

SÕJAAJA KOMPANIIÜLEMA ARVAMUSED VÄLJAÕPPE TÕHUSTAMISEKS LISAÕPPEKOGUNEMISE OKAS NÄITEL

Robert Kase, Aivar Pilv, Svetlana Ganina



ÜLEVAADE. Artiklis tutvustatakse üht osa laiemast uuringust¹, mille eesmärk oli selgitada välja, milliseid võimalusi näevad sõjaaja kompaniiülemad väljaõppe kvaliteedi tagamiseks, et saavutada lisaõppekogunemisel väljaõppe eesmäärke. Selleks otsiti vastuseid kahele uurimisküsimusele.

1. Kuidas kirjeldavad sõjaaja kompaniiülemad peamisi õppekogunemise väljaõppe korraldamisel esinevaid probleeme?
2. Milliseid tegevusi ja protseduure tuleks sõjaaja kompaniiülemate arvates rakendada, et tagada õppekogunemisel väljaõppe kvaliteet?

Andmete kogumiseks intervjueriti lisaõppekogunemistel osalenud kompaniiülemaid. Analüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Artiklis kirjeldatakse probleeme ja kitsaskohti, millega kompaniiülemad peaksid arvestama lisaõppekogunemise väljaõppe planeerimisel, ettevalmistamisel ja elluviimisel. Esitatakse ka ettepanekud, kuidas järgnevatel lisaõppekogunemistel neid probleeme ennetada ja vältida.

Võtmesõnad: Eesti kaitsevägi, väljaõppe, lisaõppekogunemine Okas, kvaliteediteooria

Keywords: Estonian Defence Forces, military training, reservist refresher training exercise, quality management

1. Sissejuhatus

Sõjaväelise väljaõppe eesmärk on ette valmistada isikuid, staape ja üksusi sõjaaja ülesannete täitmiseks, panustades sedasi riigikaitse võimesse ning tagades võime toime tulla erinevates ohuolukordades. Lähtuvalt väljaõppe

¹ Artikkel põhineb Robert Kase 2019. aastal Kaitseväe Akadeemias kaitstud magistritööl „SA kompaniiülema võimalused väljaõppe kvaliteedi tagamiseks lisaõppekogunemiste OKAS näitel“. Magistritöö juhendajad olid dr Svetlana Ganina ja kpt Aivar Pilv (MA).

eesmärgist ja ülesannetest on väljaõppe korraldamine iga ülema ülesanne. Esimeseks väljaõpet korraldavaks ülemaks Kaitseväes on kompaniülema, kelle ülesanne on planeerida väljaõppe vastavalt kõrgema ülema juhistele ning viia ellu selliselt, et see vastaks nõutud tulemustele. Kõikide väljaõpet korraldavate ülemate kohustus on tagada väljaõppe eesmärgipärasus ning ajakohasus, mida käsitatakse väljaõppe kvaliteedina.²

NATO peab kvaliteedi tagamist väljaõppes ülioluliseks tegevuseks, mille peamine eesmärk on ennetada vigu, käivitada kohe õiged väljaõppeprotsessid ning täita seeläbi nõutud väljaõppe eesmärgid. Selleks rakendatakse NATO-s kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ja kvaliteedijuhtimise süsteemi³ ehk süsteemset lähenemist väljaõppele, mida tuntakse NATO SAT⁴-mudelina⁵. Sellele mudelile tugineb ka Eesti kaitseväge sõjaväelise väljaõppe eeskiri⁶.

Kvaliteedijuhtimine väljaõppe kontekstis tähendab, et väljaõppe tulemus peab vastama klientide vajadustele ja ootustele. Eesmärkide saavutamiseks peab kaasama kogu organisatsiooni liikmed ning peab rakendama kvaliteedijuhtimise protseduure, mille käigus toimub pidev kavandamine ja arendustöö⁷.

Eesti kaitseväge on üles ehitatud reservarmee põhimõttel, kus üksuste väljaõpet ja lahinguvõimet säilitatakse reservteenistuse kaudu, mille lahutamatuks osaks on õppekogunemised. Lisaõppekogunemisi (LÕK) korraldatakse mobilisatsioonivalmiduse kontrolliks ning neid võib iseloomustada kui üllatuslikke ja keerulisi keskkondi, kus valitsevad pidevad muutused, määramatus, sündmuste uudsus ja kontrolli nõrgenemine, millega organisatsiooni juhtimisel peab arvestama⁸. LÕK-i tegevusi mõjutab hulk tegureid, mille koosmõju paneb organisatsioonid rasketesse olukordadesse,

² **Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019. Tallinn: Kaitseväge peastaabi väljaõppeosakond, lk 7–18. [**Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019]

³ **BI-SC Directive 075-002**. 2016. = Bi-Strategic Command Directive Education and Training (E&TD) Directive 075-002. 2016. Virginia, Norfolk: Supreme Allied Commander, Transformation, p. 47. [**BI-SC Directive 075-002**. 2016]

⁴ SAT = ingl *Systems Approach to Training*

⁵ **BI-SC Directive 075-007**. 2015. = Bi-Strategic Command Directive 075-002 Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007. 2015. Virginia, Norfolk: Supreme Allied Commander, Transformation, p. 17. [**BI-SC Directive 075-007**. 2015]

⁶ **Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019, lk 17.

⁷ **BI-SC Directive 075-007**. 2015.

⁸ **Roots, H.** 2004. Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. – *Acta Politica Estica*, nr 1, lk 147–162.

millele ei suudeta piisavalt kiiresti reageerida.⁹ LÕK-i puhul on probleemiks see, et uut infot ei osata otsuste tegemisel ära kasutada.

Varasemate õppekogunemiste analüüside põhjal selgub, et väljaõppe muudab keerukaks kasutatavate vahendite piiratus, instruktorkoosseisu vähesus ning väljaõppeks planeeritud aja muutmine¹⁰.

LÕK on Kaitseväe väljaõppes küllaltki uudne nähtus, mida pole varem teaduslikust vaatenurgast uuritud. Seetõttu puudub teadmine, millised on tegelikud probleemid reservväelaste väljaõppe korraldamisel. Siinse artikli eesmärk ongi välja selgitada, kuidas on LÕK-i seni korraldatud ja kuidas oleks võimalik probleeme tulevikus vältida, et seeläbi tõhustada väljaõppe kvaliteeti. Sõjaväelise väljaõppe eeskirjas on hindamisetappi küll kirjeldatud kui osalejatele tagasiside andmist, kuid see ei taga veel väljaõppe kvaliteeti. Sellise tegevusvariandi juures ei väldita vigu, vaid neid tuvastatakse tagantjärele, mistõttu puudub võimalus muutustele kohe reageerida, säilitades samal ajal väljaõppe kvaliteeti.

2. Teoreetiline ülevaade

Üldise teoreetilise tausta loomiseks kirjeldatakse artikli alguses kvaliteedi olemust ja selle käsitlusi, antakse ülevaade terviklikust kvaliteedijuhtimisest kui süsteemsest lähenemisest ning käsitletakse kvaliteedijuhtimist Kaitseväe väljaõppe kontekstis.

2.1. Kvaliteedijuhtimise alused

Kõik organisatsioonid konkureerivad tänapäeval ressursside pärast nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool organisatsiooni. Konkureeritakse inimeste, rahastamise, klientide, muude vahendite ja maine pärast. On jõutud järeldusele, et kvaliteet on see, millega on võimalik saavutada ja hoida konkurentsieelist¹¹, mis eristab üht organisatsiooni teisest¹².

⁹ **Roots, H.** 2013. Loenguid organisatsiooniteooriast, kd 3. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

¹⁰ **Kruusmann, A.** Õppus OKAS 17 esmane kokkuvõte, 19.09.2017.

¹¹ **Oakland, J. S.** 2014. Total Quality Management and Operational Excellence, Fourth Edition. London: Routledge Taylor & Francis Group, p. 3. [Oakland 2014]

¹² **Kaur, S. P.; Kumar, J.; Kumar, R.** 2017. The Relationship Between Flexibility of Manufacturing System Components, Competitiveness of SME and Business Performance: A Study of Manufacturing SMEs in Northern India. – Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 18, No. 2, pp. 123–137.

Järelikult ei ole võimalik teistega võistelda, kui ei pöörata tähelepanu kvaliteedile¹³.

Eesti keele seletav sõnaraamat defineerib kvaliteeti kui toote, töö jms omaduste kogusummat, mis näitab otstarbele vastavuse suhtmäära¹⁴. Samamoodi defineerivad kvaliteeti organisatsioonid European Organization for Quality Control ja American Society for Quality. Mõlema jaoks tähendab kvaliteet toote või teenuse omadusi, mis on seotud organisatsiooni suutlikkusega rahuldada otseseid või kaudseid vajadusi nii, et tootel või teenusel ei esineks puudusi¹⁵. Oakland on oma uurimustega jõudnud lihtsustatud järeldusele, et kvaliteet on kliendi nõudmiste ja vajaduste täitmine¹⁶. Kvaliteedi puhul peetakse oluliseks selle pidevat täiustamist¹⁷.

Kvaliteediahel (kliendi ja tarnija omavahelised suhted) moodustab erinevate tegevuste jada¹⁸, mida nimetatakse ühtlasi sisemisteks ja välisteks protsessideks. Sellist käsitlust toetab ka arusaam, et kõik organisatsioonid toimivad mikro- ja makrokeskkonnas samal ajal^{19, 20}. Oaklandi²¹ arvates on kliendi-tarnija suhted põhiliseks kvaliteeti mõjutavaks teguriks ning selle kõige olulisema osana toob ta välja, et kõikides organisatsioonides peavad kliendid ja nende vajadused olema väga täpselt ja hästi määratletud.

Artikkel lähtub kvaliteedijuhtimise teooriast, mille kohaselt Kaitsevägi oma olemuselt ei erine teistest organisatsioonidest, mida mõjutavad muutused nii mikro- kui ka makrokeskkonnas ning kus toimivad kliendi-tarnija suhted, mille keskmes on teenuse kvaliteet. Samuti pööratakse tähelepanu kliendi-tarnija suhetele ehk kompaniülema-pataljoniülema ja kompaniülema-reservväelase suhetele. Artiklis käsitletakse peamise

¹³ **Waddock, S.; Bodwell, C.** 2004. Managing Responsibility: What Can Be Learned from the Quality Movement? – California Management Review, Vol. 40, No. 1, pp. 25–37.

¹⁴ **Eesti keele seletav sõnaraamat.** Eesti Keele Instituut. <http://eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=kvaliteet> (21.10.2018).

¹⁵ **American Society for Quality** 2018. Quality Glossary – Q. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> (22.10.2018).

¹⁶ **Oakland** 2014, p. 4.

¹⁷ **Sharma, S.** 2018. Total Quality Management Concepts, Strategy and Implementation for Operational Excellence. New Dehli: SAGE Publications India Pvt. Ltd. [**Sharma** 2018]

¹⁸ **Oakland** 2014, p. 7.

¹⁹ **Botha, T.; Smit, J. P.; de Cronje, G. J.** 2002. Management principles: A contemporary edition for Africa. Landsdowne: Juta.

²⁰ **Kokt, D.** 2009. A model for establishing a quality culture in a major private security company. – Total Quality Management, Vol. 20, No. 8, pp. 787–798.

²¹ **Oakland** 2014, p. 22

teenusena väljaõpet, kus kvaliteeti peetakse ülioluliseks²² ning mille peamiseks tunnuseks on pidev tegevuste tõhustamine²³. Algselt ärimaailmast pärinevat kvaliteedijuhtimise mudelit kasutatakse ka haridussüsteemis²⁴, mille kaudu on see jõudnud väljaõpet käsitlevatesse alusdokumentidesse.

Uuringud toovad välja mitmeid tingimusi, mida tänavapäeva organisatsioonid peavad toimimisel arvestama: suured tootmiskulud, lühike toodete elutsükkel, digitaliseeritus, globaliseerumine, klientide kõrged ootused²⁵. Dünaamiline keskkond tingib olukorra, milles organisatsioonid peavad muutuma paindlikuks ning kiiresti kohanema klientide uute nõudmiste või tingimustega²⁶. Selleks, et ennetada kliendi tegelikke nõudmisi ja säilitada kliendi-tarnija suhteid²⁷, peavad organisatsioonid olema ettenägelikud, mitte reageerivad²⁸. Lisaks sellele seostatakse kvaliteedi tagamist tihedalt töötajate kaasamise ning omanditunde tekitamisega²⁹, mille tulemusel on töötajad nõus panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse rohkem, kui neilt eeldatakse³⁰.

Keskkonna muutumine mõjutab kohe organisatsiooni toimimist. Näiteks häirib see töökeskkonna stabiilsust ja võib väheneda organisatsiooni tootlikkus.³¹ Keskkonnatingimuste ja klientide nõudmiste muutumine mõjutab organisatsiooni pidevalt, mis tingib olukorra, kus kvaliteet tuleb tagada tingimustes, mis juba algselt arvestavad muutuva olustikuga³². Kuna hilisem

²² **BI-SC Directive 075-002**. 2016, p. 47.

²³ **BI-SC Directive 075-007**. 2015, pp. 18–19.

²⁴ **Stensaasen, S.** 1995. The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous improvements in education. – *Total Quality Management*, Vol. 6, No. 5&6, pp. 579–592.

²⁵ **Behmer, F.; Jochem, R.; Hanke, H.** 2016. Planning and reorganising quality management organisations – an empirical analysis of current practice. – *Total Quality Management*, Vol. 27, Issue 7–8, pp. 963–978. [**Behmer et al.** 2016]

²⁶ **Schoemaker, P.** 2016. Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. – *California Management Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 59–77.

²⁷ **Ranjan, J.** 2009. Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits. – *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 9, No. 1, pp. 60–70. [**Ranjan** 2009]

²⁸ **Behmer et al.** 2016.

²⁹ **Khoja, S. S.; Prajapati, A. M.; Khoja, S. S.; Panjwani, K. R.; Ray, J.** 2017. A Review on Quality Aspects, Evolution of Quality, Dimensions of Quality and Action Plan for Enhancing Quality Culture. – *Pharma Science Monitor*, Vol. 8, No. 4, pp. 335–352.

³⁰ **Hildebrandt, S.; Kristensen, K.; Kanji, G.; Dahlgaard, J. J.** 1991. Quality culture and TQM. – *Total Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1–15. [**Hildebrandt et al.** 1991]

³¹ **Behmer et al.** 2016.

³² *Ibid.*

kontroll ei taga kvaliteeti, vaid sellega tuvastatakse vigu, peaks iga toode või teenus olema algusest peale kvaliteetne³³. Kvaliteet ei teki aga iseenesest, vaid juhtimise tulemusena³⁴.

Õppekogunemiste, eriti LÕK-i puhul on mõju organisatsiooni struktuurile ja toimimiskeskonnale väga suur. LÕK toimub ootamatult, mistõttu on üleminek tavapärasest tegevuskeskkonnast ja igapäevasest organisatsioonist järsk. Seetõttu on oluline, et sõjaaja kompaniiülemad kohaneksid muutunud olukorraga kiiresti, oleksid paindlikud ja kaasaksid eesmärkide saavutamiseks kogu isikkoosseisu.

Siinses artiklis käsitletakse esmase kliendina reservväelast ja pataljoniülemat ning tarnijana kompaniiülemat.

2.2. Terviklik kvaliteedijuhtimine

2.2.1. Kvaliteedijuhtimise käsitlused

Artiklis lähtutakse kvaliteedijuhtimise teooriast³⁵ ning sellistest teooriatest nagu *Hidden Plant*³⁶ ja *Zero Defects*³⁷. Vaatamata teooriate erisustele, leidub neis siiski hulk omadusi, mida saab kaitsevää LÕK-i konteksti üle kanda. Sunil Sharma toob välja järgmised olulised punktid: a) alati on olulisem vigade vältimine, mitte nende parandamine; b) selleks, et tekiks organisatsiooni kvaliteedikultuur, on vaja juhtide eestvedamist ja sekkumist; c) organisatsiooni pingutust peavad toetama kõik osakonnad ja tasandid; d) peamiseks teguriks on kvaliteet, kõik teised järgnevad sellele³⁸.

Oakland³⁹ kirjeldab kvaliteedijuhtimise raamistikku kui 4P- ja 3C-mudelit (joonis 1). Mudel koondab varasemad käsitlused ühtseks tervikuks Sharma arusaama kohaselt, mille järgi saavutatakse tulemus süsteemse lähene-misega⁴⁰.

³³ Sharma 2018.

³⁴ Oakland 2014, p. 8.

³⁵ Phillips-Donaldson, D. 2004. Gurus of Quality 100 Years of Juran. – Quality Progress, Vol. 37, No. 5, pp. 25–39.

³⁶ Dr. Armand V. Feigenbaum. – The Feigenbaum Foundation.

<http://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/> (26.10.2018).

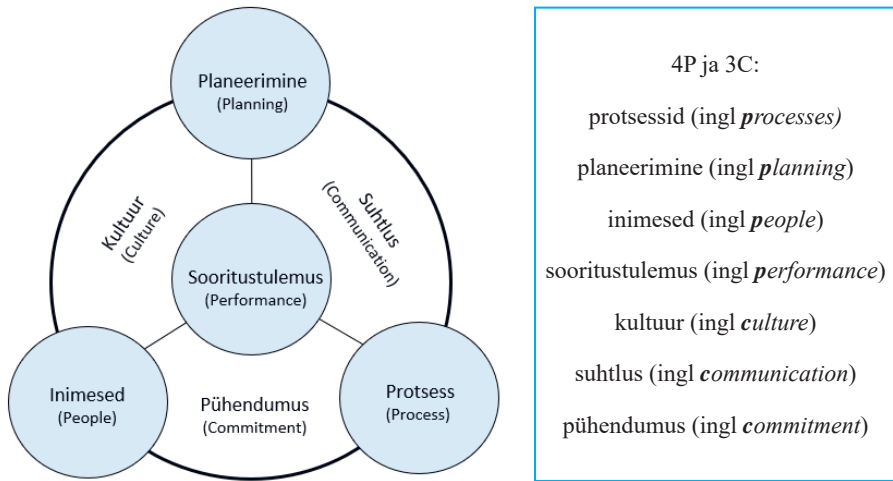
³⁷ Zero Defects. – Lockheed Martin Corporation.

<https://www.lockheedmartin.com/en-us/news/features/history/zero-defects.html> (26.10.2018).

³⁸ Sharma 2018, p. 10.

³⁹ Oakland 2014, pp. 27–30.

⁴⁰ Sharma 2018, p. 5.



Joonis 1. Tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel

2.2.2. Protsessid ja protsessijuhtimine

Mitmed autorid nimetavad protsesse kõige tähtsamaks kvaliteedijuhtimise osaks^{41, 42}. Samas mainitakse, et kliendi nõudmiste rahuldamine on sama-võrd tähtis^{43, 44}. Siinses artiklis keskendutakse protsesside tõhususele pidevalt muutuv keskkonnas, milleks on LÕK.

Oaklandi järgi koosneb protsess järgmistest etappidest: arusaamine, juhtimine, kavandamine ja ümberkavandamine, kvaliteedi juhtimise süsteem ning pidev täiustamine või tõhustamine. Protsessi keskmes on alati klientide nõudmiste täitmine⁴⁵. Selle loetelu toetuseks leiavad Hildebrandt *et al.*, et kvaliteedijuhtimise läbivaks põhimõtteks on protsesside käigus uute võimaluste leidmine, et paremini saavutada lõppeesmärki. Organisatsioon või isik peab suutma ennast hinnata, olema olukorratundlik, paindlik ja koostöövõimeline ning julgema tegutseda teadmatuses⁴⁶. Sharma lisab eeltoodule

⁴¹ Behmer *et al.* 2016.

⁴² Maletič, D.; Maletič, M.; Gomišček, B. 2014. The impact of quality management orientation on maintenance performance. – International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 6, pp. 1744–1754.

⁴³ Năftănăilă, I.; Radu, C.; Cionă, G. 2013. Operational Excellence – A Key to World class Business Performance. – Studies in Business and Economics, Vol. 8, No. 3, pp. 133–140.

⁴⁴ Hildebrandt *et al.* 1991.

⁴⁵ Oakland 2014.

⁴⁶ Hildebrandt *et al.* 1991.

veel kaks aspekti: iga operatsioon ja etapp peab looma tootele või teenusele lisaväärtuse ning töötajad peavad olema kaasatud kvaliteedi tagamisse⁴⁷.

Tuntumaks kvaliteedi tagamise meetodiks peetakse planeeri-teosta-kontrolli-korrigeeri-tsükli⁴⁸ (ingl *plan-do-check-act* ehk PDCA), mis koosneb neljast etapist ja mida läbitakse järjest^{49, 50}.

Siinses uuringus mõistetakse PDCA-tsükli protsessi, mida on aja jooksul pidevalt täiendatud. PDCA-tsükli käsitatakse kvaliteedijuhtimises kui peamist süsteemset lähenemist, mille abil protsessi tõhustada ja täiustada. Kuna väljaõpe on protsess, mille juures kvaliteeti peetakse väga oluliseks, on NATO väljaõpet korraldavates alusdokumentides võetud PDCA-tsükkel kvaliteedijuhtimise aluseks⁵¹. Kaitseväge sõjaväelise väljaõppe eeskiri toetub NATO direktiivile, rakendades NATO SAT-mudelit, mis omakorda põhineb PDCA-tsükli⁵².

Oakland on kirjeldanud sama protsessi viieetapilisena, rõhutades eraldi hindamist. Hindamist peab Oakland oluliseks kahel põhjusel: esiteks olukorratundlikkuse loomiseks ja teiseks protsessi hindamiseks, mis tema arvates viibki protsessi kordumise ehk pideva täiustamise spiraalini, mis tagab jätkuva arengu⁵³.

Lisaks sellele, et kvaliteediringi kirjeldatakse jätkuvana, rõhutatakse, et iga suurema tsükli etapp koosneb omakorda sarnasest PDCA-tsüklist, kus iga osaleja algatab oma PDCA-tsükli.⁵⁴

NATO SAT-mudel⁵⁵ on viieetapiline protsessijuhtimise mudel ja põhineb ADDIE (ingl *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*) raamistikul. See on laialdaselt kasutatav õpidisaini mudel, mis pärineb USA armeest⁵⁶ ning mida on võimalik mõista kvaliteedijuhtimise tsükliks.

⁴⁷ Sharma 2018, p. 16.

⁴⁸ Moen, R. D.; Norman, C. L. 2010. Circling Back. Clearing up Myth about the Deming Cycle and Seeing How it Keeps Evolving. – Quality Progress, pp. 22–28. [Moen, Norman 2010]

<http://www.apiweb.org/circling-back.pdf> (27.10.2018).

⁴⁹ Sharma 2018, pp. 229–242.

⁵⁰ Oakland 2014, p. 43.

⁵¹ BI-SC Directive 075-007. 2015, p. 19.

⁵² Sõjaväelise väljaõppe eeskiri 2019, lk 3, 17.

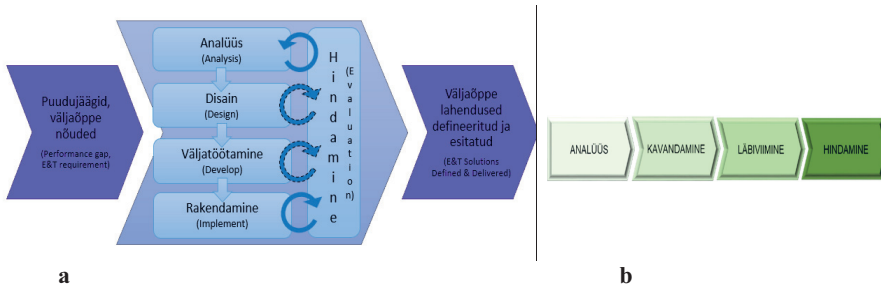
⁵³ Oakland 2014, p. 43.

⁵⁴ Hildebrandt *et al.* 1991.

⁵⁵ BI-SC Directive 075-007. 2015, pp. 24–30.

⁵⁶ Molenda, M. 2015. In Search of the Elusive ADDIE Model. – Performance Improvement, Vol. 54, No. 2, pp. 40–42.

Sõjaväelise väljaõppe eeskiri tugineb NATO SAT-mudelile (joonis 2a), mis on kohandatud neljaastmeliseks mudeliks (joonis 2b).



Joonis 2. NATO süsteemne lähenemine väljaõppele⁵⁷, väljaõppe korraldamine ja arendamine SAT-mudeli näitel⁵⁸

NATO SAT-mudeliga võrreldes on disain (*design*) ja väljatöötamine (*develop*) võetud kokku kavandamise etapiks^{59, 60}.

Kõikides eespool kirjeldatud mudelites on sarnaseid etappe, näiteks kontroll või hindamine, mida peetakse kvaliteedi tagamisel üheks olulisemaks.

2.3. Hindamine ja enesehindamine lisaõppekogunemise kontekstis

Nii ärimaailma kvaliteedijuhtimise mudelites, NATO SAT-mudeliskui ka Kaitseväge sõjaväelise väljaõppe eeskirjas on tähtsal kohal hindamine. Hindamine võimaldab tsükli pidevalt täiustada ja parandada, mis omakorda muudab protsessi tõhusamaks ja ajakohasemaks, nii et tulemus vastab paremini klientide nõuetele. Lisaks peaks pideva hindamise tulemusena vähenema vigade arv ja suurenema tootlikkus. NATO SAT-mudel käsitleb hindamist kui iga tsükli etapiga kaasnevat tegevust. Oakland on seisukohal, et organisatsioonid, kes tahavad jälgida ja tõhustada tegevusi, peavad suutma teha enesehindamist⁶¹.

⁵⁷ **BI-SC Directive 075-007.** 2015, p. 26.

⁵⁸ **Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019, lk 17.

⁵⁹ *Ibid.*, lk 17.

⁶⁰ **BI-SC Directive 075-007.** 2015, p. 26.

⁶¹ **Oakland** 2014, p. 156.

NATO SAT-mudeli hindamisetapp sisaldab sekundaarseid hindamistsükleid, mis on lõimitud disaini ja väljatöötamise etappidesse, nii et hindamistulemusi arvestatakse uute lahenduste loomisel. Hindamine toimib süstemaatilise kvaliteedikontrolli ja tagasisidena, mille eesmärk on vältida vigu ja tõhustada protsessi. NATO-s on väljaõppe hindamisel kasutusel sisemine (enesehindamine) ja väline hindamine.⁶²

On leitud, et regulaarne enesehindamine on heaks sisemise kontrolli aluseks, mille abil on võimalik tuvastada prioriteetseid valdkondi. See tõstab esile tugevusi ja näitab arendamist vajavaid valdkondi. Enesehindamisel leitakse vastused järgmistele põhiküsimustele: mida tehakse, kui hästi või halvasti seda tehakse, kas ja kuidas saaks midagi paremini teha?⁶³ Kaitseväes saab pataljonis ja kompaniis teha enesehindamist nii individuaalselt, meeskonniti kui ka allüksuste kaupa. Tegevvälelasest kompaniülem peaks tegema enesehindamist iga vaheetapi kohta, selgitama välja võimalikud parandamist vajavad tegevused ning kontrollima nende mõju järgmisel enesehindamisel. Läbiviimisetapis peaks kompaniülem võimalikult varakult kaasama enesehindamisse kompanii reservvälelasest ülemaid. Enesehindamise tulemusena peaks tekkima ülevaade väljaõppe korraldamisest, õppevara olemasolust ja olukorrast ning selle kättesaadavusest, isikkoosseisust ja õppetegevuse vajadustest ning tulemustest⁶⁴.

Kogu väljaõppeprotsessi kvaliteedi tagamiseks on oluline hinnata pidevalt tegevuste eesmärgipärasust ja võimet eesmärke saavutada. Oluline on tegevusi kogu aeg täiustada ja arendada. Näiteks võib seda teha ümberhindamise kaudu, mille oluliseks osaks peetakse enesehindamist, mis omakorda peab tagama PDCA-tsükli järjepideva toimimise, kuni väljaõppes on saavutatud lõppeesmärk. Väljaõppeprotsessis on enesehindamise aluseks järgmised kvaliteedinäitajad: 1) ajajaotus (*Time Allocation*), 2) asjakohasus (*Relevance*), 3) kindlustunne (*Confidence*), 4) piisavus/vastavus (*Adequacy*), 5) selgus (*Clarity*), 6) materjalide kvaliteet (*Quality of Materials*) ja 7) tempo (*Pacing*)⁶⁵.

Ärimaailmas kasutatavad kvaliteedijuhtimise põhimõtted sarnanevad pedagoogikas ja sõjaväeliste organisatsioonide väljaõppes kasutusele võetud kvaliteedimudelitega: eesmärk on protsessi täiustada. Kvaliteedi tagamine peab olema väljaõppeprotsessi planeeritud ja probleeme ennetav. Protsessi

⁶² BI-SC Directive 075-007. 2015, p. 65.

⁶³ Oakland 2014, pp. 156–160.

⁶⁴ BI-SC Directive 075-007. 2015, p. 66.

⁶⁵ BI-SC Directive 075-007. 2015, pp. 67–68.

peab pidevalt hindama, et tuvastada vigu ja reageerida neile kohe. Vigade tuvastamine protsessi lõppfaasis on liiga hiline, et tagada toote või teenuse kvaliteet, mis rahuldaks klientide nõudmisi. Väljaõppeprotsessis osalejad peavad olema enesekriitilised ja ennast pidevalt hindama, et saavutada nõuetekohased väljaõppe eesmärgid.

3. Metoodika

3.1. Meetodi kirjeldus ja andmete kogumine

Uurimismeetodiks valiti kvalitatiivne uurimisviis, sest eesmärk oli selgitada välja, mis mõjutab sõjaaja kompaniülema tegevusi õppekogunemise ajal, ja nende andmete põhjal leida seaduspärasusi. Sedasi tehti kindlaks iseloomulikud mustrid, mis mõjutasid sõjaaja kompaniülema tegevusi ja nende tagajärgi⁶⁶. Nimetatud valikut toetas ka arusaam, et uurimuse keskmes on inimene ning inimese kogemust ja andmete kogumisel saadud teavet ei ole otstarbekas väljendada statistiliselt või suhtarvudena⁶⁷.

Kuna teemat pole varem uuritud, otsustati andmeid koguda poolstruktureeritud intervjuude abil. Sellise valiku tegemisel tugineti eeldustele, et uuritavate vastused on tõenäoliselt pikad ja üsna erinevad ning neid ei ole alati võimalik ette näha, mille tõttu vajavad need kohe täpsustamist intervjuude abil⁶⁸.

Intervjuuküsimused koostati, tuginedes teoreetilisele käsitlusele. Eeldati, et uuringus osalejad ei pruugi teada kvaliteedijuhtimise mudeleid, mistõttu koostati suunavad teemad, kus ei kasutatud otseselt kvaliteedijuhtimise termineid.

Intervjuud tehti aprillis 2019, nende kestus oli 20–43 minutit. Intervjuu koosnes 14 küsimusest ning neid salvestati audiofailina.

⁶⁶ Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina, lk 151–155.

⁶⁷ Lagerspetz, M. 2017. Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus. Tallinn: TLÜ Kirjastus.

⁶⁸ Laherand, M.-L. 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Teine trükk. Tallinn: OÜ Sulesepp, lk 187. [Laherand 2008]

3.2. Valim

Valimi moodustasid Viru jalaväepataljoni ning Logistikapataljoni kompaniiülemad, kes osalesid õppustel Okas 17 ja Okas 18 ning olid otseselt seotud väljaõppe ja selle planeerimisega õppuse ajal. Mõlemad nimetatud õppused toimusid LÕK-i vormis pataljoni ja isikkoosseisu jaoks peaaegu ootamatult ja ette teatamata. Valiku tegemisel lähtuti sellistest kvalitatiivse valimi moodustamise kriteeriumidest nagu juhtumi tüüpilisus, tunnuste intensiivsus, juhtumite kriitilisus ja ka mugavus⁶⁹. Kokku kuulus valimisse üheksa isikut, kõiki neid õnnestus ka intervjueerida.

Varasem õppekogunemisel osalemise kogemus oli seitsmel intervjueeritaval, kahel see puudus. Need, kel oli eelnev kogemus, olid varem osalenud õppekogunemisel vähemalt ühe korra. Valdavalt pärines eelnev kogemus kompaniiülema ametikohalt. Sõjaaja kompaniiülema ametikohal olid valimisse kuuluvad isikud olnud alates kuuest kuust kuni nelja aastani.

Valimi moodustajate teenistusstaaz LÕK-i toimumise hetkel oli kuuest kuust kuni kaheteist aastani ja valdavalt olid nad sel ajal leitnandi auastmes. Esindatud oli ka nooremleitnante ja kapteneid. Valimisse kuuluvad isikud täitsid enamjaolt kompaniiülema teenistusülesandeid, välja arvatud kaks neist, kes olid rühmaülema ametikohal.

Kuna kõigil intervjueeritavatel oli vahetu kogemus LÕK-i väljaõppe korraldamise ja ettevalmistamisega ning uurimuse eesmärgiks oli kompaniiülema tegevuste väljaselgitamine ja nende tegevustega seotud probleemide tuvastamine, siis kõrgema juhtimistasandi isikuid valimisse ei kaasatud. Kummagi grupi intervjueeritavate vastustes ei esinenud suurt erinevust ning ei toodud esile täiesti uudseid probleeme, mistõttu hinnati valim piisavaks.

3.3. Andmeanalüüs

Salvestatud helifailid transkribeeriti. Transkriptsioonide tõlgendamiseks ja analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Esimese etapina loeti transkriptsioon uuesti läbi ning kasutati avatud kodeerimist, et teksti paremini mõista ja süstematiseerida. Avatud kodeerimise tulemusena leiti tekstist tervikmõtted, mille põhjal sõnastati koodid. Seejärel koodid kategoriseeriti ja jagati tähendusüksusteks. Kolmanda sammuna kodeeriti

⁶⁹ Laherand 2008, lk 70–71.

tähendusüksused ja kodeerimisskeemi täiendati.⁷⁰ Kodeerimiseks ja analüüsiks kasutati QCAmapi veebipõhist tarkvararakendust. Objektiivsuse tagamiseks kaasati kaaskodeerija.

4. Tulemused ja analüüs

4.1. Kompaniitöömehed arusaam peamistest lisaõppekogunemise probleemidest

Küsimuse „Kuidas kirjeldavad sõjaaja kompaniitöömehed peamisi probleeme õppekogunemise väljaõppe läbiviimisel?“ vastuste põhjal eristus viis peamist kategooriat:

- 1) administratiivtegevustest tingitud ajapuudus;
- 2) probleemid instruktorkoosseisuga;
- 3) isikkoosseisu saabumine LÕK-ile;
- 4) ette valmistamata või puudulikult ette valmistatud väljaõppe;
- 5) väljaõppe tegevusjuhiste ebaselgus.

Viiele eelnevale kategooriale lisaks tuli intervjuude põhjal esile üks üldistav kategooria (LÕK-il esinevad keskkonnamõjud), mis mõjutab ka teisi. Osade kategooriate kirjeldamisel moodustusid alakategooriad, mis käsitlevad küll põhiprobleemi, kuid selle erinevaid aspekte. Need on esitatud uurimistöös eraldi.

4.1.1. Lisaõppekogunemisel esinevad keskkonnamõjud

Uuringus osalejad nimetasid mitmeid keskkonnamõjusid, mis võimendasid ülejäänud probleeme. Samas öeldi, et kõik etapid oli tegelikult tuttavad ja korduvalt läbi harjutatud. Kompaniitöömehed teadsid oma tegevusi ja protseduure ning olid LÕK-iks ette valmistatud, kuid õppuse algus oli ikkagi ootamatu.

V9: Väga hästi, mina tundsin ennast mugavalt, sest see oli see, milleks me oleme valmistunud pikalt ja enamuse etappe sai läbi harjutatud ka erinevate pataljoni õppuste käigus. Mistõttu keskkond oli, ei olnud väga võõras. Ainuke jah, et asi nagu toimub päriselt, see andis oma sellise võõruse juurde sinna.

⁷⁰ Braun, V.; Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. – Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, Issue 2, pp. 77–101.

Eraldi rõhutati, et varasema reservõppekogunemise kogemuse põhjal eeldati sarnast tegutsemist, kuid tegelikult ei saa reservõppekogunemist võrrelda LÕK-iga. Viimane on ootamatum ja lühema kestuse tõttu kiirema tempoga.

V4: Kõik arvasid, et see on järjekordne RÕK. Aga LÕK, tegelikult tähendab midagi muud ja selles suhtes võeti ka vastu selliseid otsuseid, mida võib-olla ei oleks pidanud vastu võtma.

Mitmel juhul nimetati, et olukorrateadlikkus oli väike, palju oli segadust ja teadmatust ning ajaline tempo ja surve isikkoosseisule oli suur.

V7: Ojah, selles suhtes mingi hetk ma selle pildi sain, ütleme, kui need esimesed siia kohale sadasid, siis selleks hetkeks seda pilti veel ei olnud, mina eeldasin ikkagi, et hakkab formeerimisliin kohe tööle. Ja, ja mina arvestasin sellega, jah. Aga ütleme peale sihukest, ma ei tea, mitu tundi sinna kulus siis mingi aeg, see otsus tuli õhtul, et täna me ei formeeri ja anname lihtsalt magamiskoti nendele, kes kohale tulid.

Kompaniülemate tööd raskendas segadus, mis oli seotud reservväelaste kohalekutsumisega. Neile edastati sõnumit mitu korda ja kaheti tõlgendatava informatsiooniga. See tekitas olukorra, kus ettevalmistustega ei hakatud pihta või vastupidi ei oldud valmis reservväelasi vastu võtma.

V7: Mis siis noh, tegelikult ju saadeti see sõnum välja ju niimoodi, et esimesel võimalusel ilmuda kohale onju. Ja pärast saadeti siis minu teada mingi täpsustava sõnum, et tulge ikka homme hommikul noh.

4.1.2. Administratiivtegevustest tingitud ajapuudus

Kompaniülemad nimetasid üldise kitsaskohana ajapuudusest tingitud probleeme. Korduvalt mainiti ajapuuduse põhjusena seda, et LÕK-i käivitamise hetkel ei pidanud eelnevalt planeeritud ajaraam paika, sest kompaniülemad pidid tegelema vahendite ja varustuse otsimise ning muude administratiivküsimustega.

V1: Et oleks võind selline mingisugune beisik plaan olla, kus olekski siis nagu mingisugune paukmoonatagavara näiteks selle lisaõppekogunemise läbiviimiseks.

Intervjueeritavate arvates ei olnud eelnevalt läbi mõeldud ja planeeritud, kuidas lahendatakse igapäevased rahuaja administratiivtoimingud, mistõttu hakati tegema koordineerimiskoosolekuid, et anda kompaniülematele

juhiseid ja tegevussuuniseid. Need koosolekud kulutasid suure osa kompanii-ülemate ajast, mida oleks saanud kasutada formeerimiseks, väljaõppe käivitamiseks ja jooksvate probleemide iseseisvaks lahendamiseks. Seetõttu ei jõutud kohale tulnud reservväelastega piisavalt tegeleda.

V5: Ehk siis need koosolekud, mis me staabiga tegime need vaid ka nagu lihtsalt jooksvalt, üks anti jälle teada, et noh, nemad, nendel vist toimib mingi koosolek seal [...] -ga, siis kohe kutsuti meid aga ühesõnaga neid koosolekuid oli ka väga palju. Ühesõnaga, me jooksime pidevalt, tulime siia jälle, pidin minema staapi. Paar tundi ja läks mööda jälle staapi.

Intervjuude põhjal selgus, et suur osa probleeme tekib LÕK-i ajal, näiteks reservväelaste majutamine kasarmutesse, toitlustamine ja ka väljaõppevahendite leidmine, mida on võimalik jooksvalt lahendada. Samas osa probleeme tekib ka LÕK-i järel, näiteks laskemoona mahakandmine, kadunud ja purunenud varustuse asendamine ja hüvitamine.

V2: Nemad (reservväelased) tahtsid juba seal oligi toidupakke saada, majutamist saada ja nii edasi. Sellega tuli hakata tegelema. Ja sellega hakkasid inimesed tegelema, mitte see, et nüüd, – et okei.

Olulise teemana nimetasid intervjuueeritavad seda, et puudusid juhised, kuidas käituda LÕK-i alguses ajateenistuses olevate ajateenijatega, mis saab nende väljaõppest ja kuidas see on võimalik järele teha.

V6: Eee, koju, linnaloale, mis tähendas ka seda, et sa oled meil kogu see väljaõppeprotsess ju, ju muutus ja tegelikult see LÕK jah. LÕK oli ära onju ja tulime välilaagrist. LÕK oli ära, täpselt samade vahenditega, ja pühapäeval lõppes, kõik surusid kätt, poistele anti auas... auhinnad ja autasud üks ole ja me läksime siis päeval kogu selle pundiga edasi metsa.

Kokkuvõttes võib peamise ajapuuduse põhjusena nimetada selgusetust ja seda, et rahuaja toimingute suhtes puudusid juhised. Polnud teada, kuidas korraldada kuluvahendite, laskemoona ja varustusega seonduvat, samuti nende mahakandmist ning hilisemat asendamist purunemise ja kadumise korral. Selget arusaama ei olnud ka selle suhtes, kuidas käituda ajateenijate ja nende väljaõppega. Kuna eelnimetatud tegevused olid selgusetud ja neid oli vaja palju kooskõlastada, siis kaotati seetõttu ka väga palju väärtuslikku aega.

4.1.3. Probleemid instruktorkoosseisuga

Intervjueeritavate vastuste põhjal selgus, et instruktorkoosseisu probleemid on seotud pigem inimeste oskuste, teadmiste ja ettevalmistusega, mitte niivõrd instruktorite vähesusega. Kui instruktoritel oleks parem ettevalmistus ja laiapõhjalisemad teadmised, suudaksid nad käsitleda erinevaid väljaõppe-teemasid. Praegu on instruktorite seas rohkem spetsiifilise eriala õpetajaid, mistõttu oli teatud teemade õpetamisega suuri probleeme.

V5: Noh, kui me peaks neid tootma, siis oleks mul vaja neid tegevvälasi ka, mida mul ei ole, aga noh, üldiselt noh, miinipildujarühma kui sellisega probleemi ei ole.

V9: Mul oli kaks värsket rühmaülemat, rühmavanemaid oli üks kolmest, mistõttu siis seis oli väga kaootiline ja rohkem sellist tule kustutamist.

Probleemi lahendamiseks kasutati väljaõppe elluviimisel ajateenijaid ja reservväelasi. Ajateenijate kaasamisel nimetati sarnaseid probleeme nagu tegevvälalastest instruktorite puhul. Peamiselt mainiti ebapiisavat ettevalmistust. Seetõttu leiti, et ajateenijaid on väljaõppe elluviimisel võimalik kasutada, aga neid peab toetama tegevvälalastest instruktor, kes neid juhendab ja kontrollib.

V9: Et see esmane väljaõpe, mis esimestele reservväelastele tehti, seda ma käisin ühe korra vaatamas. Too rühmaülem oli seal, koos mõne ajateenijaga, kes abiks oli jaanuari kutsest ja nemad said hakkama väga hästi.

Kokkuvõttes oli instruktoreid vähe, kuid peamiseks probleemiks peeti siiski instruktorite nõrka ettevalmistust ning madalat teadmiste ja oskuste taset.

4.1.4. Isikkoosseisu saabumine lisaõppekogunemisele

Uuringus osalejate sõnul esines probleeme isikkoosseisu saabumisega õppekogunemisele. Seejuures eristus kaks alakategooriat.

(1) Reservväelased saabuvad eri ajal. Uuringus osalejad mainisid korduvalt reservväelaste erinevat saabumisaega väeossa või kogunemiskohta. Ühtlasi mainiti, et saabutakse üldjuhul ühe kaupa ja pika aja jooksul, mis tähendab, et ka peale maastikule ümberpaiknemist tuleb reservväelasi suuta vastu võtta ja nende väljaõppega alustada. Siinjuures leiti, et selline pidev isikkoosseisu saabumine tekitab olukorra, kus eelnevalt planeeritud väljaõppeplaani on raske järgida, kuna planeeritud algusaega tuleb muuta.

V3: /.../, et mingid mehed kusjuures päris suur hulk tuli alles siis maastikule või täienduseks juurde, kui kui me olime juba maastikul ja mingisugune väljaõpe oli läbi viidud.

Intervjueeritavad tõid esile, et väljaõpet ei saanud alustada kohe nii, nagu planeeritud, kuna isikkoosseisu ei olnud saabunud või oli kohal väga vähe. Mainiti ka olukorda, kus varakult saabunud isikuid saadeti tagasi koju, kuna ei oldud valmis inimesi vastu võtma.

V1: *Muidu algselt pidi ikkagist väeosa territooriumil olema mingite üksuste sisse laskmised, aga neid ei saanudki teha, kuna on inimesed, kellega sisse lasta.*

Intervjuude põhjal selgus, et tuleb ette ka olukordi, kus reservväelased saavad LÕK-i kutse enne, kui kompanii tegevväelased õppekogunemisest teada saavad. See võib tingida olukorra, kus reservväelased jõuavad kogunemiskohta enne, kui neid vastu võttev isikkoosseis, kes võib olla hõivatud ajateenijate väljaõppega ja paikneda ajateenijate allüksusega väeosast eemal mõnel harjutusväljal.

V7: *Noh, see tekitas ju minu jaoks kohe selle akna, kus mina pean hakkama nendega, kes kohale tulid, peale hakkab midagi tegema, ilma et neil oleks midagi veel kätte antud. Et selles mõttes on nii-öelda nagu vile käis siis kuradi põhimõtteliselt plaan lendas ahju onju ja hakkas see puusalt leiutama pihta?*

Intervjueeritavad kirjeldasid reservväelaste saabumist kui kontrollimatut ja pidevat voogu, mis ei ole ennustatav ja mille tõttu on väljaõpet väga raske käivitada. Mainiti siiski, et suur osa reservväelasi saabub kogunemiskohta tõenäoliselt alles õhtul pärast tööpäeva lõppu. See tekitab omakorda probleeme, sest reservväelastega ei jõuta piisavalt kiiresti tegeleda ja väljaõppe kvaliteet muutub kehvemaks.

V4: *Kõige rohkem mõjutas see, et see LÕK-i kogunemine, mis oli, tuli see sõnum, et mis kellaks hiljemalt kõik kohapeal olema ja kõik tulidki hiljemalt selleks kellaks kohale.*

(2) Reservväelastest ülemaid ei olnud, nad ei tulnud esimestena. Kompanii-ülemad selgitasid, et lisaks probleemidele isikkoosseisu kogunemisega üldiselt kujunes ootamatult keeruliseks reservväelastest ülemate kaasamine väljaõppesse. Mainiti seda, et rühma- ja jaoulemaid ei olnud kohal, aga

korraldusi ja ülesandeid oli vaja juba anda. Plussiks peeti, et juhtivkoosseis saabus esimesena, nii et seda sai rakendada kohe.

V4: /.../, aga probleem on see, et kui neid nagu ei ole. Kohe alguses kohal, siis on nagu raske leida seda, kelle, kes nagu nende tööd hakkaks tegema.

Uuringus osalejate sõnul süvendas reservväelastest ülematega seotud probleeme ka see, et reservväelased ise ei tulnud kohe väravast sisse ega liikunud ootejärjekorrast ette. Samas tõdeti, et kompaniiülemad ei teinud olukorra lahendamiseks midagi. Näiteks ei hüütud ametikoha järgi välja inimesi, kes olid ootejärjekorras, ega antud vastavaid juhiseid ka järjekorraga tegelevale isikkoosseisule.

V3: Väga suur probleem oli see, et igas kompaniis, et kuskil rühmaülemad olid kuskil rivi lõpus.

Isikkoosseisu saabumisaega ei ole võimalik ennustada ja tegevväelastel puudub selle üle kontroll. Olulise kitsaskohana mainiti, et juhtivkoosseis ei saabu esimesena, mis pärsib suuresti väljaõppe algust, kuna ei ole võimalik hakata ära kasutama reservväelastest ülemaid. Kompaniiülemad leidsid, et ka nemad jätsid tegemata tegevusi, mis oleksid aidanud kaasata reservväelastest ülemaid kiiremini väljaõppeprotsessi. Kuigi juhtivkoosseisu kogunemist nimetati korduvalt, leiti, et nende saabumine ei erine kõigi ülejäänud reservväelaste saabumisest ning kompaniiülemad oleksid pidanud sellega arvestama.

4.1.5. Ettevalmistamata või puudulikult ettevalmistatud väljaõppe

Intervjueeritavad tõid kõige suurema probleemina esile väljaõppe puuduliku ettevalmistuse või mõnel juhul ka ettevalmistuse puudumise. Välja joonistus neli alakategooriat.

(1) Väljaõppe puudulik eelnev analüüs. Kompaniiülemad leidsid, et probleemiks kujunes tihti teistsugune varustus, kui oli kasutatud ajateenistuse ajal väljaõppes. Tõdeti, et reservväelased olid välja õpetatud teistsugust vahendit kasutama ja neil puudusid teadmised, kuidas uuema tehnikaga tegutseda. Lisaks mainiti, et kuna vahendid olid vahepeal muutunud, kulus ümberõppe jaoks aega, mis oli planeeritud muuks õppeks.

V8: *Erisused tulid nüüd seal põllu peal sisse, kus me hakkasime siis autode tõstukeid, kõike muud õppima, siis reaalselt jah mingi 2005 lõpetanud mehed, noh, nad polnud selliseid autosid näindki, nad sõitsid vanade veokatega ja nii edasi. Et seal nagu tulid muud probleemid sisse ja väljasõidul/.../.*

Samuti mainiti probleemina seda, et osade üksuste väljaõpe jäeti ära, kuna nende jaoks ei olnud planeeritud vahendeid, ja leiti, et neid on otstarbekam kasutada muudes tegevustes.

V6: *Ja teine asi, mis oli tegelikult, mis oli nagu väga halb ja ütleme, et üks üksus jäi üldse välja- välja õpetamata- olid snaibrid, snaibrid kutsuti kohale, luure kutsuti ka kohale. Ja siis, aha, tehti, siis tegelikult tehti väljaõppeplaan, aga need kõik, üks, keskendusid lahingüksustele: miinipildurid, üks ole, jala- väekompaniide ja niimoodi ja siis vaadati, et meil on vaja umbes, ma ei tea, julgestajaid ja niimoodi.*

Väljaõppe puhul toodi esile ka teadmatust selle suhtes, missugune on reservväelastest juhtide pädevus. Üldjuhul kompaniiülemad usaldavad oma reservväelastest alluvaid, aga ei osatud hinnata, mis tasemel suudavad rühma- ja jaoülemad väljaõpet ellu viia.

V8: *Nende juhtfiguuride siis nii-öelda kompetentsus ja see, millal nad nagu viimati käisid meil siin, palju nad asju mäletavad, et kui palju me saame neile seda õlgadele raskust panna, noh.*

Tasub rõhutada, et kuigi intervjuueeritavad töid esile probleeme, mis olid seotud üksuse varustuse muutumise, vahendite puudumise, tegevuse planeerimata jätmise ja ülevaate puudumisega reservväelaste oskustest, oli täitmata ka üks osa kompaniiülemate ülesannetest. Nimelt oli väljaõpe valmistatud ette puudulikult.

(2) Väljaõppematerjalid olid LÕK-i jaoks kohandamata. Intervjuueeritavate vastustest selgus, et väljaõppematerjale (õpikud, käsiraamatud, kooldituskaardid) kas ei olnud üldse, need olid ette valmistatud puudulikult või peeti neid aegunuks. Kompaniiülemad mainisid, et ettevalmistatud õppematerjalid ei sobinud LÕK-i jaoks, kuna olid liiga mahukad või liiga üldised.

V4: *Mul oli see reservväelase teatmik see kaks tuhat viisteist. Seal, kus olid need baasmaterjal sees ja siis rühmaülematel olid need käsiraamatud. Mis on see instruktoriga käsiraamat, kus midagi läbi viia, siis selle järgi teha asju. Aga väga rohkem ei olnud.*

Rõhutati seda, et kätte jagatud õppematerjalid ei sobinud reservväelastele väljaõppe abivahendiks, sest nad ei puutu selliste teemadega pidevalt kokku, mistõttu ei jõua ega oska nad ette valmistada oma üksusi. Mainiti ka seda, et reservväelastele kätte jagamiseks ei olnud ette valmistatud koolituskaarte.

V4: Ja saigi see, et rühmaülemad, nad saidki selle käsiraamatu seal nagu lugesid, aga see väljaõpe nõuab ka ettevalmistamise aega. Kui nagu lihtsalt visata raamat pihku ja mine tee nüüd siis, siis nad ei jõua seda, et seal oli jällegi see ajaline kriteerium. Nad ei jõudnud asju ette valmistada.

Eraldi toodi esile erialaõpe, mille puhul kas ei osatud õppematerjale ette valmistada või ei olnud seda tehtud. Põhjus, miks seda ei olnud tehtud, jäi intervjuude ajal arusaamatuks.

V9: Mis puudutab erialaõpet, siis need materjale mul ei olnud ette valmistatud.

Kokkuvõttes olid väljaõppematerjalid enamikul instruktoritel olemas, aga nende LÕK-i jaoks kohandamisele ei olnud suurt rõhku pandud. See omakorda tekitas olukorra, kus õppetegevuse ajal avastati, et olemasolevad materjalid sellisena ei sobi. Mõnel juhul mainiti, et õppematerjale hakati ette valmistama alles reservväelaste saabudes.

V1: Ma ei mäleta, kas need samad igasugused – materjalid, mis me neile kätte jagasime, et kas me tegime need siis samal päeval, kui nad tulid onju. Mõtlen, et esimesed mehed onju või olid enne tehtud seda – pigem, ma arvan, et tegime siis kui need esimesed mehed tulid, siis printisime välja midagi.

(3) Väljaõppevahendeid ei olnud eraldatud ja ette valmistatud. Intervjueeritavate sõnul oli suur puudus imitatsioonivahenditest. Samuti mainiti, et puudus oli paukpadrunite laskmisotsikutest.

V3: Jah, et seal olid loomulikult mõned hädad olid sellega, et ei olnud teatud vahendeid. Näiteks hästi vähe oli või noh, sisuliselt oligi, hästi vähe oli. Reservväelased, kui tulevad, oli paukmoona. Ehk siis ja seda ei olnud nagu kuskilt saada ka näiteks.

Lisaks selgus, et väljaõppevahendite piiratus võib olla tingitud ka sellest, et samu vahendeid kasutatakse ajateenijate väljaõppes, mistõttu ei pruugi nende kokkukogumine olla võimalik või on raskendatud. Puudusena nime-tati seda, et väljaõppevahendeid ei ole dubleeritud, kuid seda siinses artiklis ei käsitleta.

V6: *Ja aga siis oli selline asi, et kuna asjad olid väljaõppes kasutusel, kõik niimoodi, siis traatsiderullidele me ei leidnud üles käepidemeid, et need poisid põhiliselt käsitsi kerisid peale ja pärast ... kerisid maha ja pärast käsitsi kerisid peale, mis lõppes sellega, et kõik olid juba ammu kodus, teised kompaniid, eksole, nad lõpetasid laskmised ära ja läksid minema ja meie istusime ja ootasime niikaua, kuni nad selle traadi saavad uuesti kokku võetud, /.../.*

(4) Väljaõppe eesmärkide ja planeerimisega seotud kitsaskohad. Uuringus osalejate sõnul ei olnud kompaniitöötajatele selgelt püstitatud väljaõppe eesmärki. Intervjuude põhjal selgus, et ka kompaniitöötajad ise ei seadnud endale eesmärki, mida nad tahavad saavutada. Mõnel juhul püstitasid kompaniitöötajad oma kompanii lõppeesmärgi, kuid nii määratud väljaõppe-tase erines märgatavalt pataljoni teiste kompaniide eesmärkidest.

V9: *Mul eesmärki kui sellist ei olnud määratud, kui välja arvata, siis jah, seda funktsioonikirjeldust onju, ja üldist seda välja plaanib pataljoni LÖK-i oma. Mis tuleb sealt essveest ja muudest asjadest onju.*

Lisaks sellele, et puudusid selged väljaõppe eesmärgid, ei olnud uuringus osalejate sõnul seatud ka prioriteete, mille põhjal oleks kompaniitöötajad saanud paremini oma tegevusi planeerida.

V2: *Seal [temaatilises plaanis] praegu nagu väga prioriteetidega ära määratud ei olnud, mis asja ta [rühmaülem] peaks tegema.*

Mainiti ka seda, et isegi kui temaatiline plaan oli olemas, ei olnud määratud väljaõppe prioriteete ega seatud kompaniitöötajatele selgeid piiranguid, mille abil oleks võimalik tegevusi täpsemalt planeerida.

V8: */.../ a kui mul oleks nagu alguses kohe teada, et mis hetkel, millal tiir mul on, et see aitaks nagu planeerida, siis oleks jälle seda tule kustutamist nagu vähem, et mehed seisavad ja /.../.*

4.1.6. Väljaõppe tegevusjuhiste ebaselgus

Väljaõppe puhul pidasid kompaniitöötajad üheks suurimaks kitsaskohaks selgete ja täpsete juhiste puudumist, mille tõttu tuli tihti tegeleda vigade parandamisega, mitte nende ennetamisega.

V4: *Pigem nagu võib-olla ülevalt poolt ei tulnud seda infot alla, mis kell, ajaline raamistik. Kuna täpselt meie väljasõit on? Kuna täpselt me peame seal olema?*

Juhiste puudumine tekitas omakorda olukorra, kus tegevuste käivitamine hilines või seda üldse ei alustatudki. Teisisõnu ei oldud kindlad oma tegevustes ja seetõttu hakati ettevalmistatud plaane muutma. Plaanide muutmise tingis omakorda olukorra, kus varem planeeritud ajakava enam ei kehtinud ja planeeritud väljaõpet tuli hakata muutma või ära jätma, et saavutada mingisugunegi oma üksuste väljaõppetase.

V8: Ajaliselt pidin – ehk mingid asjad liikusid ette- või tahapoole, mingsugused tunnid venitasime tahtlikult pikemaks või lühemaks, oleneb sellest, kuidas ajaraam oli.

Mainiti, et kompaniiülematel oli peaaegu võimatu leida aega väljaõppega tegelemiseks või selle kontrollimiseks, kuna samal ajal toimusid teised tegevused. Puudus täielik ülevaade selle kohta, kus isikkoosseis asus, mida tegi ja kui hästi oli väljaõpe edenenud.

V4: Ja läksid [väljaõpet] tegema sest meil ei olnud ka alati võimalus olla seal nende juures. Me pidime ka käima kuskil koosolekutel ja asju vahetema ja mis iganes pidi tegema selle asja kõrvalt.

Uuringus osalejad tõid veel esile puuduliku juhtimise, sest eelnevalt planeeritud ja ettevalmistatud tegevuste muutmist ei selgitatud ega antud lisajuhiseid. Kompaniiülemate sõnul leiti, et see tekitas veel suuremat teadmatust ja põhjustas olukordi, kus oli raske või isegi võimatu anda ka ise juhiseid.

V7: Ja, ja see päädis sellega, et mul ei olnud mõtet enam, kui mul oli vaja midagi allüksuste vaheliselt ajada, siis mul ei olnud mõtet seda palli läbi staabi ajada, vaid ma suhtlesin kõikide inimestega otse on ju [...]kompanii.

4.1.7. Kompaniiülemate arusaam lisaõppekogunemise tõhustamisest

Küsimuse „Milliseid tegevusi ja protseduure tuleks sõjaaja kompaniiülemate arvates rakendada, et tagada väljaõppe kvaliteet õppekogunemisel?“ vastuste põhjal eristus kuus kategooriat.

(1) Informatsiooni liikumine ja selgus. Intervjuudes tehti mitmel korral ettepanek tõhustada LÕK-i sõnumi saatmist. Leiti, et vaja oleks saata eraldi sõnum juhtidele – rühma- ja jaoülematele, et nad tuleksid varem kohale. Sedasi saaks neid juba varakult kurssi viia väljaõppe eesmärkide

ja teemadega, mida reservväelased peavad ise hiljem õpetama hakkama. Ühtlasi leiti ka, et siis saaksid reservväelased võimalikud õppekohad ette valmistada selliselt, et need toetaksid nende tegevust.

V1: Et ideaalis oleks niimoodi pidand kuidagi selle sõnumi sõnastama või niimoodi noh, tagant järele tarkusega. Et siis need juhtfiguurid, kes on need rühmaülemad, jaoülemad, nemad oleks pidand siis nagu ee-eraldi sõnumi saama.

Alternatiivse ja lisa lahendusena toodi välja, et värvavas või veel varem oleks vaja isikkoosseis jagada nii, et ülemad võetakse vastu esmajärjekorras.

V7: Kõige olulisemaks, no tegelikult on see, et. Ilmselt siin kõige olulisem on see, et saaks ikkagi kätte kõigepealt need rühma- ja jaoülemad on ju.

Sõnumi selguse ja täpsuse kohta märgiti, et kui aeg oleks täpsem ning kõik tuleksid kohale enam-vähem samal ajal, siis annaks see nii reservväelastest ülematele kui ka alluvatele parema kogemuse. Sellisel juhul hakataks reservväelastega kohe tegelema ning nad tunneksid, et neid on vaja.

V2: No info on see, et noh põhimõtteliselt kutse võiks tulla nii, nagu protseduur ette näeb onju. Tegelikult ka reservväelastele see, et minu meelest oli see üks hea õpitu vastus nagu minu hinnangul üle-ülespoole. Et, et seejärel, et inimesed, kes tulid kohe kohale, nii nagu neile kutse tuli, et tulge kohe. Siis need tüübid tulid sinna, nad olid mingi kakskümmend neli tundi sisuliselt istusid kasarmus. Nad majutati kasarmusse, visati toidupakk kätte, istu siin ja maga. See reservväelane, ilmselt tema õpitu vastus on see, et pole mõtet tulla järgmine kord, kohe kui kutsutakse. Sest mingit tegevust niikuinii kohe ei hakanud on ju. Et see nagu minu hinnangul veidi, et me ei saa seda ühiskonda selliseks, et tulge nüüd, kohe nad tulevadki.

Kokkuvõttes võib väita, et kui võtmeisikud oleksid ülejäänud reservväelastest varem kohal, siis võimaldaks see allüksuste ülemaid kasutada juba väljaõppe varases etapis.

(2) Reservülemate juhtimine ja väljaõppe kontroll. Intervjueeritavad rõhutasid, et nad tahaksid ise olla rohkem väljaõppe käiguga seotud, et neil oleks sellest ülevaade. Siis saaks jooksvalt anda juhiseid, ise kontrollida tegevusi ja vajadusel teha muudatusi väljaõppes. Vaadeldavate õppekogunemiste puhul pidid kompaniülemad osalema aga koosolekutel pataljoni staabis või tegelema varustusprobleemidega.

V3: *Oleks rohkem nagu ise ka tahtnud tegelikult sellesse panustada, sellesse väljaõppe läbiviimisse, noh, ma saan aru, et tegelikult see ei olnud nagu võimalik antud hetkel. Kompaniülem käibki vaatabki, mida see rühm, mida see jagu teeb? Et nagu endal oleks nagu kindlustunnet, võib-olla seda ka kindlustunnet oli nagu natukene vähe, et kas nüüd sai päris nii tehtud nagu ...*

(3) Reservväelaste usaldamine, nende pädevus ja kaasamine. Intervjuudest selgus, et kompaniülemad tahaksid kasutada reservväelastest ülemaid LÕK-il tõhusamalt ning korraldada neile juba ajateenistuses vasta- vaid instruktori- ja pedagoogikakoolitusi. See tagaks kompaniülematele kindluse, et reservväelased on piisavalt pädevad väljaõppe toetamisel.

Samuti pakuti välja, et reservväelasi võiks kaasata ajateenijate eriala- või allüksusekursustele abiinstruktoritena. Leiti ka, et rohkem huvitunud reservväelasi võiks kaasata õppustele või igapäevateenistusse töövarjudena, võimaldades neil sedasi harjutada praktilisi õppetegevusi ja pedagoogilisi oskusi.

V5: *Ühte varianti, mis me ise oleme mõelnud, on kaasata siis neid ütleme. Olgu ta siis rühma-reservrühmaülem reserv või mis iganes relvameeskonna ülem, et neid kaasata lihtsalt näiteks, kui meil ongi siin erialakursused, kus me neid relvi nagu käsitlemine või neid teemasid nagu puudutame, et lihtsalt kutsuda neid nädalaks siia, et hoida neid rohkem nagu nende selles teadmises. Ja võib-olla siis sellega, nagu on lihtsam tulevikus ka see, et kui tuleb nagu LÕK, et siis nad nagu suudavad efektiivsemalt ja paremini asju edasi anda, sest nad teavad.*

Ajateenijate ja õppekogunemisel osalejate toimiv koostöö loob hea eel- pinnase: reservväelaste usaldusväärsus suureneb ja sedasi on LÕK-i vältel kompaniülemal kergem kogu väljaõpet juhtida.

V4: */.../ Selles suhtes usaldus oli täiesti olemas, et mul need, nende reserv- väelastega ma suhtlen pidevalt – rühma ülematega, et meil on kontakt olemas. Nädalavahetustel ka vahepeal saame kokku. Ja neid ma usaldan ...*

Seega peavad kompaniülemad kvaliteetse väljaõppe jaoks vajalikuks kaasata reservväelasi ka väljaspool õppekogunemisi, et arendada nende pedagoogi- lisi oskusi ja parandada väljaõppeteemade tundmist.

(4) Muutuste juhtimine ja paindlikkus. Uuringus osalejad mainisid, et väljaõppe kvaliteedi parandamiseks näiteks laskmistel tuleks planeerida võimalikult suur laskeala või ala puudumisel väljaõppeaega pikendada.

Ajajuhtimise suhtes võiksid kompaniiülemad olla tulevikus julgemad: kui väljaõpe ei lähe täpselt plaani järgi, siis peaksid nad korrigeerima oma tegevusi, et kõige tähtsam saaks tehtud. Tähtsaks peeti paindlikkust ja tõdeti, et LÕK-i puhul on plaanide muutumine paratamatu. Ühe lahendusena nähti seda, et väljaõppe planeerimisel tuleb kohe arvestada reservajaga, mis võimaldaks esialgseid plaane muuta ja kergemini muutustega kohaneda.

V5: Ei, ehk siis ma lihtsalt nagunii peaksin olema paindlik. Ehk siis isegi, kui ma teeksin tunniplaani sellised nagu ma tahan, siis ma pean, nagunii sellist paindlikkust peab jääma siis nagunii. Ehk siis ma võin ka panna kogu selle aja reservajaks, et olla paindlik.

Kokkuvõttes tähtsustavad kompaniiülemad muutuste juhtimisel paindlikkust ja on oma kogemuste põhjal julgemad iseseisvalt vastu võtma otsuseid väljaõpet muuta.

(5) Väljaõppevahendite planeerimine ja materjalide ettevalmistamine.

Intervjuudest selgus, et LÕK-i jaoks võiks olla planeeritud ja ladustatud eraldi laskemoon. Peamiselt mõeldi siinkohal imitatsioonivahendeid. Sellisel juhul oleks võimalik vahendeid lihtsamini ja kiiremini kasutada ja kõigil oleks olemas ka vajalik kogus. Samas peab tõdema, et sõja- või kriisiolukorras võetakse kasutusele kõik vahendid, mis on saadaval. Eraldi ladustamine võib tekitada olukorra, kus selline käitumine ei ole loomupärane ja saavutatakse hoopis vastupidine tulemus.

V2: Nagu ma ütlen, väljaõppe sõltub vahenditest. /.../ Eks ma ütlen – sõduri baaskursuse ajaks ju kõik allüksuse varustus, mis on sõjaajaallüksuses. See on kõik laos riiuli peal. Et põhimõtteliselt seda väljaõpet, et saaks üldse alustada ja et ma ei kaotaks aega, selleks peaks nad olema nagu masinatel ja, ja ongi kõik.

Tavaväljaõppesse eraldatud laskemoona kasutamine LÕK-il võiks olla lihtsamini reguleeritud, selline lähenemine oleks sõjaaja olukorrale omasem. Leiti, et LÕK-i ajal peaks olema lubatud kasutada olemasolevaid imitatsioonivahendeid, et kompaniiülemad oskaksid seda ette arvestada ning ka vahendite hilisemat mahakandmist ja asendamist paremini planeerida.

V1: /.../tegin seda ettepanekut kasutada mu enda seda paukmoonajääke, mida seal NAK-i ajast oli onju. Et kui seal taheti nagu taktikat teha seal [...] onju./.../ Ja, kes pärast maha kannab, mis iganes paukmoona, mida iganes. Et need asjad, mingid pseudo teemad, vaata, mis võtavad hästi palju aega nagu noh, need kui juba varem teada, siis on nagu lihtsam.

Väljaõppematerjalide ümbertegemisele ja reservväelaste jaoks kohandamisele on paljud kompaniiülemad mõelnud. Samuti sellele, et LÕK-i õppematerjal peab olema ülevaatlik, kompaktne, lihtne ja kiiresti omandatav.

V3: Esimene asi on kindlasti see, et need pataljonid või nii-öelda formeerimisel või mis iganes tuleks, need materjalid, tuleks kogu aeg uuendada. Ehk siis kompaniiülemad peaksid, seda, sellel silma peal hoidma, et mis neil seal välja jagavad.

Mainiti ka seda, et LÕK-i õppematerjal peab olema selline, mida on võimalik reservväelasel omal käel omandada, kui ta jõuab kohale enne teisi, kui ei ole mõistlik korraldada n-ö klassiõpet või kui ei jõuta väljaõpet enne maastikule minekut läbi teha. Lisaks leiti, et osade teemade õpetamiseks tuleks pigem kätte jagada tegevuskaardid, mille abil oleks võimalik meelde tuletada tegevusi ja neid vajadusel ka kohe rakendada.

V8: Et nüüd tagantjärgi saime aru, et seal noh mõni üksikmaterjal, mis pädes, enamus tuleks ümber teha, noh, ja tegelikult neid tehakse ka, noh. Aga noh, LÕK-i raames mul ei ole aega, mingeid sideprotseduure seal kuus tundi õpetada, mul oleks vaja mingi väga lühikest konspekti, kus on siis nii-öelda drillid, ma prindin välja, jagan inimestele kätte - pool tundi kõigil asi selge ja lähme edasi, noh./.../ Ja see tagaks ka selle, et kui ma nüüd ei jõua seda väljaõpet siin realselt läbi viia – ongi viled, et sõitke väravast välja, siis mul on võimalik need check-listid välja printida, igasse auto meeskonda näiteks üks anda- mees, kes mitte midagi pole siin õppinud, vaatab korra selle üle – a jah- siuke asi oli rännakul, ja noh, see tagaks võib-olla mingisuguse efektiivsuse, et ta jõuab õigesse kohta.

Kokkuvõttes võib märkida, et väljaõppematerjalide suhtes ollakse kõige kriitilisemad. Praegu on õpituvastused tehtud ning selge, kuidas ja millisel moel tuleks õppematerjale parandada või ette valmistada. Leiti ka, et väljaõpet ellu viivatele reservväelastele tuleb õppematerjalid ette valmistada selliselt, et seal oleks kirjas ainult hädavajalik ja igasugune lisainfo oleks välja jäetud.

(6) Väljaõppe planeerimine, prioriteetide seadmine ja koostöö. Intervjueeritavad tõid esile, et kompaniiülematel tuleks LÕK enda jaoks eelnevalt läbi mõelda ja detailselt planeerida. Samas tuleb arvestada, et plaanid muutuvad, mistõttu tuleb olla paindlik ja olukorra põhjal reageerida.

V1: Ja kakskümmend neli tundi istub niisama tühja kuskil onju. Või isegi veel rohkem onju, siis ta järgmine kord ei tule lihtsalt kohale. Et sellepärast see

LÕK-i puhul peabki hästi detailselt planeerima iga selle tunni, mida sa seal kasutad, mida teed. Ja juhul kui näiteks ei tule seal mingi rühmaülem või jaoülem kohale, kes nende siis selliste tavasõduritega seal tegeleb, võetakse mingi punt kokku ja mis iganes see on veel läbi vaja mõelda. /.../ Aga väga oluline on jah, see enne nagu detailselt läbi mõelda, mis ajaaken on, kaua neid reservväelasi koos hoitakse, kaua võtab see riidesse panemine, kaua see pärast lahkformeerimine ja mis nendega seal keskel teed onju.

Leiti, et väljaõppeteemade puhul peaksid olema märgitud prioriteedid, sest isegi kui kompaniiülem neid teab, siis väljaõppega tegelev reservväelasest ülem ei pruugi neid teada. Et väljaõpe oleks sujuvam, peaks teemasid käsitlema loogilises järjestuses.

V9: Ennekõike ajastamine, teemade järjekord. Nii nagu ma rääkisin ka, et seetõttu jah see esmase etapi teemad seal käisid ringiratast kogu aeg.

Uuringus osalenud märkisid, et loengud või klassitunnid peavad olema otsustavalt üles ehitatud: vähem võiks olla teoreetilist tausta, rohkem peaks keskendumisele reaalsetele õppusel vajaminevatele teadmistele ja oskustele.

V8: /.../ kuna aega on nii vähe, siis see väljaõpe peab olema väga nii-öelda kontsentreeritud ja suunatud sellele ühele või kahele elemendile, mida meil vaja on - ta ei tohi laialivalguv olla. /.../ väga paljud tunnid ikkagi algasid mingisuguseid teoreetilise taustteadmise ja kõige muuga, et mehed LÕK-il juba olid nii ehk naa väsinud, see ei huvitanud absoluutselt, midagi see juurde ei andnud.

Oluliseks peeti väljaõppe kiiret alustamist, et jõuaks võimalikult palju tegevusi teha.

V4: Aga nagu täpselt, mis mul minu jaoks nagu oluline on, et ongi see, et see ajaraamistik. Võimalikult varakult hakata pihta selle asjaga, et seal nagu ei jõua niikuinii kõiki kontrollida, kuidas nad midagi läbi viivad, et see on puhtalt nende enda teha.

Ühe kasuliku ettepanekuna nimetati taustainfo kogumist reservväelaste kohta. See tagaks asjakohase ülevaate, kes üksuse isikkoosseisust oleks võimeline väljaõpet ellu viima, keda tuleks esmajoones kohale kutsuda või väravast sisse lasta. Leiti ka, et oluline on välja selgitada, millal isikkoosseis on reservi arvatud, võrrelda seda tehnika ja varustuse muutumise või uuendamise ning selle põhjal väljaõppeteemasid muuta või prioriteediks seada.

V3: Nüüd üks asi, mis väga hea on ja mis me oleme ka nüüd sisse integreerinud, on see, et jaanuarikutse drillseersandid, ent panna ka sinna nii-öelda

omale isikkoosseisu nimekirjadesse. Ja ära mainidagi, kusjuures, et nad tegelevadki selle väljaõppega ja drillseersandid olidki need ka, kes väga palju nii-öelda aitasid seal, seda väljaõpet läbi viia.

Ühe olulise punktina rõhutasid intervjueeritavad kompaniülemate omavahelist koostööd, sest see aitas LÕK-i väljaõpet tõhustada.

V8: /.../ põhimõtteliselt ülesanded on meil sarnased, väljaõppealad olid ka sisuliselt kõrvuti. Et kui ühel läks midagi meelest ära või oli vaja midagi minna koordineerimis, siis meil oli lihtne, siis teine tuletas meelde nii-öelda, et meie individuaalsed nagu üksi väga palju, õnneks midagi pidanudki tegema, kui oli vaja kuhu minna, siis kõik kompaniülemad koos läksid ja koos tegime, et see aitas nagu joone peal hoida.

Kokkuvõttes olid kompaniülemad seisukohal, et LÕK-i paremaks korraldamiseks tuleb neil teha eeltööd: kavandada LÕK-i tegevusraamistik, ette valmistada sobivad õppematerjalid ja mõelda läbi varustus ning kasulik on ka reservväelaste kohta infot koguda. Samuti arvati, et tulevikus peaks esmast väljaõpet rohkem tsentraliseerima ja selle üles ehitama ringkoolituse põhimõttel.

5. Järeldused, arutelu ja ettepanekud

Intervjueeritavad kirjeldasid LÕK-il (Okas 17 ja Okas 18) kogetud probleeme sarnaselt ning järeldasid, et väljaõpe ei ole ette valmistatud ega toimu sellisel tasemel, mida ootavad ülemad ja reservväelased. Kvaliteedijuhtimise teooria järgi ei suudetud seega teenust pakkudes rahuldada kliendi nõudmisi^{71, 72}.

Behmeri *et al.*⁷³ käsitluse järgi mõjutavad keskkonnamuutused kohe organisatsiooni struktuuri ja teenuste kvaliteeti, kuna tavatoimingud on häiritud. Sellistes olukordades muutuvad oluliseks kliendi-tarnija suhted ja nende rollide mõistmine, et oleks võimalik saavutada organisatsiooni eesmärke. Kõigepealt peavad organisatsioonid määratlema enda jaoks kliendid⁷⁴. LÕK-i peamisteks klientideks on reservväelased, kellele tuleks tagada võimalikult kvaliteetne väljaõpe.

⁷¹ Oakland 2014.

⁷² Sharma 2018.

⁷³ Behmer *et al.* 2016.

⁷⁴ Oakland 2014.

Kuna LÕK-il kulutati liiga palju aega administratiivtoimingute kooskõlastamiseks, ei saanud kompaniülemad tegeleda reservväelastega. Puudusid selged juhised, millist varustust võib kasutada, kust saadakse vahendid (imitatsioonivahendid) ja mida teha ajateenijatega. Selleks, et rahuldada reservväelaste ootusi väljaõppe suhtes, peaksid struktuuriüksused olema ettenägelikud, mitte reageerivad⁷⁵. Keskkonna- ja administratiivprobleeme saaks ennetada, kui oleksid selged tegevusjuhised ja paika pandud kindlad protseduurid.

Käituti reageerivalt, kuna kompaniülematel puudus arusaam, mida teha ajateenijatega ja kuidas käib kaotatud väljaõppeaja tasategemine või hüvitamine. Samuti ei olnud selge, kui palju võib tavaväljaõppe vahendeid kasutada LÕK-il ning kuidas neid vahendeid maha kanda või asendada.

Seda, kas varustust ja vahendeid peaks dubleerima, on raske hinnata ning see ei olnud siinse uurimuse eesmärk.

Kvaliteedijuhtimise teooria järgi tuleks seada eesmärgid, mille saavutamiseks on paigas kindlad tegevusjuhised, ning arvestada tuleb, et keskkonnaningimuste muutumine mõjutab pidevalt organisatsiooni tulemusi. Kvaliteedile tuleks mõelda juba LÕK-i planeerimise ajal. Arvestama peaks muutuva olustiku ja rohkem kui ühe tegevusvariandiga, et probleeme oleks võimalik ennetada, mitte ei peaks tegelema tagajärgedega.^{76, 77}

Väljaõppe tõhustamiseks pakuti tsentraliseeritud väljaõppe korraldamist ja üksustevahelist koostööd. Leiti, et rakendada võiks ringkoolituse põhimõtet, kus spetsialist õpetab rohkem kui ühe kompanii koosseisu, tagades eriala kaupa parema väljaõppe. Oldi arvamusel, et kompaniülemad peavad usaldama väljaõppe oma reservväelastest ülematele, kuid juba ajateenistuses tuleks korraldada vastavaid instruktori- ja pedagoogikakursusi. Tervikliku kvaliteedijuhtimise mudelis käsitletakse toetavate ja täiustavate elementidena organisatsioonikultuuri, pühendumist ja suhtlust, mis aitavad tulemusi tõhustada ja eesmärgi saavutada⁷⁸.

Väljaõppe algust takistas reservväelaste saabumine eri ajal ja pika aja vältel (kuni kogunemistähtaja lõpuni), mille üle puudus väeosadel ja eriti kompaniülematel kontroll. Väljaõppeprobleemide ennetamisel peeti oluliseks reservväelastest ülemate eraldi kohalekutsumist. Nende varasem saabumine võimaldaks alustada väljaõppega kiiresti ja luua keskkonna, kus

⁷⁵ Behmer *et al.* 2016

⁷⁶ Ranjan 2009.

⁷⁷ Behmer *et al.* 2016.

⁷⁸ Oakland 2014.

reservväelased tunnevad, et nende kohalolek on oluline. Sedasi saaks vältida tegevusetust ja tõenäolist motivatsioonilangust ning väljaõppeprotsess oleks tulemuslikum. Selline tegevusviis tagaks ka parema olukorrateadlikkuse ja kõik isikud oleksid kaasatud väljaõppeprotsessi võimalikult vara. Sellisel juhul oleks kompaniiülemal võimalik väljaõpet paremini juhtida ja sellega seotud probleeme lahendada, mis omakorda tagaks parema kvaliteedi⁷⁹.

Puudus kindel väljaõppe eesmärk ehk lõpptulemus või ei olnud sellest aru saadud. Teooria põhjal on võimalik väita, et selgete väljaõppe eesmärkide puudumine tingib olukorra, kus on raske kliendi nõudeid täita. Paljud väljaõppe ettevalmistamisel tekkinud vead tulenesid just sellest^{80, 81}. Selgelt püstitatud eesmärgid võimaldaksid planeerida ja ellu viia võimalikult kvaliteetse väljaõppe, rahuldades nii pataljoniülema kui ka reservväelaste nõudmisi. Eesmärkide põhjal on võimalik väljaõppeteemasid eelisjärjekorda seada, ette valmistada LÕK-i tarbeks temaatilisi plaane ja koolituskaarte. Prioriteetid võimaldaks anda väljaõppejuhiseid reservväelastest ülematele, nii et ajapuudusel ei jäetaks ära olulisi teemasid. See omakorda võimaldaks kompaniiülematel ajakasutatust teemade kaupa paremini ümber hinnata. Reservaja planeerimine võimaldaks muudatustele paindlikumalt reageerida ja annaks võimaluse õppeteemade mahtu suurendada või asendada ära jäänud teemasid.

Kasutatavad materjalid olid liiga mahukad, ebapiisavalt ette valmistatud ja sisaldasid teemasid, mida kiireloomulisel LÕK-il ei peaks õpetama. Kasutatavad koolituskaardid ja plaankonspektid ei sobi, kuna need sisaldavad liigset informatsiooni, mistõttu ei suuda reservväelane lühikese ajaga enda jaoks olulist leida ja kätte jagatud materjale teiste õpetamiseks kasutada. Puuduvad õppematerjalid, mida reservväelane saaks iseseisvalt lugeda, et teadmisi värskendada.

Õppematerjalid peavad olema väga kompaktsed ja keskendunud olulisele, mis võimaldaks lühikese ajaga saavutada õppe-eesmärki. Võimalusel tuleks reservväelastest ülemale koolituskaardi juurde lisada väljaõppekohta ettevalmistamise juhised. Enne väljaõppe algust peab olema selge, milliseid teemasid on vaja instruktori juhtimisel õppida ja mida oleks võimalik omandada iseseisvalt või juba töö käigus. Ette peab valmistama lugemismaterjale, mida varem kohale jõudnud isikkoosseis saab iseseisvaks õppimiseks kasutada.

⁷⁹ Sharma 2018.

⁸⁰ Sharma 2018.

⁸¹ Moen, Norman 2010.

Kvaliteedijuhtimise teooria järgi saanuks välja toodud probleeme ennetada, kui väljaõppe planeerimisel oleks järgitud PDCA-tsükli põhimõtteid ning tsükli läbides oleks pidevalt hinnatud oma tegevusi ja olukorra põhjal ennetavalt reageeritud. Kui väljaõpet oleks planeeritud NATO-s kasutusel oleva SAT-mudeli põhjal, mille järgi antakse hinnang iga etapi järel, siis oleks olnud LÕK-il tekkinud probleeme võimalik tuvastada ja neile õigel ajal reageerida.^{82, 83} Kui kompaniiülemad oleksid juhindunud väljaõppe ettevalmistamisel enesehindamise aluseks olevatest kvaliteedinäitajatest, siis oleks saanud samuti paljusid probleeme vältida või neid ennetada^{84, 85}.

Teadlikult või alateadlikult tahtsid kompaniiülemad järgida kvaliteedijuhtimise teoorial baseeruvat SAT-mudelit. Nad leidsid, et valmisolevaid plaane tuleks pidevalt kohandada ja üle kontrollida, väljaõppematerjale ajakohastada ning temaatilisi plaane vajadusel muuta.

Väljaõppe käigus tuleks rakendada pidevalt enesehindamist, olla enese-kriitiline ja mitte rahulduda juba olemasolevaga, vaid täiendada olemasolevaid plaane ja tegevuskäike.

Uurimisküsimustele vastamiseks koostati risttabel (vt tabel 1), mis annab ülevaate tulemustest ja nende põhjal tehtud ettepanekutest.

Tabelis on esitatud peamised LÕK-i probleemid ja ohud ning tehtud ettepanekud, milliseid tegevusi ja protseduure tuleks rakendada, et tagada kvaliteetne väljaõpe.

⁸² **BI-SC Directive 075-007.** 2015.

⁸³ **Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019.

⁸⁴ **BI-SC Directive 075-007.** 2015.

⁸⁵ **Oakland** 2014.

Tabel 1. LÕK-i probleemide ja lahendustetpanekute seosed [sõjaaja kompaniiolemate hinnangul]

Peamised probleemid väljaõppe kvaliteedi tagamisel		Võimalikud tegevused ja protseduurid kvaliteedi tagamiseks	Kommentaar
LÕK-il esinevad keskkonnamõjud		Parandada info liikumist LÕK ei ole olemuselt sama mis ÕK	
Administratiiv-tegevustest tingitud ajapuudus		Selged juhised ajateenijate kasutamise või mittekasutamise kohta Selged juhised rahuaja varude ja vahendite kasutamiseks	
Probleemid instruktor-koosseisuga		Reservväelastele korraldada instruktorikursuseid Reservväelasi kaasata ajateenijate koolitamisega Erialaõpet viia ellu tsentraliseeritult	Leida ajateenijate hulgast isikuid ja neid kaasata
Isikkoosseisu saabumine LÕK-ile	Reservväelased saavad eri ajal	Väljaõppe planeerida LÕK-i alguses iseseisva õppetööna Väljaõppe ehitada üles ringkoolitusena Väljaõppe planeerimisel arvestada, et reservväelased kogunevad valdavalt viimasel hetkel (tööpäeva lõpus)	Hinnata oma võimalusi ja selle järgi planeerida
	Reservülemaid ei olnud, nad ei tulnud esimesena	Reservväelastest ülemad kutsuda kohale enne ülejäänud isikkoosseisu Kogunemiskohas jagada isikkoosseis	 Veenduda isiklikult
Ettevalmistamata või puudulikult ettevalmistatud väljaõpe	Puudulik väljaõppe analüüs	Teha kindlaks varustuse ja tehnika muudatused Selgitada välja väljaõppes kasutatavate reservväelaste taust Lisaks tegevustele planeerida ka vahendid	Teada isikkoosseisu tausta ja viimast väljaõppetaset
	Väljaõppematerjalid olid LÕK-i jaoks kohandamata	Väljaõppematerjalid tuleb koondada ja eelnevalt ette valmistada Reservväelastest ülematele peab ette valmistama eraldi kohandatud materjalid Õppematerjalid peavad olema kompaktsed ja keskendunud olulisele Erialäüksuste väljaõppeks tuleb kaasata spetsialiste	Kompanii väljaõppe eest vastutab kompaniiolem Veenduda õppematerjalide vastavuses ja vajadusel neid muuta

Peamised probleemid väljaõppe kvaliteedi tagamisel		Võimalikud tegevused ja protseduurid kvaliteedi tagamiseks	Kommentaar
Ettevalmistamata või puudulikult ettevalmistatud väljaõppe	Väljaõppe eesmärkide ja planeerimisega seotud kitsaskohad	Pataljoni staap peab olema püstitanud väljaõppe eesmärgi, millest on selgelt arusaadud Väljaõppe peab olema eesmärgistatud Väljaõppeteemade puhul tuleb seada prioriteetid Prioriteete peab tutvustama reservväelastest ülematele	Selgitada välja LÕK-i väljaõppe eesmärk, seada oma eesmärgid Vajadusel nõuda täpsustamist
	Väljaõppevahendeid ei olnud eraldatud ja ette valmistatud	Väljaõppe planeerimisel arvestada õppevahendite piiratuse ja vähese kogusega Õppevahendid võivad olla kasutuses ajateenijate õppes	Peab olema ülevaade väljaõppevahenditest, nende asukohast ja kogusest
Väljaõppe tegevusjuhiste ebaselgus		Püstitada selge väljaõppe eesmärk Planeerida väljaõppe reservae	
		Kõrgema ülemate juhiste puudumisel järgida plaani ja tegutseda võimaluste kohaselt	Lahingujuhtimine

Kirjandus

American Society for Quality 2018. Quality Glossary – Q.

<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> (22. 10 2018).

Behmer, F.; Jochem, R.; Hanke, H. 2016. Planning and reorganising quality management organisations – an empirical analysis of current practice. – Total Quality Management, Vol. 27, Issue 7–8, pp. 963–978.

BI-SC Directive 075-002. 2016. = Bi-Strategic Command Directive Education and Training (E&TD) Directive 075-002. 2016. Virginia, Norfolk: Supreme Allied Commander, Transformation.

BI-SC Directive 075-007. 2015. = Bi-Strategic Command Directive 075-002 Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007. 2015. Virginia, Norfolk: Supreme Allied Commander, Transformation.

Botha, T.; Smit, J. P.; de Cronje, G. J. 2002. Management principles: A contemporary edition for Africa. Landsdowne: Juta.

Braun, V.; Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. – Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, Issue 2, pp. 77–101.

- Dr. Armand V. Feigenbaum.** – The Feigenbaum Foundation.
<http://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/>
 (26.10.2018).
- Eesti keele seletav sõnaraamat.** Eesti Keele Instituut.
<http://eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=kvaliteet> (21.10.2018).
- Hildebrandt, S.; Kristensen, K.; Kanji, G.; Dahlgaard, J. J.** 1991. Quality culture and TQM. – Total Quality Management, Vol. 2, No. 1, pp. 1–15.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
- Kaur, S. P.; Kumar, J.; Kumar, R.** 2017. The Relationship Between Flexibility of Manufacturing System Components, Competitiveness of SME and Business Performance: A Study of Manufacturing SMEs in Northern India. – Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 18, No. 2, pp. 123–137.
- Khoja, S. S.; Prajapati, A. M.; Khoja, S. S.; Panjwani, K. R.; Ray, J.** 2017. A Review on Quality Aspects, Evolution of Quality, Dimensions of Quality and Action Plan for Enhancing Quality Culture. – Pharma Science Monitor, Vol. 8, No. 4, pp. 335–352.
- Kokt, D.** 2009. A model for establishing a quality culture in a major private security company. – Total Quality Management, Vol. 20, No. 8, pp. 787–798.
- Kruusmann, A.** Õppus OKAS 17 esmane kokkuvõte, 19.09.2017.
- Lagerspetz, M.** 2017. Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus. Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Laherand, M.-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Teine trükk. Tallinn: OÜ Sulesepp.
- Maletič, D.; Maletič, M.; Gomišček, B.** 2014. The impact of quality management orientation on maintenance performance. – International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 6, pp. 1744–1754.
- Moen, R. D.; Norman, C. L.** 2010. Circling Back. Clearing up Myth about the Deming Cycle and Seeing How it Keeps Evolving. – Quality Progress, pp. 22–28.
<http://www.apweb.org/circling-back.pdf> (27.10.2018).
- Molenda, M.** 2015. In Search of the Elusive ADDIE Model. – Performance Improvement, Vol. 54, No. 2, pp. 40–42.
- Năftănăilă, I.; Radu, C.; Cionă, G.** 2013. Operational Excellence – A Key to World class Business Performance. – Studies in Business and Economics, Vol. 8, No. 3, pp. 133–140.
- Oakland, J. S.** 2014. Total Quality Management and Operational Excellence, Fourth Edition. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Phillips-Donaldson, D.** 2004. Gurus of Quality 100 Years of Juran. – Quality Progress, Vol. 37, No. 5, pp. 25–39.
- Ranjan, J.** 2009. Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits. – Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 9, No. 1, pp. 60–70.
- Roots, H.** 2004. Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. – Acta Politica Estica, nr 1, lk 147–162.
- Roots, H.** 2013. Loenguid organisatsiooniteooriast, kd 3. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

- Schoemaker, P.** 2016. Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. – California Management Review, Vol. 58, No. 4, pp. 59–77.
- Sharma, S.** 2018. Total Quality Management Concepts, Strategy and Implementation for Operational Excellence. New Dehli: SAGE Publications India Pvt. Ltd.
- Stensaasen, S.** 1995. The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous improvements in education. – Total Quality Management, Vol. 6, No. 5&6, pp. 579–592.
- Sõjaväelise väljaõppe eeskiri** 2019. Tallinn: Kaitseväge peastaabi väljaõppeosakond.
- Zero Defects.** – Lockheed Martin Corporation.
<https://www.lockheedmartin.com/en-us/news/features/history/zero-defects.html>
(26.10.2018).
- Waddock, S.; Bodwell, C.** 2004. Managing Responsibility: What Can Be Learned from the Quality Movement? – California Management Review, Vol. 40, No. 1, pp. 25–37.

Kapten **ROBERT KASE**, MSc
Kaitseväge 2. jalaväebrigaadi staabiohvitser

Kapten **AIVAR PILV**, MA
Kaitseväge toetuse väejuhatuse logistikakooli arendusjaoskonna ülem

Dr **SVETLANA GANINA**
Kaitseväge Akadeemia didaktika arendusjuht