keskmine	Arendusosakond, PAO
Teavitada regulaarselt PTV teenistujaid, kuidas on koolituste tagasisidet arvestatud	Keskmine	PAO
Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas kontrollharjutuste jm teadmiste kontrollide tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega	Keskmine	PAO, PTO
Töötada välja põhimõtted, kuidas regulaarselt viia läbi analüüse, kuidas päästesündmuste ja õppuste tulemused on seotud eelnevate täiendkoolituste läbimisega	Keskmine	PAO, PTO
Analüüsida seoseid koolitustegevuse ja Päästeameti üldiste eesmärkide vahel	Keskmine	PAO
Töökohast kaugel asuvate koolituste puhul kompenseerida teenistujatele koolitusele sõiduga seotud ajakulu või arvestada see tööaja hulka	Madal	PAO
Anda koolituste korraldamisel rohkem võimalusi teistele organisatsioonidele peale SKA, eriti valdkondades, kus muudel organisatsioonidel on tugev kompetents või SKA poolsete koolituste tagasiside on olnud negatiivne	Madal	PTO

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Päästeameti struktuur



Allikas: (Päästeameti...2016,4)

Lisa 7. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina __Kristi Gross_____ (*autori nimi*) (sünnikuupäev:)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Koolitustegevuse planeerimine ja korraldus valveteenistujate valmisoleku tagamiseks
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Marianne Kallaste MBA _____,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*