

**EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduste hindamine Euroopa Liidu nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks**

**UURINGURAPORT**



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

2013

*Uuringu tellis Rahandusministeerium koostöös Riigikantselei Euroopa Liidu Sekretariaadiga. Uuring on valminud Euroopa Sotsiaalfondi kaasrahastamisel.*

#### **Autorid:**

**Annika Uudelepp** on Praxise juhatuse esimees, kauaaegse tippjuhi kogemusega riigivalitsemise asjatundja. Roll projektis: juhtimiseksperit/projektijuht.

**Anu Altermann** ja **Annika Anton** on pikaajalise avaliku teenistuse personaliarenduse kogemusega spetsialistid. Roll projektis: eksperdid.

**Jane Järvalt** (PhD) on aastaid tegelenud avaliku teenistuse personalijuhtimisega nii akadeemilises kui ka praktilises plaanis. Roll projektis: ekspert.

**Jane Matt** on Praxise valitsemise ja kodanikuühiskonna programmi töötaja, kellel on küsitluste läbiviimise ja analüüside koostamise kogemus. Roll projektis: analüütik.

**Rauno Vinni** on Praxise valitsemise ja kodanikuühiskonna programmi juht, kes on varem töötanud avaliku teenistuse koolituse koordineerijana Rahandusministeeriumis. Roll projektis: ekspert.

#### **Käesoleva töö valmimise on andnud olulise panuse ka:**

Valentina Batueva, Birgit Paal.

**Poliitikauuringute Keskus Praxis** on Eesti esimene sõltumatu, mittetulunduslik mõttekeskus, mille eesmärk on toetada analüüsile, uuringutele ja osalusdemokraatia põhimõtetele rajatud poliitika kujundamise protsessi.



#### **Poliitikauuringute Keskus Praxis**

Tornimäe 5, III korrus

10145 Tallinn

tel 640 8000

[www.praxis.ee](http://www.praxis.ee)

[praxis@praxis.ee](mailto:praxis@praxis.ee)

Väljaande autori varalised õigused kuuluvad Rahandusministeeriumile. Väljaandes sisalduva teabe kasutamisel palume viidata teose autoritele: Uudelepp, Annika, Altermann, Anu, Anton, Annika, Järvalt, Jane, Matt, Jane, Vinni, Rauno. 2013. EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduste hindamine Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.

## Lühitutvustus

Eesti saab 2018. aastal Euroopa Liidu Nõukogu eesistujariigiks. Uuringu eesmärk on analüüsida EL Nõukogu eesistumise seisukohast võtmepositsioonidel töötavate ametnike ja poliitikute eesistumisega seotud koolitusvajadusi, et arendada sihtrühma kompetentse ja tõsta Eesti EL alast haldussuutlikkust. Töö laiem eesmärk on edukas ja tulemuslik Eesti EL Nõukogu eesistumine 2018. aastal ning Eesti ametnike võimekuse tagamine rahvusvahelises koostöös.

Projekti alguses määratleti eesistumisega seotud ametnike ja poliitikute sihtrühm. Ülesanne oli kirjeldada sihtrühma profiile, rolle, ootusi ja vajadusi, tuues sihtrühmas esile teatud tunnustele vastavad alarühmad. Samuti kirjeldati sihtrühmadele püstitatud ootusi ja väljakutseid ning anti ülevaade nende ülesannetest.

EL eesistumise alase suutlikkuse tõstmine eeldab selgeid ja ühtseid arendamise aluseid. Selleks arendati edasi Riigikantselei Euroopa Liidu sekretariaadi loodud eesistumise kompetentsimudelit, mis võimaldab toetuda konkreetsele, ühtsele ja läbimõeldud raamistikule ning tuua kompetentside hindamise alusel välja sihtrühma(de) konkreetsed koolitus- ja arenguvajadused.

Analüüsi tulemusena valmis EL nõukogu eesistumise läbiviimisega seotud sihtrühma kaardistus ning analüüs sihtgrupi erinevates rollides olevate liikmete kompetentsitaseme ja koolitusvajaduse kohta. Samuti koostati ettepanekud koolitus- ja arendusvajaduse sisu ja mahu kohta. Projekti lõppraport on oluliseks sisendiks EL nõukogu eesistumist ettevalmistava tegevuskava koostamisel.

Analüüs viiakse läbi Rahandusministeeriumi ja Riigikantselei tellimusel programmi „Keskne koolitus 2012–2013“ raames ning seda rahastatakse Euroopa Sotsiaalfondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest.

# Sisukord

<b>Lühitutvustus</b> .....	<b>3</b>
<b>Töös kasutatud lühendid</b> .....	<b>6</b>
<b>Sissejuhatus</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Metoodika</b> .....	<b>9</b>
1.1. Uuringu etapid .....	9
1.2. Valim, andmekogumismeetodid ja andmete analüüs .....	9
<b>2. Uuringu sihtrühmad</b> .....	<b>16</b>
2.1. Sihtrühmad ja nende eesistumise rollid .....	16
2.2. Sihtrühmadelt oodatavad teadmised, oskused ja kompetentsid .....	19
<b>3. Uuringu tulemused</b> .....	<b>21</b>
3.1. Sihtrühma üldkirjeldus.....	21
3.2. Sihtrühma hinnang oma kogemusele .....	22
3.3. Sihtrühma hinnang oma teadmistele .....	23
3.4. Sihtrühma suuline ja kirjalik keeleoskus .....	23
3.5. Hinnangud alarühmade kompetentsidele ja teadmistele .....	24
3.6. Koolitus- ja arendustegevustes osalemine, nendega seotud probleemide tajumine ja eelistatud koolitusmeetodid.....	24
3.7. Oskuste ja teadmiste lõhe eesistumise rollide lõikes .....	25
<b>4. Ettepanekud</b> .....	<b>28</b>
4.1. Üldpõhimõtted.....	28
4.2. Peamised koolitus- ja arendusmeetodid .....	29
4.3. Koolitus- ja arendusprogrammide ülesehitus ning korraldus.....	33
4.4. Ülevaade koolitusprogrammide sisust .....	36
<b>5. Koolituste elluviimine</b> .....	<b>43</b>
5.1. Üldine tegevuskava .....	43
5.2. Mahud ja maksumus.....	46
5.3. Riskid ja nende maandamine .....	47
<b>LISA 1. Eesistumise kompetentsimudel</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 2. KAP-ide koondtabel</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 3. Ministrite ja COREPER-i saadikute KAP</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 4. Teemajuhtide KAP</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 5. Töögrupi juhtide ja asejuhtide KAP</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 6. Sisueksperptide KAP</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 7. Sisukoordinaatorite KAP</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 8. Eesistumise personaliarenduse ajakava</b> .....	<b>51</b>
<b>LISA 9. Rahvusvaheline kogemus eesistumiseks ettevalmistamisel</b> .....	<b>51</b>

**LISA 10. EL otsustusprotsessides osalevate ametnike ja poliitikute küsitluse kokkuvõte .....51**

**Tabelite loetelu**

<b>Tabel 1.1.</b> UURIMISMEETODITE VALIK UURIMISKÜSIMUSTE LÕIKES .....	11
<b>Tabel 2.1.</b> EESISTUMISE SIHTRÜHMADE, ROLLIDE JA ÜLESANNETE KIRJELDUS .....	16
<b>Tabel 2.2.</b> EESISTUMISE KOMPETENTSIMUDEL: KOMPETENTSID JA NENDE OLULISUS .....	19
<b>Tabel 4.1.</b> ÜLEVAADE MINISTRITE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	37
<b>Tabel 4.2.</b> ÜLEVAADE COREPER-I SAADIKUTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	38
<b>Tabel 4.3.</b> ÜLEVAADE TEEMAJUHTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	39
<b>Tabel 4.4.</b> ÜLEVAADE TÖÖGRUPI JUHTIDE JA ASEJUHTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	40
<b>Tabel 4.5.</b> ÜLEVAADE SISUEKSPERTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	40
<b>Tabel 4.6.</b> ÜLEVAADE SISUKOORDINAATORITE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST .....	41
<b>Tabel 5.1.</b> SIHRÜHMAPÕHISTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTE MAKSUMUSE PROGNOOS .....	46
<b>Tabel 5.2.</b> ÜLDISTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTE MAKSUMUSE PROGNOOS .....	47
<b>Tabel 5.3.</b> KOKKUVÕTE KOOLITUS- JA ARENDUSPROGRAMMIDE ELLUVIIMISE RISKIDEST .....	47

## Töös kasutatud lühendid

AEEL	Eesti Alaline Esindus Euroopa Liidu juures
COREPER	Alaliste Esindajate Komitee ( <i>Comité des Représentants Permanents</i> )
EK	Euroopa Komisjon
EL	Euroopa Liit
ELAK	Riigikogu Euroopa Liidu Asjade Komisjon
ELS	Riigikantselei Euroopa Liidu Sekretariaat
EP	Euroopa Parlament
HTM	Haridus- ja Teadusministeerium
JM	Justiitsministeerium
KM	Kaitseministeerium
KAP	Koolitus- ja arendustegevuste programm
KeM	Keskkonnaministeerium
KuM	Kultuuriministeerium
MEP	Euroopa Parlamendi saadik (Member of European Parliament)
MKM	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
PÕM	Põllumajandusministeerium
RM	Rahandusministeerium
SiM	Siseministeerium
SoM	Sotsiaalministeerium
TG	Töögrupp
VM	Välisministeerium

## Sissejuhatus

Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine toimub 2018. a I poolaastal. Eesistumiseks ettevalmistumine ei hõlma üksnes eesistujariigi sisuliste poliitiliste prioriteetide läbimõtlemit, vaid ka töötaja<sup>1</sup> EL suutlikkuse tagamist. Eesistujariigil on oluline roll EL-i seadusloome sujumisel ning ministrite nõukogude, COREPER-i ja suure hulga töögruppide juhatamisel. Seetõttu annavad eesistumine ja selleks ettevalmistumine võimaluse tõsta nii riigi tuntust EL-is kui ka kasvatada Eesti ametnike ja poliitikute rahvusvahelise koostöö võimekust.

Siseriiklikult nõuab eesistumine Eestilt pädevat ametkonda. Ühelt poolt võib ametnikkond eesistumise ajaks mõnevõrra suureneda, kuid tulemuslik eesistumine sõltub pigem inimeste kvaliteedist kui kvantiteedist. Tugev sisuline panus eesistumise ajal eeldab nii ametnikelt kui ka poliitikutelt EL teemade ja otsustusprotsesside tundmist, samuti ekspertteadmisi ja häid kogemusi oma poliitikavaldkonnas. Hea tulemuse saavutamine tähendab ka väga head kontaktvõrgustikku EL-i institutsioonides ja Euroopa kultuurikonteksti tundmist, sest suur osa tööst enne lõplike kokkulepete saavutamist tehakse ära „koridorides“.

Eesistuja roll on olla vahendaja ja läbirääkija. Eesti eesistumises vahetult osalejatelt (ministrid, COREPER-i saadikud, töögruppide juhid jt) nõuab see suurepäraselt läbirääkimise ja koosolekute ning protsesside juhtimise oskust. Eesti edukust hinnatakse ka avalikkuse ja meediaga suhtlemise alusel, mistõttu tuleb tähelepanu pöörata nii avaliku esinemise oskuse kui keeleoskuse arendamisele. Eesistumiseks on vajalik ka tugev koostöövõime nii siseriiklikult kui rahvusvaheliselt. Suurenev töökoormus nii ettevalmistamise kui eesistumise perioodil nõuab osalejatelt pinge- ja stressitaluvust, tugevat töövõimet ning paindlikkust. Täpsemalt on eesistumiseks vajalikud teadmised, oskused ja kompetentsid sõnastatud käesoleva uuringuaruande lisa 1 olevas eesistumise kompetentsimudelil.

Eesti eesistumise planeerimine ja ettevalmistus on alanud. Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumist ettevalmistav komisjon esitab Vabariigi Valitsusele Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava. Muuhulgas peab tegevuskava sisaldama personali seisukohalt vajalikke tegevusi järgnevatel aastatel. Üks personaliarenduse võtmetegevusi on eesistumisega seotud sihtrühmade koolitusvajaduse kaardistamine ning vastavate koolitusprogrammide kavandamine.

Eesistumiseks vajalike kompetentside taseme ja võimaliku koolitusvajaduse kohta võib leida viiteid mitmetest seni läbi viidud uuringutest. 2008. aastal valmis Tartu Ülikooli Euroopa Kolledži „Euroopa Liidu otsustusprotsessis osalevate ametnike Euroopa Liidu alase täienduskoolituse vajaduse uuring 2008-2012“. Peamised koolitusvajadused olid toona seotud EL otsustusprotsessis osalemisega, oskusega mõjutada partnereid ning teadmistega teistest liikmesriikidest<sup>2</sup>. Kuigi vahepeal on toimunud ühtsetel alustel mitu avalike teenistujate arendamise programmi (keskse koolituse programm ja tippjuhtide arendamise programm), mille koolitus- ja arendustegevuste läbiviimisel on osaliselt arvestatud juba tulevast eesistumisest, ei ole need programmid hõlmanud kogu eesistumiseks vajalikku

<sup>1</sup> Siin ja edaspidi on mõistet „töötaja“ kasutatud töö tegija üldises tähenduses, hõlmates nii ametnikke kui töölepingulisi töötajaid, eriteenistujaid jm rühmasid. Kui on vajalik eristada erinevate teenistujate kategooriaid avaliku teenistuse seaduse (ATS) ja töölepingu seaduse (TLS) alusel, siis kasutatakse „töölepinguliste töötajate“, „ametnike“, „eriteenistujate“ jne mõisteid.

<sup>2</sup> Euroopa Liidu otsustusprotsessis osalevate ametnike EL alase täienduskoolituse vajaduse uuring 2008-2012 (2008). Tartu Ülikooli Euroopa Kolledž. [http://www.avalikteenistus.ee/public/Uuringu\\_anal\\_si\\_tervikraport\\_24\\_aprill.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/Uuringu_anal_si_tervikraport_24_aprill.pdf).

sihtrühma ega temaatikat. Keskse koolituse programmi väike maht on võimaldanud sellest aastatel 2008-2011 osa saada vaid ca 5-6% ametnikest<sup>3</sup>. Ka tippjuhtide ja nende järelkasvu arendamise programmid on olnud suunatud eesistumise kontekstis küll olulisele, kuid siiski kitsale ringile ametnikest. 2011. aastal Eesti riigivalitsemise kohta valminud OECD põhjalik analüüs<sup>4</sup> rõhutab, et väga oluline on arendada riigi kui terviku toimimiseks vajalikke kompetentse nagu koostööoskused, võrgustikes töötamise kultuur ning seonduvalt kaasamiskultuur. Ka need kompetentsid on tarvilikud tulemusliku eesistumise tagamisel.

Eesti avaliku teenistuse juhtimine on detsentraliseeritud ja põhiroll ametnike arendamise eest on asutusel. Eesistumise kontekstis aga on oluline, et asutused lähtuksid ühistest alustest. Keskne sihtrühma ja koolitusvajaduse kaardistus ning sihtrühmale suunatud koolitus- ja arendustegevused võimaldavad eesistumise töötajaid arendada terviklikult ja ühtsetest põhimõtetest ning riigi kui terviku vajadustest lähtuvalt.

Eelneva valguses on töö „EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduste hindamine Euroopa Liidu nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks“ vajalik ja tähtis komponent Eesti eesistumiseks ettevalmistamisel.

- **Uuringu eesmärk** on eesistumisega seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduse väljaselgitamine ja vastavate ettepanekute tegemine.
- Töö **laiem eesmärk** on edukas ja tulemuslik Eesti EL nõukogu eesistumine 2018. aastal ning Eesti võimekuse tagamine rahvusvahelises koostöös.

Koolitusvajaduste hindamise otseseks **tulemiks** on eesistumiseks vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste mudelist lähtuv **koolitusvajaduste analüüs**, mille alusel tehakse EL nõukogu eesistumist ettevalmistavasse tegevuskavasse ettepanekuid sihtrühmale vajalike koolitus- ja arendustegevuste läbiviimiseks. Nimetatud analüüs oligi uuringu põhisisuks.

Töö tulemusena valmis:

- eesistumise sihtrühmade kirjeldus;
- täiustatud eesistumise kompetentsimudel;
- eesistumise arendusvajaduste hinnang;
- sihtrühmade ülene koolitus- ja arendustegevuste ülevaade;
- iga sihtrühma koolitus- ja arendustegevuste programm;
- koolitus- ja arendustegevuste maksumuse prognoos;
- koolitus- ja arendustegevuste üldine tegevuskava;
- töö tulemusi koondav uuringuraport.

<sup>3</sup> Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs (2011). SA Poliitikauuringute Keskus Praxis ja Tallinna Tehnikaülikooli avaliku halduse instituut. <http://www.praxis.ee/index.php?id=950>

<sup>4</sup> OECD (2011) *Estonia: Towards a Single Government Approach*. Paris: OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing



# 1. Metoodika

## 1.1. Uuringu etapid

Koolitusvajaduse hindamise protsess koosnes kahest etapist ja nende alategevustest:

1. Uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine, sh
  - a. Sihtrühma liikmete kaardistamine
  - b. Metoodika ja EL eesistumise kompetentsimudeli täpsustamine
  - c. Eesistumiseks vajaminevate kompetentside olemasoleva taseme uuring
2. Analüüsi teostamine, sh
  - a. Koolitusvajaduse analüüs
  - b. Ettepanekute tegemine kompetentsitaseme tõstmiseks
  - c. Kompetentside arendamist mõjutavate tegurite analüüs

Esimeses etapis kaardistati dokumentide analüüsi ja intervjuude raames sihtrühm, kirjeldati nende rollid, olulisemad karakteristikud, ootused, vajadused ning arendamise eripärad. Seejärel täpsustati olemasolevat ELS-i poolt väljatöötatud eesistumise kompetentsimudelit, et tagada võimalikult täpne ja asjakohane kompetentsitasemete ning koolitusvajaduse hindamine. Kompetentsimudel oli sisendiks veebiküsitluse küsimustiku koostamisele. Veebiküsitlus oli uuringus üks olulisemaid tegevusi, millega eesistumiseks vajaminevaid kompetentse uuriti. Küsitluse tulemuste valideerimiseks kasutati 360-kraadi hindamise meetodit. Täiendavalt uuriti kaalukausil olevaid eesistumise kompetentside alaseid tulemusi ja ettepanekuid fookusrühmas.

Eelnevatele kvantitatiivsele ja kvalitatiivsele uurimisele järgnes teises etapis sihtrühma koolitusvajaduse analüüs. Selle käigus võrreldi sihtrühma kuuluvate Eesti ametnike ja poliitikute tänast kompetentsitaset neile seatud ootustega eesistumise kompetentsimudelis. Töö teises etapis sünteesiti eelnevalt kogutud teavet ning koostatid ettepanekuid sihtrühmale suunatud arendustegevuste kohta.

## 1.2. Valim, andmekogumismeetodid ja andmete analüüs

### Sihtrühma liikmete kaardistamine

Uuringu sihtrühma kuulusid:

- Eesti ametnikud, kelle praegused ametikoha funktsioonid on seotud EL-iga;
- ametnikud, kes praegu otseselt EL ülesannetega ei tegele, kuid kelle osas võib arvata, et nad hakkavad nendega lähitulevikus ja Eesti EL Nõukogu eesistumise ajal tegelema, s.h avaliku teenistuse – eelkõige ministriumide – keskastme- ja tippjuhid, ka juhul, kui nende töö tänane seos EL institutsioonidega ei ole tugev;
- ametnikud, kes on oma varasematel töökohtadel puutunud aktiivselt kokku EL ülesannetega;
- Eesti poliitikud, eelkõige ministrid, kes täna erinevates EL nõukogudes Eestit esindavad ja seal Eesti huve kaitsevad ning Riigikogu vastavate komisjonide esimehed ja/või liikmed;

Sihtrühma teatava ebamäärasuse ja varieeruvuse tõttu kasutati selle kirjeldamiseks ja uurimiseks erinevaid andmeallikaid ja analüüsimeetodeid. Erinevate andmeallikate ja meetodite kasutamist eeldas ka eesistumise kompetentsimudeli täpsustamine ning sihtrühma olemasoleva kompetentsitaseme hindamine.

Selleks et eesistumise kompetentsimudel looks tervikliku raamistiku sihtrühma liikmete arenduseks, tuginesime kompetentsimudeli täpsustamisel koostööle tellijaga, veebiküsitluse ja 360° hindamise tulemustele ning eksperthinnangutele.

Veebiküsitluses määratleti vajalikke kompetentse vähene hulk (ca 13) ning piirduiti vaid esmatähtsate kompetentside hindamisega vältimaks hägustumist ning liigset läbipõimumist kompetentside vahel. Kompetentside kirjeldamisel ja hindamisel lähtuti eelkõige esmatähtsatest (eesistumise kompetentsimudelis olulisematest) kompetentsidest.

Hindamise **kehtivuse** parandamiseks kirjeldati kompetentsid vaadeldavate tegevustena. Niiviisi on võimalik saavutada, et hindajad mõistavad võimalikult ühtmoodi kompetentside olemust ja saavad aru, mille poolest erineb madalama kompetentsitasemega sihtrühma liige kõrgema kompetentsitasemega sihtrühma liikmest.

Hindamise **usaldusväarsuse** tagamiseks arvestati kompetentside hindamisel sihtrühma liikme tegevust pikema perioodi vältel, mitte ühekordse tegevuse alusel. Hindamise usaldusväarsuse saavutamiseks ja mõõtmisvigade vähendamiseks hinnati kompetentse mitmete tegevuste/võtmetulemuste kaudu ja võimalikult täpselt<sup>5</sup>. Ohtusid, et hinnanguid antakse ebapiisava vaatluspraktika põhjal või kallutatult, vähendati konkreetsete hindamisjuhiste ja võimalusega kasutada hindamise korraldajate tuge hindamise protsessi jooksul nii tehnilistes kui ka sisulistes küsimustes.

Hindamise **aktsepteeritus** sõltub sellest, kuivõrd suurt kasu nähakse hindamisest. Kuna enesearengus peetakse kõige kasulikumaks tagasisidet<sup>6</sup> ning selle saamine on peamine motivaator hindamises osalemiseks, siis integreerisime meetodikasse ka tagasiside saamise võimaluse.

Hindamisprotsessi **praktilisust** aitas tagada selge ja lihtsasti järgitav hindamissüsteem. Hindamise praktilisuse teine oluline aspekt on hindamistulemuste töötlemine ja haldamine.

### Uurimismeetodid ja -küsimused

Kuna ükski analüüsimeetod ei taga lõplikku usaldusväarsust, lähtusime analüüsis **triangulatsiooni** põhimõttest. See tähendab, et andmeid koguti ja saadud tulemusi valideeriti erinevate meetodite kombineerimise kaudu. Nii otsiti ühele analüüsiküsimusele vastust reeglina mitmest allikast, kasutades mitut analüüsimeetodit. Sedasi oli võimalik saada kinnitust analüüsileidudele, tuvastada ebakõlasid ja kompenseerida ühe analüüsimeetodi puudusi või piiratust teiste meetoditega. Näiteks võimaldasid statistika ja küsitlusandmed saada pildi analüüsiobjektist (analüüsitavast), kuid seoste või mustrite põhjuste ning sügavama sisu mõistmiseks kasuti täiendavalt kvalitatiivseid meetodeid. Seatud eesmärkide täitmiseks kasutati uuringu käigus:

- dokumendianalüüsi ja välisriikide näidete analüüsi;
- ekspertintervjuusid ja fookusrühma intervjuud;
- veebiküsitlust ja 360 kraadi tagasiside küsitlust;

<sup>5</sup> Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930–942.

<sup>6</sup> Seifert, C. F., Yukl, G., & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 56–569.

- täiendavalt kutsuti kokku seotud osapooltest ning ekspertidest koosnev töörühm (ELS-i personalistrateegia töörühm).

Allolev tabel annab ülevaate, milliste meetodite rakendamisega otsiti vastused analüüsi peamistele uurimusküsimustele.

**Tabel 1.1. UURIMISMEETODITE VALIK UURIMISKÜSIMUSTE LÕIKES**

Peamised uurimisküsimused	Meetod
Kes kuuluvad uuringu sihtrühma (ametikohtad ja isikud)?	Dokumendianalüüs (nt struktuuri kirjeldused, ametijuhendid, kasutuselolevad määratlused, EL-i tasandi töögruppide ja komiteede eest vastutavate ametnike kontaktandmed, ministriumide tipp- ja keskastmejuhtide kontaktandmed jms) Intervjuud (valitud eksperdid, sh ELS-ist ja Rahandusministeeriumist) Töörühm
Milline on sihtrühma profiil (peamised karakteristikud)?	Veebiküsitlus Töörühm
Millised on sihtrühmale püstitatud ootused ja väljakutsed?	Dokumendianalüüs (nt senised uuringud ja analüüsid, eesistumise kompetentsimudel, tippjuhtide kompetentsimudel jt avaliku teenistuse kompetentsimudelid, ametijuhendid, erialane teaduskirjandus, rahvusvahelised juhised ja näited jms) Veebiküsitlus Intervjuud (valitud eksperdid ja sihtrühma esindajad, sh tippjuhid) Töörühm
Kuidas on tagatud eesistumise kompetentsimudeli rakendatavus koolitusvajaduse hindamisel?	Dokumendianalüüs (nt erialane teaduskirjandus, senised praktikad) Intervjuud (valitud eksperdid ja sihtrühma esindajad) Töörühm
Milline on olemasolev praktika sihtrühma koolitus- ja arendustegevuse pakkumisel?	Dokumentide analüüs (nt senised uuringud, analüüsid, ülevaated; kasutatavad arenguprogrammid, teiste riikide praktika jms) Veebiküsitlus Intervjuud (valitud eksperdid, sh personalitöötajad) Töörühm
Millised on sihtrühma olemasolevate kompetentside tase?	Dokumentide analüüs (nt senised uuringud, analüüsid) Veebiküsitlus 360° tagasiside (sihtrühma esindajad, nende juhid, kolleegid ja alluvad) Intervjuud (valitud eksperdid, sh fookusrühmas osalenud eksperdid) Töörühm

### Andmekogumismeetodid

Järgnevalt on täpsemalt kirjeldatud ja põhjendatud iga andmekogumismeetodi kasutamise eesmäärke, allikaid/sihtrühma/valimit ja oodatavaid tulemusi. Kuna ühele analüüsiküsimusele annavad vastuse mitu meetodit ning analüüsiküsimused on omavahel tihedalt seotud, oli analüüsi tegevuskava suures plaanis üles ehitatud meetodite, mitte küsimuste lõikes. Sellist lähenemist toetab ka asjaolu, et paljude küsimuste vastamine ei eelda mitte üksnes andmete kogumist, vaid ka nende sünteesi, mõtestamist ja millegi uue formuleerimist. Näiteks selleks, et kaardistada piisavalt selgelt sihtrühm ja neile seatud ootused, oli vaja analüüsida dokumente, küsitleda eksperte ja sihtrühma, analüüsida saadud tulemusi, formuleerida esmased järeldused, valideerida järeldusi ning jõuda lõpliku

määratluseni töörühma ühises arutelus. Kõige ökonomsem oli seega viia analüüs läbi järgmiste sammude kaupa:

- 1) dokumentide analüüs;
- 2) intervjuud, sh fookusrühma intervjuu;
- 3) veebiküsitlus;
- 4) 360° hindamine;
- 5) ühisarutelu töörühmaga;
- 6) analüüsimeeskonna süntees.

## Dokumendianalüüs

Uuringu esimese tegevusena koguti dokumente ja viidi läbi nende analüüs. **Andmeallikatena** kasutati:

- sihtrühma tööd reguleerivaid ja kirjeldavaid ametlikke dokumente (nt eesistumisega seotud dokumente, ametijuhendeid);
- sihtrühma töö sisu, väljakutseid ja ootusi avavaid dokumente (nt strateegilised alusdokumendid, erialane teaduskirjandus, teemaga seotud analüüsid ja raportid nii Eestist kui mujalt, sh eelkõige eesistumise kogemusega riikidest);
- sihtrühma ulatust käsitlevaid dokumente (nt asutuste struktuuri kirjeldused ja kontaktandmed, EL töögruppide nimekirjad);
- sihtrühma senise arendamise alaseid materjale (nt kasutatavad arenguprogrammid, kompetentsimudelid, sh tippjuhtide kompetentsimudel).

Dokumentide analüüs võimaldas saada enamike uurimisküsimuste lõikes vajaliku taustainfo, tõi välja kehtestatud nõuded ja andis mitmekülgse ülevaate sihtrühma töö sisust.

Dokumendianalüüsiga saadud informatsiooni täpsustati **ekspertintervjuudega**. Antud etapis oli intervjuude tegemise vahetu eesmärk **täpsustada eesistumise kompetentsimudelit ning anda täiendavat infot veebiküsitluse tarbeks**.

## Intervjuud

Antud meetodi **eesmärk** oli täpsustada ja täiendada dokumentide analüüsimisest kogutud informatsiooni ning anda sisendit veebiküsitluse ning 360-kraadi hindamisküsimustiku koostamiseks. Intervjuud viisid läbi uurimismeeskonna liikmed. Intervjuud lindistati ja transkribeeriti. Assistentide kasutati üksnes intervjuude transkribeerimisel.

Uuringu peamiste järelduste valideerimiseks ja KAP-idele tagasiside saamiseks viidi projekti lõppfaasis läbi ka **fookusrühma intervjuu** valitud ekspertide ja sihtrühma esindajatega.

## Veebiküsitlus

Küsitluse meetod võimaldab koguda andmeid teema kaardistamiseks ja kirjeldamiseks ning sisendit koolitus- ja arendustegevusi puudutavateks ettepanekuteks. Erinevatest võimalikest küsitlusvormidest valiti veebiküsitlus, kuna sihtrühma arvestades oli see eeldatavasti vastajatele mugavaim ja paindlik osalemise vorm. Veebiküsitlus võimaldas saada üldistavat ülevaadet sihtrühmast. Veebiküsitluse põhieesmärk oli panustada sihtrühma profileerimisse ning olemasoleva kompetentsitaseme kaardistamisse.

Sihtrühma karakteristikute ja tööalase profiili kirjeldamiseks otsiti vastuseid näiteks järgmistele küsimustele:

- Kui kaua on sihtrühma liige oma praegusel ametikohal töötanud (staaž ametikohal)?
- Kui kaua on sihtrühma liige avalikus teenistuses töötanud (staaž avalikus teenistuses)?
- Milline on varasem töökogemus ja kokkupuude EL temaatikaga?
- Milline on sihtrühma liikme haridustase, millisest soost ja kui vana ta on?
- Mida peab oma rolli täitmiseks tegema (nt välislähetused, suhtlemine meediaga)?
- Kas ja millisena näeb sihtrühma liige oma rolli eesistumise kontekstis?

Sihtrühma koolitus- ja arendustegevuste praktikast ülevaate saamiseks otsiti vastuseid näiteks järgmistele küsimustele:

- Kui sageli osaleb sihtrühma liige koolitus- ja arendustegevustes, mis toetavad tema EL-alaste ülesannete täitmist?
- Mis laadi koolitus- ja arendustegevustest on viimastel aastatel osa võtnud?
- Milliseid koolitusmeetodeid sihtrühma liikmed eelistavad?
- Millised on peamised koolitus- ja arendustegevustega seotud probleemid, mida sihtrühma liikmed tajuvad?

Sihtrühma tänase kompetentsitaseme hindamiseks küsiti uuringus osalejate enesehinnangut eesistumise erinevate kompetentside lõikes. Samuti küsiti vastaja hinnangut enda koolitus- ja arendusvajaduste kohta ning hinnangut erinevate sihtrühmade kompetentside üldise taseme kohta.

Veebiküsitluse ankeet kooskõlastati tellijaga ning seda testiti eelnevalt. Veebiküsitlusse kutsuti osalema kõik kaardistatud sihtrühma liikmed. Üldkogum oli seega piisavalt suur küsitluse läbiviimiseks ja kvantitatiivanalüüsiks.

Analüüsi tulemusel kaardistati väljajoonistuvad sihtrühmad. Iga sihtrühma puhul analüüsiti selle olulisemaid tunnuseid ja erinevusi teistest sihtrühmadest. Profileerimisel kasutati nii küsitluses selgunud karakteristikuid kui ka eesistumise rollitunnuseid.

Ankeet pandi üles elektroonilisse (Survey Monkey) küsitluskeskkonda. Küsimustik saadeti 1165-le sihtrühma liikmele ning sellele oli võimalik vastata 29.08.-15.09.2013.a. Küsitluse toimumise ajal jälgiti vastuste saabumist, saadeti meeldetuletusi ja pakuti vastajatele kasutajatuge.

Küsitluse lõppedes puhastati saadud andmebaas töödeldavaks ja analüüsitavaks. Üks vastus tuli kustutada, kuna tegemist oli n.ö mustade vastustega. 57 respondendi vastused kustutati, kuna täidetud vastuseid oli liiga vähe (s.t polnud vastanud küsimustikus esimest olulisemat, kogemusi käsitlevat, blokki). Lõpparvestuses jäeti andmebaasi **609 respondendi vastused**, kellest **täielikult oli vastanud küsimustikule 561 inimest**. Kuna vastuste analüüsil on võimalusel arvestatud ka osaliselt vastanutega, siis sellest on tingitud vastanute koguarvu mõningane varieeruvus erinevate küsimuste lõikes.

Analüüsitulemusi arutati uuringu meeskonnas. Veebiküsitluse tulemuste kohta on uuringu lõppraporti lisa 10 veebiküsitluse tulemuste kokkuvõtte, mis sisaldab tulemuste analüüsi ja tulemusi näitlikustavaid jooniseid.

### 360° hindamine

Kõrvutamaks veebiküsitluse käigus saadud sihtrühma enesehinnangut teiste poolt antavate hinnangutega, viidi täiendavalt veebipõhiselt läbi 360° hindamine. Selleks koostati valim, mis koosnes 20 inimesest, kes esindasid erinevaid sihtrühmi (töögrupi juhid, teemajuhid, sisueksperdid, sisukoordinaatorid). Järgnevalt kaardistati valimisse kuuluvate ametnike nõusolekul neist igäihe puhul tema hindajad (vahetu juht, alluvad, kolleegid ning koostööpartnerid), kellele saadeti tagasiside küsimustik valimisse kuuluva sihtrühma liikme kompetentsitaseme ja koolitusvajaduse hindamiseks. Iga hinnatavale anti tagasisidet kuni nelja inimese poolt. Näiteks juhul kui puudusid alluvad, kaasati hindamisse selle võrra rohkem kolleege.

360° hindamise meetodi abil oli võimalik anda terviklik hinnang sihtrühma liikmete kompetentsidele, oskustele ja käitumisele. Samuti lubavad 360° hindamise tulemused täpsemalt planeerida Eesti eesistumisega seotud ametnikele vajalikke koolitus- ja arendustegevusi. Lisaväärtusena andis 360° hindamise valimisse kuuluvatele sihtrühma liikmetele võimaluse saada personaalset tagasisidet ning kavandada enda arendustegevusi eesistumiseks ettevalmistumisel. Seega võimaldas 360° tagasiside motiveerida valimis olevaid inimesi seostama oma tulevikuplaane Eesti eesistumisega ning andis analüüsitulemuste ja soovitude jaoks täiendavat legitiimsust.

360° tagasiside küsimustiku koostamisel lähtuti eesistumise kompetentsimudelitest, mis võimaldas tulemusi võrrelda veebiküsitlusest saadud (enese-) hinnangutega.

360° hindamises osales hinnatavatena kokku 20 ning hindajatena 69 ametnikku (7 hindajat oli hindajaks seejuures mitmele hinnatavale). Hindamisküsimustiku jättis täitmata 6 hindajat.

### Sihtrühma esindajatest ja ekspertidest koosnev töörihm

Töörühmana kasutati EL eesistumise personalistrateegia töörühma, mis tegutseb Riigikantselei (ELS) juures. Töörühm koosneb EL valdkonna ekspertidest ja personaliarendamisega seotud inimestest, peamiselt ministeeriumite esindajatest. Tihe koostöö töörühmaga toimus kogu uuringu vältel kuni projekti lõpuni. Töörühma kaasati, et täpsustada kompetentsimudelit (nt võtmetulemuste ja tegevuste, hindamiskaalade kirjeldamine), saada tagasisidet sihtrühma määratlusele, valideerida uuringu peamisi tulemusi ning koolitus- ja arendamistegevustega seotud ettepanekuid.

### Analüüsimeeskonna süntees

Kogu uuringu tegevuste käigus toimusid jooksvalt analüüsimeeskonna arutelud tegevuste planeerimiseks, tulemuste meeskonnasiseseks retsenseerimiseks ja tagasisidestamiseks ning tulemuste koondamiseks ja sünteesiks.

Kokkuvõttes oli uuringu tulemusel võimalik saada põhjalik ülevaade sihtrühmast, hinnata selle koolitusvajadust ning teha ettepanekuid arendustegevuste kavandamiseks.

### Eesmärgid ja oodatavad tulemused

Uuringu II etapp koosnes uuringu I osa käigus koondatud teabe analüüsist, mille eesmärgiks oli koostada koolitusvajaduste analüüs, teha läbimõeldud ettepanekud kõigi sihtrühmade kompetentsitaseme tõstmiseks ning teostada arendustegevusi mõjutavate tegurite analüüs.

Esimese etapiga loodi selged ja ühtsed alused sihtrühma EL suutlikkuse arendamiseks ja taseme tõstmiseks. Töö teise etapi tulemusena valmis analüüs kõige rohkem arendamist vajavate kompetentside kohta sihtrühmade lõikes. Samuti koostati ettepanekud tegevusteks, mis võimaldaks eesistumisele eelneva perioodi jooksul (2015-2017) kompetentsitaset süsteemselt tõsta eesistumise edukaks elluviimiseks vajaliku tasemeni. Selles etapis analüüsiti ka rahvusvahelisi kogemusi eesistumiseks ettevalmistumisel. Neist kahe riigi – Sloveenia ja Poola – näidet on uuringuraporti lisa 9 põhjalikumalt kirjeldatud.

Käesoleva töö tulemusena on välja pakutud ettepanekud arendustegevusteks, olles selleks analüüsinud sihtrühma olemasolevaid kompetentse, nendele suunatud ootusi ja nende vajadusi, väljatöötatud ja testitud kompetentsiprofiili ning arvestades välisriikide parimaid praktikaid ning õppetunde. Ettepanekute väljatöötamisel lähtuti sellest, et need sisaldaks selgeid eesmärke, asjakohaseid teemasid ja mooduleid ning soovitavaid arendusmeetodeid, lähtudes sihtrühma profiilist. Arvestati ka teemade omavahelise seotuse, arendustegevuste mahu ning võimaliku maksumusega.

Ettepanekute rakendumisel tõusevad sihtrühma teadmised, oskused ja EL alane võimekus. Ühtsed ja läbimõeldud koolitus- ja arendustegevused aitavad lisaks kaasa ametnike ja poliitikute arengu, pühendumuse, koostöö ja kommunikatsiooni ning tervikliku riigivalitsemise töömeetodite toetamisele.

Ettepanekute koostamisega paralleelselt tehti analüüs mõjuritest, mis aitavad kaasa või mõjutavad muul moel vajaminevate kompetentside arendamist (nt sihtrühma liikmete mobiilsus, hõivatus igapäevatöoga) koos ettepanekutega võimalike kaasnevate riskide ja negatiivsete mõjude ennetamiseks või vähendamiseks. Neid tegureid on arvestatud juba ettepanekute kujundamisel ja tegevuste elluviimise kirjeldamisel.

## 2. Uuringu sihtrühmad

Sihtrühmade kaardistamisel koolitusvajaduse analüüsi tarbeks oli kaks tahku:

- 1) sihtrühmade segmenteerimisel pidi arvestama eesistumise rolle (mis kirjeldatakse muudes EL eesistumise ettevalmistamise dokumentides ja mis uuringu teostamise ajal ei olnud veel valmis), sest koolitusvajaduse hindamine saab toimuda vaid sellest tõukuvalt, millised on sihtrühmadele püstitatud ootused ja milliseid ülesandeid eesistumise töötajad tulevikus täidavad. Selle vajaduse katmiseks koostati uuringuaruande punktis 2.1. antud ülevaade sihtrühmadest ja nende põhiülesannetest;
- 2) sihtrühmadele seatavad ootused ja nõuded tuli määratleda sellises vormis, mis lubaks teatud raamistiku alusel hinnata nii inimeste pädevuse tänast taset kui ka tuvastada alasid, mis tuleviku ootuste alusel vajavad arendamist. Selle tarbeks koostati eesistumise kompetentsimudel, mida saab soovi korral kasutada ka edaspidi eesistumise töötajate värbamisel ja arendamisel (mudel lisas 1, koondülevaade punktis 2.2.).

### 2.1. Sihtrühmad ja nende eesistumise rollid

Uuringu fookuses olid nn eesistumise sisuainimesed. Tehnilised töötajad ja tugipersonal olid koolitusvajaduse kaardistamise lähteülesandega uuringu ulatusest välja jäetud. Eesistumisega seotud sihtrühmad ja nende põhirollid kaardistati dokumendianalüüsi, tellija varasema töö, toimunud arutelude ja intervjuude alusel. Uuringu protsessi vältel potentsiaalne eesistumise sihtrühmade ja rollide jaotus teatud määral muutus ja arenes, kuid töö käigus kooskõlastati see töörühmaga, et uuringu sihtrühmad ühtiksid EL eesistumise personalistrateegias kirjeldatud eesistumispersonal rollide jaotusega. Uuringu käigus moodustunud sihtrühmade jaotus, eesistumisrollide ja sihtrühmade peamiste ülesannete kaardistus on toodud tabelis 2.1. Tabelis on lühidalt antud info, millised praegused ametikohad võiksid olla seotud tulevase eesistumisrolli täitmisega ja milline on hinnanguline sihtrühma liikmete arv.

**Tabel 2.1. EESISTUMISE SIHTRÜHMAD, ROLLIDE JA ÜLESANNETE KIRJELDUS**

Eesistumisroll	Seotud ametikohad	Ülesannete kirjeldus
<b>Sihtrühm 1: Nõukogu juhataja minister</b>		
EL nõukogu <sup>7</sup> koosolekute juhatamine	Vabariigi Valitsuse ministrid ja euroministri rollitäitja (koordinaator Euroopa Parlamendiga)	Ministrid juhivad oma valdkonna nõukogu ametlike istungeid ning arutelusid mitteametlike nõukogude raames. Mõnda nõukogu juhatab mitu erinevat ministrit sõltuvalt päevakorra teemadest (nt justiits- ja siseasjad). Välisasjade nõukogu (sh mitteametlikku nõukogu ehk Gymnich'it) juhatab Kõrge Esindaja (KE), kuid viimase palvel võib välisminister KE-d asendada. Ministrid osalevad kaasotsustus- või lepitusmenetluses (triloogidel) Euroopa Parlamendiga ning peavad kahe- või mitmepoolseid kohtumisi liikmesriikide ja EL institutsioonide tippametnike ning poliitikutega. Peaminister osaleb Euroopa Ülemkogul, kus

<sup>7</sup> Praegu käib koos kümme EL ministrite nõukogu koosseisu: Üldasjad; Välisasjad (juhatab Kõrge Esindaja); Majandus- ja rahandusküsimused; Justiits- ja siseküsimused; Transport, telekommunikatsioon, energeetika; Põllumajandus ja kalandus; Keskkond; Haridus, noored, kultuur ja sport; Tööhõive, sotsiaalpoliitika, tervise- ja tarbijakaitseküsimused; Konkurentsivõime (siseturg, tööstus, teadusuuringud ja kosmos).



		otsustatakse EL-i poliitilisi prioriteete ja olulisi algatusi ning mida juhib alaline eesistuja (President). Euroministri rollitäitja on põhiline sidepidaja Euroopa Parlamendiga (läbirääkimised EP-ga, võib täiendavalt olla EL asjade siseriikliku koordineerimise eest vastutavaks isikuks). Euroministri rollitäitja võib taustalt olla nii poliitik kui ka (endine) tippametnik.
<b>Sihtrühm 2: COREPER-i saadik</b>		
COREPER-i komiteede tegevuse juhtimine ja ministrite nõukogu ning ülemkogu kohtumiste ettevalmistamine	Alaline esindaja ja tema asetäitja (2 inimest): <ul style="list-style-type: none"> <li>COREPER II komitees osaleb Matti Maasikas, kes on Eesti alaline esindaja ehk suursaadik EL-i juures.</li> <li>COREPER I komitees osaleb suursaadik ja esinduse asejuht Clyde Kull.</li> </ul>	Kaks COREPER-i saadikut juhivad komitee kahe formaadi tegevust, sh valmistavad ette ministrite nõukogusid ning ülemkogusid. Eesistumise kontekstis on oluline märkida, et COREPER I ja COREPER II saadikud esindavad EL nõukogu ka lepituskomiteedes (triloogid), mis on moodustatud vastuolude lahendamiseks nõukogu ja Euroopa Parlamendi vahel.
<b>Sihtrühm 3: Teemajuht</b>		
Vastutab eesistumise valdkondliku sisuprogrammi kokkupaneku, selle üldise elluviimise ja tulemuste eest	Peamiselt asekanstlerid, kuid sõltuvalt poliitikavaldkonnast ja kokkulepetest ka ministeeriumide osakonnajuhatavad, Riigikantselei direktorid või ametite peadirektorid.  Arv hinnanguliselt 80 (sõltub EL ja Eesti poliitikavaldkondade „ühildamise“ ja teemade „isikuga sidumise“ otsustest).  Teemajuhtid kinnitab Vabariigi Valitsus, et tagada kõikide EL valdkondade ühtne katmine ning teadvustada EL eesistumise sisuliste võtmerollide täitjaid ja nende vastutust nii riigisiselt kui rahvusvaheliselt.	Igas ministeeriumis EL poliitika valdkonnas otsuste vastuvõtmise volituste ja valdkondliku pädevusega isikud (asekanstlerid, osakonna juhatavad), kes omavad visiooni EL valdkonna laiematest arengutest, planeerivad ja suunavad eesistumise sisetemasid, aitavad jooksvalt lahendada EL läbirääkimiste laua taga tõusetunud sisulisi probleeme ja vastutavad tulemuste saavutamise eest. Teemajuht võib olla töögrupi juht või asejuht, kuid töötab Eestis. Lühidalt, tegu on poliitikaid hästi tundvate otsustajatega, kelle käes on initsiatiiv eesistumise sisuliste teemade suunamisel ja tulemuste saavutamisel.  Mõned teemade näited: asüülipoliitika, migratsioon, sisejulgeolek jne. Eesti kontekstis võib olla, et kõigi kolme teema juhiks on üks inimene, aga võimalik, et ka mitu.
<b>Sihtrühm 4: Töögrupi juht ja asejuht</b>		
Töögrupi juhid juhivad töörühma tööd ja sisufaili protsessi kokkuleppe suunas	Ametikohtadest on sihtrühmas esindatud: asekanstlerid, peadirektorid, osakonna juhatavad, büroo direktorid või juhatavad, nõunikud ja peaspetsialistid, alalise esinduse diplomaadid.  Vajatakse u 200 juhti pluss 50 inimest reservi, kokku 250 inimest.  Töögrupi juhid ja asejuhid kinnitatakse Vabariigi Valitsuse poolt.	Töögrupi juhid juhivad u 30-liikmelise liikmesriikide esindajate töörühma tööd ehk teemade menetlemist eesmärgiga leida kompromiss või selekteerida välja kõrgemal tasandil edasist arutamist vajavad küsimused. Nad vahendavad kompromisse liikmesriikide ning liikmesriikide ja Euroopa Komisjoni vahel, esindavad EL nõukogu EP komiteede kohtumistel ja triloogidel. Vajadusel toetavad alalist esindust COREPER-i kohtumiste ettevalmistamisel ja ministeeriume ministrite nõukogude või ülemkogude ettevalmistamisel. Sõltuvalt töögrupi koosolekute toimumise sagedusest töötavad kas AEEL-is või Eestis.  Töögrupi juhtideks on juhtimiskompetentsiga inimesed, kes peavad tundma sisuvaldkonda, kuid mitte detailideni. Sõltuvalt töörühma kooskõimisest

		sagedusest (või sellest kas tegu kõrgetasemelise või nn tehnilise töögrupiga või kas / kui palju on alatöögrupe) võib üks inimene juhatada mitut töögruppi.
Töögrupi asejuhid toetavad ja vajadusel asendavad töörühma juhti	Valitakse eelmisel real nimetatud ametikohtade baasil. Vajatakse u 200 juhti pluss 50 inimest reservi, kokku 250 inimest.	Toestavad töögrupi juhi tegevust kogu tema rolli ulatuses. On võimalik, et asejuht on mõne alatöögrupi /või teise töögrupis ise juhi rollis või on üks isik mitme töögrupi asejuht. Nõuded sellele rühmale on töögrupi juhtidega samad, sest tegu pole juhiabide, vaid töögrupi juhtide samaväärseid kompetentse vajavate asendajatega.
<b>Sihtrühm 5: Sisuekspert</b>		
EL poliitikate sisu ja üksikküsimusi valdavad asjatundjad	EL teemadega tegelejad ministriumides Eestis ja erialadiplomaadid AEEL-is.  Sisueksperdiksid võivad saada ka ametnikud, kes täna EL asjadega ei tegele, kuid on poliitikavaldkonnaga kursis.  Sihtrühma suurus on u 400 inimest.	Tunneb detailselt EL poliitika / teemafailide. Panustavad sisulise ekspertiisiga, valmistavad ette Eesti seisukohti. Sisuekspert suhtleb ka läbirääkimiste osapooltega, analüüsib teiste liikmesriikide ettepanekuid, võib aidata koostada sisulisi tekstilisi eesistuja ettepanekuid (eesistuja kompromissettepanekuid), aidata koostada töögruppide päevakordi, koostada protokolle. Võimalik kasutada ka nt teadusasutuste töötajaid.
<b>Sihtrühm 6: Sisukoordinaator</b>		
Sisukoordinaatorid korraldavad eesistumise sisulist ametkondadevahelist koostööd, teemafailide liikumist EP-s ja korraldavad kommunikatsiooni	Sisukoordinaatorid ja EP koordinaatorid (sageli üks ja sama isik, kes täidab mitut rolli korraga) on nt tänased eurokoordinatsiooni või välissuhtluse osakondade või AEEL-i ametnikud / erialadiplomaadid.  Kommunikatsiooniekspertid on pigem avalike suhete ekspertid.  Sihtrühma suuruseks kokku u 90 inimest.	Valdkonna (teema) juhtidest madalam tase eesistumise sisulisel ametkondadevahelise koostöö korraldamisel: kureerivad horisontaalselt EL teemavaldkondi ELSis, ministriumides ning AEEL-is. On kontaktisikuteks asutusteülestes küsimustes, tagavad teabevoos teistes töögruppides vastuvõetud otsustest ja käsitletud küsimustest, jälgivad ülesannete tähtaegset täitmist, dokumendiringlust jms.  Euroopa Parlamendiga koordineerimine tähendab sisufailide EP-s liikumise jälgimist, EP-ga kohtumiste ja kuulamiste koordineerimist, kus peavad teemadest aru andma eesistujariigi poliitikud ja vajadusel COREPER-i saadikud, samuti riigiasutuste nõustamist EP-ga suhtlemisel jne.  Kommunikatsioonikoordinaator on horisontaalselt kursis asutuse haldusalas toimivate EL arengutega ning aitab neid vahendada avalikkusele ja meediale.

Sihtrühmade moodustamise sisuliseks aluseks oli rollide ja väljakutsete sarnasus – nt on töögrupi juhile ja tema asetäitjale esitatavad nõuded samaväärsed, sest viimane peab suutma sujuvalt esimest asendada. Sihtrühmade jaotuse analüüsimisel ja selle kokkuleppimisel ELS personalistrateegia töörühmaga arvestati ka sellega, et nii kompetentsimudeli, uuringu küsitluste kui ka tulevaste optimaalsete koolitus- ja arendusprogrammi(de) disainimiseks ei saa rollide arv olla liiga suur. Sestap jõutigi arutelude ja intervjuude tulemusel kuue sihtrühmani (esialgses sihtgruppide liigituse tööversioonis kirjeldati kümme erinevat eesistumise rolli).

## 2.2. Sihtrühmadelt oodatavad teadmised, oskused ja kompetentsid

Eesti edukat eesistumist toetab ELSi eestvedamisel välja töötatud, kuid projekti käigus edasi arendatud eesistumise kompetentsimudel, mis kirjeldab võtmetulemuste ja -tegevuste vormis iga sihtrühma jaoks olulised teadmised-oskused ning kompetentsid. Kuna antud uuringu oluliseks väljundiks on eesistumise koolitus- ja arenguprogrammi ettepanekud, siis on mudelis eristatud kompetentse ning teadmisi-oskusi. Kompetentsimudel:

- pakub kuvandi sihtrühma liikmest;
- määratleb iga kompetentsiga seotud võtmetulemused ja/või -tegevused;
- on lihtne ja selgelt mõistetav, võimaldades saada tagasisidet sihtrühma liikmete kompetentsitaseme ja arenguvajaduse kohta;
- loob raamistiku erinevate kompetentside hindamiseks;
- aitab kaasa ühtsete hoiakute ja arusaamade kujunemisele, mis väärtustab sihtrühma teadmisi, oskusi ning kogemusi.

Kuivõrd käesoleva projekti raames loodud kompetentsimudelit võib edaspidi kasutada ka personaliplaneerimisel, sihtrühma liikmete valikul ja hindamisel, nende mobiilsuse toetamisel ning karjääri planeerimisel, siis saab üksikasjalikumalt teavet mudelis kasutatud mõistete ja kompetentside olemuse kohta uuringuaruande lisast 1, kus kogu mudel on töövahendina kompaktsel kujul esitatud. Siinkohal on ära toodud vaid koondtabel, mis määratleb olulisuse alusel igale sihtrühmale vajalikud kompetentsid (vt tabel 2.2).

**Tabel 2.2. EESISTUMISE KOMPETENTSIMUDEL: KOMPETENTSID JA NENDE OLULISUS**

### Legend: kompetentsi olulisus

	võtmetähtsusega (ilma selleta ei saa reaalselt rolli täita)
	oluline (omab tähtsat mõju rolli täitmisele, aga rolli täitmise edukust see lõpuni ei määratle)
	vähem oluline (kasulik mingites olukordades)

	<i>Nõukogu juhataja minister</i>	<i>COREPER-i saadik</i>	<i>Teemajuht</i>	<i>Töögrupi juht ja asejuht</i>	<i>Sisuekspert</i>	<i>Sisu-koordinaator</i>
<b>KOMPETENTSID</b>						
<b>Läbirääkimine ja mõjutamine</b>	Võtme-tähtsusega	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline	Oluline
<b>Kommunikatsioon ja info juhtimine</b>	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega
<b>Koostöö ja võrgustikutöö</b>	Võtme-tähtsusega	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline	Oluline
<b>Juhtimine ja eestvedamine</b>	Oluline	Oluline	Oluline	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline	Oluline
<b>Kohanemisevõime ja arenguvalmidus</b>	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Oluline
<b>Pingetaluvus</b>	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline	Oluline
<b>TEADMISED-OSKUSED</b>						
<b>EL institutsioonid ja otsustus-/tööprotsess</b>	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega
<b>EL kultuurikontekst</b>	Oluline	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline	Oluline	Vähem oluline	Vähem oluline
<b>Teadmised Eesti riigi valitsemisest</b>	Oluline	Oluline	Oluline	Oluline	Vähem oluline	Vähem oluline
<b>Poliitikavaldkonna alased teadmised</b>	Oluline	Oluline	Oluline	Võtme-tähtsusega	Võtme-tähtsusega	Vähem oluline
<b>Inglise keele oskus</b>	Võtme-tähtsusega	Võtme-tähtsusega	Oluline	Võtme-tähtsusega	Oluline	Oluline
<b>Töökogemus</b>	Oluline <sup>8</sup>	Võtme-tähtsusega	Oluline	Oluline	Oluline	Oluline

Tuleb arvestada, et eesistumise kompetentsimudel on arendatud eelkõige koolitusvajaduse väljaselgitamise projekti eesmärkidest lähtudes ning oli töövahendiks uurimisprojekti meeskonnale. Mudeli rakendamine teistes personalijuhtimise valdkondades võib eeldada mudeli kohandamise vajadust ning mudeli rakendajate koolitamist.

<sup>8</sup> Oluline selles plaanis, et eelnevalt oleks (tuleks tekitada) kogemus nõukogu koosolekutel osalemisest.

## 3. Uuringu tulemused

### 3.1. Sihtrühma üldkirjeldus

Survey Monkey küsitluskeskkonnas läbi viidud küsitlus toimus 29.08.-15.09.2013.a. Küsimustik saadeti **1165-le** inimesele, neist täielikult vastas küsimustikule **561** inimest, osaliste vastustena arvestati lisaks **48** respondendi vastuseid. Kokkuvõtlik sihtrühma kirjeldus on alljärgnev:

- Vastanutest kõige rohkem inimesi töötas ministeeriumis (53%), sellele järgnesid ministeeriumi valitsemisala asutustes töötavad inimesed (24%).
- Ministeeriumite võrdluses oli kõige rohkem vastanuid Välisministeeriumist (24%).
- Vastanute seas oli mõnevõrra rohkem naisi (62%).
- Sihtrühma keskmine vanus oli 39 eluaastat. Suurim osa vastanuist (46%) oli vanuses 30-39 eluaastat. Teistest veidi madalam keskmine vanus oli valdkonna asjatundjatel (38 aastat), kõrgeim vanus oli ministritel (47 aastat).
- Vastanutest suurima osa (49%) moodustasid valdkonna asjatundjad, kellel vahetuid alluvaid ei ole. Neile järgnesid (26%-ga) asutuse struktuuriüksuse juhid (s.o osakonna-, talituse- ja büroojuhid), kellel alluvaid on.
- Valdaval osal vastanutest (ca 77%) on magistrikraad, sellega võrdsustatud kraad või doktorikraad. Keskmiselt kõige kõrgema haridustasemega on tippjuhid, kellest ca 93%-l oli magistri- või doktorikraad.
- Vastanute staaž praegusel ametikohal on pigem lühemapoolne – 63% vastanutest omab kuni 5-aastast staaži.
- Avaliku teenistuse staaži osas paistab sihtrühm silma pigem pikaajalise staažiga – üle 59% vastanutest omavad avaliku teenistuse staaži rohkem kui 10 aastat (kõige pikema staažiga on seejuures tippjuhid ja diplomaadid).
- Suurim osa vastanutest (36%) on EL asjadega kokku puutunud 5-10 aastat, umbes sama palju (34%) on EL asjadega kokku puutunud alla 5 aasta.
- EL-alastest ülesannetest puutusid vastanud oma praegusel ametikohal kõige sagedamini kokku Eesti seisukohtade siseriikliku kujundamisega (rohkem kui 44% vastas, et nad tegelevad sellega sagedamini kui kord kuus), sageduselt teise ülesandena tegeletakse koostöö ja läbirääkimistega EL liikmesriikide ja EL institutsioonide esindajatega ning kolmandana Eesti seisukohtade esindamisega EL Nõukogu ja/või Komisjoni töögruppides, millega tegeleb pidevalt ca 28% vastanutest.
- EL eesistumisega seotud rollidest, mida vastaja võiks Eesti eesistumise ajal täita, valiti kõige rohkem sisueksperdi rolli (vastanutest 71% arvas, et nad võiks EL eesistumise ajal seda rolli täita). Üsna suur osa (64%) arvas, et nad võiks olla ka sisukoordinaatori rollis. Suur osa (35%) vastajatest arvas, et nad pigem ei saaks/ ei tahaks täita EL Nõukogu töögrupi juhi/asejuhi rolli.
- Valmisolekut täita töögrupi juhi või asejuhi rolli avaldasid asutuse juhid (62% arvas, et nad võiksid seda teha) ja asekanslerid (56%). Viimaste nende hulgas oli siiski üsna suur osa neid, kes arvas, et nad töögrupi juhi rolli pigem ei täidaks (33%). Asutuse juhi asetäitjate hulgas oli võrdne osa (44%) neid, kes arvas, et nad töögrupi juhi või selle asejuhi rolli enda kanda ei võtaks ning neid, kes olid nõus seda tegema. Keskastmejuhtide hulgas oli suurem osa neid, kes nimetatud rolli ei täidaks (56%). 36% keskastmejuhtidest märkis, et nad võiksid seda teha. Valdkonna asjatundjatest vastas suurem osa (67%), et nad töögrupi juhi rolli ei täidaks. Diplomaatidest suurem osa seda rolli täidaks (51%), samas päris suur osa oli ka neid, kes seda rolli täita ei saa/ ei taha (37%).

### 3.2. Sihtrühma hinnang oma kogemusele

Kui analüüsida sihtrühma kogemusi eesistumisega seotud olulisemate kompetentside lõikes, siis võib näha, et sihtrühma kogemused ja seeläbi omandatud kompetentside tase on üsna varieeruv. Enda kompetentside taset hinnatakse pigem kõrgeks (küsitluses paluti hinnata ka teiste sihtrühmade kompetentside taset).

Samas on näiteks suur osa sihtrühmast üsna tagasihoidliku läbirääkimistel osalemise kogemusega – 32% vastanutest on läbirääkimistel olnud ainult taustatöö tegija rollis ning 23% märkis, et neil puudub läbirääkimiste kogemus üldse. Ka juhtimise ja eestvedamise kogemust võib hinnata sihtrühmas keskmiseks või veidi alla selle: vastanud jagunesid siin kogemuse ulatuse lõikes suhteliselt võrdsetesse osadesse. Üpris palju oli küll neid, kellel oli väga ulatuslik meeskonna juhtimise kogemust – pikaajalist meeskonna juhtimise kogemust (s.o rohkem kui 5 aastat) omas 33% vastanutest, mõningast juhtimise kogemust (3-5 aastat) omas 21%, vähesel määral omas 26%. Samas oli üpris suur hulk ka neid, kellel puudus igasugune meeskonna juhtimise kogemus (20%).

Pigem keskmiseks võib hinnata sihtrühma taset avaliku esinemise osas. Suurem osa vastajaid jagunes vastavalt sellele, kes omavad mõningast kogemust (41%) ning kes omavad vähesel määral avaliku esinemise kogemust (39%).

**Ülejäänud kompetentse, mida küsitluses käsitleti, hindasid vastajad enda kogemusi silmas pidades kõrgemaks:**

**Taustatöö tegemise** kompetentsi taset hinnatakse väga kõrgeks – 82% omas enda hinnangul head või väga head taustatöö tegemise kogemust. Kõige rohkem oli seejuures neid, kes märkisid, et omavad kõige kõrgemat kompetentsi taustatöö tegemisel (43%).

Ka **koostöövõrgustikes osalemise** kogemust hindab sihtrühm väga heaks – 75% omab enda arvates head või väga head koostöövõrgustikes osalemise kogemust. Kõige rohkem (48%) oli neid, kes märkisid, et nad tunnevad oma tegevusvaldkonna peamisi võtmeisikuid Eestis ja rahvusvaheliselt, kuid suhtlevad nendega peamiselt tööalaselt. Üliväike oli nende osakaal, kes ütlesid, et nad ei oma üldse kokkupuudet oma tegevusvaldkonna võtmeisikutega (alla 1%).

**Veebiküsitluse tulemused näitavad, et vastajad peavad väga kõrgeks enda pingetaluvust ja kohanemisvõimet:** pingetaluvuse osas hindas 86% vastanutest seda kõrgeks või väga kõrgeks. Väga vähe oli inimesi, kes väitsid, et pingelised olukorrad tekitavad neis stressi (1%). Oma **kohanemisvõime osas** arvas 91%, et see omadus on neil hea või väga hea.

**Kokkuvõtteks – kõrgemalt** hinnati oma pingetaluvust, taustatöö tegemise oskust, kohanemisvõimet ja koostöövõrgustikes osalemist. **Veidi madalamalt** hinnati oma oskusi juhtimise ja eestvedamise, avaliku esinemise ja läbirääkimiste osas.

See ühtis ka vastanute nägemusega enda peamistest arendusvajadustest. Kõige olulisema **arendusvajadusena** nähti läbirääkimisoskuste arendamist, sellele järgnes avaliku esinemise, juhtimise ja eestvedamise ning koostöövõrgustikes osalemise võimekuse arendamine. Vähemoluliste arendusvajadustena märgiti taustatöö tegemist, pingetaluvust ja kohanemisvõimet<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Pingetaluvuse ja kohanemisvõime arendamise vajadust toodi selgelt esile intervjuudes ja fookusrühmas.

### 3.3. Sihtrühma hinnang oma teadmistele

**Sihtrühma teadmiste tase oli keskmine või sellest veidi kõrgem.** Keskmisel tasemel olevaks võib hinnata teadmisi näiteks **EL institutsioonide ja otsustusprotsessi** valdkonnas, kus kõige rohkem oli neid, kes omavad üldisi teadmisi EL-ist (44%). Suurusjärgult teine osakaal oli inimesi, kes tunnevad peamiselt oma töövaldkonda puudutavaid küsimusi (32%).

Ka teadmisi **Eesti seisukohtadest ja prioriteetidest** võib sihtrühma enesehinnangule tuginedes pidada keskmiseks: valdav osa vastanutest tunnevad peamiselt oma töövaldkonda puudutavaid Eesti seisukohti (46%). Üldisi teadmisi Eesti seisukohtadest EL-is omab ca 32% ning 20% vastas, et nad tunnevad Eesti seisukohti pigem põhjalikult. Väga väike osa (3%) arvas, et omab väheseid teadmisi Eesti seisukohtadest. Sarnaselt hinnati oma teadmiste taset ka **EL liikmesriikide olukorra ja kultuurilise tausta tundmise osas**: umbes pool vastanutest arvas, et nende teadmised selles valdkonnas on head või väga head, pooled arvasid, et nende teadmised on pigem vähesed või kasinad. Samuti võib keskmiseks hinnata ka **protokolli ja etiketti puudutavaid teadmisi**.

Samas, **riigivalitsemise-alaste** teadmiste osas oli sihtrühma hinnang oma teadmistele oluliselt üle keskmise (koguni 74% vastanutest märkis, et nende teadmised selles vallas on head või väga head). Sarnaselt hindab 64% vastanutest, et tema **poliitikavaldkonna**-alased teadmised on head või väga head.

**Kõige paremaks** peeti seega oma teadmisi riigivalitsemise valdkonnas. Sellele järgnesid poliitikavaldkonna-alased teadmised, EL institutsioonid ja otsustusprotsessid ning Eesti EL-alaste positsioonidega seonduvad teadmised. **Madalamaks** hinnati oma teadmisi protokollid ja etiketi ning EL riikide kultuurikonteksti osas.

**Kõige rohkem peeti vajalikuks arendada oma teadmisi EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest ning Eesti EL-alastest positsioonidest.** Järgmisena nähti arenguvajadust teemadel, mis puudutavad EL riikide olukorda ja protokollid ning etiketti. **Kõige vähem oluliseks peeti arendamisvajadust poliitikavaldkonnaalaste teadmiste ning riigivalitsemist puudutavate teadmiste osas.**

### 3.4. Sihtrühma suuline ja kirjalik keeleoskus

**Oma inglise keele oskuse taset peetakse väga kõrgeks nii kõnes kui kirjas** (nt suulise inglise keele oskuse osas arvab 59% vastanutest, et nad valdavad inglise keelt kõrgtasemel, 38% märkis, et oskab keelt kesktasemel). **Kirjaliku inglise keele osas on veidi suurem nende osakaal, kes arvab, et ta keeleoskus on pigem kesktasemel** (selliselt hindas oma keeleoskust 48% vastanutest; väga palju oli endiselt aga neid (45%), kes hindasid oma keeleoskust kõrgtasemel olevaks).

Prantsuse ja saksa keelt ei oska üldse enamik vastanutest ei suuliselt ega kirjalikult. Algtasemel valdab nimetatud keeli 25-33% vastanutest, kõrgtasemel 2-4% vastanutest.

**Väga suur osa vastanutest (83%) arvas, et nende keeleoskuse tase vajaks mingil määral tõstmist** – 52% märkis, et seda oleks vaja teha mõningastes aspektides, 31% märkis aga, et tema keeleoskuse taset oleks kindlasti vaja tõsta, et tööalaselt paremini toime tulla.

Ametlikku keeletunnistust enamikul vastanutest (65%-l) ei ole. EL Nõukogu keeleoskustasemetega süsteemi alusel väljastatud inglise keele tunnistus oli 100-l inimesel. Neist 22-l oli tunnistuse kohaselt omandatud C2 ja 44-l C1 tase. 23 inimest olid omandanud B2 taseme.



### 3.5. Hinnangud alarühmade kompetentsidele ja teadmistele

Erinevate sihtrühmade kompetentse ja teadmisi hinnati tasemele „hea“ või üle selle (üksikute kompetentside puhul jäi hinnang veidi alla seda taset). Teistega võrreldes hinnati madalamalt valdkonna asjatundjate, teistest kõrgemalt aga COREPER-i saadikute kompetentse.

**Ministrite** puhul hinnati enamikku vaatluse all olevatest kompetentsidest ja teadmistest tasemel „hea“. Kõrgema hinnangu said ministrite teadmised riigivalitsemisest ning nende poliitikavaldkonna-alased teadmised, madalamalt hinnati nende koostöövõrgustikes osalemise ja info juhtimise oskust.

**COREPER-i saadikute** kompetentse ja teadmisi hinnati ülejäänud sihtrühmadega võrreldes väga kõrgeks. Tasemele „väga hea“ hinnati nende teadmisi EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest, EL riikide olukorrast ning riigivalitsemisest, samuti nende inglise keele oskust ning pingetaluvust. Kõiki ülejäänud kompetentse-teadmisi hinnati seejuures kõrgemaks tasemest „hea“.

**Teiste diplomaatide** (nt atašeede) kompetentse ja teadmisi hinnati samuti väga kõrgeks. Hinnangu „väga hea“ said diplomaatide teadmised EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest ning nende inglise keele oskus. Heaks hinnati diplomaatide avaliku esinemise ning juhtimise ja eestvedamise oskusi. Ülejäänud kompetentside-teadmiste taseme hinnang jäi nende tasemete vahepeale.

**Asekantslerite (teemajuhtide)** kompetentse hinnati tasemest „hea“ mõnevõrra kõrgemaks. Kõige kõrgema hinnangu said asekantslerite teadmised riigivalitsemisest ja oma tööga seonduvast poliitikavaldkonnast, samuti nende pingetaluvus ja kohanemisevõime. Veidi madalamaks (s.o tasemele „hea“) hinnati asekantslerite infojuhtimise ja taustatöö tegemise oskust.

**Sisuekspertide** kompetentse hinnati teiste sihtrühma alarühmade kompetentsidest mõnevõrra madalamalt. Keskmine hinnang nende kompetentside osas jäi tasemele „hea“ – mõnel juhul oli hinnang veidi kõrgem (nt poliitikavaldkonna-alased teadmised), mõnel juhul veidi madalam (nt juhtimine ja eestvedamine).

Ka **sisukoordinaatorite** kompetentside ja teadmiste hinnangud jäid tasemete „hea“ ning „väga hea“ vahele. Kõige kõrgema hinnangu said nende teadmised EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest. Üsna kõrgeks hinnati ka nende inglise keele oskust ning teadmisi riigivalitsemisest. Madalamalt hinnati sisukoordinaatorite avaliku esinemise, juhtimise ja eestvedamise ning läbirääkimisoskusi.

### 3.6. Koolitus- ja arendustegevustes osalemine, nendega seotud probleemide tajumine ja eelistatud koolitusmeetodid

Suhteliselt suur osa vastanutest (42%) ei ole viimase kolme aasta jooksul osalenud üheski koolitus- või arendustegevuses, mis toetaks nende EL-alaste ülesannete täitmist. 31% on seda teinud kuni 2 korda, 19% 3-4 korda ja 8% vastanutest on nimetatud tegevustes osalenud rohkem kui 5 korda viimase kolme aasta jooksul.

Umbes pooled vastanutest tajuvad koolitustega seoses vähemal või rohkemal määral probleeme. Ligi pooled vastanutest (49%) tõid probleemina välja, et pakutavad koolitused ei haaku nende reaalseste tööalaste vajadustega; sama palju oli neid, kes märkisid koolitustel osalemine on liiga ajamahukas. Natuke väiksem osa (34%) tõi probleemina välja, et koolitajad ei ole osalejate vajadusi arvestades piisavalt heal tasemel.



Vastuste põhjal võib näha, et eelistatakse pigem praktilise iseloomu ja individuaalseid vajadusi arvestavaid koolitus- ning arendustegevusi. Erinevatest koolitusmeetoditest eelistati kõige rohkem kaasuste analüüsi ja arutelu. Keskmisest rohkem pooldati veel seminari, õppereisi, konkreetse tööülesandega seonduvat juhendamist, pikemat stažeerimist, rollimängu/simulatsiooni ning mentorlust ja *coachingut*. Kõige vähem eelistati videotreeningut ning e-õpet.

### 3.7. Oskuste ja teadmiste lõhe eesistumise rollide lõikes

**Ministrite** puhul kaugeleulatuvaid järeldusi tänase taseme osas teha ei saa, kuivõrd küsitluses osales ainult kolm ministrit. Samas, tuginedes veebiküsitluse tulemustele, märkimisväärset lõhet praeguste ja eesistumiseks vajaminevate oskuste – teadmiste tasemete vahel silma ei jää. **Oskusi ning teadmisi tuleks arendada läbirääkimiste pidamise, koostöö ja võrgustikutöö osas, mis on ministrite n.ö võtmekompetentsid. Tähelepanu tuleks pöörata ka ministrite info juhtimise ja avaliku esinemise oskuse arendamisele, mis samuti jäävad hetkel veidi alla soovitatavat taset. Lisaks jääb alla vajalikku taset hetkel ka ministrite inglise keele oskus, mingil määral ka pingetaluvus ja kohanemisvõime.** Kuigi ministrid ise on neid kompetentse hinnanud tasemele „väga hea“ või üle selle, on teiste poolt antav hinnang nende kompetentside osas märgatavalt madalam. Teatud juhtudel on aga ministrite praegune kompetentside tase eesistumiseks piisav (nt teadmised EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest, teadmised EL liikmesriikide olukorrast, teadmised riigivalitsemisest ja oma tööga seonduvast poliitikavaldkonnast).

**COREPER-i saadikute** puhul võime näha, et nende taset erinevate kompetentside ja teadmiste lõikes hinnatakse väga kõrgeks – ülejäänud sihtrühma arvates ületab teatud juhtudel nende tänane tase ka eesistumiseks vajaliku taseme (nt nende teadmised riigivalitsemisest ning tööga seonduvast poliitikavaldkonnast). Samas on COREPER-i saadikutele esitatavad nõudmised nii teadmiste kui ka kompetentside osas väga kõrged. Sellest tulenevalt **esineb vaevumärgatav lõhe selliste kompetentside osas nagu: läbirääkimiste pidamine, avalik esinemine ja infojuhtimine. Ülejäänud võtmekompetentside osas nagu koostöövõrgustikes osalemine, EL institutsioonid ja otsustusprotsess, EL liikmesriikide olukord ja kultuurikontekst, kohanemisvõime ja pingetaluvus, lõhe praeguse taseme ja eesistumiseks eeldatava taseme puhul praktiliselt puudub (nii suursaadikud ise kui ka teised sihtrühma liikmed andsid hinnangu, mis on lähedal tasemele „väga hea“).**

**Teemajuhtid:** veebiküsitluse andmetel märkimisväärset lõhet asekanterite oskustes ja teadmistes EL Nõukogu eesistumise konteksti silmas pidades ei ole. Kõige olulisemana paistab teemajuhtide puhul silma **inglise keele arendamise vajadus**. Kompetentsimudeli kohaselt omab suuremat tähtsust veel teemajuhtide toimetulek pingele ja väljakutsetega. Veebiküsitluses hindas ülejäänud sihtrühm asekanterite pingetaluvust samas üsna kõrgeks (lähedal tasemele „väga hea“). Olulisel kohal on veel teemajuhtide poliitikavaldkonna alased teadmised, mis samuti said ülejäänud sihtrühma poolt üsna kõrge hinnangu (lähedal tasemele „väga hea“). Nii pingetaluvust kui ka poliitikavaldkonna-alaseid teadmisi hindavad asekanterid ise enda puhul samuti pigem väga heaks.

**Töögrupi juhtide** puhul on lõhet täna kõige raskem määratleda, kuna puudub selgus, millise taustaga tulevased töögrupi juhid täpsemalt olema saavad, s.t kas tegemist on nt valdkonna asjatundja, keskastmejuhi, diplomaadi või hoopis asekanteriga<sup>10</sup>. Nimetatud gruppide vahel on nende praeguste

<sup>10</sup> Siinkohal soovivad uuringu autorid juhtida tähelepanu asjaolule, et veebiküsitluse tulemuste kohaselt oli valmisolek täita töögrupi juhi või asejuhi rolli tagasihoidlik. Töögrupi juhi/asejuhi salve kandidaadid võivad olla erinevate tänaste

oskuste ja teadmiste tase aga üsna varieeruv. Seega, kui võtta aluseks valdkonna asjatundjate poolt antud enesehinnangud ning asjatundjatele antud hinnangud teiste sihtrühmalikmete poolt, siis võib lõhe nende tänaste teadmiste ja eesistumiseks vajalike teadmiste osas kujuneda päris suureks (võrreldes nt diplomaatide või asekancleritega). Oluline on siinjuures, et töögrupi juhtidele esitatavad nõuded kompetentside tasemete osas on väga kõrged. **Olulisemateks arendamist vajavateks kompetentsideks on töögrupi juhtide puhul läbirääkimiste pidamine, kommunikatsioon ja info juhtimine, koostöö ja võrgustikutöö, juhtimine ja eestvedamine, kohanemisvõime, pingetaluvus, teadmised EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest, poliitikavaldkonna-alased teadmised ning inglise keele oskus. Oluliseks, kuid veidi väiksema kaaluga, on teadmised EL liikmesriikide olukorrast ja teadmised riigivalitsemisest.**

Valdkonna asjatundjad kui potentsiaalsed töögrupi juhid on juba täna suhteliselt heade teadmistega näiteks oma tööga seonduvat poliitikavaldkonda puudutavates küsimustes ning riigivalitsemise valdkonnas. Samas on teiste hinnangul alla taset „hea“ valdkonna asjatundjate läbirääkimisoskused, avalik esinemine (mis seondub kommunikatsiooni kompetentsiga) ja juhtimine ning eestvedamine. Sarnase hinnangu annavad valdkonna asjatundjad ka ise enda nimetatud kompetentsidele. Ülejäänud oskuste ja teadmiste tase jääb teiste hinnangul pigem tasemele „hea“. Arvestades aga veel valdkonna asjatundjate kriitilisemat enesehinnangut oma teadmiste osas, vajaks nimetatud kompetentside tase potentsiaalsete töögrupi juhtide osas kindlasti tõstmist.

**Sisuekspertidega** seonduvat teadmiste lõhet uurisime käesoleva uuringu raames valdkonna asjatundjate poolt antud vastuste taustal. Veebiküsitluse tulemused näitavad, et valdkonna asjatundjate oskuste ja teadmiste tasemele antav hinnang on võrreldes ülejäänud sihtrühmaga madalam (vt ka eelmine lõik). Mitmete kompetentside ja teadmiste osas annavad valdkonna asjatundjad ka ise endale suhteliselt madala hinnangu (ennekõike läbirääkimiste pidamise oskuse, avaliku esinemise, juhtimise ja eestvedamise, samuti EL institutsioonide ja otsustusprotsesside, Eesti EL alaste positsioonide, EL liikmesriikide olukorda puudutavate teadmiste osas). Samas on ka eesistumiseks vajalike kompetentside eeldatav tase sisuekspertide osas madalam ning seetõttu olulist lõhet praeguste oskuste-teadmiste ja soovitava taseme vahel veebiküsitlusele tuginedes silma ei hakka. Vastavalt kompetentsimudelile **tuleks taset tõsta sisuekspertide selliste olulisemate kompetentside osas nagu info juhtimine, poliitikavaldkonna-alased teadmised (tuginedes ennekõike valdkonna asjatundjate enesehinnangule) ning inglise keele oskus, mille puhul võib uuringu tulemustele tuginedes eeldada, et praegune tase jääb mõnevõrra soovitu alla.**

**Sisukoordinaatorite** puhul saame enesehinnangu aluseks võtta samuti valdkonna asjatundjate poolt antud vastused. Sisukoordinaatoritele antud hinnangud ülejäänud sihtrühma poolt on seejuures kõrgemad, mistõttu lõhe tänaste teadmiste ja eesistumiseks eeldatava teadmiste taseme vahel kujuneb teiste poolt antud hinnangutele tuginedes väiksemaks. Samuti tuleb arvestada, et nende valdkonna asjatundjate enesehinnang, kes tegelevad täna pidevalt EL asjade koordineerimisega, on

---

ametikohtade täitjad, kuid enim salve kandideerijaid võiks tulla keskastmejuhtide ja valdkonna asjatundjate seast. Viimaste valmidus töögrupi juhi/asejuhi rolli täita oli suhteliselt madal. See viitab vajadusele selgitada võimalike kandidaatide seas eesistumise positiivseid momente, sh propageerida pakutavaid koolitus- ja arendustegevusi teiste arenguvõimaluste seas (salve mehitamise ja kandidaatide motiveerimise meetmed on kirjeldatud EL eesistumise personalistrateegias).

valdkonna asjatundjate üldisest keskmisest mitmete kompetentside ja teadmiste lõikes kõrgem (nt juhtimise ja eestvedamise, EL institutsioonide ja otsustusprotsessidega, Eesti seisukohtade ja prioriteetidega seonduv). Sisukoordinaatorite võtmekompetentsideks on eesistumist silmas pidades kommunikatsioon ja info juhtimine ning teadmised EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest. Samuti on väga olulisel kohal nende inglise keele oskus. Sisukoordinaatorite teadmisi EL institutsioonidest ja otsustusprotsessidest ning nende inglise keele oskust hinnati ülejäänud sihtrühma poolt seejuures üsna kõrgeks (lähedal tasemele „väga hea“). Heast veidi kõrgemaks hinnati ka nende info juhtimise oskust. **Peamiseks arendamist vajavaks kompetentsiks oleks sisukoordinaatorite puhul seega kommunikatsiooni ja info juhtimisega seonduv (s.h avalik esinemine) ning nende inglise keele oskus.**

360° hindamise tulemused kinnitasid veebiküsitluse järeldusi.

## 4. Ettepanekud

### 4.1. Üldpõhimõtted

Koolitus- ja arendustegevuste alaste ettepanekute koostamisel on lähtunud järgmistest horisontaalsetest põhimõtetest:

#### 70:20:10

70:20:10 printsiip, mille paikapidavust on kinnitanud mitmed uuringud ja millest lähtuvad paljud tunnustatud organisatsioonid, tähendab, et edukas ja efektiivne õppimine leiab aset:

- 70% ulatuses igapäevatöö ja praktiseerimise käigus;
- 20% ulatuses teiste inimeste kaudu (nt mentorlus, koostöövõrgustikud);
- 10% ulatuses formaalsete koolituste käigus.

Eesistumise sihtrühmade arendamisel on seega koolitustest ja iseseisvast tööst ehk olulisemgi stažeerimisvõimaluste loomine, õppimine töökohal ning kogunud ekspertidelt ja kolleegidelt. 70:20:10 printsiibist lähtumine tähendab seda, et arenguprogrammis tervikuna on olulisel kohal praktiliste oskuste omandamine, üksteiselt õppimise võimaldamine, samuti õppereisid ja stažeerimine, mis arendavad eesistumise kontekstis võtmetähtsusega kompetentse (nt kontaktide loomine, võrgustikutöö, kultuuriteadlikkus).

Printsiibi 70:20:10 rakendamine tähendab muuhulgas ka seda, et vastutus arengu eest lasub suuresti sihtrühma liikmetel endil, kellelt eeldatakse eesistumise ettevalmistuse perioodil kogemuste omandamist, kompetentside rakendamist ja võrgustikes osalemist. Isegi kui keskselt luuakse koolitus- ja arendustegevuste võimalused, siis nende kasutamise tõhusus ja osalemise aktiivsus sõltub paljuski inimesest endast. Sihtrühma liikmete juhtidelt ja kolleegidelt eeldab 70:20:10 põhimõte, et nad igapäevatöös toetaksid sihtrühma liikmete püüdlusi.

#### Mitmekülgsus

Koolitus- ja arendustegevuste mitmekülgsus tähendab esmalt seda, et eesmärgi saavutamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid (nt loengud, rollimängud, õppereisid), et pakkuda osalejatele nii infot ja mõtteainet kui ka praktilisi näiteid ja inspireerivaid kogemusi, mida vahetult kasutada. Kuid mitmekülgsus viitab ka sellele, et iga koolitus- ja arendustegevus hõlmab rohkem kui ühe kompetentsi arendamist (nt viiakse läbirääkimiste koolitused läbi inglise keeles, esinemisoskuse ja -julguse arendamise võimalusi peaks läbivald ja teadlikult looma kõigil koolitustel).

Koolitus- ja arendustegevuse tulemuslikkusele aitab kaasa ka vaheldusrikkus – arendustegevused peavad olema osalejatele huvitavad ja sisult atraktiivsed, sisaldades ka loovust ja mängulisust ergutavaid elemente. Õppimist soodustavas keskkonnas peab inimestel olema võimalus tavapärasest rutiinist välja lülituda ja keskenduda uute teadmiste omandamisele ning kompetentside arendamisele nii füüsilises kui sotsiaalses mõttes nauditavas keskkonnas.

#### Vajaduspõhisus / fookuseeritus

Koolitus- ja arendustegevuste väljapakumisel on lähtunud iga sihtrühma vajadustest ning adresseeritud on neid probleeme ja arengukohti, mida käesolev uuring on välja toonud nii veebiküsitluse, 360-kraadi hindamise kui ka dokumentide analüüsi, intervjuude ja fookusrühma

tulemusel. Arvestatud on iga sihtrühma olulisemate kompetentsidega, aga ka sellega, millisel tasemel peavad kompetentsid olema eesistumise ajaks ning milline on eeldatavate kompetentside tänane tase ja arenguruum. Vajaduspõhisus tähendab ka seda, et iga sihtrühma arendamise puhul peetakse silmas selle spetsiifikat (nt väärtust lisavate ja asjakohaste tegevuste väljapakumisel ministritele tuleb arvestada, et tegemist on valitava sihtrühmaga, mille liikmed vajavad enam individuaalset lähenemist ning kelle ajaressurs on erakordselt piiratud).

Koolitus- ja arendustegevuste konkreetsed teemad ning meetodika sõltuvad paljuski koolitajast, kuid eesistumise koordineerimise ja ministeeriumide koolituse korraldajad peaksid eeltoodud põhimõtteid hangete ettevalmistamisel arvesse võtma, et personaliarenduse tulemuslikkust maksimeerida.

## 4.2. Peamised koolitus- ja arendusmeetodid

Eelmises punktis viidatud 70:20:10 põhimõte tähendab praktikas maksimaalselt **aktiivsete õppemeetodite**<sup>11</sup> kasutamist. Eelnevalt on juba rõhutatud **stažeerimise**<sup>12</sup> jt praktiliste oskuste arendamise võimaluste kasutamise olulisust, kuid nimetatud printsiibist on oluline lähtuda ka iga üksiku koolituse programmi kokkupanemisel – tuleb tagada, et koolitused sisaldaksid lisaks teadmiste edasiandmisele ka piisavalt praktilisi harjutusi (aktiivõpet) ja sotsiaalset õppimist. Eesistumise koolitus- ja arendustegevus peaks olulises mahus seisnema kompetentside **treenimises**<sup>13</sup> - näiteks esinemisoskuse arendamiseks tuleks luua võimalusi enamike koolituste raames, viies läbi **rollimänge**<sup>14</sup>, rühmatööde tulemuste **esitlusi** jne. Samuti ei pea nn klassikoolitused tähendama ühepoolset lektori monoloogit, loenguid on võimalik kombineerida mitmesuguste teiste koolitusmeetoditega. Üheks tähtsaks uuringu tulemuseks on soovitus, et koolitus- ja arendustegevustes tuleks kasutada võimalikult palju praktilisi näiteid ja kaasuste analüüsi (sh põhiteadmiste arendamisele suunatud koolitused võivad olla küllaltki praktilised – kui lektorid on pädevad ja tellijad suudavad oma soovid hästi lähteülesannetes kirjeldada).

Ühtlasi näitasid veebiküsitluse tulemused, et potentsiaalsed eesistumist läbi viivad töötajad e-õpet<sup>15</sup> ei väärtusta. Seega e-kursustele eesistumise kompetentside arendamist rajada ei oleks mõistlik. Arenguprogrammide rõhk on selgelt nn traditsioonilistel koolitustel, mille sisse ja millele lisaks tuleb

<sup>11</sup> Aktiivõppe meetodite eesmärk on kogemuse omandamine läbi praktiliste tegevuste mõtestamise koolitaja poolt. Aktiivõppe näitlikustab tegelikkuses toimivaid protsesse ja olukordi. Aktiivõppe tähendab osalejate vahetust osalemist tegevustes.

<sup>12</sup> Stažeerimine on praktilise kogemuse omandamine, eesistumise konteksti võib see toimuda teises asutuses (EL institutsioonid, kuid samuti ka sh EL eesistumise koordineerimise ja eriti AEEL) või riigis (teised liikmesriigid, kel eesistumise kogemus minevikus või ka hetke eesistujad). Lisaks praktiliste teadmiste ja kogemuse omandamisele on stažeerimise oluline eesmärk kontaktide loomine (võrgustikutöö), eeskuju põhjal ideede ammutamine, mida hiljem võimalik oma töös kasutada. Stažeerimine erineb õppereisist või –visiidist selle poolest, et viimane on lühiajaline.

<sup>13</sup> Treening (sh videotreening) on õppimine eluliste või näitlike olukordade läbimängimise ja harjutamise tulemusena koos õpitu analüüsimisega ja tagasisidega koolitajalt.

<sup>14</sup> Rollimäng ja simulatsioon (viimane viitab olukorra modelleerimisele arvuti abil) on aktiivne harjutus, mille eesmärgiks on aidata osalejal mõista probleemi kellegi teise vaatenurgast (nt läbirääkimistel võimalus olla töögrupi juhti rollis), valmistades teda ette samalaadseks olukorraks igapäevases elus. Tegu on kujuteldavate probleemide ja nende lahenduskäikude läbimängimisega.

<sup>15</sup> E-õppe on osaliselt või täielikult arvuti ja interneti abil õppimine. Lisaks internetis toimuvale õppele kuuluvad e-õppe alla ka videod, videokonverentsid, filmid, taskuhääling. Video vahendusel on võimalik õppida nt uusi töövõtteid, kuulata loenguid, vaadata filmiklippe jne.

võimalikult palju vahetu praktilise kogemuse omandamisele suunatud meetodeid põimida – nt rollimängud, treenimine, juhtumite analüüsimine ja **arutelud**<sup>16</sup>; samuti lektorite kasutamine, kel endal on vahetu kogemus kas eesistumisega ja/või EL institutsioonides töötamisega. Eeltoodud arvesse võttes on uuringuaruande lisaks olevates KAP-ides koolitustegevuste läbiviimine kavandatud mitmekesiseid koolitusmeetodeid kasutades. Oluline on, et praktilisuse väärtustamine säiliks ka koolitushangete ettevalmistamise käigus koostatavates koolitus- ja arendustegevuste kirjeldustes ning koolituse pakkujate/koolitajate valikul arvestataks ka aspekti, kas ja kuidas on kombineeritud aktiivõppe meetodeid traditsiooniliste loengute, aruteludega, praktiliste näidetega ja juhtumite analüüsiga jne.

Koolitusele täienduseks tuleb pakkuda sihtrühmale võimalusi stažeerimiseks, õppevisiitidel ning koostöökohtumistel osalemiseks, samuti osalemiseks töögruppide töös teatud perioodi jooksul juba enne eesistumise algust jms, mis aitab kaasa ka uuringu tulemuste kohaselt oluliseks hinnatud koostöö ja võrgustike arendamise kompetentside parendamisele.

**Stažeerimist** võiks olla kahte liiki:

- 1) keskselt korraldatud ja rahastatud stažeerimise programm töögrupi juhtidele ja asejuhtidele ning nendele sisukoordinaatoritele, kes tegelevad EP suunalise koordineerimisega (rahastatud võiks olla ka teemajuhtide stažeerimine, kui sobilikud kandidaadid on olemas). Töögrupi juhtidele/asejuhtidele (soovi korral ka teemajuhtidele) suunatud programmi eesmärgiks oleks võimaluste loomine praktikaks AEEL-is või eesistumise koordineerimise poolt (kahepoolsete) lepingute alusel korraldatud süsteemne stažeerimine mõnes teises institutsioonis või EL liikmesriigis;
- 2) keskselt rahastatud, kuid ministeeriumide või töötajate enda poolt korraldatud stažeerimine EL institutsioonides või EL liikmesriikides<sup>17</sup>. Ministeeriumid võivad esitada projekte või isikud taotlusi praktikaks eri institutsioonides. Taolise rahastuse eesmärgiks oleks maksimaalselt ära kasutada n-ö rohujuure tasandil tulevat initsiatiivi kogemuste ja teadmiste omandamiseks ning võrgustike arendamiseks eelnevalt defineeritud juhtudel (st et taotluste rahastamine toimub selgete kriteeriumide alusel). Selle meetme või programmi sihtrühma kuulusid sisueksperdid ja sisukoordinaatorid. Taotlejatel võib olla kaasrahastamise nõue.

Praktilise kogemuse põimimist arendusprogrammidesse lubab edendada ka maksimaalne EL institutsioonide poolse toe ärakasutamine koolituste läbiviimisel. Nii **EL Nõukogu Sekretariaat, EK kui ka EP** pakuvad kõrge kvaliteediga **koolitusi**, mis tutvustavad institutsioonide toimimist, tööprotsesse ja reegleid. Koolitusi pakutakse eri mahtudega (nt kahepäevased koolitused eesistuja rollidest, Nõukogu sekretariaadi ülesannetest, EP-ga suhtlemisest, protseduurireeglitest) ja tasemel (nt koolitab EL Nõukogu Sekretariaadi poliitikaküsimuste ja institutsioonidevaheliste suhete direktor tippjuhte ja ministreid briifingute, töölounade ja kohtumiste vormis). EL Nõukogu koolitustel pakutakse kõige ajakohasemat teavet nende isikute poolt, kes saavad olema eesistumise ajal igapäevasteks koostööpartneriteks. EL Nõukogu sekretariaat pakub koolitusi suuremates ja väiksemates rühmades, nii üldisemates kui üsna spetsiifilistes küsimustes, lisaks ministritele ja tippjuhtidele ka töögruppide juhtidele ja sisukoordinaatoritele, jne kuni horisontaalsete küsimusteni (nagu avalikud suhted jms)

<sup>16</sup> Arutelu (s.h seminar, ajurünnak, rühmatöö) on meetod, mis aitab korrastada koolitavate mõtteid ja õppida teiste osalejate kogemusest. Arutelu sisuks on ühendada teooria tegelikust elust pärineva praktilise kogemusega.

<sup>17</sup> Koolitus- ja arendustegevuste eelarves on see rahastus eraldi real.

välja. Tavapäraselt pakub nt EL Nõukogu sekretariaat kuni 15 koolitust töögrupi juhtidele, millele lisanduvad lühemad loengud mingis poliitikavaldkonnas, kohtumised, teavitussüritused, jms. EL institutsioonide poolse koolitustoe ärakasutamine võib toimuda mitmel viisil:

- mitmepäevaste kursuste korraldamine nii Brüsselis kui Tallinnas;
- lühemate koolituste või arutelude või koostöökohtumiste korraldamine mõlemas sihtkohas;
- EL institutsiooni poolse koolitaja kasutamine eri kursustel lisaks põhikoolitajale nii Brüsselis kui Tallinnas (n-õ tellijapoolne lektor koolitusprogrammides, mis võivad olla nt erafirmalt sisse ostetud).

EL institutsioonide kaasamise mitmekesiste võimaluste tõttu ei ole uuringuaruande KAP-ides üheselt määratletud, et üks või teine koolitus kaetakse konkreetse EL institutsiooni poolse koolitaja poolt. Mitme tegevuse puhul on KAP-ides koolitusmeetodite kommentaarides küll ära märgitud, et soovitatakse EL poolse koolitaja kasutamist, kuid EL institutsioonidega kokkulepete sõlmimisel saab juba täpsemalt määratleda, et millises koolitusprogrammis või mis teemal ja millist koolitajat kasutada on võimalik. Samuti pole hetkel täpselt teada, milliseid kulusid vastuvõtja kandma peab seoses EL institutsiooni koolitaja kasutamisega (nt EL Nõukogu sekretariaat eeldab sõidu- ja majutuskulude tasumist, kuid koolitaja tasu maksuma ei pea). Sestap on nende koolituste puhul, kus EL institutsiooni poolse koolitaja kasutamine on mõistlik, maksumuste prognoosimisel lähtunud koolituste keskmistest hindadest. Kui tänu EL-i koolitajale vabaneb ressursse, siis saab need suunata täiendavate koolituste korraldamisse või muudesse tegevustesse (ääremärkus: lepingud koolitajate ja koolituste korraldajatega peavad olema piisavalt pandilikud teatud muudatuste tegemiseks arenguprogrammides ja tellitavates mahtudes).

**Koolitajatena** tuleb lisaks EL institutsioonide koolitajatele kasutada ka eelmiste eesistujariikide ametnikke, COREPER-i saadikuid, Eesti ja teiste riikide MEP-e. Koolitushangete ettevalmistamisel tuleb tellijapoolsete koolitajate kasutamise võimalused (kes ja mis mahus võiks koolitada) hoolikalt läbi mõelda, sest koolitaja isik mõjutab sageli koolituse maksumust üsna olulisel määral. See võib ka tähendada konkreetsete nõuete sissekirjutamist potentsiaalsetele pakkujatele, kes ise peavad vajadusel pädevad välislektorid leidma. Ulatuslik välislektorite kasutamise vajadus tõuseb asjaolust, et – esiteks – suur hulk koolitusi peaks olema läbi viidud inglise keeles ja – teiseks – Eestis ei ole vajaliku praktilise (eesistumise) kogemusega koolitajaid.

Et võimalikult hästi siiski ka Eesti enda pädevaid töötajaid ära kasutada, võiks uuringuaruande autorite arvates personaliarenduse eelarves ette näha teatud summa **mentorluseks**<sup>18</sup>. Arendustegevuse eesmärk oleks EL asjades kogunud ja tipptasemel töötajate (nt endiste tippjuhtide või alaliste esindajate) teadmiste ärakasutamine mingi konkreetsema ülesande lahendamiseks või mõnede isikute arendamiseks (nt endine COREPER-i saadik on ministri nõustajaks). Mentorite ja menteede salv oleks pigem väike (nt 10 mentorit ja 10 menteed), sest mentorlusprogramm peaks olema suunatud suhteliselt spetsiifilise ja kõrget professionaalsust eeldava arenguvajaduse või –probleemi lahendamisele.

Mentorlusprogramm on näide arendustegevuste kogumist, mis liigitub oma olemuselt nende meetodite hulka, mille ühine nimetaja on õppimine töötamise või tegevuse käigus (learning by doing).

---

<sup>18</sup> Mentorlus on kogemuste vahetamine, kus vilunud töötaja toetab vähem kogunud töötaja isiklikku arengut. Mentori ülesandeks on olla oma mentee jaoks kokkuleppeliselt olemas, suunata teda küsimuste esitamise või teatud määral abi andmise kaudu parimate lahenduste juurde.



Kui mentorlusprogrammi osalisteks peaks olema endised ja praegused tippjuhid ning poliitikud, siis õpet tegevuse käigus peaks toetama ka n.ö madalamal tasemel. Kõige olulisem sihtrühm selle arendusmeetodi puhul on **sisueksperdid** ja tähtsaimaks arendustegevuseks oleks sisueksperdid töögruppides osalemine piisavalt vara enne eesistumise algust. Töögrupi kooskäimise sagedus varieerub üsna tugevalt, aga nt üks aasta enne eesistumist võiks olla selleks orientiiriks, kus ministeeriumid asuvad teadlikult ja süsteemselt töögruppidesse saatma neid isikuid, kes tänaste valdkondlike asjatundjate asemel hakkavad sisueksperdi ülesandeid täitma. Kuivõrd taoliste isikute arv ei ole teada ja töögruppides osalemise korraldamine on ministeeriumide ülesanne, siis lasuks selle arendustegevuse eest vastutus samuti ministeeriumide tasandil. Eesistumise koordinatsiooniüksuse personali arendamisega tegelevad isikud saavad võimaluste piires jälgida antud arendustegevuste edukust ministeeriumides, kuid siin on äärmiselt oluline EL eesistumise personalistrateegia horisontaalse põhimõtte järgimine, mille kohaselt **ministeeriumide omaosalus** ettevalmistuste protsessis on suure tähtsusega – see toob kaasa küll vastutuse kasvu, kuid teisalt pakub võimaluse aktiivselt eesistumise kujundamisel varakult kaasa rääkida.

Eespool on viidatud, et **e-õpe** on käesoleva uuringuaruande kohaselt teisejärguline arenduse meede. Koolituse või personaliarenduse veebikeskkonna ja elektrooniliste õppevahendite arendamine on siiski vajalik, et toetada neid koolitustel osalejaid, kes soovivad õpitud üle vaadata või lihtsustada iseõppimist neil, kes mõnel koolitusel osalejate hulka ei mahu (sh ka teiste sihtrühmade liikmed). Personaliarenduse sihtrühm(ad) on sedavõrd suur(ed), et osalejad on paratamatult üsna erineva eelneva ettevalmistuse tasemega. Koolituste üheks eesmärgiks on osalejate tasemete ühtlustamine, kuid nendele osalejatele, kes soovivad peale kursuse läbimist õpitud üle korrata või enne eesistumist mälu värskendada, peab selleks looma võimalused. E-õppe võimalusteks on näiteks:

- koolitusvideod (videod tehakse KAP-ide raames tellitavatest kursustest);
- esitlusmaterjalid jm kursustega seotud materjalid, nt ülesanded ja nende lahendused, juhtumite kirjeldused ja analüüsid, viited ja lingid täiendavatele infoallikatele veebis või keskkonna administraatori või koolitaja poolt üles laetuid materjalidele, jne;
- allalaetavad koolituste helisalvestused (podcastid e taskuhääling);
- käsiraamatud või muud elektroonilised õppevahendid (kas eesistumise personaliarenduse projekti raames trellitud või veebikeskkonna administraatori poolt leitud asjakohased materjalid);
- teadmiste enesehindamise testid.

Ühe e-õppe vahendina soovitavadi uuringuraporti autorid **teadmiste teste**. Teadmiste testide all mõeldakse siin interaktiivseid teadmiste kontrollimise vahendeid, mis on seotud kas konkreetse koolitusteemaga või kompetentside kogumiga. Testid on nii üles ehitatud, et õppijad saavad ise operatiivselt tagasisidet oma teadmiste taseme ja arendusvajaduste kohta (teadmiste lüngad). Testide interaktiivsus väljenduks ka selles, et veebikeskkonna haldajad annavad testijaile suuniseid, millisest allikast õppija võiks täiendavat teavet saada. Allikateks võivad olla koolituste videod ja esitlused, käsiraamatud, jne. Testide sisu ehk küsimuste loojateks peaksid olema koolitajad, tehniline lahendus tuleks tõenäoliselt eraldi tellida<sup>19</sup>.

E-õppevahendite üheks liigiks on **käsiraamatud**, mis on hea vahend pakkumaks sihtrühma(de)le ligipääsetaval moel põhiteadmisi mingil kindlal teemal. Uuringuaruandes on välja pakutud käsiraamatud järgmistel teemadel (tegu on näidisnimekirjaga):

---

<sup>19</sup> Sestap on koolitus- ja arendustegevuste eelarves ka sellele tegevusele eraldi rida avatud.



- 1) Protokoll ja etiketi käsiraamat. Koolitust sel teemal pole arenguprogrammides välja pakutud, sest fookusrühm eraldiseisvat kursust vajalikuks ei pidanud, samas veebiküsitlusele vastajad tõid protokoll ja etiketti arendusvajadusena välja. Nende kahe vaate ühildamisel on käsiraamatu koostamine sobilikuks arendusmeetodiks. Täiendavalt on protokoll ja etikett ühe koolitusteemana välja pakutud nt läbirääkimiste ja kultuuridevahelise kommunikatsiooni kursuse raames. Niisiis, need, kes vajavad protokoll ja etiketi alaseid süvendatud teadmisi, saavad kasutada käsiraamatut. Põhitõdede tasandil ja praktiliste näidetega käsitletakse protokoll ja etiketi teemasid ka teiste koolituste raames;
- 2) Ametnike EL käsiraamat (olemasoleva materjali uuendamine);
- 3) Liikmesriikide poliitikate ja seisukohtade käsiraamat;
- 4) EL õigussüsteemi käsiraamat;
- 5) Euroopa Parlamendi käsiraamat.

Nelja viimase käsiraamatu teemasid käsitletakse ka eri koolitustel (millest mõned on üsna samal teemal) – käsiraamatud toetavad koolitusi ja teisi arendustegevusi, kuid ei ole nende otseseks asendajaks. Teisalt annab käsiraamatute kättesaadavaks tegemine (pärast koolitusi) neile, kes koolitustel mingil põhjusel koolitusel osaleda ei saa, võimaluse iseseisvaks õppeks nendel teemadel, mis on ennekõike teadmiste (mitte oskuste) arendamisega. Ka EL institutsioonid on koostanud käsiraamatuid, mis tuleks eesistumise koolitusveebiks kättesaadavaks teha, nt EL Nõukogu sekretariaadi koostatav eestikeelne eesistumise käsiraamatu digitaalne versioon tehakse kättesaadavaks kolm aastat enne eesistumist ja aasta enne eesistumist antakse see välja trükisena.

### 4.3. Koolitus- ja arendusprogrammide ülesehitus ning korraldus

EL eesistumise personalistrateegia kohaselt on personaliarenduse eesmärk EL eesistumise kontekstis inimeste võimalikult hea ettevalmistamine eesistumise edukaks läbiviimiseks ning kvalifikatsiooni tõstmine pikemas perspektiivis avalikus teenistuses töötamiseks. Arvestades eesmärgi haaret ja perspektiivi, peab töötajate arendamine olema süsteemne ja laiaulatuslik ettevõtmine. Ka arendusprogrammide maht nii kestuse kui maksumuse mõttes on arvestatav. Riigi poolt korraldatakse eesistumispersonalile koolitusi kolme aasta jooksul (2015-2017). Koolitus- ja arendustegevusi korraldatakse ja rahastatakse nii keskselt kui ka ministeeriumide poolt. Et investeerida ressursse sihipäraselt, tuleb juba praegu paika panna tegevuste raamid. Suhteliselt täpsed koolitus- ja arendusprogrammid päris varajases eesistumise ettevalmistamise etapis on tarvilikud selleks, et nii tegevuste planeerijad ja korraldajad kui ka nendes osalejad oskaksid koolitusvajadustega arvestada eesistumise eelarve(te) koostamisel, värbamisplaanide tegemisel ja personali planeerimisel. Teisalt on kindel, et mida lähemale eesistumine jõuab ja mida konkreetsemaks muutub kaasatavate töötajate nimekiri, seda üksikasjalikumad peavad ka koolitus- ja arendustegevuste plaanid olema ning vajadusel tuleb neid ka muuta.

EL eesistumise personalistrateegia kohaselt töötakse detailsemad arendus- ja koolitusprogrammid ning -kavad välja 2014, paralleelselt 2014-2020 EL struktuurivahendite planeerimisega. Et edasine programmide täpsustamine oleks võimalikult lihtne ja käesoleva uuringuaruande KAP-id paindlikult muudetavad, on ettepanekud vormistatud exceli tabelitena (lisad 3-7), mis järgivad ühtset ülesehitust ja on omavahel seotud. Koolitus- ja arendustegevuste süstematiseerimise ning esitamise loogika on alljärgnev:

1. **Koolitus- ja arendustegevuste programmid on (eesistumise) sihtrühmade põhised.** Kokku koostati viis KAP-i (ei ole tähtsuse järjekorras):

- a) Nõukogu juhatavate ministrite ja COREPER-i saadikute KAP. Need kaks sihtrühma on liidetud, sest tegu on tippjuhtidega, kes peavad just meeskonnana väga hästi toimima ja kelle vajadused osaliselt kattuvad. Täiendav tegur programmide ühendamisel oli see, et COREPER-i saadikud sihtrühmana on liiga väike, et neile eraldi KAP koostada;
- b) teemajuhtide KAP;
- c) töögrupi juhtide ja asejuhtide KAP;
- d) sisuekspertide KAP;
- e) sisukoordinaatorite KAP.

**2. KAP-id koosnevad kolmest moodulist, mis järgivad eesistumise kompetentsimudeli ülesehitust:**

- a) eesistumise kompetentside arendamise moodul;
- b) teadmiste arendamise moodul;
- c) võõrkeeleoskuse arendamise moodul.

Eesistumise kompetentsimudelis keeleoskus eraldi blokki ei moodusta, kuid see on mudelis olulise teemana esile tõstetud. Varasemad eesistujaid on võõrkeeleoskuse eraldi eesistumise personaliarenduse meetmena ette näinud selle otsustava tähtsuse tõttu.

**3. Iga mooduli all on hulk koolitus- ja arendustegevusi (olenevalt sihtrühmast üks kuni üheksa tegevust mooduli kohta):**

- a) koolitused on ühe- kuni neljapäevased (sh mitmepäevased koolitused on jagatavad osadeks, nt kolmepäevaste ürituste asemel on soovitatav kasutada „2+1 skeemi“), mõni teema on jaotatud põhi- ja edasijõudnute tasandi kursusteks. Põhikoolituste läbimine ei ole tingimata edasijõudnute tasandi koolitusel osalemise tingimuseks, sest eelduslikult on valdaval osal eesistumisega seotud isikutel põhiteadmised omandatud kas praktika käigus või varasematel koolitustel.

Osad koolitused on sisult sihtrühmade lõikes üsna ühetaolised, sest põhivajadused on sarnased. Sihtrühmapõhiste erisuste sissetoomine peaks sellistel koolitustel olema koolitajate ülesandeks. Samasisulise koolituse pakkumine eri sihtrühmadele lubab koolitusi ka paindlikumalt korraldada ja osalejaid värvata, sest ühel üritusel võivad osaleda eri ametikohtade esindajad. Üsna tähtis on siin ka Eesti eesistumise personali sisemiste võrgustike arendamine, mida taoline sihtrühmade ülene koolituste korraldamise viis toetab.

- b) arendustegevused: õppevisiidid, stažeerimine ja töögruppides osalemine, koostöökohtumised MEP-ide, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega.

Koolitus- ja arendustegevuste koondvaade on antud lisas 2. Koondpildilt puuduvad nn toetavad koolitus- ja arendustegevused nagu eesistumise koolituse veebikeskkonna loomine ja arendamine, koolitusvideote tegemine, käsiraamatud jms, sest tegemist on tugimeetmetega, mis on sihtrühmade ülesed.

**4. Koolitus- ja arendustegevused jagunevad võtmetähtsusega ja vähemolulisteks tegevusteks:**

- a) võtmetähtsusega tegevused on sellised, mis eesistumise edukust enim mõjutavad. Sellisteks tegevusteks on keelekoolitused, läbirääkimis- ja esinemisoskusi arendavad koolitused ja arendustegevuste poolelt kõik tegevused, mis sisaldavad praktilise kogemuste, teadmiste ja võrgustike arendamist (stažeerimine, õppevisiidid, koostöökohtumised MEP-ide, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega, osalemine töögruppides). Kriitilised koolitus- ja arendustegevused on koondpildil tähistatud tumedama värviga.

KAP-i koondis ei ole tegevused järjekorda asetatud – tegevusi on võimalik kombineerida sõltuvalt konkreetse isiku kompetentsidest. Puuduvad kohustuslikud koolitused või taolised kursused, mille läbimine on vältimatult vajalik järgmisele tasemele jõudmiseks. Loogiline on siiski, et teadmiste ja oskuste arendamise ning võõrkeelte tasemekursustega alustatakse enne eesistumise kompetentside koolituste pakkumist. Tõenäoliselt toimuvad suurte mahtude tõttu 2017. aastal kõikide moodulite tegevused ka paralleelselt. Paindlik ja isikupõhine lähenemine koolitus- ja arendustegevuste pakkumisele on oluline põhjusel, et tegevuste läbiviimise aeg on küllaltki piiratud ja põhitöö kõrvalt arendustegevuses osalemine nõuab arvestatavat pingutust.

Koolitus- ja arendustegevuste läbimine ei peaks olema kohustuslik, sest igas sihtrühmas võib olla isikuid, kes vajaminevaid kompetentse valdavad väga heal tasemel ja sunnitud osalemine võib olla demotiveeriv. Koolitustel osalemine või mitteosalemine toimub kokkuleppel tööandjaga ja arvestades isiku pädevuste taset ja motivatsiooni (vajaduse hindamisel on abiks eesistumise kompetentsimudel). Tööandja (valitsuse poolt nimetatavate isikute osas keskne üksus) peaks jälgima koolitustel osalemist, kui pakutavad koolitused on kord kokku lepitud – oluline on, et osaleja ei võtaks ära koolituse kohta, kui osalejate soovijate arv on mõnel kursusel suurem kui kohtade arv.

- b) Vähemolulised koolitus- ja arendustegevused on sellised, mille läbimise vajadus sõltub konkreetse isiku taustast ja kompetentside tasemest. (Vahemärkus: ebaolulised koolitused ei ole arendusprogrammidesse üldse jõudnudki). Eelduslikult koostatakse salve ja teemajuhtide puhul eesistumise koordineerimise, ministereeriumi ja isiku koostöös personaalne arendustegevuste plaan, millega vajalikud koolitused kokku lepitakse. Teiste töötajate puhul viiakse koolitustel osalemise vajadused ja võimalused kokku ministereeriumide tasandil.

**5. Iga koolitus- ja arendustegevus on programmi tasandil lahti kirjutatud ehk tegevused on kirjeldatud järgmiste tunnuste alusel:**

- a) koolituse eesmärk;
- b) sihtrühm (sh osalejate arvu kujundamise aluste kirjeldus);
- c) õpiväljundid;
- d) võtmekompetentsid, mille arendamist koolitus toetab;
- e) peamised koolitusteemad;
- f) mahu prognoos (kestus päevades, hinnanguline osalejate arv ja koolitusrühma optimaalne suurus, koolitusgruppide arv);
- g) märkused metoodika kohta ja muud kommentaarid.

Koolitus- ja arendusprogrammid on nii üles ehitatud, et kõiki koolitusi on (piisava hulga osalejate olemasolul) võimalik korraldada nii Brüsselis kui Tallinnas. Tegevuste iseloomust tulenevalt on sellisteks arendustegevusteks, mis saavad ainult Brüsselis või mõnes liikmesriigis toimuda, praktilise kogemuste ja teadmiste omandamisele suunatud stažeerimised ja õppevisiidid ning koostöökohtumised (osad viimastest saavad ka Eestis aset leida). Konkreetse koolitus- ja arendustegevuse hankedokumentide ettevalmistamisel tuleb hinnata, mitu koolitusrühma on tarvis antud teemal teha Brüsselis (tõenäoliselt põhikoolitusi nagu EL institutsioonid ja otsustusprotsess I või Töögrupi koosolekute ettevalmistamise ja juhtimine I AEEL-i inimesed ei vaja, kuna sinna algajaid tööle ei saadeta, kui just Brüsselis asuvaid stažööre ei taheta seal koolitada). Kuivõrd suur osa koolitajatest on välislektorid, siis logistiliselt ei ole suurt vahet, kas koolitus on Brüsselis või Eestis. Uuringu käigus kogutud infole toetudes võib väita, et kogu eesistumise sihtrühmast moodustaksid Brüsselis toimuvatel koolitustel osalejad keskmiselt 20-30%. Võrdluseks – Brüsselis asuva

eesistumispersonali arvuks on 190 inimest ehk 19% sihtrühmast. Samas see number ei sisalda stažeerijaid. Brüsselis toimuvate koolituste arvu ei saa täna täpsemalt prognoosida ka seetõttu, et puuduvad andmed potentsiaalsete salve liikmete konkreetsete pädevuste tasemete kohta, niisiis tulebki jääda eelduse juurde, et üks või kaks koolitusrühma tuleks Brüsselis teha valdava osa koolituste puhul.

#### 4.4. Ülevaade koolitusprogrammide sisust

Koolitus- ja arendustegevuste koondülevaade on esitatud tabelis, mis asub lisa 2. Ka iga sihtrühma KAP algab kokkuvõttega sellele sihtrühmale kavandatud koolitus- ja arendustegevustest moodulite kaupa (lisa 3-7).

Uuringust tõusis esile rida horisontaalseid sisulisi teemasid, mis läbivad paljusid koolitus- ja arendustegevusi. Need väärivad täiendavat äramärkimist, et nii eesistumise koordinatsiooniüksuse koolituste korraldajad kui ka ministriumid edaspidisel koolituskavade täpsustamisel teaksid, millega arvestada. Läbivad rõhud koolitus ja arendustegevuses:

**Esiteks**, üks olulisemaid eesistumise edukust mõjutavaid kompetentse on **inglise keele oskus**. Keeleoskuse tagamiseks on palju võimalusi alates värvatavatele isikutele keeletaseme nõude kehtestamisest kuni pikaajalisemate võõrkeele tasemekursuste pakkumiseni. Kuid äärmiselt oluline on, et kõikvõimalikud koolitus- ja arendustegevused, mille keskmes on sellised teemad, mis eeldavad tööolukorras võõrkeele kasutamist (sõnavõttud ja kirjalike tekstide koostamine, samuti nendest arusaamine) peaks toimuma inglise keeles. KAP-ides on kommentaaride real ära märgitud, kas koolitus võiks toimuda eesti või inglise keeles. Eesti keeles pakutakse ennekõike neid koolitusi, mis on seotud üldkompetentside arendamisega (nt enesejuhtimine) või põhiteadmiste arendamisega (kus napp keeleoskus võib olla takistuseks teadmiste omandamisel).

Keeleoskus on sedavõrd tähtis, et uuringu autorid soovivad enne eesistumist nii kesksel EL asjade koordineerimisel kui ka ministriumides kokkuleppeliselt asuda inglise keeles nt memosid koostama ja koosolekuid pidama. Selline mõte kõlas uuringu fookusrühmas, milles osalejad nõustusid, et nii suulise kui ka kirjaliku eneseväljenduse arendamine on kriitilise tähtsusega ja seda peab piisava taseme saavutamiseks harjutama süsteemselt ja tähtis on, et ka keskkond keele õppimist toetaks. Metodoloogilises plaanis on tegu hea näitega õppimisest tööolukorras (learning by doing), mida eesistumiseks valmistumisel peaks igati toetama.

**Teiseks**, väga tähtis on **esinemisoskuse** arendamine. Esinemisoskuse arendamine toimub praeguste kavade kohaselt mitmete koolituste raames – nt suhtlus meedia ja avalikkusega, läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon, kommunikatsioon inglise keeles, jne. Kuid tegu on kompetentsidega, mida saab trennida paljude teiste koolitus- ja arendustegevuste raames nii, et osalejatele luuakse teadlikult võimalusi oma arvamuse avaldamiseks, esitluste tegemiseks ja sõnavõttudeks, jne. Koolitus- ja arendustegevuste hankematerjalide ettevalmistamisel ja lähteülesannete koostamisel tuleb lähteülesannetesse sisse kirjutada ja jälgida, et pakkujad arvestaksid koolitusmeetodite valimisel osalejate esinemisoskuste edendamise vajadusega.

Edasi on kirjeldatud sihtrühmapõhiseid KAP-e ja mõningaid rõhuasetusi sihtrühmadele pakutavates koolitus- ja arendustegevustes.

Koolitus- ja arendusprogrammide puhul on oluline tähele panna nende **mahtude prognoosi** – kõik töötajad ei saa koolitus- ja arendustegevusi täismahus nagu KAP-ide koondvaatest (lisa 2), kus koguste

hinnangut pole juures, võib välja lugeda. Nt EL institutsioonide ja otsustusprotsesside põhikoolitust vajavad vaid väike osa töögrupi juhtide ja asejuhtide sihtrühmast, kuid KAP-is on võimalus sellel koolitusel osaleda ette nähtud. Selliseid näiteid on hulgaliselt, kus sihtrühma KAP-is on koolitus valikuvõimalusena esile toodud, kuid prognoositavad osalejate ja koolitusrühmade arvud sihtrühmas on väikesed.

Koolitus- ja arendustegevuste **maksumuste** ennustamisel on arvestatud Rahandusministeeriumi poolt koordineeritava ja Euroopa Sotsiaalfondi rahastust finantseeritava programmi „Keskne koolitus“ senist kogemust.

Väga oluline moment on see, et kuigi eesistumise rollide täitjate arv on eesistumise personalistrateegias määratletud, on samas ka nenditud, et tegelikkuses täidavad paljud isikud samaaegselt mitut eesistumise rolli. Nt võib üks inimene olla nii teemajuht kui ka töögrupi juht. Sisueksperit võib olla ühtlasi sisukoordinaatoriks jne. Rollide koondumine muutis mahtude prognoosimise keerulisemaks, kuid võimaluste piires on arvestatud sellega, et üks inimene võib paralleelselt kuuluda mitmesse sihtrühma. Osalejate arvude ennustamisel on seega mitmetes kohtades osalejate arvu hinnatud väiksemaks EL personalistrateegia arvestuslikust sihtrühma suurusest.

### Nõukogu juhatavate ministrite ja COREPER-i saadikute koolitus- ja arendustegevused

Ministritele pakutavate koolitus- ja arendustegevuste mahtude prognoosimisel on aluseks võetud, et põhi sihtrühma suurus on 15 inimest (13 ministrit, alaline esindaja ja tema asetäitja). Kuid selles sihtrühmas kaasatakse osadesse tegevustesse ka teisi töötajaid, nt:

- kantslerid ja riigisekretär (ning euroministri rollitäitja), kes eesistumise läbiviimise kontekstis otseseks sihtrühmaks ei ole, kuid kes ministeeriumide juhtidena peavad hästi tajuma eesistumise eesmärgi, vajadusi ja otsuste tegemise konteksti. Kantslereid on kokku 11;
- ministrite nõunikud, kes samuti peavad teadma eesistumise eesmärgi, tundma eesistumise siseriikliku koordineerimise korraldust, EL institutsioonide otsustamisprotsesse, jne. Ministrite nõunikud osalevad ministrite koostöökohtumistel MEP-ide, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega. Teiste tegevuste mahtude hindamisel puhul ei ole ministrite nõunikega arvestatud, sest nende arv on suhteliselt väike ja paljude tegevuste maksumust osalejate arv otseselt ei mõjuta (see, kas kuulajaid on 10 või 15, ei muuda alati koolituse korraldust ja maksumust).

Ülevaade nõukogu juhatavatele ministritele ja COREPER-i saadikutele pakutavate koolitus- ja arendustegevustest on eraldi tabelites.

**TABEL 4.1. ÜLEVAADE MINISTRITE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST<sup>20</sup>**

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeelesuse arendamise moodul
---------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

<sup>20</sup> Võtmetähtsusega koolitus- ja arendustegevused on toonitud taustaga.

Nõukogu istungite ettevalmistamine ja juhtimine	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess ning EL poliitika	Individuaalne keeleõpe
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon	Koostöö Euroopa Parlamendiga	
Suhtlus rahvusvahelise meedia ja avalikkusega	Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine	
Pingeolukordade juhtimine		
Koostöökohtumised MEPide, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega		

TABEL 4.2. ÜLEVAADE COREPER-I SAADIKUTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeeleoskuse arendamise moodul
Nõukogu istungite ettevalmistamine ja juhtimine	Koostöö Euroopa Parlamendiga	Individuaalne keeleõpe
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon		
Suhtlus rahvusvahelise meedia ja avalikkusega		
Pingeolukordade juhtimine		
Koostöökohtumised MEPide, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega		

COREPER-i saadikutele pakutakse Nõukogu istungite ettevalmistamise ja juhtimise koolitusel osalemise võimalust eelkõige sel põhjusel, et nad teevad ministriga nii istungite ettevalmistamisel kui ka selle juhtimisel väga tihedat koostööd ja saadikud võiksid osaleda ministritega samal koolitussündmusel.

Ministritele ja COREPER-i saadikutele (ning kantsleritele) koolitusprogrammide väljaarendamisel tuleb arvestada selle sihtrühma liikmete hõivatusega. See tähendab võimalikult varajast sündmuste ajakava paikapanemist ja teiselt poolt ministritele sobivate lühemate koolituste korraldamist või arendustegevuste pakkumist – nt koolitamist kabinetistungitel, töölounate vormis, jne. Teisalt – vaadates nt Soome kogemust – siis mõned koolitused on ka selle sihtrühmas piisava etteplaneerimise korral võimalik läbi viia, nt ühepäevaste üritustena<sup>21</sup>. Osad teemad (nt läbirääkimised või suhtlemine rahvusvahelise meediaga) eeldavad lisaks teadmistele ka praktilist osa ja treenimise komponenti ning

<sup>21</sup> Näiteks Soome ministrite koolitusprogramm algas u 1,5 aastat enne eesistumist, mille jooksul toimus kaheksa ühepäevast seminari.

sestap peaksid koolitused toimuma ka ajalises plaanis kontsentreeritult, nt ühepäevaste väljasõidu koolitustena.

### Teemajuhtide koolitus- ja arendustegevused

Teemajuhid on oma ametipositsioonidelt kõrgemad ametnikud või tippjuhid, kes eeldatavasti juba on väga heade kompetentsidega. Seetõttu ei vaja iga teemajuht kõiki KAPis ettenähtud koolitusi. Suurel määral sõltuvad teemajuhi vajadused ja motivatsioon koolitusel osaleda tema konkreetsest rollist eesistumisel ja senisest kogemusest – on ministeeriume, kus teemajuhid on juba traditsiooniliselt EL asjade koordineerimise ja poliitikate suunamisega igapäevaselt tugevamalt hõivatud kui mõnes teises ministeeriumis. Samas on oluline, et teemajuhtidele on avatud „aken“ nendel koolitustel osalemiseks, mis teemajuhtide kompetentside arendamisega haakuvad.

TABEL 4.3. ÜLEVAADE TEEMAJUHTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeeleoskuse arendamise moodul
Nõukogu istungite ettevalmistamine ja juhtimine	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess I (põhikoolitus)	Kommunikatsioon inglise keeles
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess II (edasijõudnud)	EL Nõukogu eesistumiseks vajalik võõrkeele oskus: tasemekursused (English for EU presidency)
Suhtlemine meedia ja avalikkusega	Euroopa Liidu õigussüsteem	
Juhtimine ja eestvedamine	Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine	
Koostöökohtumised MEPide, teiste liikmesriikide ministrite ja ametnikega	Euroopa Liidu valdkonnapoliitikad	
	Koostöö Euroopa Parlamendiga	
	EL Nõukogu sekretariaadi ja eesistuja vaheline koostöö	
	Stažeerimine	
	Õppevisiidid EL institutsioonidesse	

### Töögrupi juhtide ja asejuhtide koolitus- ja arendustegevused

Töögrupi juhid ja asejuhid on eesistumise võtmeisikud. Nende võimest töögruppe juhtida ja tulemusi saavutada sõltub paljuski kogu eesistumise tulemuslikkus ja teiste liikmesriikide hinnangud Eesti eesistumise edukusele. Sestap on töögrupi juhtidele ka enim tegevusi ette nähtud. Töögrupi juhtide ja asejuhtide salve valitakse tõenäoliselt üsna erineva kompetentsitasemega ja valdkondliku taustaga isikuid, kes ka ametikohtade poolest kuuluvad erinevatele juhtimistasanditele. Sestap on salve liikmetele personaalsete koolitusprogrammide koostamisel vaja hoolikalt valida, kellele ja millised

koolitus- ja arendustegevused on tarvilikud. Sealhulgas tuleks arvestada teatud kompetentside ühtlustamise vajadusega.

**TABEL 4.4.** ÜLEVAADE TÖÖGRUPI JUHTIDE JA ASEJUHTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeeleskuse arendamise moodul
Töögrupi koosolekute ettevalmistamine ja juhtimine I (põhikoolitus)	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess I (põhikoolitus)	Kommunikatsioon inglise keeles (intensiivkursus)
Töögrupi koosolekute ettevalmistamine ja juhtimine II (edasijõudnud)	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess II (edasijõudnud)	EL Nõukogu eesistumiseks vajalik võõrkeeleskus: tasemekursused (English for EU presidency)
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon	Euroopa Liidu õigussüsteem	
Suhtlemine meedia ja avalikkusega	Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine	
Enesejuhtimine	Euroopa Liidu valdkonnapolitikad	
Juhtimine ja eestvedamine	Koostöö Euroopa Parlamendiga	
	EL Nõukogu sekretariaadi ja eesistuja vaheline koostöö	
	Õppevisiidid	
	Stažeerimine AEELis või EL institutsioonis	

### Sisueksperptide koolitus- ja arendustegevused

Sisueksperptide sihtrühm on samuti arviliselt suur (number sõltub töögruppide arvust). Kui osad tänased sisueksperdid liiguvad tõenäoliselt töögrupi juhtide ja asejuhtide positsioonidele, siis sisueksperdid võivad saada poliitikavaldkonnaga kursis olevad ametnikud, kes ei pruugi EL asjadega kursis olla. Selles sihtrühmas on enim tarvis mõelda ka teadmiste arendamisele (nt pakkudes EL institutsioonide ja otsustusprotsesside I ja II taseme koolitusi üsna suures mahus). Kuid teisalt on parim õppimise viis osalemine EL Nõukogu töögruppides enne eesistumise algust. Tulevased sisueksperdid võiksid kõik saada võimaluse vahetult töörühmades osalemiseks koos kogenumate valdkonna asjatundjatega.

**TABEL 4.5.** ÜLEVAADE SISUEKSPERTIDE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeeleskuse arendamise moodul
---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------



Töögrupi koosolekute ettevalmistamine ja juhtimine I (põhikoolitus)	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess I (põhikoolitus)	Kommunikatsioon inglise keeles (intensiivkursus)
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess II (edasijõudnud)	EL Nõukogu eesistumiseks vajalik võõrkeele oskus: tasemekursused (English for EU presidency)
Enesejuhtimine	Euroopa Liidu õigussüsteem	
	Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine	
	Euroopa Liidu valdkonnapoliitika	
	Koostöö Euroopa Parlamendiga	
	Õppevisiidid EL institutsioonidesse	
	Osalemine EL Nõukogu töörühmades	

### Sisukoordinaatorite koolitus- ja arendustegevused

Sisukoordinaatorite sihtrühma koosseis on „keskmisest“ veidi kirjum, sest siia kuuluvad mitmete rollide kandjad – sisukoordinaatorid, EP koordinaatorid (võib olla üks ja sama isik) ning kommunikatsioonikoordinaatorid (avalike suhete spetsialistid). See toob ka KAP-is väikeseid erisusi kaasa – nt kui sisu- ja EP-koordinaatorid meedia ja avalikkusega koolitust ei vaja, siis kommunikatsioonikoordinaatorid võiksid just rahvusvahelise meediaga ja avalikkusega suhtlemise oskusi arendada. Niisamuti on stažeerimine (EP-s) vajalik ennekõike neile sisukoordinaatoreile, kes EP-ga eesistumise ajal tihedalt koostööd peavad tegema. Teistele koordinaatoritele pole praktika EP-s nii oluline. Taolised erisused on KAP-is tegevuste selgitustena välja toodud.

**TABEL 4.6.** ÜLEVAADE SISUKOORDINAATORITE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTEST

Kompetentside arendamise moodul	Teadmiste-oskuste arendamise moodul	Võõrkeeleoskuse arendamise moodul
Töögrupi koosolekute ettevalmistamine ja juhtimine I (põhikoolitus)	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess I (põhikoolitus)	Kommunikatsioon inglise keeles (intensiivkursus)
Läbirääkimised ja kultuuridevaheline kommunikatsioon	Euroopa Liidu institutsioonid ja otsustusprotsess II (edasijõudnud)	EL Nõukogu eesistumiseks vajalik võõrkeele oskus: tasemekursused (English for EU presidency)
Suhtlemine rahvusvahelise meedia ja avalikkusega	Euroopa Liidu õigussüsteem	
Enesejuhtimine	Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine	

	Euroopa Liidu valdkonnapoliitika	
	Koostöö Euroopa Parlamendiga	
	Õppeviisid EL institutsioonidesse	
	Stažeerimine AEELis või EL institutsioonis	

## 5. Koolituste elluviimine

### 5.1. Üldine tegevuskava

Personaliarenduse ajakava on osa üldisest EL eesistumise personalistrateegia ajakavast. See tähendab, et nt salve värbamise ajakava ja selle tulemused mõjutavad personaliarenduse ehk koolitus- ning arendustegevuste ajakava.

Koolitused, õppeviisid, stažeerimine, jm tegevused on vaid üheks etapiks laiemas koolitus- ja arendustegevuste üldises protsessis ehk koolitusahelas. Koolitusahela osadeks on lisaks sündmuste toimumisele ka tegevuste planeerimine ja organiseerimine, osalemise üle arvestuse pidamine, sisuline tagasiside ja aruandlus ning vajadusel muudatuste tegemine koolitusplaanides ja tegevuste sisus. Sestap peab koolitus- ja arendustegevusi kavandama koos sündmustele eelnevate ning järgnevate tegevuste ajateljele asetamisega – selline personaliarenduse tegevuskava on antud käesoleva dokumendi lisa 8. Lisa 8 on EL personalistrateegia tegevuskava detailsemalt lahti kirjutatud ja tegevuste liikide alusel rühmadesse jaotatud. Koolitus- ja arendustegevuste elluviimise blokk (mis on helesinise värviga tähistatud) näitab ära koolitus- ja arendustegevuse elluviimise loogika ja verstepostid. Siinkohal on ülevaatlikkuse huvides kirjeldatud personaliarenduse üldist protsessi ja kõige olulisemaid versteposte:

#### 2014:

- peamiselt ettevalmistuste aasta, rõhk on tegevuste planeerimisel (täpsemad koolitusplaanid, konkreetsemad lähteülesanded) ja hangete plaani koostamisel;
- alustatakse inglise keele taseme testimise hankega; aasta lõpuks peaks hange olema läbi viidud ja leping sõlmitud;
- tegeletakse personaliarenduse korralduslike külgede lahendamise (nt stažeerimise kord);
- alustatakse stažeerimisvõimaluste loomisega ja jätkatakse töötajate suunamisega praktikaprogrammidesse ning riiklikeks ekspertideks EL institutsioonidesse;
- lahendatakse eesistumise koolitusveebi loomise tehnilised küsimused (kes ja kuidas ligi pääseb (kasutusõigused), milline on lehe struktuur / ülesehitus, kes sisu haldab, kes tehnilist vormi administreerib, jne).

#### 2015:

- kohandatakse koolitusplaanide vastavalt muutuvatele oludele – plaane tuleb muuta vastavalt värbamise tulemustele, eesistumise prioriteetidele, koolitushangete tulemustele ning tegelikele koolitus- ja arendustegevuste maksumustele / eelarve võimalustele, hiljem ka lähtudes koolitus- ja arendustegevuste enda tagasisidest jms teguritest;
- ministriumid peavad järjepidevalt olema üldiste koolitusplaanidega kursis ja suutma operatiivselt oma koolitusplaanide kohendada (nii eelarveaasta sees kui järgneva aasta eelarvet kavandades);
- panustatakse olulisel määral hangete ettevalmistamise, dokumentide vormistamise, hangete läbiviimise, tulemuste hindamise ja vajadusel vaidlustuste lahendamise (suurte mahtude tõttu on võimalike pakkujate huvi hangete vastu tõenäoliselt kõrge ja seetõttu peab tulemuste vaidlustuste lahendamise aeg olema tegevuskavadesse sisse planeeritud);

- algavad inglise keele tasemekursused (millele eelneb inglise keele testide läbiviimine aasta esimesel poolel), n-ö täie hooga peab kogu aasta vältel käima stažeerimisprogramm.

#### 2016:

- käivitub laiaulatuslik koolitustegevus, algavad koolitusplaanides ette nähtud koolitus- ja arendustegevused
  - I poolaastal üldised teadmiste ja oskuste arendamisele suunatud koolitused;
  - II poolaastal spetsiifilisemate eesistumise kompetentside arendamisele keskenduvad koolitused;
- toimuda võivad mõned 2017. aastaks kavandatud koolitus- ja arendustegevuste hangete ettevalmistused ja läbiviimine (eriti juhul kui tekib vajadus koolitusplaanides muudatusi teha); samuti läbirääkimised EL institutsioonidega nende poolt pakutavate koolituste korralduse üle jms ettevalmistavad tegevused aastaks 2017.

#### 2017:

- intensiivne koolitus- ja arendustegevuste elluviimine vastavalt plaanidele, loomulikud on teatavad muudatused tegevustes sisus või mahus, kuid pigem on tegu juba organiseerimise ja korraldamise (elluviimisega), mitte ettevalmistusega;
- lisanduvad EL institutsioonide poolt pakutavad koolitused. EL institutsioonid pakuvad oma koolitusi/koolitajaid sõltuvalt teemast u aasta enne eesistumise algust ja koolitused lõppevad hiljemalt kvartal enne eesistumist. Valdav osa EL institutsioonide koolitusi jääb ühe poolaasta sisse, mis tähendab, et koolituste graafik on väga tihe ja korraldus peab olema kõrgekvaliteediline.

#### 2018:

- kokkuvõtete tegemine ja aruandlus vastavalt rahastajate tingimustele.

Täpsemad koolitus ja arendustegevuste ajakavad ehk koolitusplaanid töötatakse välja 2014. aastal, mil eelduslikult avanevad võimalused EL struktuurifondidest toetuste saamiseks (hinnanguliselt II poolaasta). Eelnevast aastatepõhisest tegevuste kirjeldusest täpsemat koolitus- ja arendustegevuste ajakava – nt mis ajahetkel alustada EL institutsioonide ja otsustusprotsesside kursustega või millal juhtimise ja eestvedamise kursustega – pole hetkel otstarbekas teha, sest sõltuvalt EL rahastu avanemise ja programmkirjelduse koostamise tempost, võivad tegevuste tähtajad ja verstepostid muutuda.

Teisalt võib koolitus- ja arendustegevuste toimumise aegade määratlemist üldiselt kommenteerida nii, et loogiline on alustada üldiste ehk teadmiste ja oskuste alaste tegevustega ja lõpetada spetsiifilisemate kompetentside arendamisega. Nende laiade raamide sees ei oma üksikute tegevuste järjestus olulist tähtsust – KAP-id on nagu lego klotsid, millega ühe kindla kujundi võib kokku panna mitmel viisil, kombineerides eri suuruse ja kujuga detaile. Tegevuste sisemistest seostest enamal määral mõjutavad koolitus- ja arendustegevuste ajastamist värbamise tähtajad, mistõttu olulisimad koolitused tuleb üsna kontsentreeritult läbi viia 2017. aastal.

Mõningaid soovitusi tegevuste paremaks ajastamiseks on siiski võimalik anda, sest eksisteerib teatud loogika, mis koolituste toimumisaega mõjutab. Näiteks:

- ühelt keeletasemelt teisele tasemele jõudmiseks on tarvis keelt **vähemalt** semestri jagu õppida (nt kui töögrupi juhi/asejuhti salve saamise eeltingimuseks on keeleoskus tasemel B2, siis

vajalikule C2 tasemele jõudmiseks tuleb läbida kaks taset ja keelt õppida **vähemalt** aasta ehk kaks semestrit, kuid see on optimistlik stsenaarium, tegelikkuses võib uuele tasemele liikumine enam aega võtta);

- eelnevast tulenevalt ongi võõrkeele tasemekursusteks planeeritud eesistumise kontekstis vähemalt kaks aastat – 2016 ja 2017. Kuid keekekursused algaksid osaliselt isegi 2015. aasta teisel poolel, et oleks võimalik omandada keeleoskus nõutud tasemel;
- võõrkeelse kommunikatsiooni intensiivkursused (Communication in English) tuleks planeerida 2017. a II poolaastasse, sest nende kursuste eesmärk on kinnistada varemõpitud ja kogetut, varustada vajaliku spetsiifilisema (EL) sõnavaraga ka neid, kelle võõrkeele tase on olnud piisav ja kes pole ehk võõrkeele kursustel osalenud;
- stažeerimise võimalused on piiratud nii AEEL-i või EL institutsiooni kui ka lähetajate ministriumide nappide kohtade / ressursside tõttu, sestap tuleb stažeerimisprogramm avada esimesel võimalusel ja see peaks kestma kuni eesistumise alguseni või lõppema kvartal enne eesistumise starti.

Kui tuua sihtrühmade põhist vaadet ajakavadesse sisse, siis:

- esimesena tuleb alustada töögrupi juhtide ja asejuhtide arendamisega, kellele on enim koolitusi suunatud. Esialgu koolitatakse üldisematel teemadel kõiki töögrupi juhi/asejuhi salve liikmeid<sup>22</sup> (arvestades salve liikmete personaalseid pädevusi jne), olenemata sellest, milline saab olema salve liikme konkreetne positsioon (Vabariigi Valitsus kinnitab töögrupi juhid ja asejuhid hiljemalt 2016. aasta lõpuks). Alates 2017 saab koolitusi enam diferentseerida vastavalt sellele, kes millises töögrupis tegev on (prioriteetses või vähemtähtsas töörühmas). Lisaks tuleb arvestada võimalusega, et mõnede töögrupi juhtide/asejuhide kohtade täitmine võtab aega (nt on 2016. aastal tarvis avalik konkurss korraldada), mistõttu peab arvestama vajadusega pakkuda mõnedele isikutele põhikoolitusi ka 2017. aastal;
- ministrite (pluss tippjuhtide) koolitus- ja arendustegevused tuleks ajastada võimalikult eesistumise eelsesse aega, kuid teisalt peab hoolikalt planeerima ürituste võimalikke toimumise aegasid, et kõrgetasemelised koolitajad oleks vabad ning ministritel ja tippametnikel ning poliitikutel oleks tegevuste ajakava maksimaalselt varakult teada. Mh tuleb arvestada teisi olulisi sündmusi (nt riigieelarve arutelud kabinetis jms);
- Vabariigi Valitsus kinnitab Riigisekretäri ettepanekul teemajuhtide ametikohad 2016. aasta lõpuks, sestap jääb selle sihtrühma arendamise raskuskese 2017. aastasse;
- ülejäänud sihtrühmade arendamisel tuleb samuti arvestada sellega, et tähtsamad – käesoleva uuringu mõttes nn kriitilised koolitused – tuleb läbi viia 2017. aastal, sest tulenevalt asjaolust, et töögruppide juhid/asejuhid ja teemajuhid kinnitatakse ametlikult 2016. aasta lõpus, võivad nt muutuda ka sisuekspertide ja –koordinaatorite nimekirjad. Eesistumise personalistrateegia eelnõu kohaselt täidetakse need ametikohad ministriumide enda poolt (töögruppide juhid ja asejuhid ning teemajuhid määratakse keskselt) ja eelduslikult ministriumid omavad juba 2016. aastal ettekujutuist selle kohta, kes mingit ametikohtade eesistumise ajal võiks täita. Sestap sisuekspertide ja –koordinaatorite koolitusi võib julgemalt hajutada 2016-2017 aasta vahel ära.

<sup>22</sup> Salv moodustatakse 2015. aastal.

## 5.2. Mahud ja maksumus

Täpsemad sihtrühmade koolitus- ja arendustegevuste mahud ning maksumuse prognoosid on antud lisades 3-7. Käesolevas punktis on ära toodud mahtude ja maksumuste koondtabelid – tabelis 5.1. on sihtrühmade kaupa koolituste, keeleõppe ja arendustegevused prognoosid ning tabelis 5.2. üldiste koolitus- ja arendustegevuste eelarve. NB! tegemist on prognoosidega, mille aluseks on RaM-i kogemus programmi „Keskne koolitus“ tegevuste hinna kujunemisel. Arvestatud on ka inflatsiooniga jm teadaolevate teguritega (nt sihtrühmade liikmete arvud, eeldatav mastaabisääst suuremahuliste tellimuste puhul jne), kuid tegemist on sellegipoolest ennustustega ja täpsemad tegevuste maksumused selguvad hangete tulemusena.

**Tabel 5.1. SIHRÜHMAPÕHISTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTE MAKSUMUSE PROGNOOS**

Sihtrühmapõhised koolitus- ja arendustegevused	Osaluste arv	Koolitus-sündmuste arv	Koolitus-päevade arv inimese kohta <sup>23</sup>	Tellitavate koolitus-päevade arv	Maksumus kokku, €
<b>Nõukogu juhataav minister ja Coreperi saadik</b>					
Koolitused	142	9	8	14	57 500
Keeleõpe	13	13	17	221	44 200
Arendustegevused	150	50	1	50	135 000
<b>Kokku</b>	<b>305</b>	<b>72</b>	<b>26</b>	<b>285</b>	<b>236 700</b>
<b>Teemajuht</b>					
Koolitused	560	20	16,5	30,5	96 000
Keeleõpe	130	10	11,5	68,5	59 000
Arendustegevused	45	3	4	12	40 500
<b>Kokku</b>	<b>735</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>111</b>	<b>195 500</b>
<b>Töögrupi juht ja asejuht</b>					
Koolitused	2950	97	18,5	182,5	536 000
Keeleõpe	700	50	11,5	315,0	310 000
Arendustegevused <sup>24</sup>	200	26	64,0	3 040,0	540 000
<b>Kokku</b>	<b>3850</b>	<b>173</b>	<b>94,0</b>	<b>3 537,5</b>	<b>1 386 000</b>
<b>Sisuekspert</b>					
Koolitused	1275	38	12,5	45	163 000
Keeleõpe	130	10	11,5	68,5	59 000
Arendustegevused	45	3	4	12	40 500
<b>Kokku</b>	<b>1450</b>	<b>51</b>	<b>28</b>	<b>125,5</b>	<b>262 500</b>
<b>Sisukoordinaator</b>					
Koolitused	590	21	13,5	30,5	101 000
Keeleõpe	150	12	11,5	85,5	69 000
Arendustegevused	30	7	64	608	99 000
<b>Kokku</b>	<b>770</b>	<b>40</b>	<b>89</b>	<b>724</b>	<b>269 000</b>
<b>KOOND</b>	<b>7 110</b>	<b>369</b>		<b>4 783</b>	<b>2 349 700</b>

<sup>23</sup> Pakutavate koolitus- ja arendustegevuste maht on individuaalne ja tegelikkuses väiksem, sest kõik isikud ei läbi kõiki koolitusi.

<sup>24</sup> Töögrupi juhtide ja asejuhtide ning sisukoordinaatorite sihtrühmale pakutakse stažeerimisvõimalusi, mis arendustegevuste päevade arvu suurendab (2 kuud e 60 päeva inimese kohta).

Tabel 5.2. ÜLDISTE KOOLITUS- JA ARENDUSTEGEVUSTE MAKSUMUSE PROGNOOS

Üldised koolitus- ja arendustegevused	Ühik	Maht	Hind	Maksumus
<b>Eesistumise koolitusportaal</b>				
Eesistumise portaali alaveeb: struktuur ja programmeerimine	tk	1	30 000	30 000
Portaali haldamine (administraatori personalikulu)	0,5 kuupalka	30	850	25 500
<u>Kokku</u>				<u>55 500</u>
<b>Koolituste videod</b>				
Filmimine, toimetamine, tehn. tööd (klipid veebi riputamiseks valmis)	Päev	20	750	15 000
<u>Kokku</u>				<u>15 000</u>
<b>Stažeerimise programmi rahastu, mentorlus</b>				
Keskne fond (isiku/ministeeriumi algatatud) stažeerimisvõimaluste rahastamiseks	Isik / 2 kuud	50	8 100	405 000
Mentorlus	programm	10	3 000	30 000
<u>Kokku</u>				<u>435 000</u>
<b>Käsiraamatud</b>				
Ametnike EL käsiraamatu uuendamine	tk	0,5	20 000	10 000
Protokolli ja etiketi käsiraamat	tk	1	20 000	20 000
Liikmesriikide poliitikate ja seisukohtade käsiraamat	tk	1	20 000	20 000
EL õigussüsteemi käsiraamat	tk	1	20 000	20 000
EP käsiraamat	tk	1	20 000	20 000
<u>Kokku</u>				<u>80 000</u>
<b>Testimine</b>				
Inglise keele testid	inimene	500	40	20 000
Teadmiste enesehindamise testid (õppevahend)	inimene	500	40	20 000
<u>Kokku</u>				<u>40 000</u>
<b>KOOND</b>				<b>625 500</b>

Kokku on EL eesistumise koolitus- ja arendustegevuste eelarve 2 975 200 eurot ehk ümardatult 3 mln eurot.

### 5.3. Riskid ja nende maandamine

Valdavas osas on koolitus- ja arendusprogrammide elluviimise riske uuringuandes juba läbivalt kajastatud selles võtmes, et kuidas on kõige otstarbekam tegevusi planeerida ja elluviimist korraldada. Antud raporti punktis kordame üle mõned olulisemad märksõnad.

Tabel 5.3. KOKKUVÕTE KOOLITUS- JA ARENDUSPROGRAMMIDE ELLUVIIMISE RISKIDEST

Risk või tegur	Mõju olemus	Riski maandamise meetmed
Töögruppide juhid ja asejuhid ning teemajuhid kinnitatakse 2016. a lõpus, kui pool koolitusperioodist on läbi.	Kui isikule esitatavad ootused jäävad veidi ebamääraseks (kas isik on TG juht või asejuht, või hoopis tulevane teemajuht), siis on keeruline koolitusvajadust täpselt hinnata ja koolitusi kavandada. Kohtade kinnitamise järgselt jääb koolitusteks u aasta, aga koolituste maht on suur ja inimestel on ka põhitöö, mistõttu töökoormus saab olema suur.	Ministeeriumid peaksid mitte ainult koolituskavades, vaid ka koolituspoliitikas ette nägema selle, et eesistumisega seotud inimesed saavad teatud perioodil intensiivselt koolitusi ja on seetõttu töölt ära (oluline on juhtide toetus, muude ülesannete ja tööplaanide tegemise kvaliteet jne). Valitsus peaks TG juhid ja asejuhid ning teemajuhid kinnitama võimalikult vara.
Veebiküsitluse kohaselt on tänaste keskastmejuhtide ja valdkonna asjatundjate valmidus täita töögrupi juhi/asejuhi rolli üpris tagasihoidlik.	TG juhid ja asejuhid on kriitiline sihtrühm, kuhu on tarvis värvata parimad inimesed ja kelle koolitamine ning arendamine on eriti tähtis eesistumise õnnestumiseks. Salve täitmine parimate isikutega ei ole iseenesestmõistetav, sellele tuleb kõikvõimalikel viisidel kaasa aidata.	Koolitus- ja arendustegevused peavad pakkuma salve kandidaatidele / liikmetele tuge ja motivatsiooni TG juhi/asejuhi rolli kandideerimiseks (uuringu ettepanekutes on sellega arvestatud). EL personalistrateegia peab igati kandideerimissoovi toetama (meetmed kajastuvadki EL eesistumise personalistrateegia dokumendis).
Koolitus- ja arendustegevuste maht on suur.	Lühikesel ajaperioodil tuleb suur hulk isikuid koolitada, kuid nii koolitusel osalejate, koolituste läbiviijate kui korraldajate ajaressurss on piiratud.	Koolituskavad peavad olema piisavalt varakult paigas, kuid teisalt paindlikud, et muutuvatele oludele operatiivselt reageerida . Kommunikatsioon ja koostöö eesistumise koolitus- ja arendustegevusi koordineeriva üksuse ja asutuste koolitusjuhtide vahel peab olema väga hästi korraldatud, et tagada nii töötajate personaalsete koolituskavade elluviimine kui koolitusrühmade ühtlane täituvus.
Stažeerimine on ajamahukas.	Stažeerimisele lubamisele võib takistuseks saada asjaolu, et asutustes ei ole piisavalt ressursi (kasvava) töökoormusega toimetulekuks, kui stažeerija on pikemalt oma põhitöölt eemal; ei nähta ka võimalust täiendava tööjõu värbamiseks.	Personali planeerimisel ja eelarvestamisel tuleb arvestada, et asutustel kasvab tööjõu vajadus ka nendes lõikudes, mis seostuvad n-ö siseriiklike ülesannetega.
Sihtrühma liikmed on mobiilsed.	Mõju on negatiivne, kui isik lahkub avalikust teenistusest (kompetentsikadu, investeeering arendamisse vähetasuv) või	Salv potentsiaalsetest sihtrühma liikmetest moodustatakse varuga. Eesistumise kontekstis oluliste kompetentsidega tuleks arvestada juba



	eesistumisega seotud ametikohalt vahetult enne eesistumise algust (eesistumise roll võib jääda kvaliteetselt täitmata).	täna värbamisel avalikku teenistusse, et tagada salve olemasolu ja maksimaalne kvaliteet.
Riigihangete läbiviimine võtab kavandatust enam aega.	Koolitus- ja arendustegevuste elluviimine nõuab hangete läbiviimist, mis võivad aga venida seoses vaidlustamistega, uue riigihangete seaduse jõustumisel pädevuse puudumisega, välisriikidest partnerite hankimisega vms. Mahukate arendustegevuste hankimine eeldab ka palju sisulist eeltööd ja erinevate osapoolte kaasamist, mistõttu võib hankeprotsess venida kavandatust pikemaks.	KAP-ide tegevuskavad arvestavad vajaliku ajavaruga, mis on vajalik hangete läbiviimiseks.
Tegelik eelarve on prognoositust suurem.	Eelarvekulud KAP-ide elluviimiseks osutuvad suuremaks, kui 2013. aastal tehtud prognoosid (nt koolitushindade tõusu, sihtrühma madalama kompetentsitaseme ja seega suurema arendusvajaduse, välispartnerite ulatuslikuma kaasamise vms tõttu).	Prognoositud eelarve sisaldab teatud reservi. Kompetentside ja nende arendamiseks väljapakutud koolituste puhul on eristatud võtmetähtsusega kompetentse ja koolitusi, mis ressursinappuses peaksid aitama prioriteerida arendustegevusi nii keskselt kui iga sihtrühma liikme tasandil. Täiendavat ressursi eesistumise võimekuse toetamiseks tuleks ette näha ka tipp- ja keskastmejuhtide arenguprogrammide kavandamisel. Samuti peaks iga ministerium oma koolituseelarves nägema ette täiendavad vahendid eesistumise võimekuse tõstmiseks, nt valdkonnaspetsiifiliste kompetentside arendamiseks.
Olemasolev kompetentside tase on üle- või alahinnatud.	Kuna eesistumisega seotud kogemus enamikel sihtrühma liikmetel vahetult puudub, siis võib tänane hinnang olemasolevatele kompetentsidele olla ebatäpne (nt hinnang keeleoskusele, pingetaluvusele) ja tegeliku salve „kvaliteet“ mõnevõrra erinev uuringuraportis kirjeldatust.	Keeleoskuse taseme määratlemiseks viiakse eelnevalt läbi testid. KAP-id võimaldavad paindlikkust nii koolituste sisu kui mahtude muutmise mõttes. Iga sihtrühma liikme koolitusvajadus kaardistatakse isiku enda, tema juhi, asutuse personaliosakonna ja koolituse koordineeriva üksuse koostöös.
Pädevate koolitajate leidmine on keerukas.	Kuna koolitus- ja arendustegevused on valdavalt	Välispartnerite kaasamisel tuleb põhjalikult tutvuda teiste riikide

	eesistumise spetsiifilised ja inglise keeles, siis ei ole võimalik ega ka mõistlik kasutada vaid Eesti koolitajaid. Välispartnerite puhul aga ei pruugi koolituste ja koolitajate kvaliteet olla hankijatele teada.	kogemuse ja tagasisidega, kasutada mujal tuntud ja tunnustatud koolitajaid. Tihedat koostööd tuleb teha väljavalitud partneritega nii koolituste toimimise eel, ajal kui järel, et tagada sisuline kvaliteet, meetodite sobivus ja eesistumise ootustele vastavus.
KAP-ide elluviimise eest vastutab konkreetne üksus.	Kuna tegemist on ulatuslike koolitustega, mis hõlmavad suurt sihtrühma asutuste üleselt, eeldab KAP-ide elluviimine tugevat ja professionaalset koordineerimist. Taolise üksuse puudumine või nõrkus võib viia hektilise tegutsemise ja ressursside ebaotstarbeka kasutamiseni.	Luuakse keskne koordineeriv üksus, vajaliku mandaadi ja professionaalsete töötajatega, eesistumise arendus- ja koolitustegevuste elluviimiseks (tegevus sisaldub EL eesistumise personalistrateegias).
Koolitustel osalemisest loobutakse.	Koolitused, mis on isikule vajalikud ja talle n-ö välja lubatakse, peaks ta läbima. Riskiks on nii tööandjale kui töötajale see, et suure töökoormuse tõttu koolitused jäetakse pooleli või ei osaleta üldse, kuigi isik on koolitusele registreerunud.	Tuleb kehtestada poliitika või reeglid sellisteks kaasteks, kus koolitused jäetakse pooleli (nt etteteatamise korral saab mitmepäevase koolituse puhul osalemist jagada, mõjuval põhjusel kohale tulemata jätmise korral peab isik omaosaluse tasuma vms). Tähtis on, et sanktsioonid oleks proportsionaalsed ja ei hakkaks osalemise motivatsiooni kahjustama.

## **LISAD**

### **LISA 1. Eesistumise kompetentsimudel**

### **LISA 2. KAP-ide koondtabel**

### **LISA 3. Ministrite ja COREPER-i saadikute KAP**

### **LISA 4. Teemajuhtide KAP**

### **LISA 5. Töögrupi juhtide ja asejuhtide KAP**

### **LISA 6. Sisuekspertide KAP**

### **LISA 7. Sisukoordinaatorite KAP**

### **LISA 8. Eesistumise personaliarenduse ajakava**

### **LISA 9. Rahvusvaheline kogemus eesistumiseks ettevalmistamisel**

### **LISA 10. EL otsustusprotsessides osalevate ametnike ja poliitikute küsitluse kokkuvõte**

