

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liis Laugasson

KAITSEVÄE KOOLITUSSÜSTEEMI PARENDAMINE

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Liis Laugasson

“ “ mai 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Merle Lõhmus

“ “ mai 2017

Kaitsmisele lubatud “ “ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

Lühikokkuvõte

KAITSEVÄE KOOLITUSSÜSTEEMI PARENDAMINE

Liis Laugasson

Käesoleva magistritöö fookus on koolituse tulemuslikkust mõjutavatel teguritel, eelkõige koolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamise vaates. Töö eesmärk on välja selgitada, millised õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid esinevad Kaitseväes ning missugust mõju avaldab õpitu rakendamine teenistujate töösooritusele.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade koolituse teoreetilisest taustast ja õpitu rakendamise ning koolituse tulemuslikkuse hindamisega seotud uuringutest. Empiirilises osas esitatakse autori poolt läbi viidud empiirilise uurimuse tulemuste analüüs, kokkuvõte ja järeldused.

Töö empiirilises osas uurib autor koolitusel õpitu rakendamist toetavaid ja takistavaid tegureid, koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele, seoseid õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel Kaitseväes. Uurimuse tulemusel leitakse, et õpitu rakendamist olulisemal määral mõjutavateks teguriteks teenistuja motivatsioon, koolituselt saadud teadmiste-oskuste asjakohasus, õpitu rakendamise olulisuse tunnetamine, soodne õhustik, õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine, õpitu rakendamise võimaluste tagamine, ülema tagasiside ja õpitu kasutamise plaan. Õpitu rakendamise mõju töösooritusele on uuringus osalenute näitel peamiselt keskmine või suurem. Olulisemal määral õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel esinevad põhiliselt mõõduka tugevusega seosed.

Magistritöös tehtud ettepanekuid saab kasutada Kaitseväe koolitussüsteemi parendamisel ja uurimuse tulemusi kasutada sarnase uuringu läbi viimisel teistes organisatsioonides.

Võtmesõnad: *koolitus, koolituse tulemuslikkuse hindamine, koolituse mõjus, õpitu rakendamine*

Abstract

KAITSEVÄE KOOLITUSSÜSTEEMI PARENDAMINE

Liis Laugasson

„Improvement of the training system in Estonian Defence Forces“

The present master thesis focuses on training effectiveness, transfer of training and training evaluation. The purpose of the research is to find out which factors influence transfer of training in Estonian Defence Forces, and what kind of effect training has on employees' performance.

The thesis consists of theoretical and empirical part. In theoretical part the author of the thesis gives an overview of the theoretical background of training and research on training transfer, effectiveness and evaluation. In empirical part the author presents the results of conducted survey, discussion and conclusion.

In conducted survey the author of the thesis studies predictors of transfer of training, the effectiveness of training and relations between transfer of training and training effectiveness. The empirical analysis shows that most significant predictors of transfer are trainee motivation, relevance of the knowledge and skills gained in training, perceived utility of the training, training environment, discussing training possibilities with peers, training conditions, supervisors' feedback on training transfer and formation of implementation intentions. According to the results of the conducted survey, the impact of training on performance is moderate or bigger. There are mainly moderate correlations between the most significant predictors of training transfer and impact of training.

Suggestions made in the thesis are intended to improve the training system in Estonian Defence Forces and the results of the thesis applicable in research in other organizations.

Keywords: *training, training evaluation, training effectiveness, transfer of training*

Sisukord

SISSEJUHATUS	6
1. KOOLITUSE TULEMUSLIKKUS JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID	9
1.1 Töötajate arendamise võimalused	9
1.2 Töötajate koolitamine	10
1.3 Koolitusel õpitu rakendamist mõjutavad tegurid	11
1.4 Koolituse tulemuslikkuse hindamise võimalused	16
1.5 Õpitu rakendamise ja koolituse tulemuslikkuse hindamise vahelised seosed	17
2. EMPIIRILINE UURIMUS	20
2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused	20
2.2 Uurimuse meetodika	20
2.3 Uurimuse valim	21
2.4 Empiirilise uuringu tulemused	23
2.4.1 Teenistujate küsitluse tulemused	23
2.4.2 Ülemate küsitluse tulemused	35
2.5 Arutelu ja järeldused	39
2.5.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele	39
2.5.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga	43
2.5.3 Ettepanekud Kaitseväge koolitussüsteemi parendamiseks	43
2.5.4 Piirangud tulemuste tõlgendamisel ja edasised uurimissuunad	44
KOKKUVÕTE	45
RESUME	47
VIIDATUD KIRJANDUS	49
LISA A - Koolituste tulemuslikkuse uuringu küsimustik kõigile koolitustel osalenud teenistujatele	53
LISA B - Koolituste tulemuslikkuse küsimustik ülematele/juhatajatele	58
LISA C – Ülemate küsitlusele jäetud kommentaarid	60

SISSEJUHATUS

Koolitus on organiseeritud tegevuste süsteemne ellu viimine teadmiste edasi andmiseks ja töötajate toetamiseks, et võimaldada neil omandada oskused, mis on vajalikud töö nõutaval tasemel tegemiseks. Koolituse tulemuslikkuse hindamisel tehakse kindlaks, kas koolituse planeerimisel määratletud tulemused saavutati ja millised täiustused on vajalikud, et muuta koolitus veelgi mõjusamaks. (Armstrong & Taylor, 2014) Eesti kontekstis on koolituse tulemuslikkuse hindamist defineeritud kui koolituse tõhususe, mõjususe ja säästlikkuse hindamist. Tõhususe puhul hinnatakse, kas maksimaalsed tulemused saavutati ettenähtud ressursidega; mõjususe näitab, mil määral saavutati koolitusele seatud eesmärgid ja kuidas see mõjutab organisatsiooni toimimist; säästlikkus on maksimaalse tulemuse saavutamine vähimate kuludega. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002) Käesolevas magistritöös peetakse koolituse tulemuslikkuse all silmas eelkõige koolituse mõjust.

Kaitseväes planeeritakse igaks aastaks tegevväelaste, ametnike ja töötajate (edaspidi ühiselt teenistujad) koolitamiseks ette nähtud eelarvevahendid, kuid paljude teenistujate ja nende vahetute juhtide (edaspidi ülemad) hinnangul koolituseelarve liiga väike – ei võimalda katta kogu koolitusvajadust. Eelarve piirnumbrisse on võimalik mahutada ainult osa kõigist esitatud koolitusvajadustest ja seejuures puudub kindlus, et ressursse kasutatakse otstarbekaimal moel: kui objektiivne oli koolitusvajaduse hindamine, mis andis sisendi eelarve taotluste koostamiseks ja koolitustegevuste planeerimiseks; kas koolitustegevused on eesmärgistatud ja koolitusvormi valik läbi mõeldud; kuidas tagatakse kvaliteet koolituse läbiviimisel ja õpitu rakendamine igapäevases teenistuses.

Vabariigi Valitsuse 08.11.2012 määruse nr 90 „Ametnike koolituse kord“ (edaspidi VV määrus) § 4 lg 2 p 7 kohaselt ametiasutuse ametnike koolituse kord sisaldama koolituse tulemuslikkuse hindamise korraldust. Hetkel toimub koolituste tulemuslikkuse hindamine Kaitseväes kahel viisil. Peale koolituse lõppu täidavad teenistujad koolituse tagasiside ankeedi, kuid see ei võimalda hinnata koolituse mõju tegelikule töösooritusele. Hilisem hindamine toimub ametnike ja töötajate puhul arenguestlustel, kus tuleb teenistujal koostöös juhiga anda hinnang, kas läbitud koolitused osutasid töö suhtes vajalikuks ning kuidas mõjutasid koolitused järgnevat töösooritust. Samas puudub kindlus, kas kõiki koolitusi kajastatakse teenistujate arenguestlustel ja kui põhjalikult vestluse sellel osal peatatakse. Tegevväelaste hindamisvestluse vorm läbitud koolituste tulemuslikkuse hindamist ette ei näe. Seega on koolituse tulemuslikkuse hindamine Kaitseväes ebapiisav ega anna koolituse tulemuslikkusest adekvaatset terviklikku

ülevaadet. Eelnevalt kirjeldatud asjaoludest tuleneb käesoleva magistritöö uurimisprobleem: Kaitseväes puudub ülevaade koolituse tulemuslikkust mõjutavatest teguritest ning koolituse käigus õpitu rakendamiseks vajalikest tingimustest.

Koolituse tulemuslikkuse hindamise kohta on käibel mitmeid põhjendamata arvamusi, nt: koolitusprogrammi mõju ei saa kvantitatiivselt mõõta; hindamine tervikuna on kasutu, kui ei ole võimalik välja arvutada koolituse kui investeeringu tasuvust; mõõtmise on tõhus ainult tootmis- ja finantsvaldkonnas (Phillips, 2011). Vaadeldes koolituse tulemuslikkuse hindamist armees, on Salas, Milham ja Bowers (2003) välja toonud, et raskused tulenevad paljuski jäikadest uskumustest, mille kohaselt armee eripäras keskkonnas ei ole võimalik tulemuslikkust hinnata, või seda ei peeta vajalikuks, sest ollakse kindlad süsteemi toimimises. Phillips (2011) väidab, et ressursside otstarbekamaks kasutamiseks ja koolituskulude vajaduse paremaks põhjendamiseks tuleb senist suhtumist muuta.

Organisatsioonid peavad töötajate arendamist oluliseks ja panustavad sellesse suuri ressursse, kuid koolitamine on enamat kui pelgalt organisatoorsete tegevuste kogum, mistõttu on koolitus teadustöös laialdast kajastamist leidnud (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Kirjanduses esitletud mahukale uurimistööle vaatamata puudub organisatsioonidel praktikas sageli kindel teadmine, mil määral töötajate sooritus koolituse tulemusena muutub; samas tulemusliku koolituse puhul ei piisa sellest, et aset leidis õppimine, vaid peamiseks sihiks on õpitu rakendamise abil töösoorituse parandamine (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010).

Käesoleva magistritöö fookus on koolituse tulemuslikkust mõjutavatel teguritel, eelkõige koolitusel omandatud teadmiste ja oskuste rakendamise vaates. Töö eesmärk on välja selgitada, millised õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid esinevad Kaitseväes ning missugust mõju avaldab õpitu rakendamine teenistujate töösooritusele. Eesmärgi saavutamiseks analüüsib autor erialakirjandust, saamaks ülevaadet, millised on õpitu rakendamist mõjutavad tegurid laiemalt, ning viib läbi empiirilise uuringu Kaitseväes. Empiirilises uuringus otsib autor vastust järgnevatele küsimustele:

1. Millised on koolitusel õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid?
2. Milline on koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele?
3. Millised on seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel?

Uurimuse tulemusel tehakse ettepanekud Kaitseväe koolitussüsteemi parendamiseks.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade koolituse teoreetilisest taustast ja õpitu rakendamise ning koolituse tulemuslikkuse hindamisega seotud uuringutest. Empiirilises osas esitatakse autori poolt läbi viidud empiirilise uurimuse kokkuvõte, tulemuste analüüs ja järeldused.

1. KOOLITUSE TULEMUSLIKKUS JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID

Käesolev peatükk käsitleb töötajate arendamise lähtekohti üldisemas plaanis ja avab töötajate koolitamise kui ühe levinuma arendamise vormi olemuse, vaatleb koolitusel õpitu rakendamist mõjutavaid tegureid, toob välja koolituste tulemuslikkuse hindamise probleemid ja seosed õpitu rakendamise ja koolituse tulemuslikkuse hindamise vahel.

1.1 Töötajate arendamise võimalused

Järjest enamates organisatsioonides nähakse inimressursis konkurentsieelise allikat, millest tulenevalt kerkib tähelepanu alla inimressursi arendamine: tegevuste tulemuslikkuse suurendamise eesmärgil toimuv protsess, mis on suunatud töötajate teadmiste, oskuste ja võimete, samuti kompetentside arendamisele koolitus- ja arenguprogrammide, organisatsioonilise õppimise, eestvedamise arendamise ning teadmusjuhtimise kaudu (Poon & Rowley, 2011). Garavan'i (1997) järgi peaks töötajate potentsiaali täielikumaks realiseerimiseks keskenduma õppe kontseptsioonile, mis seob koolituse, arendamise ja hariduse integreeritud tervikuks. Antonacopoulou (2000) on rõhutanud õppe, hariduse, koolituse ja arendamise kahetahulist olemust – ühest küljest on need omaette protsessid, kuid teisalt kooseksisteerivad need üksteist mõjutades suuremas tervikus individuaalse, organisatsioonilise ja ühiskondliku õppimise tasandil. Kuigi koolitus, haridus, arendamine ja õpe on omavahel tihedalt seotud, saab siiski iga mõiste puhul programmi sisust, ajahorisondist, fookusest ja tüüpilistest formaatidest lähtudes välja tuua olemuslikud eripärad: koolitus viitab üldjuhul vajalike kompetentsidega seotud praktiliste teadmiste ja oskuste omandamisele ning keskendub praeguse tööga seotud õppimisele; haridus seevastu valmistab indiviidi ette tulevikuks, suurendades tema intellektuaalset võimekust ja hõlmates laiemaid teemavaldkondi; arendamine on peamiselt fokuseeritud organisatsiooni huvidega kooskõlas toimuvale personaalsele arengule; õpe on organisatsioonilises kontekstis suunatud pidevale info ja kogemuse jagamise ning teadmuse edasikandmise võimekuse arengule (Poon & Rowley, 2011).

Koolitus- ja arendustegevuste edukust võib mõjutada väga suur hulk erinevaid tegureid, koolituse ja arendamise auditeerimisel on seega asjakohane laiem lähenemisnurk, mis võtaks arvesse koolituse parimad praktikad. Neid ideid koondades loodud kolmetasandiline mudel hõlmab:

1. sündmuse (arendustegevuse) tasandil tegevuse ellu kutsumise põhjuseid ja seotust organisatsiooni mingi tasandi eesmärkidega, koolitus- ja arendustegevuse klientide

(huvipoolte) määratlemist, koolitus- ja arenguvajaduse analüüsist tulenevaid eesmärke, arendustegevuse sisu, struktuuri, meetodeid, koolitajate pädevust, programmi ettevalmistavaid ja järeltegevusi osalejate toetamiseks õppeprotsessis ning koolitus- ja arendustegevuste tarbijate (osalejate ja nende vahetute juhtide) kaasatust;

2. funktsionaalsel tasandil planeerimist, koolitus- ja arenguvajaduste määratlemist, koolitus- ja arendustegevuste kavandamise, elluviimise ja hindamise süsteeme;

3. organisatsioonilisel tasandil koolitus- ja arendustegevuste ärieesmärkide saavutamisele fokuseeritust, koolituse ja arendamise missiooni, strateegiat ja poliitikat, õppevajaduste tuvastamise süsteeme, koolitus- ja arendustegevuste planeerimist, koolitus- ja arendustegevusi ellu viiva üksuse arengukava ning karjääri- ja tulemusjuhtimise süsteeme.

(Adamson & Caple, 1996)

1.2 Töötajate koolitamine

Koolitus on üks laialdasemalt praktiseeritud töötajate arendamise vorme. Armstrong'i ja Taylor'i (2014) järgi on koolitus organiseeritud tegevuste süsteemne ellu viimine teadmiste edasi andmiseks ja töötajate toetamiseks, et võimaldada neil omandada oskused, mis on vajalikud töö nõutaval tasemel tegemiseks. Koolitust võib ka defineerida kui oskuste, arusaamade või hoiakute süsteemset omandamist, mille tulemusena paraneb töösooritus (Goldstein, n.d.). Kraiger (2014) vaatlleb koolitust laiemalt – selle lõpptulemiks ei peaks olema mitte üksnes teadmiste ja oskuste omandamine konkreetse töö tegemiseks, vaid ka oskuste omandamine teadmiste jagamiseks ja teistelt õppimiseks, sest niisugune lähenemine aitab töötajatel paremini toime tulla tuleviku dünaamilistes töökeskkondades. Eelnevatest käsitlustest lähtudes peab koolitusprotsess olema eesmärgistatud, arvestades töötaja olemasolevaid kompetentse ja töö poolt esitatavaid nõudmisi, ning võimalusel vastates ka organisatsiooni vajadustele laiemalt ehk hõlmates elemente õppe kontseptsioonist.

Koolituse puhul on oluliseks näitajaks õpitu rakendamine – õpitud käitumine peab saama töökeskkonda püsivalt üle kantud (Baldwin & Ford, 1988). Ühtlasi on õpitu rakendamine tõsine probleem, sest väga suurt osa koolitusel edasi antust ei võeta igapäevatoos kasutusse; see muutub järjest suuremaks murekohaks seoses kiiresti muutuvate tööalaste nõudmistega, mis seavad õppe tähtsale kohale inimressursi potentsiaali täieliku rakendamise võtmes (Ford & Weissbein, 1997). Sageli ei vii koolitus organisatsiooni tulemuste paranemiseni, sest töötajad pöörduvad peagi tagasi vanade tööviiside juurde; vajalikud on ulatuslikumad muudatused, et töökeskkond toetaks ja

eeldaks õppimist ja töösoorituse parandamist (Beer, Finnström, & Schrader, 2016). Koolitusprogrammide planeerimisel ja elluviimisel tuleb õpitu rakendamisega seonduvaid raskusi arvestada, et suurendada koolituse praktilist mõju.

Õpitu rakendamine hõlmab kolme etappi: uute oskuste õppimine ja meelde jätmine, õpitud oskuste rakendamine tööülesannete täitmisel ning rakendatud oskuste püsiv hoidmine osana töösooritusest (Williams, n.d.). Levinum on käsitus, mille kohaselt saab õpitu rakendamisel vaadelda kahte mõõdet – ülekanne ehk koolitusel õpitu kohandamine praktikas kasutamiseks ja kasutamine ehk õppimisest tulenenud muutuste püsijäämine (Baldwin & Ford, 1988). Yelon, Ford ja Bhatia (2014) defineerivad õpitu rakendamist kui koolitusel õpitu töös kasutamist ja pakuvad välja esmase taksonoomia. Koolitusel õpitud võidakse kasutada viiel erineval viisil: 1. tegevuste elluviimine (õpitu kasutamise abil enda töösoorituse parandamine); 2. tegevuste hindamine (õpitu abil enda või teiste töösoorituse hindamine); 3. õpitu selgitamine (õpitu tutvustamine sarnast tööd tegevatele kolleegidele); 4. tegevuste juhendamine (koolituse mõju laiendamine, andes õpitud edasi ja võimaldades seeläbi suuremal hulgal kolleegidel koolitusest kasu saada); 5. teiste juhendamine õpitud kasutama (kolleegidele toe pakkumine koolitusel õpitu kasutamiseks) (Yelon, Ford, & Bhatia, 2014). Kuigi eelnevalt kirjeldatud õpitu kasutamise taksonoomia täpsustab õpitu kasutamise viise, on antud lähenemine kooskõlas üldisemate õpitu rakendamise definitsioonidega. Kokkuvõtlikult võib õpitu rakendamist defineerida kui õpitu töösse ülekandmist ja püsivat kasutamist.

Koolituse tulemuslikkuse hindamisel määratakse edukuse mõõdikud ja uuritakse, millised muutused on koolituse ja õpitu rakendamise käigus ilmnenu (Goldstein, n.d.). Sarnaseid aspekte on õppe evalveerimisel välja toonud ka Armstrong ja Taylor (2014): evalveerimise käigus tuleb hinnata, kas koolituse planeerimisel määratletud tulemused saavutati, ning lisaks teha kindlaks, millised täiustused on vajalikud, et muuta koolitus veelgi mõjusamaks. Koolituse tulemuslikkuse hindamine annab seega kinnituse, kas koolitusprogrammid täidavad oma eesmärgi, samuti sisendi järgnevate programmide täiustamiseks.

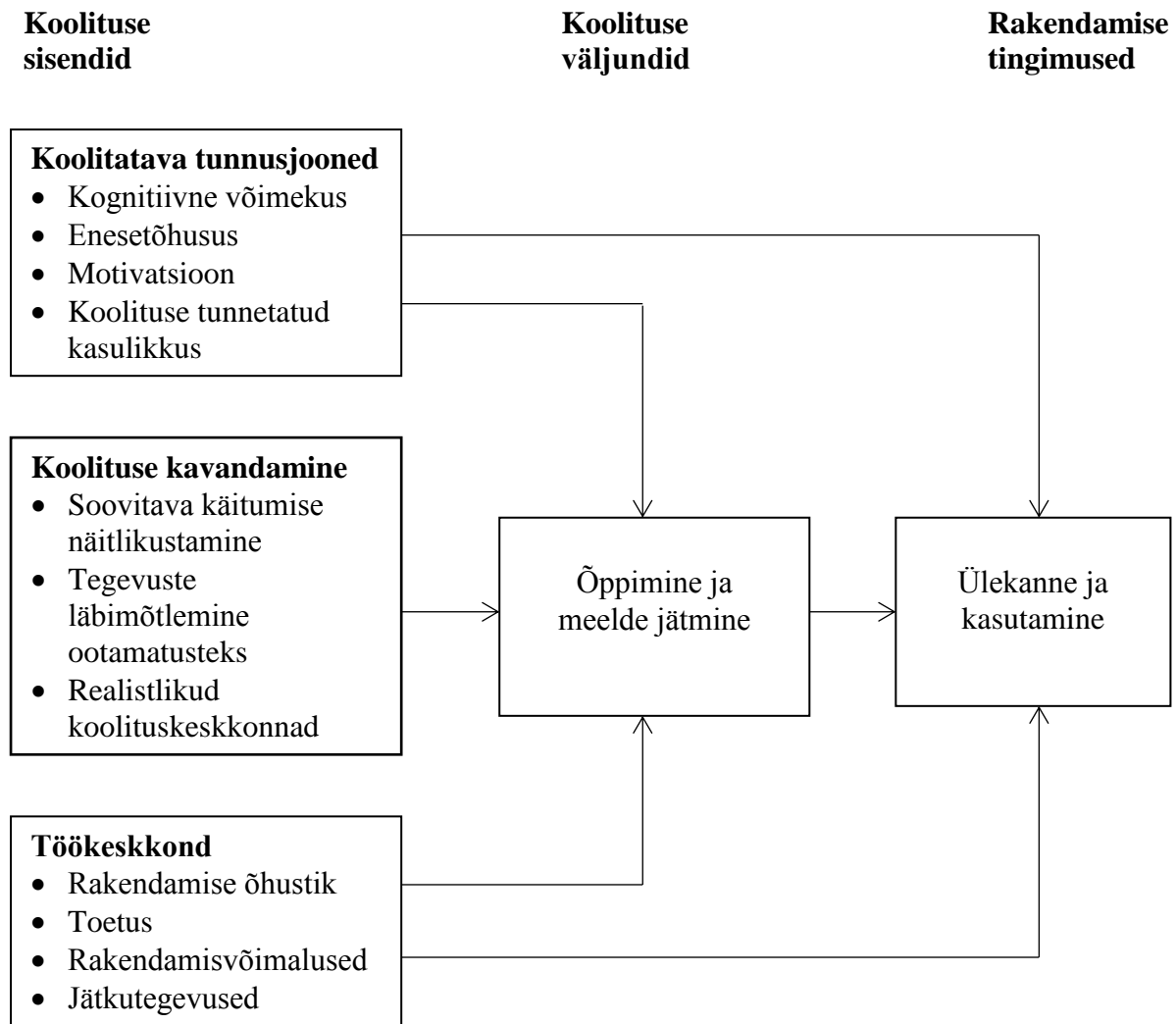
1.3 Koolitusel õpitu rakendamist mõjutavad tegurid

Õppimist ja meelde jätmist ehk koolituse väljundeid ning õpitu ülekandmist ja püsivat kasutamist ehk õpitu rakendamist mõjutavad sisendid võib jaotada kolme kategooriasse:

1. koolitusel osalejat iseloomustavad näitajad on kognitiivne võimekus, enesetõhusus, motivatsioon ja koolituse tunnetatud kasulikkus;

2. koolituse kavandamine hõlmab soovitava käitumise näitlikustamist, tegevuste läbimõtlemit ootamatuste puhuks ja realistlikke koolituskeskkondi;
3. töökeskkonna alla kuuluvad õhustik, toetus, rakendamisevõimalused ja jätkutegevused (Baldwin & Ford, 1988; Grossman & Salas, 2011).

Ülevaade õpitu rakendamise protsessist on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Õpitu rakendamise protsessi mudel

Allikas: Grossman & Salas, 2011 (lk 106); adapteeritud Baldwin'ilt ja Ford'ilt (1988).

Õpitu rakendamise võtmetegureid selgitavad Grossman ja Salas (2011) enda mudeli alusel järgnevalt.

1. Koolitatava tunnusjooned

Kognitiivne võimekus võimaldab edukamalt õppida ja õpitud üle kanda, enesetõhusus annab enesekindlust õppimise ja õpitu kasutamise võimekuses ning püsivust raskete ülesannetega toimetulekuks, motivatsioon soodustab õppimist ja õpitu rakendamist kogu

koolitusprotsessi vältel, koolituse kasulikkust tunnetavad koolitatavad kasutavad uusi kompetentse töökohal märksa tõenäolisemalt.

2. Koolituse kavandamine

Soovitava käitumise näitlikustamine ehk nii positiivsete kui ka negatiivsete käitumisviiside edastamine ja nende harjutamise võimaldamine toetab õpitu rakendamist. Tegevuste läbimõtlemine ootamatuste puhuks valmistab koolitatavad ette vigadega toimetulekuks, andes ettekujutuse potentsiaalselt tekkivatest probleemidest ja nende lahendamise võimalustest ning rõhutab võimalikke negatiivseid tulemeid, kui koolitav õpitu ei rakenda. Realistlikud koolituskeskkonnad ehk töökohale sarnaneva koolituskeskkonna kasutamine suurendab arendatavate kompetentside rakendamise tõenäosust.

3. Töökeskkond

Õhustiku all peetakse silmas, et õpitu rakendamist soodustavad või takistavad vaadeldavad või tajutavad situatsioonid määravad suuresti omandatud kompetentside töökohal kasutamise. Juhtide ja kolleegide tugi on õpitu rakendamisel samuti kriitilise tähtsusega. Rakendamisevõimalused ehk ressursid, mida koolitatavad vajavad õpitu kasutamiseks, peavad olema neile tagatud. Jätkutegevused ehk formaalsele koolitusperioodile järgnevad täiendavad õppevõimalused – tegevusülevaated, tagasiside, meelespead – aitavad kaasa õpitu rakendamisele.

Grossman & Salas (2011) on eelnevalt kirjeldatud mudelisse koondanud tegurid, mis on näidanud tugevamat ja püsivamat seost õpitu rakendamisega. Mitmekülgse huvides on järgnevalt esitatud valik teguritest, mida on veel erinevates uurimustes välja toodud või täpsustatud. Üks võimalus õpitu rakendamise parandamiseks on juba koolituseelselt mõjutada koolitatavaid selliselt, et nende fookus oleks õpitavate teadmiste- oskuste omandatavusel, mis aitab kaasa koolitatavate õpimotivatsiooni tõusule (Weissbein, Huang, Ford, & Schmidt, 2011). Uurijad on leidnud, et mingi probleemi lahendamiseks uute strateegiatega rakendamise kavatsuste täpsustamisel mõjutab edasisi tegevusi (Wieber, Thürmer, & Gollwitzer, 2015); antud leidudega kooskõlas on raporteeritud õpitu rakendamise kavatsuste määratlemise positiivsest mõjust õpitu rakendamisele (Friedman & Ronen, 2015). Koolitusega seonduvad olulised aspektid on põhjalikus ülevaateartiklis (Salas et al., 2012) välja toodud järgnevalt.

1. Tegevused enne koolitust

Koolitusvajaduse hindamine hõlmab ülesande-, organisatsiooni- ja isikupõhine analüüsi – mida, kellele ja kuidas õpetada ning kas koolitus on konkreetsel juhul üldse kõige sobilikum meede töösoorituse vajakajäämistega tegelemiseks. Koolituse ajastamine peaks

olema sobiv, et õpitud saaks pärast koolituse lõppemist kohe kasutama hakata, vältimaks õpitu ununemist. Koolituse tulemuste ja tähtsuse kommunikatsioon on oluline adekvaatsete ootuste tekitamiseks ja koolitatavate õpivalmiduse ja -motivatsiooni tõstmiseks. Juhtide ette valmistamine tagab, et juhid kui kõneisikud ja koolitatavate toetajad õpimotivatsiooni tõusule kaasa aitaksid.

2. Tegevused koolituse ajal

Enesetõhususe suurendamine (koolitus peab toetama koolitatavate usku, et nad suudavad uusi oskusi omandada ja neid töös kasutada); õppimisele orienteerituse edendamine (koolitatavad peaksid eelkõige keskenduma õppimisele, mitte enda võimekuse näitamisele); õpimotivatsiooni tõstmine (et koolitatavad tunnetaksid koolituse olulisust ja kasulikkust); asjakohase koolitusstrateegia ja metoodika kasutamine (sobilike ja mittedobilike käitumiste demonstreerimine, õpitu harjutamine, tähenduslik tagasiside); vigadest õppimine (koolitatavate julgustamine vigu tegema ja vigadega toimetulekuks juhiste andmine).

3. Tegevused peale koolitust

Õpitu rakendamise takistavate tegurite kõrvaldamine tähendab, et koolitusel osalenutele tuleb tagada aeg ja võimalused õpitud kasutada. Juhtide kaasamine all peetakse silmas nende varustamist asjakohaste tööriistadega, et juhid oskaksid õpitu rakendamist toetada. Õpitu kinnistamise meetmetena saab kasutada õpitu kasutamisega seotud kogemuste vahetamist, infovaramuid ja meelespeasid. Koolituse tulemuslikkuse hindamisel tuleb määratleda hindamise eesmärgid ja nendest lähtuvalt valida kasutamiseks sobilikud mõõdikud. (Salas et al., 2012)

Eelnevast lähtudes tuleb koolituse planeerimisel arvestada paljude erinevate teguritega, mis võivad mõjutada, kui edukaks õpitu rakendamine osutub. Ülevaatlik loetelu õpitu rakendamist mõjutada võivatest teguritest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Õpitu rakendamist mõjutavad tegurid

Koolitatavast lähtuvad	kognitiivne võimekus, enesetõhusus, motivatsioon, koolituse tunnetatud kasulikkus, rakendamise plaan
Koolitusest lähtuvad	soovitava käitumise näitlikustamine, harjutamine, ootamatustega toimetulek, realistlikud koolituskeskkonnad, tagasiside, toetus
Töökeskkonnast lähtuvad	õhustik, kommunikatsioon, toetus, ajastamine, rakendamise võimalused, tagasiside, jätkutegevused, tulemuslikkuse hindamine

Allikas: Autori koostatud Grossmann & Salas, 2011; Friedman & Ronen, 2015; Salas et al., 2012; Weissbein et al., 2011 alusel

Õpitu rakendamise tulemite ennustamise osas on uuringute alusel välja toodud, et suure ennustusväärtusega tegureid on üllatavalt vähe ja puudub võluvits, mis õpitu rakendamisele garanteeritult positiivset mõju avaldaks, pigem tuleb selleks rakendada erinevate strateegiate kombinatsiooni (Blume et al., 2010). Kindlustada tuleb, et koolitus vastaks tööjõu vajadustele, kavandada koolitus sobivalt, toetada õpimotivatsiooni ja kasutada arukalt tehnoloogilisi võimalusi (Salas et al., 2012). Õpitu rakendamise uurimisel mängib olulist rolli, millist oskust koolitusel omandatakse: kas tegu on spetsiifilise oskusega, mille puhul koolituse käigus omandatakse konkreetsete töövõtteid, või üldoskusega, mille puhul on koolituse eesmärgiks omandada põhimõtted teatud olukorras sobilikute tegutsemisviiside valikuks (Yelon & Ford, 1999; Blume et al., 2010). Avatud oskused on loomupäraselt ebamäärasemad ja seega nende rakendamine tõenäoliselt keerukam kui suletud oskuste puhul, seda asjaolu tuleb koolitusprogrammide kohendamisel arvesse võtta (Kahn & Girvan, 2017).

Vaadeldes väljakutseteid, mis on endiselt aktuaalsed õpitu rakendamise alastes teadusuuringutes, on Baldwin, Ford ja Blume (2017) märkinud, et uurijate fookus peaks nihkuma rohkem tarbijakeskse lähenemise suunas, kergendamaks praktikutel teaduskirjanduse mõistmist ja järelduste rakendamist nende töös. Lisaks ei tohi unustada, et koolitatavad on õppimise ja rakendamise protsessi aktiivsed osalised ning nad toovad õppeprotsessi kaasa oma individuaalsuse – erineva võivad näiteks nii nende kognitiivne võimekus kui ka õpistiilid (Bell & Kozlowski, 2008). Samuti peab arvestama, et üldjuhul ei anna koolitusprogrammid oma kestuse jooksul vastaval alal täielikku kompetentsust, vaid see saavutatakse alles hiljem, kui uusi teadmisi ja oskusi on töös praktiseeritud ja kogemusi omandatud; meisterlikkuse saavutamiseks kuluva aja vältel võib töösooritus isegi halveneda ja ka käitumises märgatava muutuse tekkimine võib aega võtta (Baldwin, Ford, & Blume, 2009). Baldwin et al. (2009) märgivad veel, et motivatsiooni osas on uurimused seni keskendunud õpivalmidusele, kuid vähem on tähelepanu pööratud sellele, kui valmis on koolitatavad pärast koolitust tööle naastes oma käitumismustreid muutma.

Eelnevast lähtudes on õpitu rakendamise vallas jätkuvalt laialdaselt uurimist vajavaid teemasid, kuid mõned tõenduspõhised õpitu rakendamist toetavad strateegiad on uurijate (Blume et al., 2010) poolt siiski juba esile toodud: need on proaktiivne koolitusgruppide komplekteerimine, koolitatavate motivatsiooni tõstmine ning kolleegide ja juhtide toetust soodustava keskkonna loomine. Samuti on õpitu rakendamisega seotud koolituse õpiväljundite saavutamine, millest tulenevalt võiks koolitusprogrammide abil parandada koolitusjärgset teadmiste taset ja õppijate enesetõhusust, mis kokkuvõttes

suurendavad õpitu rakendamise tõenäosust; lisaks on oluline koolituse tihedam integreerimine teiste protsessidega, näiteks tasusüsteemidega, mis organisatsiooni nagunii juba tähtsust omavad (Blume et al., 2010).

1.4 Koolituse tulemuslikkuse hindamise võimalused

Koolituse tulemuslikkuse hindamise mudelite osas on jätkuvalt populaarseim Kirkpatrick’u neljatasandiline lähenemine – reaktsioon, õppimine, käitumine, tulemused (Bates, 2004), kuigi hilisemad uurimused on mudelit laiendanud või osutanud selle nõrkadele külgedele (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Muuhulgas on märgitud, et mudeli lihtsus on ühtlasi selle suurim nõrkus, kuid samas on Kirkpatrick’u tüpoloogia siiski kasutatav lähtepunktina koolituse hindamiskriteeriumite mõtestamiseks (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland, 1997). Arthur, Bennett, Edens ja Bell (2003) põhjendavad Kirkpatrick’u raamistiku kasutamist antud lähenemise ja enda uurimistöö eesmärkide kontseptuaalse sobivusega. Samas on Holton (1996) rõhutanud, et lihtne neljatasandiline mudel on tegelikult kõigest taksonoomia ja uurijad peaksid loobuma katsetest seda senisel kujul valideerida. Ka hilisemates allikates on viidatud Kirkpatrick’u mudeli kriitikale, mis tuleneb selle ülelihtsustamisest, lisaks ei ole uurimustes kinnitust leidnud mudeli aluseks olevad lineaarsed põhjuslikud seosed; samuti on kahtluse all, kas mudeli kasutamisel on üldse tagatud organisatsiooni huvidest lähtuv hindamine (Bates, 2004).

Kirkpatrick’u mudeli nõrkadest külgedest üle saamiseks sobib kaaluda näiteks Hodges’i (2002) käsitlust, mille kohaselt koosneb arenguprogrammide tulemuslikkuse hindamise protsess kuuest komponendist:

1. vajaduste määratlemine – mis täpselt on arengukohad ja millised on nendest tulenevalt programmi eesmärgid;
2. kujundav hindamine – programmi kavandi kvaliteedikontroll ja piloteerimine;
3. reaktsiooni hindamine – kaardistatakse osalejate rahulolu ja nende hinnang programmi asjakohasusele;
4. õpitulemuste hindamine – tehakse kindlaks, kuivõrd saavutati programmi õpieesmärgid;
5. soorituse hindamine – selgitatakse välja, mil määral osalejad omandatud teadmisi- oskusi töös rakendavad;
6. mõju hindamine – määratletakse, millises ulatuses programm täitis ärieesmärgid ja vastas huvipoolte ootustele.

Kooskõlas Hodges'i lähenemisega on Nanda (2009) rõhutanud, et koolituse tulemuslikkuse hindamisel tuleb vaadata tagasi koolitusvajadusele, selgitamaks välja, kas koolitusvajadus sai täidetud; kuid lisaks võib osutada vajalikuks hindamismeetodite kohandamine vastavalt koolitatavate sihtgruppidele – samalaadsel koolitusel osalevate töötajate täpsemad koolitusvajadused võivad olla erinevad ja sellega tuleks hindamisel arvestada.

Tulenevalt koolituse tulemuslikkuse hindamise ressursimahukusest on suurenemas nõudlus ressursisäästliku hindamisvahendi järele, milleks on välja pakutud „Küsimustik tööalase koolituse tulemuslikkuse hindamiseks“. 12 küsimusest koosnev küsimustik mõõdab reaktsiooni koolitusega rahulolule ja selle kasulikkusele, õppimist, kasutamist ja tulemusi individuaalses ning organisatsioonilises vaates (2 küsimust iga mõõdiku kohta) ja põhineb koolitatavate hinnangutel. Enesehinnangute kasutamisest tuleneb üks antud uuringu olulisi piiranguid. (Grohmann & Kauffeld, 2013) Enesehinnangutest lähtudes peab arvestama nende subjektiivsusega (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012), kuid samas on enesehinnangud laialdaselt kasutusel paljude psühholoogiliste konstruktide mõõtmise puhul (Spector, 2006) ja peegeldavad mitmeid koolituse väljundeid asjakohaselt (Kraiger, Ford, & Salas, 1993). Lisaks on standardiseeritud enesehinnangutel põhinevad küsimustikud ainus võimalus organisatsioonis kiirelt koolituse tulemuslikkusest ülevaate saamiseks (Grohmann & Kauffeld, 2013).

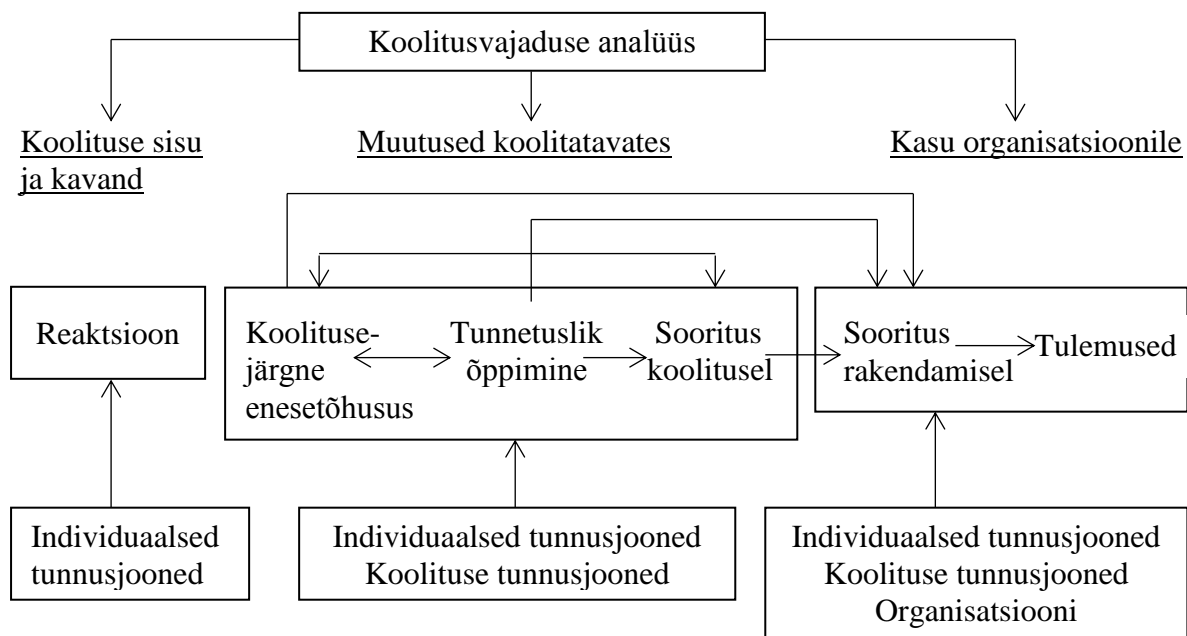
Arvestades, et hindamise erinevate komponentide rakendamine on väga erineva ressursimahukusega, on organisatsiooni jaoks oluline määratleda, milliste koolituste hindamisel milliste komponentide kohta andmeid koguda. Seejuures tuleb jälgida, et hindamiseks panustatava ressursi potentsiaalne kasutegur oleks piisav. Eelnevalt kirjeldatud koolituse tulemuslikkuse hindamise võimalustest on kõige põhjalikum Hodges'i (2002) käsitus, mille komponentidest on kindlasti mis tahes koolituse puhul vältimatult vajalik kasutada koolituseelset eesmärgistamist, vahetult iga koolituse järel võiks hinnata reaktsiooni ja mõningase ajavahega mingil kujul ka sooritust, kujundav hindamine ja mõju hindamine on asjakohased mahukamate programmide puhul, kuigi mõju hindamise osas võiks ka kaaluda perioodiliselt ja üldistatult kogu koolitustegevuse hindamist (all)üksuse tasandil.

1.5 Õpitu rakendamise ja koolituse tulemuslikkuse hindamise vahelised seosed

Organisatsioonides, kus hinnatakse koolituse tulemuslikkust, on õpitu rakendamise määr sageli kõrgem; seejuures on leitud, et Kirkpatrick'u mudeli nelja tasandit vaadeldes on

ainult käitumisel ja tulemustel seos õpitu rakendamisega (Saks & Burke, 2012). Kuigi vajadus käitumise- ja tulemustepõhise hindamise järele on olnud juba pikka aega teadvustatud, esineb koolituse tulemuslikkuse hindamisel jätkuvalt raskusi (Kennedy, Chyung, Winiecki, & Brinkerhoff, 2015). Nagu on rõhutanud Holton (1996), on Kirkpatrick’u lähenemise puhul tegemist taksonoomiaga, mistõttu ei saagi seda niisugusel kujul tulemuslikkuse hindamiseks kasutada. Brinkerhoff (2005) märgib, et koolituse tulemuslikkuse hindamisel ei peaks põhitähelepanu olema mitte koolitusel, vaid jätkusuutlikul ja väärtust lisaval töösoorituse parandamisel, ehk evalveerimine peaks näitama, kui hästi organisatsioon koolitust kasutab.

Koolituse mõjusust ja tulemuslikkuse hindamist kasutatakse mõnikord samatähenduslikena, kuigi need on eraldiseisvad konstruktid – tulemuslikkuse hindamine on metodoloogiline lähenemine, mille abil mõõdetakse koolituse eesmärkide saavutamist; koolituse mõjusust on teoreetiline lähenemine, mis aitab mõista, millest tulenevalt eesmärkide saavutamine võimalikuks osutus. Kuigi tegu on kahe eraldiseisva konstruktiga, on need samas omavahel vältimatult seotud, seega peaks koolituse tulemuslikkuse hindamine ja koolituse mõjusust olema integreeritud. (Alvarez, Salas, & Garofano, 2004) Selliselt saadud mudelit illustreerib joonis 2.



Joonis 2. Koolituse tulemuslikkuse hindamise ja mõjususe integreeritud mudel

Allikas: Alvarez et al., 2004 (lk 393).

Kooskõlas varasemalt refereeritud autoritega on ka integreeritud mudeli alusel esimese tegevusena vajalik põhjalik koolitusvajaduse analüüs, mis hõlmab koolitavate eripärasid, organisatsiooni õhustikku ja eesmärke ning õpetavate teadmiste-oskuste tunnusjooni, mille alusel saab valida koolitusse sobiliku sisu ja meetodid. Seeläbi kindlustatakse indiviidist, ülesandest ja organisatsioonist lähtuvate vajaduste rahuldamine, mis on koolituse mõjususe eelduseks (Alvarez et al., 2004).

Eelneva arutelu põhjal võib väita, et koolituse tulemuslikkuse hindamine ei ole „asi iseeneses“. Eelkõige on tähtis määratleda koolitusvajadus adekvaatselt ja ammendavalt, püstitada koolitusele õiged eesmärgid ja valida nende saavutamiseks asjakohased meetmed. Muuhulgas on vajalik tagada, et koolitavast, koolitustegevusest ja töökeskkonnast tulenevad tegurid toetaksid õpitu rakendamist ja seeläbi võimaldaksid parandada töösooritust ning saavutada organisatsiooni seatud sihte. Kogu protsessile saadakse kokkuvõtlik hinnang koolituse tulemuslikkuse hindamise abil, mis näitab, mil määral püstitatud eesmärgid saavutati.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Empiirilise uurimise läbiviimisel on autori eesmärgiks välja selgitada, millised koolituse tulemuslikkust mõjutavad tegurid esinevad Kaitseväes, lähtudes teenistujate ja ülemate hinnangutest läbitud koolitustele. Käesolevat teemat ei ole sellisel kujul Eestis varasemalt uuritud.

Empiirilises uuringus otsib autor Kaitseväe näitel vastust järgnevatele küsimustele:

1. Millised on koolitusel õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid?
2. Milline on koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele?
3. Millised on seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel?

2.2 Uurimuse metoodika

Magistritöö eesmärgist lähtudes valis autor uurimuse strateegiaks kvantitatiivse uurimisviisi. Uurimus viidi läbi perioodil märts-mai 2017. Teoorias välja toodud koolitusel õpitu rakendamist toetavate ja takistavate tegurite ülevaatest lähtudes koostas autor koolitustel osalenud teenistujate hinnangute kogumiseks struktureeritud küsimustiku ja ülemate hinnangute kogumiseks poolstruktureeritud küsimustiku. Kahe küsimustiku kasutamise eesmärk oli saada mitmekülgsem vaade õpitu rakendamisest Kaitseväes. Küsimustikesse hõlmati tegurid, mida on asjakohane mõõta enesehinnanguid ja ülemate hinnanguid kasutades: koolituse tunnetatud kasulikkus, õhustik, motivatsioon, koolituse sisu ja meetodid, toetus, rakendamise plaan, ajastus, rakendamisvõimalused ja tagasiside. Küsimustikest jäid välja mõned õpitu rakendamise seisukohalt olulised tegurid, näiteks koolitavate kognitiivne võimekus ja enesetõhusus, mille mõõtmine oleks antud uuringu fookust silmas pidades liialt mahukas. Küsimustike koostamisel viis autor läbi eeltestimise, mille valimisse kuulus 11 teenistujat erinevatest struktuuriüksustest ja ametikoha põhigruppidest (vastavalt seitse teenistujat ja neli ülemat). Eeltestimise tulemusena küsimustikke parandati ja täiendati. Küsimustike lõplikud versioonid on toodud Lisas A (teenistujate küsimustik) ja Lisas B (ülemate küsimustik).

Uuringus kasutusel olnud teenistujate küsimustikus oli kokku 11-17 kohustuslikku küsimust, sõltuvalt sellest, kuidas vastati teatud filterküsimustele. Kogu küsimustikust olid 9-14 valikvastustega küsimused, sealhulgas 2 küsimust vastaja enda ja 4 küsimust

hinnatava koolituse kohta taustaandmete kogumiseks, 1 küsimus õpitu kasutamise sageduse ja 1 küsimus kasutamise mõju kohta, 1 küsimus ebaõnnestunud koolituse kogemuse väljaselgitamiseks ning 1 küsimus ebaõnnestunud koolituse põhjuste kaardistamiseks; 2-3 küsimust olid 14-17 alaküsimusest koosnevad valikvastustega maatriksküsimused, millele vastates hinnati, millisel määral esinesid erinevad koolitusel teadmiste-oskuste omandamist ja õpitu töös kasutamist mõjutanud tegurid vastaja läbitud koolituse puhul.

Ülemate küsimustikus oli neli kohustuslikku valikvastustega küsimust, kaks kohustuslikku maatriksküsimust, mis koosnesid kumbki 11 valikvastustega alaküsimusest, ja üks vabatahtlik lahtine küsimus. 2 küsimust olid vastaja enda kohta taustaandmete kogumiseks, 1 küsimus vastaja juhitava üksuses õpitu kasutamise sageduse ja 1 küsimus kasutamise mõju kohta. Maatriksküsimustes tuli ühe küsimuse alaküsimustele vastata lähtuvalt sellest, kui tihti vastaja kasutab erinevaid meetmeid enda alluvate toetamiseks nende poolt koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamisel igapäevatoös; teise küsimuse alaküsimuste vastustes tuli lähtuda sellest, milliseid meetmeid võiks vastaja rohkem kasutada ja kui kergesti või raskesti rakendatavad need tema hinnangul on. Lahtisele küsimusele vastamise korral oli ülematel võimalik uuringuga seoses tekkinud mõtteid avaldada.

Küsitlusuuring viidi läbi Kaitseväe e-õppe keskkonnas ILIAS, andmeanalüüsiks kasutati IBM SPSS Statistics 23.0 andmetöötlusprogrammi. Uuringu tulemusi analüüsiti kirjeldava ja järeldava statistika meetodite abil. Enamike küsimuste kohta on välja toodud vastuste jagunemine ja sageduse osakaal; maatriksküsimuste puhul, millele laekus suurem arv vastuseid, on välja arvatud ka standardhälve. Õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise, õpitu kasutamise sageduse ja õpitu rakendamise mõju vahel esinevate seoste iseloomustamiseks on välja toodud Spearmani korrelatsioonikordajad. Tulemusi tõlgendati järgnevalt: $< 0,3$ – nõrk seos; $0,3...0,7$ – mõõdukas seos, $> 0,7$ – tugev seos. Õpitu rakendamist mõjutavate tegurite esinemise ja töösooritusele avaldunud mõju vahelise seose modelleerimiseks kasutati regressioonanalüüsi. Tulemuste statistilise olulisuse ja üldistatavuse hindamiseks kasutati ANOVA ja F-testi. Usaldusnivooks valiti 0,05. Kõik järgnevad joonised ja tabelid on koostatud autori poolt.

2.3 Uurimuse valim

Uurimistöö sihtrühm on kõik Kaitseväe teenistujad (~3200 inimest), lähtudes eeldusest, et Kaitsevägi koolitab suuremas või väiksemas mahus kõiki oma teenistujaid. Uuringu

teavitus saadeti erinevaid kanaleid pidi, eesmärgiga jõuda võimalikult suure hulga Kaitseväe teenistujateni: kutse küsitluses osalemiseks postitati Kaitseväe siseportaali teadete rubriiki, lisaks edastati uuringu tutvustus ja osalemise kutse Kaitseväe personaliülemate ja –spetsialistide meililisti enda struktuuriüksustes info levitamiseks, kahel korral saadeti e-kirja teel uuringu meeldetuletused Kaitseväe personaliülematele ja koolitusspetsialistidele enda struktuuriüksustes edastamiseks, seejuures teine meeldetuletus edastati ainult neile struktuuriüksustele, kus oli teenistujate koguarvu suhtes proportsionaalselt väga vähe vastanuid. Eelnevast tulenevalt on tegu mittetõenäosuslikku tüüpi mugavusvalimiga.

Küsitlusele vastamise periood oli 28.04.-11.05.2017. Hinnanguliselt said küsitluse info levitamiseks kasutatud kanalite kaudu osalemise kutse kätte ~900 teenistujat ja ~250 ülemat. Teenistujate küsimustikule laekus 97 ja ülemate küsimustikule 26 vastust, mis teeb vastajate osakaaluks hinnanguliselt 11% teenistujate ja 10% ülemate küsitluse puhul. Väike vastanute hulk võib olla tingitud asjaolust, et küsitluse periood langes kokku Kaitseväe suurõppuse Kevadtorm ettevalmistava faasi ja õppuse toimumise esimeste päevadega, mistõttu paljude tegevvälaliste fookus oli väga tugevalt nende põhitegevusel ehk sõjaväelisel väljaõppel ja täiendavateks tegevusteks, sealhulgas küsitlusele vastamiseks, puudus tõenäoliselt aeg ja motivatsioon.

Mõlema küsitluse puhul oli vastanuid kõigist Kaitseväe struktuuriüksustest, välja arvatud 2. jalaväebrigaad, kust ülemate küsimustikule vastuseid ei laekunud. Küsimustikele vastanute arvud struktuuriüksuse järgi on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Teenistujate ja ülemate jagunemine struktuuriüksuse järgi

Struktuuriüksus	Teenistujate küsitlus	Ülemate küsitlus
Kaitseväe peastaap	14	1
Staabi- ja sidepataljon	11	3
Toetuse väejuhatas	9	5
Sõjaväepolitsei	3	1
Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused	16	3
1. jalaväebrigaad	16	1
2. jalaväebrigaad	4	-
Merevägi	10	5
Õhuvägi	13	5
Muu üksus	1	2

Teenistujate küsitluse puhul oli vastanuid kõigist ametikoha põhigruppidest, vastanute arvud ja sageduse osakaalud ametikoha põhigrupi järgi on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Teenistujate jagunemine ametikoha põhigrupi järgi

Ametikoha põhigrupp	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Ohvitser	44	31%
Allohvitsers	21	22%
Sõdur	2	2%
Ametnik/töötaja	44	45%

Ülemate küsitluse puhul oli vastanuid samuti kõigist ametikoha põhigruppidest (välja arvatud sõdurid, kuna Kaitseväe struktuur antud ametikoha põhigrupis ülemate ametikohti ette ei näe). Vastanute arvud ja sageduse osakaalud ametikoha põhigrupi järgi on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Ülemate jagunemine ametikoha põhigrupi järgi

Ametikoha põhigrupp	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Ohvitser	21	81%
Allohvitsers	1	4%
Ametnik/töötaja	4	15%

2.4 Empiirilise uuringu tulemused

Käesolev alapeatükk annab lähtuvalt uurimisküsimustest ülevaate koolitusel õpitu rakendamist toetavatest ja takistavatest teguritest, koolitusel õpitu rakendamise mõjust töösooritusel ja seostest õpitu rakendamist toetavate-takistavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel Kaitseväes. Uuringus olid kasutusel eraldi küsimustikud teenistujatele ja ülematele, millest tulenevalt on tulemused välja toodud kahes jaos.

2.4.1 Teenistujate küsitluse tulemused

Teenistujate küsitluse tulemused on esitatud uurimisküsimuste järjekorrast lähtudes, alustuseks on välja toodud läbitud koolituste kohta küsimustikuga kogutud taustaandmed. Teenistujate küsimustikus paluti neil esmalt hinnata läbitud koolitust, mille puhul nad tundsid, et koolitusel omandatud teadmistest-oskustest on neil töös kasu olnud. Hinnatava koolituse kohta tuli taustaandmetena märkida staaž koolituse teemavaldkonnas, koolituse

pikkus, koolitusel omandatud oskuste tüüp (spetsiifilised teadmised-oskused, üldised teadmised-oskused või kombinatsioon nendest) ja koolitusest möödunud aeg.

Küsitluses osalenud teenistujate staaž koolituse teemavaldkonnas oli erinev, vastanute arvud ja sageduse osakaalud staaži järgi on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Teenistujate staaž koolituse teemavaldkonnas

Staaž koolituse teemavaldkonnas	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Kuni 1 aasta	21	22%
2-5 aastat	42	43%
6 ja enam aastat	34	35%

Teenistujate poolt läbitud koolituste pikkus varieerus, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolituse pikkuse järgi on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Koolituse pikkus

Koolituse pikkus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Kuni 1 päev	32	33%
2-5 päeva	31	32%
6-20 päeva	12	12%
Üle 21 päeva	22	23%

Teenistujate poolt läbitud koolituste puhul esines nii spetsiifiliste, üldoskuste kui ka kombineeritult mõlema omandamisele suunatud koolitusi, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolitusel omandatud teadmiste-oskuste tüübi järgi on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Koolitusel omandatud teadmiste-oskuste tüüp

Teadmiste-oskuste tüüp	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Spetsiifilised	20	21%
Üldised	20	21%
Kombinatsioon mõlemast	56	58%
Ei osanud vastata	1	1%

Läbitud koolitustest möödunud aeg teenistujate lõikes erines, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolitusest möödunud aja järgi on toodud tabelis 8.

Tabel 6. Koolitusest möödunud aeg

Koolitusest möödunud aeg	Vastanute arv	Sageduse osakaal
--------------------------	---------------	------------------

Kuni 1 nädal	32	7%
2 nädalat kuni 2 kuud	31	28%
3-5 kuud	12	14%
6 kuud ja enam	22	51%

Teenistujate küsimustiku teine pool oli mõeldud ebaõnnestunud koolituskogemuse uurimiseks. Järgnevalt on toodud küsimustiku teise osa filterküsimuste tulemused. Selgus, et 72 teenistujat (74%) on osalenud ainult sellistel koolitustel, mis on neil tööalaselt kasutust leidnud; 25 teenistujal (26%) oli kogemus ka sellise koolitusega, mis neil tööalaselt vajalikuks ei osutunud.

Peamised põhjused, miks läbitud koolitusest kasu ei olnud, on vastanute arvu ja sageduse osakaaluna välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Kasu mitte toonud koolituse põhjused

Kasu mitte toonud koolituse põhjus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Koolitus ei olnud seotud tööülesannetega	10	42%
Koolitusel ei õpitud midagi uut	5	21%
Koolitusel õpitut polnud võimalik kasutada	9	37%

Tööülesannetega mitte seotud koolituse valiku põhjused on vastanute arvu ja sageduse osakaaluna välja toodud tabelis 8. Ükski vastanud teenistujatest ei märkinud põhjuseks, et koolitusele suunamise eesmärgiks oleks olnud pigem tema motiveerimine, mitte niivõrd uute teadmiste-oskuste omandamine töös kasutamiseks.

Tabel 8. Tööülesannetega mitte seotud koolituse valiku põhjused

Töoga mitte seotud koolituse põhjus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Valesti välja selgitatud koolitusvajadus	4	40%
Eksitav eelinfo koolituse kohta	1	10%
Asendusena osalemine	2	20%
Ei osanud vastata	3	30%

Teenistujatel, kellel ei olnud koolitusel võimalik midagi uut õppida või õpitut töös kasutada, tuli hinnatava koolituse kohta taustaandmetena märkida staaž koolituse teemavaldkonnas, koolituse pikkus, koolitusel omandatud oskuste tüüp (spetsiifilised teadmised-oskused, üldised teadmised-oskused või kombinatsioon nendest) ja koolitusest möödunud aeg.

Teenistujate staaž koolituse teemavaldkonnas on vastanute arvude ja sageduse osakaalude järgi on toodud tabelis 9.

Tabel 9. Teenistujate staaž koolituse teemavaldkonnas

Staaž koolituse teemavaldkonnas	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Kuni 1 aasta	1	7%
2-5 aastat	8	57%
6 ja enam aastat	5	36%

Teenistujate poolt läbitud koolituste pikkus varieerus, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolituse pikkuse järgi on toodud tabelis 10.

Tabel 10. Koolituse pikkus

Koolituse pikkus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Kuni 1 päev	6	43%
2-5 päeva	7	50%
6-20 päeva	0	12%
Üle 21 päeva	1	23%

Teenistujate poolt läbitud koolituste puhul esines nii spetsiifiliste, üldoskuste kui ka kombineeritult mõlema omandamisele suunatud koolitusi, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolitusel omandatud teadmiste-oskuste tüübi järgi on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Koolitusel omandatud teadmiste-oskuste tüüp

Teadmiste-oskuste tüüp	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Spetsiifilised	1	7%
Üldised	7	50%
Kombinatsioon mõlemast	5	38%
Ei osanud vastata	1	7%

Läbitud koolitustest möödunud aeg teenistujate lõikes erines, vastanute arvud ja sageduse osakaalud koolitusest möödunud aja järgi on toodud tabelis 12.

Tabel 12. Koolitusest möödunud aeg

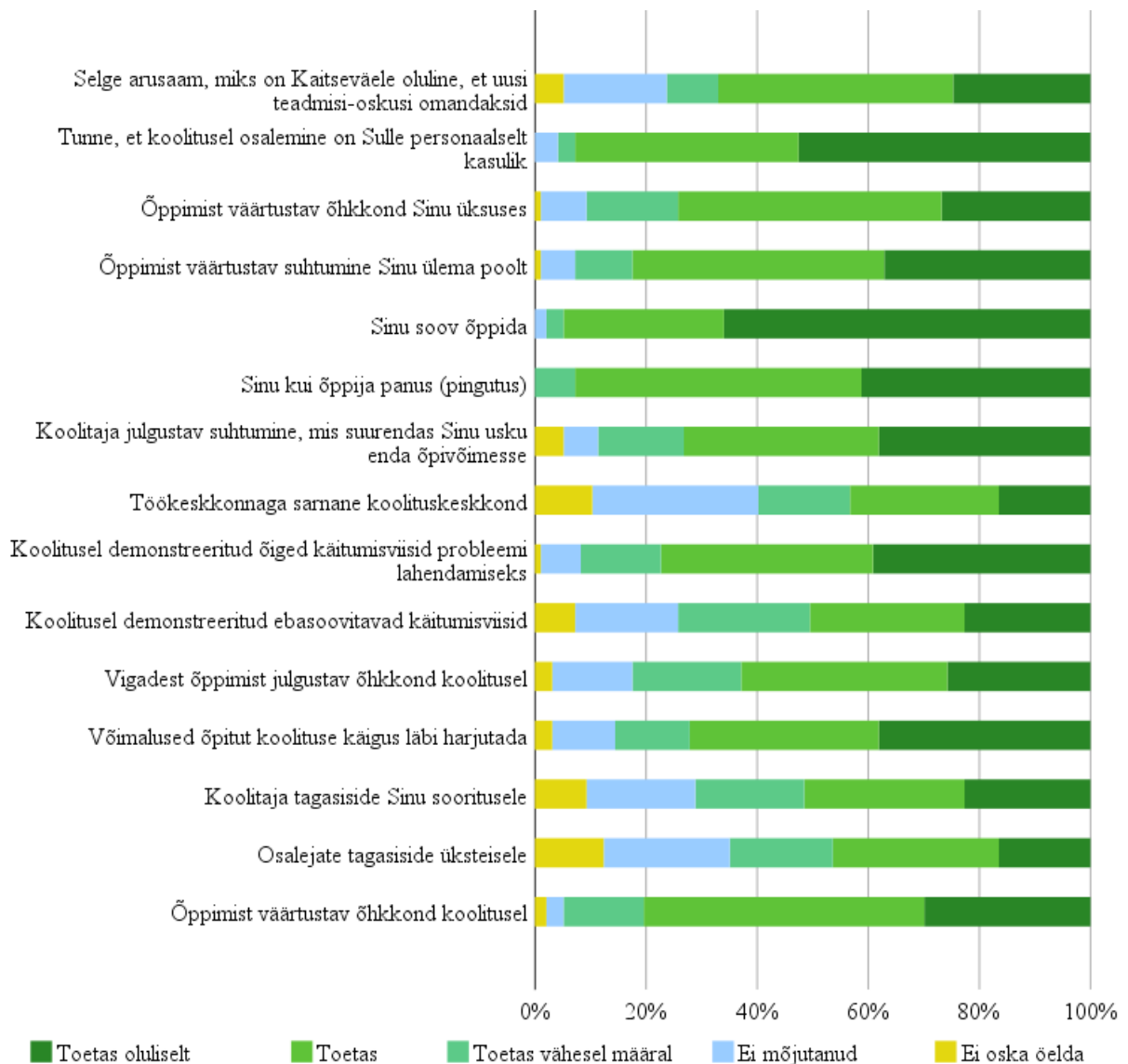
Koolitusest möödunud aeg	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Kuni 1 nädal	1	7%
2 nädalat kuni 2 kuud	2	28%

3-5 kuud	3	14%
6 kuud ja enam	8	51%

2.4.1.1 Koolitusel õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid

Õpitu rakendamist mõjutavad tegurid võivad esineda positiivses või negatiivses võtmes. Õpitu rakendamist toetanud tegureid hindasid teenistujad koolituse näitel, mille puhul nad tundsid, et koolituse tulemusel omandatud teadmised-oskused on neile töös kasuks tulnud.

Teenistujate küsitlusele vastanute hinnangute sageduste osakaalud koolitusel uute teadmiste-oskuste omandamist toetavate tegurite esinemise osas on esitatud joonisel 3.



Joonis 3. Koolitusel teadmiste-oskuste omandamist toetavad tegurid teenistujate vaates

Teenistujate poolt koolitusel uute teadmiste-oskuste omandamist toetanud tegurite esinemisele antud hinnangute hajuvus on toodud tabelis 13.

Tabel 13. Teadmiste-oskuste omandamist toetavad tegurid

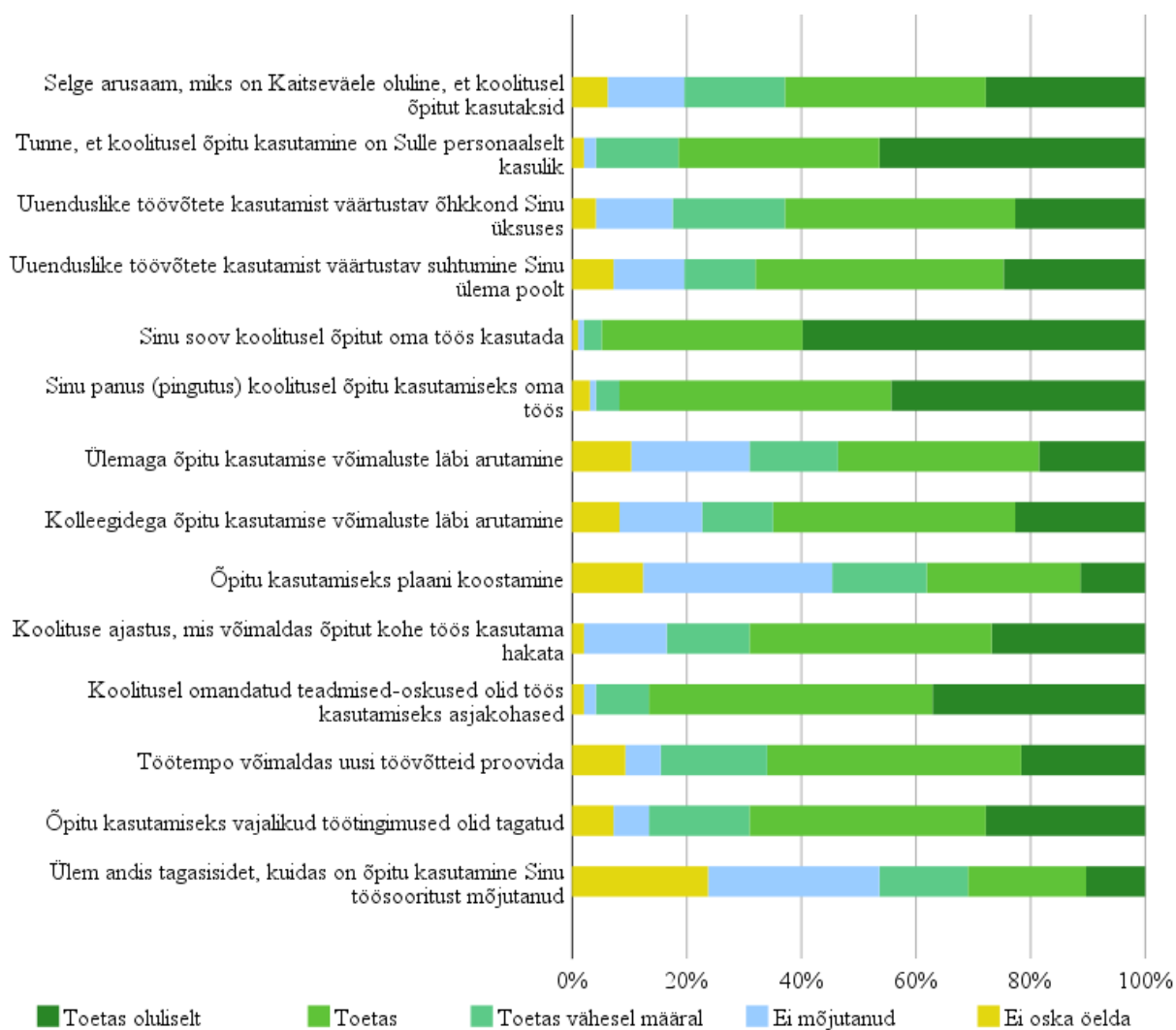
Õppimist toetav tegur	Standardhälve
Selge arusaam, miks on uute teadmiste-oskuste omandamine Kaitsevägele oluline	1,19
Koolituse tunnetatud personaalne kasulikkus	0,75
Õppimist väärtustav õhkkond üksuses	0,93
Õppimist väärtustav suhtumine ülema poolt	0,90
Koolitatava soov õppida	0,66
Koolitatava panus (pingutus)	0,61
Koolitaja julgustav suhtumine, mis suurendas koolitatava usku enda õpivõimesse	1,12
Töökeskkonnaga sarnane koolituskeskkond	1,28
Koolitusel demonstreeritud õiged käitumisviisid	0,96
Koolitusel demonstreeritud ebasoovitavad käitumisviisid	1,23
Vigadest õppimist julgustav õhkkond koolitusel	1,10
Võimalused õpitud koolituse käigus läbi harjutada	1,12
Koolitaja tagasiside koolitatava sooritusele	1,28
Osalejate tagasiside üksteisele	1,29
Õppimist väärtustav õhkkond koolitusel	0,87

Koolitusel uute teadmiste-oskuste omandamist toetavate tegurite esinemisele hinnangute andmise järel uuriti teenistujatelt, kui sageli on neil olnud võimalik koolitusel õpitud enda töös kasutada. Koolitusel õpitu kasutamise sagedusele antud hinnangute osas on vastanute arvud ja sageduse osakaalud toodud tabelis 14.

Tabel 14. Õpitu töös kasutamise sagedus

Kasutamise sagedus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Pidevalt	38	39%
Sageli	30	31%
Mõnikord	21	22%
Harva	7	7%
Mitte kunagi	1	1%

Järgmisena hindasid teenistujate küsitlusele vastanud koolitusel õpitu kasutamist toetavate tegurite esinemist, hinnangute jagunemine on esitatud toodud joonisel 4.



Joonis 4. Koolitusel õpitu kasutamist toetavad tegurid teenistujate vaates

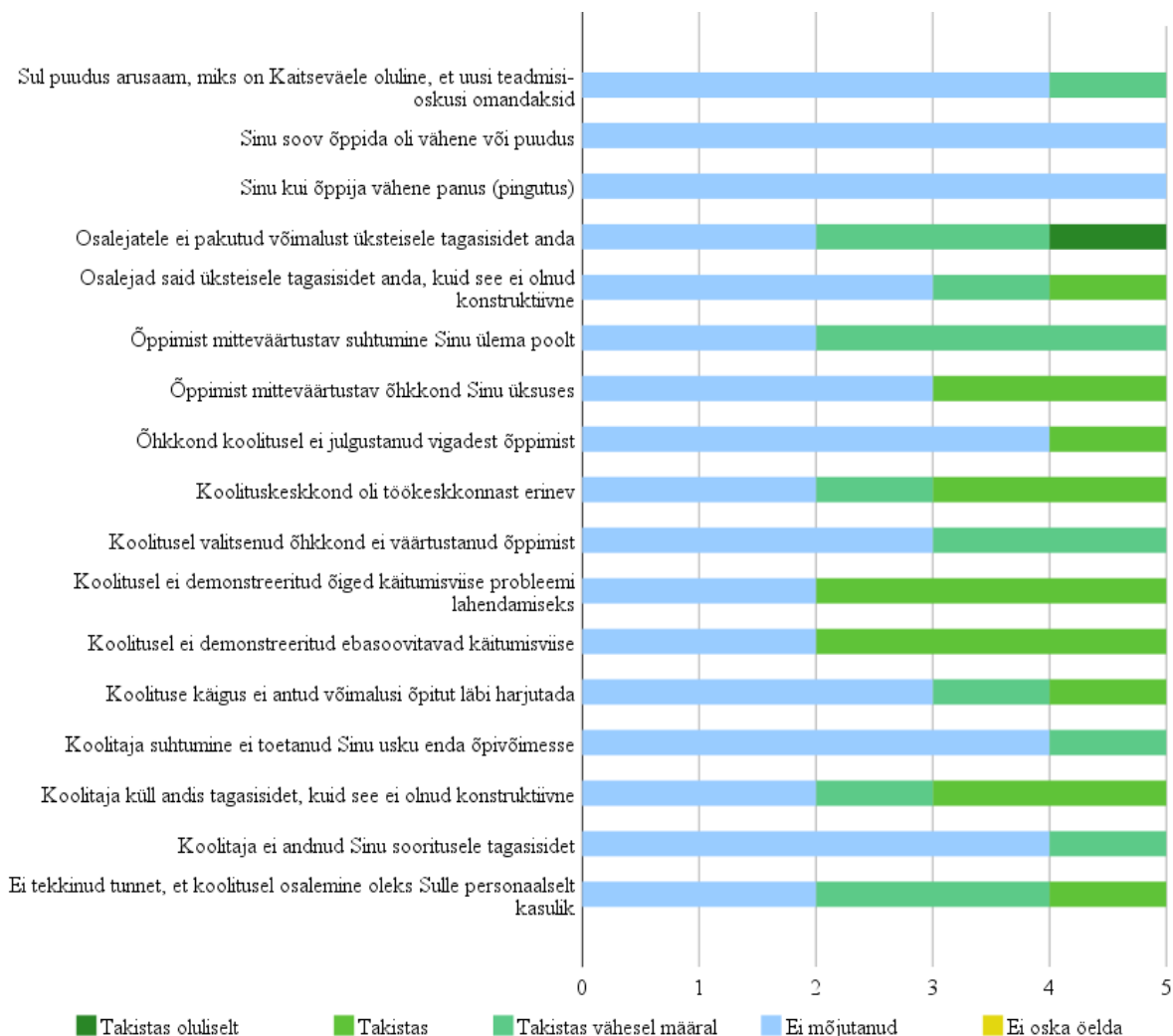
Teenistujate poolt koolitusel õpitu kasutamist toetanud tegurite esinemisele antud hinnangute hajuvus on toodud tabelis 15.

Tabel 15. Õpitu kasutamist toetavad tegurid

Õpitu kasutamist toetav tegur	Standardhälve
Selge arusaam, miks on õpitu kasutamine Kaitseväele oluline	1,20
Õpitu kasutamise tunnetatud personaalne kasulikkus	0,92
Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav õhkkond üksuses	1,10
Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav suhtumine ülema poolt	1,19
Teenistuja soov õpitu kasutada	0,71
Teenistuja panus (pingutus)	0,85
Ülemaga õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	1,28
Kolleegidega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	1,22

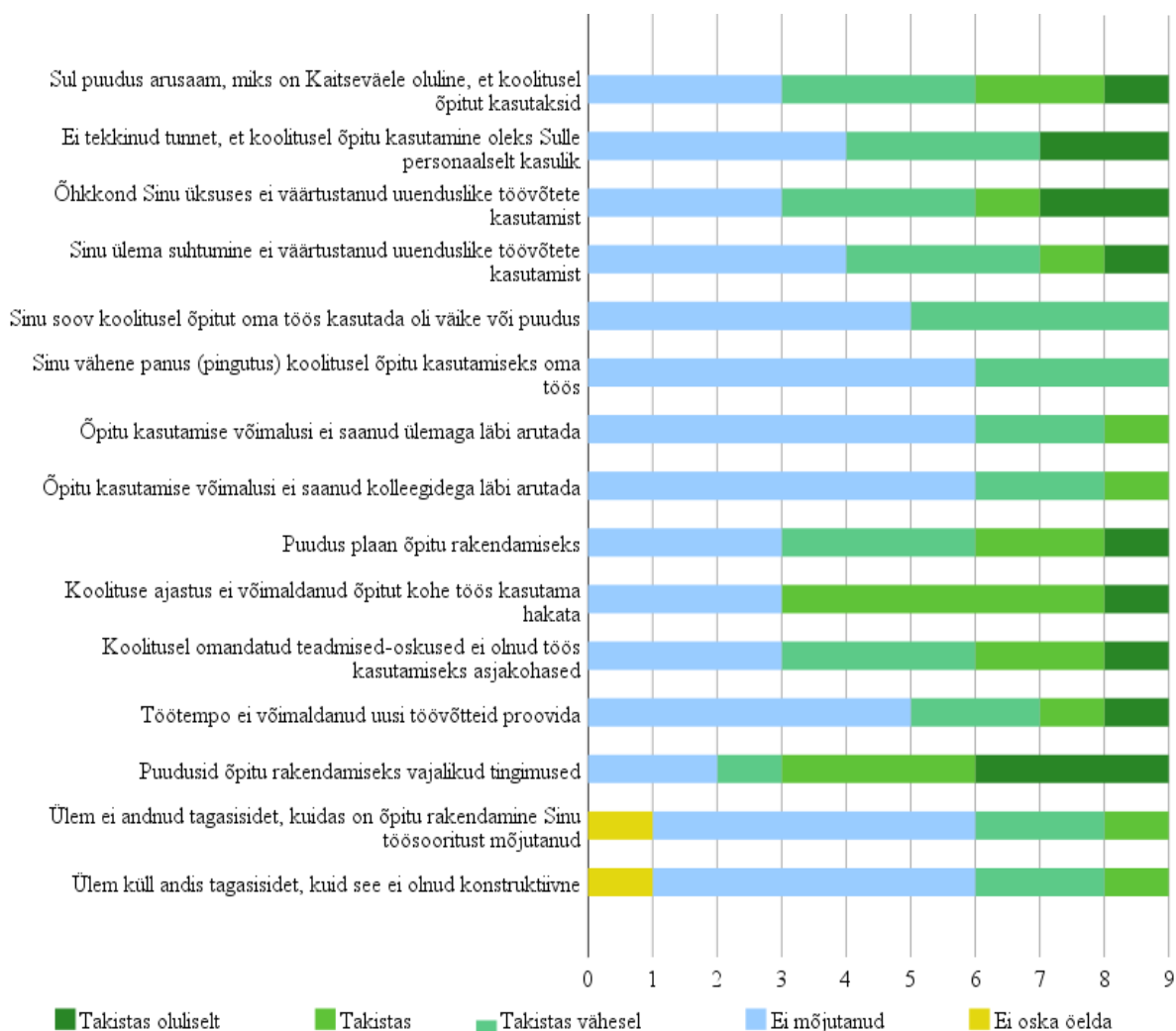
Õpitu kasutamiseks plaani koostamine	1,25
Koolituse sobilik ajastus õpitu koheseks kasutamiseks	1,07
Kasutamiseks asjakohased teadmised-oskused	0,84
Uute töövõtete proovimist võimaldav töötempo	1,17
Õpitu kasutamiseks vajalikud töötingimused	1,14
Ülema tagasiside õpitu kasutamise mõjust töösooritusele	1,32

Koolitusel õpitu rakendamist takistanud tegureid hindasid need teenistujad, kes filterküsimuse vastuse alusel olid osalenud koolitusel, millest oli neile tööalaselt väga vähe või üldse mitte kasu. Uute teadmiste-oskuste omandamist takistanud tegurite esinemist hindasid teenistujad, kes filterküsimuse alusel olid osalenud koolitusel, millel neil ei olnud võimalik midagi uut õppida. Uute teadmiste-oskuste omandamist takistanud tegurite esinemisele anti hinnangud vastavalt joonisel 5 toodule.



Joonis 5. Koolitusel teadmiste-oskuste omandamist takistavad tegurid

Koolitusel õpitu kasutamist takistanud tegurite esinemist hindasid teenistujad, kes filterküsimuse vastuse alusel olid osalenud koolitusel, millel õpitud ei olnud neil võimalik töös kasutada. Hinnangud jagunesid vastavalt joonisel 6 toodule.



Joonis 6. Koolitusel õpitu kasutamist takistavad tegurid

2.4.1.2 Koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Teenistujate hinnangud koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamise positiivsele mõjule on vastanute arvude ja sageduse osakaalude lõikes toodud tabelis 16.

Tabel 16. Koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Õpitu rakendamise mõju	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Väga suur	17	18%
Suur	35	36%
Keskmine	33	34%

Väike	10	10%
Väga väike	1	1%
Puudub	1	1%

2.4.1.3 Seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel

Keskse osa käesoleva uuringu tulemustest moodustavad seosed, mis esinevad õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise, õpitu kasutamise sageduse ning selle vahel, kui suur on õpitu rakendamise positiivne mõju töösooritusele. Alustuseks on tabelis 17 välja toodud Spearmani korrelatsioonikordajad, näitamaks seoste tugevust erinevate õppimist ja õpitu kasutamist mõjutavate tegurite esinemise, õpitu kasutamise sageduse ning õpitu rakendamise mõju vahel.

Tabel 17. Korrelatsioon õppimist ja õpitu kasutamist toetavate tegurite esinemise, õpitu kasutamise sageduse ning õpitu rakendamise mõju vahel

	Seos rakendamise mõjuga töösooritusele
Selge arusaam, miks on uute teadmiste-oskuste omandamine Kaitsevæele oluline	0,415**
Koolituse tunnetatud personaalne kasulikkus	0,502**
Õppimist väärtustav õhkkond üksuses	0,371**
Õppimist väärtustav suhtumine ülema poolt	0,237*
Koolitatava soov õppida	0,363**
Koolitatava panus (pingutus)	0,419**
Koolitaja julgustav suhtumine, mis suurendas koolitatava usku enda õpivõimesse	0,069
Töökeskkonnaga sarnane koolituskeskkond	0,075
Koolitusel demonstreeritud õiged käitumisviisid	0,298**
Koolitusel demonstreeritud ebasoovitavad käitumisviisid	0,226*
Vigadest õppimist julgustav õhkkond koolitusel	0,324**
Võimalused õpitud koolituse käigus läbi harjutada	0,281**
Koolitaja tagasiside koolitatava sooritusele	0,255*
Osalejate tagasiside üksteisele	0,222*
Õppimist väärtustav õhkkond koolitusel	0,351**
Õpitu töös kasutamise sagedus	0,542**
Selge arusaam, miks on õpitu kasutamine Kaitsevæele oluline	0,404**
Õpitu kasutamise tunnetatud personaalne kasulikkus	0,503**
Uuenduslike tövõtete kasutamist väärtustav õhkkond üksuses	0,428**

Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav suhtumine ülema poolt	0,212*
Teenistuja soov õpitu kasutada	0,476**
Teenistuja panus (pingutus)	0,491**
Ülemaga õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	0,176
Kolleegidega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	0,301**
Õpitu kasutamiseks plaani koostamine	0,154
Koolituse sobilik ajastus õpitu koheseks kasutamiseks	0,343**
Kasutamiseks asjakohased teadmised-oskused	0,454**
Uute töövõtete proovimist võimaldav töötempo	0,380**
Õpitu kasutamiseks vajalikud töötingimused	0,359**
Ülema tagasiside õpitu kasutamise mõjust töösooritusele	0,176

** Tulemused on statistiliselt olulised nivool $p < 0,01$.

* Tulemused on statistiliselt olulised nivool $p < 0,05$.

Statistiliselt oluliste tulemuste osas oli õppimist toetavad tegurite ja õpitu rakendamise mõju seos 7 juhul mõõdukas ja 6 juhul nõrk. Õpitu töös kasutamise ja õpitu rakendamise mõju vahel oli mõõdukas korrelatsioon. Õpitu rakendamist toetavate tegurite ja õpitu rakendamise mõju seos oli 10 juhul mõõdukas ja 1 juhul nõrk.

Õpitu rakendamist toetavate tegurite ja rakendamise mõju vahelise seose modelleerimiseks kasutati regressioonanalüüsi. Mudeli sõltuv muutuja on õpitu rakendamise mõju töösooritusele, sõltumatuteks muutujateks valiti järgnevad tunnused: õpitu kasutamise tunnetatud personaalne kasulikkus; uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav õhkkond üksuses; uute töövõtete proovimist võimaldav töötempo; õpitu koheseks kasutamiseks sobilik koolituse ajastus. Sõltumatute muutujate valikul lähtuti sellest, kui tugev oli tunnuse seos õpitu rakendamise mõjuga, teatud määral sarnaste (üksteisega osaliselt kattuvate) tunnuste osas eelistati õpitu kasutamise seonduvaid tunnuseid õppimist toetavatele tunnustele, lisaks ei hõlmatud mudelisse ilmseid töösoorituse mõjutamiseks vältimatuid tunnuseid nagu õpitu töös kasutamise sagedus ja kasutamiseks asjakohased teadmised-oskused.

Lineaarsed regressioonimudelid koostati iga tunnuse kohta eraldi, tunnuseid kahe- ja kolmekaupa mudelisse kombineerides ja kõiki nelja tunnust hõlmates. Saadud mudelite determinatsioonikordajad (R^2) ja korrigeeritud determinatsioonikordajad (R_m^2) on toodud tabelis 18.

Tabel 18. Regressioonimudelite R^2 ja R_m^2

Sõltuv muutuja: õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Tunnused	R^2	R_m^2
Kasulikkus	0,302	0,295
Õhkkond	0,162	0,153
Töötempo	0,115	0,106
Ajastus	0,106	0,096
Kasulikkus, õhkkond	0,334	0,320
Kasulikkus, töötempo	0,317	0,303
Kasulikkus, ajastus	0,319	0,305
Õhkkond, töötempo	0,201	0,184
Õhkkond, ajastus	0,202	0,185
Töötempo, ajastus	0,145	0,127
Kasulikkus, õhkkond, töötempo	0,340	0,319
Kasulikkus, töötempo, ajastus	0,324	0,303
Kasulikkus, õhkkond, ajastus	0,343	0,322
Õhkkond, töötempo, ajastus	0,217	0,191
Kasulikkus, õhkkond, töötempo, ajastus	0,345	0,317

R_m^2 alusel valiti välja neli suurema kirjeldusvõimega mudelit, mis on toodud tabelis 19 koos täpsustavate andmetega: mudelite determinatsioonikordajad (R^2), korrigeeritud determinatsioonikordajad (R_m^2), F-statistikud (F) ja olulisuse tõenäosused (p), tunnuste regressioonikordajad (B), regressioonikordajate standardhälve (SD) ja standardiseeritud regressioonikordajad (β).

Tabel 19. Suurema kirjeldusvõimega regressioonimudelid

Sõltuv muutuja: õpitu rakendamise mõju töösooritusele							
Mudel, tunnused	R^2	R_m^2	F	p	B	SD	β
Mudel 1:	0,334	0,320	23,587	<0,0005			
kasulikkus, õhkkond					0,505 0,180	0,102 0,085	0,462 0,199
Mudel 2:	0,340	0,319	15,997	<0,0005			
kasulikkus, õhkkond, töötempo					0,475 0,159 0,077	0,107 0,088 0,082	0,435 0,176 0,090
Mudel 3:	0,343	0,322	16,198	<0,0005			

kasulikkus,					0,473	0,106	0,434
õhkkond,					0,160	0,087	0,105
ajastus					0,098	0,087	0,176
Mudel 4:	0,345	0,317	12,121	<0,0005			
kasulikkus,					0,462	0,109	0,423
õhkkond,					0,151	0,089	0,167
töötempo,					0,047	0,090	0,055
ajastus					0,078	0,096	0,083

Eelnevas tabelis esitatud regressioonimudelid seletavad 33,4-34,5% õpitu rakendamise mõjust töösooritusele. Mudelite regressioonikordajatest nähtub, et õpitu rakendamise personaalne kasulikkus suurendab enim õpitu rakendamise mõju, teiste tunnuste seos õpitu rakendamise mõjuga on nõrgem. Mudelite standardiseeritud regressioonikordajad viitavad, et ka tunnuseid omavahel võrreldes on õpitu rakendamise kasulikkus tugevaim mõjutegur.

2.4.2 Ülemate küsitluse tulemused

Taustaanded ülemate küsitlusele vastanute kohta on toodud töö punktis 2.3 valimi kirjelduses. Ülemate vastused kajastavad hinnanguid nende poolt juhitava üksuse teenistujate läbitud koolitustele tervikuna.

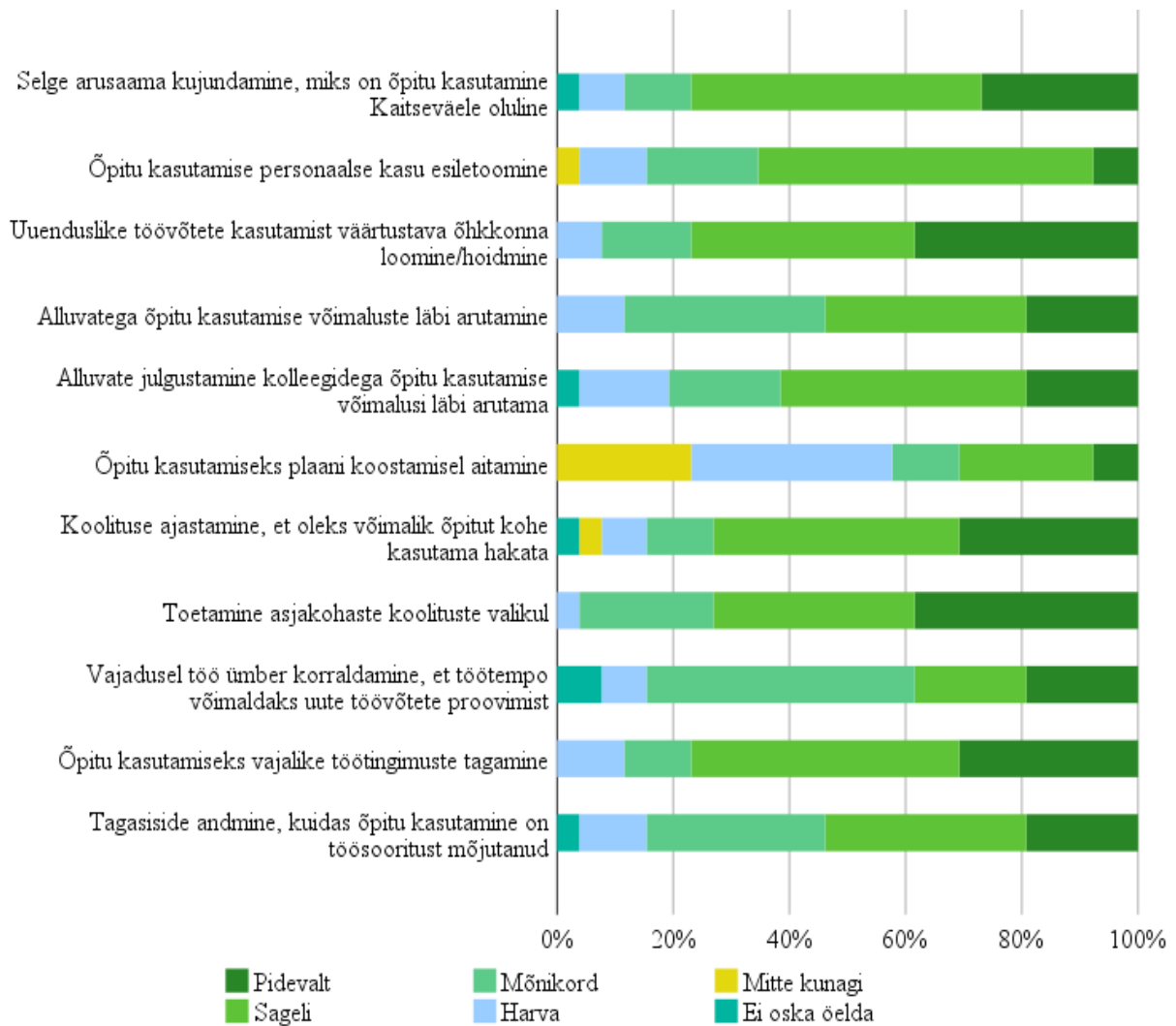
2.4.2.1 Koolitusel õpitu rakendamist toetavad tegurid

Ülemate hinnanguite jagunemine alluvate poolt koolitusel õpitu rakendamise sageduse kohta on toodud tabelis 20. Ülemate hinnangute kohaselt ei esine üheski valimis esindatud allüksuses olukorda, kus koolitusel õpitud ei saaks üldse töös kasutada.

Tabel 20. Õpitu töös kasutamise sagedus

Kasutamise sagedus	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Pidevalt	10	39%
Sageli	12	42%
Mõnikord	23	11%
Harva	2	8%

Järgnevalt hindasid ülemad, millisel määral nad rakendavad erinevaid meetmeid, toetamaks enda alluvaid koolitusel õpitu kasutamisel igapäevatöös. Ülemate hinnangud jagunesid vastavalt joonisele 7.



Joonis 7. Koolitusel õpitu kasutamist toetavad tegurid ülemate vaates

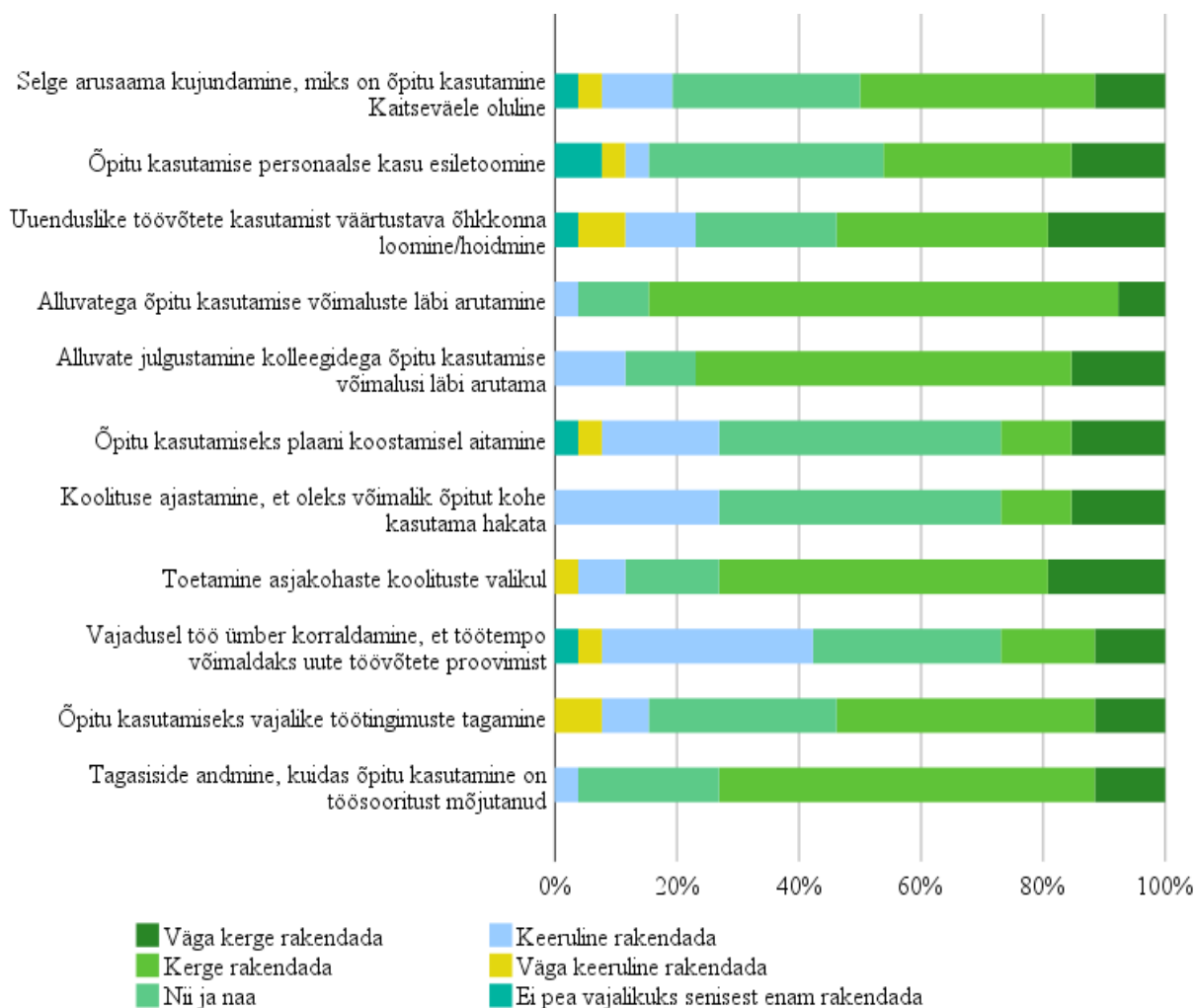
Ülemate antud hinnangute hajuvus teenistujate toetamiseks rakendatavate meetmete osas oli tabeli 21 kohane.

Tabel 21. Ülemate poolt rakendatavad meetmed alluvate toetamiseks õpitu kasutamisel

Õpitu kasutamist toetav tegur	Standardhälve
Selge arusaama kujundamine, miks on õpitu kasutamine Kaitsevägele oluline	1,17
Õpitu kasutamise personaalse kasu esiletoomine	0,95
Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustava õhkkonna loomine/hoidmine	0,94
Alluvatega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	0,94
Alluvate julgustamine kolleegidega õpitu kasutamise võimalusi läbi arutama	1,21
Õpitu kasutamiseks plaani koostamisel aitamine	1,30
Koolituse ajastamine, et oleks võimalik õpitu kohe kasutama hakata	1,30

Toetamine asjakohaste koolituste valikul	0,89
Vajadusel töö ümber korraldamine, et töötempo võimaldaks uute töövõtete proovimist	1,31
Õpitu kasutamiseks vajalike töötingimuste tagamine	0,96
Tagasiside andmine, kuidas õpitu kasutamine on töösooritust mõjutanud	1,16

Andes hinnanguid, milliseid meetmeid võiks ülem ise senisest rohkem rakendada, toetamaks alluvaid koolitustel õpitu igapäevatoos kasutamisel, ning ühtlasi hinnates, kui kergesti või raskesti rakendatavad nende meetmed on, jagunesid ülemate vastused vastavalt joonisele 8.



Joonis 8. Meetmed, mida võiks rakendada, toetamaks teenistujaid õpitu rakendamisel

Teenistujate toetamise meetmete rakendatavuse osas ülemate poolt antud vastuste hajuvus oli tabeli 22 kohane.

Tabel 22. Meetmed, mida ülemad võiksid senisest rohkem rakendada alluvate toetamiseks õpitu kasutamisel

Õpitu kasutamist toetav tegur	Standardhälve
Selge arusaama kujundamine, miks on õpitu kasutamine Kaitseväele oluline	1,31
Õpitu kasutamise personaalse kasu esiletoomine	1,55
Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustava õhkkonna loomine/hoidmine	1,46
Alluvatega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	0,59
Alluvate julgustamine kolleegidega õpitu kasutamise võimalusi läbi arutama	0,85
Õpitu kasutamiseks plaani koostamisel aitamine	1,33
Koolituse ajastamine, et oleks võimalik õpitud kohe kasutama hakata	1,01
Toetamine asjakohaste koolituste valikul	0,99
Vajadusel töö ümber korraldamine, et töötempo võimaldaks uute töövõtete proovimist	1,33
Õpitu kasutamiseks vajalike töötingimuste tagamine	1,07
Tagasiside andmine, kuidas õpitu kasutamine on töösooritust mõjutanud	0,69

2.4.2.2 Koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Hinnates koolitusel õpitu positiivset mõju töösooritusele, jagunesid ülemate vastused vastavalt tabelis 23 toodule. Ülematelt ei laekunud hinnanguid, mille kohaselt nende juhitud üksuses teenistujate poolt koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele puuduks või oleks väga väike.

Tabel 23. Koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Õpitu rakendamise mõju	Vastanute arv	Sageduse osakaal
Väga suur	6	23%
Suur	12	46%
Keskmine	7	27%
Väike	1	4%

2.4.1.3 Seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel

Järgnevalt on tabelis 17 välja toodud Spearmani korrelatsioonikordajad, näitamaks seoste tugevust õpitu kasutamise sageduse, erinevate koolitusel õpitu töös kasutamist mõjutavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel ülemate vaates.

Tabel 24. Korrelatsioon õpitu kasutamist toetavate meetmete rakendamise, õpitu kasutamise sageduse ning õpitu rakendamise mõju vahel

	Seos rakendamise mõjuga töösooritusele
Õpitu töös kasutamise sagedus	0,744**
Selge arusaama kujundamine, miks on õpitu kasutamine Kaitsevägele oluline	0,379
Õpitu kasutamise personaalse kasu esiletoomine	0,231
Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustava õhkkonna loomine/hoidmine	0,552**
Alluvatega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine	0,491*
Alluvate julgustamine kolleegidega õpitu kasutamise võimalusi läbi arutama	0,229
Õpitu kasutamiseks plaani koostamisel aitamine	0,261
Koolituse ajastamine, et oleks võimalik õpitud kohe kasutama hakata	0,388
Toetamine asjakohaste koolituste valikul	0,369
Vajadusel töö ümber korraldamine, et töötempo võimaldaks uute töövõtete proovimist	0,266
Õpitu kasutamiseks vajalike töötingimuste tagamine	0,454**
Tagasiside andmine, kuidas õpitu kasutamine on töösooritust mõjutanud	0,264

** Tulemused on statistiliselt olulised nivool $p < 0,01$.

* Tulemused on statistiliselt olulised nivool $p < 0,05$.

Statistiliselt oluliste tulemuste osas andis õpitu töös kasutamise sagedus tugeva seose rakendamise mõjuga töösooritusele. Mõõdukalt seost näitasid õpitu rakendamist toetav õhustik, vajalike töötingimuste tagamine ja alluvatega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine.

Ülemate poolt küsitluses vabatahtlikkuse alusel jäetud kommentaarid on esitatud lisa C (avatud küsimusele vastas 6 ülemat).

2.5 Arutelu ja järeldused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kirjaliku aruteluna uuringu tulemusi, andes vastused esitatud uurimisküsimustele, tehakse järeldused ja ettepanekud.

2.5.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele

Järgnevalt on toodud uurimusest tulenevad vastused magistritöös püstitatud uurimisküsimustele.

2.5.1.1 Esimene uurimisküsimus – koolitusel õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid

Uurimuses osalenud teenistujate ja ülemate hinnangute kohaselt toetavad koolitusel õpitu rakendamist paljud erinevad tegurid, seejuures ei olnud antud vastuste hajuvus ülemäära suur ehk vastajad olid oma hinnangutes küllaltki üksmeelsed. Nii teenistujate kui ka ülemate küsitluse alusel esinevad vähemal või rohkemal määral kõik küsimustikuga hõlmatud tegurid. Ühtlasi peavad enamik küsitlusele vastanud ülemaid asjakohaseks kõiki õpitu kasutamist toetavaid meetmeid senisest rohkem rakendada.

Enim toetavad koolitusel õpitu rakendamist teenistuja motivatsioon õppida ja õpitud kasutada, koolituselt saadud teadmiste-oskuste asjakohasus, õpitu rakendamise olulisuse tunnetamine nii teenistuja enda kui ka Kaitseväge kasust lähtudes, õpitu rakendamiseks soodne õhustik ning õpitu kasutamise võimaluste kolleegidega ja ülemaga läbi arutamine, samuti on oluline rakendamisevõimaluste tagamine (aeg ja töötingimused). Veidi väiksemat mõju raporteerisid teenistujad ülemalt saadud tagasiside ja õpitu kasutamiseks plaani koostamise osas, paljudel juhtudel vastati, et need tegurid ei mõjutanud õpitu rakendamist või ei osatud hinnangut anda. Kui kõrvutada tulemused ülemate hinnangutega, siis selgub, et küsitlusele vastanud ülematest üle viiendiku ei aita alluvatel õpitu kasutamiseks plaani koostada ja vaid veidi üle kolmandiku teevad seda pidevalt või sageli; ning ainult veidi üle poole ülematest annab pidevalt või sageli õpitu rakendamise osas teenistujale tagasisidet. Seetõttu on tagasisidestamise ja õpitu kasutamiseks plaani koostamise osas võimalus, et tegu ei ole mitte vähest positiivset mõju omavate teguritega, vaid positiivseid mõjusid ei olnud võimalik raporteerida tulenevalt nende vähesest kasutamisest.

Esimese uurimisküsimuse raames uuriti ka, kui tihti on teenistujatel olnud võimalusi koolitusel õpitud praktikas kasutada. 70% vastanud teenistujatest kasutab õpitud töös pidevalt või sageli. Samas peab märkima, et võimalusi ainult mõnikord või harvemini õpitud kasutada on olnud lausa 30% vastanud teenistujatest. Käesoleva uurimuse raames ei uuritud, millest võib õpitu harv kasutamine tingitud olla – kas tegu on koolitustega, mille puhul õpitu harv kasutamine ongi loomulik (näiteks seadusandlusest tulenevalt hädaolukordadeks ettevalmistamise eesmärgil läbitavad töötajate evakuatsiooniharjutused, esmaabikoolitus jms), või on harv kasutamine millestki muust tingitud. Ülemate küsitluse tulemused näitavad kõnealust olukorda veidi positiivsemalt: nende hinnangul saavad õpitud kasutada pidevalt või sageli 81% alluvatest ja mõnikord või harva 19% alluvatest. Mõned võimalikud seletused, miks võib alluvatel olla harva võimalusi õpitud kasutada, on toodud ülemate küsitluse kommentaaris nr 5: raske on leida selliseid koolitusi, mille sisu vastaks täielikult konkreetse teenistuja vajadustele, enamike koolituste puhul on ainult osa teemasid konkreetse teenistuja puhul asjakohased; lisaks võivad töötajad soovitud koolitust

käsitleda pigem motivatsioonipaketi osana, mitte niivõrd tööalaste teadmiste täiendamise võimalusena.

Ülemate küsitlusele antud kommentaaridest jäävad silma veel mõned mõtted. Koolituse tulemuslikkuse tõstmisel on olulised ka koolitusega seonduvad tugiprotsessid: töö analüüs ja töösoorituse hindamine. Kui selles osas on vajakajäämisi, kannatab ka koolituse tulemuslikkus. Koolitusvajaduse analüüsi kvaliteedi tõstmiseks oleks vaja paremat sisendit karjääriplaneerimisest, et koolitustegevusi oleks võimalik aegsasti ette valmistada. Ootuspäraselt on ära märgitud ka koolitusele eraldatud ressursside vähesusest tulenevad probleemid.

Õpitu rakendamist takistavate tegurite esinemise osas laekusid kahjuks ainult mõned vastused, mis üldistusi teha ei võimalda. Siinkohal ei saa kõrvale jätta võimalust, et tulenevalt koolituseks eraldatavate ressursside nappusest ehk koolitusvõimaluste vähesusest ei ole teenistujad väga aldis „kokkuhoiupoliitika“ tingimustes sellistest koolitustest raporteerima, mis tööalaselt kasulikuks ei osutunud, isegi kui neil peaks tegelikkuses selline kogemus olema. Vastuste vähesusele vaatamata paistab silma üks tegur – 7 teenistuja puhul esines suuremal või vähemal määral takistava tegurina koolitusel õpitu rakendamiseks vajalike tingimuste puudumine. See on kooskõlas ka ülemate küsitluse tulemusega, kus selgus, et kõik küsimustikule vastanud ülemad peavad õpitu rakendamiseks vajalike töötingimuste loomist oluliseks võimaluseks.

Kuigi valim on väike, võib veel välja tuua, et pigem ei osutunud kasulikuks lühemad ehk 1-5päevased ja üldoskuste omandamisele suunatud koolitused, mis on loogiline tulemus. Lühematele koolitustele suunamisel ei ole protseduur nii põhjalik ehk nende puhul on suurem tõenäosus, et koolitusvajaduse hindamisel või koolituse valikul võidakse eksida. Koolitusel õpitud üldoskuste rakendamist loetakse spetsiifiliste oskuste rakendamisest problemaatilisemaks, millega on kooskõlas ka käesoleva uurimuse kõnealune leid. Lisaks, kui enamusel vastanud teenistujatest on koolitusest möödunud 3 kuud või enam, siis 2 teenistuja puhul, kes ei ole saanud õpitud töös kasutada, on möödunud vähem kui 2 kuud. Seega on nende puhul mõningane tõenäosus, et aja möödudes võivad õpitu rakendamiseks võimalused veel tekkida.

2.5.1.2 Teine uurimisküsimus – koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele

Küsitlusele vastanud teenistujatest suure osa hinnangul oli koolitusel õpitu rakendamisel nende töösooritusele keskmine või suurem positiivne mõju. Samas ei saa tähelepanuta jätta, et väikseks, väga väikseks või puuduvaks hindasid õpitu rakendamise mõju kokku 12

vastanut. Kuigi tulenevalt valimi väiksusest ei ole võimalik tulemusi üldistada kogu Kaitseväele, siis ka 12 teenistuja raporteeritud koolituse vähene või olematu mõju töösooritusele näitab, et koolitusele suunamise osas on vaja tarvitusele võtta meetmed, mis tagaksid koolituseelarve otstarbekama kasutamise.

Ülemate hinnangud olid teenistujate küsitluse tulemustest veelgi optimistlikumad: enda alluvate puhul pidas valdav enamus vastanud ülemaid õpitu rakendamise mõju töösooritusele keskmiseks või suuremaks, ainult 1 ülem on hinnanud õpitu rakendamise mõju väikseks. Selle erinevuse põhjustajaid käesoleva uurimuse tulemuste alusel välja tuua ei saa, kuid spekulatsioonid võivad erinevate võimaluste üle – kas vastanud ülemate allüksustes ongi koolituste mõjususe suurem või on nad oma hinnangutes pigem alati raporteerima paremaid tulemusi (on ju alluvate poolt läbitud koolituste mõjususe teenistuse korralduse väikse osana mingil määral ka nende töö tulemuslikkuse näitajaks).

2.5.1.3 Kolmas uurimisküsimus – seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel

Ootuspäraselt esines nii teenistujate kui ka ülemate vastuste alusel seos õpitu kasutamise sageduse ja rakendamise mõju vahel (teenistujate hinnangute alusel on seos mõõdukas ja ülemate puhul tugev) – koolitusel õpitu rakendamine saab eelkõige olla mõjus sellisel juhul, kui õpitud kasutatakse piisavalt sageli.

Ülemate antud hinnangute alusel omavad mõõdukat seost õpitu rakendamise positiivse mõjuga toetav õhkkond, vajalike töötingimuste tagamine ja alluvatega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine. Kõrvutades ülemate küsitluse tulemusena leitud seosed regressioonanalüüsi tulemusel loodud õpitu rakendamise mõju mudelitega, selgub, et mudelite tunnustes on neist esindatud ainult õpitu rakendamist toetav õhkkond. Seega ülemate hinnangutega arvestades ei peaks ühtegi regressioonimudelit välistama, sest õhkkond oli kõigis neis tunnusesena esindatud. Mudelite kirjeldamisvõime oli praktiliselt samaväärne ja kuigi mudeli 1 F-statistik on ligi kaks korda suurem mudeli 4 F-statistikust, siis mudel 1 hõlmab ainult 2 tunnust, kuid mudel 4 seevastu 4 tunnust. Õnneks on koolitussüsteemis kasutatavate meetmete puhul võimalik katta märksa rohkem tegureid ja seetõttu oleks mõistlik kindlasti arvestada mudeli 4 kõigi tunnustega ja tegeleda ka teguritega, mis teenistujate küsitluse tulemuste korrelatsioonanalüüsis õpitu rakendamise mõjuga olulisemat seost näitasid. Sellist ideed toetavad ka ülemate küsitluses antud hinnangud, mille kohaselt on enamike õpitu kasutamist toetavate meetmete rakendamine pigem kerge kui raske.

2.5.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga

Käesoleva magistritöö kirjutamise käigus läbi viidud uurimuse tulemused on kooskõlas teoreetilistes artiklites toodud seisukohtade ja varasemates uurimustes saadud tulemustega. Teaduskirjandusest leitud õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemine leidis kinnitust ka käesoleva uurimuse näitel. Kuigi mõningate tegurite puhul uurimusest statistiliselt olulisi tulemusi ei saadud, vastab koondpilt hästi töö teoreetilises osas erialakirjanduse abil kujundatud ülevaatele.

2.5.3 Ettepanekud Kaitseväe koolitussüsteemi parendamiseks

Käesoleva uurimuse tulemustest lähtudes teeb autor Kaitseväe koolitussüsteemi parendamiseks järgnevad ettepanekud.

Ettepanek 1. Arvestades, et vähe võimalusi õpitud töös kasutada tähendab tõenäoliselt, et ka õpitu rakendamise mõju töösooritusele võib jääda tagasihoidlikumaks, on oluline koolitusvajaduse hindamisel ja selle järel sobiliku koolituse valikul silmas pidada: eelistatult mitte saata teenistujaid ajaliselt ja rahaliselt kulukatesse programmidesse, kui on prognoositav, et õpitu rakendamise võimalusi saab edasises teenistuses olema vähevõitu.

Ettepanek 2. Analüüsida erinevate õpitu rakendamist toetavate tegurite mõju suurendamise võimalusi, täiendamaks koolitusvaldkonna juhenddokumentatsiooni meetmetega järgnevate tegurite osas: teenistuja motivatsioon õppida ja õpitud kasutada, koolituselt saadud teadmiste-oskuste asjakohasus, õpitu rakendamise olulisuse tunnetamine nii teenistuja enda kui ka Kaitseväe kasust lähtudes, õpitu rakendamiseks soodne õhustik, õpitu kasutamise võimaluste kolleegidega ja ülemaga läbi arutamine, õpitu rakendamise võimaluste ehk aja ja töötingimuste tagamine, ülema tagasiside õpitu rakendamise mõju kohta ja õpitu kasutamiseks plaani koostamine.

Ettepanek 3. Kogumaks infot, kas koolitus oli koolitavate hinnangul asjakohane ja kasulik ehk suurendamaks reaktsiooni hindamise efektiivsust, täiendada koolituse tagasiside lehte küsimustega koolituse asjakohasuse ja potentsiaalse rakendatavuse kohta.

Ettepanek 4. Parendamaks koolituse tulemuslikkuse hindamist ja saamaks ülevaatlikumat infot koolituse mõjususe kohta teenistujate tasandil, muuta hindamisvestluste läbiviimise protseduuri ja kokkuvõttelehtede vorme, et iga teenistuja hindamisvestlusel toimuks sisulise hinnangu andmine, mil määral on läbitud koolitustel õpitu kasutusse võetud ja kuidas see on töösooritusele mõjunud.

Ettepanek 5. Parendamaks koolituse tulemuslikkuse hindamist ja saamaks ülevaatlikumat infot koolituse mõjususe kohta üksuste tasandil, lülitada ülemate hindamisvestlusesse alluvate poolt läbitud koolituste mõju hindamine, mis väljenduks hinnangus koolituse mõju osatähtsusele juhitava üksuse eesmärkide saavutamisel.

Tehtud ettepanekute valguses väärrib märkimist ka käesoleva uurimuse varjatud mõju – küsitluse läbiviimisega seenduvalt tõenäoliselt suurenes nii ülemate kui ka teiste teenistujate teadlikkus koolitusel õpitu rakendamist mõjutavatest teguritest ja arusaam, et koolitust ei saa võtta iseenesestmõistetava probleemilahendajana, vaid tulemuste saavutamiseks on vajalik mitmete soodustavate tingimuste esinemine. Uurimuse tutvustus Kaitseväes valmistab ette pinnast tehtud ettepanekute järk-järguliseks rakendamiseks.

2.5.4 Piirangud tulemuste tõlgendamisel ja edasised uurimissuunad

Antud uurimuse puhul tuleb arvestada kolme piiranguga. Esiteks on uurimuse valim väike ja tegu on mittetõenäosuslikku tüüpi mugavusvalimiga, mistõttu ei ole see representatiivne esindama Kaitseväe teenistujate üldkogumit. Teiseks on mõõtevahendina kasutusel teenistujate enesehinnangud või ülemate hinnangud, mille puhul peab arvestama nende subjektiivsusega. Kolmandaks, instrumendist tulenevalt ei olnud võimalik antud uurimuses hõlmata infot, kas ja millisel määral esines tööalaselt kasuks tulnud koolituste puhul takistavaid tegureid ning vastupidi, tööalast kasu mitte toonud koolitustel potentsiaalselt esinenud toetavate tegurite kohta.

Ületamaks käesoleva uurimuse piiranguid, võiks samalaadse uuringu läbi viia esinduslikuma valimiga ja kaasata uurimusse täiendavaid, objektiivsemaid mõõdikuid. Arvestades, et koolituse tulemuslikkus võiks olla oluline teema igale tööandjale, kes oma töötajate arendamisega tegeleb, tasuks kaaluda sarnase uuringu läbi viimist ka teistes organisatsioonides.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti, millised on koolituse tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja koolituse käigus õpitu rakendamiseks vajalikud tingimused. Töö eesmärgi saavutamiseks lõi autor erialakirjanduse analüüsi toel teoreetilise baasi koolituse tulemuslikkuse ja õpitu rakendamist mõjutavate tegurite mõistmiseks ning viis Kaitseväes läbi empiirilise uurimuse, mille tulemuste alusel toimus arutelu ja järelduste tegemine.

Kirjanduse analüüsi tulemusel selgus, et eelkõige on tähtis määratleda koolitusvajadus adekvaatselt ja ammendavalt, püstitada koolitusele õiged eesmärgid ja valida nende saavutamiseks asjakohased meetmed. Muuhulgas on vajalik tagada, et koolitatavast, koolitustegevusest ja töökeskkonnast tulenevad tegurid toetaksid õpitu rakendamist ja seeläbi võimaldaksid parandada töösooritust ning saavutada organisatsiooni seatud sihte. Koolituse planeerimisel arvestada paljude erinevate teguritega, mis võivad mõjutada, kui edukaks õpitu rakendamine osutub. Kogu protsessile saadakse kokkuvõtlik hinnang koolituse tulemuslikkuse hindamise abil, mis näitab, mil määral püstitatud eesmärgid saavutati.

Töö eesmärgini jõudmiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused.

1. Millised on koolitusel õpitu rakendamist toetavad ja takistavad tegurid?
2. Milline on koolitusel õpitu rakendamise mõju töösooritusele?
3. Millised on seosed õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel?

Empiirilise uurimuse tulemuste analüüsi abil leidis autor uurimisküsimustele vastused. Selgus, et küsitluses vastanud Kaitseväe teenistujate ja ülemate vastuste kohaselt on õpitu rakendamist olulisemal määral mõjutavateks teguriteks teenistuja motivatsioon õppida ja õpitud kasutada, koolituselt saadud teadmiste-oskuste asjakohasus, õpitu rakendamise olulisuse tunnetamine nii teenistuja enda kui ka Kaitseväe kasust lähtudes, õpitu rakendamiseks soodne õhustik, õpitu kasutamise võimaluste kolleegidega ja ülemaga läbi arutamine, õpitu rakendamise võimaluste ehk aja ja töötingimuste tagamine, ülema tagasiside õpitu rakendamise mõju kohta ja õpitu kasutamiseks plaani koostamine. Õpitu rakendamise mõju töösooritusele on uuringus osalenute näitel peamiselt keskmine või suurem. Olulisemal määral õpitu rakendamist toetavate tegurite esinemise ning õpitu rakendamise mõju vahel esinevad põhiliselt mõõduka tugevusega seosed.

Uurimuse tulemusena tegi autor järgnevad ettepanekud.

1. Eelistatult mitte saata teenistujaid ajaliselt ja rahaliselt kulukatesse programmidesse, kui on prognoositav, et õpitu rakendamise võimalusi saab edasises teenistuses olema vähevõitu.
2. Analüüsida erinevate õpitu rakendamist toetavate tegurite mõju suurendamise võimalusi, täiendamaks koolitusvaldkonna juhenddokumentatsiooni meetmetega järgnevate tegurite osas: teenistuja motivatsioon õppida ja õpitud kasutada, koolituselt saadud teadmiste-oskuste asjakohasus, õpitu rakendamise olulisuse tunnetamine nii teenistuja enda kui ka Kaitseväe kasust lähtudes, õpitu rakendamiseks soodne õhustik, õpitu kasutamise võimaluste kolleegidega ja ülemaga läbi arutamine, õpitu rakendamise võimaluste ehk aja ja töötingimuste tagamine, ülema tagasiside õpitu rakendamise mõju kohta ja õpitu kasutamiseks plaani koostamine.
3. Täiendada koolituse tagasiside lehte küsimustega koolituse asjakohasuse ja potentsiaalse rakendatavuse kohta.
4. Muuta hindamisvestluste läbiviimise protseduuri ja kokkuvõttelehtede vorme, et iga teenistuja hindamisvestlusel toimiks sisulise hinnangu andmine, mil määral on läbitud koolitustel õpitu kasutusse võetud ja kuidas see on töösooritusele mõjunud.
5. Lülitada ülemate hindamisvestlusesse alluvate poolt läbitud koolituste mõju hindamine, mis väljenduks hinnangus koolituse mõju osatähtsusele juhitava üksuse eesmärkide saavutamisel.

Magistritöös tehtud ettepanekuid saab kasutada Kaitseväe koolitussüsteemi parendamisel – koolitusvaldkonna juhenddokumentatsiooni täiendamisel ja õpitu rakendamist toetavate meetmete kasutusele võtul. Käesoleva uurimuse piirangute ületamiseks võiks samalaadse uuringu läbi viia esinduslikuma valimiga ja kaasata uurimusse täiendavaid, objektiivsemaid mõõdikuid. Arvestades, et koolituse tulemuslikkus võiks olla oluline teema igale tööandjale, kes oma töötajate arendamisega tegeleb, tasuks kaaluda sarnase uuringu läbi viimist ka teistes organisatsioonides.

RESUME

„Improvement of the training system in Estonian Defence Forces“

Liis Laugasson

The present master thesis focused on training effectiveness, transfer of training and training evaluation. The purpose of the research was to find out which factors influence transfer of training in Estonian Defence Forces, and what kind of effect training has on employees' performance. The problem derives from the so-called *transfer problem*: significant amount of what is learned in training will not transfer to performance.

In conducted survey the author of the thesis studied predictors of transfer of training, the effectiveness of training and relations between transfer of training and training effectiveness. Two structured web-based questionnaires were used for gathering data (one for the employees and the other for the supervisors). The questionnaires were created by the author of the thesis. Methods of analysis included descriptive statistics, correlation analysis and regression analyses.

The results of the survey were analysed to answer the following questions.

1. Which factors predict the transfer of training?
2. How big is the effect of training on performance?
3. Which correlations are present between transfer of training and impact of training?

The empirical analysis showed that most significant predictors of transfer are trainee motivation, relevance of the knowledge and skills gained in training, perceived utility of the training, training environment, discussing training possibilities with peers, training conditions, supervisors' feedback on training transfer and formation of implementation intentions. According to the results of the conducted survey, the impact of training on performance is moderate or bigger. There are mainly moderate correlations between the most significant predictors of training transfer and impact of training.

The following suggestions are made by the author to Estonian Defence Forces: include predictors of training in the training system, improve reaction evaluation by gathering data about relevance and utility of the training, improvement of assessment is needed to include evaluation of training effectiveness.

Suggestions made in the thesis are intended to improve the training system in Estonian Defence Forces and the results of the thesis applicable in research in other organizations.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Adamson, P., & Caple, J. (1996). The training and development audit evolves: is your training and development budget wasted? *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 3-12.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, Jr., W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*, 3(4), 385-416.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Reconnecting education, development and training through learning: a holographic perspective. *Education + Training*, 42(4/5), 255-264.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arthur Jr. W., Bennett, Jr., W., Edens, P., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: An updated review and new agenda for future research. *International review of industrial and organizational psychology*, 24(1), 41-70.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2017). The State of Transfer of Training Research: Moving Toward More Consumer-Centric Inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17-28.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341-347.
- Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails—and what to do about it. *Harvard business review*, 94(10), 50-57.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296-316.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.

- Brinkerhoff, R. O. (2005). The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 86-101.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.
- Friedman, S., & Ronen, S. (2015). The effect of implementation intentions on transfer of training. *European Journal of Social Psychology*, 45(4), 409-416.
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39-50.
- Goldstein I. L. (n.d.) Training. (Online). *The Blackwell Encyclopedia of Management*. http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511697823_ss1-17
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development* 17(2), 135-155.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development* 15(2), 103-120.
- Hodges, T. K. (2002). *Linking Learning and Performance*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Kahn, J. D., & Girvan, E. J. (2017). Applying rules and standards accurately: Indeterminacy and transfer among adult learners. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 87-112.
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1-21.
- Kraiger, K. (2014). Looking Back and Looking Forward: Trends in Training and Development Research. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 401-408.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
- Nanda, V. (2009). An innovative method and tool for role-specific quality-training evaluation. *Total Quality Management*, 20(10), 1029-1039.

- Phillips, J.J. (2011). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. New York: Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology, 63*, 539-569.
- Poon, H. F., & Rowley, C. Rowley, C., & Jackson, K. (Ed.). (2011). *Human Resource Management: The Key Concepts*. New York: Routledge.
- Saks, A.M., & Burke, L.A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development, 16*(2), 118-127.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*, 471-499.
- Salas, E., Milham, L.M., & Bowers, C.A. (2003). Training Evaluation in the Military: Misconceptions, Opportunities, and Challenges. *Military Psychology, 15*(1), 3-16.
- 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, 13*(2), 74-101.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend?. *Organizational research methods, 9*(2), 221-232.
- Toompere, P., Randpõld, A., & Nurk, M. (2002). *Koolitusjuhi käsiraamat*. Tallinn: Riigikantselei.
- Vabariigi Valitsuse 8. novembri 2012. a määruse nr 90 (RT I, 13.11.2012, 10) „Ametnike koolituse kord“ § 4 lõige 2 punkt 7.
- Weissbein, D.A., Huang, J.L., Ford, J.K., & Schmidt, A.M. (2011). Influencing Learning States to Enhance Trainee Motivation and Improve Training Transfer. *Journal of Business and Psychology, 26*(4), 423-435.
- Wieber, F., Thürmer, J., & Gollwitzer, P. (2015). Promoting the translation of intentions into actions by implementation intentions: Behavioral effects and psychological correlates. *Frontiers in Human Neuroscience, 9*, 1-18.
- Williams, C.R. (n.d.) Transfer of Learning. (Online). The Blackwell Encyclopedia of Management. http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511697823_ss1-22
- Yelon, S. L., & Ford, J. K. (1999). Pursuing a multidimensional view of transfer. *Performance Improvement Quarterly, 12*(3), 58-78.

Yelon, S. L., Ford, J. K., & Bhatia, S. (2014). How trainees transfer what they have learned: Toward a taxonomy of use. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 27-52.

LISA A - Koolituste tulemuslikkuse uuringu küsimustik kõigile koolitustel osalenud teenistujatele

Palume Sul osaleda uuringus, mille eesmärk on selgitada välja Kaitseväe teenistujate poolt läbitud koolituste tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja teha ettepanekud koolitussüsteemi parendamiseks, et teenistujatele võimaldatavad koolitused toetaksid võimalikult suurel määral teenistusvaldkondade eesmärkide saavutamist.

Küsimustiku täitmine on anonüümne, mis tähendab, et küsimustele antud vastuseid ei avaldata originaalkujul ega viida kokku konkreetse vastajaga. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 15 minutit. Kõigile küsimustele vastamine on kohustuslik, vastasel juhul ei saa vastuseid ära saata. Küsimustiku täitmist saab vajadusel katkestada ja hiljem jätkata. Küsimustele vastamiseks märgista etteantud vastusevariantide hulgast Sulle sobiv vastus.

Sinu arvamus on Kaitseväe koolituste tulemuslikkuse tõstmiseks oluline!

1. Struktuuriüksus

Millises struktuuriüksuses teenid?

- Kaitseväe peastaap
- Staabi- ja sidepataljon
- Toetuse väejuhatuse
- Sõjaväepolitsei
- Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused
- 1. jalaväebrigaad
- 2. jalaväebrigaad
- Merevägi
- Õhuvägi
- Muu üksus

2. Ametikoha põhigrupp

Millises ametikoha põhigrupis teenid?

- Ohvitser
- Allohvitser
- Sõdur
- Ametnik/töötaja

Järgnevale küsimustele vastates palun hinda sellist koolitust, mille läbimise järel tundsid, et koolituse tulemusel omandatud teadmised/oskused on Sulle töös kasuks tulnud.

3. Staaž koolituse teemavaldkonnas

Kui kaua oled täitnud tööülesandeid, millega seoses antud koolitusel osalesid?

- Kuni 1 aasta
- 2-5 aastat
- 6 ja enam aastat

4. Koolituse pikkus

Kui pikk oli läbitud koolitus (tööpäevades)?

- Kuni 1 päev
- 2-5 päeva
- 6-20 päeva
- Üle 21 päeva

5. Koolitusel õpetatud teadmiste-oskuste tüüp

Milliste teadmiste oskuste omandamine oli koolituse eesmärgiks?

- Pigem konkreetsed töövõtted, mida tööülesannete täitmisel kasutada
- Pigem üldised põhimõtted tööalaste probleemide lahendamisel sobilike tegutsemisviiside valimiseks
- Kombinatsioon kahest eelnevast
- Ei oska vastata

6. Koolitusest möödunud aeg

Kui pikk aeg on koolituse lõpust arvates möödunud?

- Kuni 1 nädal
- 2 nädalat kuni 2 kuud
- 3-5 kuud
- 6 ja enam kuud

7. Tegurid, mis toetasid koolitusel teadmiste-oskuste omandamist

Millisel määral toetasid alljärgnevad tegurid koolitusel uute teadmiste-oskuste omandamist?

Autori kommentaar: Küsimuse 7 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

- Toetas oluliselt
 - Toetas
 - Toetas vähesel määral
 - Ei mõjutanud
 - Ei oska öelda
- 7.1 Selge arusaam, miks on Kaitsevägele oluline, et uusi teadmisi-oskusi omandaksid
 - 7.2 Tunne, et koolitusel osalemine on Sulle personaalselt kasulik
 - 7.3 Õppimist väärtustav õhkkond Sinu üksuses
 - 7.4 Õppimist väärtustav suhtumine Sinu ülema poolt
 - 7.5 Sinu soov õppida
 - 7.6 Sinu kui õppija panus (pingutus)
 - 7.7 Koolitaja julgustav suhtumine, mis suurendas Sinu usku enda õpivõimesse
 - 7.8 Töökeskkonnaga sarnane koolituskeskkond
 - 7.9 Koolitusel demonstreeritud õiged käitumisviisid probleemi lahendamiseks
 - 7.10 Koolitusel demonstreeritud ebasoovitavad käitumisviisid
 - 7.11 Vigadest õppimist julgustav õhkkond koolitusel
 - 7.12 Võimalused õpitut koolituse käigus läbi harjutada
 - 7.13 Koolitaja tagasiside Sinu sooritusele
 - 7.14 Osalejate tagasiside üksteisele
 - 7.15 Õppimist väärtustav õhkkond koolitusel

8. Õpitu töös kasutamise sagedus

Kui tihti on Sul olnud võimalusi koolitusel omandatud teadmisi-oskusi enda töös rakendada?

- Pidevalt
- Sageli
- Mõnikord
- Harva
- Mitte kunagi
- Ei oska öelda

9. Tegurid, tänu millele said koolitusel õpitut oma töös kasutada

Millisel määral toetasid alljärgnevad tegurid koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamist igapäevatöös?

Autori kommentaar: Küsimuse 9 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

- Toetas oluliselt
 - Toetas
 - Toetas vähesel määral
 - Ei mõjutanud
 - Ei oska öelda
- 9.1 Selge arusaam, miks on Kaitseväge oluline, et koolitusel õpitud kasutaksid
 - 9.2 Tunne, et koolitusel õpitu kasutamine on Sulle personaalselt kasulik
 - 9.3 Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav õhkkond Sinu üksuses
 - 9.4 Uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustav suhtumine Sinu ülema poolt
 - 9.5 Sinu soov koolitusel õpitud oma töös kasutada
 - 9.6 Sinu panus (pingutus) koolitusel õpitu kasutamiseks oma töös
 - 9.7 Ülemaga õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine
 - 9.8 Kolleegidega õpitu kasutamise võimaluste läbi arutamine
 - 9.9 Õpitu kasutamiseks plaani koostamine
 - 9.10 Koolituse ajastus, mis võimaldas õpitud kohe töös kasutama hakata
 - 9.11 Koolitusel omandatud teadmised-oskused olid töös kasutamiseks asjakohased
 - 9.12 Töötempo võimaldas uusi töövõtteid proovida
 - 9.13 Õpitu kasutamiseks vajalikud töötingimused olid tagatud
 - 9.14 Ülem andis tagasisidet, kuidas on õpitu kasutamine Sinu töösooritust mõjutanud

10. Õpitu kasutamise mõju tööle

Milline on Sinu hinnangul koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamise positiivne mõju Sinu töösooritusele?

- Väga suur
- Suur
- Keskmine
- Väike
- Väga väike
- Puudub
- Ei oska vastata

11. Tööalaselt kasutust mitte leidnud koolituse kogemus

Kas Sulle on Kaitseväge poolt tagatud sellist koolitust, mille läbimise järel tundsid, et sellest oli Sulle tööalaselt vähe või üldse mitte kasu?

- Jah
- Ei

Autori kommentaar: küsimusele 11 eitavalt vastanute jaoks küsitlus siinkohal lõppes, järgnevad küsimused kuvati jaatavalt vastanutele.

12. Tööalaselt kasutust mitte leidnud koolituse põhjus

Mis oli peamiseks põhjuseks, et läbitud koolitusest oli tööalaselt vähe või üldse mitte kasu?

- Koolitusel pakutu ei olnud seotud Sinu tööülesannetega
- Koolitusel ei olnud võimalik midagi uut õppida
- Koolitusel õpitud ei olnud võimalik töös kasutada

Autori kommentaar: küsimus 13 kuvati neile, kes küsimusele 12 vastasid, et koolitusel pakutu ei olnud seotud nende tööülesannetega. Küsimus 13 oli nende jaoks ühtlasi küsitluse viimane küsimus.

13. Tööga mitte seotud koolituse valiku põhjus

Mis oli peamine põhjus, miks sattusid koolitusele, millel pakutu ei olnud seotud Sinu tööülesannetega?

- Sinu koolitusvajadus ei olnud õigesti välja selgitatud
- Koolituse kohta saadud eelinfo oli eksitav

- Koolitus oli nagnii juba plaani võetud, kuid kellelgi teisel polnud võimalik osaleda
- Koolitus oli mõeldud pigem Sinu motivatsiooni tõstmiseks, mitte niivõrd tööalaseks enesetäiendamiseks
- Ei oska vastata

Autori kommentaar: järgnev küsimusteplokk kuvati neile, kes küsimusele 12 vastasid, et koolitusel ei olnud võimalik midagi uut õppida või koolitusel õpitut ei olnud võimalik töös kasutada.

Järgnevatele küsimustele vastates palun hinda koolitust, mille läbimise järel tundsid, et sellest on Sulle tööalaselts väga vähe või üldse mitte kasu.

14. Staaž koolituse teemavaldkonnas

Kui kaua oled täitnud tööülesandeid, millega seoses antud koolitusel osalesid?

- Kuni 1 aasta
- 2-5 aastat
- 6 ja enam aastat

15. Koolituse pikkus

Kui pikk oli läbitud koolitus (tööpäevades)?

- Kuni 1 päev
- 2-5 päeva
- 6-20 päeva
- Üle 21 päeva

16. Koolitusel õpetatud teadmiste-oskuste tüüp

Milliste teadmiste-oskuste omandamine oli koolituse eesmärgiks?

- Pigem konkreetsete töövõtted, mida tööülesannete täitmisel kasutada
- Pigem üldised põhimõtted tööalaste probleemide lahendamisel sobilike tegutsemisviiside valimiseks
- Kombinatsioon kahest eelnevast
- Ei oska vastata

17. Koolitusest möödunud aeg

Kui pikk aeg on koolituse lõpust arvates möödunud?

- Kuni 1 nädal
- 2 nädalat kuni 2 kuud
- 3-5 kuud
- 6 ja enam kuud

Autori kommentaar: küsimus 18 kuvati neile, kes küsimusele 12 vastasid, et koolitusel ei olnud võimalik midagi uut õppida.

18. Tegurid, mis takistasid koolitusel teadmiste-oskuste omandamist

Millisel määral takistasid alljärgnevad tegurid koolitusel uute teadmiste-oskuste omandamist?

Autori kommentaar: Küsimuse 18 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

- Takistas oluliselt
 - Takistas
 - Takistas vähesel määral
 - Ei mõjutanud
 - Ei oska öelda
- 18.1 Sul puudus arusaam, miks on Kaitsevæele oluline, et uusi teadmisi-oskusi omandaksid
- 18.2 Ei tekkinud tunnet, et koolitusel osalemine oleks Sulle personaalselt kasulik
- 18.3 Õppimist mittevæærtustav õhkkond Sinu üksuses

- 18.4 Õppimist mitteväärtustav suhtumine Sinu ülema poolt
- 18.5 Sinu soov õppida oli vähene või puudus
- 18.6 Sinu kui õppija vähene panus (pingutus)
- 18.7 Koolitaja suhtumine ei toetanud Sinu usku enda õpivõimesse
- 18.8 Koolituskeskkond oli töökeskkonnast erinev
- 18.9 Koolitusel ei demonstreeritud õiged käitumisviise probleemi lahendamiseks
- 18.10 Koolitusel ei demonstreeritud ebasoovitavad käitumisviise
- 18.11 Õhkkond koolitusel ei julgustanud vigadest õppimist
- 18.12 Koolituse käigus ei antud võimalusi õpitut läbi harjutada
- 18.13 Koolitaja ei andnud Sinu sooritusele tagasisidet
- 18.14 Koolitaja küll andis tagasisidet, kuid see ei olnud konstruktiivne
- 18.15 Osalejatele ei pakutud võimalust üksteisele tagasisidet anda
- 18.16 Osalejad said üksteisele tagasisidet anda, kuid see ei olnud konstruktiivne
- 18.17 Koolitusel valitsenud õhkkond ei väärtustanud õppimist

Autori kommentaar: küsimus 19 kuvati neile, kes küsimusele 12 vastasid, et koolitusel õpitut ei olnud võimalik töös kasutada.

19. Tegurid, mis takistasid Sul õpitut oma töös kasutada

Millisel määral takistasid alljärgnevad tegurid koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamist igapäevätöös?

Autori kommentaar: Küsimuse 19 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

- Takistas oluliselt ○ Takistas ○ Takistas vähesel määral ○ Ei mõjutanud ○ Ei oska öelda
- 19.1 Sul puudus arusaam, miks on Kaitseväele oluline, et koolitusel õpitut kasutaksid
- 19.2 Ei tekkinud tunnet, et koolitusel õpitu kasutamine oleks Sulle personaalselt kasulik
- 19.3 Õhkkond Sinu üksuses ei väärtustanud uuenduslike töövõtete kasutamist
- 19.4 Sinu ülema suhtumine ei väärtustanud uuenduslike töövõtete kasutamist
- 19.5 Sinu soov koolitusel õpitut oma töös kasutada oli väike või puudus
- 19.6 Sinu vähene panus (pingutus) koolitusel õpitu kasutamiseks oma töös
- 19.7 Õpitu kasutamise võimalusi ei saanud ülemaga läbi arutada
- 19.8 Õpitu kasutamise võimalusi ei saanud kolleegidega läbi arutada
- 19.9 Puudus plaan õpitu rakendamiseks
- 19.10 Koolituse ajastus ei võimaldanud õpitut kohe töös kasutama hakata
- 19.11 Koolitusel omandatud teadmised-oskused ei olnud töös kasutamiseks asjakohased
- 19.12 Töötempo ei võimaldanud uusi töövõtteid proovida
- 19.13 Puudusid õpitu rakendamiseks vajalikud tingimused
- 19.14 Ülem ei andnud tagasisidet, kuidas on õpitu rakendamine Sinu töösooritust mõjutanud
- 19.15 Ülem küll andis tagasisidet, kuid see ei olnud konstruktiivne

Oled küsimustiku täitmise lõpetanud.

Suur tänu vastamise eest!

Kaitseväe peastaabi personaliosakond

LISA B - Koolituste tulemuslikkuse küsimustik ülematele/juhatajatele

Palume Sul osaleda uuringus, mille eesmärgiks on selgitada välja Kaitseväge teenistujate poolt läbitud koolituste tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja teha ettepanekud koolitussüsteemi parendamiseks, et teenistujatele võimaldatavad koolitused toetaksid võimalikult suurel määral teenistusalaste eesmärkide saavutamist.

Küsimustiku täitmine on anonüümne, mis tähendab, et küsimustele antud vastuseid ei avaldata originaalkujul ega viida kokku konkreetse vastajaga. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10 minutit. Tärniga tähistatud küsimustele vastamine on kohustuslik, vastasel juhul ei saa vastuseid ära saata. Küsimustiku täitmist saab vajadusel katkestada ja hiljem jätkata. Küsimustele vastamiseks märgista etteantud vastusevariantide hulgast Sulle sobiv vastus.

Sinu arvamus on Kaitseväge koolituste tulemuslikkuse tõstmiseks oluline!

1. Millises struktuuriüksuses teenid? *

- Kaitseväge peastaap
- Staabi- ja sidepataljon
- Toetuse väejuhatatus
- Sõjaväepolitsei
- Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused
- 1. jalaväebrigaad
- 2. jalaväebrigaad
- Merevägi
- Õhuvägi
- Muu üksus

2. Millises ametikoha põhigrupis teenid? *

- Ohvitser
- Allohvitser
- Ametnik/töötaja

3. Kui tihti on Sinu hinnangul alluvatel võimalusi koolitustel omandatud teadmisi- oskusi nende töös kasutada (koondhinnanguna Sinu juhitava üksuse kohta)? *

- Pidevalt
- Sageli
- Mõnikord
- Harva
- Mitte kunagi
- Ei oska vastata

4. Milline on Sinu hinnangul alluvate poolt koolitustel omandatud teadmiste- oskuste kasutamise positiivne mõju nende töösooritusele (koondhinnanguna Sinu juhitava üksuse kohta)? *

- Väga suur
- Suur
- Keskmine
- Väike
- Väga väike
- Puudub
- Ei oska vastata

5. Kui tihti kasutate alljärgnevat meetmeid, et toetada enda alluvaid koolitustel omandatud teadmiste-oskuste kasutamisel nende igapäevatoos ? *

Autori kommentaar: Küsimuse 5 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

○ Pidevalt ○ Sageli ○ Mõnikord ○ Harva ○ Mitte kunagi ○ Ei oska öelda

- 5.1 Aitan alluvatel kujundada arusaama, miks on Kaitseväe jaoks oluline, et nad koolitusel õpitut enda töös kasutaks
- 5.2 Tekitan alluvates motivatsiooni koolitusel õpitut nende töös kasutada, tuues esile, millist personaalset kasu nad sellest saavad
- 5.3 Loon/hoian enda üksuses uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustavat õhkkonda
- 5.4 Arutan alluvatega läbi õpitu kasutamise võimalused
- 5.5 Julgustan alluvaid, et nad õpitu kasutamise võimalused kolleegidega läbi arutaksid
- 5.6 Aitan alluvatel koostada plaani õpitu kasutamiseks
- 5.7 Võimalusel ajastan alluva koolitusele suunamise nii, et seal õpitut oleks võimalik kohe peale koolituse lõppu kasutama hakata
- 5.8 Aitan alluvatel valida koolitusi, millel saaks omandada nende töös kasutamiseks asjakohased teadmisi-oskusi
- 5.9 Teen vajadusel töökorralduses muudatusi, et alluvatel oleks aega uusi töövõtteid proovida
- 5.10 Tagan, et alluvatele oleks loodud õpitu kasutamiseks vajalikud töötingimused
- 5.11 Annan alluvatele tagasisidet, kuidas on õpitu kasutamine nende töösooritust mõjutanud

6. Milliseid meetmeid võiksid rohkem kasutada, pakkumaks teenistujatele suuremat tuge koolitusel omandatud teadmiste-oskuste kasutamisel nende igapäevatoos? Palun anna ka hinnang, kui rakendatavad need meetmed on! *

Autori kommentaar: Küsimuse 6 alaküsimused vastati maatriksina järgneval skaalal:

○ Väga kerge rakendada ○ Kerge rakendada ○ Nii ja naa ○ Keeruline rakendada ○ Väga keeruline rakendada ○ Ei pea vajalikuks senisest enam rakendada

- 6.1 Aidata alluvatel kujundada arusaama, miks on Kaitseväe jaoks oluline, et nad koolitusel õpitut enda töös kasutaks
- 6.2 Tekitada alluvates motivatsiooni koolitusel õpitut nende töös kasutada, tuues esile, millist personaalset kasu nad sellest saavad
- 6.3 Luua/hoida enda üksuses uuenduslike töövõtete kasutamist väärtustavat õhkkonda
- 6.4 Arutada alluvatega läbi õpitu kasutamise võimalused
- 6.5 Julgustada alluvaid, et nad õpitu kasutamise võimalused kolleegidega läbi arutaksid
- 6.6 Aidata alluvatel koostada plaani õpitu kasutamiseks
- 6.7 Võimalusel ajastada alluva koolitusele suunamine nii, et seal õpitut oleks võimalik kohe peale koolituse lõppu kasutama hakata
- 6.8 Aidata alluvatel valida koolitusi, millel saaks omandada nende töös kasutamiseks asjakohased teadmisi-oskusi
- 6.9 Teha vajadusel töökorralduses muudatusi, et alluvatel oleks aega uusi töövõtteid proovida
- 6.10 Tagada, et alluvatele oleks loodud õpitu kasutamiseks vajalikud töötingimused
- 6.11 Anda alluvatele tagasisidet, kuidas on õpitu kasutamine nende töösooritust mõjutanud

7. Mida sooviksid omalt poolt veel lisada?

Vastus:

Oled küsimustiku täitmise lõpetanud.

Suur tänu vastamise eest!

Kaitseväe peastaabi personaliosakond

LISA C – Ülemate küsitlusele jäetud kommentaarid

1. Peamine probleem on majanduskulu piirnumbritest tulenev koolituste arvelt kokkuhoidmine, mis ei võimalda alluvaid normaalselt koolitada. Valdkondlikud vajadused ei leia juhtkonnas ja rahajagajates mõistmist. Lisaks on allüksuse ülema koolitustealast tegevusvabadust piiratud bürokraatlikult nii palju, et koolitustele inimeste saatmine oleks võimalikult keeruline.

2. KV sisene tööprotsesside täpsem lahtikirjutamine loob paremad eeldused vajalike koolituste valimiseks.

3. Koolituste spekter on nii lai (KV ise teeb, tsiviilsektor, liitlaste toetus jmt), et selle küsitluse põhjal on keeruline üldistavat kokkuvõtet saada.

Mõnede koolituste puhul on nii, et inimese enda tööülesannete ja üksuse jaoks on koolitusel osalemise kasulikkus väga selge, aga laiem raamistik terve kaitseväe aspektist muutub häguseks. Ehk siis igapäevaste probleemide või "probleemide" keskel tekib küsimus, millega ja miks tegeletakse, mis on prioriteedid ja kas need toetavad põhitegevust KV korralduse seaduse 3. paragrahvi mõttes.

4. - Iga teenistuja isikuomadused ja eeldused neile sobivatele valdkondadele ja ametikohtadele peaksid olema välja selgitatud ning oskuslikult ja korrektselt kaardistatud.

- Iga teenistuja peaks teenima enda võimetele ja oskustele (auaste eelnevaga kooskõlas) vastaval ametikohal.

- Ametikoha muutumisega peaks kaasas käima eelnevalt adekvaatne hulk sellel ametikohal teenimisel vajalikke kursusi, mis valmistavad teenistuja põhjalikult ette järgmisel ametikohal teenimiseks, mitte ainult sõjalist väljaõppetaset puudutavad kursused, vaid ka info ja kasulikud tehnikad iseenda ja alluvate motivatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks, organisatsiooni psühholoogia, konfliktide lahendamise, töökeskkonna kvaliteedi hoidmine, tõstmine jne.

- Igale teenistujale peaks olema koostatud ja talle peaks olema tutvustatud valik tema võimalikest teenistuskohadest 10 + aasta lõikes ning selgitatud miks tema arengut selliselt näha soovitakse.

- KV tegevteenistujale peaks olema kättesaadav laiem sotsiaalne toetussüsteem ning toetusmeetmete pakett nii organisatsioonis sees kui ka laiemalt ühiskonnas, sest vastutus, õigused, kohustused ja töövahendid ei ole tihti samad, mis tsiviilisikutel ning seadusega on piiratud töötamine tsiviilfirmades samaaegselt KV teenistusega.

5. Spetsiifilised erialakoolitused on kulukad ning vajalik koolitus võib jääda raha taha (näiteks TTÜ majandusarvestuse täiendkoolitused, mis on väga asjalikud oma sisu poolest, samas pole vajalikud kõigile vaid pigem "helgematele peadele", kes soovivad ka tegelikult teadmisi töösse ja tööandjasse panustada).

Raamatupidajad sõltuvad erinevatest tähtaegadest - palgapäev, maksupäevad, statistika - sageli langevad koolitused perioodi kui pole võimalik töölt puududa.

Paljud pakutavad koolitused sisaldavad 1-2 vajalikku teemat ning ülejäänud on selline, millega töölalasel ei puutu kokku. see aga vähendab turul pakutavaid koolituste variante. sageli ei anna ka alluvad juhile tagasisidet, millist koolitust oleks vaja (põhjuseid on erinevaid), või ka seda, et keegi sooviks töölalasel muutust (ostu poole liikuda müügi poolele näiteks) - samas on töölalase kompetentsi hoidmiseks vajalik teha erinevaid löike - kuid alluvale kaasneb sellega mugavustsoonist välja tulek ja see, kellega töö vahetatakse peab samuti muutust soovima. Või siis võetakse soovitud koolitust kui motivatsioonipaketi osa ning ei eeldata, et koolitus peaks hiljem ka töötulemustes kajastuma - selles osas on juhil väga keeruline anda tagasisidet.

6. KV personali ettevalmistus/koolitused ja ametikohtadele roteerimine peab olema ettenägelik/süsteemiseeritud, mis annab tulevikus tugeva/kompetentse baasi ja laiema valiku. Täna koolitatakse/täiendatakse inimesi tihti siis, kui vajadus on uksele s.t. koolitus antakse vahetult enne sooritust, mis võtab võimaluse teadmiseid harjutustel/elus kinnistuda ennem kui neid realselt vastavalt töökeskkonnale (rahvusvaheline) vaja võib minna.